

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**

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



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

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. LÊ THỊ NGỌC PHƯƠNG

HÀ NỘI - NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan luận văn thạc sỹ với đề tài ***“Quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình”*** là kết quả của quá trình học tập và nghiên cứu của riêng em.

Các số liệu, tài liệu sử dụng trong luận văn hoàn toàn được thu thập ban đầu hoặc trích dẫn từ các nguồn tin cậy, bảo đảm tính chính xác, rõ ràng, việc xử lý, phân tích và đánh giá các số liệu được thực hiện một cách trung thực, khách quan...

NGƯỜI VIẾT CAM ĐOAN

Hoàng Minh Tuấn

LỜI CẢM ƠN

Em xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới Ban giám hiệu Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, đến quý thầy cô trong Khoa Sau Đại Học, đã tạo điều kiện thuận lợi để em hoàn thành luận văn này.

Em xin trân trọng gửi lời cảm ơn đến **TS. Lê Thị Ngọc Phương**, người đã nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ về kiến thức, phương pháp nghiên cứu, phương pháp trình bày để em có thể hoàn thiện nội dung và cả hình thức của luận văn.

Cuối cùng, em xin dành lời cảm ơn chân thành tới gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã tận tình hỗ trợ, giúp đỡ em trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến tất cả mọi người!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC HÌNH	viii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	2
3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu	4
6. Kết cấu của luận văn.....	5
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG... ..	6
1.1. Tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng.....	6
1.1.1. Khái niệm về CRM.....	6
1.1.2. Sự cần thiết của CRM.....	8
1.1.3. Đối tượng của CRM.....	9
1.1.4. Đặc điểm của CRM.....	10
1.1.5. Môi quan hệ giữa quản trị quan hệ khách hàng với các hoạt động quản trị chức năng khác	11
1.2. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng	14
1.2.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng	14
1.2.2. Phân nhóm khách hàng.....	14
1.2.3. Lựa chọn khách hàng mục tiêu.....	16
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng	19
1.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	19

1.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	20
1.4. Kinh nghiệm quản trị quan hệ khách hàng.....	23
1.4.1. Kinh nghiệm CRM của một số doanh nghiệp tại Việt Nam.....	23
1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.....	25
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT NINH BÌNH	26
2.1. Tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	26
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	26
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	28
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	28
2.1.4. Đặc điểm sản phẩm thị trường của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	31
2.2. Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.....	31
2.2.1. Cơ sở dữ liệu về khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	32
2.2.2. Công nghệ, phần mềm CRM.....	34
2.2.3. Quy trình thực hiện quản trị quan hệ khách hàng tại trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình.....	39
2.3. Đánh giá chung về hoạt động CRM của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.....	46
2.3.1. Những kết quả đạt được	46
2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân	49
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-NINH BÌNH	51
3.1. Phương hướng hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình....	51
3.1.1. Định hướng phát triển chung của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	51

3.1.2. Định hướng, mục tiêu về quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.....	52
3.2. Một số giải pháp đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình	54
3.2.1. Triển khai CRM đồng bộ tới các phòng ban	54
3.2.2. Đầu tư khoa học công nghệ, máy chủ lưu trữ dữ liệu, định kỳ nâng cấp phần cứng, phần mềm hệ thống CRM.....	55
3.2.3. Tuyển dụng, đào tạo phát triển nhân lực	57
3.2.4. Đẩy mạnh công tác duy trì khách hàng	59
3.2.5. Hoàn thiện các hình thức tương tác với khách hàng	61
3.3. Một số kiến nghị	63
3.3.1. Kiến nghị với Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông	64
3.3.2. Kiến nghị với ban lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình.....	65
3.3.3. Kiến nghị với các phòng ban chức năng.....	66
KẾT LUẬN	69
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	71

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CSDL	Cơ sở dữ liệu
CSDLKH	Cơ sở dữ liệu khách hàng
CNTT	Công nghệ thông tin
CMND	Chứng minh nhân dân
CSKH	Chăm sóc khách hàng
KH	Khách hàng
TTKD	Trung tâm kinh doanh

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT Ninh Bình các năm 2018-2020	29
Bảng 2.2: Thông tin nhận diện khách hàng của hệ thống CSS	35
Bảng 2.3: bảng cập nhật thông tin qua CSS hàng năm	38
Bảng 2.4: Điểm tính lòng trung thành thông qua thời gian sử dụng dịch vụ.....	41
Bảng 2.5: Điểm tính có giá trị hiện tại	42
Bảng 2.6: Điểm tính có giá trị tiềm năng	42
Bảng 2.7: Điểm tính lòng trung thành thông qua chỉ số Cr	42
Bảng 2.8: Kết quả tỷ lệ thuê bao rời mạng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong các năm 2018-2020	46
Bảng 2.9: Kết quả chăm sóc khách hàng tổ chức, doanh nghiệp của trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình năm 2020	48

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của TTKD VNPT Ninh Bình	28
Hình 2.2. Mô hình xử lý yêu cầu của hệ thống CSDLKH tập trung	39
Hình 2.3: Biểu đồ tổng điểm K của giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành	43
Hình 2.4: Biểu đồ xác định vị trí của từng loại khách hàng	45

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.

Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management) là chiến lược của các công ty trong việc phát triển quan hệ gắn bó với khách hàng qua nghiên cứu, tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu và thói quen của khách hàng, tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin của khách hàng hàng. Thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài giữa doanh nghiệp và khách hàng trên cơ sở làm thích ứng các quá trình tạo ra lợi ích của khách hàng và doanh nghiệp, củng cố mối quan hệ giữa nhân viên bán hàng với khách hàng thông qua một hệ thống cơ sở dữ liệu hoàn thiện. Qua đó doanh nghiệp có thể phân tích, hình thành danh sách khách hàng tiềm năng và lâu năm để đề ra những chiến lược chăm sóc khách hàng hợp lý và hiệu quả, ngoài ra còn có thể kịp thời xử lý các vấn đề của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả.

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

2.1. Các đề tài, công trình trong nước

- GS.TS Bùi Xuân Phong - Cải tiến hoạt động quan hệ khách hàng tại các bưu điện tỉnh, thành phố (6/2010). *Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện*. Tập đoàn BCVT Việt Nam, Bài viết đề cập đến thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại các Bưu điện tỉnh, thành phố và ra một số hoạt động cần thiết để cải tiến hoạt động quan hệ khách hàng tại các Bưu điện tỉnh thành phố

- Hoàng Thị Giang (năm 2012). *Quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty bưu chính Việt Nam*. Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Học viện Bưu chính Viễn thông. Luận văn đã hệ thống hóa các vấn đề về lý luận quản trị quan hệ khách hàng, đồng thời nêu ra bài học kinh nghiệm quản trị quan hệ khách hàng của Bưu chính các nước và các mặt hạn chế trong hoạt động CRM tại Tổng công ty Bưu chính Việt Nam từ đó làm cơ sở để đưa ra hệ thống các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Bưu chính Việt Nam.

- Nguyễn Thanh Bình và cộng sự, 2011. *Quản trị quan hệ khách hàng tại các doanh nghiệp xuất nhập khẩu Việt Nam, đề tài nghiên cứu khoa học Bộ giáo dục và đào tạo*. Đề tài tập trung nghiên cứu một số mảng chủ yếu của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng như xây dựng và khai thác mối quan hệ khách hàng, đánh giá thực trạng hoạt động CRM của các doanh nghiệp XNK Việt Nam và đề xuất các giải pháp đẩy mạnh áp dụng CRM tại các doanh nghiệp XDK Việt Nam trong điều kiện kinh doanh toàn cầu

- Nguyễn Hồ Minh Đức, 2013. *Quản trị khách hàng tại Trung tâm dịch vụ Viễn thông Vinaphone*, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Đà Nẵng. Luận văn đã khái quát hệ thống lý luận về quản trị quan hệ khách hàng chỉ ra được những mặt tồn tại, các

nguyên nhân, những hạn chế tại hoạt động CRM của đơn vị từ đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện hoạt động CRM tại Trung tâm dịch vụ Viễn thông Vinaphone.

- Vũ Ngọc Xuân, 2013 Triển khai quản trị quan hệ khách hàng (CRM) – Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho các doanh nghiệp ở Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế phát triển*, số 193, trang 37-45. Bài viết đề cập đến việc triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại các doanh nghiệp Hoa Kỳ, Thái Lan, thực trạng hoạt động CRM và rút ra bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam, bài viết đưa ra kết luận CRM là tập hợp các công tác quản lý, chăm sóc và xây dựng mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp.

2.2. Các công trình nước ngoài.

- Choi Sang Long, Raha Khalafinezhad, Wan Khairuzzman Wan Ismail & Siti Zaleha Abd Rasid, 2013. *Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalt*. Canada. Published by Candaian Center of Science Educcation. Tài liệu nghiên cứu các tác động của các nhân tố CRM tới sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng. Các tác giả đã chỉ ra được các yếu tố then chốt của CRM phân tích mối quan hệ giữa CRM, sự thỏa mãn khách hàng và lòng trung thành của khách hàng.

- Vaniharidasan & Shathi Venkatesh, 2011. CRM Implementation in Indian Telecom Industry- Evluating the Effectiveness of Mobile Service Providers Using Data Envelopment Analysis. India. International Journal of Business Research and Management. Bài viết đã tập trung nghiên cứu hoạt động CRM trong công nghiệp viễn thông Ấn Độ, tác giả nêu rõ lợi ích của CRM, phương pháp nghiên cứu vấn đề, quá trình phân tích và kết quả thực hiện CRM từ đó đánh giá triển khai CRM của các nhà cung cấp Viễn thông nói chung và dịch vụ điện thoại di động nói riêng tại Ấn Độ.

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
- Đề 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

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về Quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Những định nghĩa này có hướng tiếp cận khác nhau nhưng đều tập trung giải thích quy trình và mục tiêu trong ứng dụng CRM tại các doanh nghiệp. Nhằm hiểu rõ hơn về khái niệm này, tác giả luận văn xin trình bày quan niệm của các tác giả trên thế giới nghiên cứu về lĩnh vực này:

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. Kết quả là nắm bắt động lực và khả năng sinh lợi của khách hàng, doanh nghiệp sẽ thỏa mãn tốt hơn nhu cầu khách hàng nhằm khai thác tối đa giá trị của khách hàng chiến lược. Sự quan tâm đến CRM hiện nay là do môi trường marketing đã bão hòa và tính cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn”[7]

Theo Greenberg (2004): “CRM là tập trung nỗ lực của doanh nghiệp thông qua tất cả các bộ phận của tổ chức. Để gia tăng dịch vụ khách hàng, CRM bao gồm sản xuất, thử nghiệm sản xuất, lắp đặt, cũng như nguồn lực tiếp thị, bán hàng và kỹ thuật. CRM là những ứng dụng nhằm khai thác dữ liệu khách hàng cái mà được lấy từ các điểm giao tiếp đối với khách hàng” [8]

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. CRM liên kết tiềm năng của công nghệ thông tin và chiến lược Marketing quan hệ để tạo ra những quan hệ dài hạn có tính sinh lợi. CRM làm gia tăng cơ hội để sử dụng dữ liệu và thông tin nhằm hiểu khách hàng và cùng tạo giá trị với khách hàng. CRM đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự kết hợp chức năng chéo giữa con người, những tiến trình công nghệ và những ứng dụng” [9]

Tóm lại, CRM liên quan đến chiến lược, quản trị tạo ra giá trị, sử dụng một cách sáng tạo dữ liệu và công nghệ, theo đuổi thông tin khách hàng và truyền bá thông tin đó cho cổ đông, phát triển mối quan hệ trong dài hạn những khách hàng đặc biệt hoặc nhóm khách hàng và kết hợp các tiến trình qua nhiều bộ phận của doanh nghiệp để tạo ra giá trị cho khách hàng. Việc xây dựng, phát triển các hệ thống quản trị quan hệ khách hàng hiện nay đều dựa trên triết lý về ba lĩnh vực sau:

Marketing: Trong quản trị quan hệ khách hàng, chiến lược Marketing trực tiếp tới khách hàng được sử dụng như một đặc trưng nổi bật. Đó là một chuỗi các hoạt động kinh doanh được cá nhân hóa tác động đến khách hàng. Để thực hiện được chiến lược này đòi hỏi doanh nghiệp hiểu và phân đoạn được khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh.

Bán hàng: Một chính sách phân phối hợp lý sẽ giúp cho hoạt động kinh doanh an toàn hơn, tăng cường khả năng liên kết trong kinh doanh, giảm sự cạnh tranh và làm cho quá trình lưu thông hàng hóa nhanh và hiệu quả. Ngoài các kênh giao dịch trực tiếp và gián tiếp truyền thống, các hệ thống quản trị quan hệ khách hàng hiện đại còn cho phép bán hàng tự động.

Dịch vụ: Là cách thức, phương thức thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp tới khách hàng. Mục đích của dịch vụ là tạo ra một sự nhận thức về quan hệ và lợi ích của mỗi quan hệ đó giữa đôi bên. Các hoạt động thường thấy của dịch vụ khách hàng là: hỗ trợ sử dụng, giải đáp thắc mắc, khiếu nại,... Yếu tố thành công cơ bản của dịch vụ khách hàng là sự giải quyết nhanh chóng những vấn đề của khách hàng, cũng như tiếp nhận những phản hồi từ phía khách hàng.

Do vậy, quản trị quan hệ khách hàng được hiểu như sau: “Quản trị quan hệ khách hàng là một chiến lược và một quá trình toàn diện nhằm đạt được, duy trì và cộng tác với khách hàng được lựa chọn nhằm tạo ra giá trị hiệu quả hơn cho công ty và khách hàng. Nó bao gồm sự kết hợp giữa marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng để đạt được những hiệu quả và hiệu suất cao hơn trong việc phân phối giá trị bán hàng”

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.

Việc áp dụng CRM giúp các doanh nghiệp phát triển mối quan hệ của mình với khách hàng từ khâu tìm kiếm khách hàng, chăm sóc khách hàng cho đến khi có được khách hàng trung thành. Và từ đó, dựa trên những thông tin có được về khách hàng, doanh nghiệp có thể đưa ra những chiến lược marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng phù hợp với từng đối tượng.

Đối với khách hàng, CRM góp phần thúc đẩy mối quan hệ lâu dài giữa khách hàng và doanh nghiệp, giúp khách hàng được hiểu rõ hơn, được phục vụ chu đáo hơn.

Đối với doanh nghiệp, việc phát triển và quản trị mối quan hệ với khách hàng, đồng thời cung cấp những dịch vụ tốt nhất sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng các cơ hội bán hàng và có thêm nhiều khách hàng trung thành. Bên cạnh đó, hiểu rõ thông tin về khách hàng cũng giúp doanh nghiệp dễ dàng quản lý tình hình kinh doanh và phát triển của mình trong quá khứ, hiện tại cũng như tương lai; giúp doanh nghiệp quảng bá sản phẩm, thương hiệu một cách nhanh chóng, dễ dàng và ít chi phí nhất từ đó gia tăng lợi nhuận vì có thể cắt giảm một phần không nhỏ chi phí, thời gian trong khâu marketing hay bán hàng. Đồng thời, CRM là công cụ hỗ trợ doanh nghiệp quản lý tập trung nguồn tài nguyên của mình, cũng như quản lý nhân viên một cách hiệu quả.

Ở góc độ nhà quản lý, CRM cung cấp cho nhà quản lý nhiều công cụ hỗ trợ đắc lực, giúp nhà quản lý nhanh chóng thống kê, phân tích, đánh giá tình hình kinh doanh của doanh nghiệp từ quá khứ, hiện tại và tương lai; phát hiện những khó khăn, rủi ro tiềm ẩn của doanh nghiệp để có thể kịp thời đưa ra được những giải pháp thích

hợp cho những vấn đề đó. Đồng thời CRM còn cho phép người quản lý đánh giá được tình hình và hiệu quả làm việc của từng nhân viên cấp dưới.

Đối với nhân viên, CRM cho phép nhân viên quản lý một cách hiệu quả thời gian và công việc của mình. Đồng thời CRM giúp nhân viên nắm rõ thông tin về từng khách hàng của mình để đưa ra phương thức hỗ trợ nhanh chóng, hợp lý, tạo được uy tín đối với khách hàng, giữ chân khách hàng lâu hơn.

Như vậy, với sự trợ giúp của một hệ thống Quản trị quan hệ khách hàng có hiệu quả, các doanh nghiệp có thể :

- Cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt hơn
- Nâng cao hiệu quả của trung tâm hỗ trợ khách hàng
- Trợ giúp nhân viên bán hàng thực hiện đơn hàng một cách nhanh nhất
- Đơn giản hoá tiến trình tiếp thị và bán hàng
- Phát hiện các khách hàng mới
- Tăng doanh thu từ khách hàng

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).

CRM đưa doanh nghiệp đến gần các khách hàng hơn, để hiểu rõ hơn từng người, để chuyển giao giá trị lớn hơn cho từng người và làm cho từng người trở nên có giá trị hơn đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp khiến sản phẩm, dịch vụ của mình thỏa mãn khách hàng, thuận tiện, giá trị hơn khiến khách hàng sẵn sàng dành hết thời gian, tiền bạc cho mình hơn bất kì đối thủ cạnh tranh nào. Việc xây dựng giá trị khách hàng gia tăng giá trị của chuỗi nhu cầu, dòng chảy kinh doanh từ khách hàng trở lại nhà bán lẻ rồi nhà sản xuất.

CRM liên quan đến việc đối xử với những khách hàng khác nhau một cách khác nhau. Một công ty mang chiến lược khách hàng tương tác trực tiếp với từng khách hàng cá nhân. Khách hàng cho công ty biết cách mình muốn được đối đãi. Dựa trên sự tương tác này, công ty sẽ điều chỉnh hành vi của mình đối với khách hàng đó.

CRM nhằm đạt đến những mục tiêu khách hàng cụ thể thông qua những hành động hướng vào những khách hàng cụ thể. Điều khiến CRM thành một mô hình thực sự khác biệt trong kinh doanh và cạnh tranh là chiến lược kinh doanh của công ty nhằm đạt được mục tiêu khách-hàng-cụ-thể bằng những hành động khách-hàng-cụ-thể. Nó không thể được quy là marketing khi không có hi vọng thành công. Mục tiêu là khách-hàng-cụ-thể tức gia tăng giá trị mỗi khách hàng. Do đó, công ty sẽ có những hành động cụ thể với mỗi khách hàng bằng những công nghệ mới.

CRM tạo ra hiệu quả đầu tư tối ưu nhờ tích hợp thông tin khách hàng cá nhân vào mỗi bộ phận chức năng của tổ chức, từ dịch vụ khách hàng, sản xuất, logistics cho tới quản trị kênh. CRM ở vừa là quá trình tác nghiệp, vừa là quá trình phân

tích. CRM tác nghiệp tập trung vào những thiết lập phần mềm và những thay đổi trong tiến trình ảnh hưởng hàng ngày tới sự vận hành của doanh nghiệp. CRM phân tích tập trung vào việc lên kế hoạch chiến lược cần thiết để xây dựng giá trị khách hàng, cũng như văn hóa, đo lường, những thay đổi về tổ chức để thực hiện chiến lược thành công.

Mục tiêu của CRM là tăng trưởng lợi nhuận qua việc cung ứng đúng sản phẩm cho đúng khách hàng, qua đúng kênh với chi phí và thời gian hợp lý. Mục tiêu kinh doanh tổng thể của chiến lược này là làm cho doanh nghiệp ngày càng sinh lợi bằng cách từng bước gia tăng giá trị cơ sở khách hàng.

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.

Các doanh nghiệp sản xuất xem xét đến việc làm thế nào họ có thể cộng thêm các dịch vụ vào tổng giá trị mang đến cho khách hàng. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thì xem xét đến việc làm thế nào để dịch vụ của họ được “vật chất hóa” để dễ bán hơn. Thật khó để tách rời dịch vụ và sản phẩm trong kinh doanh. Dưới quan điểm của quản trị quan hệ khách hàng, không có các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm hoặc dịch vụ thuần túy mà chỉ có sự khác biệt trong các mối quan hệ khách hàng. Hay đó chính là câu hỏi rằng doanh nghiệp mang đến cho khách hàng cái gì để khách hàng có thể có lợi từ mối quan hệ với doanh nghiệp và chính khách hàng là người tạo ra giá trị đó. Quản trị quan hệ khách hàng bắt đầu với một giả định rằng lợi ích được tạo ra từ quá trình tạo ra giá trị của khách hàng. Bởi vậy, sẽ không còn câu hỏi liệu mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp có được là bởi quá trình mua bán hàng hóa hay dịch vụ. Thay vào đó, chính mối quan hệ đó tạo ra hàng hóa.

Một mối quan hệ tạo dựng với khách hàng cũng bao gồm tất cả những gì mà khách hàng và doanh nghiệp cùng làm và cùng nhau tạo ra giá trị. Mối quan hệ vì thế là một quá trình tương tác mà qua đó các hành động, kiến thức và tình cảm trở thành một phần của qui trình tạo ra giá trị của khách hàng. Vào những năm 1980, các nghiên cứu về quản lý dịch vụ phát hiện ra rằng khách hàng tham gia vào qui trình dịch vụ.

Có được phát hiện này một phần là vì vị trí của khách hàng trong các công ty dịch vụ có thể thấy rõ hơn trong các công ty sản xuất. Sự tham gia của khách hàng cũng rất quan trọng trong các công ty sản xuất, nhưng vai trò của khách hàng trong các công ty sản xuất thì không nhìn thấy được. Các nhà sản xuất thường không quan tâm đến một thực tế rằng sản phẩm của họ được mua cho một mục đích cụ thể. Giá trị có thể không xác định được một cách đơn giản thông qua sự hiển hiện của sản phẩm đặt trên quầy.

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.

Trong mối quan hệ chỉ bao gồm quan hệ mua bán thuần túy giữa một bên cần mua và một bên cần bán, giả thiết rằng phòng mua hàng là nơi chuyển tải qui trình tạo ra giá trị của khách hàng. Phòng mua hàng do đó sẽ xác định nhu cầu của khách hàng chi tiết nhất có thể và cố gắng tìm ra những nguồn hàng trên thị trường có thể đáp ứng các yêu cầu chi tiết đó. Phòng mua hàng sẽ phải ước tính mức độ hiệu quả của những hoạt động của họ trên cơ sở nhận được phần giảm giá từ việc mua hàng. Phòng mua hàng chỉ tồn tại khi có thể chi trả được cho những chi phí phát sinh từ các hoạt động của mình với khoản tiền giảm giá trên.

Doanh nghiệp trong mối quan hệ giả định này phải chấp nhận những đặc điểm của khách hàng và chào bán sản phẩm của mình trên cơ sở giá cả thấp nhất để khách hàng có thể chấp nhận mua. Trong trường hợp này, giá cả là yếu tố quyết định duy

nhất và cả phòng mua hàng và phòng bán hàng chủ yếu quan tâm đến vấn đề làm thế nào thay đổi được giá mua ở mức thấp nhất và giá bán ở mức cao nhất có thể.

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.

Một chương trình CRM thành công và hiệu quả cần được thực hiện bởi những con người có nhiệt tình và có kỹ năng với những đặc điểm sau:

- Thái độ tích cực
- Sự định hướng về con người
- Hệ thống hóa các kỹ năng
- Phân tích các kỹ năng
- Hiểu thấu sự liên hệ giữa CRM và lợi nhuận

- Tập trung vào khách hàng (thấu hiểu tâm lý khách hàng một cách tự nhiên)

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.

Đánh giá khách hàng của bạn theo 5 tiêu chí dưới đây để đảm bảo rằng bạn đã loại chính xác phân nhóm được các khách hàng của mình.

1.2.2.1 Loại khách hàng

Có lẽ cách cơ bản nhất để phân nhóm khách hàng là phải xác định được mục tiêu kế hoạch mà bạn nhắm tới là người tiêu dùng hay các doanh nghiệp. Một số công ty nhỏ có thể thành công trong việc đặt mục tiêu cho cả hai nhóm trong khi sẽ có một số điểm trùng nhau, bạn gần như cần phải tạo ra điểm riêng biệt cho thông điệp marketing hiệu quả nhất.

1.2.2.2. Theo địa lý

Vị trí địa lý cư trú khách hàng sẽ rất quan trọng trong việc quyết định biện pháp marketing mà công ty sẽ áp dụng. Khách hàng có thể ở địa phương, khu vực, trong nước hay quốc tế. Đối với một số doanh nghiệp, mục tiêu của họ rất rõ ràng - khách hàng mục tiêu của cửa hàng giặt là khô chỉ sống trong phạm vi vài dặm trong

vùng. Trong các trường hợp như vậy, có lẽ sẽ tốt nếu chia thành vùng thị trường theo lãnh thổ nhỏ hơn - ví dụ mã vùng hay vùng lân cận. Tương tự như vậy, người bán hàng trong nước hay quốc tế có thể muốn tìm đến những thành phố hay quốc gia mà phần lớn khách hàng của họ cư trú để giúp họ làm tăng thêm tiêu điểm của họ.

1.2.2.3. Theo nhân khẩu

Nhân khẩu là số liệu thống kê quan trọng cơ bản trong phần cơ sở khách hàng của bạn. Bằng cách phân loại theo nhân khẩu, bạn có thể xác định những đặc điểm thống kê cụ thể để phân loại riêng khách hàng.

Nếu doanh nghiệp bạn đang đặt mục tiêu vào khách hàng, việc phân loại theo nhân khẩu có thể bao gồm một số đặc điểm như tuổi, giới tính, trình độ học vấn, phân loại nghề nghiệp (công nhân hay công chức), thu nhập, tình trạng hôn nhân, và dân tộc hay tôn giáo. Nó không cần thiết phải sử dụng tất cả những tiêu chí này hơn là bạn muốn tập trung nghiên cứu vào những người phù hợp nhất với sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Mặt khác, nhân khẩu trong kinh doanh có thể được chia nhỏ theo các cách khác nhau. Bắt đầu bằng việc xem khách hàng mục tiêu đang làm việc trong ngành công nghiệp nào. Bạn có thể phân loại khách hàng mục tiêu theo quy mô của doanh nghiệp dựa vào số nhân viên hay tổng doanh số. Cuối cùng, xem ai đưa ra các quyết định mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn - chức danh của người đó là gì và người đó làm việc ở bộ phận nào?

1.2.2.4. Phân loại theo tâm lý

Phân loại theo tâm lý liên quan đến tính cách và cách cư xử mà nó ảnh hưởng tới việc mua hàng hoá. Nói cách khác, thói quen mua bán của khách hàng là gì? Ví dụ, khách hàng đó có bốc đồng hay sợ rủi ro? Có nhiều biến số mà bạn có thể xem xét và chúng thường đối lập với nhau, nhưng có một số các yếu tố quan trọng về tâm lý thông thường như:

Khuynh hướng của một nhóm khách hàng thiên về mua sản phẩm hay dịch vụ mới so với nhóm khác.

Những tác động đến thói quen mua hàng (ví dụ áp lực của những người cùng địa vị hay trình độ học vấn)

Các thuộc tính của sản phẩm hay dịch vụ quan trọng với khách hàng.

Sự trung thành với nhãn hiệu sản phẩm hay danh tiếng của sản phẩm.

Các tiêu chí quyết định mua, ví dụ liệu việc mua sản phẩm sẽ phụ thuộc vào giá thành hay giá trị của sản phẩm.

1.2.2.5. Lòng tin và lối sống

Những lĩnh vực này thường đề cập đến cách thức mà khách hàng tự đánh giá mình. Lòng tin bao gồm các chuẩn mực và thái độ về tôn giáo, chính trị, dân tộc hay văn hoá. Phân chia theo lối sống có thể liên quan tới cách khách hàng sử dụng thời gian ngoài giờ làm việc của mình cho những việc như sở thích, vui chơi giải trí, hay những thú tiêu khiển khác. Những cách phân loại này rất quan trọng vì biến số có thể được sử dụng để dự đoán cách cư xử khi mua hàng trong tương lai.

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.

Phân loại nhóm khách hàng mục tiêu thành bốn nhóm:

- Nhóm khách hàng mà doanh nghiệp không thu được lợi nhuận: họ không có ý định mua, sử dụng đối với các sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp bạn cung ứng.
- Nhóm khách hàng không mang về lợi nhuận và không giới thiệu những thông tin về sản phẩm, dịch vụ của bạn: lợi ích từ sản phẩm, dịch vụ được tiếp cận đến với khách hàng nhưng họ cũng sẽ không quan tâm đến và chắc chắn là họ cũng sẽ không giới thiệu đến cho người khác.

- Nhóm khách hàng mang lại lợi nhuận: giúp đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp, cần có kế hoạch marketing để tiếp cận và giới thiệu sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng.
- Nhóm khách hàng đem lại lợi nhuận và còn giới thiệu đến cho nhiều người xung quanh: thường là những khách hàng gắn bó lâu với doanh nghiệp, sẵn sàng chia sẻ những công dụng hoặc trải nghiệm về sản phẩm, dịch vụ đến cho người khác.

1.2.4. Mô hình IDIC trong quản trị quan hệ khách hàng

1.2.4.1. Lòng tin và những mối quan hệ

Lòng tin rất quan trọng trong một mối quan hệ, được xem là sự ủy nhiệm với tất cả niềm yêu mến và cảm xúc tốt tạo nên mối quan hệ thành công. Trong bất kỳ trường hợp nào, điều trước tiên nên chú trọng là hành vi cụ thể của doanh nghiệp với khách hàng. Bởi quan hệ là hai chiều và duy nhất, một doanh nghiệp có thể dễ dàng có quan hệ với một khách hàng nhưng không phải với tất cả. Có thể doanh nghiệp rất thuận lợi trong quan hệ với khách hàng này nhưng gặp khó khăn, trắc trở trong quan hệ với khách hàng khác.

Một chiến lược kinh doanh dựa trên quản trị quan hệ khách hàng vì vậy cần có sự đối xử khác nhau với những khách hàng khác nhau. Một doanh nghiệp phải có khả năng nhận diện và nhận ra những khách hàng cá nhân khác nhau và phải biết điều gì khiến khách hàng này khác khách hàng kia. Cần có tương tác cá nhân với bất kỳ khách hàng nào, đôi khi phải thay đổi hành vi để đáp ứng nhu cầu cụ thể của khách hàng đó hay phát hiện được nhu cầu. Và quan trọng là phải đem lại lợi nhuận tối đa cho khách hàng cũng như doanh nghiệp.

Thông tin khách hàng cũng cung cấp cho doanh nghiệp khả năng phân biệt khách hàng của mình với những người khác. Thông tin khách hàng là một tài sản kinh tế, tựa như một phần của thiết bị, nhà máy hay bằng sáng chế, giúp doanh nghiệp cải thiện sản xuất, giảm chi phí bình quân. Nếu biết sử dụng hợp lý thông tin

khách hàng cá nhân, khách hàng có thể mua lại trong nhiều năm. Thông tin cá nhân có ích về mặt phạm vi hơn là mức độ.

Công nghệ đã tạo ra được một *vòng phản hồi (feedback loop)* cá nhân hiệu quả cho mỗi khách hàng. Vòng này đảm bảo rằng một quan hệ thành công ngày càng tốt hơn, phục vụ một khách hàng vào một thời điểm. Khi một quan hệ như vậy tồn tại giữa khách hàng và doanh nghiệp, nhiều nguyên tắc marketing truyền thống được sùng bái trước đây sẽ không còn thích hợp, ít nhất là trong phạm vi khách hàng cá biệt.

12.4.2. Mô hình IDIC trong CRM

Mô hình IDIC (Identify, Differentiate, Interact, Customize) là mô hình về thiết lập và quản trị quan hệ khách hàng thông qua 4 yếu tố. Những yếu tố này được xác định dựa trên sự cá biệt duy nhất cũng như đặc điểm lặp lại trong mối quan hệ giữa khách hàng với doanh nghiệp.[4]

Nhận diện khách hàng: Quan hệ chỉ hình thành với khách hàng cá nhân, không phải thị trường, bộ phận hay tập thể. Do đó, nhiệm vụ đầu tiên trong việc thiết lập một quan hệ là nhận diện từng khách hàng. Bước đầu tiên này có tính chất quyết định. Nhưng với hầu hết các doanh nghiệp, nhận diện cũng đòi hỏi tổ chức những nguồn thông tin khác nhau trong doanh nghiệp, nghĩa là đảm bảo rằng doanh nghiệp có cơ chế khách hàng cá nhân, không chỉ với mã sản phẩm mà còn với mã khách hàng – bên còn lại của quan hệ hai chiều. Một doanh nghiệp phải nhận ra một khách hàng khi anh ta quay lại, hay qua điện thoại, trực tuyến. Hơn nữa, doanh nghiệp cần “biết” mỗi khách hàng càng chi tiết càng tốt – bao gồm thói quen, sở thích và những đặc điểm khác riêng biệt của từng người. Phân biệt khách hàng: Biết được sự khác nhau của khách hàng cho phép doanh nghiệp tập trung các nguồn lực vào khách hàng nào mang lại giá trị nhiều nhất, vạch ra chiến lược cá biệt khách hàng cụ thể hoàn chỉnh nhằm thỏa mãn nhu cầu khác nhau của khách hàng. Việc nhóm khách hàng – tiến trình gộp khách hàng vào cùng một loại dựa trên giá trị cá biệt là một bước quan trọng trong việc hiểu và phục vụ khách hàng một cách

có lợi nhất. Phân biệt khách hàng liên quan đến việc phân loại khách hàng theo giá trị và theo nhu cầu.

Tương tác với khách hàng: Doanh nghiệp phải cải thiện hiệu quả của tương tác với khách hàng. Mỗi tương tác thành công nên đặt trong bối cảnh tất cả những tương tác trước đây.

Tương tác hiệu quả giúp doanh nghiệp nhìn thấu nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp nên có hành vi thích ứng đối với khách hàng, dựa trên nhu cầu và giá trị cá nhân của họ. Để đưa khách hàng vào một quan hệ hiểu biết liên tục, một doanh nghiệp cần có hành vi thích ứng để thỏa mãn nhu cầu riêng biệt của khách hàng. Có thể đòi hỏi tùy biến đại trà một sản phẩm hay biến đổi một số mặt của dịch vụ. Sự tùy biến này có thể là cách xuất hóa đơn hay cách đóng gói sản phẩm.



Hình 1.2. Mô hình IDIC – Phân tích và tác nghiệp

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. Ngược lại, hài lòng được đo bằng sự thỏa mãn của khách hàng. Phản ứng của khách hàng chính là:

- Thông tin phản hồi có giá trị, giúp doanh nghiệp kiểm soát chất lượng sản phẩm, dịch vụ và giải quyết những vấn đề còn tồn tại .

- Thể hiện sự quan tâm của khách hàng đối với doanh nghiệp, đặc biệt là những lời phàn nàn. Khách hàng phàn nàn, phê bình thì khách hàng đó vẫn còn quan tâm đến doanh nghiệp, vẫn trung thành với doanh nghiệp. Và họ sẽ tiếp tục trung thành với doanh nghiệp nếu như những lời phàn nàn của họ được giải quyết thỏa đáng.

- Phản ứng của khách hàng chính là lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp vì thế doanh nghiệp cần phải coi trọng những đóng góp, phê bình cũng như những lời khen, khích lệ của khách hàng để từ đó tăng cường mối quan hệ ngày càng lâu bền giữa doanh nghiệp và khách hàng của mình.

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

Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, công nghệ được doanh nghiệp sử dụng như một vũ khí lợi hại. Việc cải thiện công nghệ bao gồm: Đào tạo nhân viên tốt, rút ngắn quy trình xử lý dịch vụ, đưa máy móc thiết bị vào quá trình cung ứng, thực hiện phân công lao động và chuyên môn hóa nâng cao, ... Công nghệ thông tin có thể tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp tăng cường mối quan hệ với khách hàng bằng nhiều cách khác nhau thông qua việc nắm bắt các yêu cầu của khách hàng, định hướng khách hàng mục tiêu thông qua việc triển khai hệ thống quản lý quan hệ khách hàng tinh vi. Khi doanh nghiệp có một khối lượng dữ liệu khách hàng lớn, nhờ có công

nghe thông tin, họ có thể thực hiện việc quản lý quan hệ khách hàng dễ dàng hơn, khai thác và sử dụng những dữ liệu này một cách có hiệu quả hơn.

Thông qua công nghệ, doanh nghiệp nắm bắt những thông tin như :

- Xác định nhu cầu của một khách hàng cụ thể
- Cung cấp quan điểm riêng của doanh nghiệp đối với khách hàng
- Xác định lợi nhuận lớn nhất mà doanh nghiệp có thể đạt được từ một khách hàng cụ thể.
- Chăm sóc khách hàng một cách có hiệu quả và chuẩn xác.
- Nhận biết được những khách rủi ro nhất.

Công nghệ thông tin còn giúp cho doanh nghiệp tổ chức các điểm tiếp xúc khách hàng nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng ngay lập tức như cũng như cập nhật thông tin sản phẩm cho khách hàng như: trang web của tổ chức, đội bán hàng, ... Ví dụ, một doanh nghiệp có thể xác lập các công cụ CRM để gửi lời nhắc nhở về sản phẩm mới, dịch vụ khách hàng hiện tại, và có thể thực hiện tiếp thị trực tiếp, phân loại hồ sơ khách hàng trực tuyến và lịch sử mua hàng để cung cấp các dịch vụ mới phù hợp với sở thích cá nhân của từng khách hàng. Công nghệ được áp dụng vào hoạt động CRM ta có thể thấy thông qua: Tổng đài tự động, tiếp thị tự động, Internet Banking, Website, ... Một khách hàng luôn luôn mong đợi nói chuyện ngay lập tức với người đã biết tất cả về họ, vì thế một trang Web hoặc một tổng đài trả lời tự động sẽ đáp ứng nhu cầu của họ bất kỳ lúc nào thông qua một cái nhấp chuột.

Tóm lại, công nghệ có thể phát triển mối quan hệ khách hàng thông qua các dịch vụ hỗ trợ khách hàng tự động, từ đó làm gia tăng sự hài lòng, nâng cao lòng trung thành và mở rộng giá trị của khách hàng.

Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp khi triển khai hoạt động CRM đã bị lệ thuộc quá nhiều vào công nghệ, không xem xét đến việc quy trình và cách thức hoạt động của doanh nghiệp có phù hợp với công nghệ đó hay không. Doanh nghiệp cho rằng

chỉ cần mua một phần mềm CRM mới nhất, hiện đại nhất sẽ giúp tăng cường mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng, nâng cao hiệu quả trong kinh doanh, và họ đòi hỏi nhân viên của mình phải thay đổi cách làm việc sao cho phù hợp với công nghệ mới này. Thế nhưng việc làm này chỉ mang lại sự tốn kém bởi rất khó để thay đổi kịp thời thói quen, tác phong cũng như văn hóa làm việc của nhân viên. Vì thế, thay vào đó các doanh nghiệp có thể đặt ra quy trình làm việc cho nhân viên, giúp họ làm quen với ứng dụng của công nghệ CRM phù hợp nhất với doanh nghiệp mình, bởi nhân viên càng có thể thích ứng cao thì khả năng thành công khi triển khai CRM càng lớn.

1.3.2.2. Nguồn nhân lực

Về cơ cấu tổ chức, có rất ít doanh nghiệp tiến hành thay đổi cơ cấu tổ chức chỉ vì hoạt động CRM, nhưng thực tế thì cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có vai trò rất lớn trong hoạt động CRM. Việc quản lý quan hệ khách hàng sẽ trở nên tốt hơn nếu được hỗ trợ bởi một số vai trò, chức năng ở các cấp độ khác nhau của tổ chức. Một cơ cấu tổ chức phù hợp sẽ thúc đẩy sự hợp tác cao độ giữa các bộ phận chức năng, nâng cao hiệu quả truyền thông giữa khách hàng với tổ chức và các bộ phận trong tổ chức với nhau. Vì thế, cơ cấu tổ chức cần phải mềm dẻo, linh hoạt, đáp ứng nhu cầu khách hàng, với những sự hợp tác chức năng tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp

Yếu tố con người trong CRM mang tính quyết định trong hoạt động CRM, trong đó nhà quản lý đóng vai trò là mắt xích quan trọng đầu tiên kết nối chuỗi mắt xích trong quản trị quan hệ khách hàng, còn nhân viên chính là người trực tiếp gặp gỡ, giao dịch với khách hàng, trực tiếp tiếp nhận thông tin từ khách hàng, là cầu nối rút ngắn khoảng cách giữa doanh nghiệp và khách hàng. Vì thế mấu chốt thành công của chiến lược CRM là phụ thuộc vào nhân viên, họ chính là bộ mặt của doanh nghiệp.

Nhân viên có để lại ấn tượng tốt cho khách hàng thì khách hàng mới càng tin tưởng vào doanh nghiệp. Chiến lược CRM cần được tuyên truyền, thấm nhuần vào

tư tưởng và hành động từng nhân viên trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần phải có chính sách quản trị nguồn nhân lực thông thoáng, linh hoạt, đồng thời không ngừng khuyến khích, khen thưởng xứng đáng đối với những nhân viên chăm sóc khách hàng hiệu quả nhất

1.3.2.3. Văn hóa dịch vụ khách hàng

Văn hóa dịch vụ khách hàng chính là văn hóa “Lấy khách hàng làm trung tâm”. Để các cá nhân trong doanh nghiệp mang lại cho khách hàng một dịch vụ tốt nhất thì họ phải thấu hiểu về văn hóa doanh nghiệp, văn hóa dịch vụ, nghĩa là thấm nhuần các giá trị, các nét tiêu biểu, chuẩn mực có liên quan đến dịch vụ khách hàng. Vì thế văn hóa dịch vụ khách hàng tốt sẽ tạo nên những mối quan hệ khách hàng lâu bền. Muốn vậy, doanh nghiệp phải tốn rất nhiều sức lực và thời gian để xây dựng văn hóa dịch vụ của mình, tuy nhiên những thành quả mà nó đem lại cũng hoàn toàn xứng đáng

1.3.2.4. Ngân sách

Việc thực thi hệ thống CRM cần phải tốn một khoản chi phí. Vì vậy để xây dựng ngân sách cho hoạt động CRM phụ thuộc rất nhiều vào chiến lược kinh doanh, tình hình cạnh tranh trên thị trường, tình hình tài chính của doanh nghiệp, đặc điểm của khách hàng,...

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.

Kết quả là trong giai đoạn từ năm 2016-2019, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Phú Thọ luôn trong danh sách các tỉnh/thành phố trên cả nước có tỷ lệ thuê bao rời mạng/thuê bao phát sinh cước thấp nhất, năm 2017 là 45%, năm 2018 là 39 %và đến năm 2019 là 32%. Tỷ lệ khách hàng sử dụng từ 1 dịch vụ lên 2,3 dịch vụ tăng, năm 2017 tăng 1.250 khách hàng, năm 2018 tăng 2,156 khách hàng, năm 2019 tăng 2.826 khách hàng.

Tuy nhiên khi số lượng khách hàng lớn, số lượng thông tin khách hàng cần phải thu thập phục vụ công tác điều hành sản xuất kinh doanh tăng lên và bổ sung thêm nhiều dịch vụ mới (dịch vụ công nghệ thông tin) thì phần mềm không đáp ứng được các báo cáo theo yêu cầu của lãnh đạo cấp trên.

Hạn chế:

Công nghệ ứng dụng cho quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Phú Thọ chưa được đầu tư đồng bộ. Hiện vẫn quản trị quan hệ khách hàng trên phần mềm điều hành sản xuất kinh doanh vùng. Tại Trung tâm được quyền thực hiện bước nhập số liệu, được phân quyền tìm kiếm khách hàng đơn lẻ và kết xuất một phần số liệu theo phân quyền nhằm bảo mật thông tin khách hàng. Do vậy chưa chủ động trong việc phân loại, nhận diện khách hàng cũng như đầu tư nâng cấp ứng dụng công nghệ trong việc quản trị quan hệ khách hàng.

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 đầy 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

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình được thành lập theo Quyết định số 845/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28 tháng 09 năm 2019 của Chủ tịch Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông về việc Thành lập Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đơn vị kinh tế trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình là đơn vị kinh tế trực thuộc và hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông được thành lập trên cơ sở tổ chức, sắp xếp lại các nguồn lực của Trung tâm Kinh doanh (Đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Ninh Bình) chuyển giao sang cho Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

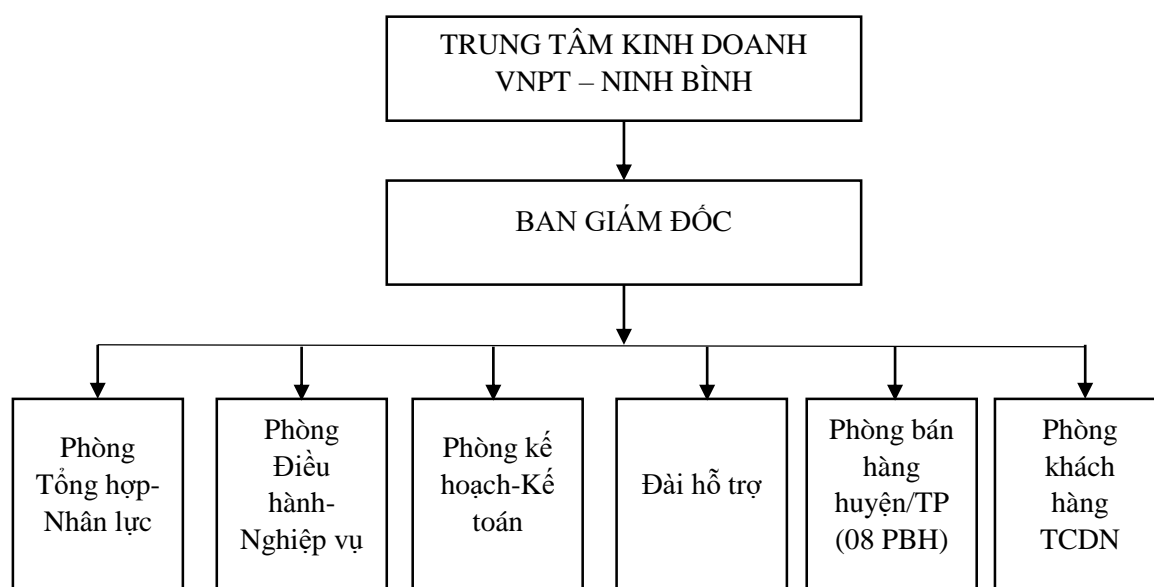
Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình được thừa kế quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp về dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin của Trung tâm Kinh doanh (Thuộc VNPT Ninh Bình) cũ theo quy định của pháp luật.

Phạm vi hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình bao gồm toàn bộ địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Như vậy Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình được kế thừa truyền thống 72 năm của ngành Bưu điện Việt Nam nói chung và của VNPT nói riêng. Với hệ thống mạng lưới viễn thông hiện đại trải đều và rộng khắp trên toàn tỉnh Ninh Bình. Năng lực hiện tại hạ tầng viễn thông của VNPT Ninh Bình tương đối hiện đại và đồng bộ với việc số hóa mạng viễn thông từ năm 1992 đến nay có 3 tổng đài HOST điện thoại kỹ thuật số, trên 120 trạm chuyển mạch vệ tinh với hơn 300.000 line thoại; hệ thống truyền dẫn được cáp quang hóa trên toàn tỉnh với gần 300 km cáp quang, trên 7.300km cáp đồng các loại; hệ thống trạm thông tin di động BTS có trên 150 trạm phát sóng 2G/3G/4G. Hệ thống kết nối Internet ADSL đã phủ đều tới tất cả các xã trong toàn tỉnh với dung lượng lên tới 50.000 port. Cùng với sự thay đổi công nghệ từ chuyển mạch sang quang hóa, hiện nay VNPT Ninh Bình đã đầu tư nhiều tuyến cáp quang nhánh sử dụng công nghệ GPON, AON với các hệ thống Switch và Spliter để phục vụ khách hàng sử dụng internet cáp quang và truyền số liệu trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình là đơn vị cung cấp các dịch vụ viễn thông hiện đại số 1 tại tỉnh Ninh Bình, cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu phục vụ sự chỉ đạo của Đảng, Nhà nước, các cơ quan chính quyền địa phương, đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế, xã hội, an ninh quốc phòng và nhu cầu thông tin nói chung cho nhân dân địa phương.

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.

Chức năng phục vụ: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình phối hợp với Viễn thông Ninh Bình luôn đảm bảo thông tin phục vụ sự chỉ đạo của các cơ quan Đảng, nhà nước, chính quyền các cấp, phục vụ an ninh, quốc phòng. Ngoài ra Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình có nhiệm vụ cung cấp dịch vụ viễn thông cả ở

những khu vực mà nhu cầu thông tin liên lạc không có nhiều như các vùng sâu, vùng xa, mức doanh thu không đủ bù đắp chi phí. Việc này được thể hiện qua các chương trình Viễn thông công ích của Chính phủ và Bộ thông tin truyền thông (Chương trình VTCI giai đoạn 2010 đến 2019 và chương trình VTCI giai đoạn 2019 đến 2020). Đây là nhiệm vụ chính trị rất to lớn của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình góp phần thực hiện chủ trương của Đảng và nhà nước giao cho.

Thực hiện theo phương châm phát triển của Tập đoàn: lấy phục vụ làm mục tiêu và lấy kinh doanh làm động lực, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đang cố gắng tăng mức độ phục vụ xã hội và tăng doanh thu bằng cách tạo thêm những dịch vụ khác hoặc những sản phẩm dịch vụ kèm theo một dịch vụ viễn thông trên một thiết bị.

Hoạt động kinh doanh chính của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình là kinh doanh các dịch vụ viễn thông như: điện thoại cố, điện thoại di động, Internet, kênh thuê riêng, mạng riêng ảo...

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

Đơn vị: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	2019/2018 (%)	2020/2019 (%)
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)

Theo số liệu tổng hợp trên cho thấy doanh thu của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong ba năm qua từ năm 2018 đến 2020 có sự thay đổi rõ rệt. Tổng doanh thu từ tất cả các mảng dịch vụ và khách hàng đã tăng dần qua các năm

cụ thể; năm 2018 Tổng doanh thu đạt 345.256 triệu đồng và con số này tăng lên 397.125 triệu đồng vào năm 2019 và đạt tới 418.589 triệu đồng vào năm 2020. Điều đó dẫn đến lợi nhuận mà trung tâm thu được cũng tăng dần qua các năm cụ thể; năm 2018 tổng lợi nhuận sau thuế đạt 30.258 triệu đồng, con số này tăng lên 35.258 triệu đồng vào năm 2019 và tăng tiếp đến 38.960 triệu đồng vào năm 2020 (Tỷ lệ tăng liên hoàn tăng 2019 so với năm 2018 là 116,52 % và năm 2020 so với năm 2019 là 110,50%).

Số liệu trên cho thấy sự nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong những năm qua và đồng thời cho thấy chiến lược kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình là đúng đắn trong thời gian qua, Trung tâm đã phối hợp mở rộng chiến lược kinh doanh điều đó cho thấy các khoản chi phí tăng dần đều qua các năm đó là các khoản chi phí bán hàng và chi phí quản lý hoạt động doanh nghiệp, mặc dù các khoản chi phí này tăng, nhưng doanh thu đạt được cũng tăng do đó lợi nhuận tăng đều qua các năm.

Như vậy theo kết quả hoạt động kinh doanh trên cho thấy trong những năm qua Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đang làm ăn có lãi, điều đó cũng góp phần tăng thu nhập cho đội ngũ Cán bộ nhân viên của Trung tâm nhằm đảm bảo đời sống vật chất cho Cán bộ công nhân viên yên tâm làm việc. Đó là kết quả hoạt động kinh doanh của Trung tâm tuy nhiên trong những năm qua khi đi tìm hiểu thực trạng vấn đề sản xuất kinh doanh, đặc biệt là ba vấn đề then chốt như: Chất lượng sản phẩm dịch vụ, giá cả và chăm sóc khách hàng thì cho thấy hiện tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình còn nhiều hạn chế khâu chăm sóc khách hàng đó là nguyên nhân dẫn đến tỷ lệ tăng chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp không tương xứng với tỷ lệ tăng doanh thu. Điều đó có nghĩa rằng ngoài lượng khách hàng sử dụng dịch vụ tăng mới còn có một lượng khách hàng rời bỏ. Vì vậy để thực hiện theo chiến lược kinh doanh đề ra thì Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần có sự hoàn thiện hơn trong công tác chăm sóc khách hàng. Cụ thể vấn đề sẽ được đề cập chi tiết trong các phần tiếp theo của luận văn.

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 thoả 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.

Tính theo số liệu tính cước thì tính đến 4/2020, toàn mạng có 115.721 thuê bao sử dụng dịch vụ viễn thông của VNPT Ninh Bình.

Chất lượng dữ liệu chưa tốt, mới chỉ hiển thị một số nội dung cơ bản về khách hàng, quản lý rời rạc, không theo cấu trúc chung, không lưu giữ được lịch sử thông tin phản hồi khách hàng.

Phương pháp thu thập và truy xuất dữ liệu còn nhiều công đoạn thủ công, đặc biệt là công đoạn báo cáo, tổng hợp số liệu. Do dữ liệu cập nhật trên phần mềm cài đặt cố định dẫn đến việc truy xuất dữ liệu chỉ thực hiện trên máy tính đã cài đặt phần mềm, ảnh hưởng không nhỏ đến yêu cầu truy xuất thông tin tức thời.

Đây là một điểm bất cập do chưa thống nhất và đồng bộ CSDL.

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 Megawin, Metronet) và hệ thống phần mềm backend (quản lý các dịch vụ CNTT).

Về phần cứng: máy chủ lưu trữ dữ liệu được đặt tại phòng Điều hành nghiệp vụ; hệ thống máy trạm gồm 15 bộ máy vi tính đặt tại các điểm giao dịch khách hàng để cập nhật thông tin khách hàng: lắp đặt mới, chuyển dịch, sang tên, tháo hủy dịch vụ, 8 bộ máy trạm đặt tại tổ thị trường của 8 phòng bán hàng khu vực và khách hàng doanh nghiệp để tra cứu thông tin, thiết lập lịch hẹn, email gửi khách hàng, phân tập khách hàng.

Do đặc thù của ngành nghề kinh doanh, đơn vị cần thu thập tất cả các thông tin khách hàng, đặc biệt là thông tin của khách hàng cá nhân, hộ gia đình (do khách hàng này chiếm tỷ trọng 75% cơ cấu doanh thu của Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình, từ nguồn thông tin thu thập được, TTKD VNPT – Ninh Bình quản lý CSDL khách hàng theo các đối tượng:

- Thuê bao di động trả trước:

Nhận thức được tầm quan trọng của khách hàng đối với hoạt động kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình, Ban lãnh đạo đã xây dựng một hệ thống thông tin khách hàng thuộc khối cá nhân và khối tổ chức doanh nghiệp riêng biệt, phục vụ cho việc quản trị và CSKH trong các chương trình thường xuyên. Việc xây dựng hệ thống thông tin khách hàng bắt đầu từ các nhu cầu thực tế của việc bán hàng và CSKH tại đơn vị. Khi khách hàng thuộc đối tượng cá nhân có nhu cầu sử dụng dịch vụ thì nhân viên quản lý địa bàn và bán hàng trực tiếp sẽ là người trực tiếp tiếp cận để giới thiệu sản phẩm dịch vụ, căn cứ vào đối tượng quyết định sử dụng dịch vụ và đối tượng mua sản phẩm dịch vụ. Nhân viên sẽ phải thu thập thông tin doanh nghiệp như: Tên khách hàng/số chứng minh thư /ngày sinh. Địa chỉ khách hàng/số dịch vụ đã sử dụng của Vinaphone.... Dữ liệu này được cập nhật vào hệ thống quản lý thông tin khách hàng (CSS), được lưu giữ lâu dài trong hệ thống phục vụ cho công tác bán hàng tại đơn vị.

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	Tuyển thu	Tuyển 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)

Bảng 2.3. Bảng cập nhật thông tin qua CSS hàng năm

STT	Nội Dung	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Số lượng khách cập nhật lên hệ thống			
1.1	Số lượng	303.438	314.833	323.010
1.2	Tăng trưởng	4,2%	3,8%	2,6%
2	Khách hàng cập nhật đủ 24 trường thông tin			
2.1	Số lượng	127.444	170.010	222.877
2.2	Tăng trưởng	28,8%	33,4%	31,1%
3	Tỷ lệ % khách hàng cập nhật đủ 24 trường thông tin qua các năm	42%	54%	69%

(Nguồn: phòng Điều hành- Nghiệp vụ)

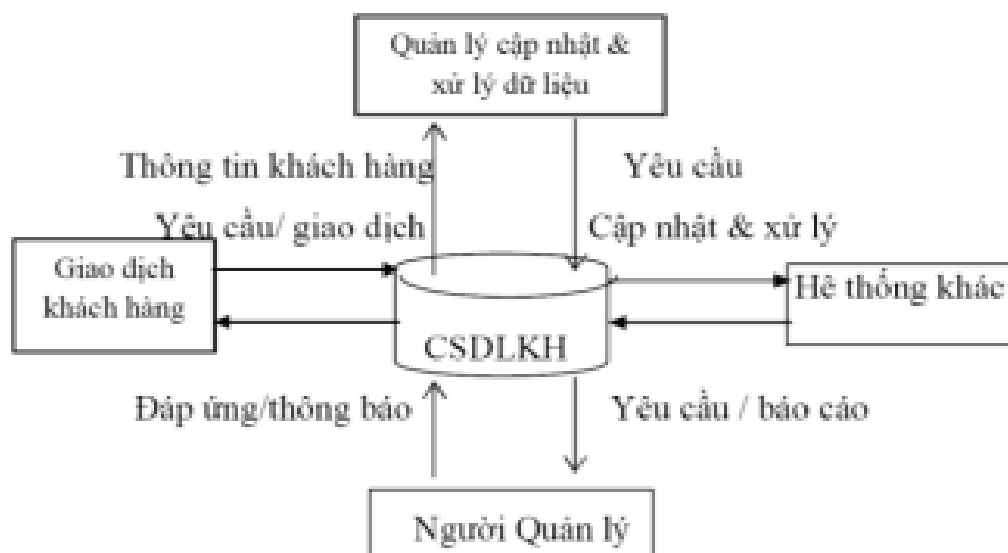
Tuy nhiên trong quá trình vận hành hệ thống, một số đơn vị, đặc biệt là giao dịch viên, nhân viên kinh doanh đã cập nhật thông tin chưa kịp thời, đầy đủ vào hệ thống; hơn nữa, chương trình ứng dụng CRM chưa được gắn các tham biến, các chỉ tiêu hỗ trợ, khoản mục CRM chưa đầy đủ, dẫn đến dữ liệu cập nhật vào máy ở tình trạng thô, chưa xử lý để trở thành thông tin có ý nghĩa. Các dữ liệu của cùng một khách hàng chưa được chuẩn hóa, ghép mã, chưa liên kết các dữ liệu của một khách hàng để tạo thành dữ liệu khách hàng duy nhất, do đó chưa đánh giá đúng thực trạng của khách hàng, không biết khách hàng đang sử dụng những sản phẩm gì? Còn những sản phẩm gì cần giới thiệu và tư vấn? từ những thực trạng đó dẫn đến việc xây dựng kế hoạch bán hàng và chương trình bán hàng cho các khách hàng chưa được hiệu quả

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

* Mô hình xử lý yêu cầu:

Hệ thống CSDLKH thống nhất sẽ đem lại sự tiện lợi cho nhân viên giao dịch, nhà quản lý và cả khách hàng sử dụng dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình.



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

Nguồn [3]

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”: bao gồm các thông tin cá nhân của khách hàng sử dụng các dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cung cấp như: họ và tên, mã đối tượng khách hàng, quốc tịch, email, địa chỉ liên hệ, số CMND... và quản lý, cập nhật các thông tin biến động của khách hàng như: ngày cập nhật thay đổi thông

tin khách hàng, nguồn gốc thay đổi, nội dung thay đổi, mã nhân viên cập nhật thay đổi.

- Nhóm “Hợp đồng”: thể hiện thông tin hợp đồng, phụ lục hợp đồng mà Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cung cấp cho từng đối tượng khách hàng: mã hợp đồng, mã đơn vị đăng ký hợp đồng, ngày ký hợp đồng, nội dung phụ lục hợp đồng.

- Nhóm “Thuê bao”: thông tin cá nhân sử dụng thuê bao như: họ tên, ngày kỷ niệm, tình trạng thuê bao, mã đối tượng, quản lý và cập nhật thông tin biến động của thuê bao.

- Nhóm “Dịch vụ”: danh sách tất cả dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cung cấp: mã dịch vụ chính, mã dịch vụ nghiệp vụ, mã dịch vụ cộng thêm, ngày thực hiện cung cấp dịch vụ, mã nhân viên cung cấp dịch vụ...

- Nhóm “Giải quyết yêu cầu”: lưu các thông tin về yêu cầu mới và sau khi lắp đặt của các dịch vụ của trung tâm, thể hiện tiến trình tiếp nhận, giải quyết và đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

- Nhóm “Thanh toán”: quản lý, lưu trữ và kiểm soát các thông tin liên quan đến việc phát hành giấy báo, quá trình thanh toán cước.

- Nhóm “Khiếu nại”: thể hiện thông tin khiếu nại của khách hàng trên toàn mạng và theo dõi kiểm tra quá trình xử lý khiếu nại

- Nhóm “Đơn vị cung cấp dịch vụ”: danh sách đơn vị trực tiếp cung cấp dịch vụ

- Nhóm “Thiết bị”: thông tin liên quan đến các thiết bị của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cung cấp cho khách hàng.

2.2.3.2. Phân loại khách hàng

Để tìm ra các khách hàng mang lại lợi ích nhiều nhất cho Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình, cần phải phân tích CSDLKH. Trên cơ sở dữ liệu cước và dữ liệu về KH đã được xây dựng Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần phân đoạn khách hàng như sau:

- Khách hàng tiềm năng: là khách hàng sẽ sử dụng dịch vụ viễn thông, khách hàng đang sử dụng dịch vụ viễn thông của các nhà khai thác và khách hàng không sử dụng dịch vụ nữa và có khả năng dừng lại.

- Khách hàng hiện có: khách hàng hiện đang sử dụng dịch vụ viễn thông của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình có trong CSDLKH. Đối với khách hàng hiện có của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình phân thành 3 loại: phân loại theo giá trị hiện tại của khách hàng, phân loại theo giá trị tiềm năng trong tương lai của khách hàng, phân loại theo lòng trung thành của 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

Bảng 2.5: Điểm tính có giá trị hiện tại

Giá trị hiện tại của khách hàng	Điểm
Trên 20 triệu	1.0
Từ 10 triệu đến dưới 20 triệu	0.8
Từ 5 triệu đến 10 triệu	0.6
Từ 1 triệu đến dưới 5 triệu	0.4
Dưới 1 triệu	0.2

Phân loại theo giá trị tiềm năng trong tương lai của khách hàng: Nhằm đánh giá khả năng tạo lợi nhuận của khách hàng, Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần tính giá trị ròng của chuỗi lợi nhuận khả thi trong tương lai đạt được từ một khách hàng hay cá nhân hay một phân khúc khách hàng.

Bảng 2.6: Điểm tính có giá trị tiềm năng

Giá trị tiềm năng của khách hàng	Điểm
Trên 20 triệu	1.0
Từ 10 triệu đến dưới 20 triệu	0.8
Từ 5 triệu đến 10 triệu	0.6
Từ 1 triệu đến dưới 5 triệu	0.4
Dưới 1 triệu	0.2

Phân loại theo lòng trung thành của khách hàng: Lòng trung thành của khách hàng (CL) được xác định bằng hiệu số 1 trừ cho khả năng một khách hàng từ bỏ dịch vụ viễn thông của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

$$CL = 1 - Cr$$

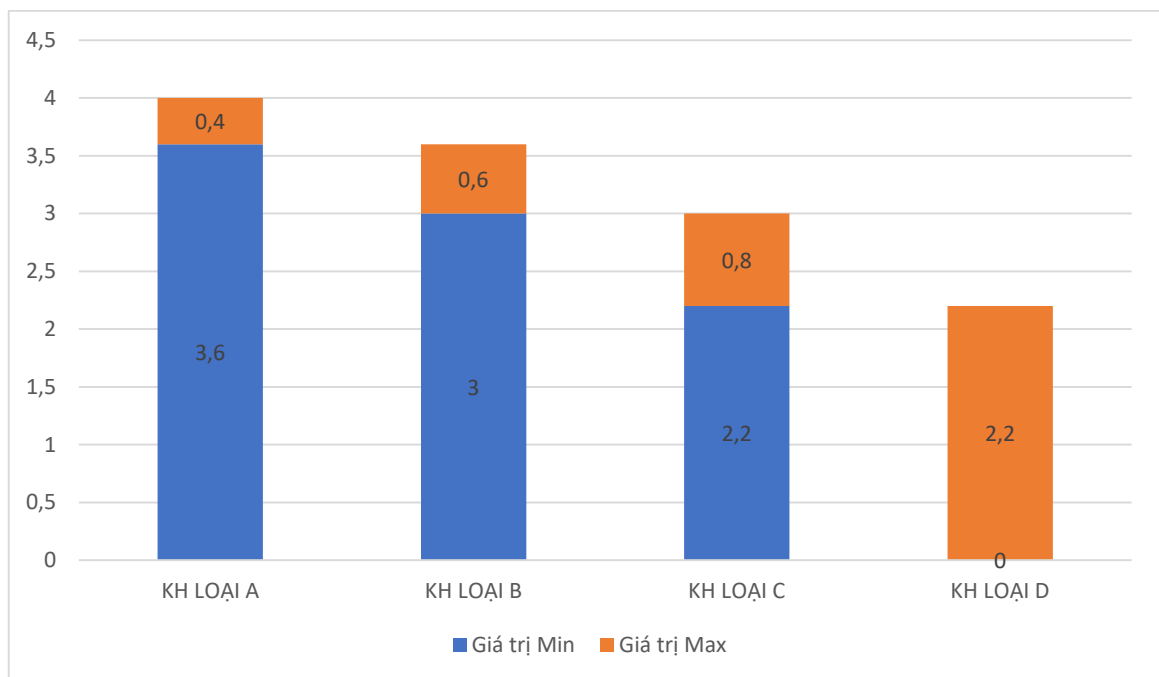
Bảng 2.7: Điểm tính lòng trung thành thông qua chỉ số Cr

Lòng trung thành của khách hàng	Điểm
Không thay đổi nhà cung cấp dịch vụ viễn thông (Cr=0)	1.0

Ít có khả năng thay đổi nhà cung cấp dịch vụ viễn thông (Cr=0.2)	0.8
Có thể thay đổi nhà cung cấp dịch vụ viễn thông (Cr=0.4)	0.6
Sẵn sàng thay đổi nhà cung cấp dịch vụ viễn thông (Cr=0.6)	0.4

*Lựa chọn khách hàng mục tiêu

Thông qua tính toán tổng điểm giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành của khách hàng trong CSDLKH, có điểm tổng cộng như sau :



Hình 2.3: Biểu đồ tổng điểm K của giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành

Sau đó, Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình có thể phân thành 4 phân đoạn KH: A, B, C và D với những đặc điểm riêng biệt sau :

Phân đoạn KH	Tổng điểm (K)	Đặc điểm và mục tiêu khách hàng
KH loại A	$K \geq 3,6$	Là các tổ chức, doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng nhiều loại hình dịch vụ viễn thông, sử dụng với số lượng lớn, có nhu cầu mạng thông tin nội bộ diện rộng, phạm vi hoạt động trên toàn quốc và quốc tế, có nhu cầu cao về các dịch vụ giá trị gia tăng. Đây là nhóm KH có giá trị hiện tại cao, giá trị tiềm năng và lòng trung thành cao,

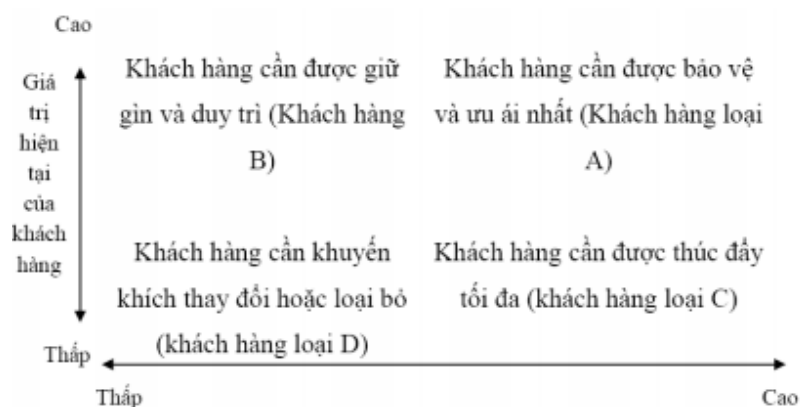
		có thể coi đây là những mối quan hệ cần được bảo vệ và ưu ái nhất.
KH loại B	$3 \leq K < 3,6$	Là các tổ chức, doanh nghiệp có quy mô lớn, phạm vi hoạt động rộng tại nhiều tỉnh, thành phố có nhu cầu sử dụng nhiều dịch vụ viễn thông với mức thanh toán cao, có nhu cầu về dịch vụ giá trị gia tăng. Vậy đây là KH có giá trị hiện tại ở mức cao nhưng có giá trị tiềm năng và sự trung thành trung bình, có thể xem đây là những mối quan hệ cần được giữ gìn và duy trì.
KH loại C	$2,2 \leq K < 3$	Là các tổ chức, doanh nghiệp có quy mô nhỏ và phạm vi hoạt động trên địa bàn một tỉnh, thành phố hoặc là các cá nhân, hộ gia đình sử dụng các dịch vụ viễn thông thông thường. Đây là nhóm khách hàng có giá trị hiện tại và lòng trung thành ở mức cao nhưng giá trị tiềm năng ở mức trung bình, có thể coi đây là những mối quan hệ cần được thúc đẩy tối đa.
KH loại D	$K < 2,2$	Là các tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân, hộ gia đình sử dụng các dịch vụ viễn thông tin học đáp ứng nhu cầu kinh doanh, liên lạc cá nhân với mức cước thanh toán thấp và thường xuyên chậm thanh toán cước, nợ cước kéo dài, thay đổi nhà cung cấp... Đây là nhóm khách hàng vừa có lòng trung thành thấp vừa có giá trị hiện tại và giá trị tiềm năng thấp.

* Chiến lược cho từng nhóm khách hàng

Loại KH	Chiến lược
A	Gia tăng giá trị cảm nhận bằng việc cung cấp miễn phí các dịch vụ gia tăng vượt trội và khác biệt so với những loại khác. Tạo sự quan tâm đặc biệt với nhóm khách hàng này.
B	Cung cấp những dịch vụ gia tăng với một mức phí nhất định. Kích thích mức độ sử dụng. Các dịch vụ hỗ trợ được cung cấp miễn phí, có quan tâm ở mức độ thấp hơn khách hàng loại A

C	Các chính sách sẽ được áp dụng nhằm gia tăng lòng trung thành cũng như gia tăng mức độ sử dụng dịch vụ. Tạo ra nhiều cơ hội để sử dụng các dịch vụ cơ bản và nâng cao. Cố gắng kích thích nhu cầu sử dụng dịch vụ nhiều hơn thông qua các hoạt động khuyến mãi và chính sách hỗ trợ.
D	Cung cấp dịch vụ cơ bản và một số các dịch vụ giá trị gia tăng thông thường, sử dụng ít các dịch vụ hỗ trợ. Đây chính là nhóm khách hàng cần áp dụng chính sách thông thường. Nếu đã áp dụng nhiều giải pháp khuyến khích nhưng khách hàng vẫn không thay đổi doanh nghiệp cần “từ chối khéo” việc cung cấp dịch vụ.

Lựa chọn khách hàng mục tiêu: Thông qua tính toán điểm giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành của khách hàng trong CSDLKH, Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình có thể phân thành 4 phân đoạn khách hàng: A, B, C, D với những đặc điểm riêng biệt. Sau khi phân tích giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng trong tương lai và lòng trung thành của khách hàng, VNPT - Ninh Bình sẽ xây dựng được biểu đồ xác định vị trí của từng loại khách hàng và từ đó sẽ đưa ra các chiến lược tương tác cũng như xác định được nguồn ngân quỹ đầu tư cho từng loại khách hàng.



Hình 2.4: Biểu đồ xác định vị trí của từng loại khách hàng

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.

Do đó, tất cả các chương trình CSKH đều hướng đến mục tiêu trọng tâm là giảm tỷ lệ thuê bao rời mạng xuống mức thấp nhất có thể. Với việc thực hiện hiệu quả công tác CSKH, các chương trình khuyến mại, và các cam kết phục vụ khách hàng, Vinaphone ngày càng thu hút nhiều khách hàng và tỷ lệ thuê bao rời mạng vẫn đảm bảo.

Nếu trong năm 2018 tỷ lệ thuê bao rời mạng/(chia) thuê bao phát triển mới là 63,3%. Thì năm 2019 là một thành công bức phá trong các công tác CSKH của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình với tỷ lệ thuê bao rời mạng/thuê bao phát triển mới đạt 44,9% và năm 2020 đạt 33%. Để có được thành công đó, công tác duy trì khách hàng đóng một vai trò không nhỏ. Dưới đây là kết quả thực hiện công tác duy trì khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình qua các năm

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

Tổng số khách hàng được tham gia vào các chương trình CSKH tăng lên nhanh chóng, năm 2018 là 27.625 khách hàng thì năm 2020 số khách hàng được hưởng các chương trình CSKH của Vinaphone đã lên đến con số 28.342 khách hàng. Tăng 2,6 % số khách hàng năm 2018 được tham gia chương trình CSKH. Trong đó đối tượng khách hàng được chăm sóc chủ yếu vẫn là khách hàng trả sau, năm 2020 số khách hàng trả sau được tham gia chương trình CSKH tăng 2% so với năm 2018. Còn với đối tượng khách hàng trả trước số lượng khách hàng được chăm sóc có sự chênh lệch không lớn với khách hàng trả sau. Ngoài được hưởng các chương trình khuyến mại nạp thẻ thì dường như những đối tượng khách hàng trả trước không được hưởng các chương trình CSKH nào khác. Trong khi đó, Vinaphone rất chú trọng vào công tác CSKH trả sau, các chương trình CSKH trả sau khá phong phú như các chương trình: Chúc mừng sinh nhật khách hàng, các chương trình hội nghị khách hàng ... Tổng chi phí cho hoạt động CSKH của Vinaphone cũng tăng đáng kể, năm 2020 Vinaphone đã dành gần 6 tỷ đồng cho công tác chăm sóc khách hàng cá nhân tăng 180% so với thực hiện năm 2018. Sở dĩ như vậy vì hơn bao giờ hết Vinaphone thấy được tầm quan trọng trong việc duy trì khách hàng hiện có trong bối cảnh môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

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 chương 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

Nội dung	Số lượng kế hoạch	Số lượng hoàn thành thực tế	% Hoàn thành so dự kiến
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
Tổng cộng	17.120	17.765	103,7

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.
- CRM của các phòng ban chưa đồng bộ
- 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.

Nâng cao thương hiệu VNPT bằng cách tập trung mọi nguồn lực, áp dụng mọi biện pháp nhằm đảm bảo an toàn thông tin, chất lượng dịch vụ và đẩy mạnh hơn nữa công tác quản trị quan hệ khách hàng, tăng cường công tác tuyên truyền quảng cáo..., nhằm tạo các lợi thế cạnh tranh, khuyến khích hình ảnh, đẩy mạnh tốc độ phát triển thuê bao và các sản phẩm dịch vụ.

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:

✓ Quảng cáo: Công tác quảng cáo trong những năm qua được đánh giá là hiệu quả cao, tuy nhiên trong điều kiện thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay thì

VNPT cũng như Trung tâm kinh doanh VNPT- Ninh Bình cần xây dựng những chương trình, lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các hoạt động quảng cáo một cách cụ thể, dựa trên những nghiên cứu khoa học tránh đưa ra những phương hướng chung chung. Dành một phần chi phí lớn cho quảng cáo dựa trên sự nghiên cứu hành vi khách hàng mục tiêu để đạt được hiệu quả cao nhất.

✓ Khuyến mại: phòng CSKH chủ động nghiên cứu và trình lên Trung tâm và Trung tâm thực hiện các chương trình khuyến mại. Nhằm phát huy tối đa hiệu quả mục đích của chương trình khuyến mại. Cần thường xuyên thay đổi hình thức khuyến mại nhằm tăng mức độ hấp dẫn của chương trình và thu hút sự quan tâm của khách hàng.

✓ Tham gia các hoạt động xã hội: Nhằm quảng bá hình ảnh của VNPT trong tâm trí khách hàng, nâng cao khả năng cạnh tranh của VNPT thì việc thường xuyên tham gia các hoạt động xã hội và các hoạt động quan hệ với cộng đồng là một giải pháp hữu hiệu.

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

Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình nói chung và phòng Điều hành – Nghiệp vụ nói riêng bám sát định hướng phát triển chung của Trung tâm và phù hợp với lĩnh vực, quy mô hoạt động của đơn vị. Để đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của khách hàng về chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ. Phòng Điều hành – Nghiệp vụ đã đề ra một số định hướng phát triển như sau:

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.

Triển khai các chương trình khuyến mại phù hợp với khả năng cung cấp theo từng khu vực địa bàn, đảm bảo tất cả các khách hàng đều biết đến các chương trình, hoạt động CSKH của Vinaphone.

Nâng cao chất lượng phục vụ của đội ngũ nhân viên giao dịch tại các cửa hàng, tăng cường công tác kiểm tra, giám sát thái độ của các nhân viên giao dịch đối với khách hàng, tăng cường hoạt động tuyên truyền quảng cáo, xây dựng cơ chế khiếu nại cho từng đoạn thị trường để thu hút khách hàng.

Tập trung nâng cấp, cải tiến hệ thống tính cước, tránh tình trạng tính cước không chính xác cho khách hàng.

Quan tâm đến yếu tố thuận tiện và dễ sử dụng khi nghiên cứu, triển khai các giá trị gia tăng mới.

Đa dạng hóa các kênh CSKH

Tiếp nhận ý kiến khách hàng qua web, diễn đàn

Đặt phiếu tiếp nhận ý kiến khách hàng trực tiếp tại cửa hàng, đại lý, quầy giao dịch.

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

Ảnh hưởng của các hoạt động về bán hàng (Sale), marketing, phân tích khách hàng (analysis)... đã được phân tích có ảnh hưởng rất lớn quan trọng đến hệ số CRM. Chính vì vậy, Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình cần sử dụng những nghiên cứu khoa học mới nhất về lĩnh vực trên và phát triển ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại vào quản lý và vận hành hệ thống. Sự cần thiết triển khai chiến lược CRM một cách đồng bộ làm cho tất cả các phòng ban / bộ phận ý thức được vai trò của mình trong chuỗi giá trị để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất nhằm đạt đến mục tiêu chung trong toàn hệ thống.

Để thực hiện công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân, trước hết ban lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình cần định hướng cho toàn bộ cán bộ công nhân viên trong trung tâm về tư tưởng CRM của trung tâm. Tất cả các phòng chức năng, cán bộ công nhân viên cần được phổ biến về vai trò, tầm quan trọng của khách hàng đối với trung tâm. Mỗi nhân viên khi thực hiện công việc không chỉ quan tâm đến mục đích công việc mà cần có thái độ nhã nhặn, vui vẻ khi phục vụ khách hàng nhằm đem đến cho khách hàng tâm lý thoải mái và sự hài lòng với Trung tâm để họ trở thành khách hàng trung thành của trung tâm mà không có ý định rời mạng để tìm nhà cung cấp khác.

Ban lãnh đạo cần xác định tất cả cán bộ nhân viên đều có thể tiếp nhận thông tin từ khách hàng, không phân biệt họ thuộc phòng ban nào nhưng đảm bảo các thông tin giao dịch đó phải được chuyển cho bộ phận giao dịch viên để họ cập nhật lên hệ thống chung hoặc chuyển cho các bộ phận liên quan giải quyết các vấn đề liên quan (ví dụ khách hàng thắc mắc về cước chuyển bộ phận giả quyết khiếu nại thuộc đài hỗ trợ khách hàng, khách hàng báo chất lượng dịch vụ không tốt báo bộ phận điện thoại viên đường dây nóng thuộc đài hỗ trợ khách hàng, khách hàng báo chất lượng hóa đơn đầu ra: sai thông tin,... chuyển bộ phận kế toán công nợ thuộc phòng bán hàng khu vực.

Xây dựng quy định ban hành về trách nhiệm của các phòng chức năng, các cá nhân trong quản 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.

+ Nhân viên quản lý địa bàn thuộc phòng bán hàng: thu thập thông tin của khách hàng đầy đủ, chính xác.

+ Nhân viên giao dịch: cập nhật thông tin do nhân viên quản lý địa bàn, cán bộ công nhân viên khác trong đơn vị để cập nhật lên hệ thống.

+ Đài hỗ trợ khách hàng: gọi kiểm lại khách hàng để đánh giá lại kết quả cập nhật, sửa đổi thông tin khách hàng trong tháng, đồng thời đưa ra bảng đề nghị chấm điểm chất lượng đối với các tập thể, cá nhân có số lượng cập nhật thông tin sai, thiếu, trùng,...

+ Phòng Nhân sự Tổng hợp: đề xuất cơ chế tạo động lực, bổ sung quy định chấm điểm chất lượng đối với các cá nhân cập nhật số liệu khách hàng không chính xác, cố tình không cập các thông tin đã thông tin khách hàng phục vụ cho mục đích cá nhân.

3.2.2. 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.

Về định hướng cho tương lai không xa, hệ thống tính cước, thu cước, thông tin KH được thông qua ngân hàng thông tin và qua mạng công cộng, KH có thể trả

cước qua hệ thống VNPT Pay, qua ngân hàng. Nhân viên thu cước không phải đi thu từng nhà như hiện nay.

Phát triển và hoàn thiện mạng thông tin tối ưu để hỗ trợ khách hàng là mục tiêu của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cũng như tất cả các nhà khai thác thông tin di động trong điều kiện đặc thù kinh doanh khai thác lĩnh vực Dịch vụ Viễn thông. Hệ thống thông tin hoàn thiện sẽ là công cụ vô cùng đắc lực quyết định đến năng suất lao động và hiệu quả lao động.

Trong đó, vấn đề cơ bản nhất là các xây dựng các chiến lược và các mục tiêu trong việc phát triển, hoàn thiện hệ thống thông tin một cách cụ thể, có căn cứ khoa học và phù hợp với thực tiễn kinh doanh cũng như định hướng phát triển của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình. Một hệ thống tích hợp các chương trình quản lý và khai thác nghiệp vụ của dịch vụ khách hàng hoàn hảo là rất cần thiết và cấp bách để khắc phục các tồn tại hiện nay về tốc độ và khả năng khai thác của hệ thống thông tin. Một hệ thống thông tin đồng bộ và thống nhất cần được nghiên cứu xây dựng dựa trên cốt lõi là hệ thống tính cước và quản lý khách hàng. Đảm bảo tính bảo mật, an toàn và các chức năng tác nghiệp hỗ trợ cho dịch vụ khách hàng nói chung và hoạt động chăm sóc khách hàng nói riêng.

Tuy nhiên toàn bộ dữ liệu quản trị khách hàng của đơn vị hiện đang được lưu trữ trên máy tính của phòng điều hành nghiệp vụ, cấu hình máy, dung lượng bộ nhớ không đáp ứng đủ yêu cầu khi số lượng khách hàng tăng, số liệu cần phân tích nhanh tiến tới đẩy mạnh triển khai số hóa dịch vụ ví điện tử VNPT Pay đến các kênh bán hàng, CTV, đến khách hàng sử dụng dịch vụ của VNPT trong công tác thanh toán.....do đó cần phải trang bị bổ sung máy chủ để lưu trữ và đồng bộ dữ liệu giữa các hệ thống phần mềm công nghệ thông tin và hệ thống thanh toán VNPT Pay và định kỳ nâng cấp hoàn thiện phần mềm điều hành sản xuất kinh doanh để đáp ứng yêu cầu của công tác quản trị quan hệ khách hàng.

Sau đó là đội ngũ cán bộ tin học cần được tuyển dụng và đào tạo một cách bài bản và khoa học sao cho có thể tiếp cận với công nghệ mới một cách linh hoạt và sáng tạo, đủ khả năng tiếp thu và phát triển công nghệ tin học mới vào điều kiện thực

tế của Trung tâm. Nâng cao năng lực cạnh tranh về thể mạnh công nghệ giúp Vinaphone phát triển toàn diện và lâu dài.

3.2.3. Tuyển dụng, đào tạo phát triển nhân lực

Như đã nghiên cứu đánh giá ở phần trên hiện nay hầu hết lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình đều là lao động cần phải đào tạo lại, do CBCNV chuyển từ kỹ thuật sang kinh doanh, trong khi chuyên môn cơ bản chủ yếu là kỹ thuật, số lượng cán bộ công nhân viên có bằng, chứng chỉ công nghệ thông tin rất ít. Công tác đào tạo của đơn vị trong thời gian qua có tổ chức nhiều nhưng chỉ mang tính đại trà, giải quyết tình huống, đơn vị chưa đánh giá được năng lực nhân viên, nên chưa điều chỉnh sắp xếp lại lao động, chưa phân loại được đối tượng lao động để có phương pháp đào tạo và phát triển hợp lý.

- Một số phương pháp đào tạo theo tác giả đơn vị có thể áp dụng để nâng cao trình độ công nghệ thông tin cho người lao động:

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 dụ 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.

Cử đi học ở các trường chính quy về công nghệ thông tin: Với những đối tượng có năng lực, làm việc ở các bộ phận đặc thù như: Điều hành nghiệp vụ, quản lý hệ thống, ... của đơn vị cần trang bị tương đối đầy đủ kiến thức về chuyên môn, chuyên ngành lý thuyết lẫn thực hành.

Đào tạo elearning như hiện nay đơn vị đang làm;

Ngoài việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thì việc nâng cao kỹ năng giao tiếp, khả năng ngoại ngữ và các kinh nghiệm khác trong các chương trình đào

tạo của Trung tâm là vô cùng cần thiết giúp hoạt động chăm sóc khách hàng của Trung tâm ngày càng được hoàn thiện, củng cố và không ngừng cải tiến nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đội ngũ nhân viên vững về lượng, mạnh về chất sẽ là tài sản vô giá cho phép Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình làm chủ được công nghệ, làm chủ thị trường và chủ động trong hoạt động kinh doanh của trung tâm.

Trung tâm xây dựng một hệ thống các quy định về chế độ thưởng phạt cho từng trường hợp và theo định kì, quý có đánh giá xem xét khen thưởng cho những nhân viên thực hiện tốt công tác CSKH và những nhân viên được khách hàng phản hồi tốt. Thực hiện chế độ khen thưởng, phân phối hợp lý sẽ tạo động lực cho các nhân viên CSKH ý thức được trách nhiệm của mình, tạo dựng được niềm tin vững chắc của nhân viên đối với trung tâm.

Trung tâm cần phối hợp với các tổ chức, cơ sở đào tạo chuyên nghiệp để học thêm các khóa học ngắn hạn, các lớp bồi dưỡng khác cũng như các đợt tham quan, tập huấn, hội thảo nước ngoài để nâng cao trình độ chuyên môn của những nhân viên CSKH mới. Về hình thức đào tạo có thể áp dụng nhiều hình thức linh động khác nhau như đào tạo tại chỗ, đào tạo tập trung, hoặc có thể phối kết hợp với các tổ chức, các đơn vị đào tạo chuyên nghiệp. Giảng viên có thể thuê chuyên gia bên ngoài hoặc các chuyên viên chuyên trách đào tạo của Trung tâm. Các khóa học đào tạo cần được tổ chức nghiêm túc, có kiểm tra đánh giá kết quả thường xuyên để làm căn cứ xem xét thi đua định kỳ, xét nâng lương và xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo cho thời gian tiếp theo. Những học viên xuất sắc cần được khen thưởng, động viên kịp thời để khuyến khích và tạo động lực cho nhân viên toàn Trung tâm. Gắn kết quả đào tạo với việc bố trí và sử dụng lao động sau đào tạo.

Tổ chức các đợt thi chuyên môn nghiệp vụ về hoạt động CSKH của Trung tâm hàng tháng. Khen thưởng những nhân viên có trình độ chuyên môn xuất sắc, và kiểm điểm những nhân viên có kết quả thi không đạt yêu cầu. Trong 3 tháng liên tiếp nếu thi nghiệp vụ không đạt yêu cầu Trung tâm có những hình thức kỉ luật thích đáng và mức kỷ luật cao nhất là cho thôi việc. Các khóa đào tạo cần được tổ chức

một cách nghiêm túc, có kiểm tra đánh giá kết quả để làm căn cứ xem xét thi đua của từng nhân viên theo định kì.

Ngoài việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng cho người lao động, đề đội ngũ nhân viên dành mọi sự quan tâm vào công việc, Trung tâm cần đảm bảo rằng người lao động được tôn trọng và quản trị quan hệ khách hàng mang lại lợi ích cho họ, các yếu tố cần quan tâm, khuyến khích người lao động là:

+ Đề cao ý kiến nhân viên: đội ngũ nhân viên là người trực tiếp thực hiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại đơn vị nên khi triển khai CRM, nhà quản trị cần lấy ý kiến đề xuất của đội ngũ nhân viên. Thông qua các đề xuất, đội ngũ nhân viên được góp ý kiến của mình trong việc xây dựng tổ chức và nâng cao chất lượng dịch vụ. Khi nhân viên được đóng góp ý kiến của mình họ sẽ nỗ lực hết mình vì sự phát triển của tổ chức.

+ Chính sách đãi ngộ khen thưởng: Quản trị quan hệ khách hàng cũng là một chức năng và nhiệm vụ trong đơn vị. Trung tâm cần xây dựng chính sách đãi ngộ đối với những cá nhân hoàn thành tốt công việc được giao.

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. Dưới đây là một số kiến nghị để nâng cao hiệu quả của các chương trình CSKH:

Chương trình chúc mừng sinh nhật khách hàng với các nội dung như sau:

– Mở rộng đối tượng được hưởng chương trình CSKH này cho tất cả các thuê bao trả trước và trả sau. Với thuê bao trả trước không có dữ liệu ngày sinh thì thay bằng dữ liệu ngày khách hàng nhập mạng

- Đa dạng hóa quà tặng hơn nữa để tăng sự hấp dẫn của các món quà cho từng đối tượng khách hàng theo từng năm.

- Không ngừng thay đổi, cải tiến mẫu thiệp, bao thư mang phong cách và đặc trưng riêng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

- Thiệp chúc mừng có chữ kí của lãnh đạo Trung tâm. Điều này khiến khách hàng cảm thấy mình được quan tâm và trân trọng và thể hiện chiến lược hướng tới khách hàng từ mọi cấp của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

Chương trình CSKH tại tỉnh

- Mở rộng đối tượng tham gia

- Giới thiệu chiến lược phát triển của Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình tại các hội nghị khách hàng mà Trung tâm tổ chức

- Giới thiệu chính sách ưu đãi của Vinaphone đối với khách hàng.

- Tăng cường tổ chức các hội nghị khách hàng: Hội nghị khách hàng là môi trường giao lưu, trao đổi thông tin giữa trung tâm với khách hàng, là cơ hội để đơn vị nắm bắt được cảm nhận, thái độ của khách hàng đối với dịch vụ của Vinaphone cũng như mong muốn, nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng. Đồng thời là cơ hội để Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình giới thiệu các dịch vụ mới nhất của Vinaphone đến KH. Với những lợi ích đạt được như vậy, trong thời gian tới Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần tăng cường các tổ chức các hội nghị khách hàng.

- Với khách hàng lớn: Nên tổ chức thường xuyên các hội nghị khách hàng lớn, nhất là mỗi khi tung ra thị trường những dịch vụ mới cần tổ chức để ra mắt, quảng bá sản phẩm, dịch vụ của Vinaphone với khách hàng. Và sau đó thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng về dịch vụ và sản phẩm mới đó. Nhất là trong môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì việc lên kế hoạch tổ chức hội nghị khách hàng một cách linh hoạt là vô cùng cần thiết.

- Với nhóm khách hàng vừa và nhỏ: Tổ chức thường xuyên các hoạt động và các chương trình như: “Vinaphone tri ân khách hàng, ngày hội giao lưu với khách hàng...” là giải pháp thích hợp. Tổ chức phát quà cho những khách hàng gắn bó lâu dài với Vinaphone, khách hàng sử dụng lớn số lượng dịch vụ của Vinaphone...

– Ngoài ra, có thể tổ chức một số chương trình có tính chất bổ sung và phụ trợ như picnic, gặp mặt cuối tuần, cuối năm... Đây là các chương trình nhằm bổ sung và hoàn thiện cho các chương trình CSKH thường xuyên, tăng tính bất ngờ và hấp dẫn trong công tác duy trì khách hàng. Thực hiện các chương trình duy trì khách hàng cần phát huy hết các khả năng đa dạng và phong phú để tính hấp dẫn ngày càng cao và đặc biệt cần kết hợp công tác duy trì khách hàng với công tác thăm dò các phản hồi từ phía khách hàng về các chương trình CSKH của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình. Các kết quả này là căn cứ rất quan trọng để định hướng và triển khai các chương trình tiếp theo phù hợp với nhu cầu và nguyện vọng của khách hàng.

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.

Giữ kết nối với khách hàng đóng vai trò rất quan trọng trong việc “hỗ biến” họ trở thành khách hàng trung thành và là cơ sở để cải tiến dịch vụ, sản phẩm nhằm đáp ứng tối ưu nhu cầu của khách hàng. Từ đó, thúc đẩy doanh thu lợi nhuận ngày một tăng theo cấp số nhân. Chưa kể, cách tương tác với khách hàng hiện tại tốn ít chi phí hơn chuyển đổi một khách hàng mới. Theo thống kê, cơ hội để bạn bán hàng thành công tới đối tượng khách hàng thân thiết là 60% – 70%, trong khi đó, khả năng bán cùng mặt hàng đó đối với khách hàng tiềm năng chỉ là 5% – 20% mà thôi.

Hiện nay, Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình sử dụng nhiều hình thức tiếp xúc với khách hàng như qua điện thoại, web, bán hàng cá nhân. Các hình thức tiếp xúc này mới chỉ dừng lại ở khâu hỗ trợ và giải đáp dịch vụ, chưa chú trọng vào thu thập ý kiến phản hồi và thông tin của khách hàng. Với các giải pháp xây

dựng chính sách CRM hướng tới khách hàng quan trọng hiện tại thông qua việc tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, chiến lược tương tác với khách hàng phải đáp ứng những yêu cầu điều tra tiếp nhận ý kiến khách hàng. Cụ thể Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần phát huy hơn nữa các kênh tương tác bằng cách:

- Tương tác qua Kênh online: sự phát triển của công nghệ thông tin cùng sự bùng nổ của Internet cũng như sự xuất hiện của mạng xã hội, sàn giao dịch thương mại điện tử, kênh giao dịch thương mại online,... đã đem đến cho những người làm kinh doanh những công cụ tương tác với khách hàng vô cùng hiệu quả và chuyên nghiệp. Có thể kể đến như Facebook, Instagram, Zalo - những kênh vừa có thể bán hàng online vừa tương tác với khách hàng một cách đơn giản và nhanh chóng. Các sàn thương mại điện tử như Lazada, Hotdeal, Shopee, Sendo, Tiki,... cũng là những kênh giúp doanh nghiệp vừa có thể tiếp cận khách hàng tiềm năng dễ dàng, chính xác vừa tương tác, chăm sóc để biến họ thành khách hàng trung thành.

Ngoài ra, website của VNPT Ninh Bình (<http://ninhbinh.vnpt.vn>) cũng là một kênh tương tác khách hàng hiệu quả. Trung tâm có thể xây dựng mục bình luận dưới các bài viết hoặc lập chatbot tự động giúp khách hàng có thể để lại ý kiến thắc mắc hoặc phản hồi về sản phẩm.

- Khảo sát để tăng trải nghiệm khách hàng: trong lĩnh vực kinh doanh, trải nghiệm của khách hàng quyết định tương lai của các doanh nghiệp, cửa hàng. Các tương tác với khách hàng sẽ giúp bạn biết được khách hàng có hài lòng với sản phẩm - dịch vụ hay không? có gì cần hỗ trợ trong quá trình sử dụng sản phẩm không? có đóng góp gì để cải thiện sản phẩm, dịch vụ không?... Từ đó, giúp trung tâm cải thiện sự hài lòng của khách hàng, lấy ý tưởng để xây dựng nội dung và dịch vụ mới, cũng như đánh giá lại các kế hoạch marketing triển khai trong thời gian tới.

Một trong những thời điểm tốt nhất để khảo sát khách hàng là ngay sau khi họ tương tác với Trung tâm. Càng sớm càng tốt, hãy hỏi phản hồi của khách sau khi sản phẩm được chuyển tới họ, khi khách hàng gọi để được hỗ trợ hoặc là khi khách có giỏ hàng chưa được thanh toán. Nếu như khách có trải nghiệm không tốt với Vinaphone, khả năng cao là họ sẽ không muốn gắn bó với vinaphone nữa nhưng t

nhất là họ sẽ không góp ý hay đưa ra lời phàn nàn nào cho đơn vị được biết. Sự tương tác với khách hàng và khảo sát ngay khi họ tương tác doanh nghiệp, cho họ cơ hội để bày tỏ sự hài lòng hoặc thất vọng để doanh nghiệp kịp thời có những thay đổi phù hợp.

- Gửi thông tin hữu ích, khuyến mãi hấp dẫn qua email hay telesales: Trong lĩnh vực kinh doanh, bí quyết để thành công là tương tác với khách hàng càng sớm càng tốt. Không phải chờ đến khi khách hàng tìm đến, Doanh nghiệp mới tương tác với họ. Hãy tương tác với họ ngay trước khi họ sử dụng sản phẩm - dịch vụ của công ty bạn. Trung tâm có thể gửi cho họ những thông tin hữu ích về sản phẩm cũng như chính sách bảo hành, hậu mãi, ship hàng,... qua email. Nếu làm được điều này, khách hàng chắc chắn sẽ rất ấn tượng với doanh nghiệp.

- Xây dựng kỹ năng tương tác với khách hàng: có những kỹ năng tương tác với khách hàng mà nhất định mỗi nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng phải nắm vững. Nếu không có chúng, chắc chắn sẽ khiến doanh nghiệp của mình gặp khó khăn với chuỗi cung ứng dịch vụ lúng túng, không rõ ràng hoặc chỉ đơn giản là làm mất đi một vài khách hàng thôi, đơn giản vậy đó, doanh nghiệp cũng sẽ có nguy cơ sụp đổ.

Để làm được điều đó, Trung tâm cần xây dựng chân dung khách hàng và hiểu tâm lý của họ để có cách tương tác phù hợp, chẳng hạn:

Khách hàng khó tính: Nên giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng và trung thực.

Khách hàng do dự: Hãy lựa chọn và “chốt” nhanh giúp họ.

Khách hàng nghi ngờ: Dùng hành động để chứng minh và tăng độ tin tưởng.

Có thể nói, các cách tương tác với khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp phát triển và duy trì mối quan hệ tốt đẹp, bền vững với khách hàng của mình. Luôn luôn lắng nghe và phải biết xử lý vấn đề, có tương tác qua lại giữa hai bên.

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.

Tất cả CBNV của đạo Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần được phổ biến về vai trò, tầm quan trọng của khách hàng đối với Trung tâm. Mỗi nhân viên khi thực hiện công việc không chỉ quan tâm đến mục đích công việc mà cần có thái độ nhã nhặn, vui vẻ khi phục vụ khách hàng nhằm đem đến cho khách hàng tâm lý thoải mái và sự hài lòng với Trung tâm để họ trở thành khách hàng trung thành của trung tâm mà không có ý định tìm nhà cung cấp dịch vụ khác. Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân không phải là một dự án nhỏ. Quản trị quan hệ khách hàng không đơn giản chỉ là cài đặt một trình duyệt web mới hay cải tiến máy tính mà có khả năng phải sửa đổi nhiều hoặc tất cả các quy trình kinh doanh của doanh nghiệp; thay đổi cách thức làm việc của nhân viên,...Đó chính là lý do dự án triển khai Quản trị quan hệ khách hàng phải nhận được sự ủng hộ hoàn toàn từ ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp.

Ngoài ra, những người trực tiếp sử dụng phần mềm Quản trị quan hệ khách hàng cũng cần phải đồng thuận với dự án này hoặc chấp nhận với sự thay đổi. Để làm được điều này cần sử dụng cả 3 biện pháp dưới đây:

Đầu tiên, đảm bảo hệ thống Quản trị quan hệ khách hàng có thể sử dụng được, đáp ứng được nhu cầu của nhân viên để tăng năng suất hoặc giảm thiểu thời gian xử lý công việc.

Thứ hai là lắng nghe ý kiến đóng góp của các bên liên quan để điều chỉnh hệ thống CRM sao cho đáp ứng được nhu cầu công việc thực tế. Nhân viên kinh doanh là người dùng CRM trực tiếp và họ sẽ cho bộ phận quản trị hệ thống biết nếu hệ thống này không hiệu quả.

Cuối cùng là yêu cầu nhà cung cấp phần mềm cung cấp thêm các gói đào tạo, tài liệu sử dụng hay bất cứ những thông tin nào để nhân viên kinh doanh có thể chủ động khám phá ra những ưu điểm của hệ thống Đầu tiên, đảm bảo hệ thống Quản trị quan hệ khách hàng có thể sử dụng được, đáp ứng được nhu cầu của nhân viên để tăng năng suất hoặc giảm thiểu thời gian xử lý công việc.

Thứ hai là lắng nghe ý kiến đóng góp của các bên liên quan để điều chỉnh hệ thống CRM sao cho đáp ứng được nhu cầu công việc thực tế. Nhân viên kinh doanh là người dùng CRM trực tiếp và họ sẽ cho bạn biết nếu hệ thống này không hiệu quả.

Cuối cùng là yêu cầu nhà cung cấp phần mềm cung cấp thêm các gói đào tạo, tài liệu sử dụng hay bất cứ những thông tin nào để nhân viên kinh doanh có thể chủ động khám phá ra những ưu điểm của hệ thống CRM.

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.

- Đối với phòng Nhân sự- Tổng hợp: xây dựng cơ chế tạo động lực, khen thưởng đối với các tập thể phòng bán hàng hoàn thiện 100% cơ sở dữ liệu khách hàng cá nhân như cập nhật đầy đủ các trường thông tin khách hàng: số chứng minh thư, tên, địa chỉ khách hàng, số lượng dịch vụ đang sử dụng, số thành viên trong hộ gia đình sử dụng dịch vụ, số lượt báo hỏng dịch vụ của khách hàng trong tháng. Xây dựng định biên lao động tại phòng điều hành – Nghiệp vụ có chức danh nhân viên quản trị module quản trị quan hệ khách hàng cá nhân chuyên trách. Đề xuất Ban Lãnh đạo Trung tâm kinh doanh bổ xung các chỉ tiêu chấm điểm chất lượng đối với các bộ phận, cá nhân không thực hiện hoặc cập nhật sai, thiếu, không chính xác thông tin khách hàng.

- Đối với phòng Kế toán-Kế hoạch: Xây dựng kế hoạch đề xuất Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông bổ sung chi phí đầu tư phần mềm quản trị quan hệ khách hàng cá nhân phục vụ cho công tác điều hành tại đơn vị trên cơ sở phân tích hiệu quả doanh thu –chi phí do phần mềm mang lại. Đồng thời xây dựng bộ KPI/BSC có chỉ tiêu về việc vận hành phần mềm quản trị quan hệ khách hàng đối với phòng chức năng thực hiện công tác hỗ trợ giám sát (phòng điều hành nghiệp vụ) và các đơn vị thực hiện (các phòng bán hàng khu vực và Đài hỗ trợ khách hàng). Hàng tháng đánh giá, chấm điểm đối với các bộ phận thực hiện.

- Đối với Phòng bán hàng khu vực: thực hiện cập nhật đầy đủ, chính xác thông tin khách hàng phục vụ công tác quản trị và chăm sóc khách hàng. Căn cứ số liệu phòng Điều hành nghiệp vụ thông báo hàng tuần, hàng tháng về kết quả cập nhật thông tin khách hàng thực hiện đôn đốc, giám sát các cá nhân trong công tác cập nhật thông tin khách hàng, nhắc nhở phê bình các cá nhân nhập sai, thiếu thông tin khách hàng. Căn cứ số liệu thông tin khách hàng trên hệ thống quản trị quan hệ

khách hàng, thực hiện chiết suất số liệu, phân tích, phân rã số liệu giao đến từng cá nhân quản lý từng địa bàn để thâm canh bán hàng trên tập hiện hữu (phát triển các dịch vụ MyTV trên nền dịch vụ Internet, phát triển dịch vụ di động MNP từ mạng khác sang mạng Vinaphone đối với các khách hàng sử dụng dịch vụ di động của nhà mạng khác nhưng sử dụng dịch vụ internet, MyTV của Vinaphone,...).

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
- Dựa trên những căn cứ khoa học và thực tiễn để xây dựng chính sách khách hàng cho nhóm khách hàng mục tiêu để phục vụ cho chương trình quản trị quan hệ khách hàng
- Nhận dạng được nguy cơ mất khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh – VNPT Ninh Bình đang gia tăng, phân tích tồn tại trong công tác CRM tại Trung tâm Kinh doanh – VNPT Ninh Bình và đưa ra một số giải pháp CRM nhằm giải quyết vấn đề này. Thực hiện tốt những giải pháp trên chắc chắn Trung tâm Kinh doanh – VNPT Ninh Bình sẽ phân loại được khách hàng để biết được nhóm khách hàng nào nên đầu tư, nhóm khách hàng nào nên giữ gìn và gia tăng thêm được những mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng hiện có. Ngoài ra giải pháp thực thi phân loại khách hàng trọng

điểm và trung thành sẽ đảm bảo những nhóm khách hàng trung thành và có giá trị cao được chăm sóc và quản lý tốt.

Tuy nhiên, do thời gian và trình độ còn hạn chế nên Luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô giáo và bạn đọc để hoàn thiện hơn. Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn cô giáo hướng dẫn TS.Lê Thị Ngọc Phương, Ban giám đốc, CBCNV tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình, bạn bè, người thân đã tận tình chỉ bảo và tạo điều kiện giúp đỡ em hoàn thành Luận văn này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

- [1]. Trương Đình Chiến (2010), Quản trị Marketing, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [2]. Nguyễn Văn Dung (2010). Quản lý quan hệ khách hàng, NXB Giao thông vận tải.
- [3]. Nguyễn Thị Liên Diệp (2008), Quản trị học, NXB Lao động Xã hội.
- [4]. Lê Thế Giới, Nguyễn Xuân Lãn, Quản trị Marketing – Marketing giá trị. NXB Tài chính, Hà nội
- [5]. Nguyễn Bình Minh (2019). Quản trị quan hệ khách hàng, giáo trình Học viện công nghệ bưu chính viễn thông.
- [6]. Philip Kotler – Dịch giả Lê Hoàng Anh (2008). Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z (80 khái niệm nhà quản lý cần biết), NXB Trẻ, TP Hồ Chí Minh.
- [7]. Jill Dyché – Dịch giả Huỳnh Minh Em (2010), Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàng, NXB Tổng hợp, TP Hồ Chí Minh.
- [8]. Website tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam: <http://vnpt.vn>
- [9]. Website Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông: <https://vinaphone.com.vn/>
- [10]. Website VNPT Ninh Bình: <http://vnptninhbinh.com.vn>
- [11]. Website Cổng thông tin điện tử Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam: <http://chinhphu.vn>

Tài liệu Tiếng Anh

- [12]. Kristin Anderson and Carol Kerr, 2002. Customer Relationship Management. New York: Mc Graw-Hill.

- [13]. Kumar V. Werner J. Reinartz, 2012. Customer Relationship Management: Concept, strategy, and tools. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- [14]. Paul Gray - Jongbok Byun, 2001. Customer Relationship Management. UC Irvine: Center for Research on Information Technology and Organizations.
- [15]. Peppers and Rogers, 2004. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. New Jersey: John Wiley&Sons.
- [16]. Philip Kotler, 2000. Marketing Management Millenium Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.