

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

-----



**Hoàng Trung Sơn**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC, DOANH  
NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC  
GIANG**

**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 Trung Sơn**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC, DOANH  
NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC  
GIANG**

**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. NGUYỄN THỊ HOÀNG YẾN**

**HÀ NỘI - NĂM 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Em xin cam đoan luận văn thạc sỹ với đề tài *“Quản trị quan hệ khách hàng tổ chức, doanh nghiệp tại trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang”* 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 Trung Sơn**

## 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. NGUYỄN THỊ HOÀNG YẾN**, 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 (CRM).....	6
1.1.1. Khái niệm về CRM .....	6
1.1.2. Sự cần thiết của CRM .....	8
1.1.3. Quy trình thực hiện CRM .....	10
1.1.4. Đặc điểm và phạm vi của CRM .....	12
1.2. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng.....	17
1.2.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng .....	18
1.2.2. Phân nhóm khách hàng .....	18
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng .....	20
1.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	20

1.3.1. Nhân tố bên trong doanh nghiệp .....	22
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC – DOANH NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT BẮC GIANG.....	25
2.1. Tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang. ....	25
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	25
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	26
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	27
2.1.4. Chức năng nhiệm vụ của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang ...	29
2.1.5. Giới thiệu chung về hoạt động marketing và chăm sóc khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	30
2.2. Phương Pháp nghiên cứu .....	41
2.3. Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tổ chức, doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang.....	42
2.3.1. Mục tiêu và chính sách CRM tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	42
2.3.2. Công nghệ và phần mềm CRM tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.....	45
2.3.3. Cơ sở dữ liệu khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	48
2.3.4. Kết quả của CRM tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang. ....	51
2.4. Đánh giá chung về hoạt động CRM của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang.....	64
2.4.1. Những kết quả đạt được .....	64
2.4.2. Những tồn tại, nguyên nhân và hạn chế.....	64

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC – DOANH NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT BẮC GIANG.....	68
3.1.    Phương hướng hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang.....	68
3.1.1. Định hướng phát triển chung của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang.....	68
3.1.2. Định hướng, chiến lược về quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	69
3.2.    Một số giải pháp đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang.....	72
3.2.1. Giải pháp tương tác với khách hàng .....	72
3.2.2. Giải pháp xây dựng cơ sở dữ liệu .....	74
3.2.2. Giải pháp đầu tư phần mềm CRM .....	76
3.2.3. Một số giải pháp khác .....	77
3.3.    Một số kiến nghị với Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang .....	81
KẾT LUẬN.....	83
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	85
PHỤ LỤC.....	87

## **DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

CNTT	Công nghệ thông tin
KPI	Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc
VT-CNTT	Viễn thông-công nghệ thông tin



## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1. Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang giai đoạn 2018-2020.....	27
Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang giai đoạn 2018-2020.....	28

## DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1. Quy trình thực hiện CRM .....	11
Hình 2.1: Bộ máy tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang .....	26
Hình 2.2. Mô hình tổ chức quản lý và CSKH của TTKD VNPT - Bắc Giang.....	33
Hình 2.3 Hệ thống Tính cước và Chăm sóc khách hàng CCBS .....	46
Hình 2.4. Mô hình xử lý yêu cầu của hệ thống CSDLKH tập trung .....	48
Hình 2.5: Kết quả tỷ lệ thuê bao rời mạng .....	59
Hình 2.6: Kết quả chăm sóc khách hàng Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang thực hiện những năm gần đây .....	60
Hình 2.7: Tổng hợp phản hồi mức độ hài lòng của KH về công tác giải quyết khiếu nại của Vinaphone .....	61
Hình 2.8: Tổng hợp đánh giá của KH về chương trình CSKH của Vinaphone.....	62
Hình 2.9: Tỷ lệ rời bỏ Vinaphone qua các nguyên nhân .....	63

## 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 đặc biệt là khách hàng là các Tổ chức, doanh nghiệp là vô cùng cấp thiết và quan trọng. Vấn đề trọng tâm mà các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ Viễn thông và 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, 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) trong đó có khách hàng tổ chức, doanh nghiệp 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- Bắc Giang (trước đây là Viễn thông Bắc Giang) Là một doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ Viễn thông –CNTT có bề dày lịch sử lâu dài và hiện đang đứng trước sự cạnh tranh khốc liệt với các nhà cung cấp dịch vụ khác, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang đã và đang đưa ra nhiều giải pháp kinh doanh mới, hiệu quả nhằm giữ vững và phát triển thị phần dịch vụ của mình đặc biệt là công tác quản trị quan hệ khách hàng đã và đang được duy trì thường xuyên, đều đặn. Tuy nhiên công quản trị quan hệ khách hàng vẫn còn nhiều bất cập, chưa thật sự bài bản,

chuyên nghiệp nhất là trong gian đoạn cạnh tranh khốc liệt để giành khách hàng giữa các nhà mạng lớn, việc cạnh tranh chuyển từ giá cước và dịch vụ sang cạnh tranh về quản lý khách hàng và chăm sóc khách hàng, với những thực tại đó đòi hỏi Trung tâm kinh doanh VNPT- Bắc Giang phải có những chiến lược, giải pháp mới trong công tác quản trị quan hệ khách hàng để tạo cơ hội và lợi thế cạnh tranh trên thị trường trong giai đoạn mới.

Xuất phát từ các lý do trên, việc chọn đề tài “Quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang” là hết sức cần thiết và có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn. Với mong muốn thông qua việc tìm hiểu, nghiên cứu tổng quan lý thuyết về khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng và phân tích thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng của TTKD VNPT- Bắc Giang giai đoạn hiện nay, luận văn mong muốn đề xuất một số giải pháp để đẩy mạnh công tác quản trị quan hệ khách hàng với hy vọng TTKD VNPT- Bắc Giang có thể áp dụng nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, tạo ra giá trị cho khách hàng do lợi ích từ sản phẩm dịch vụ mang lại, duy trì phát triển khách hàng và gắn kết khách hàng dài lâu với TTKD VNPT- Bắc Giang để đạt được sự phát triển bền vững hơn nữa trong việc kinh doanh dịch vụ Viễn thông - CNTT.

## **2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu**

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

- 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.

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

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

Có thể thấy, Quản trị mối quan hệ khách hàng là một đề tài nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Tại các doanh nghiệp có hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tốt sẽ có lợi thế trong phát triển kinh doanh. Tuy nhiên tính tới thời điểm hiện tại chưa có công trình nghiên cứu nào nghiên cứu về các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị mối quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Bắc Giang. Bởi vậy, luận văn với đề tài “Quản trị quan hệ khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang” có ý nghĩa lý luận và thực tiễn. Đề tài đề cập đến những vấn đề chung về khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng dưới các góc độ khác nhau để tìm ra những ưu nhược điểm, nguyên nhân. Thông qua quá trình nghiên cứu thực tế hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Bắc Giang kết hợp với các dữ liệu thu thập được đề tài hi vọng sẽ đưa ra các giải pháp khả thi và hữu dụng làm căn cứ cho Ban lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT Bắc Giang có những điều chỉnh cần thiết để nâng cao hoạt động quản trị quan hệ nhóm khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp của mình.

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

Mục tiêu chính của nghiên cứu là đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện/thúc đẩy hoạt động quản trị quan hệ khách hàng là Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang.

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

- Nghiên cứu và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tổ chức – doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Giang, những nguyên nhân và tồn tại.
- Đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Giang.

### **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 Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Giang.
- Phạm vi nghiên cứu: Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng là Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Giang đối với khách hàng là tổ chức (B2B) tại địa bàn tỉnh Bắc Giang. 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 khác nhau tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Giang

### **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.

Nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu, luận văn dự kiến sẽ sử dụng kết hợp một số phương pháp nghiên cứu như sau:

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử: để làm rõ bản chất về công tác quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông
- Phương pháp thu nhập dữ liệu

- Thông tin thứ cấp: Được thu thập từ các tài liệu, báo cáo của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang để phân tích thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT- Bắc Giang
- Thông tin sơ cấp: Được thu thập từ các bảng hỏi thiết kế sẵn và đối tượng là khách hàng sử dụng dịch vụ của VNPT Bắc Giang
- Phương pháp xử lý dữ liệu: Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp định tính và định lượng sau
  - Phương pháp thống kê
  - Phương pháp phân tích
  - Phương pháp so sánh và tổng hợp
  - Phương pháp điều tra xã hội học.

## **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 Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

Chương 3: Giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang.”

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

Nội dung chính của Chương 1 là giới thiệu những vấn đề lý luận cơ bản nhất về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng

## **1.1. Tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng (CRM)**

### ***1.1.1. Khái niệm về CRM***

Quản lý quan hệ khách hàng hay CRM (tiếng Anh: Customer relationship management) là một phương pháp giúp các doanh nghiệp tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin của khách hàng như thông tin về tài khoản, nhu cầu, liên lạc và các vấn đề khác nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn. Các mục tiêu tổng thể là tìm kiếm, thu hút, giành niềm tin khách hàng mới, duy trì những đối tác đã có, lôi kéo khách hàng cũ trở lại, giảm chi phí tiếp thị và mở rộng dịch vụ khách hàng. Việc đo lường và đánh giá mối quan hệ với khách hàng là rất quan trọng trong mục tiêu thực hiện chiến lược.

Hiện nay, đang tồn tại nhiều quan niệm khác nhau về CRM và phạm vi bao quát cũng như các hoạt động của nó. Đồng thời, cũng có hàng chục loại sản phẩm phần mềm CRM do các công ty khác nhau cung cấp cho khách hàng. Nhìn chung, các khái niệm về CRM (Customer Relationship Management) được xác định theo 3 quan điểm: (1) nhấn mạnh yếu tố công nghệ, (2) nhấn mạnh đến quy trình kinh doanh hay bán hàng và (3) coi CRM chính là chiến lược kinh doanh.[1, Tr 2].

*Quan điểm thứ nhất* coi CRM như một giải pháp công nghệ trợ giúp cho quản lý những vấn đề liên quan đến khách hàng là quan điểm tương đối phổ biến. Theo quan điểm này CRM là một hệ thống thông tin được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau cùng với những phương pháp phân tích đưa ra những báo cáo, bảng biểu giúp doanh nghiệp có bức tranh tổng thể về khách hàng, thị trường và những vấn đề cần quan tâm khác trong kinh doanh. Mei Lin Fung cho rằng “CRM là siêu tập hợp các mô hình, phương pháp và công nghệ kinh doanh hiện đại có quan hệ qua lại lẫn nhau được xây dựng nhằm tạo dựng duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp với những



khách hàng tiềm năng nhất”. CRM là những phương pháp trong thời đại công nghệ thông tin, là một chương trình phần mềm và thường sử dụng khả năng của Internet nhằm hỗ trợ quản lý những khó khăn trong các mối quan hệ với khách hàng.

*Quan điểm thứ 2* cho rằng CRM như là năng lực của doanh nghiệp trong tiếp cận hoặc thực hiện trao đổi mua bán với khách hàng thông qua xây dựng và thực hiện quy trình bán hàng. Trên quan điểm này CRM được hiểu như là một quy trình bán hàng nằm trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000. Với các doanh nghiệp thương mại thì đây là quy trình trung tâm của cả hệ thống quản lý. Việc triển khai hệ thống CRM trong doanh nghiệp sẽ tập trung vào một số bộ phận quản lý tiếp xúc với khách hàng như: Marketing, bán hàng, kế hoạch ... David Sims cho rằng “CRM là quá trình mà doanh nghiệp sử dụng những kiến thức sâu rộng về khách hàng được tích lũy theo thời gian một cách hiệu quả để xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh của mình nhằm đáp ứng nhu cầu cụ thể của khách hàng mục tiêu”.

*Quan điểm thứ ba*, coi CRM như chiến lược kinh doanh là quan điểm toàn diện nhất. Theo quan điểm này, CRM là một chiến lược kinh doanh nhằm tối ưu hóa lợi nhuận, doanh thu và sự hài lòng của khách hàng (định nghĩa của Gartner); là một chiến lược tổng hợp với định hướng khách hàng nhằm nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Với quan điểm này, CRM thường được cấp lãnh đạo cao nhất của các doanh nghiệp quan tâm.

Vì thế, mặc dù có rất nhiều khái niệm khác nhau về quản trị quan hệ khách hàng, và cho đến giờ thì các nhà quản trị, các nhà nghiên cứu thị trường vẫn còn tranh cãi về khái niệm chính xác của "quản trị quan hệ khách hàng".

Tuy nhiên, để khái quát hóa và tiếp cận đúng theo bản chất của khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng, trong toàn luận văn này, sử dụng khái niệm CRM với nội dung là chiến lược kinh doanh, cụ thể được hiểu: *"là tập hợp các hoạt động mang tính chiến lược nhằm lựa chọn, 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"*. CRM là một mô hình quản trị,

trong đó khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động và mọi quá trình mà doanh nghiệp thực hiện [1].

CRM sử dụng công nghệ hiện đại, kế hoạch hóa các chiến lược tích hợp, các kỹ thuật marketing cá nhân và các công cụ phát triển tổ chức để xây dựng các mối quan hệ bên trong và bên ngoài, nhằm tăng doanh thu lợi nhuận cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

*CRM bao gồm cả nguyên lý, chiến lược, giải pháp, ứng dụng, hệ thống, phần mềm, và ý tưởng cho hoạt động quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả.*

Lý luận về CRM vẫn đang được xây dựng và hoàn chỉnh nhưng có thể khẳng định rằng CRM theo nghĩa rộng phải là một chiến lược kinh doanh định hướng theo khách hàng và CRM không thể chỉ là dịch vụ khách hàng hay công nghệ phần mềm để quản lý hồ sơ khách hàng thuần túy như nhiều người quan niệm.

CRM bao gồm nghiên cứu nhu cầu và hành vi của khách hàng để xây dựng mối quan hệ chặt chẽ giữa doanh nghiệp với khách hàng. Việc thiết lập mối quan hệ này được xem là yếu tố trung tâm quyết định thành công của doanh nghiệp. Quản trị quan hệ khách hàng phải mang lại lợi ích cho cả hai bên: doanh nghiệp và khách hàng trên cơ sở thích ứng được quá trình tạo ra lợi ích cho khách hàng qua đó tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp. Do đó, quản trị quan hệ khách hàng đối với doanh nghiệp cần được coi là một quy trình liên kết tất cả các hoạt động marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng để thỏa mãn khách hàng của doanh nghiệp.

### ***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 dịch 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.

1.1.2.1. CRM đáp ứng với những thay đổi mà các doanh nghiệp đang đối mặt có liên quan đến:

- *Những thay đổi về người tiêu dùng*: Sự đa dạng ngày càng tăng do những khuynh hướng nhân khẩu và hành vi của người tiêu dùng; Sự eo hẹp về thời gian; Ý thức về giá trị và sự đòi hỏi về dịch vụ: sự gia tăng về mong đợi của người tiêu dùng, sự suy giảm về mức độ thỏa mãn của người tiêu dùng; Sự sẵn sàng về thông tin và khả năng về công nghệ: người tiêu dùng hiểu biết hơn trong quyết định mua, người tiêu dùng so sánh nhiều hơn giữa các nhà cung cấp, các giao dịch; Sự suy giảm về lòng trung thành

Vì vậy doanh nghiệp nên quan tâm nhiều hơn đến người tiêu dùng, và thỏa mãn đòi hỏi của người tiêu dùng hơn là giảm chi phí.

- *Những thay đổi về thị trường*: Sự cạnh tranh các khách hàng mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp; Sự phân hóa của các thị trường; Không tồn tại sự phân biệt dựa vào chất lượng sản phẩm; Sự lạc hậu nhanh chóng của các sản phẩm.

Vì vậy doanh nghiệp cần bổ sung giá trị cho các khách hàng bằng việc cung ứng các sản phẩm và dịch vụ cá biệt hóa. Và để có thể duy trì thị phần, chiến lược kinh doanh cần định hướng theo khách hàng.

- *Những thay đổi về công nghệ lưu trữ dữ liệu*: Công nghệ tốt hơn, rẻ hơn và khả năng lưu trữ lớn hơn; Sự gia tăng về nhu cầu lưu trữ dữ liệu; Sự phổ cập của kho dữ liệu

Vì vậy doanh nghiệp sẽ có thông tin tốt hơn về thái độ và hành vi của khách hàng, và dự đoán tốt hơn về hành vi mua của khách hàng

- *Những thay đổi về chức năng marketing*: Sự tràn ngập các phương tiện giao tiếp với các khách hàng đặc biệt là các kênh trực tiếp như email, telephone, internet; Các kỹ thuật định giá không còn quan trọng do khách hàng có nhiều thông tin về sản phẩm và giá cộng thêm sự tồn tại nhiều chương trình khách hàng trung thành; Tác dụng của quảng cáo trên một vài phương tiện suy giảm. Vì thế áp lực ngày càng gia tăng đối với marketer để tìm ra công cụ truyền thông mới lạ nhằm phục vụ cho việc tiếp cận khách hàng.

1.1.2.2. CRM cho phép nhận biết các khách hàng có lòng trung thành cao cũng như hiệu chỉnh các sản phẩm và dịch vụ để tạo lòng trung thành.

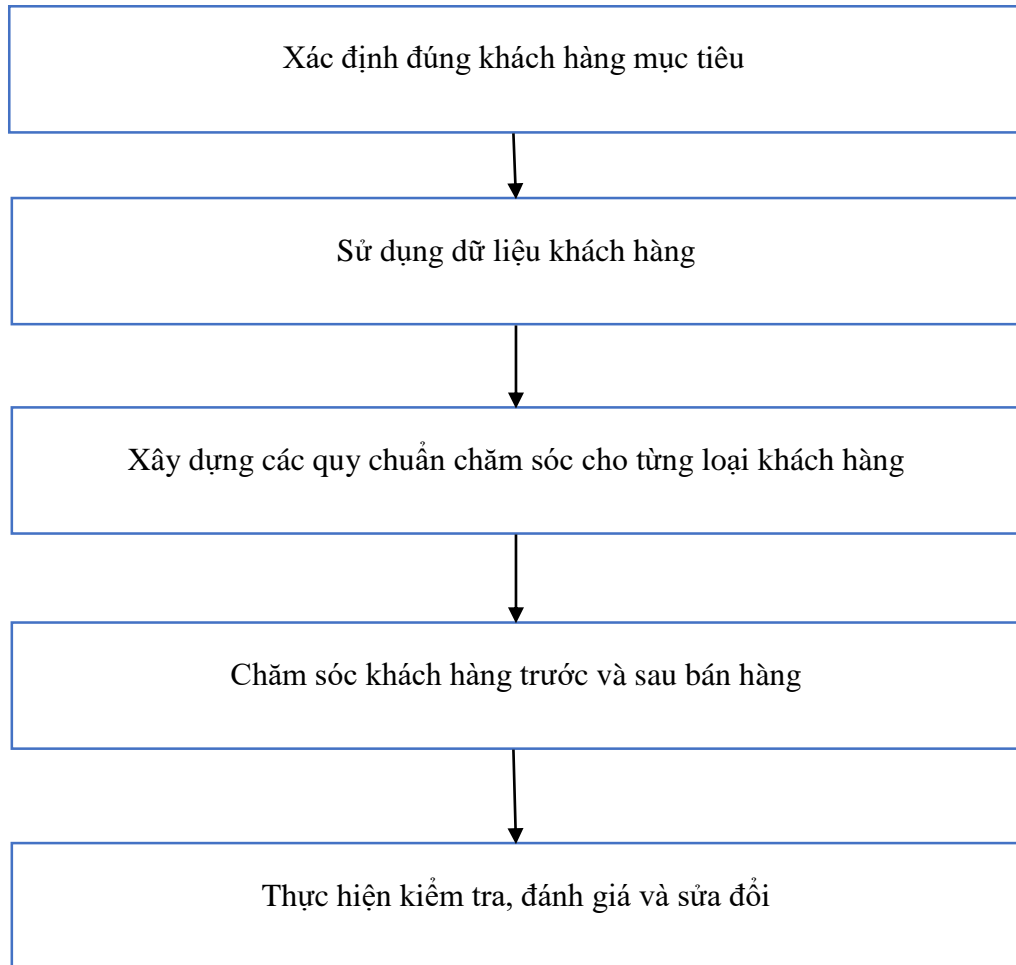
CRM là quản trị các mối quan hệ với khách hàng. Cái đích cuối cùng của việc quản trị mối quan hệ là gia tăng giá trị mối quan hệ. Và khách hàng càng ngày càng có giá trị hơn đối với doanh nghiệp, họ sẽ là khách hàng trung thành đóng góp 80% doanh thu của một doanh nghiệp (quy tắc 80/20). CRM giúp nhận biết khách hàng nào là khách hàng trung thành để củng cố, gia tăng lòng trung thành của họ.

1.1.2.3. CRM cho phép làm cho khách hàng có giá trị hơn:

Khách hàng mua với số lượng lớn hơn, thường xuyên hơn, mua nhiều loại sản phẩm hơn; Chi phí tác nghiệp và phục vụ giảm; Sai sót trong phục vụ khách hàng giảm; Năng suất và sự nhiệt tình của nhân viên phục vụ tăng; Sự giới thiệu của các khách hàng đã thỏa mãn khiến chi phí cho cổ đông và tìm kiếm khách hàng mới giảm; Giá bán cao có thể chấp nhận.

### ***1.1.3. Quy trình thực hiện CRM***

Quy trình phát triển và thực hiện chiến lược và chương trình CRM của mỗi doanh nghiệp có thể được khái quát thành các bước công việc sau đây [1, Tr 5]:

**Hình 1.1. Quy trình thực hiện CRM****Bước 1: Xác định đúng khách hàng mục tiêu**

Công việc đầu tiên và quan trọng nhất để quản trị khách hàng hiệu quả đó là xác định đối tượng khách hàng mục tiêu. Có rất nhiều khách hàng trên thị trường nhưng chỉ có một tập khách hàng nhất định phù hợp với đặc điểm và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Chỉ khi xác định rõ ràng và chính xác những khách hàng này, doanh nghiệp mới có thể thu hút khách hàng đến với mình và tập trung phục vụ họ một cách tốt nhất.

**Bước 2: Sử dụng dữ liệu khách hàng**

Sau khi có khách hàng mục tiêu, doanh nghiệp sẽ xây dựng một danh sách khách hàng bằng cách sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng. Bạn có thể thu thập các thông tin về giới tính, độ tuổi, thói quen trong quá trình bán hàng để có được dữ liệu

đầy đủ và chính xác nhất. Điều này sẽ góp phần giúp việc đưa ra quyết định bán hàng và hỗ trợ khách hàng hiệu quả hơn.

### **Bước 3: Xây dựng các quy chuẩn chăm sóc cho từng loại khách hàng**

Doanh nghiệp cần phân loại khách hàng thành từng nhóm riêng dựa trên hành vi mua hàng của họ hoặc mức độ thân thiết. Từ đó sẽ xây dựng được quy chuẩn chăm sóc cho từng loại khách hàng. Thực hiện chăm sóc khách hàng theo các quy chuẩn riêng không chỉ đưa đến hiệu quả tối ưu hơn mà còn giảm bớt chi phí. Hơn nữa, nhân viên chăm sóc cũng dễ dàng hơn khi hỗ trợ cho những đối tượng khách hàng có nhu cầu, hành vi khác nhau.

### **Bước 4: Chăm sóc khách hàng trước và sau bán hàng**

Dựa trên các quy chuẩn đã xây dựng để chăm sóc khách hàng trước, trong và sau bán hàng. Trước khi bán hàng, doanh nghiệp có thể gửi những thông tin về sản phẩm, về chương trình khuyến mãi đến những đối tượng tiềm năng. Trong quá trình bán hàng, dựa trên yêu cầu của khách, doanh nghiệp sẽ đưa đến cho họ những sản phẩm phù hợp nhất. Sau khi bán hàng, doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ chăm sóc tốt nhất như tặng quà, tư vấn với mục đích thiết lập mối quan hệ bền vững và thu hút khách hàng quay lại mua hàng trong những lần sau.

### **Bước 5: Thực hiện kiểm tra, đánh giá và sửa đổi**

Doanh nghiệp sẽ dựa trên kết quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng theo kỳ để đánh giá hiệu quả đối với công việc kinh doanh như thế nào. Từ đó doanh nghiệp sẽ có thể sửa đổi hoặc bổ sung vào quy trình để công việc diễn ra suôn sẻ và đưa đến kết quả tốt hơn. Bên cạnh đó việc kiểm tra đánh giá còn giúp doanh nghiệp theo dõi được nhân viên của mình trong quá trình làm việc.

#### ***1.1.4. Đặc điểm và phạm vi của CRM***

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 [1, Tr 18].

#### 1.1.4.1. 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 [1, Tr 19].

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 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.

**Hướng đến khách hàng:** CRM cung cấp cái nhìn toàn diện về mỗi khách hàng, qua đó có thể phân loại khách hàng thành nhóm với các tiêu chí khác nhau, định ra các chính sách riêng đối với từng nhóm khách hàng đó. Với CRM bạn có thể biết được một khách hàng đã mua hàng của mình từ bao giờ, đã dành bao nhiêu tiền để mua hàng hóa của bạn, họ có thỏa mãn với sản phẩm và dịch vụ của bạn không, họ có mong muốn và nhu cầu gì thêm nữa không... CRM sẽ thiết lập các kênh giao tiếp với khách hàng như email, gọi điện, nhắc nhở những dịp kỷ niệm của khách hàng cũng như cung cấp công cụ để bạn kiểm soát quá trình thực thi của bộ phận kinh doanh, từ đó khách hàng của bạn sẽ luôn được chăm sóc tốt nhất, thỏa mãn tốt nhất [1, Tr 20].

**Tự động hóa các quy trình kinh doanh:** CRM không chỉ là việc ghi chép thông tin về khách hàng mà còn đóng vai trò là văn phòng kinh doanh trực tuyến của bạn. Với các tính năng của một hệ thống làm việc cộng tác, CRM giúp nhanh chóng tổ chức phòng kinh doanh trực tuyến, tạo các nhóm bán hàng với sự phân công công việc và kiểm soát tối đa tới từng nhóm, từng nhân viên kinh doanh ngay trên hệ thống [1, Tr 20].

**Tính năng đa dạng:** CRM cung cấp cho bạn các tính năng đa dạng từ việc quản lý nội bộ như tổ chức bộ phận kinh doanh, sản phẩm, nhà cung cấp, ... đến việc quản lý chi tiết thông tin về khách hàng, hợp đồng, sản phẩm, đối tác, ước tính doanh thu/chi phí, thống kê kết quả kinh doanh... [1, Tr 20].

**Đơn giản hóa tối đa:** CRM được thiết kế theo hướng đơn giản hóa tối đa, ứng dụng các công nghệ mới nhất để công nghệ thông tin thực sự là công cụ hữu ích chứ không phải là gánh nặng cho doanh nghiệp hay gia tăng sự phụ thuộc vào công nghệ của doanh nghiệp. Thời gian của bạn hãy dành tối đa cho khách hàng của bạn – đó là tiêu chí thiết kế của CRM [1, Tr 20].



**Chuyên nghiệp:** việc ứng dụng CRM vào công tác quản lý sẽ khẳng định và nâng cao hơn nữa môi trường làm việc chuyên nghiệp của mỗi doanh nghiệp, từ đó góp phần nâng cao uy tín và vị thế của công ty trước khách hàng và chính các nhân viên của mình [1, Tr 20].

**Triển khai linh hoạt:** CRM là ứng dụng dạng web-based do vậy bạn có thể cài đặt trên môi trường internet để truy cập ở mọi nơi, mọi lúc. CRM cũng có thể cài đặt trong mạng nội bộ của doanh nghiệp để đạt được tốc độ truy cập tối đa [1, Tr 20].

#### 1.1.4.2. Phạm vi của CRM

CRM phân tích cung cấp khả năng phân tích hành vi của khách hàng nhờ các công nghệ như business intelligence (BI). Đối với CRM phân tích, dữ liệu thu thập từ CRM hoạt động được phân tích theo các phân đoạn khách hàng hoặc xác định những tiềm năng nhằm thúc đẩy quan hệ khách hàng. Những kết quả phân tích về khách hàng có thể tạo điều kiện để xây dựng các chiến dịch quảng cáo mục tiêu nhằm tăng giá trị từ khách hàng. Ví dụ về những chiến dịch quảng cáo tới khách hàng có thể là:

Đạt được (Acquisition): Cross-sell, Up-sell

Giữ lại (Retention) : Giữ lại những khách hàng đã rời công ty vì sự tính toán kỹ càng hoặc thiếu lòng tin vào công ty.

Thông tin (Information): Cung cấp thông tin tới khách hàng định kỳ và thường xuyên.

Các phân tích thường phục vụ cho việc hỗ trợ ra quyết định (bảng phân tích, báo cáo, số đo, chỉ số hiệu suất...), lập mô hình dự đoán về khách hàng, xây dựng chiến lược và nghiên cứu.

Bên cạnh đó, việc phân tích dữ liệu khách hàng có thể liên quan đến một trong những phân tích khác sau đây: Quản lý và phân tích các chiến dịch quảng cáo; Tối ưu hóa các kênh quan hệ; Tối ưu hóa quan hệ khách hàng; Thu hút, tái kích hoạt, duy trì khách hàng; Phân đoạn khách hàng; Đo lường sự hài lòng của khách hàng; Tối ưu hóa tin tức về thông tin bán hàng; Phân tích và phát hiện lỗi, sai sót; Dự báo về tài chính; Tối ưu hóa chính sách giá cả; Đánh giá và quản lý rủi ro.

Việc thu thập và phân tích dữ liệu được xem như là một quá trình liên tục và định kỳ. Lý tưởng nhất là các quyết định kinh doanh được xem xét lại liên tục dựa trên những phản hồi từ các quyết định và sự phân tích lần trước.

### **CRM hoạt động:**

CRM hoạt động giúp tự động hóa các quy trình kinh doanh cơ bản (hoạt động Marketing, hoạt động bán hàng, hoạt động dịch vụ/hỗ trợ khách hàng).

#### *Tự động hoá Marketing (Marketing Automation)*

Với thị trường mới, làm thế nào tìm ra đúng đối tượng khách hàng mà doanh nghiệp hướng tới, cung cấp cho thị trường đúng sản phẩm, và đúng thời điểm? Tự động hoá Marketing giúp các nhà quản trị trong việc thiết lập các chiến lược về Marketing, đánh giá các chiến lược đó, đồng thời cung cấp các công cụ hỗ trợ đắc lực trong việc tiến hành Marketing.

#### *Tự động hoá bán hàng (Sales Force Automation)*

Những nhân tố nào đưa đến quyết định mua hàng hoá và dịch vụ của khách hàng? Những khách hàng nào đem lại phần lớn lợi nhuận cho doanh nghiệp? CRM hỗ trợ quản lý các thông tin giao dịch với khách hàng theo qui trình bán hàng, quản lý các cơ hội, phân tích chu kỳ bán hàng, dự báo và cung cấp các báo cáo phân tích bán hàng.

#### *Tự động hoá chăm sóc khách hàng (Customer Care Automation)*

Hệ thống bán hàng, tiếp thị tốt mang lại khách hàng cho doanh nghiệp, nhưng đó mới chỉ là khởi đầu. Việc nâng cao sự hài lòng của khách hàng, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao từ phía họ, khả năng hỗ trợ khách hàng 24/7...cũng mang tính quan trọng không kém. CRM quản lý các sự cố, yêu cầu của khách hàng và các trạng thái của dịch vụ, cung cấp hệ thống thư viện thông tin hỗ trợ khách hàng, nhằm đạt đến mức tối đa về cắt giảm chi phí cho doanh nghiệp.

### **CRM cộng tác**

CRM cộng tác giúp doanh nghiệp tương tác với khách hàng thông qua tất cả các kênh (liên hệ trực tiếp, thư từ, fax, điện thoại, web, e-mail) và hỗ trợ sự phối hợp giữa các nhóm nhân viên với các kênh khách hàng. CRM cộng tác là một giải pháp

gắn liền giữa con người, quy trình và dữ liệu với nhau để các doanh nghiệp có thể phục vụ và giữ khách hàng của mình được tốt hơn.

Hệ thống CRM hỗ trợ các ứng dụng có tính cộng tác không đồng bộ và thời gian thực (real-time). Các công cụ cộng tác không đồng bộ như các diễn đàn, các cuộc thảo luận, luồng công việc (tác nghiệp) và luồng quản lý tài liệu sẽ làm cho các quy trình của CRM đạt hiệu quả hơn. Còn các giải pháp cộng tác thời gian thực như hội đàm và hội thảo web lại cho khả năng trò chuyện qua điện thoại, email hoặc tin nhắn tức thì (instant message).

CRM cộng tác mang lại những lợi ích sau:

Cho phép tương tác hiệu quả với khách hàng thông qua tất cả các kênh truyền thông.

Cho phép cộng tác qua web nhằm giảm chi phí dịch vụ khách hàng.

Tích hợp với trung tâm đàm thoại cho phép hỗ trợ khách hàng trực tiếp qua nhiều kênh.

Tích hợp quan điểm, ý kiến của khách hàng trong khi thực hiện việc tương tác với khách hàng ở mọi cấp giao dịch.

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

Tuỳ theo mỗi ngành, mỗi công ty, mỗi doanh nghiệp mà áp dụng CRM có sự khác nhau, tuy nhiên một cách chung nhất hoạt động CRM có thể được mô tả như sau: Hệ thống CRM giúp cho khách hàng có thể dễ dàng trao đổi thông tin với công ty qua nhiều kênh như website và email, trung tâm điện thoại, các đại lý, chi nhánh của công ty hay nhân viên bán hàng hoặc thông qua các đối tác mà công ty có thể có được các thông tin về khách hàng của mình. Những thông tin này sẽ được tập trung vào các cơ sở dữ liệu mà CRM tạo ra. Các cơ sở dữ liệu này sẽ được phân tích, đánh giá, tập hợp tại trung tâm xử lý điều hành và cùng với sự hỗ trợ của bộ phận marketing, sẽ giúp cho việc xác định, phân loại tầm quan trọng của các loại khách hàng được chính xác và nhanh chóng hơn. Sau đó hệ thống CRM sẽ trợ giúp xác định các công cụ, các chương trình CRM thoả mãn các khách hàng, đặc biệt là các khách hàng mục

tiêu. Tất cả những kết quả này sẽ được tổng hợp trở lại cơ sở dữ liệu của khách hàng, giúp việc nắm bắt, thỏa mãn nhu cầu khách hàng được tốt hơn.

### ***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 phân 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.

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

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

- Trong CRM yếu tố công nghệ từ lâu đã được coi là yếu tố đòn bẩy, một yếu tố quan trọng giúp các DN đổi mới quy trình kinh doanh nếu họ muốn đạt được hiệu quả thực sự và cải tiến hoạt động của mình. [2, Tr18]

Yếu tố công nghệ trong CRM giúp tổ chức quản lý thông tin khách hàng tập trung và có hệ thống, giúp cho tổ chức tự động hoá các quá trình bán hàng và cung cấp dịch vụ, tập hợp dữ liệu KH và quản lý các giao dịch với KH thông qua việc mở rộng các điểm giao dịch trực tiếp với khách hàng. Công nghệ giúp các DN trong việc đổi mới quá trình kinh doanh, thông qua thích ứng với các đổi mới trong quan hệ với KH và đối tác. Yếu tố công nghệ trong CRM chính là ở chỗ thu thập và phân tích thông tin về KH, đánh giá hành vi KH, phát triển các mô hình dự báo, thông tin kịp thời và hiệu quả đến KH, và cung cấp giá trị sản phẩm dịch vụ đến từng KH

Công nghệ đóng một vai trò quan trọng trong CRM vì nó liên kết giữa các tuyến chức năng bán hàng phía trước và bộ phận hỗ trợ phía sau nhằm nâng cao hiệu quả các hình thức giao dịch với KH (như internet, thư trực tiếp...).

Công nghệ bùng nổ cùng với sự phát triển của công nghệ mạng đã tạo ra nhiều thay đổi trong môi trường kinh doanh của tổ chức. Đó là sự gia tăng về số lượng kênh

Marketing, sự thay đổi hành vi mua của khách hàng đồng thời nó cũng gia tăng khả năng nắm bắt thông tin, quản lý dữ liệu của doanh nghiệp. Công nghệ cho phép doanh nghiệp khai thác sức mạnh của database và những công nghệ tương tác khác chẳng hạn như Internet để khai thác và lưu trữ một lưu lượng khách hàng cực lớn, khai thác kiến thức của khách hàng từ những dữ liệu đó và phổ biến những hiểu biết ấy trong tổ chức. Ngoài ra với CRM, công nghệ còn đem lại sự tự động hóa trong quy trình tương tác với khách hàng. Đó là sự tự động hóa bán hàng, các dịch vụ hỗ trợ và cả những hoạt động marketing của doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng. Vì vậy nó được xem là yếu tố có khả năng tái cấu trúc lại quy trình kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ khía cạnh bán hàng, việc ứng dụng công nghệ một cách hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp đáp ứng được những mong đợi của khách hàng thông qua việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ tùy biến theo nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra khách hàng còn có thể dễ dàng có được các thông tin về sản phẩm, dịch vụ, các chương trình khuyến mãi...

Đứng trên quan điểm một tổ chức, công nghệ sẽ giúp họ nhận thấy những mối quan hệ khách hàng có giá trị nhất, trang bị cho nhân viên có nhiều thông tin chính xác về khách hàng của họ để việc mua bán và phục vụ hiệu quả hơn..

Cần lưu ý rằng công nghệ có thể hỗ trợ con người nhưng không thể thay thế con người, do vậy quá coi trọng công nghệ hay đánh giá thấp vai trò của công nghệ trong CRM đều bất lợi cho tổ chức trong nỗ lực quản trị các mối quan hệ. Nếu tổ chức chỉ chú trọng đến các phần mềm CRM thì chiến lược CRM rất khó thành công, tổ chức cần phải đầu tư và lựa chọn công nghệ phù hợp để cải tiến quy trình, thiết lập cơ sở dữ liệu tốt nhất cho nhân viên và phải dễ vận hành để những người sử dụng không gặp khó khăn trở ngại.

- Hệ thống thông tin: Ngày nay các doanh nghiệp đã nhận thức được ý nghĩa quan trọng của một nguồn lực mới đó là hệ thống thông tin. Trong CRM thì yếu tố thông tin là yếu tố không thể thiếu để quy trình CRM đạt hiệu quả.

Nắm được thông tin khách hàng của mình đang ở đâu? Làm gì?...phải hình dung được mọi thứ về khách hàng mà khách hàng không biết. Sự am hiểu mọi điều về khách hàng là nền tảng đảm bảo một quy trình CRM hoàn thiện và xây dựng một chiến lược kinh doanh có hiệu quả.

Thông tin thu thập được về khách hàng phải chính xác, phải sử dụng được và thực sự cần thiết, hệ thống thông tin phải được cập nhật thường xuyên.

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

- Cơ cấu của tổ chức:

Quy định chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của các bộ phận, các thành viên trong tổ chức và sự chia sẻ quyền quyết định và thông tin giữa các cấp, các bộ phận và các thành viên. Quản trị quan hệ khách hàng mang tính hướng ngoại nên nghĩa là hướng đến vấn đề quản lý thông tin khách hàng, đối tác nhiều hơn là vấn đề bên trong doanh nghiệp. Do đó xây dựng và phát triển CRM đòi hỏi mỗi tổ chức phải có tính linh hoạt, sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên, sự linh hoạt về quyền quyết định để thích ứng kịp thời với sự thay đổi.

- Văn hóa tổ chức: Là những giá trị được hình thành qua quá trình lịch sử hoạt động lâu dài của tổ chức, được duy trì từ các nhà quản trị trước đó. Nó thể hiện qua quan điểm, tập quán, thói quen của các thành viên trong công ty... Văn hóa của tổ chức có thể là yếu tố cản trở đến chiến lược và ứng dụng hệ thống CRM. Chẳng hạn như một bộ phận trong công ty vẫn muốn duy trì quản trị quan hệ khách hàng theo cách truyền thống. Họ e ngại với sự thay đổi, sự tiếp cận với kỹ năng làm việc mới. Hoặc một bộ phận sẽ bị dư thừa do sự thay thế của máy móc.

Chiến lược CRM trong doanh nghiệp không đồng nghĩa với việc mua và cài đặt một phần mềm CRM, mà nó phải bắt đầu trong sự thay đổi nhận thức của các thành viên trong tổ chức. Nếu tổ chức không thể thay đổi một văn hóa hướng vào khách hàng thay vào tập chung sản xuất như trước đây thì chiến lược CRM không thể thành công. Cách nghĩ, cách thực hiện của các thành viên trong tổ chức lúc nào cũng là yếu tố quan trọng nhất. Nếu tất cả các thành viên trong tổ chức đều nhận thức rằng khách hàng chính là tài sản có giá trị cao nhất của tổ chức, cung cấp giá trị cho khách hàng chính



là đang tạo dựng cho chính mình thì ắt hẳn quá trình tương tác với khách hàng sẽ được thực hiện tốt. Đó cũng là lý do lý giải tại sao yếu tố con người lại là một trong những thách thức lớn nhất khi triển khai CRM.

Mỗi nhân viên trong tổ chức cần hiểu rõ mục đích và những thay đổi do CRM mang lại vì họ chính là người trực tiếp sử dụng giải pháp này để tạo dựng các mối quan hệ khách hàng. Vì thế hãy chắc chắn rằng họ biết làm thế nào để tương tác, phục vụ và tạo ra những ảnh hưởng tới khách hàng. Nếu họ không hiểu đúng lý do tại sao phải thay đổi, không có đầy đủ những kiến thức và kỹ năng về những thay đổi ấy, họ sẽ không thể vận hành được guồng máy CRM. Tổ chức cần có những chương trình huấn luyện kỹ năng chăm sóc, phục vụ khách hàng, mục đích và chức năng của CRM, chuẩn bị cho nhân viên về những thay đổi của công nghệ dẫn đến thay đổi phong cách của nhân viên.

CRM đã tạo ra những thay đổi trong quy trình hoạt động kinh doanh, thay đổi về nhân sự, về công nghệ và trong cách nhìn và đạo đức kinh doanh của tổ chức. Đối mặt với những thay đổi ấy không phải tổ chức nào cũng nhanh chóng thích ứng được thậm chí còn gặp nhiều khó khăn. Cam kết của những lãnh đạo cấp cao cũng là những yếu tố cần thiết và quyết định đến sự thành công của CRM. Nó sẽ đóng vai trò là điểm tựa cho các thành viên khác trong quá trình triển khai CRM. Do vậy, yêu cầu đặt ra là quản lý cấp cao trong tổ chức cần tham gia vào ngay từ đầu trong quá trình CRM và phải làm làm sao để có thể ứng dụng hệ thống một cách hiệu quả nhất.

Công nghệ và chiến lược là những yếu tố đảm bảo sự thành công của CRM nhưng chính con người trong DN mới là yếu tố quyết định. Con người là yếu tố khó kiểm soát nhất. Khi áp dụng CRM, đòi hỏi phải có sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, phương thức làm việc hàng ngày. Nếu nhân viên không hiểu được lý do thay đổi, không được nhận đầy đủ thông tin hoặc đào tạo cần thiết về việc thay đổi này, họ sẽ có phản ứng ngược chiều. Điều này sẽ ảnh hưởng đến quá trình triển khai CRM. Các nhân viên cần phải được đào tạo lại, định hướng theo cấu trúc tổ chức định hướng KH của DN. Chính các nhân viên là những người thực hiện việc cập nhật thông tin về KH vào hệ

thông, là người khai thác sử dụng thông tin ấy trong quá trình tiếp xúc với KH để đảm bảo mang lại sự thoả mãn của KH.

Tuy nhiên để có thể đảm bảo thực hiện quản lý quan hệ thành công, khi xây dựng chương trình CRM, doanh nghiệp cần xác định được tầm quan trọng của từng yếu tố để có chiến lược phù hợp.

**Kết luận chương:** Chương 1 giới thiệu những vấn đề lý thuyết cơ bản nhất về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng từ đó làm cơ sở đánh giá thực trạng hoạt động này tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang và đưa ra các giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng ở chương 3.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC – DOANH NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT BẮC GIANG**

Nội dung chính của chương 2 là giới thiệu khái quát về Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang và đi sâu vào phân tích thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng là Tổ chức – Doanh nghiệp tại đơn vị. Từ đó đưa ra những nhận xét, đánh giá về thực trạng này.

### **2.1. Tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang.**

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang***

Tên tiếng việt: Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang – Chi nhánh Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Tên giao dịch quốc tế: Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang.

Địa chỉ trụ sở chính: 34 Nguyễn Thị Lưu – Trần Phú - TP Bắc Giang – Bắc Giang. Điện thoại: (84-0204)3529699.

E-mail: [info@vnptbacgiang.com.vn](mailto:info@vnptbacgiang.com.vn)

Website: [www.vnptbacgiang.com.vn](http://www.vnptbacgiang.com.vn)

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang được thành lập và đi vào hoạt động từ ngày 01/08/2014. Đơn vị được thành lập trên cơ sở sáp nhập các bộ phận kinh doanh, bán hàng của các đơn vị cũ trực thuộc Viễn thông Bắc Giang.

Từ 15/10/2015, theo đề án tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang được tách ra khỏi VNPT Bắc Giang và trở thành đơn vị kinh tế trực thuộc Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông (VNPT VinaPhone).

Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang có trụ sở chính đặt tại 34 Nguyễn Thị Lưu, Phường Trần Phú, TP Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone); là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty Dịch

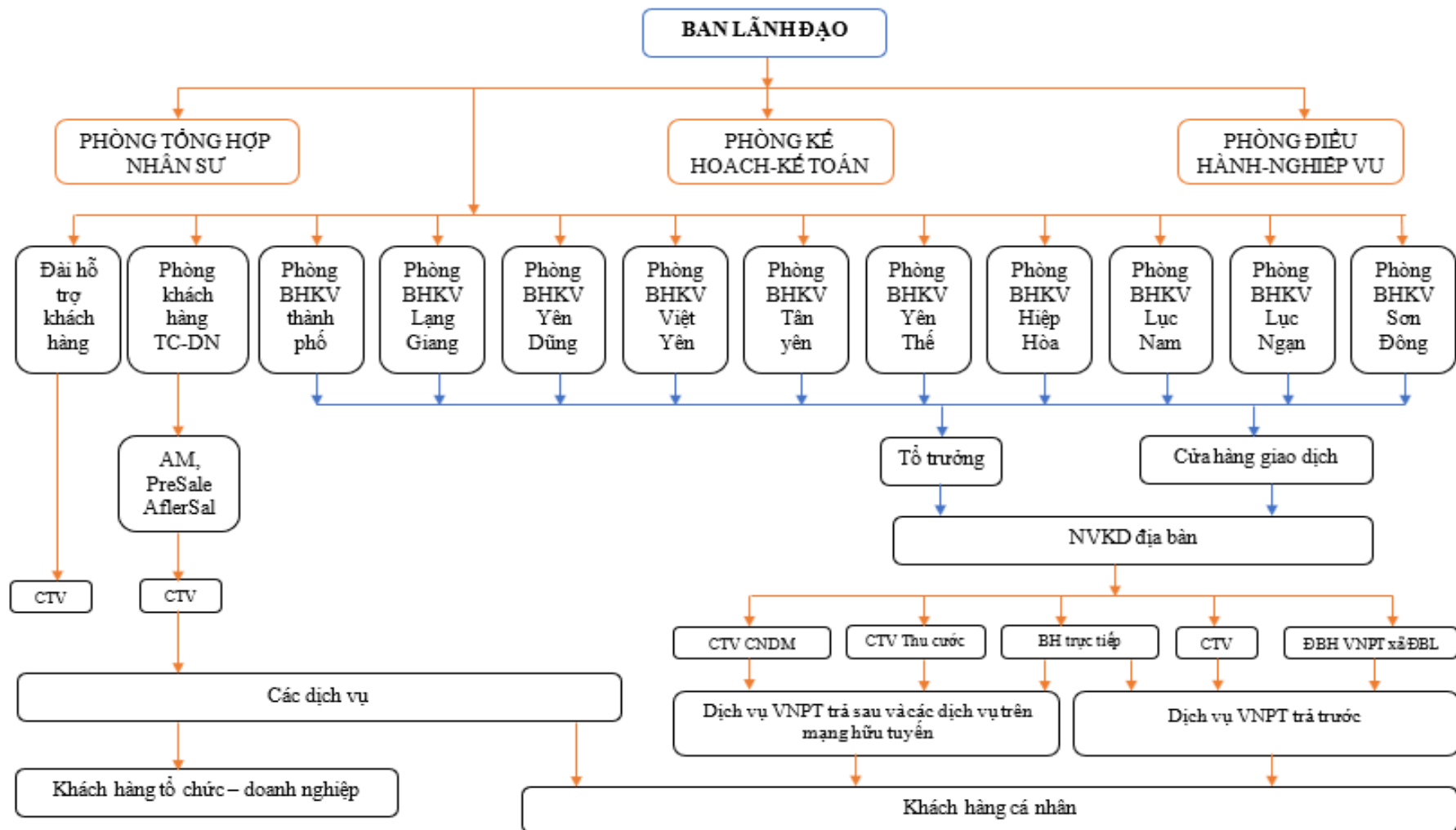
vụ Viễn thông; thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch do Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông giao. Được thành lập theo Quyết định số: 862/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/10/2015 của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone), có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật, được mở tài khoản tại ngân hàng, kho bạc Nhà nước trên địa bàn, được Tổng Công ty DVVT giao cho quản lý vốn và tài sản tương ứng với nhiệm vụ kinh doanh và phục vụ của đơn vị. Có quyền tự chủ kinh doanh theo phân cấp của Tổng Công ty DVVT, chịu sự ràng buộc về nghĩa vụ và quyền lợi đối với Tổng Công ty DVVT, có bảng cân đối kế toán, các quỹ theo quy định của Nhà nước, Tập đoàn và Quy chế quản lý tài chính của Tổng Công ty DVVT;

### ***2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang***

Căn cứ mô hình tổ chức hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang kèm theo Quyết định số 1259/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 03/11/2015 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông và Hướng dẫn mô hình tổ chức của phòng Bán hàng khu vực theo thông tư 04/2012/TT-BTTTT kèm theo Văn bản số 1928/VNPT VNP-NS ngày 31/03/2018 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang gồm:

- Ban lãnh đạo (gồm 02 người): 01 Giám đốc và 01 Phó Giám đốc.
- Phòng tham mưu chuyên môn, nghiệp vụ gồm có 03 phòng: Phòng Nhân sự-Tổng hợp; Phòng Kế toán- Kế hoạch; Phòng Điều hành - Nghiệp vụ.
- Các đơn vị cơ sở trực thuộc gồm: Phòng khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp; Đài Hỗ trợ Khách hàng; Phòng Bán hàng khu vực huyện, thành phố.

Hình 2.1: Bộ máy tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang



### 2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang

#### ➤ Tình hình thực hiện doanh thu phát sinh giai đoạn 2018-2020

Tổng doanh thu phát sinh năm 2020 đạt 526.835 triệu đồng, đạt 99,7% kế hoạch Tập đoàn giao, tăng 10,05% so với năm 2019, tăng 10,4% so với năm 2018.

Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang trong giai đoạn này như sau:

Qua phân tích số liệu từ bảng dưới đây, có thể thấy rằng, dịch vụ điện thoại di động chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu phát sinh của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang (trên 53% năm) và có xu hướng ngày càng tăng trưởng dương. Các dịch vụ truyền thống như băng rộng (Internet) thì tỷ trọng có xu hướng giảm, qua đó cho thấy mức độ cạnh tranh của các nhà mạng và sự suy giảm thuê bao băng rộng của TTKD VNPT – Bắc Giang.

**Bảng 2.1. Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang giai đoạn 2018-2020**

TT	Chỉ tiêu	2018		2019		2020	
		Tổng DT (tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)	Tổng DT (tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)	Tổng DT (tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)
<b>1</b>	<b>Di động</b>	<b>265.962</b>	<b>53</b>	<b>289.952</b>	<b>55,2</b>	<b>293.052</b>	<b>55,6</b>
1.1	<i>Di động trả trước</i>	186.194	37	202.988	38,8	205.728	39
1.2	<i>Di động trả sau</i>	79.768	16	86.964	16,6	87.324	16,6
<b>2</b>	<b>Băng rộng</b>	<b>148.245</b>	<b>29</b>	<b>143.827</b>	<b>27</b>	<b>142.714</b>	<b>27,1</b>
<b>3</b>	<b>Cố định</b>	<b>37.639</b>	<b>7</b>	<b>38.399</b>	<b>7,3</b>	<b>36.006</b>	<b>6,8</b>

4	Dịch vụ MyTV	16.331	3	16.083	3,6	19.015	3,6
5	Truyền số liệu	16.535	3	15.855	3,2	15.281	3
6	Thương mại	13.459	3	14	2,6	9.641	1,8
7	Dịch vụ CNTT	5.712	1	6.023	1,1	11.126	2,1
<b>Tổng cộng</b>		<b>503.882</b>	<b>100</b>	<b>524.139</b>	<b>100</b>	<b>526.835</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Điều hành – Nghiệp vụ, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang)

➤ **Kết quả sản xuất kinh doanh Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang giai đoạn 2018-2020**

Giai đoạn 2018-2020, doanh thu VT-CNTT của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang vẫn trên đà tăng, nhưng mức độ tăng có giảm hơn giai đoạn trước mặc dù chi phí sản xuất kinh doanh giảm rõ rệt và tổng mức đầu tư có tăng. Điều này phù hợp với chỉ số khấu hao tài sản đang tăng trong giai đoạn này. Đồng thời, lợi nhuận trước thuế của đơn vị tăng nhưng tốc độ tăng cũng có chiều hướng giảm.

**Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang giai đoạn 2018-2020**

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	So sánh (%)	
	(Triệu đồng)	(Triệu đồng)	(Triệu đồng)	2019/ 2018	2020/ 2019
Tổng doanh thu	503.882	524.139	526.835	104,02	100,51
Chi phí sản xuất thường xuyên	147.439	146.503	147.704	99,37	100,82
Tổng mức đầu tư thực hiện	177.367	178.334	178.554	100,55	100,12

Khấu hao tài sản cố định	34.89	37.876	39.985	108,56	105,57
Lợi nhuận trước thuế	46.564	52.001	54.235	111,68	104,30
<b>Năng suất lao động</b>	<b>2.830</b>	<b>2.833</b>	<b>2.838</b>		

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2018-2020 của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang)

Trong giai đoạn 2018-2020, năng suất lao động tính trên doanh thu phát sinh năm 2020 đạt 2,838 triệu đồng/người/năm, cao nhất trong 3 năm. Chỉ tiêu lợi nhuận giai đoạn 2018-2020 vẫn ở mức tăng trưởng dương: năm sau cao hơn năm trước.

Năm 2020, là năm tiếp theo Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông triển khai chiến lược phát triển VNPT 4.0, hướng tới trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam, là năm có ý nghĩa quan trọng trong thực hiện kế hoạch 5 năm 2016 - 2020, theo Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh lần thứ XIX. Là một chi nhánh của Tổng Công ty, bên cạnh những thuận lợi cơ bản, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang cũng gặp không ít khó khăn do tình hình thế giới, trong nước và của tỉnh tiếp tục có những diễn biến khó lường. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và chính sách quản lý thị trường viễn thông của Bộ Thông tin và Truyền thông trong năm 2020 đã có nhiều thay đổi, tác động đến kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị. Mặc dù gặp rất nhiều khó khăn, song với sự nỗ lực đoàn kết, phấn đấu của toàn thể đội ngũ cán bộ, nhân viên, Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Giang đã phát huy các lợi thế, các yếu tố thuận lợi, vượt qua mọi khó khăn thách thức, hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ kế hoạch SXKD mà Tổng công ty đã giao trong năm 2020.

#### **2.1.4. Chức năng nhiệm vụ của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang là đơn vị hạch toán phụ thuộc VNPT; có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông - công nghệ thông tin như sau:

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn tỉnh;
- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ



thông tin trên địa bàn tỉnh;

- Sản xuất, kinh doanh, cung cấp, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông – công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và yêu cầu của khách hàng;

- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – công nghệ thông tin;

- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông;

- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;

- Thực hiện, tổ chức phục vụ thông tin theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên;

- Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

TTKD VNPT-Bắc Giang có tư cách pháp nhân, được đăng ký kinh doanh, có con dấu riêng theo tên gọi, được mở tài khoản tại Ngân hàng và Kho bạc Nhà nước, chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước Tổng công ty VNPT Vinaphone về các hoạt động của đơn vị mình trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ được quy định; Chịu trách nhiệm kế thừa quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp khác về dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin của TTKD VNPT - Bắc Giang cũ theo quy định của pháp luật.

### ***2.1.5. Giới thiệu chung về hoạt động marketing và chăm sóc khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang***

#### **2.1.5.1. Hoạt động Marketing tại TTKD VNPT Bắc Giang**

##### **➤ Quyết định về sản phẩm**

Đặc thù của ngành viễn thông là việc mang lại giá trị sử dụng các sản phẩm dịch vụ trong một thời gian dài về sau chứ không phải là giao dịch mua đứt bán đoạn nên việc xây dựng chiến lược về sản phẩm của ngành là tương đối phức tạp. Việc xây dựng các chính sách cho sản phẩm không phải do doanh nghiệp có thể tự định đoạt mà có sự kiểm soát chặt chẽ của các cơ quan chức năng như Bộ Thông tin truyền thông, bộ Công thương... Việc xây dựng chính sách dành cho sản phẩm sẽ do Tập đoàn VNPT quyết định dựa trên đề xuất của các VNPT khu vực sao đó báo cáo xin

phê duyệt của các Bộ, Ban ngành liên quan. Tuy nhiên, những người làm Marketing của Tập đoàn và các VNPT khu vực sẽ chịu trách nhiệm trong việc định hướng việc xây dựng sao cho phù hợp với nhu cầu, mong muốn của khách hàng mục tiêu....

Các sản phẩm chủ lực hiện nay của TTKD VNPT - Bắc Giang:

- Các sản phẩm VT: Di động Vinaphone, Cáp quang FiberVnn, điện thoại cố định, Truyền hình MYTV, Mytvnet, TSL, Kênh thuê riêng,...
- Các sản phẩm CNTT: IVAN (phần mềm quản lý BHXH), CA (chữ ký số), HIS (phần mềm quản lý bệnh viện), Vnedu (phần mềm quản lý giáo dục)...
- Các giải pháp về VT-CNTT cho các hộ gia đình và Doanh nghiệp

**Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm:** TTKD VNPT - Bắc Giang luôn chú trọng đến công tác xây nghiên cứu, phát triển đa dạng các sản phẩm để phục vụ nhu cầu của nhiều đối tượng khách hàng. Tính đến thời điểm hiện tại thì TTKD VNPT - Bắc Giang có khoảng hơn 180 gói cước, dịch vụ khác nhau mang lại các tiện ích cho khách hàng. Dựa trên sản phẩm dịch vụ sẵn có, TTKD VNPT - Bắc Giang sẽ lựa chọn ra các sản phẩm trọng tâm để tập trung tư vấn cho khách hàng theo các đối tượng khách hàng đã được phân đoạn. Tùy theo tình hình thực tế trên thị trường như nhu cầu của khách hàng, chính sách của đối thủ thì TTKD VNPT - Bắc Giang sẽ có được sự chủ động đề xuất các sản phẩm phù hợp hơn với địa bàn. Có rất nhiều sản phẩm được coi là tiên phong trong các nhà mạng trên địa bàn Bắc Giang. Với chiến lược như vậy thì TTKD VNPT - Bắc Giang sẽ có thể đáp ứng được rất nhiều nhu cầu của khách hàng trong quá trình bán hàng và sử dụng dịch vụ về sau.

- **Chất lượng dịch vụ:** Chất lượng dịch vụ là một trong hai yếu tố quan trọng nhất tác động đến ý định hành vi, nó sẽ có tác động mạnh nhất lên hành vi của người tiêu dùng bên cạnh yếu tố hình ảnh của doanh nghiệp. Đây là yếu tố sống còn đối với nhà mạng trong việc giữ chân khách hàng giúp duy trì và gia tăng doanh thu sử dụng dịch vụ. Chất lượng dịch vụ bao gồm hai yếu tố thành phần là chất lượng dịch vụ cơ bản và chất lượng dịch vụ gia tăng.

**Về yếu tố chất lượng dịch vụ cơ bản:** TTKD VNPT - Bắc Giang luôn đưa ra các cam kết về chất lượng dịch vụ để đảm bảo lòng tin với khách hàng. Chỉ cần chất

lượng dịch vụ không được đảm bảo thì nguy cơ khách hàng rời mạng sẽ rất cao. Trong quá trình sử dụng dịch vụ, chỉ cần khách hàng có phản ánh về các sự cố, lỗi kỹ thuật thì sẽ có đơn vị tiếp nhận và khắc phục ngay để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.

*Đề cao chất lượng chăm sóc khách hàng:* TTKD VNPT - Bắc Giang là đơn vị cung cấp trực tiếp các sản phẩm tới tay khách hàng, là đơn vị giao tiếp thường xuyên nên Ban Lãnh đạo Chi nhánh đề cao tầm quan trọng của chất lượng công tác chăm sóc khách hàng. Bộ phận Marketing chi nhánh luôn nhận thức được chăm sóc khách hàng chính là yếu tố giữ chân khách hàng để duy trì và gia tăng doanh thu về sau. Tiêu chí này hiện đã được áp dụng để đánh giá chỉ tiêu KPI của một số đơn vị đặc thù.

#### 2.1.5.2. Hoạt động chăm sóc khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang

##### a. Tổ chức về nhân sự CSKH.

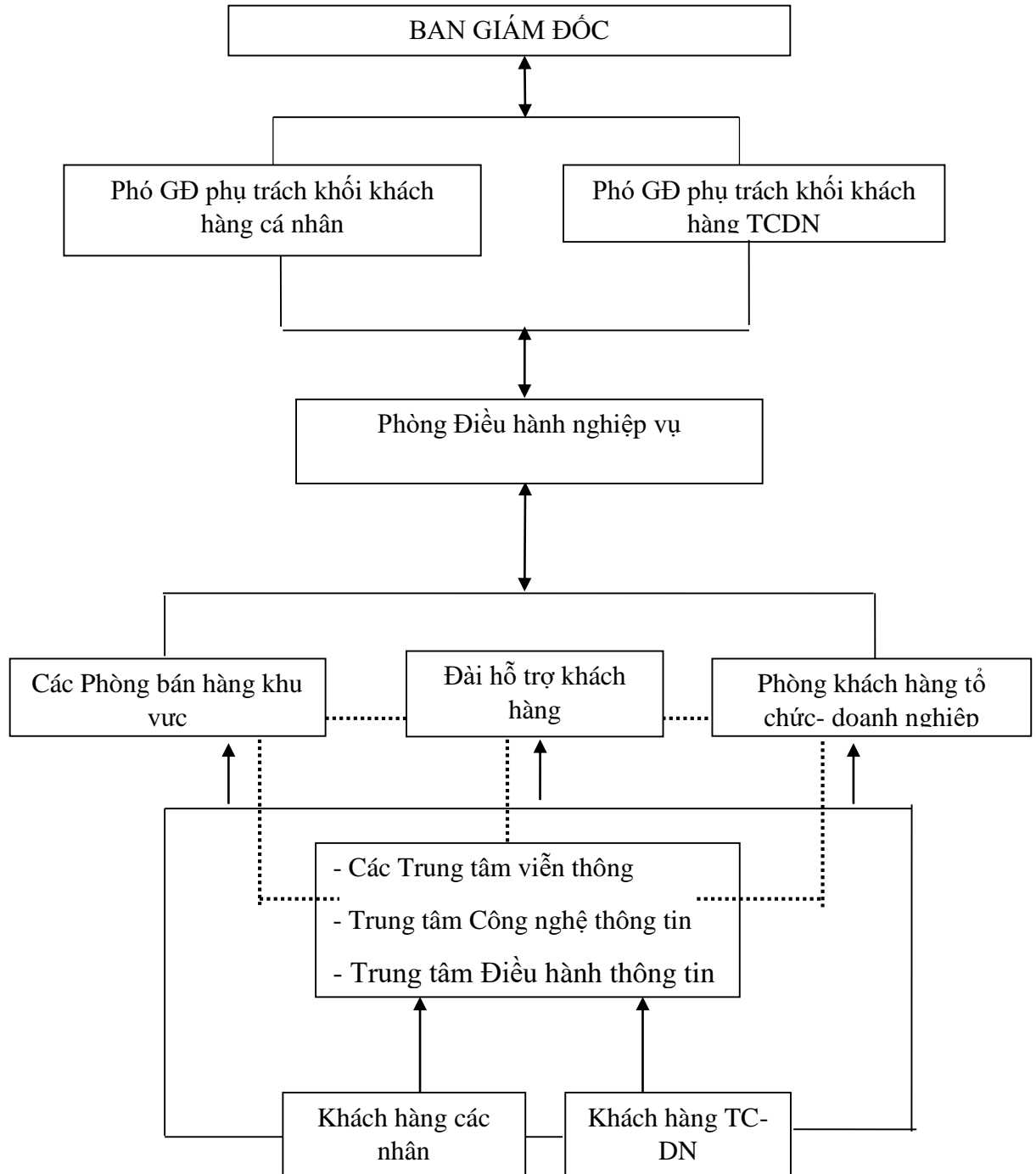
Công tác CSKH là trách nhiệm của tất cả cán bộ công nhân viên của TTKD VNPT – Bắc Giang. Bộ máy chăm sóc khách hàng của TTKD được tổ chức như sau:

- Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh khối khách hàng cá nhân trực tiếp phụ trách chỉ đạo với sự tham mưu, giúp việc của Phòng Điều hành Nghiệp Vụ. Chức năng và nhiệm vụ trong công tác chăm sóc khách hàng được phân chia rõ ràng cho từng bộ phận, từng đơn vị trực thuộc TTKD VNPT - Bắc Giang.

Hệ thống chăm sóc khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang được tổ chức theo mô hình từ cấp Trung tâm (tỉnh) đến các huyện huyện, thành phố. Với 21 điểm giao dịch tại các Phòng bán hàng khu vực huyện, thành phố sẽ đảm nhận từ khâu tiếp thị, bán hàng, chăm sóc khách hàng, thu cước khách hàng và tiếp nhận giải quyết khiếu nại của khách hàng trong đó có 08 Phòng bán hàng cấp huyện, thành Phố tập trung vào chính chăm sóc khách hàng thuộc đối tượng cá nhân, còn 01 Phòng Khách hàng tổ chức Doanh nghiệp tập trung vào chăm sóc đối tượng khách hàng Doanh nghiệp.

Bộ máy chăm sóc khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang được thể hiện qua mô hình sau:

Mô hình hoạt động công tác tổ chức quản lý và CSKH tại TTKD VNPT – Bắc Giang.



**Hình 2.2. Mô hình tổ chức quản lý và CSKH của TTKD VNPT - Bắc Giang**

(Nguồn: Phòng Điều hành nghiệp vụ cấp)

b. Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận, đơn vị:

- *Phòng Điều hành nghiệp vụ:*

Quản lý về chính sách sản phẩm, chính sách giá cước;

Quản lý, phát triển, điều hành kênh bán hàng, điều phối hoạt động giữa các kênh bán hàng;

Xây dựng triển khai, kiểm soát, đánh giá chính sách bán hàng, chương trình khuyến mại phục vụ bán hàng;

Chính sách hỗ trợ, chính sách chăm sóc khách hàng; Quản lý thông tin khách hàng;

Hoạt động marketing, truyền thông về các sản phẩm, dịch vụ....

- *Các phòng bán hàng khu vực các huyện, thành phố:*

Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ Viễn thông – Công nghệ thông tin, phục vụ đối tượng khách hàng cá nhân, khách hàng tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn;

Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, thu cước, chăm sóc khách hàng trên địa bàn huyện.

Tiếp nhận khiếu nại và giải quyết khiếu nại theo phân cấp phân quyền đã được Giám đốc TTKD ủy quyền.

- *Phòng Khách hàng Tổ chức - doanh nghiệp:*

Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ Viễn thông – Công nghệ thông tin, phục vụ đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn;

Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường; bán hàng và chăm sóc khách hàng là đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên toàn địa bàn tỉnh.

- *Đài hỗ trợ khách hàng:*

Tổ chức, triển khai hoạt động bán hàng (Online và Telesale) , hỗ trợ bán hàng từ xa thông qua các phương tiện điện thoại, tin nhắn, internet...

Tổ chức, triển khai hoạt động giải đáp các thắc mắc, khiếu nại thông qua các phương tiện điện thoại, tin nhắn, internet...

Hướng dẫn, hỗ trợ khách hàng thiết lập dịch vụ, sử dụng dịch vụ, tiếp nhận báo hỏng ....

### c. Quy trình nghiệp vụ CSKH của TTKD VNPT – Bắc Giang.

Thực tiễn hoạt động công tác chăm sóc khách hàng cá nhân của TTKD VNPT - Bắc Giang những năm qua đến nay đã chứng tỏ mô hình cung cấp và hỗ trợ dịch vụ khách hàng của đơn vị về cơ bản đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh, kích thích sự phát triển ở mức độ nhất định và góp phần vào sự tăng trưởng phát triển của đơn vị.

Sau khi tái cơ cấu theo định hướng của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nhằm tạo điều kiện thuận lợi để tập trung nguồn lực, hoạt động theo hướng chuyên biệt và đầu mối duy nhất tại các địa phương, công tác CSKH được giao cho TTKD VNPT - Bắc Giang thực hiện với mục tiêu nâng cao hiệu quả SXKD và công tác chăm sóc khách hàng.

Mô hình hệ thống dịch vụ khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang có một số nét đặc trưng chủ yếu sau:

- Đội ngũ CBCNV được chuyên biệt hóa giữa kinh doanh và kỹ thuật, với mô hình 03 lớp: Kinh doanh, Kỹ thuật, Công nghệ để tạo sự khác biệt. Kinh doanh tập trung phát triển và chăm sóc khách hàng; Kỹ thuật lắp đặt sửa chữa, bảo dưỡng hỗ trợ thiết bị đầu cuối, hệ thống truyền dẫn,... Kinh doanh và kỹ thuật luôn cần gắn bó, cộng sinh để tạo hiệu quả phục vụ, làm khách hàng thỏa mãn khi sử dụng dịch vụ của VNPT. Đó chính là hành động hướng đến mục tiêu lấy khách hàng làm trọng tâm. Nhân viên chăm sóc khách hàng được đào tạo chuyên sâu về năng lực và kỹ năng, phẩm chất, động lực để thực hiện các công việc nhất định như tiếp thị, trả lời khách hàng, giải quyết khiếu nại...

- Tính tập trung của hệ thống cung cấp dịch vụ khách hàng rất cao. Tính tập trung này chịu sự chi phối bởi 3 yếu tố là: Nhu cầu sử dụng dịch vụ di động, Internet, MyTV... hầu hết trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.

- Tính độc lập giữa các bộ phận chức năng tác nghiệp cao, đây cũng là thế mạnh trong việc chủ động với khách hàng và cũng có hạn chế nhất định trong phối hợp, kiểm tra giám sát và đôn đốc.

- Hệ thống chăm sóc khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang chịu ảnh hưởng của địa bàn phục vụ rộng khắp trong tỉnh. Trong nhiều trường hợp, nhân viên tại các cửa hàng thuộc các Phòng bán hàng phải chuyển yêu cầu xử lý về Trung tâm Viễn thông cùng huyện để cùng phối hợp giải quyết các liên quan đến kỹ thuật mạng lưới.

Đối với TTKD VNPT - Bắc Giang thì công tác chăm sóc khách hàng được giao cho các Phòng bán hàng khu vực thuộc các huyện, thành phố (Đối với phần lớn là tập đối tượng khách hàng cá nhân), Phòng khách hàng tổ chức và Doanh nghiệp thực hiện tập khách hàng tổ chức doanh nghiệp; ĐHTKH là đầu mối tiếp nhận các sự cố hoặc các khiếu nại hoặc đánh giá công tác chăm sóc khách hàng theo kế hoạch được giao,....

Nhằm thống nhất để thực hiện phân loại và phân hạng khách hàng áp dụng chung cho toàn TTKD VNPT – Bắc Giang trong việc phối hợp thực hiện cung cấp dịch vụ, đảm bảo các chỉ tiêu cam kết về chất lượng dịch vụ và giảm trừ trong trường hợp vi phạm chỉ tiêu cam kết chất lượng dịch vụ với khách hàng, đảm bảo quyền lợi cho từng đối tượng khách hàng.

Từng bước nâng cao chất lượng phục vụ, xây dựng các hoạt động chăm sóc chuyên biệt phù hợp cho từng đối tượng khách hàng, đảm bảo xuyên suốt trên toàn tỉnh và tạo dấu ấn riêng của VNPT.

Thống nhất về chức năng, nhiệm vụ, phương thức phối hợp thực hiện công tác hỗ trợ và chăm sóc khách hàng trong quá trình cung cấp dịch vụ.

Theo dõi, giám sát và kịp thời điều chỉnh các hoạt động chăm sóc khách hàng trên toàn tỉnh. Đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu của thị trường, tuân thủ các quy định Pháp luật, Tập đoàn và Tổng công ty.

#### 2.3.2.4. Xây dựng cơ sở và cập nhật dữ liệu

Công tác Quản lý hồ sơ và các thông tin của khách hàng cá nhân sử dụng dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin như: Thuê bao di động trả sau, Internet, MyTV, cố định...được quản lý chặt chẽ từ khi khách hàng đăng ký sử dụng dịch vụ. Việc quản lý thông tin phục vụ đắc lực cho công tác phân loại và chăm sóc khách hàng về

sau hoặc các khiếu nại phát sinh. Trước thời gian năm 2017 việc quản lý hồ sơ thuê bao trả trước tại TTKD VNPT - Bắc Giang chưa được chú trọng, dẫn đến thông tin về thuê bao trả trước có độ chính xác chưa cao nên tạo ra rất nhiều khó khăn đối với công tác chăm sóc khách hàng.

Từ năm 2017 trở lại đây thực hiện theo Nghị định 49 của Chính Phủ yêu cầu các nhà mạng phải thực hiện xác thực thông tin khách hàng sử dụng dịch vụ di động trả trước thì việc quản lý hồ sơ thuê bao trả trước đã được thay đổi, các hồ sơ đăng ký thông tin của khách hàng được phân loại theo các tháng riêng biệt và từng loại dịch vụ. TTKD VNPT - Bắc Giang đã giao nhiệm vụ cho các Phòng bán hàng khu vực trực tiếp quản lý lưu trữ hồ sơ khách hàng đồng thời áp hồ sơ điện tử lên hệ thống quản lý tập trung của hệ thống, toàn bộ các hồ sơ phát triển thuê bao, thay đổi thông tin khách hàng phải được nhân viên quản lý địa bàn của các đơn vị Phòng bán hàng tiếp nhận lưu trữ và hồ sơ điện tử đưa lên hệ thống phải được Giám đốc các Phòng bán hàng thuộc huyện thành phố kiểm tra và ký xác nhận trên hồ sơ kiểm duyệt thông tin thuê bao trước khi đưa lên hệ thống lưu trữ và chịu trách nhiệm trước đơn vị và pháp luật về kết quả phê duyệt thông tin khách hàng.

Định kỳ hàng quý Phòng Điều hành nghiệp vụ có thực hiện kiểm tra hồ sơ lưu trữ tại các phòng bán hàng huyện, thành phố.

Công tác quản lý hồ sơ đầy đủ đã giúp đơn vị giải quyết các khiếu nại liên quan đến các chương trình khuyến mại theo hợp đồng, hồ sơ kí giữa TTKD VNPT - Bắc Giang và khách hàng một cách nhanh chóng, tạo sự hài lòng và tin tưởng nơi khách hàng.

#### 2.1.5.3. Phân loại khách hàng

##### **a. Khách hàng đặc biệt**

Khách hàng đặc biệt cấp tỉnh bao gồm:

- Bí thư, Phó bí thư, chánh văn phòng của các cơ quan thường trực điều hành của Tỉnh ủy.
- Chủ tịch, phó chủ tịch, chánh văn phòng các cơ quan quản lý hành chính nhà nước: UBND tỉnh; Hội đồng nhân dân tỉnh; Ủy ban mặt trận tổ quốc tỉnh.



- Giám đốc, phó giám đốc công an tỉnh.
- Trưởng, phó: Bộ chỉ huy quân sự tỉnh, Bộ chỉ huy Bộ đội biên phòng tỉnh.
- Giám đốc, phó giám đốc các sở ban ngành, các cơ quan Báo, Đài phát thanh, truyền hình tỉnh.

Ngoài ra, những khách hàng cá nhân có tầm ảnh hưởng đến việc sử dụng dịch vụ VT-CNTT của TTKD VNPT – Bắc Giang như: Giám đốc trung tâm tin học, trưởng phòng tin học, chánh văn phòng... tại các sở ban ngành, do Lãnh đạo TTKD VNPT - Bắc Giang quyết định chăm sóc tùy từng trường hợp cụ thể.

Khách hàng đặc biệt cấp Thành phố, huyện.

- Là lãnh đạo (Bí thư, phó bí thư/chủ tịch, phó chủ tịch/Giám đốc, phó giám đốc/Trưởng, phó) các tổ chức nêu ở trên)

Khách hàng đặc biệt cấp xã, phường, thị trấn.

- Là lãnh đạo (Bí thư, phó bí thư/ chủ tịch, phó chủ tịch/Giám đốc, phó giám đốc/Trưởng, phó) các tổ chức nêu ở trên)

Lưu ý: Thời gian hiệu lực của khách hàng đặc biệt là cá nhân: Chỉ tính khi cá nhân đó còn đương chức, khi có sự thay đổi thì các đơn vị phải chủ động cập nhật thêm hoặc loại bỏ trên dữ liệu quản lý.

#### **b. Khách hàng lớn**

Là khách hàng Không thuộc khách hàng đặc biệt có mức doanh thu cước phát sinh của các dịch vụ VT-CNTT do TTKD VNPT - Bắc Giang cung cấp trung bình hàng tháng từ 1 triệu đồng/tháng/1 mã thanh toán trở lên và không bao gồm:

- Các khoản khuyến mại, chiết khấu thương mại, trích thưởng
- Doanh thu của các đại lý kinh doanh dịch vụ viễn thông, doanh thu của các máy điện thoại công vụ, nghiệp vụ thuộc TTKD VNPT - Bắc Giang.
- Các khoản nợ quá hạn chưa thanh toán;

- Doanh thu cước dịch vụ của các doanh nghiệp khác, ví dụ: 177, 178, 179, 168, 172, 175... ).

### **c. Khách hàng doanh thu cao**

Khách hàng có doanh thu phát sinh các dịch vụ từ 400.000 đồng đến dưới 1.000.000 đồng/tháng/mã khách hàng.

### **d. Khách hàng Phổ thông**

Là các khách hàng còn lại không thuộc các nhóm khách hàng đặc biệt, khách hàng lớn, khách hàng doanh thu cao.

#### **2.1.5.4. Các nội dung chăm sóc khách hàng.**

##### **a. Các hoạt động mang lại sự thuận tiện**

Với mong muốn tạo thuận tiện tối đa cho khách hàng trong việc tìm hiểu các thông tin, giải đáp thắc mắc, sửa chữa báo hỏng...TTKD VNPT - Bắc Giang đã đầu tư xây dựng rất nhiều địa điểm phục vụ khách hàng. Tính đến 31/12/2019, đã có 21 điểm giao dịch, 128 điểm cung cấp dịch vụ Viễn thông ủy quyền và 1.213 điểm bán lẻ nằm rải rác trên địa bàn toàn thành phố và các huyện trực thuộc. Thời gian đón tiếp khách hàng cũng được thay đổi tại các điểm giao dịch và điểm ủy quyền như các điểm giao dịch mở cửa quy định theo hai mùa như sau:

- Thời gian mùa hè từ 7 giờ 00 sáng đến 11 giờ 30, buổi chiều từ 1 giờ 30 đến 18 giờ 30.

- Thời gian mở cửa mùa đông buổi sáng từ 7 giờ 30 đến 12 giờ, buổi chiều từ 1 giờ 00 đến 18 giờ. Thời gian mở cửa như vậy liên tục từ thứ hai đến chủ nhật hằng tuần kể cả ngày lễ và chủ nhật.

Bên cạnh đó, đơn vị còn triển khai nhiều hình thức chăm sóc khách hàng như chăm sóc tại địa chỉ khách hàng, qua nhắn tin, qua gọi điện thoại, ngoài các hình thức truyền thống trên đơn vị còn triển khai nhiều hình thức khác nhằm mang lại tối đa sự thuận tiện cho khách hàng như: Tra cước viễn thông qua trang Web, thanh toán qua ứng dụng ví VNPT Pay, in hóa đơn điện tử. Bộ phận giải đáp thắc mắc 02223.800126, 18001166, bộ phận tiếp báo hỏng qua 119..vv. Việc tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin vào việc đáp ứng nhu cầu thông tin của khách hàng

đã góp phần rất lớn trong việc rút ngắn thời gian chờ đợi giải đáp của khách hàng.

Công tác hướng dẫn giải đáp thông tin, giải quyết các thắc mắc, khiếu nại cũng như việc tiếp nhận, lắp đặt, xử lý sự cố cho khách hàng được thực hiện thông qua nhiều kênh như: Tại các điểm giao dịch của đơn vị, hệ thống các điểm bán lẻ, thông qua các nhân viên Kinh doanh quản lý địa bàn, nhân viên thu cước, nhân viên kỹ thuật địa bàn..vv.

#### b. Các hoạt động liên quan đến yếu tố con người.

Trong công tác CSKH, nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng bởi để đem đến cho khách hàng sự hài lòng, yếu tố kỹ năng, trình độ, sự am hiểu về dịch vụ, thái độ thân thiện khi tiếp xúc với khách hàng,... là vô cùng cần thiết. Xác định được tầm quan trọng đó, lãnh đạo đơn vị luôn đòi hỏi đội ngũ nhân viên CSKH của TTKD VNPT - Bắc Giang đều phải nắm vững chuyên môn nghiệp vụ và thành thạo các kỹ năng CSKH, có như vậy, mới đảm bảo ở bất kỳ một khâu nào của toàn trình, khách hàng đều được chăm sóc nhiệt tình, chu đáo, mọi vấn đề khách hàng thắc mắc đều được giải quyết thấu đáo, đem lại lòng tin và tâm lý hài lòng cho khách hàng.

Để thực hiện tốt được điều này, trong những năm qua, đơn vị đã tổ chức nhiều lớp đào tạo các kiến thức về CSKH cho đội ngũ nhân viên CSKH, ngoài ra, mỗi nhân viên phải tự nghiên cứu, bổ sung những thông tin liên quan đến các dịch vụ mà đơn vị cung cấp, nắm vững những ưu nhược điểm của mình so với các đối thủ cạnh tranh, biết phân tích học tập các kỹ năng để có cách giao tiếp với từng đối tượng khách hàng trong các hoàn cảnh khác nhau cho phù hợp.

Với những kết quả cho thấy, trong những năm gần đây, chất lượng công tác CSKH của đơn vị đã được cải thiện đáng kể, hình ảnh và thương hiệu của đơn vị đã được nhiều khách hàng biết đến, số lượng khách hàng sử dụng các dịch vụ không ngừng tăng lên, số lượng các khiếu nại, thắc mắc đã giảm đáng kể.

Hoạt động trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt, TTKD VNPT - Bắc Giang đang không ngừng tuyên truyền, động viên, khích lệ đội ngũ cán bộ,

công nhân viên đổi mới tư duy kinh doanh với phương châm hướng về khách hàng nhằm giữ khách hàng hiện tại và tăng số lượng khách hàng tiềm năng.

Việc vận dụng công tác CSKH của đơn vị đã linh hoạt hơn chứ không nhất thiết phải theo khuôn khổ quy định của Tập đoàn ban hành. Căn cứ vào tình hình thực tế của tỉnh, Giám đốc TTKD VNPT - Bắc Giang được quyền chủ động quyết định chính sách chăm sóc các đối tượng khách hàng và mức chiết khấu đối với khách hàng nói chung và khách hàng lớn nói riêng.

Tiêu chí đánh giá quản trị quan hệ khách hàng dựa vào sự phân loại khách hàng khác nhau để mỗi loại khách hàng có một cách thức quan hệ khách nhau.

## **2.2. Phương Pháp nghiên cứu**

- Điều tra khảo sát bằng Phiếu khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp, thống kê tổng hợp số liệu thứ cấp;
- Phân tích, so sánh các số liệu để minh chứng cho vấn đề cần nghiên cứu.
- Thời điểm tiến hành điều tra, khảo sát từ tháng 5/2021 đến tháng 8/2021.
- Tác giả tiến hành nghiên cứu cơ sở dữ liệu và thu thập tài liệu thứ cấp, đồng thời triển khai nghiên cứu, thu thập phân tích tài liệu sơ cấp (nghiên cứu lập bảng câu hỏi, khảo sát, lấy số liệu, phân tích số liệu). Cụ thể như sau:

✓ Nguồn thông tin, số liệu thứ cấp được thu thập phân tích tổng hợp số liệu từ các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ tại TTKD VNPT - Bắc Giang; các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và nguồn thông tin trên mạng internet .... Các số liệu thứ cấp được phân tích, so sánh để rút ra thông tin cần thiết chứng minh cho vấn đề.

✓ Nguồn thông tin, số liệu sơ cấp được thu thập qua “ phiếu khảo sát ở phụ lục 1”. Trao đổi với một số lãnh đạo đơn vị và phân tích định tính, căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu, tác giả xây dựng nội dung Phiếu khảo sát theo các biến đo lường để thu thập những thông tin cần thiết chứng minh cho vấn đề cần nghiên cứu. Cơ cấu mẫu điều tra khảo sát được tạo dựng phù hợp theo nội dung của vấn đề nghiên cứu. Các mẫu phiếu điều tra được tạo dựng với những câu hỏi thể hiện mức độ đánh giá mức độ hài lòng khách hàng sử dụng dịch vụ của TTKD VNPT - Bắc

Giang. Phiếu khảo sát được in và gửi trực tiếp đến các khách hàng đang sử dụng dịch vụ của TTKD VNPT - Bắc Giang. Số phiếu gửi đi là 200 phiếu và số phiếu thu về là 190 phiếu đạt yêu cầu. Sau đó, thông tin sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng phần mềm Excel.

### **2.3. Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tổ chức, doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang**

#### **2.3.1. Mục tiêu và chính sách CRM tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

##### **2.3.1.1. Mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

Căn cứ vào yếu tố môi trường vĩ mô: Văn hóa-xã hội, dân số, kinh tế-chính trị, chính sách pháp lý và định hướng nhà nước.

Các yếu tố vi mô: Căn cứ vào tình hình thực tế trên địa bàn Bắc Giang, từ đó xác định mức độ cạnh tranh hiện tại, cạnh tranh tiềm ẩn, áp lực từ khách hàng, áp lực từ các dịch vụ thay thế,... Từ đó, căn cứ vào nội lực Công ty để đưa ra mục tiêu chiến lược kinh doanh khả thi.

Căn cứ vào yêu cầu của Trung tâm VNPT Bắc Giang áp dụng xuống đơn vị Bắc Giang, mức độ đầu tư, nguồn lực...

- Nâng cao năng lực cạnh tranh bằng cách đa dạng hóa các dịch vụ tiện ích đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- Nâng cao giá trị khách hàng nhằm thỏa mãn hơn nữa nhu cầu sử dụng dịch vụ thông tin di động của khách hàng.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ và vai trò của nhân viên trong quá trình cung ứng dịch vụ, chú trọng đến công tác chăm sóc khách hàng.
- Hoàn thiện các chính sách Marketing và chính sách quan hệ khách hàng.

##### **2.3.1.2. Chính sách quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

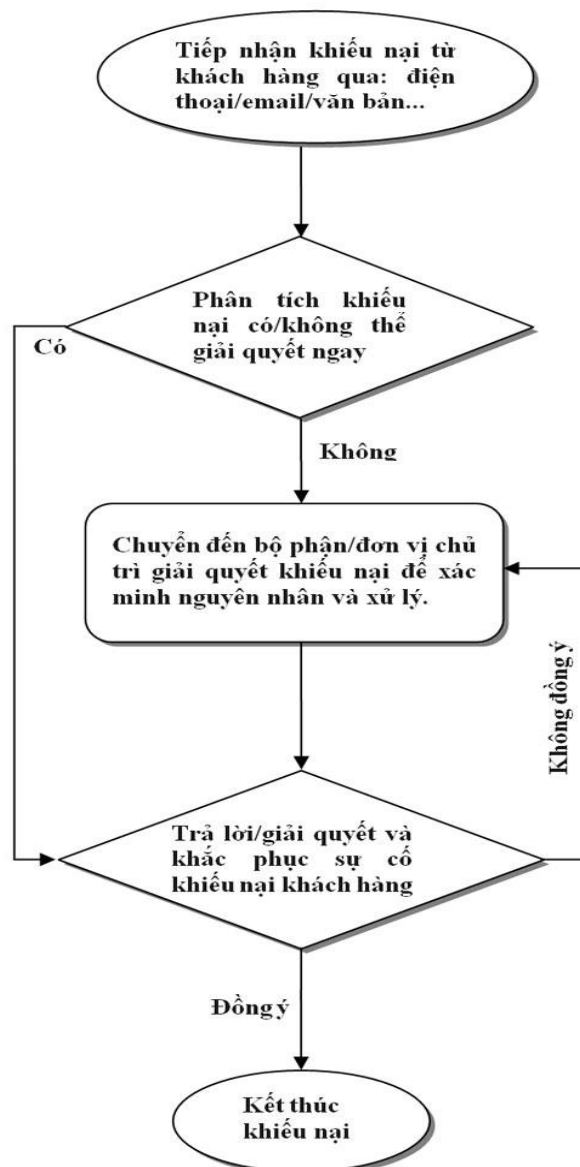
VNPT Bắc Giang sử dụng các chính sách để duy trì các loại khách hàng: khách hàng lớn, khách hàng vừa & nhỏ và khách hàng khác. Nhưng, được chú trọng và tập

trung nhiều nhất vẫn là khách hàng lớn, vì lượng khách hàng này rất lớn và mang lại nhiều doanh thu cho VNPT Bắc Giang.

- Dịch vụ hỗ trợ khách hàng

□ Giải quyết khiếu nại

Khách hàng có những thắc mắc và khiếu nại về quá trình sử dụng, chi phí sử dụng, thái độ phục vụ... có thể liên hệ tại các điểm giao dịch của VNPT Bắc Giang hoặc các đường dây nóng để được tiếp nhận khiếu nại



**Hình: Quy trình tiếp nhận và giải quyết khiếu nại khách hàng**

Bước 1. Tiếp nhận yêu cầu

Tiếp nhận khiếu nại tại các điểm giao dịch, qua số điện thoại hỗ trợ/chăm sóc khách hàng, văn bản, email, ...

#### Bước 2. Phân tích khiếu nại

Đối với các khiếu nại trực tiếp hoặc qua điện thoại mà có đủ thông tin, có thể giải quyết được ngay: trả lời khiếu nại khách hàng ngay;

Đối với khiếu nại chưa đủ thông tin hoặc không thể giải quyết được ngay thì thực hiện:

Gửi văn bản hồi âm khiếu nại trong vòng 02 ngày kể từ ngày nhận được khiếu nại (đối với khiếu nại bằng văn bản, email, điện thoại...) hoặc gửi khách hàng bản copy phiếu tiếp nhận khiếu nại có xác nhận của giao dịch viên đối với khiếu nại trực tiếp tại điểm giao dịch;

Chuyển khiếu nại cho bộ phận/đơn vị chủ trì giải quyết khiếu nại.

#### Bước 3. Xác định nguyên nhân phát sinh và giải quyết khiếu nại

Bộ phận/đơn vị chủ trì giải quyết khiếu nại phối hợp với các đơn vị liên quan xác định nguyên nhân phát sinh khiếu nại;

Đề xuất các cấp có thẩm quyền phương án giải quyết.

#### Bước 4. Trả lời/giải quyết khiếu nại khách hàng

Làm văn bản trả lời khiếu nại khách hàng;

Gửi các bộ phận có liên quan khắc phục sự cố phát sinh khiếu nại (nếu nguyên nhân do lỗi của đơn vị cung cấp dịch vụ).

#### Bước 5. Kết thúc khiếu nại

Lưu hồ sơ; Tổng kết, rút kinh nghiệm.

- Các chương trình có tính thường xuyên để duy trì lòng trung thành của khách hàng

Chương trình chăm sóc khách hàng thường niên Vinaphone:

Chương trình	Ưu đãi	Đối tượng
<b><i>Chúc mừng sinh nhật</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quà tặng sinh nhật trừ vào thông báo cước: từ 85.000 - 200.000đ</li> <li>- Tặng hoa nhân dịp thành lập doanh nghiệp, sinh nhật khách hàng: dưới 500.000đ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thuê bao trả sau hoà mạng ít nhất 1 năm tính đến thời điểm tháng sinh nhật, ngày thành lập doanh nghiệp</li> </ul>

<b><i>Kết nối dài lâu</i></b>	- Chương trình tích lũy điểm dựa trên tiền cước điện thoại đã sử dụng quy đổi thành tài khoản sử dụng hay trừ vào cước hàng tháng.	- Tất cả các thuê bao đều được tham gia chương trình tích lũy điểm với điều kiện có thời gian sử dụng trên 1 năm và tổng cước phát sinh hay nạp thẻ trên 1.000.000đ/ năm.
<b><i>CSKH nội bộ</i></b>	- Gọi nội mạng giảm 50% cước. - Tặng tài khoản sử dụng hay giả trừ cước trả sau trong các đợt lễ kỷ niệm của Vinaphone.	- Nhân viên của VNPT Bắc Giang. - Nhân viên của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.
<b><i>Tạo nhóm liên lạc</i></b>	- Ưu đãi về cước nội nhóm gọi và nhắn tin: giảm giá hoặc miễn phí.	- Khách hàng có quan hệ gia đình. - Khách hàng có quan hệ đồng nghiệp. - Khách hàng có quan hệ bạn bè.
<b><i>Chiết khấu thương mại</i></b>	- Từ 6% - 12%	- Nhóm khách hàng lớn.

### ***2.3.2. Công nghệ và phần mềm CRM tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang***

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





**Hình 2.3 Hệ thống Tính cước và Chăm sóc khách hàng CCBS**

Hệ thống gồm các modul chính sau:

- **Tiếp nhận yêu cầu khách hàng:** Thực hiện việc tiếp nhận và nhập các yêu cầu khách hàng liên quan đến việc đăng ký và sử dụng dịch vụ viễn thông
- **Thu phí yêu cầu khách hàng:** Thực hiện việc thu phí các yêu cầu khách hàng phải nộp phí, và quyết toán kinh phí đăng ký dịch vụ.
- **Điều hành phát triển thuê bao:** Thực hiện điều hành giám sát, theo dõi chất lượng và thời gian cung cấp dịch vụ cho khách hàng; Thi công, cấu hình kích hoạt dịch vụ cho khách hàng; Thực hiện việc hoàn công, lập/ghép mã khách hàng, mã thanh toán.

Ngoài ra, hệ thống còn có các modul phụ trợ khác được tích hợp sẵn vào hệ thống:

- Quản trị hệ thống
- Báo cáo thống kê động

Tại các bộ phận khác nhau có tham gia trong quy trình Quản lý phát triển thuê bao, hệ thống sẽ có các chức năng, giao diện phù hợp cho người khai thác tại bộ phận đó. Với thiết kế tổng thể, các chức năng của người khai thác tại các bộ phận này không những phục vụ cho nghiệp vụ của mình, mà còn có thể theo dõi, kiểm tra được kết quả thực hiện cũng như sự chính xác dữ liệu tại các bộ phận khác.

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 78% cơ cấu doanh thu của Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang, từ nguồn thông tin thu thập được, TTKD VNPT – Bắc Giang 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 TTKD VNPT - Bắc Giang, 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.

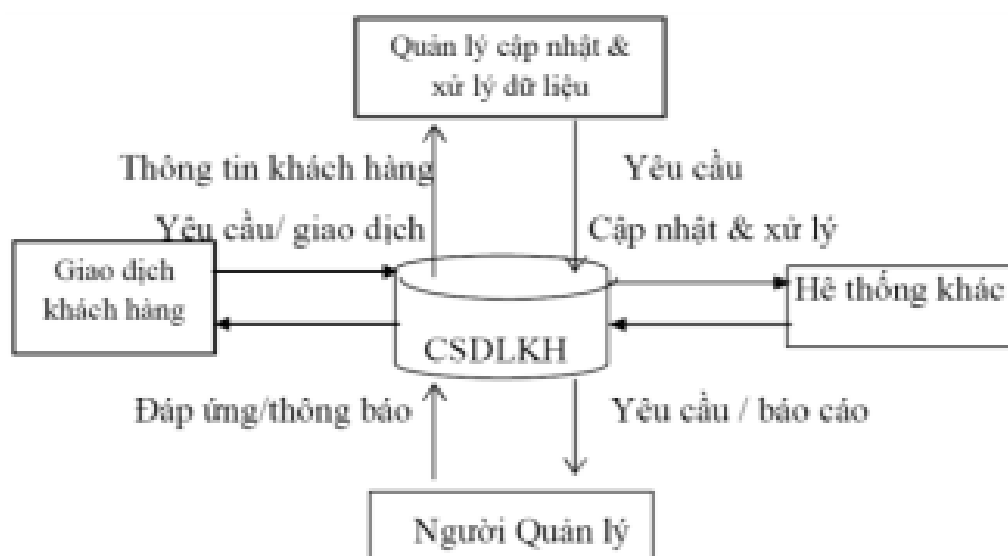
Hệ thống CSS của TTKD VNPT - Bắc Giang lưu trữ tập trung toàn bộ CSDL khách hàng, các thông tin khách hàng được chuẩn hoá từ nhiều nguồn khác nhau, nhận diện thông qua các thông tin quản lý chính như sau:

### 2.3.3. Cơ sở dữ liệu khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang

#### 2.3.3.1. Cơ sở dữ liệu 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 TTKD VNPT - Bắc Giang.



**Hình 2.4. Mô hình xử lý yêu cầu của hệ thống CSDLKH tập trung**

Từ các thông tin thu thập được qua CSDLKH tại TTKD VNPT - Bắc Giang 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 TTKD VNPT - Bắc Giang 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 TTKD VNPT - Bắc Giang 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 TTKD VNPT - Bắc Giang 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 TTKD VNPT - Bắc Giang cung cấp cho khách hàng.

#### 2.3.3.2. Xử lý cơ sở dữ liệu

Dựa vào kết quả kinh doanh cụ thể trong từng tháng, cuối tháng các TTVT huyện lập danh sách khách hàng lớn, khách hàng mới hoặc khách hàng có yêu cầu ngưng sử dụng dịch vụ gửi về Tổ Tin học. Căn cứ vào báo cáo, Tổ Tin học lập bảng theo dõi doanh thu và sản lượng của khách hàng trong từng tháng. Hiện tại, việc phân tích Cơ sở dữ liệu, quản lý khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang chủ yếu dựa trên việc theo dõi doanh thu và sản lượng bằng chương trình phần mềm CSKH với một số thông tin về khách hàng như: tên khách hàng, địa chỉ, số điện thoại liên hệ, nợ đầu kỳ, cuối kỳ,...

Phòng Kế hoạch - Kinh doanh dựa trên bảng theo dõi doanh thu tiến hành thống kê, phân loại các đối tượng khách hàng cần có chế độ chăm sóc đặc biệt, đề

xuất các chính sách khuyến mãi phù hợp. Danh sách này sẽ được Giám đốc TTKD VNPT - Bắc Giang phê duyệt và gửi về lại các TTVT trực thuộc để thực hiện việc chăm sóc khách hàng.

Theo dõi, cập nhật liên tục thông tin về khách hàng lớn thông qua việc đối chiếu cước phát sinh theo từng tháng của cơ sở dữ liệu. Đối với khách hàng có mức cước đột biến thì theo dõi, nếu khách hàng có quá trình thanh toán cước tốt, lượng cước phát sinh cao và đều thì bổ sung thêm vào mục các khách hàng tiềm năng nhằm phục vụ công tác CSKH định kỳ.

**Bảng 2.7: Mã hoá dữ liệu khách hàng tại TTKD VNPT - Bắc Giang**

<b>Loại KH</b>	<b>Mã hóa</b>	<b>Loại hòa mạng</b>	<b>Mã hóa</b>	<b>Hình thức thanh toán</b>	<b>Mã hóa</b>
KH cá nhân	VIE	Hòa mạng mới	MS	Thanh toán tại quầy giao dịch	3N3
KH doanh nghiệp	PTE	Trả trước chuyển sang trả sau	QFKK CFKK	Thanh toán tại địa điểm yêu cầu	3N3
KH nội bộ	KTM	Khôi phục sử dụng	KPNC	Thanh toán qua ngân hàng	3N1
KH hộ kinh doanh	HKD	Chuyển chủ quyền	CCQ		

(Nguồn: Phòng kinh doanh TTKD VNPT - Bắc Giang)

Tuy nhiên, trong xu thế phát triển ngày càng tăng của đơn vị về lĩnh vực hoạt động, quy mô sản xuất và khách hàng, hệ thống CSDLKH hiện tại của TTKD VNPT - Bắc Giang nhìn từ góc độ tổng thể còn nhiều bất cập:

- CSDLKH hiện tại chỉ chủ yếu theo dõi các thông tin tên, địa chỉ, điện thoại, doanh thu hay sản lượng hàng tháng; còn toàn bộ các thông tin khách

hàng như nhu cầu sử dụng, tần suất sử dụng, loại hình doanh nghiệp...đều chưa được quản lý một cách có hệ thống mà chỉ dựa trên kinh nghiệm. Do vậy, thiếu cơ sở thực hiện đa dạng các hoạt động CSKH.

- Cấu trúc dữ liệu không đồng nhất và được quản lý phân tán, rời rạc tại các đơn vị. Vì vậy, việc kết nối, trao đổi thông tin, số liệu để giải quyết yêu cầu cho khách hàng, xử lý khiếu nại, CSKH giữa các đơn vị chưa thực hiện được.

- Độ an toàn thấp, tính bảo mật trong việc truy nhập, xử lý dữ liệu còn nhiều lỏng lẻo, sơ hở, chưa đồng nhất.

- Các bước trong chu trình giải quyết hồ sơ từ lúc nhận yêu cầu của khách hàng đến khi ra phiếu xử lý thực hiện còn nhiều thao tác được thực hiện thủ công hoặc bằng các chương trình quản lý rời rạc dễ dẫn đến sai sót trong quá trình cập nhật dữ liệu.

- Mỗi đơn vị đều có riêng chương trình phục vụ công tác quản lý chưa khớp nối thành hệ thống chung nên việc quản lý khó khăn, không đáp ứng nhu cầu cung cấp số liệu báo cáo thống kê trực tuyến, việc trao đổi số liệu trên mạng giữa các đơn vị đa số vẫn là hình thức truyền nhận file.

Với các nhược điểm trên đã gây nhiều khó khăn cho công tác quản lý điều hành sản xuất kinh doanh, công tác cập nhật và phân tích dữ liệu khách hàng cũng như xác định mục tiêu của khách hàng để từ đó có chiến lược cụ thể cho từng phân đoạn khách hàng. Để giải quyết những khó khăn trên thì TTKD VNPT - Bắc Giang cần xây dựng CSDLKH thống nhất, tập trung. Đây chính là yêu cầu cần thiết trong quá trình xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị.

#### 2.3.3.3. Phân loại khách hàng

##### a. phân loại khách hàng

##### ➤ *Phân loại theo đối tượng sử dụng*

Với cách phân loại theo đối tượng, mức độ sử dụng, VNPT Bắc Giang xác định được thuộc tính của nhóm khách hàng: cùng mục đích sử dụng, có sự tương đồng về trình độ, ngành nghề công tác, cùng sự quan tâm, yêu cầu đối với dịch vụ, có cùng mức độ sử dụng, có sự tương đồng về khả năng chi trả dịch vụ....Cách phân loại khách hàng này đã gộp nhóm được những khách hàng có chung một số thuộc tính, từ đó đáp ứng được nhu cầu phức tạp, đa dạng của khách hàng những vẫn dựa trên tính đại chúng, phổ biến.

**Bảng 2.8: Các loại khách hàng phân loại theo đối tượng và mức độ sử dụng**

<b>Loại KH</b>	<b>Loại TB</b>	<b>Đối tượng và mức độ sử dụng</b>
<b>Khách hàng đặc biệt</b>	Thuê bao trả sau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các cơ quan thường trực, điều hành của Đảng, cơ quan quản lý hành chính nhà nước (cấp tỉnh, cấp huyện).</li> <li>- Cơ quan ngoại giao: Báo Bắc Giang, Đài phát thanh và truyền hình Bắc Giang.</li> <li>- Các thuê bao nghiệp vụ trong ngành Bưu chính Viễn thông (có quyết định công nhận của VNPT) thuộc thành phần: Giám đốc, Phó giám đốc VNPT Bắc Giang; Giám đốc, Phó Giám đốc Bưu điện tỉnh Bắc Giang; Trưởng đại diện Vinaphone tại Bắc Giang</li> </ul>
<b>Khách hàng lớn</b>	Thuê bao trả sau Thuê bao trả trước	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khách hàng là doanh nghiệp/ tổ chức xã hội đăng ký thanh toán qua kho bạc, thanh toán bằng uỷ nhiệm thu qua ngân hàng.</li> <li>- Khách hàng sử dụng cước cao, thanh toán cước đúng hạn (trong vòng 1 năm kể từ thời điểm xét tiêu chí): có mức cước phát sinh/ nạp thẻ cào từ 500.000đ trở lên/ chu kỳ sử dụng.</li> <li>- Khách hàng nhiều thuê bao, dịch vụ: đăng ký, sử dụng trên 05 thuê bao/ dịch vụ.</li> <li>- Khách hàng lâu năm: sử dụng dịch vụ của VNPT Bắc Giang từ 03 năm trở lên.</li> </ul>
<b>Khách hàng ngoại giao</b>	Thuê bao trả sau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các cơ quan truyền thanh, truyền hình, báo chí tại tỉnh.</li> <li>- Các hiệp hội bảo vệ người tiêu dùng.</li> </ul>
<b>Khách hàng nội bộ</b>	Thuê bao trả sau Thuê bao trả trước	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cán bộ công nhân viên công tác tại VNPT Bắc Giang.</li> </ul>

<b>Khách hàng đại lý</b>	Thuê bao trả sau Thuê bao trả trước	- Hệ thống các đại lý chuyên: đối tác chăm sóc khách hàng, quảng bá hình ảnh của VNPT ở các huyện, vùng lân cận thành phố, trung tâm thành phố. - Hệ thống các cửa hiệu bán lẻ: siêu thị điện thoại di động, cửa hàng điện thoại di động, điểm bán lẻ sim card, thẻ cào...
<b>Khách hàng cá nhân</b>	Thuê bao trả sau Thuê bao trả trước	- Hộ gia đình, hộ kinh doanh cá thể, doanh nghiệp, công ty TNHH, công ty cổ phần nhưng không thuộc đối tượng “khách hàng lớn”.

(Nguồn: Phòng kinh doanh TTKD VNPT - Bắc Giang)

### ➤ ***Phân loại theo doanh thu***

#### **Các loại khách hàng phân loại theo doanh thu**

VNPT Bắc Giang căn cứ vào việc xác định doanh thu để phân biệt khách hàng:

1. Doanh thu để xác định khách hàng được hưởng chiết khấu thương mại hoặc trích thưởng: là doanh thu cước các dịch vụ viễn thông phát sinh hàng tháng (chưa có thuế GTGT).

2. Doanh thu để thực hiện chiết khấu thương mại hoặc trích thưởng: là doanh thu cước thông tin (chưa có thuế GTGT) phát sinh hàng tháng sau khi trừ giảm giá hàng bán, khuyến mại, hàng bán bị trả lại (nếu có) đối với các thuê bao dịch vụ như sau:

- Thuê bao điện thoại Cố định, Gphone: Cước gọi điện thoại quốc tế; Cước gọi điện thoại đường dài liên tỉnh; Cước gọi vào các mạng di động.

- Thuê bao Mega VNN: tổng doanh thu phát sinh hàng tháng (bao gồm cả cước thuê bao).

- Thuê bao Vinaphone trả sau: cước thông tin trong nước và quốc tế.

3. Doanh thu tại mục 1 và 2 nêu trên là doanh thu cước được tính gộp theo mã khách hàng sử dụng dịch vụ của VNPT không bao gồm:

- Các khoản nợ quá hạn chưa thanh toán

- Doanh thu cước dịch vụ của các doanh nghiệp khác phát sinh trên thuê bao của VNPT như dịch vụ VoIP 177, 178, 179, 168, 172, 175, ...



### **Phân loại khách hàng:**

Căn cứ vào doanh thu cước trong tháng theo quy định tại mục 1 và 2 nêu trên, VNPT Bắc Giang thực hiện phân loại khách hàng như sau:

1. Khách hàng lớn: là khách hàng có doanh thu cước tối thiểu từ 1.000.000 đồng trở lên/tháng.

2. Khách hàng vừa và nhỏ: là khách hàng có doanh thu cước từ 400.000 đồng đến dưới 1.000.000 đồng/tháng.

3. Khách hàng khác: là khách hàng có doanh thu bình quân trên 01 thuê bao đạt (tổng doanh thu cước sử dụng trong tháng chia cho số thuê bao cùng mã khách hàng):

- Từ 100.000 đồng đến dưới 400.000 đồng: đối với thuê bao điện thoại Cố định, Gphone, Mega VNN.

- Từ 200.000 đồng đến dưới 400.000 đồng: đối với thuê bao Vinaphone trả sau.

Phân loại hiệu quả nhất cần được dựa trên giá trị kinh doanh lâu dài (LTV). VNPT Bắc Giang cần phân loại khách hàng tổ chức dựa trên giá trị kinh doanh. Giá trị kinh doanh sẽ cho ta câu trả lời khách hàng nào mang lại nhiều lợi nhuận nhất, lợi nhuận trung bình và lợi nhuận ít nhất ở hiện tại và tương lai cũng như sự an toàn và rủi ro mà khách hàng có thể mang lại.

#### **b. Xác định khách hàng mục tiêu**

Trước đây, khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông, nhất là khách hàng sử dụng điện thoại di động là những người có thu nhập cao, doanh nghiệp hoặc cán bộ lãnh đạo... Ngày nay, với sự bùng nổ của công nghệ, sự cạnh tranh của các nhà cung cấp về giá cước, chính sách chăm sóc khách hàng thì bất kỳ ai, ở mức thu nhập nào đều có thể sử dụng dịch vụ viễn thông với mức giá cước tương ứng. Dịch vụ viễn thông như dịch vụ điện thoại di động, internet ngày càng trở nên thông dụng, phổ biến, là một phần tất yếu của đời sống hiện nay.

### **Bảng 2.9: Doanh thu thu từ khách hàng từ năm 2018– 2020**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

Loại khách hàng	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	Doanh thu	Tỷ trọng (%)	Doanh thu	Tỷ trọng (%)	Doanh thu	Tỷ trọng (%)
<b>KH đặc biệt</b>	4,175	8.38	4,358	8.20	5,396	8.39
<b>KH lớn</b>	17,021	34.18	18,549	34.90	20,500	31.87
<b>KH ngoại giao</b>	201	0.40	247	0.46	307	0.48
<b>KH nội bộ</b>	472	0.95	503	0.95	650	1.01
<b>KH đại lý</b>	1,467	2.95	1,593	3.00	2,054	3.19
<b>KH cá nhân</b>	26,459	53.14	27,906	52.50	35,408	55.05
<b>Tổng cộng</b>	49,795	100.00	53,156	100.00	64,315	100.00

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2018-2020 - VNPT Bắc Giang)

Tác giả nhận thấy doanh thu phục vụ khách hàng lớn luôn chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh thu (thu từ khách hàng) trên toàn địa bàn tỉnh Bắc Giang. Nhưng xu hướng các khách hàng lớn đang trên đà bão hoà dần về doanh thu, số lượng khách hàng lớn tăng dần, doanh thu cũng tăng theo đều, không có sự gia tăng đột biến. Doanh thu phục vụ các loại khách hàng lớn tăng lên, đặc biệt là đối tượng khách hàng cá nhân.

Trước đây, VNPT Bắc Giang tập trung vào các đối tượng khách hàng có khả năng thanh toán tốt, có nhu cầu sử dụng cước cao – là các khách hàng lớn. Hiện nay, với xu thế cạnh tranh mới, bên cạnh khách hàng trọng tâm là khách hàng lớn, VNPT xác định cung cấp dịch vụ cho tất cả các đối tượng có thể sử dụng dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin, đa dạng hoá khách hàng, đồng thời đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ cho từng loại khách hàng, từng đối tượng khách hàng, đáp ứng tất cả các đối tượng có thể sử dụng dịch vụ. Nhằm mục đích thu lợi nhuận trên tất cả phân đoạn khách hàng, chiếm lĩnh được thị phần rộng lớn hơn, tìm kiếm lượng khách hàng tiềm năng mới.

Tóm lại: với định hướng khách hàng mục tiêu như trên, đòi hỏi VNPT Bắc Giang phải nỗ lực hơn nữa trong hoạt động cung cấp dịch vụ và phục vụ khách hàng. Cần quan tâm nghiên cứu nhu cầu khách hàng để định ra những chính sách khách hàng chung nhất vẫn đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách cá biệt, nhưng cá biệt theo số đông, mang tính đại chúng và phổ biến.

#### **2.3.4. Kiểm soát, đánh giá quản trị quan hệ khách hàng**

#### 2.3.4.1. Kiểm soát

VNPT - Bắc Giang mới chỉ thực hiện kiểm soát đối với khâu thu thập và phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng và được thực hiện bằng cách: định kỳ hàng quý, VNPT - Bắc Giang sẽ có thông báo nhắc nhở TTVT trực thuộc những khách hàng chưa tiến hành thu thập và phân tích thông tin dữ liệu để phân loại khách hàng. VNPT - Bắc Giang chưa xây dựng được hệ thống kiểm soát quá trình thực hiện quản trị quan hệ khách hàng tại các TTVT trực thuộc. Do đó, các TTVT trực thuộc không kịp thời nắm bắt được quá trình thực hiện quan hệ khách hàng có đúng theo kế hoạch đã đặt ra hay không.

#### 2.3.4.2. Đánh giá

Trong những năm qua, tình hình cạnh tranh trên thị trường viễn thông ngày càng gay gắt, xu hướng thị trường đang dần bão hoà, bất kỳ người dân nào cũng có thể sử dụng điện thoại di động, internet, xem ti vi qua mạng.... Dịch vụ viễn thông trở nên phổ biến, là nhu cầu thiết yếu và giá ngày càng rẻ, dễ sử dụng với đại bộ phận dân chúng. Nên việc tiếp tục phát triển, mở rộng thị phần của nhà cung cấp là việc vô cùng khó khăn, nhưng song song với việc tìm kiếm khách hàng mới thì việc giữ chân khách hàng cũ lại càng cần thiết hơn, đặc biệt là những khách hàng thực sự có giá trị như khách hàng lớn. Trước xu hướng này, VNPT - Bắc Giang liên tục triển khai các chính sách khách hàng nhằm mục đích phục vụ khách hàng tốt nhất. Dựa trên các chính sách khách hàng của tập đoàn, VNPT - Bắc Giang triển khai công tác quan hệ khách hàng và đạt được một số thành công cũng như tồn tại.

##### ❖ **Đánh giá bên trong:**

+ Khoảng thời gian từ thu nhận, xử lý thông tin đến khi ra quyết định thực hiện: tương đối dài vì còn nhiều thủ tục giấy tờ, và khâu tổng hợp thông tin chưa nhất quán.

+ Tỷ lệ trao đổi, sử dụng thông tin về khách hàng đối với các bộ phận có liên quan thấp vì chưa kết hợp được các kênh tương tác thu nhận thông tin khách hàng.

+ Tỷ lệ thu nhận khách hàng giảm: trong các năm từ 2011 – 2013, thị phần của VNPT - Bắc Giang (thuê bao vinaphone) giảm dần so với các đối thủ cạnh tranh như Viettel, Mobifone, thể hiện tỷ lệ thu nhận khách hàng giảm.

+ Khả năng tiếp nhận thông tin khách hàng cao: Nhờ vào ứng dụng phần mềm quản lý thông tin khách hàng với độ tin cậy và bảo mật thông tin cao.

+ Đánh giá được giá trị đạt được từ khách hàng: có tiêu chí phân loại khách hàng rõ ràng. Xác định được khách hàng mục tiêu là tất cả đối tượng có thể sử dụng dịch vụ viễn thông do VNPT - Bắc Giang cung cấp với mong muốn đa dạng hoá khách hàng, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ.

+ Tỷ lệ bán hàng cho cùng một đối tượng cao vì: có các chương trình chăm sóc khách hàng và hình thức khuyến mại đa dạng, phong phú thu hút được khách hàng. Đồng thời sản phẩm dịch vụ, gói cước đa dạng hoá cao, cho khách hàng nhiều cơ hội lựa chọn.

+ Thị phần MegaVNN ở các thị trấn, thành phố cao, cạnh tranh tốt với các nhà cung cấp khác, chất lượng chăm sóc khách hàng cao.

#### ❖ **Đánh giá bên ngoài**

+ Mức độ tin cậy của khách hàng đối với doanh nghiệp: VNPT - Bắc Giang là doanh nghiệp nhà nước duy nhất trên địa bàn cung cấp tất cả các dịch vụ về viễn thông – công nghệ thông tin nên có thương hiệu tốt, dành nhiều thiện cảm từ khách hàng. Có đội ngũ lao động có kinh nghiệm và chuyên môn cao, mạng lưới phục vụ khách hàng ngày càng được mở rộng, truyền thông đến công chúng có các hoạt động giao lưu, hoạt động xã hội, phát triển nhiều kênh giao tiếp tương tác với khách hàng trực tiếp thông qua điện thoại, website, centre call, có quy trình giải quyết khiếu nại chuẩn, chính sách khách hàng tốt.

+ Tỷ lệ không hài lòng của khách hàng đã sử dụng sản phẩm: ngày càng gia tăng khiếu nại của khách hàng về chất lượng của dịch vụ cũng như tính chính xác của hệ thống tính cước.

+ Tỷ lệ chuyển từ quan tâm sang sử dụng sản phẩm của VNPT - Bắc Giang: tác giả chưa đánh giá được tỷ lệ này.

### **2.3.5. Kết quả của CRM tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.**

#### **2.3.5.1. Vấn đề khuyến khích và triển khai hoạt động CRM tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

**Chính sách khuyến khích nhân viên sử dụng phần mềm CRM tại TTKD VNPT - Bắc Giang:** Rất quan trọng trong thời gian đầu triển khai nhằm tạo động lực và tinh thần quyết tâm triển khai thành công hệ thống. Chính sách cần áp dụng cho đến khi việc sử dụng trở nên không thể thiếu đối với hoạt động sản xuất kinh doanh. Nhân viên nào sử dụng tốt phần mềm CRM sẽ được tặng quà hàng quý với những món quà mà trung tâm kinh doanh VNPT đề ra.

Phần mềm CRM là một hệ thống không quá phức tạp, triển khai CRM một cách bài bản và thành công sẽ giúp trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Giang có được sự trải nghiệm quý giá và là tiền đề cho việc triển khai các hệ thống lớn hơn như quản trị nguồn lực doanh nghiệp (ERP).

#### **Triển khai từng phần:**

Công nghệ có thể đáp ứng mọi yêu cầu của doanh nghiệp, tuy nhiên trên thực tế triển khai quá nhiều yêu cầu trong thời gian đầu dẫn đến nguy cơ (i) mất đi tính hệ thống; (ii) phát sinh chi phí, (iii) làm chậm tiến độ dự án và (iv) có thể dẫn đến sự nản lòng của những người tham gia. Chiến lược là sử dụng các tính năng có sẵn đáp ứng 80% nhu cầu của doanh nghiệp. Sau đó phát triển dần các yêu cầu sau khi thành công triển khai vận hành. Khi có trải nghiệm thực tế, lúc đó các yêu cầu sẽ thiết thực hơn và sẽ chỉ thực hiện khi đó là thiết yếu.

#### **Kiểm tra, giám sát và đánh giá việc sử dụng thường xuyên và liên tục:**

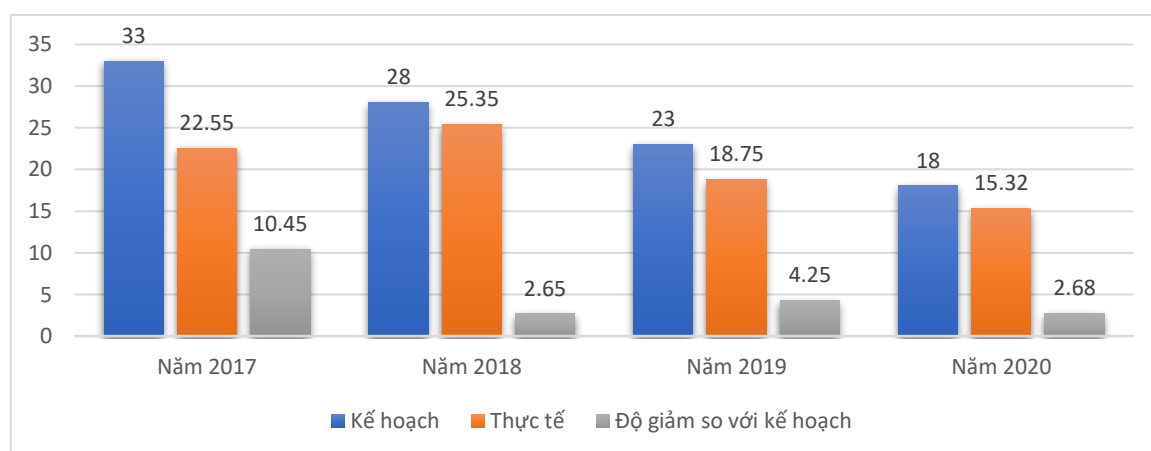
Ngoài việc xem các báo cáo trực tiếp từ hệ thống, ban lãnh đạo trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Giang cũng cần thường xuyên đánh giá, kiểm tra việc sử dụng của nhân viên để có sự hỗ trợ kịp thời và định hướng nâng cấp khi cần thiết.

### 2.3.5.2. 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. 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, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang ngày càng thu hút nhiều khách hàng và tỷ lệ thuê bao rời mạng vẫn đảm bảo.

Đơn vị: %



**Hình 2.5: Kết quả tỷ lệ thuê bao rời mạng**

*Nguồn: Phòng chăm sóc khách hàng*

Nếu trong năm 2018 tỷ lệ thuê bao rời mạng thực tế giảm 10,45 % so với kế hoạch. Thì năm 2019 với tỷ lệ thuê bao rời mạng giảm đến 2,65 % và năm 2020 là 4,25%, năm 2020 là 2,68%. Nhìn qua biểu đồ ta có thể dễ dàng nhìn thấy tỉ lệ thuê bao rời mạng hàng năm giảm dần để có được thành công đó, công tác duy trì khách

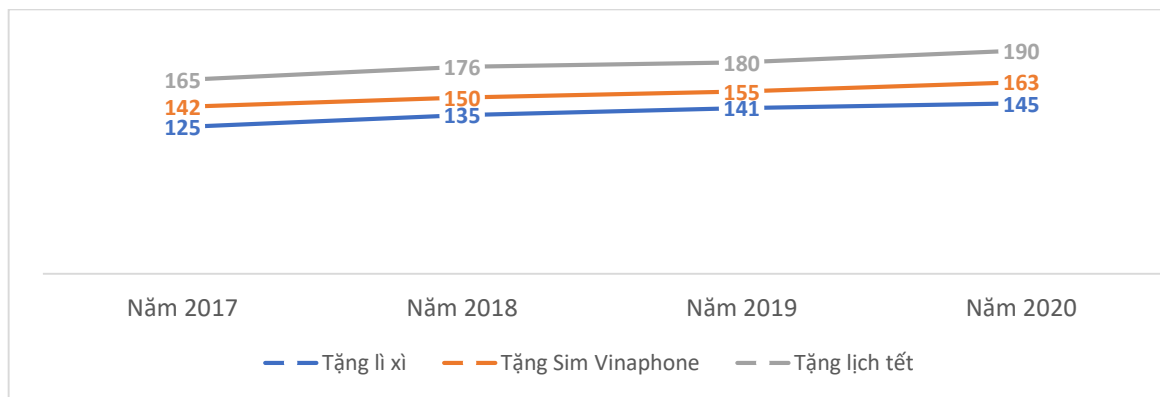
hàng đóng một vai trò không nhỏ. Dưới đây là kết quả thực hiện công tác duy trì khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

### 2.3.5.3. Kết quả công tác chăm sóc khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

Hàng năm, TTKD VNPT - Bắc Giang 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 TTKD VNPT - Bắc Giang. Các chương trình CSKH của TTKD VNPT - Bắc Giang thực hiện trong các năm gần đây như sau:

- Tặng lì xì khách hàng trung thành sử dụng dịch vụ trong dịp tết Nguyên
- đán.
- Tặng sim VinaPhone nhân dịp sinh nhật VNPT.
- Triển khai tặng lịch tết cho tất cả các khách hàng có phát sinh giao dịch tại cửa hàng.

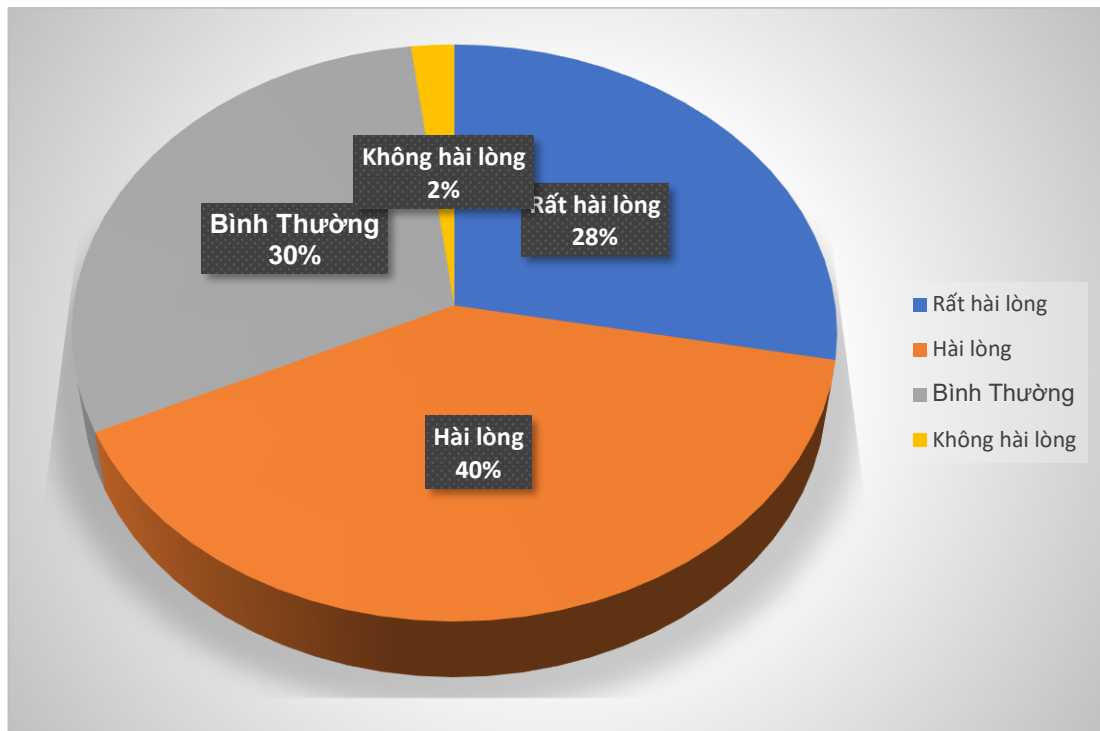
*Đơn vị: Khách hàng*



**Hình 2.6: Kết quả chăm sóc khách hàng Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang thực hiện những năm gần đây**

*Nguồn: Phòng chăm sóc khách hàng*

Nhìn vào biểu đồ ta thấy tín hiệu đáng mừng đối với công tác quản trị quan hệ khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang ngày càng làm tốt. Các món quà lì xì, tặng sim Vinaphone, tặng lịch tết ngày càng nhiều điều đó chứng tỏ khách hàng trung thành của TTKD VNPT - Bắc Giang không hề nhỏ.



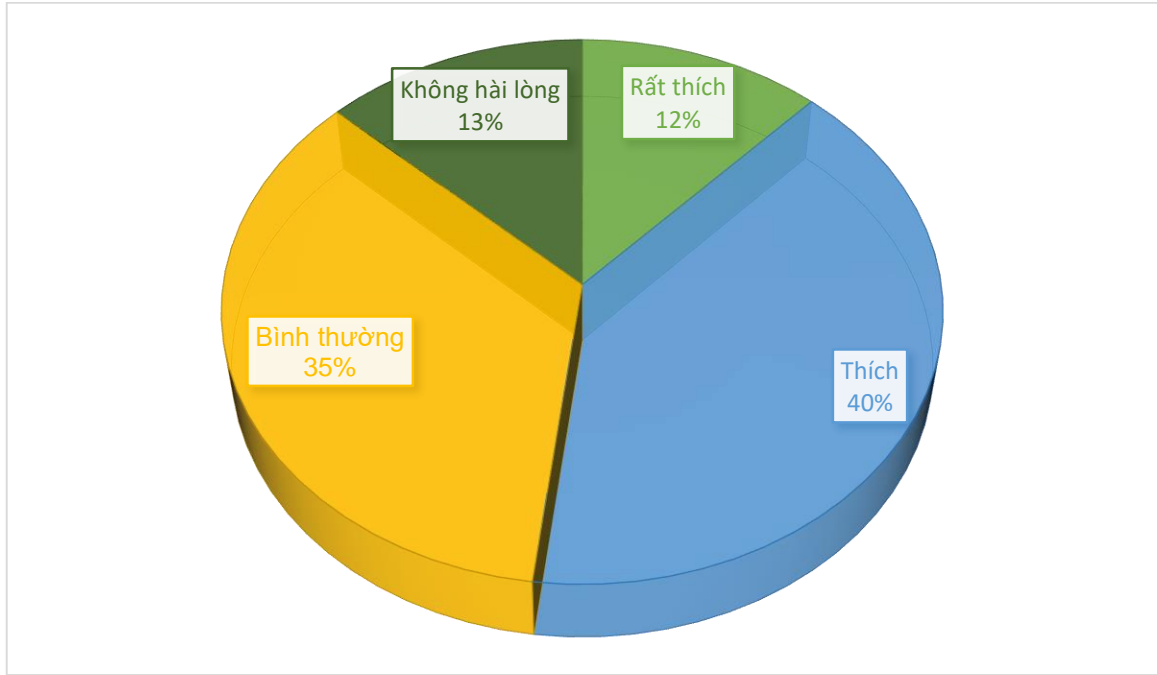
**Hình 2.7: Tổng hợp phản hồi mức độ hài lòng của KH về công tác giải quyết khiếu nại của Vinaphone**

*Nguồn: Phòng chăm sóc khách hàng*

Nhìn vào mức độ hài lòng của khách hàng đối với công tác giải quyết khiếu nại của ban giải quyết khiếu nại phòng CSKH TTKD VNPT - Bắc Giang cho thấy: 68% khách hàng hài lòng với công tác giải quyết của nhân viên giải quyết khiếu nại, 30% khách hàng chấp nhận cách giải quyết của nhân viên giải quyết khiếu nại của Chi nhánh. Và có 2% khách hàng không hài lòng với công tác giải quyết của nhân viên khiếu nại. Chứng tỏ công tác giải quyết khiếu nại của Chi nhánh thực hiện cũng khá tốt, tuy nhiên vẫn còn có một nhóm khách hàng không hài lòng với cách giải quyết của nhân viên và dẫn đến khách hàng khiếu nại lại nhiều lần. Nguyên nhân do một số nhân viên mới vẫn không hiểu rõ và phản ứng nhanh nhạy các tình huống khiếu nại của khách hàng dẫn đến lung túng, giải thích vòng vo khách hàng không hiểu ý. Và một số trường hợp khác là do thời gian giải quyết khiếu nại quá lâu, nhân viên giải quyết khiếu nại quên không phản hồi trả lời khách hàng dẫn đến khách hàng chưa nhận được câu trả lời thỏa đáng cho khiếu nại của mình. Trung tâm cần xiết chặt



hơn nữa công tác kiểm tra các nhân viên mới về công tác thực hiện giải quyết khiếu nại. Nhân viên CSKH phải trả lời khách hàng ngay sau khi khiếu nại của khách hàng đã được giải quyết cùng đó phải hỏi xem khách hàng đã hài lòng với công tác giải quyết của mình chưa, để kịp thời có những phương án giải quyết khi khách hàng không hài lòng.



**Hình 2.8: Tổng hợp đánh giá của KH về chương trình CSKH của Vinaphone**

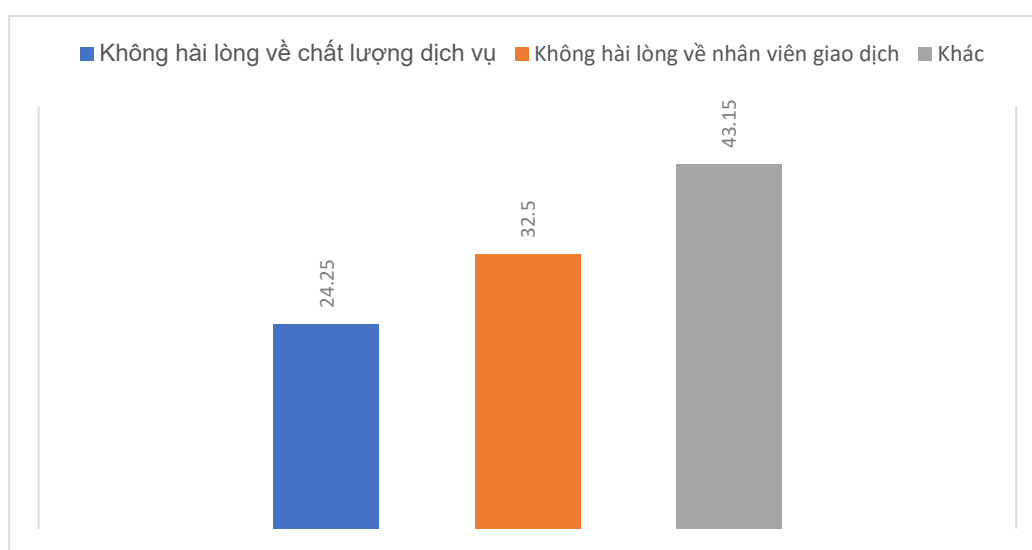
*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Đối với các chương trình CSKH mà TTKD VNPT - Bắc Giang đã thực hiện chỉ có 12% số khách hàng là đánh giá là rất thích, 40% khách hàng đánh giá thích, 35% khách hàng đánh giá là bình thường không có sự khác biệt, và có 13% khách hàng tỏ ra không quan tâm. Trong tổng số khách hàng được hỏi thì 12% khách hàng cho biết là rất thích và 48% khách hàng cho là bình thường và không quan tâm. Chứng tỏ các chương trình CSKH vẫn chưa thực sự khác biệt để hấp dẫn và thu hút khách hàng vì có tới 35% khách hàng đánh giá là bình thường. Mặt khác chương trình CSKH là chương trình mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng mà có tới 13% không quan tâm. Phòng CSKH cần xây dựng các chương trình CSKH khác biệt với các nhà mạng khác

để có thể thu hút, hấp dẫn khách hàng sao cho tất cả khách hàng đều biết đến và quan tâm đến các chương trình CSKH của TTKD VNPT - Bắc Giang.

#### 2.3.5.4. Khảo sát các lý do rời bỏ dịch vụ từ phía khách hàng

Nghiên cứu vì lý do khách hàng sẵn sàng từ bỏ dịch vụ của TTKD VNPT - Bắc Giang cho thấy những nguyên nhân chủ yếu liên quan tới sai sót trong cung cấp dịch vụ là 24,25%, thái độ nhân viên 32,5%, những lí do khác chiếm 43,15%.



**Hình 2.9: Tỷ lệ rời bỏ Vinaphone qua các nguyên nhân**

*Nguồn: Phòng chăm sóc khách hàng*

Trong thực tế, có nhiều vấn đề xảy ra có thể ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường khách hàng. Sự cam kết tới sự hài lòng và chất lượng dịch vụ của TTKD VNPT - Bắc Giang không nằm ở những lời hứa hẹn trong quảng cáo mà chính là cách nhân viên phản ứng thế nào khi có vấn đề xảy ra với khách hàng. Điều chỉnh dịch vụ đòi hỏi quy trình xử lý vấn đề kín kẽ và khả năng kiểm soát các khách hàng khó tính, và TTKD VNPT - Bắc Giang cần có các chiến lược điều chỉnh hiệu quả. Đôi khi một vấn đề về chất lượng dịch vụ đơn lẻ có thể phá hủy niềm tin của khách hàng vào công ty nếu khách hàng này khó tính, có thể thổi phồng sai sót của dịch vụ; cho rằng sai sót mang tính hệ thống chứ không phải là tai nạn đơn lẻ; khẳng định những cố gắng sửa chữa của nhân viên không đủ, không tích cực. Nguy cơ để những khách hàng khó

tính này rời bỏ công ty là rất cao, đặc biệt với sự cạnh tranh khốc liệt từ các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tương tự.

## **2.4. Đánh giá chung về hoạt động CRM của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

- Đơn vị đã nhận thức được tầm quan trọng của việc quản lý khách hàng, đã xác định được mục tiêu quản trị hệ khách hàng.
- Đơn vị đã áp dụng các hình thức tương tác với khách hàng như điện thoại, email, gặp gỡ trực tiếp, thăm dò ý kiến của khách hàng.
- Đơn vị đã tạo được hình ảnh, vị trí của mình trong tâm trí khách hàng. Để thiết lập mối quan hệ tốt với khách hàng công ty luôn kiểm soát nghiêm ngặt sự an toàn và đúng tiến độ.
- Có cơ sở vật chất kỹ thuật và cơ sở đội ngũ nhân lực có trình độ đảm bảo cho mọi hoạt động của công ty, Đơn vị có điều kiện nâng cao công tác quản trị quan hệ khách hàng trong thời gian tới.

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

#### **2.4.2.1. Những hạn chế**

- Cán bộ, công nhân viên đôi khi còn chưa sâu sát quan tâm được hết các yêu cầu nguyện vọng của khách hàng.
- Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang tập trung vào phát triển số lượng Internet băng rộng của các hộ gia đình, doanh nghiệp nhưng đôi khi chưa thể giải quyết hết được các yêu cầu phản hồi từ chất lượng dịch vụ và các sự cố thỉnh thoảng xảy ra.
- Những khách hàng gắn bó lâu dài với TTKD VNPT - Bắc Giang được hưởng quá ít chính sách ưu đãi, khuyến mãi về các dịch vụ của TTKD VNPT - Bắc Giang.
- Số lượng khách hàng phản ánh, khiếu nại hàng năm vẫn chiếm nhiều, đa số là khiếu nại do lỗi hệ thống: khách hàng mất tiền trong tài khoản, thực hiện mở chiểu

chậm, các nhắn tin không thành công vẫn bị trừ tiền, khách hàng mất tiền sau khi nạp thẻ hoặc chuyển đổi.

- 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.

- Bên cạnh đó, công tác quản lý và lưu trữ hồ sơ thuê bao còn nhiều tồn tại:

- + Một số cửa hàng, đại lý nộp hồ sơ không đúng thời hạn quy định;

- + Thông tin trong các hợp đồng còn có nhiều sai sót, tẩy xóa, nhập nhầm mã cửa hàng, thiếu thủ tục khách hàng... Và đặc biệt có những khách hàng giả mạo hợp đồng;

- Đối với chương trình chúc mừng sinh nhật khách hàng:

- + Số liệu ngày sinh, ngày thành lập của một số thuê bao còn thiếu nên gây ảnh hưởng đến hiệu quả của chương trình;

- + Công tác triển khai quà tặng cho khách hàng vẫn chậm trễ đặc biệt là công tác tặng quà ở các tỉnh. Chuyên viên chưa kiểm soát được tiến độ của chương trình và thời gian vận chuyển nên quà tặng đến tay khách hàng thường chậm hơn ngày sinh của khách hàng.

- Sự chênh lệch giá trị quá lớn giữa nạp thẻ và hòa mạng mới nên số lượng thuê bao ảo, sim rác vẫn còn nhiều. Trung tâm khó khăn trong công tác quản lý và xây dựng các chương trình CSKH.

- Các chương trình CSKH dành cho thuê bao trả trước vẫn còn hạn chế trong khi thuê bao trả trước chiếm hơn 60% tổng số thuê bao hòa mạng. Hình thức khuyến mại dành cho thuê bao trả trước không có gì thay đổi từ trước đến nay vẫn là tặng phần trăm giá trị thẻ nạp, tặng tin nhắn và số ngày sử dụng. Mà không có món quà tinh thần nào được Trung tâm triển khai thực hiện đối với hoạt động CSKH thuê bao trả trước.

- Chất lượng dịch vụ vẫn đang là vấn đề nổi cộm trong công tác giải quyết khiếu nại của khách hàng, tuy chất lượng dịch vụ trong hoạt động của trung tâm VNPT vẫn đang là vấn đề quan tâm số một của TTKD VNPT - Bắc Giang nói riêng nhưng vẫn không tránh khỏi những hạn chế cần khắc phục như: Chất lượng sóng nhiều nơi còn

kém, chậm chèn và nghẽn mạng trong những ngày lễ và giờ cao điểm. Nhắn tin khó thực hiện và lặp lại nhiều lần gây khó chịu cho khách hàng.

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

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

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

#### 2.4.2.2. Nguyên nhân của những tồn tại nêu trên

- Chưa tích hợp CRM vào kế hoạch kinh doanh hàng năm của đơn vị.

- Chưa xây dựng chính sách CRM hướng tới khách hàng quan trọng hiện tại.

- Chưa hoàn thiện CSDL tập trung, ghép mã khách hàng để quản lý và phân loại và khách hàng tốt hơn.

- Chưa có cơ chế và mối liên hệ chặt chẽ giữa các bộ phận trong đơn vị về công tác CRM. Với các bộ phận có liên quan tới CRM có quy định để kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện các mục tiêu CRM.

- Chưa coi trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ công nhân viên. Nhận thức của cán bộ công nhân viên chưa chuyển biến so với yêu cầu do tâm lý bao cấp, cửa quyền còn ăn sâu trong nhiều năm. Chưa có các bộ phận kiểm tra, đánh giá nhân viên tiếp xúc với khách hàng theo các mẫu biểu của VNPT Bắc Giang.

- Chưa có những chính sách khách hàng riêng, đặc thù phù hợp với thực trạng khách hàng tại đơn vị.

- Số lượng khách hàng ngày càng tăng và ngày càng khó tính, họ có thể dễ dàng chuyển sang các nhà cung cấp khác có chất lượng phục vụ tốt hơn trong khi đó bộ máy quản lý khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang chưa đổi mới kịp thời.

- Mạng lưới công nghệ thông tin phục vụ cho quản lý chưa được đầu tư tương xứng với nhu cầu hiện tại.

- Các kênh tương tác khách hàng chưa có sự phối hợp đồng bộ nên việc thu tập thông tin khách hàng còn nhiều hạn chế.

**Kết luận chương:** Qua việc nghiên cứu thực trạng hoạt động CRM tại công ty, luận văn chỉ ra những ưu điểm cũng như những mặt hạn chế trong hoạt động quản trị mối quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang. Đây là cơ sở để tác giả đề xuất các giải pháp ở chương 3.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC – DOANH NGHIỆP TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT BẮC GIANG**

Nội dung chính của chương 3 là đề xuất một số giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động CRM tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang. Các đề xuất này dựa trên lý thuyết về “quản trị quan hệ khách hàng” đã trình bày ở chương 1 và thực trạng hoạt động “quản trị quan hệ khách hàng” đã trình bày ở chương 2.

### **3.1. Phương hướng hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

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

Trong năm 2020 và những năm tiếp theo TTKD VNPT Bắc Giang tiếp tục phát huy những thành quả đã đạt được trong những năm qua, phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chính trị, đảm bảo thông tin phục vụ sự điều hành của Đảng, Nhà nước, góp phần xây dựng và bảo vệ an ninh quốc phòng cho tỉnh nhà. Đồng thời tiếp tục giữ vững vai trò chủ đạo trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin, phục vụ sản xuất kinh doanh của Tổng công ty dịch vụ viễn thông; duy trì tốc độ tăng trưởng tối thiểu đạt từ 5-10%; đóng góp hiệu quả vào quá trình tái cấu trúc Tập đoàn VNPT, góp phần vào sự phát triển bền vững của TTKD VNPT Bắc Giang và Tập đoàn VNPT trong tình hình mới.

Để đạt được mục tiêu đề ra, TTKD VNPT Bắc Giang cần phải đổi mới trong mọi mặt hoạt động, hoàn thành các nhiệm vụ trọng tâm sau:

Một là: Đảm bảo an toàn hạ tầng viễn thông trong mọi tình huống, phục vụ sự chỉ đạo, điều hành của Đảng, Nhà nước, của chính quyền địa phương cũng như phục vụ các yêu cầu sản xuất kinh doanh của Tổng công ty dịch vụ viễn thông. Giữ vững an ninh, an toàn mạng lưới và phòng chống cháy nổ.

Hai là: Kinh doanh ngày càng hiệu quả và mang tính chuyên nghiệp cao, đáp ứng nhu cầu của khách hàng trên toàn địa bàn của tỉnh và từng bước vươn lên vị thế hàng đầu của nhà cung cấp dịch vụ VT-CNTT của tỉnh nhà.

Ba là: Làm tốt công tác quản trị nguồn nhân lực; đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Bốn là: Tăng cường quản lý tài chính kế toán theo yêu cầu mới, đảm bảo tuân thủ nghiêm các quy định của Nhà nước cũng như của Tổng công ty dịch vụ viễn thông về công tác tài chính kế toán.

### ***3.1.2. Định hướng, chiến lược về quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang***

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

Chiến lược kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT- Bắc Giang được xây dựng trên cơ sở sứ mệnh chung của Trung tâm kinh doanh VNPT- Bắc Giang 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 trưng hình ảnh, đẩy mạnh tốc độ phát triển thuê bao và các sản phẩm dịch vụ.

#### **3.1.2.2. 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- Bắc Giang 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- Bắc Giang 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.

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.

### 3.1.2.3. Phát triển mạng lưới chăm sóc khách hàng

Trung tâm kinh doanh VNPT- Bắc Giang nói chung và phòng CSKH 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 CSKH đã đề ra một số định hướng phát triển như sau:

- Phát triển, mở rộng, đa dạng hóa dịch vụ khách hàng, hoàn thiện các dịch vụ hiện có.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ CSKH và cải tiến các chương trình CSKH.
- Hoàn thiện đội ngũ nhân viên CSKH cả về số lượng và chất lượng.
- Nâng cao căn bản tất cả các loại dịch vụ cùng với việc điều chỉnh giá cước theo quy định của Trung tâm ở mức hợp lý.

#### 3.1.2.4. Phát triển công tác chăm sóc khách hàng

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 kinh doanh VNPT- Bắc Giang . Trung tâm kinh doanh VNPT- Bắc Giang đã đưa ra định hướng cụ thể nhằm phát huy và phát triển công tác CSKH của Trung tâm trong thời gian tới:

- 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 Trung tâm kinh doanh VNPT- Bắc Giang.
- 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 Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

#### **3.2.1. Giải pháp tương tác với khách hàng**

Hiện nay, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang 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 - Bắc Giang cần phát huy hơn nữa các kênh tương tác bằng cách:

- Tiếp nhận ý kiến khách hàng qua trang web
- Đặt phiếu tiếp nhận ý kiến khách hàng trực tiếp tại quầy giao dịch.
- Gửi kèm phiếu tiếp nhận ý kiến khách hàng với thông báo cước hàng tháng, hợp đồng thuê bao mới.
- Tổ chức hội nghị khách hàng.
- Có đầu mối thông tin và tiếp xúc với nhóm khách hàng mới

Sau khi phân loại các khách hàng, dựa vào giá trị tiềm năng và lòng trung thành của khách hàng, tác giả đề xuất VNPT - Bắc Giang xác định những khách hàng trọng tâm của mình, từ đó lựa chọn các chiến lược, chương trình CSKH phù hợp nhằm gia tăng sự hài lòng của khách hàng tiến đến tăng sự trung thành của họ đối với VNPT - Bắc Giang.

Việc phục vụ khách hàng mục tiêu này được tổ chức theo nguyên tắc “một cửa” với sự đảm bảo những điều kiện thuận lợi tối đa cho các nhân vật thượng lưu này. Nguyên tắc phục vụ cũng mang nặng tính cá nhân, nghĩa là đối với mỗi khách hàng sẽ có một cách thức phục vụ riêng biệt. Nhân viên chăm sóc khách hàng mục tiêu phải có trình độ cao, kỹ năng chuyên nghiệp.

❖ *Xây dựng chiến lược để tác động vào khách hàng*

<b>Loại khách hàng</b>	<b>Chiến lược</b>
<b>A</b>	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>B</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.
<b>C</b>	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.
<b>D</b>	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 áp dụng nhiều giải pháp khuyến khích khách hàng vẫn không thay đổi thì VNPT - Bắc Giang nên từ chối khéo việc cung cấp dịch vụ.

❖ *Xây dựng chiến lược để tác động vào khách hàng*

<b>khách hàng</b>	<b>Chiến lược</b>
<b>A</b>	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>B</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.

<b>C</b>	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.
<b>D</b>	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 áp dụng nhiều giải pháp khuyến khích khách hàng vẫn không thay đổi thì VNPT - Bắc Giang nên từ chối khéo việc cung cấp dịch vụ.

### **3.2.2. Giải pháp xây dựng cơ sở dữ liệu**

Các khách hàng hiện tại của Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang chính là nguồn dữ liệu quý giá. Nhưng rất nhiều công ty hay bỏ quên phần chăm sóc trên chính khách hàng của mình, hay một số sản phẩm phân phối qua kênh trung gian.

Nếu bạn là một trưởng phòng kinh doanh, hãy yêu cầu các nhân viên của mình luôn lưu lại số điện thoại và thông tin của tất cả những khách hàng và cả những người quan tâm đến sản phẩm dịch vụ của công ty mình nhưng không mua hàng

Đừng để sót một nguồn nào, hãy tìm lại chúng trong những nguồn như:

- Hòm thư của bạn: chắc hẳn bạn đã từng liên hệ, làm việc với rất nhiều người
- Danh thiếp của các khách hàng, đối tác
- Dữ liệu trên website của bạn: ngoài những người dùng (user) trên website, thông tin SĐT của khách hàng còn có thể nằm trong các bình luận, liên hệ,...
- Nếu website của bạn có giao dịch trực tuyến, hãy tổng hợp các đơn đặt hàng, hóa đơn để lấy thông tin, bạn còn có thể lưu lại sở thích của từng khách hàng.
- Mạng xã hội: hãy tổng hợp địa chỉ email của những Friend hoặc những người đã Like trang Facebook, Twitter,... của bạn
- Các văn bản in như hợp đồng, thư tín, báo cáo ...

Đây là phương pháp phổ biến và đơn giản nhất, trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang tạo một form để người truy cập vào website của trung tâm đăng ký nhận

tin về chương trình khuyến mãi, tài liệu hữu ích về sản phẩm, dịch vụ bên trung tâm. Thông tin về SĐT và các thông tin về họ sẽ được lưu lại, và họ sẽ nhận được các thông tin hữu ích qua email đã đăng kí

- Form đăng ký nên đặt ở vị trí dễ quan sát và ngay tại trang chủ
- Form đơn giản nhất chỉ yêu cầu người dùng nhập vào SĐT và địa chỉ email hoặc nhập thêm cả họ tên.

- Yêu cầu người dùng nhập nhiều thông tin sẽ làm họ khó chịu, có ít người đăng ký hơn. Nhưng ngược lại, danh sách của SĐT bạn sẽ được phân loại chi tiết hơn. Bạn cần cân nhắc giữa 2 vấn đề này

- Đừng quá chú trọng vào quảng cáo. Hãy gửi cho những người đăng ký những thông tin thật hữu ích: bản tin thị trường, sản phẩm tính năng mới, tin khuyến mãi, hướng dẫn sử dụng,... Họ sẽ nhớ tới bạn, thậm chí sẽ giới thiệu lại cho những người khác.

Tổ chức một chương trình khuyến mãi trực tuyến là một cách rất hay để tăng lượng SĐT trong danh sách của trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang. Những người tham gia vào đợt khuyến mãi khi đăng ký sẽ cung cấp thông tin SĐT

Trung tâm cũng có thể tạo ra các sự kiện tặng quà với điều kiện những người tham gia phải like fanpage, share chương trình và đăng ký thông tin của họ vào các form thông tin. Cách này cũng rất hiệu quả.

Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang nên tổ chức các buổi hội thảo, sự kiện để thu hút nhiều người tham gia với những khách hàng tham này khá tiềm năng. Hãy sử dụng cơ hội để trung tâm bổ sung thêm các địa chỉ email, SĐT vào danh sách của mình. Với các sự kiện trực tuyến, trung tâm sẽ nhanh chóng tổng hợp được dữ liệu người dùng. Còn với các sự kiện ngoại tuyến như hội nghị, cuộc thi, triển lãm... trung tâm nên cử một nhân viên chuyên hỏi và tổng hợp thông tin về những người tham dự.

Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang hãy gọi điện hoặc gửi email đến những người tham gia triển lãm mà trung tâm thu thập được thông tin từ họ, hãy đề cập đến việc trung tâm đã gặp họ ở triển lãm, hội trợ và hỏi xem trung tâm có thể

giúp gì được cho họ. Và đừng quên xin phép được đưa họ vào danh sách data của Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.

Trong công việc thường ngày chúng ta thường xuyên giao dịch tiếp xúc khách hàng tiềm năng, Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang có thể xin thông tin namecard, thông tin số điện thoại của khách hàng, hoặc nhờ người bạn bè giới thiệu khách hàng cho mình.

### **3.2.2. Giải pháp đầu tư phần mềm CRM**

- Trung tâm Vinaphone 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.

- Trung tâm Vinaphone 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 mạng vi tính công cộng. 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 Vinaphone cũng như tất cả các nhà khai thác thông tin di động trong điều kiện đặc thù kinh doanh khai thác lĩnh vực 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 Vinaphone. 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, nâng cao năng lực cạnh tranh về thế mạnh công nghệ giúp Vinaphone phát triển toàn diện và lâu dài.

- Với sự phát triển nhu cầu công việc của hoạt động CSKH, 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 CSKH nói riêng.

- Để triển khai hoàn thiện hệ thống thông tin hỗ trợ hoạt động CSKH bên cạnh các điều kiện về cơ sở vật chất thì cần phải xây dựng được đội ngũ cán bộ tin học có trình độ và kinh nghiệm, đủ khả năng tiếp thu và phát triển công nghệ tin học mới vào điều kiện thực tế của Trung tâm.

### ***3.2.3. Một số giải pháp khác***

#### **3.2.3.1. Ứng dụng mobile marketing vào việc cá nhân hóa khách hàng trong CRM**

Hiện nay tại Việt Nam hình thức mobile marketing được sử dụng phổ biến nhất là SMS và PSMS. Vinaphone hiện vẫn sử dụng SMS để nhắn tin đến khách hàng những thông tin về điểm loyalty, thông báo cước.

Hình thức PSMS thì được sử dụng vô cùng phổ biến như các trò chơi dự đoán trên truyền hình. Ví dụ như dự đoán nhà vô địch trong chương trình “Đường lên đỉnh Olympia” chung kết. Hoặc để bán nhạc chuông, hình nền và dịch vụ cung cấp nội dung.

Cá nhân hóa khách hàng trong CRM có nhiều cách cá nhân hóa. Cá nhân hóa trong đóng gói, cá nhân hóa trong cách giao hàng, cá nhân hóa trong sản phẩm, cá nhân hóa về giá. Và cá nhân hóa trong truyền thông đến khách hàng qua mobile là ý tưởng mới. Bởi kênh mobile giúp thông điệp truyền thông đến đúng khách hàng. Và khách hàng cũng dễ dàng nhận được thông điệp, đơn giản chỉ việc sử dụng mobile của họ, thay vì phải mở email, hay lên internet.



- Gửi tin nhắn chúc mừng sinh nhật đến khách hàng là một việc rất nên làm. Điều đó giúp cho khách hàng và doanh nghiệp giữ liên lạc với nhau. Vấn đề cần cân nhắc là bộ phận nhân lực và công nghệ làm sao để thực hiện được. Không nhất thiết phải là tin nhắn có tên của người được nhận mà ta chỉ có danh sách số điện thoại của khách hàng có sinh nhật trong mỗi ngày, rồi tự động gửi tin nhắn chúc mừng sinh nhật.

- Gửi tin nhắn thông báo số điểm loyalty mà khách hàng tích lũy được vào mỗi tháng là việc mà Vinaphone vẫn đang làm.

- Gửi tin nhắn thông báo đến trả tiền cước điện thoại cũng là việc mà Vinaphone đã thực hiện.

### 3.2.3.2. Giải pháp về xây dựng hình ảnh, thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp

#### ➤ ***Xây dựng chiến lược hình ảnh thương hiệu***

Trong bối cảnh thị trường ngày nay, xây dựng thương hiệu được bắt đầu ngay đồng thời với thời điểm xây dựng doanh nghiệp. Xây dựng thương hiệu là một trong những công việc quan trọng của doanh nghiệp.

Để đảm bảo xây dựng thương hiệu thành công, ngay từ khi bắt đầu hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cần bắt tay ngay vào xây dựng hình ảnh thương hiệu. Công việc được bắt đầu bằng xây dựng chiến lược hình ảnh thương hiệu.

Chiến lược càng cụ thể, chi tiết càng tốt. Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang nên định tính, định lượng và xây dựng hình ảnh cụ thể cho điểm khác biệt của thương hiệu. Sự khác biệt là điểm xuất phát xây dựng hình ảnh thương hiệu của Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.

Để có một thương hiệu tốt, Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang cần tạo ra tính cách cho thương hiệu:

- Liệt kê những đặc điểm của thương hiệu
- Xác định rõ đặc điểm nổi bật nhất (hoặc đặc điểm có nhiều tiềm lực để trở nên nổi bật)

- Xác định đối tượng thương hiệu hướng đến
- Khách hàng mục tiêu và nhu cầu của họ
- ***Xây dựng hình ảnh thương hiệu trong nội bộ trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang***

Nói đến thương hiệu không chỉ có logo hay những thiết kế nhận diện thương hiệu mà còn bao gồm những đặc trưng, nét riêng biệt trong cung cách phục vụ khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.

Chính cách ứng xử giao tiếp với nhau giữa các nhân viên, giữa nhân viên với khách hàng góp phần tạo nên đặc trưng của doanh nghiệp. Chất lượng phục vụ của nhân viên đối với khách hàng cho thấy tình yêu và niềm tự hào đối với thương hiệu của doanh nghiệp.

Xây dựng niềm tin và tình yêu thương đối với thương hiệu của nhân viên là điều mà các doanh nghiệp cần làm. Hãy chia sẻ với nhân viên về lý do thương hiệu ra đời, những điều tuyệt vời mà thương hiệu mong muốn mang đến cho khách hàng.

➤ ***Xây dựng hình ảnh thương hiệu đồng bộ***

Xây dựng hình ảnh thương hiệu đồng bộ, nhất quán mang lại lợi tối đa cho doanh nghiệp. Với tần suất tiếp xúc khách hàng nhiều hơn, thương hiệu dễ được khách hàng ghi nhớ và ấn tượng hơn.

Xây dựng hình ảnh thương hiệu đồng bộ, nhất quán còn khẳng định sự nghiêm túc, chín chu trong kinh doanh của doanh nghiệp. Khách hàng cũng cảm thấy tin tưởng và được tôn trọng bởi một thương hiệu được đầu tư nghiêm túc.

Nếu doanh nghiệp còn hạn chế về tài chính thì có thể bắt đầu với 3 yếu tố nhận diện thương hiệu sau:

- Logo
- Slogan
- Đặt tên thương hiệu

**Logo** là biểu tượng cho doanh nghiệp của bạn, sẽ xuất hiện bất cứ đâu thương hiệu xuất hiện. Vậy nên, một logo không tốt còn tệ hơn là không có logo. Do đó, hãy lựa chọn đơn vị tư vấn, thiết kế logo uy tín để gửi gắm niềm tin.

**Slogan** chính là thông điệp bằng ngôn ngữ mà bạn muốn truyền tải đến khách hàng. Slogan cần ngắn gọn, xúc tích, bao trọn toàn bộ về tầm nhìn, mục tiêu hay cam kết thương hiệu đối với khách hàng.

Một slogan hiệu quả cần mang lại cho khách hàng cảm xúc, cảm nhận nhất quán về sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

**Đặt tên thương hiệu** là công việc tưởng chừng dễ mà khó. Đây là công việc bắt buộc đối với các doanh nghiệp trước khi cho ra mắt sản phẩm/dịch vụ mới. Tên thương hiệu không những gây ấn tượng và dễ tiếp cận khách hàng mà còn qua đó định vị chất lượng, dịch vụ của sản phẩm/dịch vụ.

#### ➤ ***Truyền thông thương hiệu***

Các công cụ và kênh truyền thông được xem là cây cầu kết nối giữa hình ảnh thương hiệu và người tiêu dùng. Sử dụng hiệu quả các công cụ này giúp hình ảnh thương hiệu được truyền thông rộng rãi hơn, tiếp cận thường xuyên và gần gũi hơn với khách hàng.

Không phải lúc nào bạn cũng có thể dành một nguồn lực lớn cho truyền thông, vì thế hãy tận dụng các kênh truyền thông miễn phí như:

- Facebook và các mạng truyền thông xã hội
- Blog
- Youtube
- Diễn đàn
- Người nổi tiếng trong cộng đồng của bạn
- Khách hàng
- Báo điện tử chuyên ngành
- .....

➤ ***Xây dựng nhận diện thương hiệu sử dụng nhận diện đầy đủ, rõ ràng***

**Nhận diện thương hiệu** chỉ hữu ích khi được xây dựng trên cơ sở đồng bộ, nhất quán trên mọi phương diện và tại mọi nơi nó xuất hiện. Một cảm nang hướng dẫn sử dụng nhận diện thương hiệu đảm bảo sự thống nhất trên toàn hệ thống.

Tài liệu hướng dẫn sử dụng nhận diện thương hiệu cần đầy đủ, rõ ràng về cách thức sử dụng hình ảnh thương hiệu. Tài liệu cũng bao gồm các nguyên tắc sử dụng logo, bố cục quảng cáo, màu sắc và font chữ và tổng thể hình ảnh thương hiệu cần đạt được.

### **3.3. Một số kiến nghị với Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang**

Quản trị quan hệ khách hàng ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh của TTKD VNPT - Bắc Giang và góp phần thúc đẩy mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Vì vậy, để có thể triển khai dự án CRM thành công, TTKD VNPT - Bắc Giang cần quan tâm thực hiện một số nội dung kiến nghị sau:

- TTKD VNPT - Bắc Giang cần có sự thống nhất cao về chủ trương áp dụng CRM và bố trí nguồn vốn đầu tư thích hợp để xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT - Bắc Giang.

- Tổ chức điều tra lại toàn bộ dữ liệu khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang với các thông tin cần thiết đã nêu trong đề tài. Có thể kết hợp điều tra mức độ hài lòng của khách hàng đối với TTKD VNPT - Bắc Giang.

- Xây dựng hệ thống CSDL thống nhất trong toàn hệ thống nhằm kết nối chặt chẽ dữ liệu khách hàng trên toàn tỉnh và tạo điều kiện thuận lợi cho các tiến trình CRM tiếp sau.

- Tạo mọi điều kiện thuận lợi và dành nguồn lực tương xứng khi triển khai thực hiện CRM

- Tổ chức học tập nhận thức về CRM cho toàn bộ cán bộ nhân viên TTKD VNPT - Bắc Giang nhằm đào tạo cho các nhân viên phong cách làm việc chuyên nghiệp, năng động, thân thiện và tận tình.

- Có chính sách hợp lý đối với các cá nhân có trình độ, năng lực cao.

- Hợp tác thiết kế nhiều loại hình dịch vụ gia tăng mang tính khác biệt để nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị.

**Kết luận chương:** Luận văn đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang. Trên cơ sở đó tác giả cũng mạnh dạn đưa ra các kiến nghị tới các cấp liên quan nhằm mục đích hoàn thiện hoạt động của công ty trong thời gian tới. Đồng thời ý kiến đề xuất căn cứ để ban lãnh đạo công ty xem xét và có điều chỉnh cần thiết.

## KẾT LUẬN

Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ đem lại lợi ích cho Trung tâm Kinh doanh – VNPT Bắc Giang 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 Bắc Giang và khách hàng trở nên gần gũi hơn, cơ sở dữ liệu của Trung tâm Kinh doanh – VNPT Bắc Giang về khách hàng cũng được cập nhật, qua đó Trung tâm Kinh doanh – VNPT Bắc Giang 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 Bắc Giang
- Hoàn thiện hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh – VNPT Bắc Giang
- 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 Bắc Giang đang gia tăng, phân tích tồn tại trong công tác CRM tại Trung tâm Kinh doanh – VNPT Bắc Giang 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 Bắc Giang 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. Nguyễn Thị Hoàng Yến, Ban giám đốc, CBCNV tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Bắc Giang, 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] PGS.TS Trojong 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]. Lê Thế Giới, Nguyễn Xuân Lãn, *Quản trị Marketing – Marketing giá trị*. NXB Tài chính, Hà nội
- [4]. 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.
- [5]. Nguyễn Bình Minh (2018). *Quản trị quan hệ khách hàng*, giáo trình Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [6]. Jill Dyché – Dịch giả Huỳnh Minh Em (2010), *Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàng*, NXB Tổng hợp, TP Hồ Chí Minh.
- [7]. Gary D. Smith, Danny R. Arnold, Bobby G. Bizzell. 2003. *Chiến lược & Sách lược Kinh doanh*, người dịch Bùi Văn Đông, NXB Thống kê.

### Tài liệu Tiếng Anh

- [8]. 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.
- [9]. Vani Haridasan & 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
- [10] David Jobber (2001). *Selling and Sales management*
- [11] Paul Greenberg, 2004, *CRM át the speed of litght*,
- [12] Panye&Frow, 2005, *A statergic framework for CRM*, Journal of Marketing
- [13] Ranjit Bose, 2002, *Customer Relationship Management: Keys component for IT success*
- [14] Russell S . Winter (2001), *Customer Relationship Managament*. California



[15] Peppers, Don và Martha Rogers (1993), The One to One Future: Building relationships one customer at a time, New York

**Website**

[16]. Website tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam: <http://vnpt.vn>

[17]. Website Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông: <https://vinaphone.com.vn/>

[18]. Website VNPT Bắc Giang: <http://vnptbacgiang.com.vn>

[19]. Website Cổng thông tin điện tử Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam: <http://chinhphu.vn>

## PHỤ LỤC 1

### PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

#### ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HÀI LÒNG KHÁCH HÀNG SỬ DỤNG DỊCH VỤ CỦA TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – BẮC GIANG

Câu 1: Anh/ chị có hài lòng về hoạt động chăm sóc khách hàng của trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang ?

- ☐ Rất thích.
- ☐ Thích.
- ☐ Bình thường.
- ☐ Không hài lòng.

Câu 2: Nhân viên của trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang có hiểu rõ nhu cầu của khách hàng ?

- ☐ Hài lòng.
- ☐ Bình thường.
- ☐ Không hài lòng.

Câu 3: Nhân viên của trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang luôn niềm nở thân thiện với anh/chị ?

- ☐ Hài lòng.
- ☐ Bình thường.
- ☐ Không hài lòng.

Câu 4: Thời gian giải quyết khiếu nại nhanh chóng ?

- ☐ Hài lòng.
- ☐ Bình thường.
- ☐ Không hài lòng.

Câu 5: Anh/ chị có nhận được giải đáp từ tổng đài một cách dễ dàng, nhanh chóng ?

☐Hài lòng.

☐Bình thường.

☐Không hài lòng.

Câu 6: Các dịch vụ của trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang có đáp ứng được các yêu cầu và kỳ vọng ?

☐Hài lòng.

☐Bình thường.

☐Không hài lòng.

Câu 7: Tốc độ Internet có đáp ứng được nhu cầu sử dụng của anh/chị khi cùng chi trả 1 số tiền so với nhà mạng khác ?

☐Có.

☐Không.

Câu 8: Nhân viên của trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang có đủ hiểu biết và năng lực để giải đáp mọi thắc mắc các yêu cầu của khách hàng ?

☐Có.

☐Không.

Câu 9: Anh/ chị thấy vấn đề quan hệ với khách hàng của trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang hiện nay thế nào ?

☐Hài lòng.

☐Bình thường.

☐Không hài lòng.

***Cảm ơn sự đóng góp ý kiến từ khách hàng !***