

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

-----



**NGUYỄN HUỲNH MINH HUỆ**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI  
TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG**

**HÀ NỘI – 2021**

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

-----



**NGUYỄN HUỲNH MINH HUỆ**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI  
TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG**

**CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 834.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

***(Theo định hướng ứng dụng)***

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: GS.TS BÙI XUÂN PHONG**

**HÀ NỘI – 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Học viên thực hiện

**Nguyễn Huỳnh Minh Huệ**

## LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo giảng viên Khoa Đào tạo sau đại học - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã trang bị cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới thầy giáo **GS.TS. Bùi Xuân Phong**, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Nhân đây, cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, các Phòng ban chức năng, các anh, chị, cô, chú cán bộ công nhân viên trong Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện giúp em hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

***Xin trân trọng cảm ơn!***

*Hà Nội, ..... tháng 11 năm 2021*

**Người thực hiện**

**Nguyễn Huỳnh Minh Huệ**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC HÌNH .....	viii
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG .....	6
1.1. Khách hàng và tầm quan trọng phải xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng .....	6
1.1.1. Khái niệm khách hàng, khách hàng cá nhân. ....	6
1.1.2. Phân loại khách hàng.....	8
1.1.3 Vai trò của khách hàng đối với doanh nghiệp.....	11
1.1.4. Tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng .....	12
1.2. Tổng quan về quản trị mối quan hệ khách hàng.....	14
1.2.1. Khái niệm quản trị mối quan hệ khách hàng.....	14
1.2.2. Mục đích và vai trò quản trị mối quan hệ khách hàng .....	16
1.2.3. Quá trình và nội dung quản trị quan hệ khách hàng.....	17
1.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị mối quan hệ khách hàng .....	19
1.3. Một vài mô hình quản trị mối quan hệ khách hàng phổ biến .....	20
1.3.1. Mô hình IDIC .....	20
1.3.2 Mô hình chuỗi giá trị.....	23
1.3.3 Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng .....	24
Kết luận chương.....	25
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI	

NHÓM KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG.....	27
2.1. Giới thiệu chung về Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	27
2.1.1. Khái quát về quá trình hình thành và phát triển .....	27
2.1.2 Cơ cấu tổ chức, nhiệm vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang (VNPT).....	28
2.1.3. Đặc điểm nhóm khách hàng cá nhân của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	31
2.1.4. Một số hoạt động chính và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu .....	34
2.2. Phương pháp nghiên cứu quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.....	39
2.2.1 Quá trình nghiên cứu .....	39
2.2.2 Phương pháp nghiên cứu.....	40
2.3 Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang đối với nhóm khách hàng cá nhân .....	42
2.3.1 Quan điểm và mục tiêu chiến lược về quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang (TTKD VNPT – Bắc Giang).....	42
2.3.2 Mô hình quản trị quan hệ khách hàng dành cho nhóm khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.....	43
2.3.3. Công tác/quá trình quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang. ....	52
2.3.4 Phân tích các yếu tố tác động đến kết quả quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.....	63
2.4 Đánh giá chung về quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang .....	66
2.4.1 Những thành công .....	66
2.4.2 Những tồn tại và nguyên nhân .....	67
CHƯƠNG 3 : GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH	

HÀNG ĐỐI VỚI NHÓM KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG .....	71
3.1 Mục tiêu và phương hướng kinh doanh trong thời gian tới.....	71
3.1.1 Mục tiêu chung phát triển kinh doanh trong thời gian tới.....	71
3.1.2 Định hướng phát triển kinh doanh trong thời gian tới .....	73
3.2 Giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang đối với nhóm khách hàng cá nhân .....	74
3.2.1 Xây dựng chiến lược CRM phù hợp .....	74
3.2.2 Thành lập bộ phận thực hiện CRM .....	74
3.2.3 Xây dựng nguồn nhân lực đảm bảo cả về lượng và chất .....	75
3.2.4 Lựa chọn giải pháp công nghệ .....	75
3.2.5 Giải pháp về hoàn thiện chiến lược khách hàng.....	76
3.2.6 Giải pháp hoàn thiện về chiến lược tương tác với khách hàng .....	78
3.2.7 Giải pháp hoàn thiện về xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....	79
Kết luận chương.....	81
KẾT LUẬN .....	82
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	84
PHỤ LỤC.....	85

## DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT

<b>Viết tắt</b>	<b>Tiếng Anh</b>	<b>Tiếng Việt</b>
CRM	Customer Relationship Management	Quản trị quan hệ khách hàng
VNPT	Vietnam Posts and Telecommunications Group	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VNPT - Vinaphone	Vinaphone Corporation	Tổng công ty dịch vụ Viễn thông
TTKD	Business Center	Trung tâm kinh doanh
VT	Telecommunication	Viễn thông
CNTT	Information Technology	Công nghệ thông tin
CSKH	Customer Care	Chăm sóc khách hàng
CSDL	Database	Cơ sở dữ liệu



## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1: Số lượng thuê bao hiện hữu.....	35
Bảng 2.2: Kết quả phát triển thuê bao các dịch vụ .....	36
Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh về phát triển doanh thu các dịch vụ .....	37
Bảng 2.4: Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2018-2020 .....	38
Bảng 2.5: Thống kê kết quả kinh doanh về phát triển thuê bao các dịch vụ .....	46
Bảng 2.6: Mức xét hạng hội viên tính trên tổng cước các dịch vụ .....	54

## DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình IDIC của Peppers and Rogers (2004).....	20
Hình 1.2: Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle .....	23
Hình 1.3: Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng.....	24
Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang ....	29
Hình 2.2: Quy trình khảo sát nghiên cứu quản trị quan hệ khách hàng của TTKD VNPT – Bắc Giang .....	40
Hình 2.3: Đánh giá về cách tiếp cận khách hàng cá nhân của TTKD VNPT - Bắc Giang thông qua các kênh thông tin.....	58
Hình 2.4: Đánh giá chung của Khách hàng cá nhân về TTKD VNPT – Bắc Giang	59
Hình 2.5. Đánh giá của Khách hàng cá nhân về chất lượng sản phẩm, dịch vụ.....	60
Hình 2.6: Đánh giá của Khách hàng cá nhân về các chương trình khuyến mại .....	60
Hình 2.7: Đánh giá của khách hàng cá nhân về sản phẩm dịch vụ cần cải thiện hoặc cung cấp bổ sung .....	61
Hình 2.8: Đánh giá của khách hàng cá nhân về các tiêu chí cần cải tiến ngay.....	62
Hình 2.9: Kỳ vọng của Khách hàng cá nhân về VNPT – Vinaphone trong quan hệ với khách hàng .....	62
Hình 2.10: Những tiêu chí khiến khách hàng cá nhân dùng thêm sản phẩm dịch vụ của VNPT - Vinaphone.....	63

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong nền kinh tế thị trường hội nhập và luôn luôn xoay chuyển như hiện nay, khách hàng được coi là một nhân tố quan trọng trong việc quyết định sự phát triển và tồn tại của các doanh nghiệp. “Không có khách hàng không có bất cứ doanh nghiệp nào tồn tại” – nhận định này của nhà kinh tế nổi tiếng Erwin Fran đã cho thấy vai trò, vị trí cực kỳ quan trọng của khách hàng trong hoạt động kinh doanh. Nhiều nghiên cứu trên thế giới, với nhiều lĩnh vực khác nhau đều cho rằng, chính sách quản trị quan hệ khách hàng tốt là tiền tố của sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

Thị trường Viễn thông có sự thay đổi rõ rệt khi xóa bỏ cơ chế kinh doanh độc quyền sang môi trường kinh doanh bình đẳng có sự tham gia cạnh tranh của nhiều nhà cung cấp đã làm thay đổi diện mạo ngành viễn thông Việt Nam. Tuy nhiên sau một thời gian phát triển rầm rộ ở tất cả các loại hình dịch vụ từ cố định, di động, nhắn tin, các dịch vụ Internet, truyền hình... đến nay mức độ cạnh tranh trên thị trường viễn thông Việt Nam ngày càng khốc liệt hơn khi thị trường đã bước vào giai đoạn bão hòa và trên thị trường xuất hiện thêm nhiều nhà cung cấp dịch vụ mới theo lộ trình cam kết gia nhập WTO. Việc có khá nhiều nhà mạng cùng tham gia khai thác thị trường này khiến các doanh nghiệp phải xây dựng được chiến lược kinh doanh khác biệt, chuyên biệt và hiệu quả. Chính sách quản trị quan hệ khách hàng trở thành yếu tố quan trọng hàng đầu trong các chính sách kinh doanh hiện nay.

Đứng trước quá trình phát triển và hội nhập quốc tế được dự báo có mức độ cạnh tranh gay gắt của thị trường viễn thông công nghệ thông tin hiện nay thì việc tìm ra chiến lược để duy trì quan hệ khách hàng trong mọi lĩnh vực là cấp thiết.

Xuất phát từ lý do đó, tôi đã lựa chọn đề tài ***“Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang”*** làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ với mong muốn kết quả của luận văn có thể giúp Trung tâm kinh

doanh VNPT - Bắc Giang áp dụng để xây dựng các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng dành cho nhóm khách hàng cá nhân trong thời gian tới.

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

Tại Việt Nam, nền kinh tế thị trường đang phát triển và sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là rất lớn. Các doanh nghiệp có hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tốt sẽ nắm được lợi thế trong phát triển kinh doanh. Có rất nhiều công trình nghiên cứu trong nước, nước ngoài có liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng với lý luận và nội dung bám sát thực tế.

### **2.1. Các nghiên cứu về Quản trị quan hệ khách hàng nước ngoài**

- Choi Sang Long, Raha Khalafinezhad, Wan Khairuzzaman Wan Ismail & Siti Zaleha Abd Rasid, (2013), “Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalt”.Canada. Published by Canadian Center of Science and Education. Nghiên cứu tác động của các nhân tố CRM tới sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng, chỉ ra yếu tố then chốt của CRM và phân tích mối quan hệ giữa CRM, sự thỏa mãn khách hàng và lòng trung thành khách hàng.

- Vani Haridasan & Shathi Venkatesh, (2011), “CRM Implementation in Indian Telecom Industry – Evaluating the Effectiveness of Mobile Service Providers Using Data Envelopment Analysis”. India. International Journal of Business Research and Management. Nghiên cứu việc thực hiện CRM trong nền công nghiệp viễn thông Ấn độ. Học viên nêu rõ tác dụng lợi ích CRM, đánh giá hiệu quả việc triển khai CRM trong viễn thông Ấn Độ.

- Jill Dyche’ (2010), “Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàng”, NXB Tổng hợp TP HCM. Nêu rõ vai trò và phạm vi ứng dụng của CRM trong kinh doanh.

### **2.2. Các nghiên cứu về Quản trị quan hệ khách hàng trong nước**

- TS. Nguyễn Thượng Thái – *Bán hàng và quản trị bán hàng của doanh nghiệp Bưu điện* – NXB Bưu điện, (2007). trình bày về chăm sóc khách hàng, một số vấn đề về quản trị công tác chăm sóc khách hàng; quy định về nghiệp vụ chăm sóc khách hàng của Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam

- Th.S Nguyễn Văn Dung – *Quản lý quan hệ khách hàng* – NXB Giao thông vận tải, (2010). Những vấn đề quản lý khách hàng, thực hiện chiến lược quản lý quan hệ khách hàng một cách hiệu quả

- TS. Trần Thị Thập – *Quản trị bán hàng* – NXB Thông tin và Truyền thông, (2012). Trình bày một phần về quản trị quan hệ khách hàng như khái niệm, nguyên lý, nội dung và mô hình quản trị quan hệ khách hàng

Đặc biệt ở lĩnh vực viễn thông, đã có nhiều nghiên cứu liên quan đến quản trị khách hàng nói chung và chăm sóc khách hàng nói riêng

- GS.TS Bùi Xuân Phong, có công bố về vấn đề khách hàng một số bài viết trên ấn phẩm Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam như:

- + Cải tiến hoạt động quan hệ khách tại các bưu điện tỉnh, thành phố (6/2010)
- + Một số biện pháp xử lý khiếu nại của khách hàng (1/2011)
- + Nâng cao độ hài lòng của khách biện pháp quan trọng giữ chân khách hàng (2/2011)
- + Giải pháp bồi dưỡng lòng trung thành của khách hàng để giữ chân khách hàng (6/2011)

Có thể thấy, Quản trị quan hệ khách hàng là một đề tài nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang cũng đang tập trung thực hiện xây dựng, nâng cao hệ thống quản trị quan hệ khách hàng. Bởi vậy, luận văn với đề tài ***“Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân 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 đối với nhóm khách hàng cá nhân dưới các góc độ khác nhau để tìm ra những ưu nhược điểm, nguyên nhân. Trên cơ sở đó nghiên cứu đề xuất giải pháp cho đơn vị mình. Các nghiên cứu chỉ dừng lại ở số liệu thứ cấp. Như vậy cho đến nay chưa có một công trình nào nghiên cứu chuyên sâu, toàn diện đến quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân VNPT trên địa bàn Bắc Giang.

### **3. Mục đích nghiên cứu:**

- Mục đích: Hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cho Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

- Nhiệm vụ nghiên cứu

- + Hệ thống hóa cơ sở lý luận về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp

- + Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

- + Giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

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

Đối tượng nghiên cứu:

Quản trị quan hệ khách hàng trên địa bàn Bắc Giang của Trung tâm kinh doanh VNPT trong quá trình cung cấp các dịch vụ Viễn thông

Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: nghiên cứu được thực hiện tại trung tâm kinh doanh VNPT trên địa bàn Bắc Giang

- Về thời gian: nghiên cứu thực trạng quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang từ năm 2018 đến nay.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu:**

Để thu thập dữ liệu phục vụ cho luận văn, luận văn sử dụng phương pháp nghiên cứu gồm:

- Phương pháp nghiên cứu thứ cấp: phân tích và tổng hợp lý thuyết, thu thập các thông tin liên quan đến cơ sở lý thuyết và thực tiễn của luận văn.

- Phương pháp nghiên cứu định tính: sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên sâu cá nhân.

Với từng phương pháp, các kỹ thuật phân tích, so sánh phù hợp sẽ được sử dụng để có được những thông tin có ích cho việc mô tả, đánh giá thực trạng quản trị

quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang đối với nhóm khách hàng cá nhân.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

**Chương 1:** Tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng

**Chương 2:** Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

# CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

*Chương 1 trình bày cơ sở lý thuyết tổng quan cho toàn bộ luận văn, là lý luận cơ bản về khách hàng và Quản trị quan hệ khách hàng. Ngoài ra cũng trình bày về khách hàng cá nhân sử dụng dịch vụ viễn thông, đặc điểm để nghiên cứu quản trị quan hệ loại khách hàng này.*

## **1.1. Khách hàng và tầm quan trọng phải xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng**

### ***1.1.1. Khái niệm khách hàng, khách hàng cá nhân.***

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. Phân loại khách hàng***

Việc phân loại khách hàng giúp cho doanh nghiệp hiểu và biết được đặc tính, tính cách riêng biệt của từng nhóm khách hàng, để có thể đưa ra những phương pháp riêng nhằm tiếp cận với khách hàng một cách có hiệu quả.

Hiện nay có rất nhiều tiêu chí để phân loại khách hàng. Với mục đích nghiên cứu của luận văn này, khách hàng được phân loại theo một số tiêu chí như sau:

#### 1.1.2.1. Phân loại khách hàng theo phạm vi

- *Khách hàng bên trong (khách hàng nội bộ)*: Là toàn thể cán bộ công nhân viên tại doanh nghiệp, đây là những người hiện tại đang làm được hưởng quyền lợi từ doanh nghiệp đó. Về phía doanh nghiệp, để tạo được động lực làm việc cho nhân viên doanh nghiệp cần đáp ứng được nhu cầu của nhân viên, có những chính sách ưu đãi dành riêng cho nhân viên để phát huy được lòng trung thành và sự nhiệt tình hết mình trong công việc. Vậy nên họ cũng là khách hàng, và đó là các khách hàng bên trong của doanh nghiệp, nếu các nhân viên trong doanh nghiệp có khả năng làm việc với nhau, quan tâm đáp ứng nhu cầu và làm hài lòng đồng nghiệp, thì họ mới có được tinh thần làm việc tốt nhất, mới có thể phục vụ các khách hàng bên ngoài của doanh nghiệp một cách hiệu quả, thống nhất.

- *Khách hàng bên ngoài (Thường gọi là khách hàng)*: Họ là những người sử dụng các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp bằng cách giao dịch dưới nhiều hình thức như: gặp trực tiếp, tiếp xúc gián tiếp qua điện thoại, email hoặc các trang giao dịch trực tuyến. Đây là nguồn khách hàng chiếm vai trò chủ yếu của doanh nghiệp, nếu thiếu họ thì doanh nghiệp không thể tồn tại được. Bao gồm 03 đối tượng như sau:

+ Người sử dụng: Là các cá nhân hoặc tổ chức trực tiếp sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp.

+ Người mua: Là những người có nhu cầu tìm hiểu thông tin để mua sản phẩm, trực tiếp lựa chọn, ra quyết định mua và thanh toán tiền.

+ Người hưởng thụ: Các cá nhân hoặc tổ chức được hưởng lợi (hoặc bị ảnh hưởng bởi) từ việc sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ.

#### 1.1.2.2. Phân loại theo nhóm đối tượng

- *Khách hàng tổ chức, doanh nghiệp*: là những tổ chức, doanh nghiệp sử dụng một hay nhiều dịch vụ để phục vụ sản xuất kinh doanh, vận hành. Tùy vào nhu cầu, quy mô của tổ chức, doanh nghiệp mà sử dụng với số lượng lớn.

- *Khách hàng cá nhân và hộ gia đình*: Là cá nhân hộ gia đình sử dụng dịch vụ cho nhu cầu của bản thân và gia đình mình với mức sử dụng thường nhỏ hơn so

với nhóm khách hàng tổ chức doanh nghiệp. Dung lượng tiêu thụ sản phẩm dịch vụ của khách hàng cá nhân thường là nhỏ lẻ tuy nhiên về số lượng khách hàng thì lại lớn hơn so với khách hàng tổ chức doanh nghiệp rất nhiều. Tại TTKD VNPT - Bắc Giang, khách hàng cá nhân hiện đang là tập khách hàng lớn và tiềm năng, với đặc điểm sử dụng đa dạng các sản phẩm, dịch vụ bưu chính, viễn thông, tin học đáp ứng nhu cầu liên lạc của bản thân cá nhân, gia đình người sử dụng. Quy mô của nhóm khách hàng cá nhân ngày càng được mở rộng.

#### 1.1.2.3. Phân loại theo quan hệ mua bán

- *Khách hàng lâu dài* (Khách hàng truyền thống): Là khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ một cách thường xuyên và sử dụng trong một thời gian dài. Có thể coi đây là những khách hàng trung thành, họ sử dụng sản phẩm, dịch vụ như một thói quen từ lâu, khó thay đổi.

- *Khách hàng mới*: Là những khách hàng mới sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, mức độ quan hệ của doanh nghiệp với họ là chưa sâu sắc, họ dùng để trải nghiệm sản phẩm dịch vụ và nếu thấy phù hợp sẽ sử dụng tiếp hoặc không phù hợp thì có những lựa chọn khác

#### 1.1.2.4. Phân loại theo phương thức bán hàng

- *Khách hàng là người trung gian*: Là những người sử dụng sản phẩm, dịch vụ không dành cho nhu cầu của bản thân mà là dùng cho việc phục vụ sản xuất kinh doanh để kiếm lợi nhuận. Thường họ đăng ký dịch vụ với khối lượng lớn.

- *Khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng*: Là những khách hàng trực tiếp sử dụng sản phẩm, dịch vụ để nhằm phục vụ thỏa mãn các nhu cầu cá nhân.

Từ cách phân loại này mà các doanh nghiệp cần có những chính sách bán hàng, cách thức cung cấp sản phẩm sao cho phù hợp với nhu cầu của riêng từng nhóm.

#### 1.1.2.5. Phân loại theo địa giới hành chính

- *Khách hàng trong nước*: Là những khách hàng sinh sống và làm việc trong phạm vi lãnh thổ nước Việt Nam có sử dụng sản phẩm, dịch vụ.

- *Khách hàng quốc tế*: Là những tổ chức, cá nhân ở nước ngoài có nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Những khách hàng này có tiềm năng rất lớn nhưng cũng rất khó tính.

#### 1.1.2.6. Căn cứ vào mức độ chi phối khách hàng chia ra

- *Khách hàng hiện có*: Là những khách hàng đang sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

- *Khách hàng tiềm năng*: Là những khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp nhưng chưa sử dụng hoặc đang sử dụng dịch vụ của nhà mạng viễn thông khác.

### ***1.1.3 Vai trò của khách hàng đối với doanh nghiệp***

Như đã nói, khách hàng đóng một vai trò vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường đang phát triển mạnh mẽ như hiện nay và sức cạnh tranh ngày càng gay gắt thì cần phải chú trọng quan tâm khách hàng hơn. Bởi khách hàng quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp nên không khó hiểu khi có nhiều doanh nghiệp đã coi họ như là một tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp. Nếu không có khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ thì doanh nghiệp không thu hồi được vốn, không có khả năng phát triển

Hiện nay trên thị trường không còn chế độ độc quyền. Doanh nghiệp nào cung cấp sản phẩm, dịch vụ phù hợp nhất, có các chính sách chăm sóc tốt nhất sẽ được khách hàng lựa chọn.

Doanh nghiệp tồn tại nhờ vào việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ trên thị trường và khách hàng có vai trò là người tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ và là người đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp sản xuất sản phẩm tùy theo thị hiếu của người tiêu dùng, từ đó doanh nghiệp mới quyết định đầu tư, xây dựng quy mô sản xuất, kinh doanh cho phù hợp với khả năng của mình và đáp ứng nhu cầu của thị trường. Cũng có thể hiểu mọi doanh nghiệp kinh doanh đều bán cho khách hàng sự hài lòng, thỏa mãn được những kỳ vọng của họ sau khi so sánh lợi ích thực tế của sản phẩm và kinh nghiệm mua sắm từ xung quanh.

Vì vậy, dù doanh nghiệp thuộc loại hình nào, nếu muốn tồn tại không có cách nào khác là phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nhận thức tầm quan trọng của công tác làm hài lòng khách hàng là yếu tố quyết định cho sự sống còn của doanh nghiệp.

#### ***1.1.4. Tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng***

Quản trị quan hệ khách hàng – CRM (Customer Relationship Management) là một phương pháp giúp doanh nghiệp tiếp cận với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, từ đó có thể đưa đến cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ tốt hơn và thiết lập mối quan hệ bền vững với họ. CRM đóng vai trò vô cùng quan trọng trong kinh doanh, vậy nên các doanh nghiệp không thể bỏ qua hoạt động này để mang lại nhiều hơn những lợi ích thiết thực cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp đưa ra những quyết định kinh doanh đúng đắn từ đó gia tăng sự thấu hiểu khách hàng, góp phần đạt hiệu quả kinh doanh và có sức cạnh tranh cao.

Quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả giúp doanh nghiệp duy trì được lượng khách hàng nhất định cũng như giành được niềm tin của những khách hàng mới. Nhờ đó giảm chi phí tiếp thị. Ngoài ra doanh nghiệp cũng có thể xây dựng một quy trình làm việc hệ thống và chuyên nghiệp nhờ quản trị khách hàng, góp phần đơn giản hóa các chiến dịch marketing. Quy trình như sau:

**Bước 1: Xác định đúng 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 xây dựng một danh sách khách hàng bằng cách sử dụng CSDL khách hàng như thu thập các thông tin về giới

tính, độ tuổi, thói quen trong quá trình bán hàng, điều này 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 xây dựng được quy chuẩn bằng cách phân loại khách hàng thành từng nhóm riêng dựa trên hành vi mua hàng của họ hoặc mức độ thân thiết. Ngoài việc hiệu quả tối ưu hơn thì còn giúp giảm bớt chi phí và nhân viên chăm sóc dễ dàng 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 đến các đối tượng tiềm năng. Trong quá trình bán hàng, tư vấn những sản phẩm phù hợp. Sau khi bán hàng, có các dịch vụ chăm sóc như tặng quà, tư vấn để 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

Định kỳ, căn cứ vào kết quả của quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp thực hiện đánh giá hiệu quả đối với công việc kinh doanh. Từ đó doanh nghiệp có thể sửa đổi hoặc bổ sung vào quy trình, ngoài ra còn thuận tiện trong việc kiểm tra, đánh giá theo dõi nhân viên.

### ***1.1.5. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng***

#### ***1.1.5.1. Đánh giá hiệu quả của hệ thống CRM***

Đánh giá hiệu quả được coi là thành phần quan trọng nhất của CRM, thể hiện ở hai góc độ: một là đánh giá hiệu quả mà CRM mang lại cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (đánh giá CRM), hai là đánh giá tình trạng hiện tại và xu hướng tương lai để làm cơ sở cho việc đề ra chiến lược kinh doanh và các quyết định ở một thời điểm cụ thể (đánh giá của CRM).

#### ***1.1.5.2. Đánh giá CRM về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp***

Như các hệ thống phần mềm ứng dụng khác, Các phần mềm CRM cần được hiểu như là công cụ cung cấp cho DN các dữ liệu thống kê, các kết quả phân tích về

hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trên thị trường. Nhưng dữ liệu thống kê, kết quả phân tích đó nói lên điều gì, định hướng tiếp theo ra sao lại hoàn toàn phụ thuộc vào người sử dụng các thông tin đó, năng lực của người lãnh đạo doanh nghiệp và quy mô và đặc điểm kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Như vậy, doanh nghiệp cần sử dụng tốt hệ thống phân tích của CRM để đánh giá thường xuyên hiệu quả của quá trình kinh doanh. Các chương trình CRM phân tích được doanh nghiệp sử dụng như thế nào lại phụ thuộc vào kinh nghiệm của các nhà quản trị và nhân viên phục vụ khách hàng. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là: thu nhận và tích lũy các kinh nghiệm đó như thế nào? Có thể chuyển những kinh nghiệm đó thành tài sản chung của doanh nghiệp hay không và bằng cách nào đang là thách thức với nhiều doanh nghiệp. Trên thực tế, hệ thống phân tích đánh giá của CRM chính là yếu tố tạo nên sự khác biệt rõ ràng nhất giữa các hệ thống CRM với nhau. Đây là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá hệ thống CRM có phù hợp với đánh giá của doanh nghiệp không, từ đó đưa ra quyết định lựa chọn

## **1.2. Tổng quan về quản trị mối quan hệ khách hàng**

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

Trong những năm gần đây, một chiến lược kinh doanh mới được nhắc đến như một sự kết hợp hài hòa giữa marketing, bán hàng, dịch vụ và công nghệ. Đó là quản trị quan hệ khách hàng, thường được biết đến dưới thuật ngữ CRM. CRM ra đời đã đánh dấu một bước chuyển đổi trong cách nghĩ từ chiến lược tập trung vào sản phẩm đến chiến lược tập trung vào dịch vụ.

Có rất nhiều tổ chức, doanh nghiệp định hướng kinh doanh theo CRM và đưa ra định nghĩa mang tính định hướng cho mình. Bên cạnh đó còn có những nhà nghiên cứu, nhà phát triển phần mềm CRM cũng đưa ra những định nghĩa về lĩnh vực này. Nhìn chung, các khái niệm CRM được xác định theo ba quan điểm sau:

*\* Coi CRM như một giải pháp công nghệ:*

Quan điểm này tương đối phổ biến trợ giúp cho quản lý những vấn đề liên quan đến khách hàng. Với quan điểm này CRM là một hệ thống thông tin được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau với những phương pháp phân tích để đưa ra những



báo cáo, bảng biểu, biểu mẫu giúp doanh nghiệp thấy được bức tranh tổng thể về thị trường, về khách hàng và những vấn đề cần quan tâm khác phục vụ kinh doanh.

CRM bao gồm một bộ công cụ về tin học cũng như quản lý. Hạt nhân của hệ thống CRM là một CSDL tổng hợp về khách hàng thu thập về từ các bộ phận trong doanh nghiệp. Hàng loạt các công cụ phân tích dựa trên kỹ thuật khai thác dữ liệu (data mining) hoạt động trên CSDL này và đưa ra báo cáo cho các đối tượng khác nhau.

Như vậy, về mặt công nghệ, có thể xem xét CRM là một phần mềm tích hợp trong công ty, liên kết các bộ phận về việc thu thập thông tin tổng hợp về khách hàng. Phần mềm này có tác dụng lưu trữ những CSDL về khách hàng, từ đó các bộ phận liên quan có thể truy cập và tìm hiểu thông tin về khách hàng một cách nhanh nhất. 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 để xử lý các vấn đề nhanh chóng, giúp doanh nghiệp có cái nhìn tổng quát để xây dựng các mối quan hệ tối ưu với khách hàng. Thông qua hệ thống quan hệ khách hàng, các thông tin của khách hàng sẽ được cập nhật và được lưu trữ trong hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu. CRM giúp khách hàng trao đổi thông tin với doanh nghiệp dễ dàng qua nhiều kênh, nhiều thời điểm và nhiều ngôn ngữ khác nhau, tạo cho khách hàng cảm giác được chăm sóc tận tình khi được đáp ứng nhu cầu họ cần.

*\* Coi CRM như là năng lực của doanh nghiệp trong tiếp cận, thực hiện trao đổi mua bán với khách hàng thông qua xây dựng và thực hiện quy trình bán hàng:*

CRM được coi như quy trình bán hàng nằm trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000. Với một doanh nghiệp viễn thông thì đây là quy trình trung tâm của cả hệ thống quản lý. Doanh nghiệp tập trung vào những bộ phận 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 từng khách hàng mục tiêu”. CRM là quy trình giúp doanh nghiệp có được nhiều thông tin về khách hàng và sự

phản hồi từ phía khách hàng.

\* *Coi CRM như chiến lược kinh doanh*: Đây là quan điểm toàn diện nhất. Với 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 theo 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. Quan điểm này, CRM thường được cấp lãnh đạo cao nhất của nhiều doanh nghiệp quan tâm.

Từ những quan điểm về CRM ở trên, có thể hiểu CRM một cách tổng quát như sau: CRM là một chiến lược doanh nghiệp để lựa chọn và quản lý những mối quan hệ khách hàng có giá trị nhất. Nói như vậy CRM cũng là một tổng hợp của nhiều kỹ thuật từ marketing đến quản lý thông tin hai chiều với khách hàng, cũng như rất nhiều công cụ phân tích về hành vi của từng phân khúc thị trường đến hành vi mua sắm của từng khách hàng.

### ***1.2.2. Mục đích và vai trò quản trị mối quan hệ khách hàng***

Mục đích căn bản của CRM là gia tăng lợi nhuận. CRM giúp doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng nhằm đánh bại đối thủ cạnh tranh. Bên cạnh đó nó còn có khả năng giảm chi phí, giảm sự lãng phí và giảm cả sự phàn nàn của khách hàng. Đồng thời, hiệu quả CRM cũng làm giảm căng thẳng cho nhân viên, cải thiện và nâng cao năng suất lao động. CRM giúp doanh nghiệp có được kết quả nghiên cứu thị trường kịp thời, mở thêm được các kênh thông tin và tương tác với khách hàng tốt hơn.

CRM tốt giúp doanh nghiệp giữ được khách hàng truyền thống, và thu hút nhiều khách hàng tiềm năng từ việc làm tăng mức độ hài lòng, giảm thiểu xung đột và tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp, cụ thể:

- *Đối với khách hàng*: Góp phần gắn kết mối quan hệ lâu dài giữa doanh nghiệp và khách hàng, nhờ đó, doanh nghiệp hiểu rõ hơn về tâm tư, nguyện vọng của khách hàng, đồng thời khách hàng cảm nhận được sự quan tâm, chăm sóc từ doanh nghiệp và gắn bó lâu dài hơn

- *Đối với doanh nghiệp*: Lắng nghe được ý kiến của khách hàng một cách khách quan nhằm quan tâm đến các hoạt động chưa hiệu quả để cải tiến; Hướng tới tăng cường các nguồn lực thị trường và nắm bắt thông tin về các đối thủ cạnh tranh; Giảm chi phí hoạt động nhờ áp dụng những quy trình phục vụ khách hàng mới. Gia tăng số lượng khách hàng đảm bảo lợi nhuận và tăng trưởng ổn định.

- *Đối với nhà quản trị*: Có thể thống kê, phân tích, đánh giá cơ bản đầy đủ tình hình kinh doanh của doanh nghiệp từ quá khứ, hiện tại và tương lai; Kiểm soát được hiệu quả các quyết định marketing; Có những giải pháp phù hợp, kịp thời với từng tình huống cụ thể giải quyết khó khăn; Nắm bắt cơ hội kinh doanh; Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động một cách khách quan.

- *Đối với nhân viên*: nâng cao năng suất phục vụ khách hàng của từng nhân viên, nâng cao hệ số thỏa mãn, đồng thời giảm thời gian phản hồi và thời gian giải quyết vấn đề. Nâng cao tỷ lệ phản hồi của khách hàng, giảm chi phí tìm kiếm khách hàng mới. Rút ngắn chu kỳ bán hàng và đẩy mạnh định mức doanh thu.

### ***1.2.3. Quá trình và nội dung quản trị quan hệ khách hàng***

#### ***1.2.3.1. Nội dung CRM***

Mặc dù có rất nhiều khái niệm khác nhau về quản trị quan hệ khách hàng, 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 cụ thể thì CRM 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 mô hình quản trị, trong đó khách hàng là trung tâm mọi hoạt động kinh doanh thực hiện. 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, tăng doanh thu lợi nhuận và 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 quan hệ khách hàng hiệu quả.

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. CRM theo nghĩa rộng là phải là một chiến lược kinh doanh định hướng theo khách hàng. Quản trị quan hệ khách hàng phải mang lại lợi ích cho hai bên: doanh nghiệp và khách hàng trên cơ sở thích ứng. Do đó, quản trị quan hệ khách hàng đôi khi cần được coi là quy trình liên kết tất cả các hoạt động marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng.

#### 1.2.3.2. Các bước xây dựng và thực hiện CRM

Quá trình phát triển và thực hiện chiến lược và chương trình CRM của mỗi doanh nghiệp có thể khái quát thành các bước công việc sau đây:

Bước 1: Phân tích các yếu tố điều kiện ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng: Bao gồm thị trường – khách hàng, cạnh tranh, khả năng nguồn lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp thực hiện các nghiên cứu về thị trường, môi trường, điều kiện kinh doanh để có chiến lược và biện pháp quản trị quan hệ khách hàng.

Bước 2: Lựa chọn chiến lược CRM phù hợp. Chiến lược CRM quy định cơ cấu tổ chức CRM, từ đó lại quy định các loại CRM của doanh nghiệp. Chiến lược CRM phải thể hiện rõ mục tiêu của doanh nghiệp, các định hướng hoạt động và trọng tâm xây dựng và quản trị quan hệ khách hàng.

Bước 3: Lựa chọn công nghệ: phần cứng và phần mềm phù hợp với mục tiêu và chiến lược.

Bước 4: Xây dựng hệ thống CRM của doanh nghiệp, bao gồm:

Xây dựng CSDL khách hàng.

Phân tích và phân đoạn thị trường để lựa chọn các nhóm khách hàng mục tiêu cho xây dựng quan hệ dài hạn.

Xây dựng quan hệ khách hàng.

Thiết lập cơ chế và tiêu chuẩn dịch vụ phục vụ khách hàng.

Xây dựng cơ chế thông tin qua lại với khách hàng.

Bước 5: Đánh giá hiệu quả của hệ thống CRM.

### ***1.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị mối quan hệ khách hàng***

#### **1.2.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp**

*Môi trường kinh tế xã hội:* Tốc độ tăng trưởng kinh tế và thu nhập bình quân trên đầu người là yếu tố thúc đẩy sức mua của người tiêu dùng, tác động gián tiếp đến nhu cầu sản xuất và mua sắm của khách hàng tạo thành doanh thu và lợi nhuận. Có nhiều đối thủ cạnh tranh và mức độ cạnh tranh hơn. Chiến lược CRM vừa là yêu cầu cần thiết vừa tạo điều kiện thuận lợi tăng tính hiệu quả hoạt động kinh doanh

*Chính phủ:* Nhà nước Việt Nam luôn tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động kinh doanh, đặc biệt là các doanh nghiệp trong ngành sản xuất công nghiệp và kinh tế trí thức: ứng dụng công nghệ thông tin, phát triển khoa học công nghệ trong nước,... tất cả các yếu tố đó cũng tạo điều kiện thuận lợi cho một nền công nghệ sản xuất số hóa. Nền sản xuất công nghệ số hóa là một lĩnh vực mới trong nước, tạo ra lợi thế cạnh tranh. Vì thế mà hệ thống CRM ngày càng hoàn thiện hơn, vừa dễ tương thích với các doanh nghiệp trong nước vừa thuận lợi cho người sử dụng.

*Môi trường công nghệ:* Môi trường kinh doanh càng phát triển có nghĩa nền tảng CNTT càng cao, sẽ tạo điều kiện cho ứng dụng CRM tại các doanh nghiệp.

#### **1.2.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp**

*Lĩnh vực kinh doanh:* Mỗi doanh nghiệp ứng dụng CRM theo cách khác nhau. Đặc điểm khách hàng tại doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự lựa chọn, thiết kế và phần mềm quản lý CRM. Khách hàng càng có tính chuyên biệt hóa thì dữ liệu quản lý khách hàng càng thuận tiện và tạo sự khác biệt.

*Văn hóa doanh nghiệp:* là những giá trị được hình thành qua quá trình lịch sử hoạt động lâu dài của doanh nghiệp, thể hiện qua quan điểm, tập quán, thói quen của các thành viên, được duy trì từ thế hệ các nhà quản trị trước. Đây có thể là yếu tố cản trở việc thay đổi chiến lược về CRM. Chẳng hạn như khi thấy quản trị khách hàng theo cách truyền thống là phù hợp, họ e ngại tiếp cận với kỹ năng làm việc mới hoặc nhân lực sẽ dư thừa do bị thay thế bởi máy móc.

*Cơ cấu tổ chức:* Cơ cấu tổ chức quy định chức năng nhiệm vụ, quyền hạn của các bộ phận, các thành viên trong doanh nghiệp. Quản trị quan hệ khách hàng

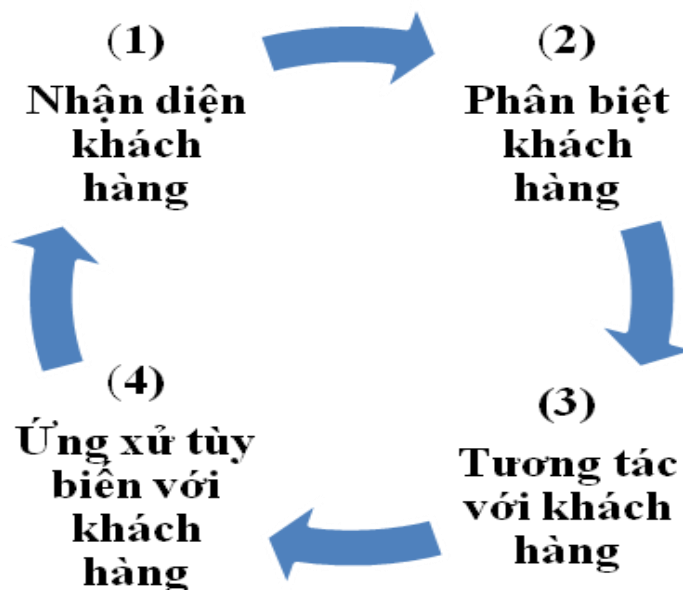
có tính “hướng ngoại” nghĩa là chú trọng quản lý thông tin khách hàng, đối tác nhiều hơn là những nguồn lực bên trong doanh nghiệp. Do đó xây dựng và phát triển CRM đòi hỏi phải có tính linh hoạt, sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên.

*Nguồn lực của doanh nghiệp:* CRM mang lại cho doanh nghiệp những tính năng ưu việt. CRM sẽ thay đổi tiến trình kinh doanh và đòi hỏi những tiền đề nhất định của doanh nghiệp ứng dụng nó như: yếu tố con người, yếu tố cơ sở hạ tầng.

### 1.3. Một vài mô hình quản trị mối quan hệ khách hàng phổ biến

#### 1.3.1. Mô hình IDIC

Mô hình Quản lý quan hệ khách hàng được các doanh nghiệp ứng dụng nhiều nhất là mô hình IDIC của Peppers and Rogers (2004), theo đó hệ thống CRM hoạt động dựa trên 4 nền tảng: Nhận diện khách hàng (Identification), phân biệt khách hàng (Differentiation), Tương tác với khách hàng (Interaction), ứng xử tùy biến (Customization).



Hình 1.1: Mô hình IDIC của Peppers and Rogers (2004)

(Nguồn: Peppers và Rogers (2004))

##### 1.3.1.1. Nhận diện khách hàng (Identify):

Nhiệm vụ đầu tiên trong việc thiết lập một quan hệ là nhận diện từng khách hàng. Bước đầu tiên này có tính chất quyết định. Doanh nghiệp cần phải nhận diện

khách hàng theo nhiều kênh, thông qua các dữ liệu về hành vi, về thái độ, vv... làm cơ sở phân tích khách hàng, nhận định về nhu cầu, hành vi của khách hàng chính xác hơn. Hơn nữa, doanh nghiệp cần “biết” mỗi khách hàng càng chi tiết càng tốt – bao gồm thói quen, sở thích và những đặc điểm khác riêng biệt của từng người. Doanh nghiệp cũng cần có những cơ chế để nhận biết, đo lường và đối xử mỗi khi có khách quay trở lại mua hàng. Nhà quản lý cần có những quy định, quy chế để theo dõi đánh giá theo từng khách hàng cá nhân chứ không theo cả thị trường. Mục đích là nhằm nhận diện khách hàng, giữ chân khách hàng tiếp tục quan hệ với công ty.

#### 1.3.1.2. Phân biệt khách hàng (Differentiate):

Mỗi khách hàng có giá trị khác nhau do có những nhu cầu và đòi hỏi riêng. Biết được sự khác nhau của khách hàng cho phép doanh nghiệp tập trung các nguồn lực vào khách hàng nào mang lại giá trị nhiều nhất, vạch ra chiến lược cá biệt khách hàng cụ thể thỏa mãn nhu cầu khác nhau của họ. Việc nhóm khách hàng – gộp khách hàng vào cùng một loại dựa trên giá trị cá biệt – là một bước quan trọng trong việc hiểu và phục vụ khách hàng một cách có lợi nhất. Phân biệt khách hàng liên quan đến việc phân loại theo giá trị và theo nhu cầu.

##### *- Phân biệt khách hàng theo giá trị:*

Giá trị khách hàng đối với một doanh nghiệp được xem là một tài sản, một biến định hướng tương lai. Hay nói cách khác, doanh nghiệp cần phân biệt khách hàng theo giá trị khách hàng lâu dài (Customer Lifetime Value – CLV). Giá trị lâu dài của khách hàng được coi như giá trị hiện tại thuần của dòng đóng góp tài chính kỳ vọng trong tương lai của khách hàng cho doanh nghiệp với giả định việc kinh doanh không thay đổi.

Để ra quyết định tập trung nguồn lực tốt hơn, doanh nghiệp phải nhận biết giá trị tài sản vô hình và khuynh hướng mua của khách hàng trong tương lai để từ đó cung cấp nhiều giá trị hơn cho những khách hàng đang và sẽ tạo ra nhiều giá trị hơn cho doanh nghiệp.

##### *- Phân biệt khách hàng theo nhu cầu:*

Người bán hàng có thể tác động tới hành vi khách hàng với nhiều mục đích khác nhau như: làm cho khách hàng mua thêm sản phẩm, dùng thêm dịch vụ trọn gói, tương tác trên website để giảm chi phí... Vì vậy hiểu được nhu cầu của khách hàng là điều thực sự quan trọng. Sử dụng công nghệ thông tin giúp các doanh nghiệp phân loại khách hàng thành nhóm các khách hàng có nhu cầu giống nhau, sau đó kết hợp mỗi nhóm với sản phẩm dịch vụ được tùy biến đại chúng thích hợp, như vậy giảm được chi phí cá biệt hóa khách hàng mà lại đạt hiệu quả cao.

#### 1.3.1.3 Tương tác với khách hàng (Interact):

Tương tác là sự hợp tác, trong đó doanh nghiệp và khách hàng cùng tạo dựng một giao dịch có lợi cho cả hai phía và cho những giao dịch kế tiếp. Chính vì vậy, doanh nghiệp phải cải thiện hiệu quả tương tác với khách hàng để gắn kết lợi ích lâu dài mối quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp

Doanh nghiệp phải xem xét, tương tác với khách hàng theo nhu cầu và giá trị mà họ đang cung cấp cho doanh nghiệp.

Hoạt động tương tác với khách hàng là để đáp ứng các nhu cầu cơ bản như:

- Nhu cầu đối thoại
- Hợp tác thông qua điểm tiếp xúc
- Tương tác với khách hàng và quản trị đối thoại

#### 1.3.1.4. Ứng xử tùy biến (Customize):

Tùy biến theo khách hàng đồng nghĩa với cá nhân hóa, rất tốn kém. Khái niệm “mass customization” – tùy biến theo số đông khách hàng không phải hoàn toàn là cá biệt theo khách hàng, không phải cung cấp mọi thứ cho mọi người mà chỉ làm chính xác những gì mà khách hàng cần khi họ cần đến nó.

Mục tiêu của CRM là phục vụ theo nhu cầu riêng của mỗi khách hàng khác nhau theo cách phù hợp nhất. Thông qua cá nhân hóa khách hàng, ngoài lượng khách hàng trung thành lớn hơn mà khả năng thu hút khách hàng mới cũng rất cao.

Đưa khách hàng vào xu hướng trung thành, doanh nghiệp cần có hành vi thích



ứng để thỏa mãn nhu cầu riêng biệt của khách hàng. Tương tác để tùy chỉnh là thông tin cho khách hàng về khả năng của doanh nghiệp, để phù hợp với nhu cầu của họ.

### 1.3.2 Mô hình chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị CRM là một mô hình được phát triển bởi Francis Buttle (2004). Mục đích cơ bản của mô hình này là để đảm bảo rằng việc các công ty xây dựng các mối quan hệ đôi bên cùng có lợi lâu dài với khách hàng có ý nghĩa chiến lược.



**Hình 1.2: Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle**

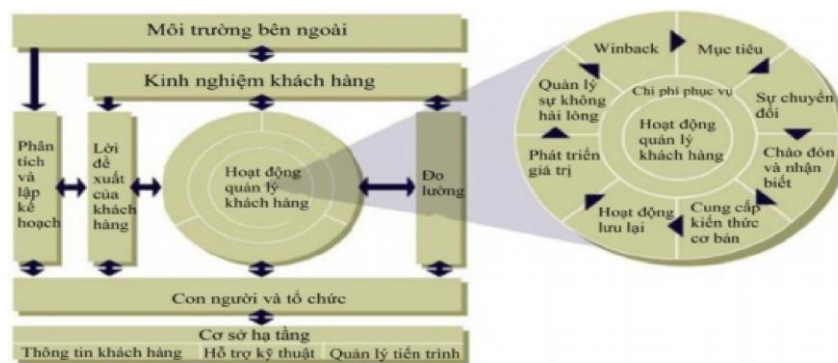
(Nguồn: Francis Buttle (2004))

Chuỗi giá trị CRM là một mô hình được thành lập mà các doanh nghiệp có thể dễ dàng theo dõi khi họ phát triển và triển khai các chiến lược CRM của họ. Mô hình đã được nghiên cứu và phát triển trong 05 năm và đã được thử nghiệm ở một số doanh nghiệp, với cả các công ty lớn và doanh nghiệp nhỏ: công nghệ thông tin, phần mềm, viễn thông, dịch vụ tài chính, bán lẻ, truyền thông, sản xuất, và xây dựng. Mô hình dựa trên các nguyên tắc lý thuyết và các yêu cầu thực tế của doanh nghiệp. Mục đích cuối cùng của quá trình chuỗi giá trị CRM là để đảm bảo rằng doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ lâu dài có giá trị cùng với các khách hàng chiến lược quan trọng của nó. Không phải tất cả khách hàng đều có ý nghĩa chiến lược, một số khách hàng có những yêu cầu đặc biệt tuy nhiên không đáp ứng những quy định cơ bản khi sử dụng dịch vụ khiến doanh nghiệp phải bỏ ra mức chi phí lớn và tụt lại sau so với đối thủ cạnh tranh.

Năm bước chính cho mối quan hệ sinh lợi: phân tích danh mục đầu tư của khách hàng, thân thiết với khách hàng, phát triển mạng lưới, phát triển đề xuất giá trị và quản lý mối quan hệ.

### 1.3.3 Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng

QCI là chuyên gia độc lập hỗ trợ các công ty thượng hạng trong việc quản lý khách hàng. Chúng bao gồm cả lý thuyết chiến lược và những người thực hiện đầu tiên (Hewson và cộng sự, 2002). Trung tâm mô hình là một loạt các hoạt động cần thiết cần thực hiện để có được và giữ chân khách hàng. Mô hình cũng chỉ ra những yếu tố thực hiện các quy trình và sử dụng công nghệ để hỗ trợ trong các hoạt động đó.



**Hình 1.3: Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng**

(nguồn: *tailieuso.vn*)

Mô hình này bao gồm một loạt các hoạt động liên quan đến nhân viên, con người và tổ chức cũng như công nghệ. Theo mô hình này, các mối quan hệ được xử lý với môi trường bên ngoài. Bởi vì một khi khách hàng muốn bắt đầu quá trình bán hàng hoặc muốn tương tác với tổ chức, môi trường bên ngoài ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm của khách hàng. Môi trường bên ngoài cũng ảnh hưởng đến quá trình lập kế hoạch của các tổ chức.

Có thể thấy trải nghiệm của khách hàng ảnh hưởng đến ba hoạt động trong tương lai: đề xuất của khách hàng, hoạt động quản lý khách hàng và đo lường.

- Đề xuất của khách hàng là những kỳ vọng về giá trị của sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng, những kỳ vọng này lại đối ngược lại những kỳ vọng về mức giá mà doanh nghiệp mong muốn.

- Hoạt động quản lý khách hàng là một quá trình thu hút khách hàng, từ việc tìm kiếm khách hàng mục tiêu, trò chuyện, bán hàng và nỗ lực giữ chân hoặc giành lại khách hàng. Hoạt động quản lý khách hàng ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng thông qua cách thức doanh nghiệp tìm kiếm, giữ chân khách hàng.

- Quá trình đo lường cũng ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng.

Sau quá trình nghiên cứu 03 mô hình đã được trình bày ở trên, học viên nhận thấy, mô hình IDIC (Peppers và Rogers, 2004) đã thể hiện rất rõ ý nghĩa cho từng bước thực hiện trong hệ thống CRM và phù hợp với mô hình quản trị của doanh nghiệp (Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát). Chính vì vậy, học viên áp dụng mô hình IDIC làm cơ sở để nghiên cứu cho đề tài này tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.

## **Kết luận chương**

Khách hàng nói chung, khách hàng cá nhân nói riêng có vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy để hoạt động của doanh nghiệp đạt kết quả và mang lại hiệu quả cần thiết phải nghiên cứu mối quan hệ khách hàng. Chương này đã hệ thống hóa về khách hàng, phân loại khách hàng. Quản trị mối quan hệ khách hàng từ khái niệm, mục đích, vai trò và nội dung quản trị quan hệ khách hàng. Ngoài ra cũng đề cập đến các mô hình quản trị quan hệ khách hàng.

Đây là cơ sở lý luận cần thiết cho phân tích, đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng nhóm khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT - Bắc Giang trong

thời gian qua và nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng trong thời gian tới của TTKD VNPT - Bắc Giang.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI NHÓM KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG**

*Chương 2 nghiên cứu thực trạng quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân của Trung tâm kinh doanh VNPT trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Nêu lên những nguyên nhân, kết quả và hạn chế của quản trị quan hệ khách hàng làm cơ sở nghiên cứu, đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân.*

### **2.1. Giới thiệu chung về Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

#### **2.1.1. Khái quát về quá trình hình thành và phát triển**

Ngày 26 tháng 6 năm 1996, thành lập Công ty Dịch vụ Viễn thông. Đây một công ty trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) có tên thương mại là VinaPhone hoạt động trong lĩnh vực thông tin di động, cung cấp các dịch vụ GSM, Băng rộng, Data, SMS, vv... và nhiều lĩnh vực khác. Ngày 08 tháng 05 năm 2015, Tổng Công ty dịch vụ viễn thông (VNPT - Vinaphone) được thành lập theo Quyết định số 88/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB – là đơn vị thành viên của (VNPT)

Ngày 01 tháng 08 năm 2014 Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang (TTKD VNPT - Bắc Giang) được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động trên cơ sở sáp nhập các bộ phận kinh doanh, bán hàng của các đơn vị cũ trực thuộc VNPT Bắc Giang.

Theo đề án tái cơ cấu của VNPT, TTKD VNPT - Bắc Giang được tách ra khỏi VNPT Bắc Giang từ ngày 15 tháng 10 năm 2015 trở thành đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT – Vinaphone với một số thông tin cơ bản như sau:

Tên giao dịch: TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG – CHI  
NHÁNH TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

Tên viết tắt: TTKD VNPT – BẮC GIANG

Mã số thuế: 0106869738 -026

Địa chỉ: 34 Nguyễn Thị Lưu – Trần Phú - TP Bắc Giang – Bắc Giang.

Điện thoại: (84-0240)3529699

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

TTKD VNPT - Bắc Giang được thành lập trên cơ sở sáp nhập các bộ phận chuyên trách trong công tác kinh doanh, bán hàng của các đơn vị cũ trực thuộc VT Bắc Giang. TTKD VNPT - Bắc Giang là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc VNPT - Vinaphone được thành lập theo Quyết định số: 862/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/10/2015. Nằm trong hệ thống tổ chức và hoạt động của VNPT - Vinaphone; thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch do VNPT - Vinaphone giao. TTKD VNPT – Bắc Giang có con dấu riêng, có mã số thuế, có tư cách pháp nhân, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật, được mở tài khoản ngân hàng, kho bạc Nhà nước tại tỉnh Bắc Giang. Có quyền tự chủ kinh doanh tuy nhiên chịu sự ràng buộc về nghĩa vụ, quyền lợi và giám sát kinh doanh theo phân cấp đối với VNPT - Vinaphone. Được giao quản lý vốn và tài sản tương ứng với nhiệm vụ kinh doanh nên TTKD VNPT - Bắc Giang 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.

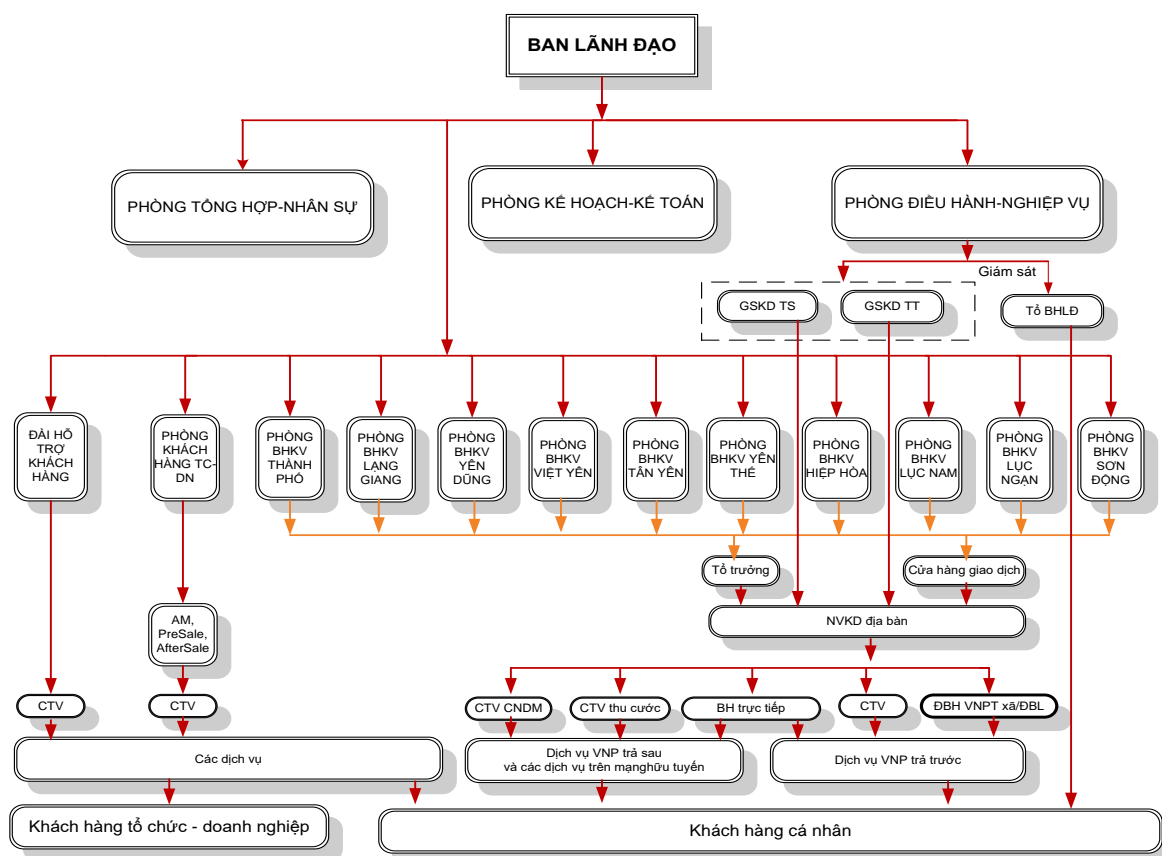
TTKD VNPT – Bắc Giang chịu trách nhiệm quản lý và điều hành trực tiếp phục vụ thị trường và xã hội trong mọi hoạt động kinh doanh của VNPT – Vinaphone tại địa bàn tỉnh Bắc Giang. TTKD VNPT - Bắc Giang cung cấp và phân phối tất cả các dịch vụ viễn thông, CNTT, truyền thống bao gồm: di động, băng rộng, cố định, truyền hình, các dịch vụ giá trị gia tăng, các phần mềm, giải pháp CNTT... phục vụ cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị VT - CNTT theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của tổ chức - doanh nghiệp trên toàn tỉnh Bắc Giang.

### ***2.1.2 Cơ cấu tổ chức, nhiệm vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang (VNPT)***

#### ***2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức***

Cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp là một hệ thống các mối quan hệ hoạt động chính thức liên kết chặt chẽ với nhau bao gồm nhiều công việc riêng rẽ, cũng như những công việc tập thể. Mô hình cơ cấu tổ chức phải hợp lý giữa các phòng ban, bộ phận thì trong quá trình vận doanh nghiệp mới hiệu quả.

TTKD VNPT - Bắc Giang là đơn vị trực thuộc VNPT – Vinaphone vậy nên mô hình tổ chức tại trung tâm được thực hiện dưới sự hướng dẫn theo Quyết định số 1259/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 03/11/2015 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 31/03/2017. Sơ đồ bộ máy tổ chức như sau:



**Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp)

- Ban lãnh đạo (gồm 02 người): 01 Giám đốc và 01 Phó Giám đốc.
- Khối Văn phòng, phòng chức năng (03 phòng, ban hỗ trợ tham mưu, chuyên môn, nghiệp vụ): Phòng Nhân sự - Tổng hợp; Phòng Điều hành - Nghiệp vụ; Phòng Kế toán - Kế hoạch.
- Khối các đơn vị cơ sở sản xuất trực thuộc: Phòng khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp; Đài Hỗ trợ Khách hàng (phòng bán hàng Online); 10 Phòng Bán hàng khu vực huyện, thành phố.

TTKD VNPT – Bắc Giang có mạng lưới trải rộng địa bàn tỉnh Bắc Giang với 11 điểm kinh doanh, khoảng gần 200 nhân sự trong đó là hơn 100 nhân viên kinh doanh trực tiếp, còn lại là đội ngũ lao động gián tiếp và giám sát điều hành.

***a. Ban lãnh đạo:***

Trực tiếp quản lý và điều hành chung các hoạt động của TTKD VNPT - Bắc Giang trong các hoạt động: Kinh doanh, định giá sản phẩm dịch vụ theo định hướng của Tổng công ty, thúc đẩy phát triển thị trường; Tổ chức, cán bộ lao động; Thi đua, tổng hợp, truyền thống; Quân sự, bảo vệ, hành chính quản trị; Chăm sóc khách hàng; Thông tin tuyên truyền, quảng cáo giới thiệu sản phẩm, dịch vụ trên toàn địa bàn tỉnh; Chỉ đạo triển khai ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh;

Các nội dung công việc khác do Tổng công ty chỉ đạo thực hiện.

***b. Phòng Nhân sự - Tổng hợp***

Phòng chức năng thực hiện công tác hành chính, tổ chức, lao động, tiền lương, thi đua khen thưởng, công tác Đầu tư XDCB.

***c. Phòng Kế toán - Kế hoạch***

Phòng chức năng thực hiện công tác kế hoạch, kế toán - tài chính, quản lý thu cước VT - CNTT .

***d. Phòng Điều hành - Nghiệp vụ***

Phòng chức năng thực hiện điều hành kinh doanh, kỹ thuật nghiệp vụ .

***e. Phòng Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp:***

- Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ VT - CNTT, phục vụ đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.

- Soạn thảo, đàm phán, tham mưu giúp Giám đốc Trung tâm ký kết Hợp đồng cung cấp các dịch vụ viễn thông theo phân cấp, ủy quyền.

***f. Phòng bán hàng Online***

Tổ chức, triển khai hoạt động bán hàng, hỗ trợ bán hàng từ xa, tiếp nhận và giải quyết đơn hàng.



***g. Phòng bán hàng khu vực các huyện, thành phố Bắc Giang:***

- Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ VT - CNTT;
- Bám sát thị trường và mở rộng kênh phân phối đến toàn khu vực. Tìm hiểu nhu cầu, thị hiếu đặc trưng của khách hàng tại khu vực đó.
- Thực hiện thu cước, thu nợ tại địa chỉ sử dụng các dịch vụ VT – CNTT; Hoạch định, quản lý, điều hành, kiểm soát các hoạt động bán hàng hướng đến khách hàng cá nhân theo chiến lược kinh doanh của TTKD VNPT – Bắc Giang.

**2.1.2.2. Chức năng nhiệm vụ**

TTKD VNPT – Bắc Giang chịu trách nhiệm trước VNPT, VNPT – Vinaphone về các hoạt động được quy định, có trách nhiệm thừa quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp về dịch vụ VT – CNTT của theo quy định của pháp luật. TTKD VNPT – Bắc Giang sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành VT – CNTT như sau:

- Kinh doanh các dịch vụ VT - CNTT như: các dịch vụ về băng rộng, cố định, các phần mềm vận hành; Cung cấp các dịch vụ về truyền dẫn, truyền hình.
- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;
- Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị VT - CNTT theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng;
- Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình VT - CNTT
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng, cho thuê máy chủ, cơ sở hạ tầng viễn thông...
- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên.

***2.1.3. Đặc điểm nhóm khách hàng cá nhân của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang***

Hiện nay, với sự phát triển mạnh mẽ của xã hội và sự bùng nổ của công nghệ thông tin, con người ngày càng được tiếp cận với nhiều sự thay đổi mang đầy tính hiện đại. Thông tin liên lạc hằng ngày trở nên dễ dàng hơn, các ứng dụng của

CNTT vào cuộc sống cũng phổ biến hơn, vì thế mà sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ VT- CNTT ngày càng gắt gao.

Mọi chính sách ưu đãi, chế độ chăm sóc khách hàng, chất lượng dịch vụ có thể dễ dàng tìm thấy nên khách hàng ngày càng có nhiều lựa chọn. Chính vì thế, mọi hoạt động của các doanh nghiệp đều xoay quanh khách hàng và nhu cầu của khách hàng, đều đặt trọng điểm lên họ, coi họ là trung tâm của thị trường để cải thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ của mình chứ không còn chế độ chiếm lĩnh thị trường cùng những chính sách độc quyền như những năm trước đây nữa.

Là một chi nhánh của VNPT - Vinaphone, TTKD VNPT – Bắc Giang có các chính sách, sản phẩm phục vụ được rất nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Hai nhóm khách hàng chủ yếu là: khách hàng thân thiết và khách hàng vắng lai.

#### *Nhóm khách hàng trung thành*

Đây là những khách hàng sử dụng một hoặc nhiều dịch vụ của VNPT có phát sinh doanh thu trong thời gian dài, cụ thể là ít nhất là trên 06 tháng. Các dịch vụ cơ bản sử dụng có phát sinh doanh thu đó là di động, IMS, Gphone các dịch băng rộng như Internet, MyTV, các ứng dụng IOT như VNPT Pay thanh toán trực tuyến. Doanh thu từ nhóm khách hàng này chiếm phần lớn trong tổng doanh thu của quá trình sản xuất kinh doanh tuy nhiên họ lại là nhóm ít bị ảnh hưởng từ các chính sách về giá cũng như các chương trình khuyến mại. Những người trong nhóm này đa phần trong mức tuổi trên 20, họ cần sự ổn định, ngại thay đổi vì cả các lý do chủ quan và khách quan như thói quen, duy trì liên lạc với người thân quen, phục vụ cho việc kinh doanh, số điện thoại may mắn... Họ thường khá hài lòng về chất lượng dịch vụ do VNPT cung cấp và cảm thấy thỏa mãn với sản phẩm mình đang sử dụng. Các đối tượng trong nhóm này có tỉ lệ nữ giới cao hơn so với nam giới, thường là những người tự quản về tài chính, đã đi làm, có nguồn thu nhập tự chủ, làm nhiều ngành nghề khác nhau như: công nhân viên chức, giới doanh nhân làm kinh doanh, buôn bán. Họ tự quyết định được tầm tài chính mình sử dụng cho các dịch vụ VT - CNTT theo nhu cầu. Họ không muốn thay đổi vì những thủ tục rườm rà, mất thời gian. Một số những người trong nhóm là những người trung niên và cao tuổi, họ

không muốn thay đổi vì theo thói quen nhiều năm sử dụng đã đi vào lối mòn, không muốn tiếp cận thay đổi khác. Bên cạnh đó, vì nhiều lý do mà một số khách hàng trung thành của VNPT vẫn sử dụng dịch vụ của VNPT song song các dịch vụ của các đơn vị cung cấp khác.

*Nhóm khách hàng vãng lai*

Đối với TTKD VNPT – Bắc Giang, khách hàng vãng lai là những người sử dụng dịch vụ của VNPT nhưng không tạo ra doanh thu hoặc thời gian sử dụng dịch vụ nhỏ hơn 06 tháng. Nhóm khách hàng này có đặc điểm là dễ thay đổi, dễ bị thu hút bởi những cái mới. Phần lớn những người thuộc nhóm này nằm trong độ tuổi học sinh, sinh viên. Phần lớn là những đối tượng chưa tạo được thu nhập, thu nhập thấp hoặc rất thấp, không kinh doanh hay buôn bán cố định, thích các chương trình khuyến mãi, ưu đãi. Họ quan tâm đến chính sách giá nhiều hơn vì vậy có hiện tượng chỉ sử dụng dịch vụ đến hết thời gian ưu đãi thì rời mạng, chuyển sang nhà cung cấp khác hoặc ví dụ như trường hợp sử dụng sim có chính sách gói cước ưu tiên đến khi hết ưu đãi đó thì bỏ sim đó và đổi sang một sim số khác để sử dụng gói ưu đãi mới. Một số người lại vì lý do cá nhân hoặc đặc thù công việc mà không muốn sử dụng cố định một số điện thoại liên lạc, thay đổi số thường xuyên, vì thế mà trên thị trường hiện tại rất nhiều sim số rác, khiến các nhà mạng khá đau đầu khi doanh thu phát sinh không bù đắp được chi phí do lượng sim đưa ra thị trường khá lớn. Một số người thuộc nhóm này là những người thích trải nghiệm cái mới, muốn có sự so sánh khác biệt khi sử dụng sản phẩm dịch vụ của các doanh nghiệp khác nhau để từ đó tìm ra được nhà cung cấp phù hợp với nhu cầu của bản thân. Doanh thu nhóm này khá thấp, đối tượng sử dụng thường là người trẻ và tỉ lệ nam giới cao hơn so với nữ giới. Tuy nhiên, có một thực tế có rất nhiều khách hàng vãng lai dần dần trở thành khách hàng thân thiết của VNPT do cảm thấy phù hợp về nhu cầu sử dụng cũng như sản phẩm dịch vụ khá thỏa mãn trải nghiệm của họ. Vậy nên, các chính sách giá, các chương trình ưu đãi, chất lượng dịch vụ là những điều mà cả VNPT nói chung và TTKD VNPT - Bắc Giang nói riêng luôn hướng tới để giữ chân cũng như lôi kéo khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của mình.

Với những đặc điểm của 2 nhóm khách hàng trên, TTKD VNPT – Bắc Giang đã và đang xây dựng một hệ thống về quản lý giám sát cũng như cơ sở hạ tầng để nâng cao chất lượng của sản phẩm dịch vụ. TTKD VNPT - Bắc Giang cũng chú trọng vào hoạt động chăm sóc khách hàng để củng cố với mối quan hệ thân thiết của khách hàng, từ đó vừa giữ chân khách hàng cũ, vừa tìm kiếm nguồn khách hàng mới. Tận tình chu đáo, cho khách hàng cảm giác được săn sóc, đúng theo định hướng của VNPT với câu nói :” Khách hàng là những người thân yêu nhất”.

#### ***2.1.4. Một số hoạt động chính và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu***

##### **2.1.4.1 Một số hoạt động chính của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

Các hoạt động sản xuất kinh doanh, cung cấp sản phẩm dịch vụ của TTKD VNPT - Bắc Giang đều được thực hiện theo sự phân phối của VNPT - Vinaphone.

**Đặc điểm về sản phẩm dịch vụ Viễn thông- Công nghệ thông tin:** Sản phẩm dịch vụ viễn thông có tính vô hình, không có hình thái và tính vật thể. Khi sử dụng khách hàng khó đánh giá, kiểm tra được cụ thể theo định lượng, nên có cảm giác rủi ro hơn so với các sản phẩm khác. Quá trình sản xuất và sử dụng vận hành song song, hai công đoạn này không thể tách rời vậy nên tính ổn định không được đảm bảo, thay vào đó nhà cung cấp nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng cùng các chính sách khác kèm theo. Một đặc điểm đặc thù của các dịch vụ này là quay vòng nhanh không thể lưu trữ dùng dần vì vậy đôi khi dễ xảy ra tình trạng lãng phí.

**Các dịch vụ cơ bản Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang hiện đang cung cấp:**

**Điện thoại cố định** (gồm điện thoại cáp đồng và điện thoại cáp quang (IMS - IP Multimedia Subsystem): Dịch vụ cho phép thực hiện các cuộc gọi nội hạt, liên tỉnh, quốc tế tới các thuê bao điện thoại cố định và di động trong nước và quốc tế. Bên cạnh đó còn có Gphone.

**Dịch vụ Điện thoại di động Vinaphone:** 4G Vinaphone, Vinaphone trả trước, trả sau, chuyển vùng quốc tế, chuyển mạng giữ số (MNP), SMS Brandname.

**Dịch vụ Internet:** FiberVNN, wifi, MyTV, VSAT-IP.

**Dịch vụ truyền số liệu:** mạng riêng ảo Metronet, FiberVNN, đường truyền kênh thuê riêng Leasedline, Megawan....

**Dịch vụ giá trị gia tăng:** giám sát đường truyền; 1080, 1088, VNPT-CA, VNPT I-VAN; truyền hình hội nghị..., NGN 1800,1900,1719.

**Dịch vụ MyTV:** được viết tắt là IPTV “Internet Protocol TV” và cũng thường được gọi là truyền hình VNPT, là kênh truyền hình đa phương tiện sử dụng giao thức Internet truyền tín hiệu truyền hình thông qua hạ tầng mạng băng thông rộng đến thiết bị giải mã tín hiệu (Set top box - STB) và tới Tivi của khách hàng. Hiện nay đã có thể sử dụng qua APP MyTV trên các thiết bị di động.

#### 2.1.4.2 Kết quả kinh doanh

Với sự thay đổi của nền kinh tế thị trường, hiện nay, công nghệ thông tin đang phát triển vô cùng mạnh mẽ, nhu cầu về sử dụng các dịch vụ VT - CNTT càng trở nên thiết yếu.

Nhưng năm gần đây, với sự cạnh tranh khốc liệt giữa các nhà cung cấp khác trên thị trường địa bàn tỉnh Bắc Giang, TTKD luôn phấn đấu không ngừng để hoàn thành các chỉ tiêu mà VNPT – Vinaphone phân giao.

Sự phát triển số lượng thuê bao hiện hữu của các dịch vụ qua các giai đoạn từ 2018-2020 được thể hiện trong bảng sau:

**Bảng 2.1: Số lượng thuê bao hiện hữu**

<b>Dịch vụ</b>	<b>Số lượng thuê bao</b>		
	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>	<b>Năm 2020</b>
Di động trả trước	128.607	142.593	179.680
Di động trả sau	29.754	29.770	33.359
Mega VNN	2.860	37	13
Fiber VNN	109.825	118.820	133.589
MyTV	18.179	29.507	47.000
Điện thoại Cố định	17.137	13.731	11.229

Gphone	1.774	1.682	1.535
--------	-------	-------	-------

(Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang)

Thuê bao hiện hữu là những thuê bao hiện đang được hòa mạng sử dụng các dịch vụ của VNPT và phát sinh doanh thu.

Có thể thấy các dịch vụ như di động trả trước, di động trả sau, myTV vẫn đang có số lượng thuê bao sử dụng tăng dần theo các năm. Số lượng thuê bao Di động trả trước hiện hữu năm 2019 tăng khoảng 10% so với 2018. Đến năm 2020 lại tăng được thêm khoảng 15% so với 2019. Mega VNN thì giảm dần bởi VNPT đang hướng tới chuyển đổi hết từ cáp đồng sang cáp quang, vậy nên hướng tới đẩy mạnh Fiber VNN thay thế cho Mega VNN. Tỷ lệ thuê bao Fiber VNN hiện hữu năm 2019 tăng 8% so với 2018 và 2020 tăng 11% so với 2019.

Dịch vụ di động trả sau từ năm 2018 - 2019 có số lượng thuê bao giảm đi không đáng kể nhưng đến năm 2020, số lượng thuê bao sử dụng tăng vọt lên thêm 3.589 thuê bao. Đến cuối năm 2019 số lượng dịch vụ di động trả trước là 142.593 thuê bao, thực tăng 13.986 thuê bao so với năm 2018. Đến năm 2020 số lượng thuê bao lên tới 179.680 và thực tăng 37.087 so với năm 2019. Khoảng cách năm sau số thuê bao thực tăng gần gấp 3 lần so với các năm trước.

Theo báo cáo thống kê về kết quả kinh doanh của năm từ 2018 - 2020 cho thấy tình hình phát triển thuê bao các dịch vụ như sau:

**Bảng 2.2: Kết quả phát triển thuê bao các dịch vụ**

Dịch vụ	Số lượng thuê bao		
	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Di động trả trước	162.394	161.075	281.181
Di động trả sau	12.285	7.521	10.583
Mega VNN	0	0	0
Fiber VNN	26.564	19.758	22.687
MyTV	3.938	14.979	22.438
Điện thoại Cố định	235	173	125

Gphone	151	89	50
--------	-----	----	----

(Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang)

Từ bảng kết quả phát triển thuê bao qua các năm có thể thấy sự dịch chuyển từ công nghệ truyền thống sang công nghệ hiện đại được thực hiện một cách nhanh chóng. Các dịch vụ sử dụng tín hiệu cáp đồng như Mega VNN, điện thoại cố định, Gphone... không thực hiện phát triển hoặc phát triển rất ít, thay vào đó là sự tăng trưởng mạnh mẽ của các dịch vụ sử dụng tín hiệu truyền dẫn cáp quang như Fiber VNN, MyTV có số lượng thuê bao tăng lên đáng kể. Các dịch vụ sim di động trả trước và trả sau vẫn tăng trong mức ổn định.

Đối chiếu giữa số lượng thuê bao hiện hữu và thuê bao phát triển có thể thấy có sự chênh lệch, đó là do có sự thiếu hụt của thuê bao rời mạng các dịch vụ. Tuy vậy các dịch vụ vẫn có sự tăng trưởng rõ rệt giữa các năm.

Kết quả kinh doanh về phát triển doanh thu của các dịch vụ trong giai đoạn 2018-2020 như sau:

**Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh về phát triển doanh thu các dịch vụ**

Dịch vụ	Doanh thu dịch vụ (ĐV: đồng)		
	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Di động trả trước	9.885.239.504	9.784.030.843	11.279.665.415
Di động trả sau	5.093.372.407	5.040.584.680	5.206.710.358
Mega VNN	262.701.684	5.074.545	2.194.545
Fiber VNN	16.890.023.277	17.340.645.688	18.456.833.579
MyTV	1.109.897.169	1.517.286.532	2.144.420.954
Điện thoại Cố định	809.740.017	585.874.142	490.056.293
Gphone	137.268.990	11.493.769	92.615.277

(Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang)

Trên bảng kết quả kinh doanh về phát triển doanh thu các dịch vụ thể hiện rõ doanh thu Fiber VNN chiếm phần lớn doanh thu phát triển trong các dịch vụ, trong năm 2020 doanh thu là 18.456.833.579đ, tăng hơn so với năm 2019 là 1.116.187.891đ, so với năm 2018 là 1.566.810.302đ. Thứ 2 là dịch vụ di động

trả trước, doanh thu từ năm 2019 giảm nhẹ so với năm 2018 và năm 2020 tăng 13,3% so với năm 2019.

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang:

**Bảng 2.4: Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2018 - 2020**

(Đơn vị: Triệu đồng, thuê bao)

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Chênh lệch 2019/2018		Chênh lệch 2020/2019	
					Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I. Tổng doanh thu	Triệu đồng	490.730	489.625	490.483	-1.108	99,77%	858	100,17
II.Số Thuê bao phát triển	Thuê bao	205.181	203.333	336.889	-1.848	99,10%	133.556	165,68
2.1 Điện thoại di động trả sau	Thuê bao	12.285	7.521	10.583	-4.764	61,22%	3.062	140,71
2.2 Điện thoại di động trả trước	Thuê bao	162.394	161.075	281.181	-1.319	99,19%	120.106	174,57
2.3 Internet cáp quang - FiberVNN	Thuê bao	26.564	19.758	22.687	-6.806	74,38%	2.929	114,82
2.4 Dịch vụ truyền hình MyTV	Thuê bao	3.938	14.979	22.438	11.041	380,37%	7.459	149,8

(Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2018-2020 – TTKD VNPT – Bắc Giang)

Theo bảng số liệu trên, chúng ta nhìn thấy rõ có sự biến động các chỉ



tiêu trong 3 năm trở lại đây. Cụ thể:

Xét về doanh thu và thu nhập: năm 2019 doanh thu giảm còn 99.77% so với năm 2018 (tương đương giảm 1.108 triệu đồng). Do 2018 là năm TTKD VNPT - Bắc Giang có sự bùng nổ mạnh mẽ về phát triển dịch vụ vậy nên năm 2019 vẫn có lượng thuê bao phát triển nhưng ít hơn so với năm 2018, tổng doanh thu bị sụt giảm cũng là do một số dịch vụ bị rời mạng, thị trường hơi bị chững lại một chút

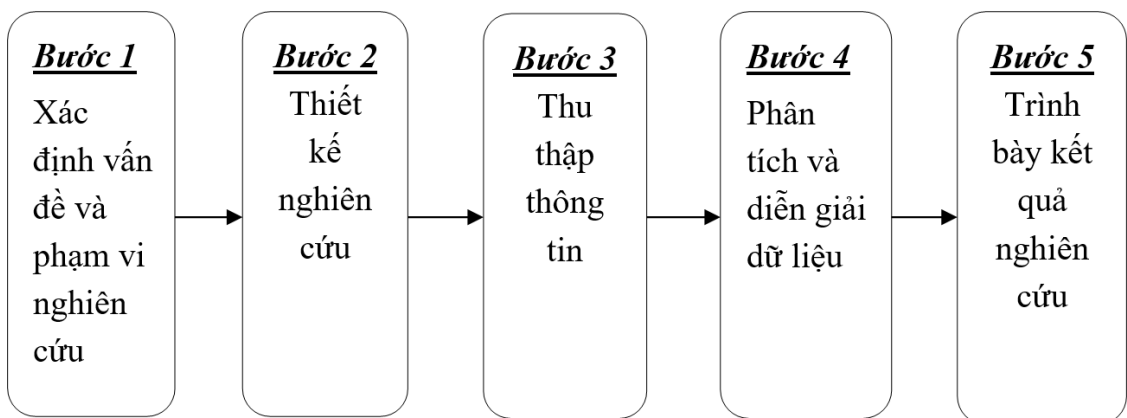
Về số lượng thuê bao thì hầu hết các ở các dịch vụ vẫn tăng nhưng tăng ít hơn so với năm 2018, có di động trả sau giảm 4.764 thuê bao và Fiber VNN giảm 6.806 thuê bao là con số khá lớn, tuy nhiên dịch vụ truyền hình MyTV lại tăng vượt bậc lên tới 380.37% so với năm 2018.

Xét về doanh thu và thu nhập: năm 2020 tốc độ tăng trưởng doanh thu là 0.17% so với năm 2019 (tương đương tăng hơn 858 triệu đồng) điều này cho thấy những cố gắng trong việc tạo ra sản phẩm mới và mở rộng, giữ vững thị trường. Năm 2020, ở tất cả các dịch vụ thì số lượng thuê bao đều có sự tăng trưởng rõ rệt so với năm 2019.

## **2.2. Phương pháp nghiên cứu quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

### **2.2.1 Quá trình nghiên cứu**

Quá trình nghiên cứu được thực hiện theo quy trình khảo sát gồm năm bước triển khai như sau:



**Hình 2.2: Quy trình khảo sát nghiên cứu quản trị quan hệ khách hàng của TTKD VNPT – Bắc Giang**

- Bước 1: Tập trung làm rõ các mục tiêu và giới hạn phạm vi nghiên cứu. Đây là bước quan trọng nhất trong quá trình nghiên cứu.
- Bước 2: Thiết kế nghiên cứu phù hợp với những mục tiêu nghiên cứu đã được đặt ra từ bước trên, bao gồm phương pháp nghiên cứu, nguồn thông tin cần thu thập.
- Bước 3: Thu thập thông tin. Thực chất, bước này tập trung vào việc thu thập các thông tin sơ cấp định tính và thông tin thứ cấp định lượng để làm rõ hoạt động quan hệ khách hàng của TTKD VNPT – Bắc Giang và những vấn đề liên quan.
- Bước 4: Phân tích các thông tin thu thập được và diễn giải ý nghĩa của kết quả của quá trình nghiên cứu.
- Bước 5: Trình bày kết quả nghiên cứu.

**2.2.2 Phương pháp nghiên cứu**

Để có thể thu thập dữ liệu thông tin một cách sát thực và khoa học, luận văn sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu, cụ thể như sau:

- Thu thập dữ liệu thứ cấp: Học viên tìm kiếm, tập hợp dữ liệu thông qua việc tìm hiểu các nguồn thông tin nội bộ, các báo cáo từ những năm trước tại TTKD VNPT – Bắc Giang và theo những tài liệu từ những nhà nghiên cứu khác. Những dữ liệu này phục vụ cho việc xác định, hình thành các giả thuyết về các giải pháp cho vấn đề và tạo nên tảng cho việc mở rộng hướng nghiên cứu để đưa ra được những quan điểm và nhận định mang tính khách quan hơn. Ngoài ra có một số dữ liệu được lấy từ một số phòng ban của Tổng công ty như:

+ Báo cáo nghiên cứu phân tích hành vi, sở thích của khách hàng tiềm năng hoặc theo yêu cầu đa dạng khác phục vụ mục đích chăm sóc khách hàng (nguồn cung cấp: Phòng Chăm sóc khách hàng - Ban Khách hàng cá nhân).

+ Báo cáo hiệu quả chăm sóc khách hàng (nguồn cung cấp: Phòng Chăm sóc khách hàng - Ban Khách hàng cá nhân).

+ Báo cáo kết quả kinh doanh dịch vụ hàng năm (nguồn cung cấp: Phòng Quản lý sản phẩm, Trung tâm Điều hành bán hàng – Ban Khách hàng cá nhân).

+ Kế hoạch triển khai truyền thông dịch vụ theo từng quý (nguồn cung cấp: Phòng Truyền thông - Ban Khách hàng cá nhân).

Các dữ liệu này phản ánh nhiều mặt quá trình quan hệ khách hàng của Tổng Công ty cũng như TTKD VNPT – Bắc Giang. Dữ liệu thu được đảm bảo tính thời sự và độ chính xác sẽ góp phần đưa ra góc nhìn chính xác hơn về hoạt động quan hệ khách hàng cá nhân của TTKD VNPT – Bắc Giang.

- Thu thập dữ liệu sơ cấp: Học viên thực hiện thu thập dữ liệu sơ cấp qua bảng hỏi chuyên sâu khách hàng cá nhân (phỏng vấn trực tiếp hoặc qua điện thoại) và phiếu tham khảo ý kiến khách hàng cá nhân được gửi trực tiếp tới khách hàng hoặc qua email để đánh giá quan hệ khách hàng của TTKD VNPT – Bắc Giang qua góc nhìn của khách hàng đã sử dụng sản phẩm, dịch vụ, đảm bảo tính khách quan và toàn diện hơn cho đề tài. Từ đó đánh giá được điểm tốt cũng như hạn chế trong quan hệ khách hàng của nhóm khách hàng cá nhân của TTKD VNPT – Bắc Giang.

*Phương pháp nghiên cứu định tính:* học viên sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên sâu. Theo đó, phương pháp này sử dụng câu hỏi mở để khám phá, khai thác những thông tin bên trong, những ý kiến của khách hàng, thu thập đa dạng thông tin, dữ liệu. Cách thức này cũng ghi nhận được những quan điểm và nhận định mang tính khách quan, thực tế của khách hàng được phỏng vấn.

*Phương pháp nghiên cứu định lượng:* Kênh trực tiếp là gặp gỡ và đề nghị khách hàng trả lời các câu hỏi. Kênh gián tiếp là gửi trực tuyến cho các đối tượng được khảo sát qua đường mail và đề nghị họ trả lời. Phương pháp này sử dụng bảng hỏi có định để hỏi phỏng vấn khách hàng và thu thập dữ liệu. Dữ liệu định lượng có tính khách quan khoa học và hợp lý, hoàn toàn phù hợp để kiểm định các giả thiết được đặt ra. Kết quả thu được có độ tin cậy và tính đại diện cao nên có thể khái quát hóa lên cho tổng thể mẫu.

- Phân tích, tổng hợp thông tin: học viên thực hiện thống kê, phân tích các số liệu, tổng hợp thông tin để có cái nhìn khái quát và cụ thể đối với vấn đề nghiên

cứu. Đồng thời, hình thành ý tưởng về quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Bắc Giang.

- Thực hiện so sánh để đánh giá và đưa ra kết quả nghiên cứu về thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT – Bắc Giang

## **2.3 Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang đối với nhóm khách hàng cá nhân**

### ***2.3.1 Quan điểm và mục tiêu chiến lược về quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang (TTKD VNPT – Bắc Giang)***

#### **2.3.1.1 Quan điểm của Lãnh đạo TTKD VNPT – Bắc Giang khi sử dụng CRM**

Khách hàng là nhân tố quan trọng điều tiết, định hướng sản xuất kinh doanh. Khách hàng là người quyết định thị trường, quyết định quy mô sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông. Như vậy, giữ mối quan hệ tốt với khách hàng chính là cách duy trì doanh nghiệp. TTKD VNPT – Bắc Giang là đơn vị được VNPT – Vinaphone giao nhiệm vụ đơn vị kinh doanh thực hiện cung cấp toàn bộ sản phẩm, dịch vụ, hàng hóa VT - CNTT của VNPT tới khách hàng tại Bắc Giang.

Sự cạnh tranh gay gắt từ các nhà mạng khiến thực hiện đề nghị của khách hàng, giữ chân và biến họ thành khách hàng trung thành là nhiệm vụ sống còn. CRM được coi là chiến lược của TTKD VNPT – Bắc Giang trong việc phát triển quan hệ với khách hàng qua nghiên cứu, tìm hiểu kỹ nhu cầu và thói quen của họ.

Áp dụng CRM vào hoạt động kinh doanh đã giúp TTKD VNPT – Bắc Giang từng bước hoàn thiện lưu trữ hồ sơ, thông tin khách hàng; quản trị người sử dụng theo vai trò của họ với hệ thống, tạo cơ chế phân quyền linh hoạt; một số báo cáo phân tích thống kê về thị trường và khách hàng...

#### **2.3.1.2 Mục tiêu chiến lược**

TTKD VNPT – Bắc Giang khi áp dụng quản trị quan hệ khách hàng đã đặt những mục tiêu chính cần hướng đến, cụ thể như:

- Triển khai CRM xuyên suốt tới toàn đơn vị

- Thu thập thông tin toàn diện về khách hàng và lưu trữ một cách khoa học, đồng bộ để nhân viên có thể sử dụng bất cứ nơi đâu có Internet một cách dễ dàng.

- Xác định là một công cụ thống kê, phân tích dữ liệu thực hiện từ hệ thống, hỗ trợ các hoạt động Marketing, hoạt động bán hàng, hoạt động chăm sóc khách hàng và hỗ trợ công tác điều hành sản xuất kinh doanh của lãnh đạo đơn vị.

- Đáp ứng kịp thời nhu cầu khách hàng bằng việc tối đa hóa lợi ích, giúp tăng trưởng doanh thu và tăng thị phần viễn thông trên thị trường.

Mục tiêu cuối cùng và quan trọng nhất trong quản trị quan hệ khách hàng là thu hút và giữ được khách hàng bằng cách tạo ra những giá trị tối ưu.

### ***2.3.2 Mô hình quản trị quan hệ khách hàng dành cho nhóm khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang***

#### **2.3.2.1 Nhận diện khách hàng**

\* Xác định khách hàng và thu thập thông tin

Mọi thay đổi đều dựa vào nhu cầu và phản hồi của khách hàng vì vậy đối với nền kinh tế thị trường đang phát triển mạnh mẽ như hiện nay thì cần có sự quan tâm quan tâm và thu thập những thông tin sau để có thể nhận diện và đáp ứng nhu cầu của khách vì đây là nhân tố quyết định sự phát triển và tồn tại của doanh nghiệp. Đối với TTKD VNPT – Bắc Giang, khách hàng có những đặc điểm sau:

- Khách hàng của TTKD VNPT – Bắc Giang trải rộng toàn địa bàn tỉnh Bắc Giang, đa dạng về văn hóa, trình độ, dân tộc, ngành nghề ...

- Khách hàng hướng tới của TTKD VNPT – Bắc Giang bao gồm cả khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức. Tuy nhiên, học viên chỉ đề cập đến nhóm khách hàng cá nhân – nhóm đang mang đến 60% doanh thu VT -CNTT cho mình.

- VNPT không còn ở vị trí chiếm lĩnh thị trường nên không còn ưu thế độc quyền, vì vậy ngày càng nhiều đơn vị cung cấp các dịch vụ VT - CNTT cung cấp các dịch vụ tương tự, điển hình hiện tại có 2 đối thủ cạnh tranh lớn nhất là Viettel và Mobifone. Khi có sự cạnh tranh thì khách hàng cá nhân có rất nhiều sự lựa chọn và dễ dàng thay đổi sự lựa chọn của mình, nhất là bây giờ khách hàng có thể chuyển mạng nhưng vẫn giữ được số đang sử dụng viết tắt là dịch vụ MNP.

Khách hàng cá nhân chiếm đa phần trong tổng doanh thu hàng năm và số lượng khách hàng là khá lớn, vậy nên việc quản lý để phân loại, chăm sóc cần phải khoa học và thuận tiện. TTKD VNPT – Bắc Giang xây dựng cơ sở dữ liệu (CSDL) để tổng hợp cũng như lưu trữ thông tin của khách hàng đã từng giao dịch. Thông tin được cập nhật liên tục, đầy đủ mọi dữ liệu cơ bản để phục vụ cho việc chăm sóc sau này.

Cụ thể như sau:

- Thông tin cá nhân: Lưu trữ và cập nhật đầy đủ những thông tin giúp xác định khách hàng như: tên, giới tính, tuổi, nghề nghiệp, số điện thoại, địa chỉ ....
- Quá trình giao dịch: Đăng ký tại đâu, vì sao lại ngưng hay hủy, sử dụng những dịch vụ gì, giá trị giao dịch, thắc mắc hay khiếu nại về những lý do gì...?
- Một số thông tin khác như tình hình tài chính, công việc, của khách hàng.

Thông tin khách hàng bắt buộc cần cung cấp để đăng ký sử dụng dịch vụ của VNPT – Vinaphone là đầy đủ thông tin cá nhân họ tên, địa chỉ, các số liệu giấy tờ cá nhân liên quan, số điện thoại liên hệ... thì mới được kết nối và mở dịch vụ sử dụng.

Bên cạnh đó vấn đề còn tồn tại đối với CSDL là thông tin khách hàng chưa được chủ động cập nhật thường xuyên, kịp thời mà đang phụ thuộc phần lớn thông tin khách hàng cung cấp. Các nhân viên đánh giá tốt về vai trò dữ liệu khách hàng đã giúp ích rất nhiều trong việc giúp họ hiểu hơn về khách hàng nhưng tuy nhiên thu thập thông tin chưa thường xuyên, chủ động mang tính chiều sâu để hỗ trợ cho những dự báo sớm về kết quả kinh doanh và định hướng chiến lược

#### \* Quản lý thông tin

- Hệ thống quản lý thông tin của TTKD VNPT – Bắc Giang

Toàn bộ dữ liệu thông tin của khách hàng được quản lý tập trung tại VNPT – Vinaphone (Ban Kỹ thuật nghiệp vụ), phân biệt dữ liệu cho từng địa bàn với mã vùng riêng theo địa giới 10 huyện/thành phố tương ứng với 10 Phòng bán hàng khu vực. Thông tin dữ liệu khách hàng có sự liên kết giữa các địa bàn khi các khách hàng dịch chuyển địa điểm sử dụng, có sự liên kết chặt chẽ với nhau. Gồm nhiều

Module như thanh toán, theo dõi nợ, khuyến mại, chăm sóc khách hàng, giải quyết khiếu nại... tất cả các Module đều có sự liên kết thông tin liên quan với nhau.

- Cấu trúc cơ sở dữ liệu: CSDL khách hàng của TTKD VNPT – Bắc Giang được hình thành từ những giao dịch của mỗi khách hàng tại các điểm giao dịch. Mỗi khách hàng khi giao dịch thành công với VNPT – Vinaphone đều có các mã khách hàng (ID riêng), mã này liên thông hết với tất cả các giao dịch của khách hàng phát sinh sau này. Thông tin khách hàng ghi nhận trong lần giao dịch thành công đầu tiên được lưu trữ, phục vụ cho các giao dịch sau để dễ dàng đối chiếu số liệu, báo cáo, giải quyết khiếu nại... phục vụ quản trị điều hành được tốt hơn.

- Cập nhật và bổ sung thông tin khách hàng: Thường xuyên hoặc định kỳ, dữ liệu thông tin khách hàng được cập nhật, bổ sung khi có sự thay đổi, phát sinh. Tuy nhiên đôi khi chưa kịp thời và chưa có chiều sâu nên vẫn cần phải chủ động tìm hiểu thêm thông tin qua các kênh khác để có cái nhìn đầy đủ, tổng thể và chính xác.

- Cách thức quản lý khách hàng

Tại các điểm giao dịch tiếp nhận thông tin khách hàng theo dữ liệu đã được VNPT – Vinaphone phê duyệt như tên khách hàng, địa chỉ liên hệ, chứng minh nhân dân, điện thoại liên hệ, dịch vụ sử dụng... để cập nhật lên hệ thống.

Hệ thống cho phép truy vấn để xem xét tổng thể cũng như chi tiết các dịch vụ của từng khách hàng đã và đang giao dịch với nhà mạng tại bất kỳ thời điểm nào, có thể nhìn thấy tổng thể, toàn diện hiện trạng quan hệ của khách hàng với nhà mạng: tình hình thanh toán, nợ đọng, cước phát sinh... và có những cảnh báo riêng đáp ứng nhu cầu quản trị tại từng thời điểm đối với từng nhóm đối tượng khách hàng. Đánh giá đầy đủ và toàn diện về khách hàng thuận tiện cho việc xây dựng chính sách và chiến lược kinh doanh. Là nền tảng cho việc phát triển thêm nhiều dịch vụ mới như VNPT Pay, Mobile Money, Digital Life...

Số lượng khách hàng cá nhân dùng dịch vụ của VNPT – Vinaphone tại TTKD VNPT – Bắc Giang là rất lớn, hơn 170 nghìn thuê bao di động và gần 90 nghìn thuê bao băng rộng cố định, với số liệu tăng nhanh chóng như vậy phải thường xuyên đồng bộ nhiều giải pháp để tối ưu hóa hệ thống.

### 2.3.2.2 Phân biệt khách hàng

Với mạng lưới, chất lượng dịch vụ ngày càng mở rộng nên số thuê bao cũng tăng, số liệu tại TTKD VNPT – Bắc Giang trong những năm gần đây như sau:

**Bảng 2.5: Thống kê kết quả kinh doanh về phát triển thuê bao các dịch vụ**

(Đơn vị: Thuê bao)

Chỉ tiêu	Số lượng khách hàng		
	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
KH dùng dịch vụ Di động	158.361	172.363	213.039
KH dùng dịch vụ Mega VNN	2.860	37	13
KH dùng dịch vụ Fiber VNN	109.825	118.820	133.589
KH dùng dịch vụ MyTV	18.179	29.507	47.000
KH dùng Điện thoại Cố định	17.137	13.731	11.229

(Nguồn: Báo cáo kinh doanh năm 2018-2020 – TTKD VNPT - Bắc Giang)

Từ bảng trên cho thấy, số lượng khách hàng cá nhân của TTKD VNPT - Bắc Giang là rất lớn và tăng dần qua các năm, điển hình là khách hàng sử dụng dịch vụ di động và Fiber VNN. Việc dịch vụ Mega VNN giảm dần thực chất là việc thay đổi đường truyền từ cáp đồng sang cáp quang nên khách hàng dịch chuyển từ Mega VNN sang Fiber VNN do tốc độ đường truyền Fiber VNN nhanh hơn.

Việc khách hàng cá nhân tăng lên qua từng năm là một lợi thế rất lớn TTKD VNPT – Bắc Giang. Để duy trì lợi thế này, cần phải phân biệt khách hàng để có chiến lược, chính sách phù hợp giữ chân khách hàng cũ và phát triển khách hàng mới nhằm mang lại lợi nhuận tối đa cho mình. TTKD VNPT - Bắc Giang đã thực hiện phân biệt khách hàng cá nhân như sau:

- Theo giá trị:

Khách hàng khác nhau có giá trị khác nhau. TTKD VNPT - Bắc Giang xếp khách hàng theo nhóm mà giá trị sử dụng dịch vụ họ mang lại chính là tổng cước tiêu dùng các dịch vụ. Việc phân biệt nhóm khách hàng theo giá trị sẽ biết được tiềm năng khách hàng mang lại cho doanh nghiệp tại thời điểm hiện tại và tương lai để có những chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp. Chương trình chăm sóc



khách hàng điển hình và mang lại hiệu quả cao là chương trình Vinaphone Plus, theo đó khách hàng được phân biệt theo hàng hội viên như khách hàng thân thiết, hội viên hạng bạc, Titan, vàng và Kim Cương. Điều này kích thích khách hàng mong muốn thăng hạng để hưởng nhiều ưu đãi hơn từ nhà mạng.

Việc phân biệt khách hàng theo giá trị đã tạo lập và thực hiện được các chiến lược riêng biệt cho từng khách hàng hoặc từng nhóm khách hàng. Kết quả là TTKD VNPT - Bắc Giang vẫn đang duy trì được tốc độ tăng trưởng cả về lượng và chất.

- Theo nhu cầu:

Các nhu cầu tác động tới hành vi khách hàng như khiến khách hàng sử dụng thêm sản phẩm dịch vụ nhằm nắm giữ giá trị tiềm ẩn của họ. Khách hàng chính là người kiểm soát hành vi của mình và những hành vi đó chỉ thay đổi nếu chiến lược của doanh nghiệp có thể bắt nhịp với sự thay đổi nhu cầu của khách hàng. Các khách hàng khác nhau phải được phân loại vào nhóm khác nhau dựa vào nhu cầu sẽ đỡ tốn kém hơn khi phải thiết kế sản phẩm dịch vụ cho riêng từng khách hàng, cụ thể, nhóm khách hàng học sinh, sinh viên chưa có thu nhập hoặc thu nhập thấp thì TTKD VNPT - Bắc Giang đưa ra những gói cước phù hợp về giá và nhu cầu sử dụng của họ, còn đối với nhóm khách hàng là thương nhân, nhu cầu thông tin liên lạc cao, sử dụng nhiều thì lại phải có những gói cước tương ứng đáp ứng nhu cầu liên lạc và làm họ hài lòng. Nhu cầu khách hàng có nhiều kích cỡ và sắc thái, với khách hàng cá nhân (người tiêu dùng trực tiếp) có những niềm tin mạnh về tâm lý, giai đoạn sống, mong muốn, tâm trạng... Bên cạnh đó, qua dữ liệu khách hàng có thể thấy được triển vọng của khách hàng và hiểu rằng phải đáp ứng nhu cầu phức tạp, đa dạng của từng khách hàng cá nhân. Vì vậy, TTKD VNPT - Bắc Giang đã triển khai nhiều gói cước để khách hàng có nhiều sự lựa chọn để vừa đáp ứng được nhu cầu, vừa tiết kiệm chi phí cho khách hàng như HomeCombo, MyTV Net...

### 2.3.2.3 Tương tác với khách hàng

Tương tác với khách hàng là một hoạt động không thể thiếu trong chiến lược chăm sóc khách hàng. TTKD VNPT - Bắc Giang đang thực hiện chăm sóc khách hàng dựa trên tổng mức cước tiêu dùng các dịch vụ VNPT của từng khách hàng

theo thời kỳ như 06 tháng hay 1 năm sử dụng liên tục làm cơ sở tính toán định mức để có kế hoạch chăm sóc phù hợp, cụ thể: khách hàng có có tổng cước tiêu dùng các dịch vụ của VNPT từ 24.000.000đồng/năm trở lên, không nợ cước sẽ được tặng hoa, quà nhân ngày lễ, sinh nhật, ngày thành lập Vinaphone và hưởng các ưu đãi khác như dịch vụ phòng chờ sân bay, được hỗ trợ dịch vụ khi đi nghỉ...Việc truyền thông những lợi ích này cũng gia tăng giá trị sử dụng dịch vụ lên rất nhiều.

Để tăng tương tác với khách hàng, để khách hàng biết đến Vinaphone nhiều hơn, TTKD VNPT - Bắc Giang đang áp dụng các công cụ tương tác hiện nay gồm:

- Tương tác trực tiếp với khách hàng tại các cửa hàng, điểm giao dịch trên toàn tỉnh với 10 Phòng bán hàng khu vực bằng cách tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, giới thiệu và tư vấn các sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu. Trao đổi với khách hàng về những chính sách, ưu đãi, đồng thời, là cơ hội để lắng nghe, giải đáp thắc mắc, khó khăn, tiếp thu ý kiến đóng góp và phối hợp với các bộ phận, đơn vị có liên quan để hoàn thiện và cải thiện không ngừng, gia tăng chất lượng dịch vụ.

Hiện tại, kênh tương tác này vẫn là kênh tương tác chủ yếu giữa khách hàng với TTKD VNPT - Bắc Giang, họ thông qua đây để tạo sự liên kết lâu dài với nhà mạng liên quan đến việc sử dụng các dịch vụ phục vụ nhu cầu của mình. Sự duy trì này cũng giúp duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng.

- Tương tác qua hệ thống tin nhắn tới số điện thoại liên lạc của khách hàng: TTKD VNPT - Bắc Giang đang thực hiện gửi SMS thông qua các đầu số được đăng ký với Cục viễn thông tới số điện thoại cho khách hàng để thông báo các thông tin liên quan; các dịch vụ mới, dịch vụ giá trị gia tăng; thông báo cước tiêu thụ và tình hình thanh toán cước với nhà mạng...Đặc biệt, khách hàng có thể tham gia đăng ký các gói cước sử dụng thông qua tin nhắn tới các đầu số của tổng đài mà không cần phải trực tiếp ra điểm giao dịch. Cách thức này đang ngày càng trở thành một kênh bán hàng mang lại hiệu quả cho nhà mạng.

- Tương tác Online thông qua các kênh Facebook, Instagram, Zalo...: đưa các thông tin về sản phẩm dịch vụ và các chính sách ưu đãi đến khách hàng. Đây là một kênh xã hội nên tính công khai lan tỏa cộng đồng rất mạnh nên nó có thể giúp

doanh nghiệp tiếp cận, tăng độ tin cậy và giữ chân khách hàng những cũng dễ dàng khiến khách hàng “một đi không trở lại”. Thực tế đã cho thấy, những phản hồi tích cực của khách hàng đã nâng tầm danh tiếng thương hiệu cho Vinaphone nhưng chỉ cần một hay vài bình luận tiêu cực là mọi uy tín bị tiêu tan và một lần sóng khách hàng tham gia phê phán tấy chay. Sức lan tỏa qua kênh này ngày một tăng theo cấp số nhân nên TTKD VNPT - Bắc Giang có riêng một bộ phận kiểm soát và xử lý các thông tin này.

- Tương tác qua điện thoại trực tiếp: TTKD VNPT - Bắc Giang có phòng bán hàng online, và các phòng bán hàng khu vực cũng trực tiếp chăm sóc khách hàng. Cách thức này này luôn được coi là “bộ mặt” của VNPT – Vinaphone nói chung và TTKD VNPT - Bắc Giang nói riêng, với đội ngũ nhân sự được đào tạo bài bản về nghiệp vụ CSKH qua điện thoại. Khách hàng có thể liên hệ với VNPT – Vinaphone thông qua tổng đài duy nhất 18001091 hoặc số điện thoại tại các điểm giao dịch. Việc này giúp hoạt động hiệu quả hơn, chuyên nghiệp hơn và kinh tế hơn.

Ngoài ra TTKD VNPT - Bắc Giang cũng tương tác thông qua các cuộc khảo sát theo từng chuyên đề đo lường đúng thực trạng sự hài lòng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ cũng như nhân viên giúp công tác quản trị tốt hơn.

Những công cụ tương tác trên đang từng bước tạo nên bước tiến mới trong quan hệ với khách hàng. Tuy nhiên, hoạt động tương tác với khách hàng tại TTKD VNPT – Bắc Giang mới chỉ dừng lại ở tìm hiểu, phân tích thông tin khách hàng, đáp ứng yêu cầu khách hàng với điều kiện hiện có của nhà mạng mà chưa có một chiến lược tương tác với một nhóm khách hàng dựa trên nhu cầu của họ, chưa có hệ thống công nghệ thông tin đầy đủ để ghi, lưu trữ lại toàn bộ quá trình tương tác.

#### 2.3.2.4 Cá biệt hóa khách hàng

TTKD VNPT - Bắc Giang cũng đã quan tâm đến hoạt động tạo ra sự khác biệt đối với khách hàng nhưng mới đang từng bước cung cấp những gói sản phẩm, dịch vụ có liên quan mà vẫn chưa có chiến lược rõ ràng để tạo ra sự khác biệt rõ nét với từng khách hàng, nhóm khách hàng.

TTKD VNPT - Bắc Giang đang phân đoạn khách hàng theo ba tiêu thức là hành vi mua, giá trị và nhu cầu. Với hành vi mua thì có hai nhóm khách hàng là khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp. Theo giá trị khách hàng mang lại chia theo tổng giá trị sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của VNPT trên một khách hàng, ưu tiên các khách hàng lớn, chiến lược gắn bó lâu dài đã, đang và sẽ mang lại nguồn thu nhập tiềm năng, ổn định lâu dài cho TTKD VNPT - Bắc Giang. Thực tế đã chứng minh nguồn thu từ nhóm khách hàng này mang lại rất lớn nên TTKD VNPT - Bắc Giang đang bước đầu có những chính sách riêng, chiến lược riêng để mang lại sự hài lòng tốt nhất cho họ, đồng thời, cũng kích thích nhóm khách hàng có khả năng tăng trưởng.

- Xây dựng các hoạt động tạo giá trị cho các khách hàng cá nhân mục tiêu

Kể từ khi tái cấu trúc, TTKD VNPT - Bắc Giang không ngừng cung cấp, phân phối các sản phẩm dịch vụ mới ngày càng đa dạng hướng tới nhóm khách hàng cá nhân mang lại thị phần lớn cho mình, bên cạnh đó cũng không ngừng cải thiện những sản phẩm truyền thống, hiện có nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu ngày càng đa dạng và phức tạp của khách hàng. VNPT – Vinaphone nói chung và TTKD VNPT - Bắc Giang nói riêng tăng trưởng, phát triển và trở thành một thương hiệu mạnh như bây giờ có sự đóng góp vô vùng lớn từ chính giá trị mang khách hàng cá nhân mang lại. TTKD VNPT - Bắc Giang luôn ưu tiên hàng đầu trong việc xây dựng, triển khai các gói sản phẩm dịch vụ cá nhân, hộ gia đình tốt nhất, cạnh tranh và phù hợp với đặc điểm của địa bàn nhất để phục vụ khách hàng. Với gần 80 điểm kinh doanh phân bố trên khắp 10 huyện/thành phố, bên cạnh đó, TTKD VNPT - Bắc Giang còn liên kết, hợp tác với Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam, Thế giới di động, FPT để có thể cung cấp các sản phẩm dịch vụ của VNPT tại địa bàn Bắc Giang từ những cửa hàng, điểm giao dịch của họ nhằm tạo sự tiện lợi nhất cho khách hàng khi muốn dùng dịch vụ của VNPT. Các điểm giao dịch của VNPT – Vinaphone trên địa bàn Bắc Giang đều có sự liên thông, liên kết xuyên suốt được quản lý tập trung bằng hệ thống phần mềm CRM.

Từ năm 2019, TTKD VNPT - Bắc Giang đẩy mạnh các kênh phân phối, bán hàng theo hướng an toàn, hiệu quả và gia tăng thời gian tương tác với khách hàng thông qua các kênh online, tổng đài chăm sóc khách hàng tự động 24/7... Đây có thể nói là bước đi chiến lược đầu tiên để tiến tới số hóa công tác bán hàng nói riêng vào năm 2021 và số hóa trong công tác CRM nói chung.

Với lợi thế nền tảng là nhà cung cấp dịch vụ VT - CNTT lâu đời nhất Việt Nam, cùng với bề dày kinh nghiệm, thương hiệu của VNPT – Vinaphone đã được khẳng định qua thị trường trong nước và quốc tế, TTKD VNPT – Bắc Giang đã và đang tích cực phát triển đưa công nghệ vào phục vụ khách hàng, triển khai các giải pháp tiếp nhận đăng ký tham gia của khách hàng theo hình thức trực tuyến gia tăng tính thuận tiện và đơn giản hóa thủ tục nhưng không làm mất đi tính bảo mật và an toàn, khách hàng chủ động theo dõi, kiểm tra và bổ sung thông tin của mình.

TTKD VNPT - Bắc Giang đang ngày càng thực hiện chính sách ưu tiên nhóm khách hàng VIP (khách hàng theo cơ chế của VNPT – Vinaphone và cả những trường hợp khách hàng đặc thù của địa bàn) gần như trung thành tuyệt đối với VNPT, có doanh thu cao, sử dụng nhiều dịch vụ truyền thống và giá trị gia tăng) như cung cấp và hỗ trợ nhanh nhất cho khách hàng về mặt thông tin, ưu tiên giao dịch cho khách hàng thậm chí đến nhà trực tiếp hỗ trợ, khách hàng không phải đến các điểm giao dịch; thực hiện hỏi thăm trực tiếp hoặc gián tiếp qua điện thoại, SMS, mail,... Vào các dịp đặc biệt trong năm như các ngày lễ, tết, sinh nhật của khách hàng, TTKD VNPT - Bắc Giang đều đến tặng quà trực tiếp và chúc mừng khách hàng; ưu đãi về giá với các gói sản phẩm và được tham gia nhiều chương trình CSKH đặc biệt. Mặc dù số lượng khách hàng này trên tổng số khách hàng hiện có của TTKD VNPT - Bắc Giang chỉ chiếm khoảng 10% nhưng lại mang đến cho doanh số cao, tỷ trọng lợi nhuận lớn. Chính vì vậy, TTKD VNPT - Bắc Giang đang cố gắng để gia tăng số lượng của nhóm khách hàng này cả về quy mô và chất lượng.

Theo chương trình của VNPT - Vinaphone, TTKD VNPT - Bắc Giang đã triển khai chương trình hội viên Vinaphone Plus (khách hàng thân thiết) từ năm 2016 đến nay đã thu hút rất nhiều khách tham gia. Theo đó, khách hàng được tích

điểm hàng tháng tương ứng với tổng giá trị cước sử dụng trong tháng và điểm càng cao thì khách hàng được thăng hạng và càng được hưởng nhiều ưu đãi. Điểm thưởng được cộng dồn lũy kế và có thể đổi chính dịch vụ của VNPT để sử dụng hoặc đổi nhiều quà tặng có giá trị (quà để đổi điểm rất đa dạng và theo sát với nhu cầu, thị hiếu của khách hàng).

TTKD VNPT - Bắc Giang đang ngày càng trẻ hóa, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với cả đội ngũ lãnh đạo và nhân viên, đặc biệt, là bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng. Chính vì vậy, công tác tuyển dụng gần đây của TTKD VNPT - Bắc Giang được đăng công khai trên các trang việc làm uy tín và trên các phương tiện truyền thông nhằm tuyển dụng được các cán bộ trẻ có trình độ chuyên môn cao, được đào tạo cả trong nước và nước ngoài.

### ***2.3.3. Công tác/quá trình quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.***

#### **2.3.3.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng**

Có thể nói CSDL khách hàng là một trong những tài sản vô giá nhất của bất cứ doanh nghiệp nào, đặc biệt là doanh nghiệp viễn thông, nơi cần lưu trữ và quản lý thông tin. Nó giúp ích cho việc quảng cáo và chăm sóc khách hàng và là cơ hội giúp nâng cao doanh thu, lợi nhuận và thị phần của trên thị trường.

Thấy được tầm quan trọng của CSDL mang lại, TTKD VNPT - Bắc Giang đã giao nhiệm vụ cho từng đơn vị phòng bán hàng khu vực thực hiện để ngày càng hoàn thiện CSDL khách hàng.

CSDL khách hàng được TTKD VNPT - Bắc Giang quản lý tập trung và khai thác chung cho toàn hệ thống. Một khách hàng khi thực hiện giao dịch tại bất kỳ địa điểm giao dịch nào thì thông tin về khách hàng được hệ thống ghi nhận thông tin nhận diện và định danh khá đầy đủ. Việc theo dõi cập nhật được thông tin khách hàng trên địa bàn tỉnh Bắc Giang là điều vô cùng dễ dàng, giúp TTKD VNPT - Bắc Giang có những chính sách, phù hợp với từng đối tượng khác nhau, thu hút, kích thích sự quan tâm của khách hàng tới các sản phẩm

### 2.3.3.2. Phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng

Tại VNPT – Vinaphone nói chung và TTKD VNPT - Bắc Giang nói riêng thì hệ thống CSDL được thống kê và phân tích theo một số nội dung sau:

- Đánh giá xếp hạng khách hàng
- Thông tin cá nhân: tên, tuổi, giới tính, địa chỉ, nghề nghiệp,...
- Thông tin mức tiêu dùng: Tổng hợp cước phí phát sinh/tháng/khách hàng/mã viễn thông. Theo dõi biến động tăng/giảm cước phí phát sinh giữa các kỳ cước.
- Số lượng dịch vụ/thuê bao hiện có, rời mạng, tăng mới và cập nhật được các biến động tăng /giảm thuê bao của từng khách hàng/hộ gia đình.
- Thông tin nợ đọng cước
- Thông tin phản hồi: khiếu nại về chất lượng dịch vụ, các chương trình quảng cáo, khuyến mại,... thậm chí các thông tin của các đối thủ cạnh tranh.
- Các thông tin, dữ liệu khác phục vụ nhu cầu quản lý và kinh doanh tại từng thời điểm và từng địa bàn.

Việc phân tích dữ liệu khách hàng đã cơ bản tạo ra một cách nhìn tương đối chi tiết, chính xác về khách hàng, từ đó tạo tiền đề cho TTKD VNPT - Bắc Giang đưa ra các đề xuất về chiến lược kinh doanh phù hợp, hiệu quả trong tương lai nhằm giữ chân được khách hàng hiện hữu, thu hút khách hàng mới và đưa khách hàng quay lại bằng chiến lược bán hàng và các quản trị quan hệ khách hàng.

### 2.3.3.3. Phân loại khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu

#### - Phân loại khách hàng theo hạng hội viên:

+ Đối với khách hàng dịch vụ ngoài di động, dịch vụ hữu tuyến VNPT: Mức xét hạng căn cứ trên cước khách hàng phải trả trên một mã thanh toán, đã giảm trừ các khoản khuyến mại và có bao gồm VAT. Một khách hàng có nhiều mã thanh toán thì mức cước xét hạng sẽ được cộng dồn của các mã thanh toán đó.

*Mã thanh toán: là đơn vị tính cước khách hàng phải trả cho các dịch vụ VNPT mà khách hàng đang sử dụng, chính là hóa đơn cước dịch vụ VNPT gửi đến*

khách hàng. Trong một mã thanh toán có thể có một hoặc nhiều dịch vụ tùy theo yêu cầu ghép mã của khách hàng.

+ Đối với khách hàng dịch vụ di động VinaPhone: Mức xét hạng được căn cứ trên cước phát sinh đối với thuê bao trả sau đã giảm trừ các khoản khuyến mại, có bao gồm cước thuê bao và VAT. Đối với thuê bao trả trước, mức xét hạng căn cứ giá trị tất cả các thẻ nạp mà khách hàng thực hiện nạp thành công trong tháng.

Mức xét hạng hội viên được tính trên tổng cước các dịch vụ VNPT mà khách hàng sử dụng và được chia thành 05 mức như sau:

**Bảng 2.6 Mức xét hạng hội viên tính trên tổng cước các dịch vụ**

TT	Hạng HV	Mức xét hạng mới (kỳ xét hạng 12 tháng)
1	<b>Kim cương</b>	<b>Tổng cước 12 tháng <math>\geq</math> 24.000.000 đồng</b> (tương đương cước sử dụng/nạp thẻ bình quân $\geq$ 2 triệu đồng/tháng)
2	<b>Vàng</b>	<b>12.000.000 đồng <math>\leq</math> tổng cước 12 tháng <math>&lt;</math> 24.000.000 đồng</b> (tương đương cước sử dụng/nạp thẻ trung bình $\geq$ 01 triệu đến $<$ 02 triệu đồng/ tháng)
3	<b>Titan</b>	<b>6.000.000 đồng <math>\leq</math> tổng cước 12 tháng <math>&lt;</math> 12.000.000 đồng</b> (tương đương cước sử dụng/nạp thẻ trung bình $\geq$ 500 nghìn đồng đến $<$ 01 triệu đồng/ tháng)
4	<b>Bạc</b>	<b>1.200.000 đồng <math>\leq</math> tổng cước 12 tháng <math>&lt;</math> 6.000.000 đồng</b> (tương đương cước sử dụng/nạp thẻ trung bình $\geq$ 100 nghìn đồng đến $<$ 500 nghìn đồng/ tháng)
5	<b>Thân thiết</b>	<b>0 đồng <math>\leq</math> tổng cước 12 tháng <math>&lt;</math> 1.200.000 đồng</b> (tương đương cước sử dụng/nạp thẻ trung bình từ 0 đồng đến $<$ 100 nghìn đồng/ tháng)

(Nguồn VNPT - Vinaphone)



**- Phân loại khách hàng theo dịch vụ:**

Khách hàng cá nhân được phân loại theo 3 hình thức sử dụng dịch vụ:

+ Khách hàng dịch vụ di động: khách hàng sử dụng dịch vụ di động VinaPhone, đăng ký thông tin thuê bao là thông tin cá nhân.

+ Khách hàng dịch vụ ngoài di động: khách hàng sử dụng dịch vụ cố định, MyTV, băng rộng và các Dịch vụ CNTT khác của VNPT theo hình thức sử dụng cá nhân/hộ gia đình.

+ Khách hàng đa dịch vụ: khách hàng sử dụng cả dịch vụ di động VinaPhone và một hoặc nhiều các dịch vụ ngoài di động của VNPT đứng tên cá nhân.

**- Phân loại khách hàng theo thông tin thuê bao:**

Đối với dịch vụ di động: thông tin khách hàng được chia như sau:

- + Nhóm khách hàng cơ quan hành chính sự nghiệp
- + Nhóm khách hàng doanh nghiệp trong nước
- + Nhóm khách hàng nước ngoài, khu công nghiệp cao
- + Nhóm khách hàng cá nhân, hộ gia đình
- + Nhóm khách hàng đại lý
- + Nhóm khách hàng công vụ: theo quy định của VNPT.
- + Nhóm khách hàng nghiệp vụ: theo quy định của VNPT
- + Nhóm khách hàng cá nhân nước ngoài: Khách hàng cá nhân là người nước ngoài, còn hạn hộ chiếu và visa
- + Nhóm khách hàng khác

Đối với dịch vụ ngoài di động: thông tin khách hàng cá nhân được chia:

- + Nhóm khách hàng cá nhân, hộ gia đình
- + Nhóm khách hàng chính sách cước: được hưởng chính sách ưu đãi cước theo chế độ ưu đãi tại địa bàn quản lý
- + Nhóm khách hàng VIP: nhóm KH ưu tiên thời gian khóa do nợ cước, ưu tiên thời gian nhắc nợ thanh toán/ ngưng hợp đồng... theo chính sách của TTKD
- + Nhóm khách hàng nghiệp vụ: theo quy định của VNPT.

#### 2.3.3.4 Các hoạt động tương tác khách hàng

Với khẩu hiệu “*Khách hàng là những người thân yêu nhất*”, TTKD VNPT - Bắc Giang đã và đang không ngừng tạo động lực, khích lệ toàn bộ đội ngũ cán bộ, công nhân viên đổi mới tư duy kinh doanh hướng về khách hàng nhằm giữ khách hàng hiện tại và gia tăng số lượng khách hàng truyền thống. TTKD VNPT - Bắc Giang đề ra nhiều mục tiêu để thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh trong đó chú trọng vào giải pháp tăng cường năng lực đầu tư mở rộng mạng lưới, phát triển cơ sở hạ tầng vì những thế mạnh về mạng lưới này tạo nội lực cho công tác phát triển dịch vụ và chăm sóc khách hàng. TTKD VNPT - Bắc Giang đã hoàn tất việc phát sóng khoảng hơn 200 trạm thu phát sóng (BTS) 4G, nâng tổng số trạm BTS 3G, 4G lên gần 500 trạm, và có tổng số gần 600 BTS các loại (tính cả trạm 2G).

TTKD VNPT - Bắc Giang cũng xây dựng hệ thống các kênh tương tác với khách hàng như: Website riêng, fanpage trên Facebook,... và đây là những công cụ rất hữu ích để liên lạc 2 chiều giữa nhà mạng và khách hàng.

Cùng với đó, TTKD VNPT - Bắc Giang triển khai nhiều hình thức chăm sóc khách hàng để giành thị phần như: Tổ chức hội nghị khách hàng, xây dựng cơ chế bán hàng linh động áp dụng cho CBCNV cùng tham gia. TTKD VNPT - Bắc Giang tập trung mạnh vào công tác tiếp thị như: Xây dựng nhiều kênh bán hàng theo chiều sâu, rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ, nâng cao chất lượng bán hàng, xây dựng cơ chế đặc biệt cho khách hàng truyền thống... Khuếch trương quảng bá trên các phương tiện thông tin đại chúng, đưa các chương trình khuyến mãi, giảm giá đến với khách hàng nhanh chóng, kịp thời, thông qua việc tài trợ cho các chương trình, hoạt động để quảng bá và nhận diện thương hiệu của VNPT tới công chúng.

TTKD VNPT - Bắc Giang có các chương trình chăm sóc khách hàng như:

- Chúc mừng khách hàng nhân dịp sinh nhật, lễ tết,... bằng hình thức tin nhắn chúc mừng, tặng cước, tặng quà cho khách hàng.
- Đối với khách hàng thân thiết: tích điểm tiêu dùng, tặng điểm dịp lễ tết, sinh nhật và thực hiện đổi quà tặng vật phẩm hoặc dịch vụ của Vinaphone, hưởng ưu đãi dịch vụ phòng chờ sân bay....

- Nhân dịp năm mới 2020 đã tặng quà cho hơn 17.000 khách hàng, tổng giá trị quà tặng trên 40 tỷ đồng.

TTKD VNPT - Bắc Giang còn thực hiện phương châm “Bán những thứ mà khách hàng cần”. Muốn biết khách hàng cần gì, muốn gì thì phải tương tác thường xuyên, định kỳ với khách hàng... Từ đó, giúp TTKD VNPT - Bắc Giang cải thiện dần sự hài lòng của khách hàng, xây dựng các sản phẩm dịch vụ mới, đánh giá lại các chương trình, chiến lược, chăm sóc khách hàng và điều chỉnh, bổ sung, thay thế phù hợp với thực tế tại từng thời điểm. TTKD VNPT - Bắc Giang đã tổ chức “Trải nghiệm dịch vụ, trải nghiệm khách hàng”. Việc này đóng vai trò vừa là người bán hàng vừa là khách hàng để tương tác với khách hàng.

#### 2.3.3.5 Tình hình hoạt động giải quyết khiếu nại

Trong quá trình cung cấp và sử dụng dịch vụ giữa nhà cung cấp và người sử dụng có thể xảy ra các phát sinh không mong muốn, như: dịch vụ sự cố, khách hàng nợ cước... TTKD VNPT - Bắc Giang thực hiện quy trình giải quyết và xử lý khiếu nại dành riêng cho tập khách hàng các nhân do Tổng Công ty đã ban hành, cụ thể nhiều nội dung liên quan, như:

- Yêu cầu đối với nhân viên khi tiếp nhận và giải quyết khiếu nại: nhân viên tuyệt đối tuân thủ về tác phong, thái độ giao tiếp đồng thời thực hiện đúng quy định, trình tự tiếp nhận, xử lý khiếu nại, đảm bảo quy tắc bảo mật với dữ liệu khiếu nại.

- Thời hiệu khiếu nại: tuân thủ quy định về thời hiệu khiếu nại do Bộ Thông tin Truyền thông quy định tại TT05/2011/TT-BTTTT ngày 28/1/2011.

- Thời gian xác định nguyên nhân và xử lý khiếu nại: Ghi nhận khiếu nại của và chuyển các đầu mối xử lý nhanh và chính xác nhất, phân biệt rõ thời gian xác định nguyên nhân và xử lý. Thời gian tối đa để xử lý và trả lời khiếu nại là 20 ngày.

- Phân công đầu mối trong hoạt động xử lý khiếu nại: đảm bảo khiếu nại được xử lý kịp thời, phân loại các hình thức khiếu nại chuyển các đầu mối phụ trách xử lý, trả lời, báo cáo kết quả và giám sát công tác xử lý giải quyết.

Quy trình là công cụ, thước đo để nhân viên thực hiện đối chiếu, kiểm tra phải tuân thủ nghiêm ngặt, tuy nhiên, “Giải quyết khiếu nại tại chỗ” chính là thước

đo mức độ hài lòng của khách hàng và luôn là việc khó đối với các ngành với dịch vụ. TTKD VNPT – Bắc Giang đã đặt mục tiêu giải quyết tới 80% khiếu nại tại chỗ. Có những chiến dịch bài bản, đi liền với nhau. TTKD VNPT – Bắc Giang triển khai chương trình “Khách hàng luôn luôn đúng” tới nhân viên nhằm thay đổi cảm nhận của khách hàng về chất lượng phục vụ tại các Bộ phận tiếp nhận và giải quyết phản ánh khiếu nại. Để thực hiện mục tiêu giải quyết khiếu nại cao như trên, các công đoạn giải quyết khiếu nại cũng được rút ngắn, rõ ràng. Các bộ phận được chủ động giải quyết giảm trừ cước đối với các trường hợp khách hàng chủ động đăng ký dịch vụ nhưng không hài lòng trong quá trình sử dụng.

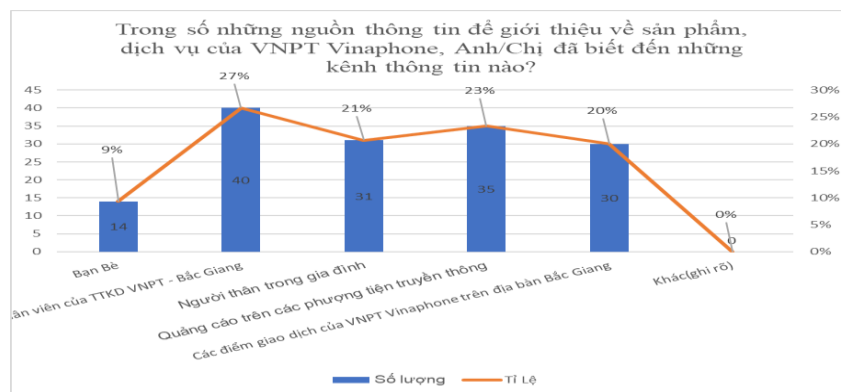
### 2.3.3.6 Khảo sát khách hàng và đánh giá của khách hàng về quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang

Để có được những đánh giá của khách hàng cá nhân đang sử dụng sản phẩm dịch vụ thì học viên đã thực hiện chương trình khảo sát. Về các phương pháp lấy mẫu cũng như phiếu và cơ cấu mẫu khảo sát vui lòng tham khảo ở phần Phụ lục.

Sau đây là tổng hợp kết quả khảo sát đánh giá của khách hàng về quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT - Bắc Giang.

#### - **Kết quả khảo sát:**

a. Đánh giá về cách tiếp cận khách hàng cá nhân của TTKD VNPT - Bắc Giang.

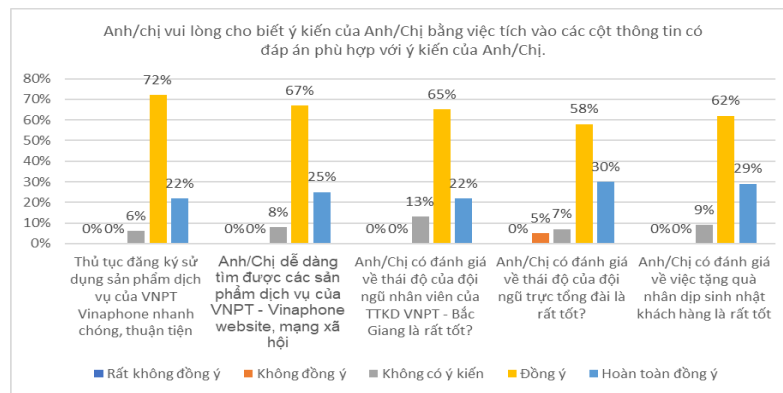


**Hình 2.3: Đánh giá về cách tiếp cận khách hàng cá nhân của TTKD VNPT - Bắc Giang thông qua các kênh thông tin**

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Cách tiếp cận của khách hàng đối với TTKD VNPT - Bắc Giang khá tốt. Các kênh thông tin trải đều 20% đến 27%. Đa phần khách hàng tiếp cận qua nhân viên của TTKD (27%), 23% tiếp cận qua kênh quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, mạng xã hội: facebook, zalo, viber... qua người thân trong gia đình (21%). Điều đó thể hiện sự đúng đắn của chủ trương “đo từng ngỗ, gõ cửa từng nhà” hay chương trình “Lan tỏa” khuyến khích nhân viên TTKD giới thiệu người thân, bạn bè, hàng xóm có nhu cầu đăng ký dịch vụ và gia tăng thị phần.

#### b. Đánh giá chung của Khách hàng cá nhân về TTKD VNPT - Bắc Giang

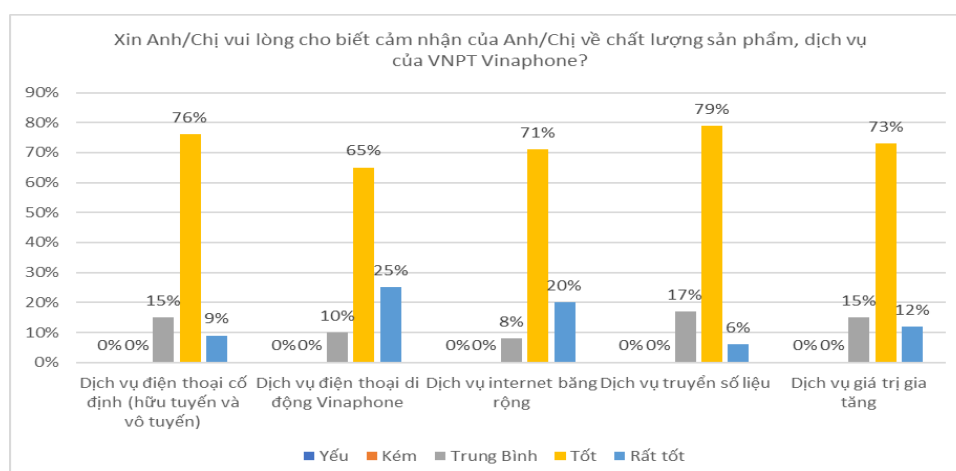


**Hình 2.4: Đánh giá chung của Khách hàng cá nhân về TTKD VNPT – Bắc Giang**

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Có thể thấy, khách hàng hài lòng về thủ tục đăng ký sử dụng sản phẩm dịch vụ tại TTKD VNPT - Bắc Giang (94%); Dễ dàng tìm được thông tin trên các website, mạng xã hội,...(92%); Có đánh giá tốt về thái độ của đội ngũ nhân viên (87%) và đánh giá khá tốt về việc tặng quà nhân dịp sinh nhật khách hàng (91%). Các tiêu chí còn lại tổng thể cũng đều nhận được cảm tình của khách hàng. Thái độ của đội ngũ chăm sóc khách hàng qua đội ngũ trực tổng đài không được đánh giá tốt (5%). Đây là động lực để TTKD tăng cường chất lượng của nhân viên, đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ cũng như thái độ với khách hàng.

#### c. Đánh giá của Khách hàng cá nhân về chất lượng sản phẩm, dịch vụ:

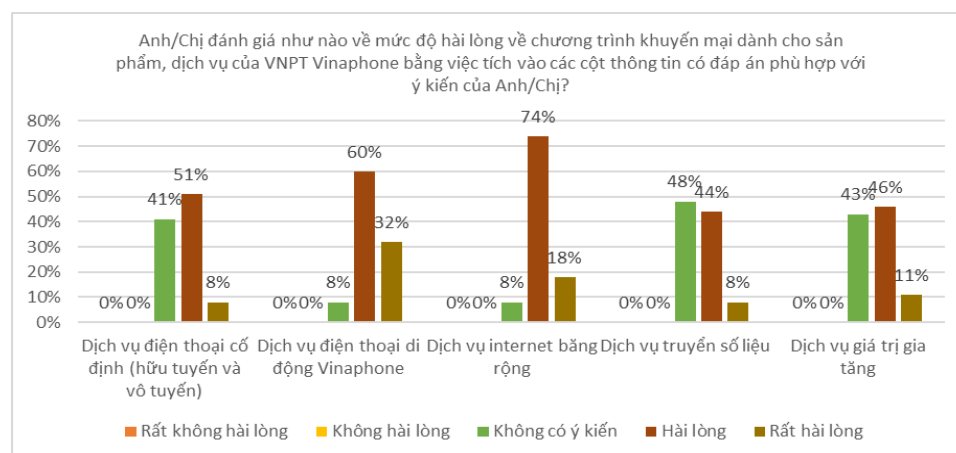


**Hình 2.5. Đánh giá của Khách hàng cá nhân về chất lượng sản phẩm, dịch vụ**

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Đa phần các đánh giá chất lượng khá tốt về các dịch vụ. Điện thoại di động với 25 % đánh giá xuất sắc và 65 % đánh giá tốt, tiếp đến là dịch vụ Internet với 20 % đánh giá xuất sắc và 71 % đánh giá tốt. Hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp cung cấp dịch vụ này nhưng khá đông khách hàng vẫn ghi nhận đây là dịch vụ có chất lượng tốt của TTKD VNPT - Bắc Giang. Với 6% đánh giá xuất sắc và 79% đánh giá tốt, dịch vụ truyền số liệu có lợi thế về mạng lưới ổn định và rộng khắp cũng là cơ sở cho dịch vụ truyền số liệu tại TTKD VNPT - Bắc Giang được đánh giá cao.

d. Đánh giá của Khách hàng cá nhân về các chương trình khuyến mại :



**Hình 2.6: Đánh giá của Khách hàng cá nhân về các chương trình khuyến mại**

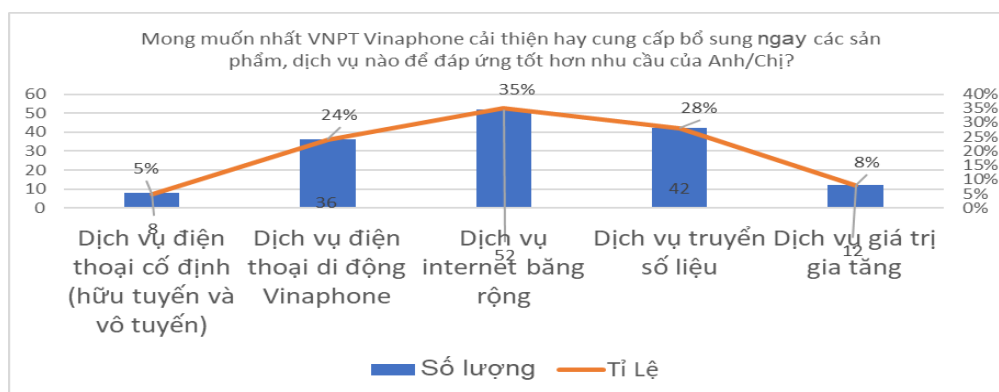
(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Chương trình khuyến mại của dịch vụ Điện thoại di động với 32% đánh giá rất hài lòng và 60% đánh giá hài lòng và Dịch vụ Internet băng rộng với 18% đánh

giá rất hài lòng và 74% đánh giá hài lòng. Các dịch vụ còn lại không được đánh giá cao bằng 2 dịch vụ trên vì hài lòng vì chủ yếu là khách hàng doanh nghiệp sử dụng.

Chiến lược phát triển thị trường thông qua các chương trình khuyến mại nhằm kích ứng hành vi mua hàng của khách hàng và thu hút khách để tăng cường sự tiếp cận của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Do đó, để đẩy mạnh tiêu thụ các sản phẩm, dịch vụ của TTKD VNPT – Bắc Giang, một trong những chiến lược để tác động đến quá trình tiếp cận khách bằng cách thực hiện áp dụng khuyến mại.

e. Đánh giá của khách hàng cá nhân về sản phẩm dịch vụ cần cải thiện hoặc cung cấp bổ sung:

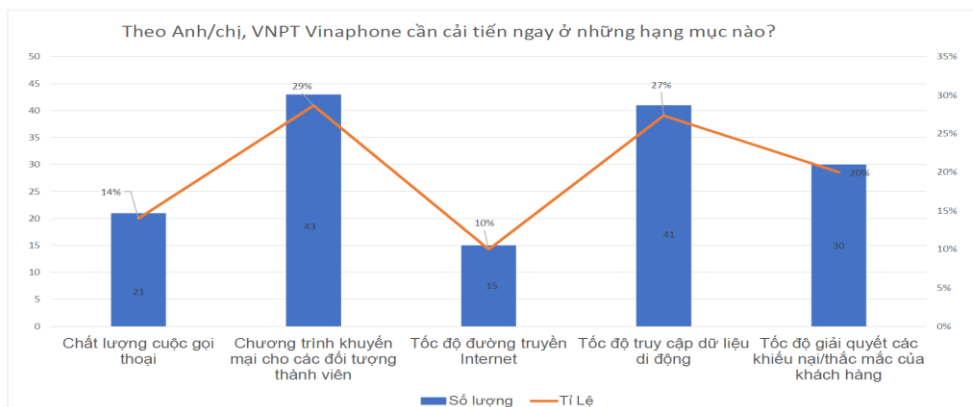


**Hình 2.7: Đánh giá của khách hàng cá nhân về sản phẩm dịch vụ cần cải thiện hoặc cung cấp bổ sung**

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Theo xu hướng công nghệ, nhu cầu sử dụng điện thoại cố định có xu hướng giảm dần hoặc bão hòa, chỉ có 5% khách hàng cá nhân có nhu cầu cải thiện hoặc cung cấp thêm dịch vụ này. TTKD có các biện pháp tích cực để không suy giảm lượng khách sử dụng dịch vụ này. Các dịch vụ cần cải thiện hoặc bổ sung là Internet (35%), truyền số liệu (28%) hay điện thoại di động (24%) thông qua việc xây dựng các dịch vụ/gói dịch vụ mới, các dịch vụ CNTT, dịch vụ giá trị gia tăng, nên triển khai các dịch vụ hướng tới xây dựng thành phố thông minh. Công tác xây dựng sản phẩm cần tính đột phá, đi đầu chứ không nên đi theo bằng cách nghiên cứu tìm ra các nhu cầu mới từ đó khai phá cơ hội đầy mạnh và tăng cao nhu cầu thị trường sử dụng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp.

f. Đánh giá của khách hàng cá nhân về các tiêu chí cần cải tiến ngay:

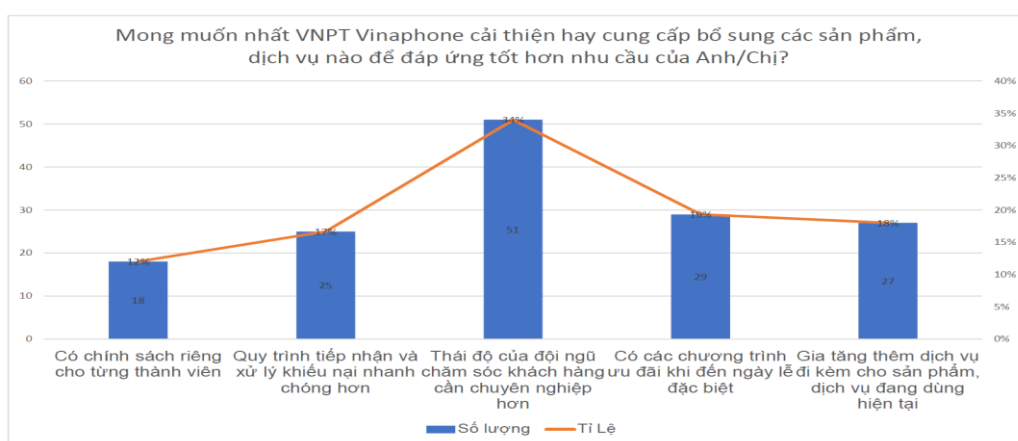


**Hình 2.8: Đánh giá của khách hàng cá nhân về các tiêu chí cần cải tiến ngay**

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Cần cải tiến nhiều hơn ở Chương trình khuyến mại cho các đối tượng thành viên (29%), Tốc độ truy cập dữ liệu di động (27%) thu hút được lượng lớn khách hàng của mình. TTKD VNPT – Bắc Giang cần phải nâng cao hơn nữa tác phong, cách thức phục vụ và tốc độ giải quyết các khiếu nại/thắc mắc của khách hàng (20%). Chỉ khi khách hàng cảm thấy hài lòng thì mới có thể gắn bó lâu dài.

g. Kỳ vọng của Khách hàng cá nhân về VNPT – Vinaphone trong quan hệ với khách hàng:



**Hình 2.9: Kỳ vọng của Khách hàng cá nhân về VNPT – Vinaphone trong quan hệ với khách hàng**

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

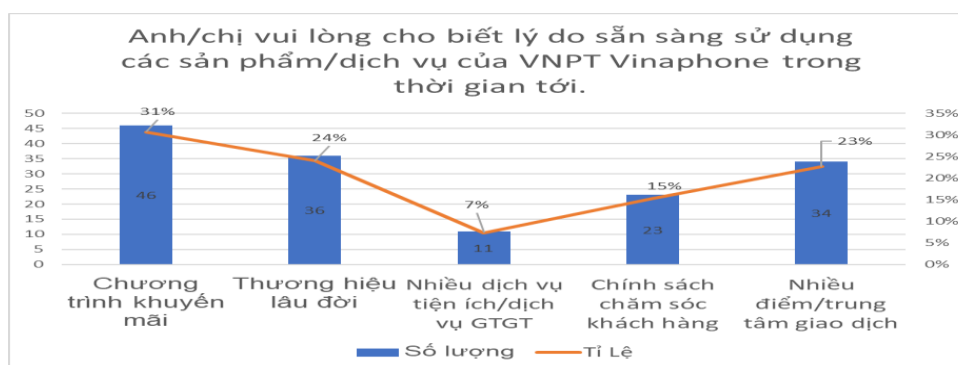
Quy trình tiếp nhận và xử lý khiếu nại cần nhanh chóng hơn nữa thể hiện ở việc 17% khách hàng mong muốn, hay việc gia tăng các chương trình ưu đãi khi



đến ngày lễ đặc biệt (18%). TTKD nên gia tăng thêm dịch vụ đi kèm cho sản phẩm, dịch vụ đang dùng hiện tại với 20% mong muốn và đặc biệt khách hàng muốn thái độ của đội ngũ chăm sóc khách hàng cần chuyên nghiệp hơn (33%).

TTKD VNPT – Bắc Giang cần quan tâm đến quy trình chăm sóc khách hàng một cách tổng thể mới có thể khiến khách hàng hài lòng và hỗ trợ được tốt nhất.

h. Những tiêu chí khiến khách hàng cá nhân dùng thêm sản phẩm dịch vụ của VNPT - Vinaphone:



**Hình 2.10: Những tiêu chí khiến khách hàng cá nhân dùng thêm sản phẩm dịch vụ của VNPT - Vinaphone**

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Việc khảo sát những lý do khiến Khách hàng cá nhân dự kiến sử dụng sản phẩm dịch vụ của VNPT – Vinaphone bởi chương trình khuyến mãi (31%), Thương hiệu lâu đời (24%), chăm sóc khách hàng (15%) là cơ sở cho TTKD xem xét và điều chỉnh để thu hút thêm khách hàng. Cần duy trì chương trình khuyến mãi và nâng cao lên công tác CSKH vì như vậy mới giữ được mối quan hệ bền vững với khách hàng. Quản trị quan hệ khách hàng có thể tạo ra sự khác biệt trong các chiến lược chăm sóc khách hàng đặc biệt là nhóm khách hàng cá nhân và phát triển thị trường như mở rộng dòng sản phẩm, mở rộng cách tiếp cận khách hàng.

### **2.3.4 Phân tích các yếu tố tác động đến kết quả quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang**

#### **2.3.4.1 Các yếu tố khách quan**

- Môi trường kinh tế - xã hội: Trước sức ép cạnh tranh ngày càng lớn, cộng thêm hàng loạt “cơ hội vàng” đang được mở ra trước mắt, kèm theo tốc độ tăng

trường kinh tế và tốc độ phát triển như vũ bão của CNTT... đã buộc các nhà mạng phải tập trung nâng cấp chất lượng, phát triển các gói dịch vụ mới, rẻ và tiện ích hơn để thu hút khách hàng. Các nhà mạng đang tập trung triển khai nhiều dịch vụ, nội dung hấp dẫn trong các gói sản phẩm nhằm thu hút khách hàng. Trong quá trình tích hợp các dịch vụ, việc “cá nhân hóa” các gói dịch vụ đang trở thành xu hướng chủ đạo. Hệ thống trí tuệ nhân tạo phân tích nhu cầu khách hàng để đưa ra những gói dịch vụ khác nhau, đáp ứng từng nhóm khách hàng riêng biệt. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cho thấy 76% số khách hàng hy vọng Doanh nghiệp viễn thông cung cấp hàng hóa, dịch vụ hiểu được nhu cầu và mong muốn của họ. Mặt khác, 56% chủ động tìm kiếm và mua hàng từ các công ty mang lại sản phẩm tốt; 66% thích các công ty gây ấn tượng bằng sản phẩm, dịch vụ mới. Nhất là có 84% luôn mong muốn được đối xử như những người đặc biệt. Xu hướng “cá nhân hóa” đang ngày càng trở nên quan trọng và gia tăng trải nghiệm của khách hàng.

- Môi trường công nghệ: mọi chiến lược quản trị, kinh doanh trong đó có chiến lược quản trị quan hệ khách hàng chịu tác động và ảnh hưởng mạnh của công nghệ thông tin. Đó là yếu tố tăng tính cạnh tranh (khả năng quản trị) của doanh nghiệp. Nền tảng công nghệ hỗ trợ đắc lực cho doanh nghiệp công tác xây dựng chiến lược và thực hiện quản trị quan hệ khách hàng.

#### 2.3.4.2 Các yếu tố chủ quan

- Văn hóa doanh nghiệp:

Bản chất của văn hoá doanh nghiệp là đối nội phải khích lệ, tăng cường tiềm lực, quy tụ được sức sáng tạo của nhân viên, tạo ra nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp. Để làm được điều này thì văn hóa doanh nghiệp cần tác động tới nhân viên để nhân viên truyền tải đến khách hàng với mục tiêu: “đặt khách hàng làm trọng tâm”. Tất cả nhân viên đều cần biết cách giao tiếp với khách hàng, cách giải quyết tình huống từ đó giúp cho họ thấy khách hàng chính là phần cốt lõi của kinh doanh.

Phản hồi về việc cung cấp dịch vụ khách hàng đóng 50% vào việc lấy khách hàng làm trung tâm và truyền đi cảm hứng cho những người xung quanh. Nhân viên nhận thức “Sự hài lòng của khách hàng là chìa khóa cho thành công” và khiến trở

thành phương châm hoạt động chính thức và phục vụ khách hàng tốt nhất. Các bộ phận của TTKD VNPT – Bắc Giang cũng có những ảnh hưởng nhất định đến trải nghiệm của khách hàng, dù trực tiếp hay gián tiếp.

Lãnh đạo TTKD VNPT – Bắc Giang có quan điểm: “Trải nghiệm khách hàng sẽ là chiến trường cạnh tranh của thời đại kinh doanh mới”. Khách hàng luôn bị thu hút bởi những đề nghị hấp dẫn từ các nhà cung cấp khác nhau nhưng cũng dễ “xiêu lòng” bởi chất lượng dịch vụ. Cần thiết lập văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm bởi ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp tới trải nghiệm khách hàng. Đưa sự hài lòng của khách hàng thành một thước đo hiệu suất làm việc.

- Cơ cấu tổ chức bộ máy triển khai hệ thống quản trị quan hệ khách hàng:

Quản trị quan hệ khách hàng mang tính hướng ngoại nghĩa là hướng đến vấn đề quản lý thông tin khách hàng, đối tác nhiều hơn. Do đó, xây dựng và phát triển hệ thống quản trị quan hệ khách hàng đòi hỏi một tổ chức cơ cấu linh hoạt có sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên để thích ứng kịp thời với sự thay đổi.

- Nguồn lực nội tại của TTKD VNPT – Bắc Giang:

+ Chiến lược kinh doanh: là cách tạo ra các giá trị. Giống như một mô hình giúp doanh nghiệp có thể xác định các cơ hội để mang những giá trị tới khách hàng và biến nó thành lợi nhuận. Cần phải xác định các yếu tố chi tiết như: phân tích mảng kinh doanh viễn thông; cơ hội tiềm năng trong thời kỳ; quyền lực khách hàng, đối tác; phân tích đối thủ cạnh tranh... nhằm phục vụ cho việc xây dựng một chiến lược quản trị quan hệ khách hàng. Mỗi một yếu tố đều tác động trực tiếp đến chiến lược quản trị mối quan hệ với khách hàng của TTKD VNPT – Bắc Giang.

+ Chiến lược khách hàng và quản trị mối quan hệ khách hàng: việc nâng cao chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng chính là lợi thế để các nhà mạng tạo dựng được niềm tin đối với khách hàng. Đây là kim chỉ nam cho sự phát triển bền vững của TTKD VNPT – Bắc Giang. Luôn lấy khách hàng làm trung tâm, TTKD VNPT – Bắc Giang thường xuyên triển khai, tổ chức các chương trình nâng cao chất lượng dịch vụ, phục vụ và chăm sóc khách hàng, tri ân khách hàng nhằm tăng tính chuyên nghiệp trong cung cấp sản phẩm, dịch vụ, VT - CNTT. TTKD VNPT –

Bắc Giang đã mở rộng và chuyên biệt hóa kênh phân phối, triển khai kênh bán hàng online đáp ứng kịp thời nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng.

+ Yếu tố cơ sở hạ tầng (CNTT): Hình thành hệ thống quản trị quan hệ khách hàng sẽ thay đổi tiến trình kinh doanh. Việc đầu tư vào hạ tầng CNTT tốt sẽ góp phần đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên việc đầu tư này phải gắn với mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng và phù hợp với năng lực hiện tại của TTKD VNPT – Bắc Giang mới mang lại hiệu quả.

+ Yếu tố con người: tồn tại song song với yếu tố CNTT, đóng vai trò quan trọng và quyết định sau mỗi sự thay đổi trong tổ chức. từ góc độ của Quản trị quan hệ khách hàng, mỗi vị trí làm việc đều không đơn giản là giao tiếp, thu ngân... mà còn đem đến sự hài lòng cho khách hàng. Họ được hệ thống CNTT hỗ trợ xác định nhu cầu và vấn đề của khách hàng một cách nhanh nhất. Con người chính là yếu tố mang tính chất quyết định trong việc xây dựng hệ thống quản lý quan hệ khách hàng. Toàn bộ nhân viên của TTKD VNPT - Bắc Giang được chia sẻ các mục tiêu dự án Quản trị quan hệ khách hàng, được tham gia trong việc xác định các thay đổi cần thiết và phải được phân quyền ở mức độ cần thiết để có thể phục vụ và chăm sóc khách hàng. Họ cũng được đào tạo để ứng dụng những CNTT và quy trình mới phù hợp với các mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng.

## **2.4 Đánh giá chung về quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang**

### **2.4.1 Những thành công**

- TTKD VNPT – Bắc Giang là một chi nhánh của một doanh nghiệp có bề dày như VNPT - Vinaphone, hình ảnh của Vinaphone, chất lượng dịch vụ ngày càng được người tiêu dùng chấp nhận và khẳng định thương hiệu: Vinaphone đạt các chứng nhận về nhà cung cấp Internet, mạng 3G/4G.... tốt nhất thị trường hiện nay. TTKD VNPT - Bắc Giang cố gắng chiếm hơn 55% thị phần Internet trên địa bàn Bắc Giang . Công tác quản trị quan hệ khách hàng đã mang đến kết quả thực tế như: Tỷ lệ rời mạng, chuyển mạng thấp nhất trong số 3 nhà mạng lớn hiện nay (Viettel và Mobifone).

- Số lượng khách hàng sử dụng các sản phẩm dịch vụ của VNPT – Vinaphone tại TTKD VNPT - Bắc Giang ngày càng gia tăng, đồng thời, những khách hàng sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ của VNPT cung cấp cũng tăng và đang là xu hướng chung của họ vì được hưởng nhiều lợi ích tối ưu hơn.

- TTKD VNPT- Bắc Giang từng bước xây dựng được nguồn dữ liệu khách hàng tương đối đầy đủ, tạo điều kiện cho việc xây dựng CSDL hoàn chỉnh hơn để phục vụ công tác quản trị quan hệ khách hàng, khách hàng cá nhân.

## **2.4.2 Những tồn tại và nguyên nhân**

### **2.4.2.1 Những tồn tại**

Chưa có chiến lược CRM phù hợp, bộ phận chuyên trách thực hiện CRM.

- Dữ liệu thông tin khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang thu thập được chưa hoàn toàn chính xác. Đa số thông tin thu thập được về khách hàng là do khách hàng tự cung cấp, chưa có chính sách hay cách thức chủ động tìm hiểu về khách hàng. Hiện tại việc khai báo thông tin khách hàng mới được chứng thực bằng nhận diện ảnh và chứng minh thư, tuy nhiên việc lấy thông tin còn chưa đầy đủ, chưa được cập nhật thường xuyên. CSDL cập nhật lưu trữ thông tin về khách hàng còn chưa tập trung, thông tin nằm rải rác trên các hệ thống phần mềm khác nhau, chưa có sự kết nối đồng bộ các CSDL.

- Hệ thống CSDL hiện tại của TTKD VNPT - Bắc Giang đã nhận diện và phân loại khách hàng, tuy nhiên việc tìm hiểu nhu cầu để khiến khách hàng sử dụng thêm dịch vụ sản phẩm của Vinaphone chưa thực sự hiệu quả. CSDL không đầy đủ ảnh hưởng đến công tác phân tích và đánh giá thông tin.

- Xác định khách hàng mục tiêu chỉ dựa vào số dư bình quân mà bỏ qua một điểm rất quan trọng là “lòng trung thành” của khách hàng. Do tập trung chú ý mảng phát triển khách hàng mới, những khách hàng gắn bó lâu dài với TTKD VNPT - Bắc Giang chưa thực sự được quan tâm đúng mức: chưa có nhiều chính sách ưu đãi, khuyến mãi nhằm níu giữ và chăm sóc chu đáo đối với nhóm khách hàng này, nên đã có xuất hiện nguy cơ rời mạng của nhóm khách này.

- TTKD VNPT - Bắc Giang đã thiết lập khá nhiều kênh tương tác với khách

hàng (nhân viên kinh doanh, giao dịch viên, mạng xã hội, email, SMS... và tổng đài giải đáp hỗ trợ khách hàng). Tuy nhiên, hoạt động tương tác với khách hàng tại TTKD VNPT - Bắc Giang mới chỉ dừng lại ở tìm hiểu, phân tích thông tin khách hàng, đáp ứng yêu cầu khách hàng với điều kiện hiện có của nhà mạng mà chưa có một chiến lược tương tác với một nhóm khách hàng dựa trên nhu cầu của họ, chưa có hệ thống lưu trữ lại toàn bộ sự tương tác và phản hồi tương tác.

- Công việc giải quyết khiếu nại, đôi chỗ còn chưa chú ý đến tác động của nó đến hình ảnh của TTKD VNPT - Bắc Giang. Việc triển khai khắc phục và xử lý khiếu nại còn cứng nhắc tuân theo quy trình, chưa thực sự có phương án xử lý linh hoạt theo vụ việc, ảnh hưởng đến hiệu quả xử lý khiếu nại, làm giảm đánh giá của khách hàng về công tác xử lý khiếu nại của TTKD VNPT - Bắc Giang.

Đội nhân viên tại các điểm giao dịch tuyến quận huyện còn chưa được đào tạo bài bản và trình độ không đồng đều ảnh hưởng đến thời gian và chất lượng tiếp nhận và xử lý các yêu cầu trực tiếp cho khách hàng.

#### 2.4.2.2 Nguyên nhân

Tác động đến kết quả của quản trị quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT - Bắc Giang có cả yếu tố chủ quan lẫn khách quan

Tầm ảnh hưởng của mỗi yếu tố lên kết quả quản trị quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT - Bắc Giang là khác nhau, do vậy quản trị quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT - Bắc Giang không tránh khỏi những điểm tồn tại cần khắc phục.

##### a. Về công tác xây dựng chiến lược

Thực tế tại TTKD VNPT - Bắc Giang vẫn còn những hạn chế về CRM:

- Công tác đánh giá khách hàng chưa có chiều sâu, chưa phản ánh đúng thực tế: chỉ dựa vào phát triển số lượng khách hàng mà chưa quan tâm nhiều đến chất lượng khách hàng, sự trung thành của khách hàng dẫn đến phát sinh rất nhiều thuê bao ảo làm cho doanh nghiệp hao phí rất nhiều nguồn lực và kho số nhưng tỷ trọng doanh thu không tăng, thậm chí sau khuyến mại sụt giảm mạnh.

- Các quy định tiêu chuẩn về con người từ kỹ năng, văn hóa... đến trách nhiệm, quyền hạn... chưa được chuẩn hóa khi tham gia thực hiện CRM.

- Các tiêu chuẩn về chất lượng dữ liệu khách hàng chưa được quan tâm, việc rà soát và kiểm soát dữ liệu gần như chưa chú trọng.

#### b. Về công tác tổ chức quản trị quan hệ khách hàng

Trong cơ cấu tổ chức của TTKD VNPT - Bắc Giang chưa có bộ phận nào chuyên trách thực hiện CRM, bộ phận nào có liên quan thì tham gia vào từng phần của từng khâu tuy vậy vẫn chưa có sự phối hợp, tương tác với nhau khi tham gia thực hiện CRM. Điều này cho thấy TTKD VNPT - Bắc Giang thụ động trong việc tìm kiếm và nghiên cứu thông tin về khách hàng, mới chỉ dựa vào thông tin khách hàng tự khai sẵn, dẫn đến việc thống kê, chọn lọc dữ liệu như vậy mới chỉ phục vụ cho các mục tiêu ngắn hạn.

#### c. Về nhân tố con người

TTKD VNPT - Bắc Giang chưa thực sự quan tâm đến yếu tố con người khi tổ chức triển khai thực hiện CRM, cụ thể:

- Không có đội ngũ cán bộ chuyên trách cho CRM mà vừa thực hiện nhiệm vụ công việc chuyên trách vừa đảm nhận công tác CRM.

- Gần như toàn bộ cán bộ công nhân viên TTKD VNPT - Bắc Giang chưa được đào tạo về CRM nên còn thụ động trong việc chăm sóc khách hàng, thiếu sự phối hợp đồng bộ.

- Nhân viên điểm giao dịch không đáp ứng được hết nhu cầu phục vụ của khách hàng, đến một số điểm giao dịch thường xuyên gặp thái độ không nhiệt tình của nhân viên phục vụ và để khách hàng chờ quá lâu bởi công tác đào tạo nhân viên chưa được sàng lọc một cách kỹ càng. Mức độ phổ cập đào tạo Công nghệ thông tin cho nhân viên chưa theo kịp đáp ứng với sự thay đổi mới.

#### d. Về yếu tố công nghệ thông tin

Mặc dù TTKD VNPT - Bắc Giang là một đơn vị cung cấp các sản phẩm VT - CNTT cho cả thị trường nhưng công nghệ phục vụ hệ thống quản trị quan hệ khách hàng thực sự chưa có sự đồng bộ xuyên suốt giữa các bộ phận, đơn vị với nhau. Chưa xây dựng được hệ thống chăm sóc khách hàng online hiệu quả. Nhóm xây dựng lại chưa hiểu rõ về bản chất của

quản trị quan hệ khách hàng.

Phần mềm quản lý CSDL khách hàng chưa được đầu tư một cách chuyên nghiệp. Chưa chú trọng đến công tác phân tích dữ liệu hiện có và việc lựa chọn tiêu chí đánh giá khách hàng còn thiếu sót.

#### e. Về yếu tố văn hóa doanh nghiệp

Những năm gần đây, TTKD VNPT - Bắc Giang đã chú trọng hơn đến đẩy mạnh yếu tố văn hóa doanh nghiệp, tuy nhiên việc tuyên truyền giáo dục, phổ biến giá trị văn hóa VNPT – Vinaphone đến các tuyến quận huyện còn hạn chế. Đặc tính, phong thái văn hóa dân tộc vùng miền có sự khác biệt, đặc biệt giữa các vùng đô thị và nông thôn, miền núi với miền xuôi, nên chưa có sự nhất quán.

Một bộ phận nhỏ nhân viên TTKD VNPT - Bắc Giang còn có tâm lý làm việc theo phương thức đối phó: với cấp trên, với đồng nghiệp và với cả khách hàng. Thực hiện quy tắc văn hóa ứng xử văn hóa doanh nghiệp dưới hình thức chiếu cố, lấy lệ, chưa đi vào thực chất. Khi nhân viên không cảm thấy yêu thích công việc, các nhu cầu như giao tiếp, kính trọng, tự khẳng định... dẫn đến tình trạng chán nản, hiệu quả công việc không cao và thiếu sự gắn bó.

Việc duy trì và phát huy truyền thống văn hóa ngành "Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình" đối với đội ngũ trẻ đang không mấy quan tâm. Cách làm việc của nhiều CBCNV còn rất bị động, ngại thay đổi. Sắp xếp công việc tại nơi làm việc chưa khoa học, hợp lý.

## **Kết luận chương**

Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang trực thuộc Tổng công ty dịch vụ Viễn thông Vinaphone hoạt động trong lĩnh vực thông tin di động, cung cấp các dịch vụ GSM, 3G, nhắn tin,... và nhiều lĩnh vực khác. Trong những năm qua với sự nỗ lực cố gắng đã đạt được những thành công to lớn được xã hội đánh giá cao. Trong sự thành công đó có quản trị quan hệ khách hàng, làm gia tăng thương hiệu, hình ảnh của TTKD VNPT - Bắc Giang. Tuy nhiên trong quản trị quan hệ khách hàng vẫn còn một số tồn tại cần có những giải pháp khắc phục trong thời gian tới.



## **CHƯƠNG 3 : GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI NHÓM KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG**

*Dựa trên cơ sở lý luận và thực trạng, chương này nghiên cứu đề xuất một số giải pháp đẩy mạnh quản trị quan hệ khách hàng đối với nhóm khách hàng cá nhân của Trung tâm kinh doanh VNPT trên địa bàn tỉnh Bắc Giang trong thời gian tới.*

### **3.1 Mục tiêu và phương hướng kinh doanh trong thời gian tới**

#### ***3.1.1 Mục tiêu chung phát triển kinh doanh trong thời gian tới***

Với nhiệm vụ được giao phát triển, kinh doanh và phân phối các dịch vụ TTKD VNPT – Bắc Giang cần thực hiện mục tiêu chuyển dịch từ cung cấp các dịch vụ viễn thông thuần túy sang cung cấp các dịch vụ tích hợp giữa viễn thông, CNTT, truyền thông, đem lại nhiều tiện ích mới, nhiều giá trị mới, phục vụ mọi đối tượng khách hàng từ cá nhân, đến các doanh nghiệp, các cơ quan Nhà nước.

Cùng với xu thế thị trường viễn thông công nghệ thông tin tại Việt Nam trong 5 năm tới cho thấy: nhu cầu về Mobile Data tiếp tục tăng khoảng 17% đến 2025; dịch vụ thoại tiếp tục giảm mạnh 13%; dịch vụ băng rộng cố định tăng 4,5%, thoại cố định giảm 6%. Đối với dịch vụ số: thị trường IT tại Việt Nam được nhận định có tốc độ tăng trưởng khoảng 12% và được coi là lĩnh vực phát triển trong thời gian tới. Do sự thâm nhập nhanh của smartphone và chính sách của chính phủ về truyền hình số trên thị trường PayTV tăng 4,6% đến 2025, đặc biệt tăng mạnh từ VoD và OTT (17% và 10.4%).

Với xu hướng thị trường như vậy, TTKD VNPT – Bắc Giang cần thực hiện

- + Tiếp tục bảo vệ các dịch vụ truyền thống;
- + Phát triển các dịch vụ số với mục tiêu đến năm 2025 doanh thu từ dịch vụ số chiếm từ 20-30% tổng doanh thu.

Thực hiện các mục tiêu như vậy, TTKD VNPT – Bắc Giang xây dựng kế hoạch hành động với các sản phẩm dịch vụ trọng điểm: quy hoạch và phát triển các

dịch vụ giai đoạn 2021 - 2025, đồng thời xác định các phân khúc khách hàng mục tiêu với sản phẩm dịch vụ này, đưa ra kế hoạch kinh doanh cụ thể nhằm gia tăng thị phần của VNPT đối với thị trường. Đánh mạnh vào nhóm dịch vụ cá nhân gồm di động, gói Home Combo, PayTV, dịch vụ số cá nhân mới và dịch vụ giá trị gia tăng.

Cùng với đó, hệ thống kênh bán hàng trải rộng khắp toàn tỉnh, trải đến tận xã và cả vùng sâu vùng xa giờ đây được điều hành xuyên suốt một cách có hệ thống với các chính sách đồng bộ, hợp lý là một điểm mạnh lớn, đem lại sức cạnh tranh cho các dịch vụ VNPT - Vinaphone tại Bắc Giang.

Thực tế đã chứng minh chiến lược phát triển này hoàn toàn phù hợp. Vì thế, TTKD VNPT – Bắc Giang đã xây dựng mục tiêu cho từng nhóm dịch vụ cá nhân như sau:

- Di động: Mục tiêu chiến lược đối với dịch vụ di động năm 2020 - 2025 là gia tăng doanh thu data nhằm bù đắp sụt giảm doanh thu viễn thông truyền thống thông qua việc tăng lượng khách hàng sử dụng data, tăng ARPU data di động đồng thời cần đảm bảo chất lượng dịch vụ, giảm chi phí vận hành, và duy trì khách hàng hiện hữu thông qua chăm sóc khách hàng tốt hơn.

- Cung cấp băng thông tốc độ cao; tích hợp đa dịch vụ, đa thiết bị; hình thành sản phẩm Home Combo... đáp ứng nhu cầu hộ gia đình: Mục tiêu chiến lược sản phẩm dịch vụ cho hộ gia đình năm 2020 - 2025 là tăng doanh thu dịch vụ số tới hộ gia đình trên nền băng thông tốc độ cao thông qua việc đẩy mạnh triển khai cung cấp truyền hình MyTV và đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ số đáp ứng ngày càng cao của hộ gia đình.

- Dịch vụ số cá nhân: Mục tiêu chiến lược đối với sản phẩm dịch vụ số cá nhân năm 2020 - 2025 là phát triển và triển khai các dịch vụ số cá nhân mới tận dụng giá trị cạnh tranh cốt lõi của VNPT kích thích tiêu dùng kết nối và đem lại nguồn doanh thu mới. Các lĩnh vực số cá nhân trọng tâm gồm tài chính số, truyền hình, Games, video, digital marketplace.

### ***3.1.2 Định hướng phát triển kinh doanh trong thời gian tới***

#### **3.1.2.1 Định hướng chiến lược**

Các dịch vụ chiến lược gồm dịch vụ di động (Data), số doanh nghiệp (bao gồm dịch vụ nhóm hạ tầng số: IDC; cloud; chính quyền số; quản trị doanh nghiệp; giáo dục số; Y tế số), số cá nhân (MyTV; GTGT; Game và Tài chính số) đồng thời duy trì và gia tăng các dịch vụ cốt lõi. Tăng tỷ trọng khách hàng cá nhân trong tổng doanh thu dịch vụ của TTKD VNPT – Bắc Giang.

#### **3.1.2.2 Định hướng kinh doanh**

- Đổi mới mô hình kinh doanh thông qua đổi mới phương thức bán hàng và cung cấp dịch vụ, tối ưu hóa chuỗi cung ứng sản phẩm dịch vụ.

- Đột phá cơ chế chính sách: cơ chế tạo lập hệ sinh thái, cơ chế gia tăng dịch vụ trên các dịch vụ cốt lõi, cơ chế hợp tác kinh doanh/phân phối thiết bị, cơ chế bán hàng trực tuyến, cơ chế thúc đẩy kinh doanh các dịch vụ số mới, cơ chế đầu tư/tái đầu tư mở rộng cho SPDV trọng điểm.

- Định hướng triển khai sản phẩm dịch vụ: Triển khai các SPDV số mới trên nền data, triển khai các dịch vụ số trên nền băng rộng, thử nghiệm triển khai 5G và chuẩn bị các nền tảng phát triển dịch vụ số. Số hóa khách hàng VNPT Pay và sẵn sàng triển khai Mobile Money. Tập trung nguồn lực các SPDV số doanh nghiệp trọng điểm mang lại nguồn doanh thu lớn và đổi mới phương thức tiếp cận thị trường với các SPDV số doanh nghiệp mới.

#### **3.1.2.3 Định hướng về dịch vụ**

- Đối với dịch vụ di động: Tăng doanh thu dịch vụ thông qua đẩy mạnh số lượng thuê bao PSC sử dụng data và tăng tiêu dùng data. Tập trung chủ đạo phát triển và cung cấp hệ sinh thái dịch vụ số VNPT DigiLife, bên cạnh đó đẩy nhanh các dịch vụ số mới để bù đắp doanh thu.

- Dịch vụ số cá nhân: phát triển các sản phẩm dịch vụ số cá nhân mới, gia tăng ARPU data và tìm kiếm nguồn doanh thu mới từ giá trị cạnh tranh cốt lõi của VNPT. Bằng cách xây dựng hệ sinh thái dịch vụ số VNPT Digital ecosystem, Games, Tài chính số (VNPT Pay, Mobile Money)...

- Đối với dịch vụ băng rộng: Mở rộng thị phần băng rộng cố định, đẩy mạnh chiếm lĩnh màn hình tivi của hộ gia đình. Đổi mới mô hình và cơ chế đột phá thúc đẩy kinh doanh.

### **3.2 Giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang đối với nhóm khách hàng cá nhân**

#### ***3.2.1 Xây dựng chiến lược CRM phù hợp***

Để công tác quản trị mối quan hệ khách hàng thực sự phát huy hiệu quả, TTKD VNPT – Bắc Giang cần phải xây dựng chiến lược CRM với sự tham gia, phối hợp của tất cả các yếu tố con người, công nghệ và chiến lược kinh doanh của toàn VNPT, đồng thời, phải lấy khách hàng là trung tâm cho mọi hoạt động. Chính vì vậy, khi triển khai CRM, VNPT – Vinaphone cần phải:

- Xác định rõ mục tiêu CRM của TTKD VNPT – Bắc Giang: VNPT – Vinaphone mang lại những giá trị nào cho khách hàng và những giá trị mà nhà mạng mong muốn nhận được.

- Phân tích các yếu tố tác động và sự liên kết các nguồn lực nội tại, để từ đó đánh giá được những tác động này để làm cơ sở lựa chọn chiến lược CRM phù hợp với TTKD VNPT – Bắc Giang.

- Hiểu rõ chiến lược CRM là sự tổng hợp của chiến lược kinh doanh và chiến lược khách hàng nhằm thiết kế các kế hoạch thực hiện chiến lược đã xây dựng gắn liền với thời gian, hành động và kết quả mong đợi.

#### ***3.2.2 Thành lập bộ phận thực hiện CRM***

Để thực hiện hiệu quả CRM, TTKD VNPT – Bắc Giang cần phải có một bộ phận chuyên trách đảm nhận việc hoạch định, tổ chức thực hiện và có kiểm tra, giám sát đánh giá hiệu quả của CRM tại từng đơn vị. Bộ phận chuyên trách này phải đảm bảo các nội dung:

- Quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ trong việc thực hiện hoạt động.

- Trên cơ sở chiến lược chung được Ban Lãnh đạo VNPT – Vinaphone phê duyệt, TTKD VNPT – Bắc Giang thực hiện xây dựng các nội dung chi tiết, cụ thể cho từng đơn vị, bộ phận và sự phối hợp giữa các đơn vị khi tổ chức thực hiện.

- Nghiên cứu và tổ chức đào tạo cho cán bộ công nhân viên vận hành, khai thác và quản lý quản trị quan hệ khách hàng.

- Thường xuyên, định kỳ, đột xuất giám sát, kiểm tra các đơn vị, bộ phận khi tương tác và thực hiện để có đề xuất điều chỉnh kịp thời.

### ***3.2.3 Xây dựng nguồn nhân lực đảm bảo cả về lượng và chất***

Nguồn nhân lực để thực hiện CRM tại TTKD VNPT – Bắc Giang được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu, then chốt. Các nhân tố cần được VNPT – Vinaphone quan tâm để khuyến khích người lao động là:

- TTKD VNPT – Bắc Giang phải thực hiện ngay việc đào tạo (cử đi đào tạo, đào tạo tại chỗ, tự nghiên cứu...), phổ biến kiến thức tổng thể và toàn diện về tầm quan trọng của CRM tới từng cán bộ công nhân viên.

- Khuyến khích, động viên nhân viên mở rộng quan hệ đồng nghiệp và đề cao, luôn thích nghi với sự đổi mới.

- Đề cao, tôn trọng ý kiến của người lao động: Người lao động là người trực tiếp tham gia CRM tại TTKD VNPT – Bắc Giang nên khi tổ chức triển khai hoạt động tại CRM, lãnh đạo đơn vị rất cần lấy ý kiến đề xuất và xem xét các kiến nghị mà người lao động đưa ra.

- Có chính sách đãi ngộ khen thưởng phù hợp, tạo cơ hội thăng tiến trong công việc. TTKD VNPT – Bắc Giang cần xây dựng chính sách đãi ngộ, khen thưởng cho những cá nhân hoàn thành tốt, xuất sắc nhiệm vụ được giao.

- Việc bố trí lao động căn cứ vào tình hình thực tế của công việc, khối lượng công việc mà mỗi cá nhân đảm đương phù hợp với khả năng thực tế của họ.

- Đánh giá trình độ chuyên môn, sở thích của người lao động để bố trí đảm bảo “đúng người đúng việc”.

### ***3.2.4 Lựa chọn giải pháp công nghệ***

Để lựa chọn được giải pháp công nghệ hiệu quả thì cần phải lưu ý:

- Giải pháp công nghệ phải phù hợp với chiến lược CRM mà TTKD VNPT – Bắc Giang đã xây dựng.

- Có sự tương tác giữa các dữ liệu khách hàng và các phần mềm dịch vụ đang triển khai với phần mềm CRM.

- Đảm bảo TTKD VNPT – Bắc Giang có đủ nguồn lực về con người, nguồn vốn, hạ tầng công nghệ, quy mô khách hàng... để làm chủ được các công nghệ khi triển khai và để việc vận hành được thông suốt, hiệu quả.

### ***3.2.5 Giải pháp về hoàn thiện chiến lược khách hàng***

Mục tiêu hoàn thiện chiến lược khách hàng VNPT – Vinaphone là mang lại lợi nhuận trong tương lai, nâng cao khả năng cạnh tranh và hướng tới sự phát triển bền vững.

Chiến lược khách hàng của VNPT – Vinaphone phải thực hiện trên nguyên tắc: Khách hàng giữ vị trí trung tâm và tập trung vào khách hàng mục tiêu.

#### **3.2.5.1 Hoàn thiện mô hình kinh doanh theo định hướng khách hàng**

Xây dựng bộ phận chuyên trách nghiên cứu về khách hàng. Mô hình tổ chức kinh doanh theo định hướng khách hàng là trung tâm giúp TTKD VNPT – Bắc Giang có điều kiện nắm bắt, nghiên cứu sâu sắc nhu cầu từng nhóm khách hàng từ đó giúp xây dựng các chính sách khách hàng phù hợp hơn đối với từng nhóm khách hàng. Đối với nhóm khách hàng đặc thù cần nâng cao chất lượng dịch vụ và các dịch vụ giá trị gia tăng.

Tổ chức kinh doanh định hướng khách hàng - nhóm khách hàng cá nhân thực hiện theo mô hình: tập trung và phân tán. Tập trung tại TTKD VNPT – Bắc Giang, phân tán tại huyện/thị xã.

Như vậy, theo mô hình này thì các vấn đề về chính sách khách hàng sẽ được thực hiện từ trên xuống, các đơn vị trong toàn mạng lưới thực hiện đồng bộ, thống nhất.

#### **3.2.5.2 Thu thập, phân tích thông tin khách hàng, đối thủ cạnh tranh.**

Thường xuyên đánh giá tình hình thực tế của khách hàng hiện hữu. Tiến hành phân tích và phân loại khách hàng, trong đó cần xây dựng các chỉ tiêu về tài

chính, đã sử dụng các sản phẩm nào của VNPT, còn dịch vụ tiềm năng nào chưa sử dụng, lần giao dịch cuối cùng với TTKD VNPT – Bắc Giang là thời điểm nào. Tìm nguyên nhân vì sao lại từ bỏ dịch vụ. Từ đó có chính sách đối với từng nhóm, từng khách hàng cụ thể.

Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh của của Vinaphone để có đối sách phù hợp nhằm duy trì và giữ vững mối quan hệ với khách hàng hiện hữu.

Dữ liệu khách hàng mà TTKD VNPT – Bắc Giang thu thập có giá trị như một tài sản, dịch vụ mới cần được khai thác một cách có hiệu quả. TTKD VNPT – Bắc Giang kinh doanh trên chính nguồn thông tin khách hàng bằng cách thực hiện chiến dịch “*viễn thông marketing*”.

### 3.2.5.3 Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng

- *Chính sách chăm sóc khách hàng.* Sau khi phân loại khách hàng, đối với mỗi nhóm khách hàng sẽ có chiến lược chăm sóc riêng

+ Nhóm khách hàng giá trị hiện tại và lòng trung thành cao: đây là mối quan hệ cần duy trì và bảo vệ.

+ Nhóm khách hàng giá trị hiện tại và lòng trung thành khá cao: Cung cấp những dịch vụ tăng thêm với một mức phí nhất định. Kích thích mức độ sử dụng dịch vụ.

+ Nhóm khách hàng có lòng trung thành và giá trị hiện tại ở mức trung bình: Các chính sách được áp dụng nhằm gia tăng lòng trung thành, gia tăng mức độ sử dụng dịch vụ.

+ Nhóm khách hàng lòng trung thành và giá trị hiện tại thấp: thực hiện công tác quảng cáo, tiếp thị, thu hút khách hàng đến với mình.

- *Tạo ra các dịch vụ có giá trị mang lại lợi ích cho khách hàng.*

Cần nghiên cứu thay đổi, cải tiến quy trình khai thác dịch vụ để nâng cao chất lượng dịch vụ.

Có 5 khía cạnh cơ bản để TTKD VNPT – Bắc Giang xây dựng cơ sở đánh giá chất lượng dịch vụ thông qua mức độ cảm nhận của khách hàng đó là: Mức độ

tin tưởng (Reliability); mức độ bảo đảm (Assurance); yếu tố hữu hình (Tangibles); sự thấu hiểu (Empathy) và khả năng đáp ứng (Responsiveness).

### ***3.2.6 Giải pháp hoàn thiện về chiến lược tương tác với khách hàng***

Những đòi hỏi trong tương tác với khách hàng là truyền thông hai chiều, các bên phải được nhận dạng một cách rõ ràng, có khả năng tham gia và phải có các phương tiện để giao tiếp với bên kia. Lợi ích của hai bên phải được đảm bảo và minh thị rõ ràng theo nguyên tắc “có đi có lại” trong tương tác. Các nhà quản trị dần dần nhận ra rằng những tương tác khách hàng đang dẫn dắt công việc kinh doanh của họ, và là yếu tố vô cùng quan trọng trong thế kỷ tới. Tất cả các kênh tương tác với khách hàng đều có cơ hội được phát triển để tạo ra sự phối hợp chặt chẽ, thông tin khách hàng được thu thập và xử lý đồng bộ. Chiến lược tương tác khách hàng được chuyển thành ưu thế cạnh tranh.

- *Công cụ tương tác*: giao dịch trực tiếp; direct marketing; call centre; email; website; marketing trực tiếp trên truyền hình, truyền thanh, tạp chí và báo; internet marketing đã mang lại hiệu quả khác nhau. Quá trình tương tác ở đây diễn ra theo 3 chiều đó là: TTKD VNPT – Bắc Giang truyền thông tin đến khách hàng, khách hàng thu nhận xử lý và cuối cùng là khách hàng

- *Chiến lược tương tác chủ động*: Các nhân viên không chờ các cuộc liên lạc của khách hàng tới trung tâm hỗ trợ khách hàng hay qua hệ thống Call Centre mà phải chủ động thông tin với khách hàng các thông tin về các gói dịch vụ dành riêng cho khách hàng lâu năm, hoặc chương trình cải thiện dịch vụ nhằm giảm thiểu những phiền nhiễu và khiến khách hàng hài lòng.

- *Xây dựng hệ thống các kênh tương tác khách hàng đồng bộ*.

Xây dựng một hệ thống kênh tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, bất kỳ lúc nào khách hàng muốn tiếp xúc với Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang các kênh này luôn sẵn sàng, tạo ra sự thoả mãn tối đa.

- *Nhân tố con người trong tương tác khách hàng*.



Để chiến lược tương tác khách hàng thành công thì vai trò của nhân viên chăm sóc khách hàng có vai trò quan trọng. Chính vì vậy, yêu cầu đối với độ ngũ này như sau:

- + Phải được đào tạo đầy đủ các kỹ năng về nghiệp vụ khách hàng.
- + Quản lý tốt mục tiêu khách hàng: thực hiện phân nhóm khách hàng một cách khoa học, nắm vững khách hàng quan trọng, quản lý thông tin của khách hàng, kỹ năng khảo sát khách hàng.
- + Chủ động tấn công trong giao tiếp: Kỹ năng phản ứng với khách hàng có hiệu quả: ứng đối một cách khéo léo với những phản ứng khác nhau của khách hàng; không nên ngăn khách hàng nói ra lý do từ chối. Giữ sự hỗ trợ tốt cho khách hàng: giới thiệu cho khách hàng biết những lợi ích của việc sử dụng dịch vụ, lắng nghe khách hàng nói, sử dụng con số chính xác để thuyết phục khách hàng. Có kỹ năng nghe điện thoại, ghi nhận thông tin và cách xử lý thông tin.
- + Hiểu biết sâu rộng về các sản phẩm, dịch vụ mà TTKD VNPT - Bắc Giang đang cung cấp, các chính sách khuyến mại, chương trình hội nghị khách hàng.

Như vậy, Quá trình quản lý tương tác của doanh nghiệp đã cung cấp bộ công cụ hoàn toàn mới trong việc quản lý mọi giao tiếp của khách hàng với doanh nghiệp. Sử dụng chiến lược quản lý tương tác khách hàng đúng đắn để hiểu được cách khách hàng giao tiếp với doanh nghiệp như thế nào là một bước chuyển lớn trong tư tưởng mà rất nhiều nhà điều hành đang tìm kiếm để giúp TTKD VNPT - Bắc Giang đạt được thành công trong những năm tới.

### ***3.2.7 Giải pháp hoàn thiện về xây dựng văn hóa doanh nghiệp***

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là cả một quá trình lâu dài của toàn bộ tổ chức chứ không phải của riêng nhà quản trị hay của một cá nhân. Các biện pháp để giúp công tác xây dựng văn hoá doanh nghiệp của TTKD VNPT - Bắc Giang hoàn thiện hơn là:

- Cần duy trì và phát huy văn hóa ngành đã được tạo dựng qua một quá trình lâu dài, gắn liền với tiến trình phát triển của cách mạng Việt Nam, được hun đúc bằng ý chí, nhiệt huyết, mồ hôi và nước mắt của nhiều thế hệ. Đó là tinh thần yêu

ngành, yêu nghề, đoàn kết giúp đỡ nhau, sống có nghĩa có tình, tạo dựng nên truyền thống “Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình”. Đây là nguồn nội lực to lớn để cán bộ công nhân viên TTKD VNPT - Bắc Giang đoàn kết, siết chặt đội ngũ, thống nhất ý chí hành động, vượt qua mọi khó khăn, thử thách.

- “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp” yêu cầu 100% cán bộ, công nhân, viên chức và người lao động tham gia quá trình xây dựng phải tập trung vào một số việc:

+ Cải tiến lề lối làm việc: Nêu cao tinh thần làm việc chủ động, tích cực, sáng tạo trong công việc cá nhân để nâng cao hiệu quả lao động.

+ Cải tiến quy trình làm việc: Sắp xếp công việc tại nơi làm việc một cách khoa học. Bố trí các thiết bị máy móc, phương tiện làm việc một cách thuận lợi cho việc sử dụng. Trình bày các bảng biểu về cước, mẫu ấn phẩm để khách hàng có thể dễ dàng nhận thấy. Các pano, khẩu hiệu quảng cáo giới thiệu sản phẩm dịch vụ, chương trình khuyến mại được trưng bày đúng nơi quy định thể hiện sự tôn trọng khách hàng.

- Tăng cường tổ chức các hội thảo, các cuộc trao đổi kinh nghiệm nhằm nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng, đặc biệt là chú trọng xây dựng đội ngũ giao dịch viên, nhân viên kinh doanh. Mỗi giao dịch viên, nhân viên phải thấu hiểu và lắng nghe những phản ánh của khách hàng về sản phẩm, về chất lượng phục vụ. Cùng với nhiệm vụ cung cấp các dịch vụ có chất lượng cao theo yêu cầu của khách hàng, mỗi giao dịch viên phải nỗ lực phấn đấu là người tư vấn thông minh, hướng dẫn sử dụng dịch vụ cho khách hàng.

- Dù là những người trực tiếp sản xuất, đứng tại các quầy giao dịch, hay là những người cán bộ làm việc tại các bộ phận tham mưu, hoặc trực tiếp làm công tác quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp, cán bộ công nhân viên TTKD VNPT - Bắc Giang phải trau dồi kiến thức, kỹ năng trong công việc. Xác định mục tiêu luôn hướng tới khách hàng, làm vừa lòng khách hàng; xây dựng các biện pháp để giám sát việc thực hiện nhiệm vụ; thường xuyên đánh giá trách nhiệm của từng cá nhân và sẵn sàng tiếp nhận phản hồi từ phía khách hàng; bảo đảm các quy trình được hoạt động

một cách nhuần nhuyễn và khuyến khích một môi trường làm việc cởi mở, công khai thể hiện những vấn đề mà mình quan tâm, mong muốn.

- Bản sắc văn hóa của TTKD VNPT - Bắc Giang còn được tạo nên bởi bầu không khí dân chủ, nhờ đó tăng cường khả năng phát huy tính chủ động sáng tạo của người lao động. Nhiều đối tác, khách hàng nhìn vào bầu không khí dân chủ của TTKD VNPT - Bắc Giang có thể cảm nhận được trách nhiệm, khả năng của TTKD VNPT - Bắc Giang đối với sản phẩm dịch vụ của mình.

Trong quá trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp, chính là việc mà TTKD VNPT - Bắc Giang đã thực hiện các chính sách về quản trị quan hệ khách hàng bên trong. Cần phải xây dựng nguồn lực lao động có chất lượng đủ sức đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong cơ chế cạnh tranh khốc liệt. Khi văn hoá doanh nghiệp càng cao thì ở đó có mối liên kết giữa người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.

## **Kết luận chương**

Trên cơ sở đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng trong thời gian qua, luận văn đã nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm phát huy những thành công đạt được, khắc phục những tồn tại hạn chế. Các giải pháp này đã bám sát tình hình thực tế của TTKD VNPT - Bắc Giang, cơ sở lý luận đã hệ thống hóa và tổng kết nên có tính khả thi trong việc hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang trong thời gian tới.

## 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, CSDL 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 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 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 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 thầy giáo hướng dẫn GS.TS. Bùi Xuân Phong, 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

- [1] Trương Đình Chiến (2008), *Quản trị quan hệ khách hàng*, NXB Phụ Nữ.
- [2] Nguyễn Văn Dũng (2007), *Quản lý quan hệ khách hàng*, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.
- [3] Trương Hùng và Thanh Anh (2007), *Giá trị về sự hài lòng của khách hàng*, Nhà xuất bản Hà Nội.
- [4] GS.TS Bùi Xuân Phong - Cải tiến hoạt động quan hệ khách tại các bưu điện tỉnh, thành phố (6/2010). Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện. Tập đoàn BCVT Việt Nam
- [5] GS.TS Bùi Xuân Phong - Một số biện pháp xử lý khiếu nại của khách hàng (1/2011) Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện. Tập đoàn BCVT Việt Nam
- [6] GS.TS Bùi Xuân Phong - Nâng cao độ hài lòng của khách biện pháp quan trọng giữ chân khách hàng (2/2011) Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện. Tập đoàn BCVT Việt Nam
- [7] GS.TS Bùi Xuân Phong - Giải pháp bồi dưỡng lòng trung thành của khách hàng để giữ chân khách hàng (6/2011) Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện. Tập đoàn BCVT Việt Nam
- [8] Nguyễn Thượng Thái (2007), *Hướng về khách hàng*, NXB Bưu điện, Hà Nội.
- [9] Trần Thị Thập (2012), *Quản trị bán hàng*, NXB Thông tin & Truyền thông, Hà Nội.
- [10] Huỳnh Cát Tiên (2012), *Luận văn Quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Đắk Lắk*, Đại học Đà Nẵng.
- [11] Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam quy định nghiệp vụ CSKH tại số 1011/VNP-CSKH

## PHỤ LỤC

**Quy trình thực hiện khảo sát khách hàng và đánh giá của khách hàng về quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang**

*- Thông tin chung về chương trình khảo sát:*

Thực hiện các phương pháp nghiên cứu cụ thể, tiếp cận trực tiếp và gián tiếp đến khách hàng sử dụng dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

+ Phương pháp nghiên cứu định tính: Khảo sát bằng phỏng vấn chuyên sâu bằng cách hỏi trực tiếp hoặc hỏi qua điện thoại.

+ Phương pháp nghiên cứu định lượng: Khảo sát bằng bảng hỏi, bảng hỏi được phát trực tiếp, gửi qua đường mail.

Phân tích tổng hợp thông tin và so sánh.

*- Quy trình thực hiện:*

### ✓ **Xác định vấn đề và phạm vi nghiên cứu**

- Tìm hiểu và xác định các yếu tố tiếp cận được với nhóm khách hàng cá nhân của TTKD VNPT - Bắc Giang. Nâng cao hiệu quả trong thu hút khách hàng cá nhân mới nhằm thiết lập mối quan hệ bền vững với họ.

- Nghiên cứu các tài liệu về cách thức sử dụng các ý hỏi và bảng hỏi từ những nghiên cứu trước đó để chọn lựa ra các ý hỏi phù hợp với yêu cầu của đề tài đảm bảo rằng tất cả các câu hỏi trong bảng câu hỏi giúp thu thập dữ liệu thích hợp.

### ✓ **Thiết kế nghiên cứu**

- Xác định đối tượng và mẫu khảo sát:

+ Phương pháp nghiên cứu định tính: Khách hàng cá nhân sử dụng tối thiểu 1 sản phẩm, dịch vụ của VT của VNPT – Vinaphone trong thời gian tối thiểu 1 năm, có/không dùng thêm sản phẩm, dịch vụ của một trong ba nhà mạng MobiFone, Viettel, Vietnamobile, có thể sẵn sàng chi tiêu thêm cho sản phẩm dịch vụ viễn thông với 150 mẫu khảo sát tại thành phố Bắc Giang và 04 huyện: Việt Yên, Lục Ngạn, Lạng Giang, Yên Dũng

+ Phương pháp nghiên cứu định lượng: Khách hàng cá nhân sử dụng các dịch vụ VT của VNPT - Vinaphone. Có độ tuổi từ 15 tuổi đến trên 60 tuổi. (150 mẫu)

- Xác định trước cách thu thập dữ liệu:

+ Phương pháp nghiên cứu định tính: phỏng vấn trực tiếp với duy nhất một đáp viên với bảng câu hỏi định tính. Các câu hỏi có thể linh hoạt, tùy thuộc vào tính chất và vấn đề hiện tại của từng khách hàng.

+ Phương pháp nghiên cứu định lượng: Thu thập dữ liệu bằng cách sử dụng bảng câu hỏi qua kênh trực tiếp: Gặp trực tiếp khách hàng cá nhân và đề nghị họ trả lời bản câu hỏi. Qua kênh gián tiếp: Gửi câu hỏi trực tuyến cho các đối tượng được khảo sát qua đường mail và đề nghị họ trả lời. các câu hỏi được xác định, phải hợp lý thứ tự của các câu hỏi để cho cấu trúc bảng hợp lý hơn, hạn chế những khó khăn khi trả lời các câu hỏi.

- Mẫu phiếu khảo sát: cuối phụ lục

#### ✓ **Thu thập dữ liệu:**

Tổ chức khảo sát từ nguồn tin cậy, thu thập dữ liệu từ những câu trả lời trong các bảng hỏi thu về đạt yêu cầu.

#### ✓ **Phân tích dữ liệu thu được và diễn giải dữ liệu:**

- Tổng hợp lại một lần nữa các thông tin đã thu thập được.

- Đưa ra các ý kiến phân tích dựa trên việc xử lý, tính toán dữ liệu định tính và định thu thập thu được và đưa ra dữ liệu phục vụ mục đích cuối cùng của việc nghiên cứu.

#### ✓ **Trình bày kết quả khảo sát:**

- Các số liệu phân tích và kết quả được trình bày ở dạng bảng và hình.

- Các kết quả thu được trình bày rõ ràng, mạch lạc và theo các yêu cầu đặt ra để làm rõ trong luận văn. Rút ra những kết quả đạt được, những điểm hạn chế và nguyên nhân hạn chế từ những dữ liệu phân tích được. Biết rõ được điều này mới đủ cơ sở để đề xuất những giải pháp trong chương ba.



✓ **Kết quả thu về:**

- Phương pháp nghiên cứu định tính: Phỏng vấn chuyên sâu 10 đáp viên với tỷ lệ trả lời phỏng vấn là 100%. Kết quả nghiên cứu xin tham khảo phụ lục.

- Phương pháp nghiên cứu định lượng: Để thu thập được dữ liệu học viên gửi phiếu khảo sát (theo mẫu khảo sát), có 150 bản câu hỏi trực tiếp đã được phát ra, song song với khảo sát gián tiếp qua mail. Kết quả khảo sát thu về như sau:

- ***Thông tin về khách hàng cá nhân tham gia khảo sát:***

Các bảng 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11 lần lượt thể hiện cơ cấu mẫu khảo sát theo giới tính, độ tuổi, nghề nghiệp, khu vực sinh sống và đối tượng khách hàng của các nhà cung cấp dịch vụ khác nhau của người sử dụng dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

**Bảng 2.7: Cơ cấu mẫu khảo sát phân theo giới tính**

<b>Giới tính</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Tỷ lệ %</b>
Nữ	67	44.7
Nam	83	55.3
<b>Tổng</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Xét theo giới tính tại bảng 2.7, tỷ lệ sử dụng các dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang với 83 người trả lời là nam (tương ứng 44.7%) và 67 người là nữ (tương ứng 55.3%). Nhóm khách hàng cá nhân tham gia khảo sát phần lớn tập trung vào nam giới cao gấp 1,74 lần so với nữ giới. Điều này cho thấy nam giới có sự quan tâm nhiều hơn đến các dịch vụ công nghệ. Có thể lý giải do nam giới được đánh giá là có hiểu biết nhiều hơn trong lĩnh vực viễn thông, di động; có thời gian quan tâm đến các vấn đề xã hội, hiểu biết chung nhiều hơn nữ giới.

**Bảng 2.8 Cơ cấu mẫu khảo sát theo độ tuổi**

<b>Độ tuổi</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Tỷ lệ %</b>
15-20	28	18.7
21-34	54	36

35-49	41	27.3
50-60	23	15.3
Từ 60 trở lên	4	2.7
<b>Tổng</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Xét theo độ tuổi trong bảng 2.7 cho thấy, độ tuổi từ 21-34 là các nhóm có tỷ lệ thảo luận cao nhất về dịch vụ, chiếm 36%, tiếp theo là độ tuổi 35-49 chiếm 27.3%. Số người trả lời thuộc độ tuổi 15-49 khá nhiều cho thấy đây là nhóm tuổi đi học, đi làm nên nhu cầu sử dụng các dịch vụ, giao tiếp trên các phương tiện hiện đại cao. Sự quan tâm giảm dần với các nhóm tuổi còn lại đặc biệt là nhóm tuổi trên 60 với 4 người trả lời.

**Bảng 2.9: Cơ cấu mẫu khảo sát phân theo nghề nghiệp**

<b>Nghề nghiệp</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Tỷ lệ %</b>
Cán bộ công nhân viên	68	45.3
Người lao động tự do	34	22.7
Học sinh sinh viên	23	15.4
Người nội trợ	11	7.3
Nghề khác	14	9.3
<b>Tổng số</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Xét theo nghề nghiệp trong bảng 2.9, nhóm *Cán bộ công nhân viên* chiếm 45.3% là nhóm có tỷ lệ tham gia khảo sát cao nhất, người lao động tự do và *Học sinh sinh viên* lần lượt chiếm 22.7% và 15.4% đã tiếp cận các sản phẩm dịch vụ cho thấy nhu cầu học tập, nghiên cứu, trao đổi liên lạc, giải trí chiếm chủ yếu số người trả lời trong thời đại công nghệ 4.0. Đặc biệt là nhóm sinh viên, học sinh với 23 bản trả lời chiếm 15.4%, cũng bởi nhu cầu giao tiếp qua các phương tiện hiện đại đang ngày càng gia tăng hấp dẫn giới trẻ. Có thể thấy VNPT – Vinaphone là nhà mạng phổ biến, quen thuộc và uy tín với đối tượng sử dụng từ trẻ tới già, mọi tầng lớp xã hội.

**Bảng 2. 10: Cơ cấu mẫu khảo sát phân theo vùng miền sinh sống**

STT	Huyện/Khu vực	Tần suất	Tỷ lệ %
1	Thành phố Bắc Giang	33	22
33	Lục Ngạn	18	12
5	Lạng Giang	8	5.3
9	Việt Yên	52	34.7
10	Yên Dũng	39	26
	<b>Tổng</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Xét theo vùng miền sinh sống tại bảng 2.10, nhóm khách hàng cá nhân được khảo sát tập trung khu vực xung quanh thành phố Bắc Giang và đặc biệt là bảng cho thấy có sự chênh lệch lớn giữa các huyện như Việt Yên (34.7%), Yên Dũng (26%) nơi tập trung dân cư đông đúc, có nhiều khu công nghiệp và các công ty nên có nhiều người sinh hoạt và sử dụng sản phẩm, dịch vụ của VNPT – Vinaphone nhiều hơn hay dành nhiều sự quan tâm đến việc sử dụng các sản phẩm, dịch vụ viễn thông hơn người dân sống ở các huyện khác.

**Bảng 2.11: Cơ cấu mẫu khảo sát phân theo đối tượng khách hàng của các nhà cung cấp dịch vụ khác nhau**

Khách hàng của nhà cung cấp dịch vụ VT - CNTT	Tần suất	Tỷ lệ %
Viettel	82	54.7
Vietnamobile	3	2
Mobifone	21	14
Không	44	29.3
<b>Tổng</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Tổng hợp của học viên)

Với số liệu thu thập được thể hiện trong bảng 2.11 cho thấy, khá nhiều khách hàng có sự lựa chọn là dùng thêm một dịch vụ của doanh nghiệp khác ngoài các dịch vụ do Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang cung cấp. Đặc biệt là dịch vụ của Viettel có đến hơn 50% số người được hỏi trả lời có sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp này, ở Bắc Giang nhà mạng Vietnamobile là doanh nghiệp ít người biết đến, Mobifone là nhà mạng được đa phần khách hàng sử dụng nhiều ở miền nam. Viettel được nhận xét là một nhà mạng khá mạnh và là một đối thủ lớn của không chỉ riêng Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang mà còn là của cả Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam.

**PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA KHÁCH HÀNG VỀ CÁC SẢN PHẨM,  
DỊCH VỤ VT – CNTT VNPT – VINAPHONE TẠI TRUNG TÂM KINH  
DOANH-VNPT BẮC GIANG**

**Xin chào anh/chị**

*Hiện nay, tôi đang thực hiện công tác tìm hiểu về đánh giá, phản hồi của khách hàng đối với các dịch vụ VT - CNTT của VNPT Vinaphone tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang nhằm nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng để có thể đưa ra những chính sách phù hợp với nhu cầu của người sử dụng trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Tôi rất mong nhận được sự chia sẻ của các Anh/chị. Mời Anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của bản thân về các nội dung dưới đây.*

**Câu 1: Anh/ chị có biết các điểm giao dịch của Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang?**

☐ Có

☐ Không

.....

**Câu 2: Anh/ chị biết đến các sản phẩm, dịch vụ của VNPT – Vinaphone qua các kênh thông tin nào dưới đây?**

Anh/chị cho biết Trung tâm Kinh doanh-VNPT Bắc Giang (TTKD) đã sử dụng công cụ truyền thông nào và sử dụng công cụ đó như thế nào? Công cụ đó có hiệu quả như thế nào?

☐ Bạn bè

☐ Người thân trong gia đình

☐ Nhân viên của TTKD VNPT – Bắc Giang tiếp giới thiệu

☐ Qua kênh quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng

☐ Các điểm giao dịch của VNPT - Vinaphone trên địa bàn Bắc Giang

☐ Khác

.....

**Câu 3: Dưới đây là một số nhận định về VNPT – Vinaphone cũng như TTKD VNPT – Bắc Giang. Anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của mình.**

Các ý kiến	Hoàn toàn đồng ý	Đồng Ý	Không có ý kiến	Không đồng ý	Rất không đồng ý
Thủ tục đăng ký sử dụng sản phẩm dịch vụ của VNPT – Vinaphone nhanh chóng, thuận tiện					
Anh/chị dễ dàng tìm được các sản phẩm, dịch vụ của VNPT – Vinaphone trên các website, mạng xã hội					
Anh/chị đánh giá về thái độ của đội ngũ nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT - Bắc Giang rất tốt					
Anh/Chị có đánh giá về thái độ của đội ngũ trực tổng đài hotline là rất tốt					
Anh/chị có đánh giá về việc tặng quà khách hàng nhân dịp sinh nhật là rất tốt?					

**Câu 4: Là khách hàng sử dụng các sản phẩm, dịch vụ do Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang cung cấp, Anh/chị vui lòng cho biết cảm nhận của Anh/chị về chất lượng các sản phẩm dịch vụ của VNPT - Vinaphone?**

<b>Các dịch vụ</b>	<b>Xuất Sắc</b>	<b>Tốt</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Kém</b>	<b>Yếu</b>
Dịch vụ điện thoại di động					
Dịch vụ điện thoại cố định					
Dịch vụ Băng rộng (internet, MyTV...)					
Dịch vụ truyền số liệu					
Dịch vụ giá trị gia tăng					

.....

**Câu 5: Là khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang. Anh/chị đánh giá như thế nào về mức độ hài lòng về các chương trình khuyến mại dành cho sản phẩm, dịch vụ của VNPT - Vinaphone tại Bắc Giang bằng việc tích vào các cột thông tin có các đáp án phù hợp với cảm nhận của Anh/chị**

<b>Các dịch vụ</b>	<b>Rất hài lòng</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Không có ý kiến</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Rất không hài lòng</b>
Dịch vụ điện thoại di động					
Dịch vụ điện thoại cố định					
Dịch vụ Băng rộng (internet, MyTV...)					

Dịch vụ truyền số liệu					
Dịch vụ giá trị gia tăng					

**Câu 6: Mong muốn lớn nhất của Anh/chị về quy trình chăm sóc khách hàng của TTKD VNPT - Bắc Giang hiện tại là gì?**

- ☐ Có chính sách riêng cho từng thành viên
- ☐ Quy trình tiếp nhận và xử lý khiếu nại nhanh chóng hơn
- ☐ Thái độ của đội ngũ chăm sóc khách hàng cần chuyên nghiệp hơn
- ☐ Có các chương trình ưu đãi khi đến ngày lễ đặc biệt
- ☐ Gia tăng thêm dịch vụ đi kèm cho sản phẩm đang dùng hiện tại

**Câu 7: Theo anh chị, VNPT – Vinaphone cần cải tiến ngay ở những hạng mục nào?**

- ☐ Chất lượng cuộc gọi
- ☐ Chương trình khuyến mại cho các đối tượng thành viên
- ☐ Tốc độ đường truyền Internet
- ☐ Tốc độ truy cập dữ liệu di động
- ☐ Tốc độ giải quyết các khiếu nại/thắc mắc của khách hàng

**Câu 8: Mong muốn VNPT – Vinaphone cải tiến, hay cung cấp bổ sung các dịch vụ để có thể đáp ứng tốt hơn nhu cầu của Anh/chị?**

- ☐ Có chính sách riêng cho từng thành viên
- ☐ Quy trình tiếp nhận và xử lý khiếu nại nhanh chóng hơn
- ☐ Thái độ của đội ngũ chăm sóc khách hàng cần chuyên nghiệp hơn
- ☐ Gia tăng thêm dịch vụ đi kèm cho sản phẩm đang dùng hiện tại



**Câu 9: Anh/chị, vui lòng cho biết lý do sẵn sàng để sử dụng dịch vụ của VNPT – Vinaphone trong thời gian tới?**

- ☐ Chương trình khuyến mãi
- ☐ Thương hiệu lâu đời
- ☐ Nhiều dịch vụ tiện ích/dịch vụ giải trí giá trị gia tăng
- ☐ Chính sách chăm sóc khách hàng
- ☐ Nhiều điểm/trung tâm giao dịch

**THÔNG TIN CÁ NHÂN NGƯỜI THỰC HIỆN KHẢO SÁT**

Họ tên:.....Tuổi:.....Giới tính:.....

Địa chỉ: .....

Đơn vị công tác:.....

Số điện thoại/ email:.....

**Xin chân thành cảm ơn!**