

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Đức Huy

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG**

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

BẮC GIANG – NĂM 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Đức Huy

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

MÃ SỐ: 8.34.01.01

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. TRẦN ĐỨC LAI

BẮC GIANG - NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn: “*Quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang*” là do bản thân tôi nghiên cứu và hoàn thành dưới sự hướng dẫn của TS.Trần Đức Lai.

Các số liệu, thông tin thu thập và kết quả nghiên cứu trong đề tài là trung thực.

Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan này.

Bắc Giang, Ngày... thángnăm 2021

Học viên thực hiện

Nguyễn Đức Huy

LỜI CẢM ƠN

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo thuộc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã trang bị giúp cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới thầy giáo **TS. Trần Đức Lai**, 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 chức năng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Xin trân trọng cảm ơn!

Bắc Giang, Ngày... tháng...năm 2021

Người thực hiện

Nguyễn Đức Huy

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ HÌNH VẼ.....	viii
I. MỞ ĐẦU	1
1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI.....	1
2. TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU.....	2
3. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU.....	3
3.1 Mục đích nghiên cứu	3
3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI NGHIÊN CỨU	4
4.1 Đối tượng nghiên cứu:.....	4
4.2 Phạm vi nghiên cứu:	4
5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	4
6. KẾT CẤU LUẬN VĂN	5
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG	6
1.1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG (CRM).....	6
1.1.1. Khái niệm về CRM.....	6
1.1.2.Vai trò của CRM	8
1.1.3.Đối tượng sử dụng CRM	9
1.1.4.Đặc điểm và phạm vi của CRM	10
1.1.5. Mối quan hệ giữa quản trị quan hệ khách hàng với các hoạt động quản trị chức năng khác	14
1.2. NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG	18
1.2.1. Xác định mục tiêu của CRM	18

1.2.2. Xây dựng cơ sở dữ liệu trong CRM	20
1.2.3. Phân nhóm khách hàng.....	23
1.2.4. Hoạt động tương tác với khách hàng.....	24
1.2.5. Đáp ứng theo yêu cầu của khách hàng	25
1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG.....	31
1.3.1. Con người.....	31
1.3.2. Văn hóa tổ chức.....	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG.....	34
2.1. TỔNG QUAN VỀ BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	34
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Bưu điện tỉnh Bắc Giang	34
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang	35
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang	44
2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG.....	47
2.2.1. Mục tiêu CRM của Bưu điện tỉnh Bắc Giang	47
2.2.2. Cơ sở dữ liệu về khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.....	47
2.2.3. Phân loại Khách hàng.....	48
2.2.4. Chính sách tương tác với khách hàng mục tiêu của Bưu điện tỉnh Bắc Giang	49
2.2.5. Triển khai hoạt động CRM tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.....	52
2.2.6. Kiểm soát và đánh giá CRM	52
2.2.7. Công nghệ, phần mềm CRM.....	55
2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG CRM CỦA BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	58
2.3.1. Những kết quả đạt được	58
2.3.2. Những tồn tại, hạn chế	58
2.3.3. Nguyên nhân những tồn tại, hạn chế.....	59

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ	
QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI BUƯ ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	61
3.1. PHƯƠNG HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA BUƯ ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	61
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN	
HỆ KHÁCH HÀNG TẠI BUƯ ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG.....	62
3.2.1. Đồng bộ hóa hệ thống phần mềm của VNPost	62
3.2.2. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng	63
3.2.3. Khác biệt hóa khách hàng và xác định khách hàng mục tiêu.....	65
3.2.4. Tăng cường công cụ tương tác với khách hàng	69
3.2.5. Đổi mới chính sách phục vụ khách hàng	70
3.2.6. Đẩy mạnh hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	73
3.2.7. Tối ưu hóa quy trình chăm sóc khách hàng và giải quyết khiếu nại	75
3.2.8. Xây dựng chính sách chăm sóc khách hàng.....	76
3.2.9. Tăng cường kiểm tra việc thực hiện.....	78
.....	79
KẾT LUẬN	81
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	83

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BCVT	Bưu chính viễn thông
BĐ-VHX	Bưu điện – Văn hóa xã
BĐVN	Tổng công ty Bưu điện Việt Nam
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
CSDLKH	Chăm sóc dữ liệu khách hàng
KH	Khách hàng
KTNV	Kỹ thuật nghiệp vụ
NXB	Nhà xuất bản
SXKD	Sản xuất kinh doanh
PHBC	Phát hành báo chí

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Tổng hợp kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2018-2020..	45
Bảng 2.2: Tình hình giải quyết khiếu nại tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.....	50
Bảng 2.3: Chương trình đối với khách hàng mục tiêu	51
Bảng 2.4: Khách hàng mới và khách hàng hiện tại của từng dịch vụ.....	53
Bảng 3.1. Điểm tính cho giá trị hiện tại	66
Bảng 3.2: Điểm tính lòng trung thành thông qua chỉ số Cr	66
Bảng 3.3: Điểm tính lòng trung thành thông qua thời gian sử dụng dịch vụ.....	67
Bảng 3.4: Phân đoạn khách hàng theo đặc điểm mục tiêu.....	67
Bảng 3.5: Chiến lược chăm sóc cho từng nhóm khách hàng	70
Bảng 3.6: Chi phí chăm sóc khách hàng nhân dịp kỷ niệm, sinh nhật	77

DANH MỤC SƠ ĐỒ HÌNH VẼ

Sơ đồ 1.1: Quy trình thực hiện CRM	18
Sơ đồ 1.2: Mô hình phân tích giá trị khách hàng	19
Sơ đồ 1.3: Mô hình xử lý yêu cầu của hệ thống CSDLKH tập trung	22
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.....	36
Sơ đồ 3.1: Sơ đồ xác định vị trí của từng loại khách hàng	69
Sơ đồ 3.2: Quy trình đánh giá	79

I. MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, Ngành bưu chính, dịch vụ chuyển phát, giao nhận hàng, logistics đang là mảnh đất màu mỡ. Theo Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam (VECOM), tốc độ tăng trưởng thương mại điện tử của Việt Nam năm 2017 đạt trên 25% và có thể đạt quy mô 10 tỷ USD vào năm 2020. Khảo sát gián tiếp qua một số doanh nghiệp chuyển phát cho thấy, tốc độ tăng trưởng doanh thu dịch vụ chuyển phát từ 62 - 200%. Đây là một trong những cơ hội lớn để các doanh nghiệp chuyển phát có sự phát triển vượt bậc.

Thị trường chuyển phát nhanh hiện không chỉ được khai thác bởi các công ty truyền thống (Viettel Post, EMS, VNPost), mà các công ty start-up (giaohangnhanh, supership, giaohangtietkiem) và những công ty đa quốc gia (DHL eCommerce, Grab Express, Lazada Express) cũng nhảy vào, bởi thế, sự cạnh tranh là rất khốc liệt.

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

Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management - CRM) là chiến lược của các công ty trong việc phát triển quan hệ gắn bó với khách hàng qua nghiên cứu, tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu và thói quen của khách hàng, tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin của khách hàng hàng. Thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài giữa doanh nghiệp và khách hàng trên cơ sở làm thích ứng các quá trình tạo ra lợi ích của khách hàng và doanh nghiệp, củng cố mối quan hệ giữa nhân viên bán hàng với khách hàng thông qua một hệ thống cơ sở dữ liệu hoàn thiện. Qua đó doanh nghiệp có thể

phân tích, hình thành danh sách khách hàng tiềm năng và lâu năm để đề ra những chiến lược chăm sóc khách hàng hợp lý và hiệu quả, ngoài ra còn có thể kịp thời xử lý các vấn đề của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Nhưng trong thực tế thì hoạt động quản trị khách hàng tại Bru điện tỉnh Bắc Giang vẫn còn nhiều hạn chế. Sau một thời gian được trang bị kiến thức cơ bản tại trường và qua thực tiễn trong quá trình sản xuất kinh doanh tại Bru điện tỉnh Bắc Giang, tôi cũng mong đóng góp những kiến thức đã học vào và áp dụng vào trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Vì vậy tác giả đã chọn đề tài: **“Quản trị quan hệ khách hàng tại Bru điện tỉnh Bắc Giang”**. Với những mong muốn được đưa ra giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị mình công tác góp phần đẩy mạnh sản xuất kinh doanh của đơn vị, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

2. Tổng quan vấn đề nghiên cứu.

Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển lâu dài trên thị trường thì điều trước tiên là phải có được tập hợp khách hàng hiện hữu, muốn vậy doanh nghiệp cần phải đáp ứng thỏa mãn được mong muốn, yêu cầu của khách hàng, vì khách hàng là yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Khách hàng có vai trò rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Vì vậy, tất cả các doanh nghiệp đều tìm cách giữ và thu hút thêm khách hàng của mình bằng nhiều hình thức. Liên quan đến vấn đề này thì ở nước ta đã có nhiều công trình nghiên cứu khoa học đề cập và được giải quyết. Dưới đây, là một số công trình tiêu biểu:

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

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

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

- Luận văn tiến sỹ “Chất lượng dịch vụ của các siêu thị chuyên doanh trên địa bàn Hà Nội” của Đào Xuân Khương, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân.

- Luận văn thạc sỹ “Giải pháp nâng cao dịch vụ chăm sóc khách hàng tại VIETTEL POST Hải Phòng” của Nguyễn Thị Nga, trường Đại học DL Hải Phòng.

Nhận thấy được tính cấp thiết và tình hình thực tiễn chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề: ***“Quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang”***. Vì vậy, tác giả đã chọn đề tài này và đề tài sẽ kế thừa những nghiên cứu trên. Đồng thời, đề tài sẽ đưa ra những nghiên cứu cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn cũng như đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng, góp phần giải quyết một số bất cập còn tồn tại trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.

3.1 Mục đích nghiên cứu

Mục đích chính của nghiên cứu là đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

Căn cứ vào các thông tin thu được qua các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, các nhà quản lý sẽ vạch ra chiến lược, chính sách chăm sóc khách hàng phù

hợp cho từng đối tượng khách hàng cũng như từng giai đoạn cụ thể, nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

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

- Một số vấn đề chung lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng.
- Đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang, những tồn tại và nguyên nhân.
- Đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu:

Luận văn nghiên cứu những vấn đề lý luận, thực tiễn và giải pháp liên quan đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đang sử dụng dịch vụ do Bưu điện tỉnh Bắc Giang cung cấp.

4.2 Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: Nghiên cứu hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang đối với khách hàng lớn sử dụng dịch vụ tại địa bàn tỉnh Bắc Giang.

Về nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu công tác thu thập thông tin, phân tích thông tin khách hàng, phân loại khách hàng, các hoạt động tương tác với khách hàng và việc tạo ra giá trị khác biệt cho từng nhóm khách hàng nhau tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Về thời gian: Nghiên cứu thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang từ 2018 đến nay.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Tiếp cận về lý thuyết: Tổng hợp những lý thuyết cơ bản, nổi bật về quản trị quan hệ khách hàng.

- Tiếp cận thực tế: việc tiếp cận thực tế của tôi dự kiến dựa vào các phương pháp thu thập thông tin về hoạt động quản trị mối quan hệ khách hàng.

6. Kết cấu luận văn

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

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

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

Chương 3: Giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

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

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

Nội dung chính: Chương 1 dự kiến bao gồm một số nội dung chính sau:

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

1.1.1. Khái niệm về CRM

Để đạt được mục tiêu kinh doanh của mình, các doanh nghiệp luôn cố gắng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Vì thế, các doanh nghiệp cần hiểu đúng bản chất quản trị quan hệ khách hàng là quản trị theo định hướng xây dựng và phát triển mối quan hệ lâu dài và chặt chẽ giữa khách hàng - doanh nghiệp. Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp thiết lập được những mối quan hệ cộng tác giữa doanh nghiệp và khách hàng. Cả doanh nghiệp và khách hàng đều đạt được lợi ích của mình thông qua việc xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài. Vậy làm thế nào gia tăng được giá trị của mối quan hệ khách hàng – doanh nghiệp? Mục tiêu của Quản trị quan hệ khách hàng là xây dựng được các chiến lược xây dựng và quản lý quan hệ doanh nghiệp – khách hàng thuần khiết và từ đó làm tăng giá trị mỗi quan hệ đó.

Tất nhiên, quan niệm về quản trị quan hệ khách hàng không thống nhất, do các khía cạnh quan tâm khác nhau. 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 được xác định theo ba 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.

Quan điểm 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 để đưa ra những báo cáo, bảng biểu giúp doanh nghiệp có một 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 nghiệp 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. Ví dụ, doanh nghiệp có thể xây dựng một hệ thống cơ sở dữ liệu về khách hàng trong đó chứa đựng thông tin đầy đủ, chi tiết về mối quan hệ kinh doanh giữa các nhân viên bán hàng, người cung cấp dịch vụ với các khách hàng để có thể đảm bảo thỏa mãn nhu cầu khách hàng với những kế hoạch sản phẩm, cung cấp dịch vụ, các chính sách chăm sóc khách hàng khác...[1]

Quan điểm thứ 2 cho rằng CRM như là năng lực của doanh nghiệp trong tiếp cận và/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 từng khách hàng mục tiêu”.[1]

CRM là một quy trình hoặc phương pháp được doanh nghiệp sử dụng để tìm hiểu về nhu cầu và hành vi của khách hàng trong quá trình mua bán, nhằm phát triển mối quan hệ thân thiết hơn với họ. Có rất nhiều yếu tố công nghệ làm nên chương trình CRM, nhưng CRM không chỉ là những chương trình phần mềm

quản lý quan hệ khách hàng. CRM được hiểu là một quy trình giúp doanh nghiệp có được nhiều thông tin về khách hàng và sự phản hồi từ phía khách hàng.

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 DN trên thị trường. Với quan điểm này, CRM thường được cấp lãnh đạo cao nhất của các DN quan tâm.[1]

1.1.2. Vai trò của CRM

Mục đích căn bản của CRM, cũng giống như hoạt động của bất kỳ doanh nghiệp nào, đó là gia tăng lợi nhuận. CRM giúp cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng nhằm đánh bại đối thủ cạnh tranh. CRM không chỉ cải thiện dịch vụ cho khách hàng, hoạt động CRM tốt còn có khả năng giảm chi phí, giảm sự lãng phí, và làm giảm cả những than phiền của khách hàng về sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Hiệu quả của CRM cũng làm giảm căng thẳng cho nhân viên và nhờ đó cải thiện và tăng cường năng suất lao động. CRM cũng giúp doanh nghiệp có được kết quả nghiên cứu thị trường kịp thời, mở ra các kênh thông tin với khách hàng và đảm bảo có được thông tin trực tiếp về thị trường sản phẩm/dịch vụ qua ý kiến phản hồi của khách hàng. Hoạt động CRM tốt cũng giúp doanh nghiệp giữ được khách hàng trung thành, giảm việc mất khách hàng và thu hút nhiều khách hàng mới hơn từ việc tăng mức độ hài lòng của khách hàng, giảm thiểu sung đột và tạo động lực cho nhân viên. Nhìn chung, quá trình cung cấp dịch vụ và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sẽ có hiệu quả cao hơn. Cụ thể, CRM giúp doanh nghiệp:

- Giúp nhà quản trị kiểm soát được hiệu quả của các quyết định marketing [3]
- Giúp bộ phận bán hàng có thể rút ngắn chu kỳ bán hàng và nâng cao các định mức quan trọng như doanh thu trung bình theo nhân viên, giá trị trung bình đơn hàng và doanh thu trung bình theo khách hàng. [3]

- Giúp đội ngũ marketing có thể nâng cao tỷ lệ phản hồi của khách hàng với các chiến dịch marketing, giảm chi phí tìm kiếm khách hàng tiềm năng và biến họ thành khách hàng trung thành. [3]

- Giúp bộ phận chăm sóc khách hàng có thể 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 mỗi yêu cầu từ khách hàng. [3]

- Giảm chi phí hoạt động nhờ áp dụng những quy trình phục vụ khách hàng mới. [3] Lợi ích của một chương trình CRM hiệu quả nhờ tạo nên hiệu quả và sự hợp tác, bao gồm:

- Giảm giá thành sản phẩm, bởi những sản phẩm giờ đây rất phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

- Tăng cường sự hài lòng của khách hàng, bởi đây chính là mục đích cuối cùng (thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng)

- Đảm bảo cho doanh nghiệp tập trung vào các mối quan hệ và hoạt động bên ngoài

- Số lượng khách hàng sẽ ngày càng gia tăng

- Nắm bắt cơ hội 1 cách tối đa (tăng chất lượng dịch vụ, các thông tin tham khảo,...)

- Hướng tới tăng cường các nguồn lực thị trường và nắm bắt được thông tin về các đối thủ cạnh tranh

- Quan tâm hơn tới các hoạt động chưa hiệu quả để cải tiến.

- Đảm bảo cho doanh nghiệp có lợi nhuận ổn định trong thời gian dài.

1.1.3. Đối tượng sử dụng CRM

1.1.3.1. Người quản trị hệ thống

- Tạo CSDL, cài đặt CRM
- Thiết lập cấu hình hệ thống, cài đặt tham số hệ thống
- Thiết lập phân nhóm, người sử dụng

1.1.3.2. Nhà quản lý

- Thống kê tình hình kinh doanh

- Thiết lập các chiến dịch quảng cáo
- Xem báo cáo công việc của nhân viên và theo dõi quá trình tác nghiệp của từng nhân viên.
- Nắm, phân loại, mở rộng đối tượng KH
- Xây dựng các chính sách đối với KH

1.1.3.3. Nhân viên.

- Nhập đầy đủ thông tin khách hàng tiềm năng, tổ chức, người liên hệ
- Lập kế hoạch công việc hàng ngày
- Tạo và theo dõi các cơ hội bán hàng
- Quản lý email
- Tạo báo giá khách hàng
- Đơn đặt hàng
- Hợp đồng

1.1.4. Đặc điểm và phạm vi của CRM

1.1.4.1. Đặc điểm của CRM

Quản trị quan hệ khách hàng có đặc điểm của một quá trình mang tính nghệ thuật, khoa học, và công nghệ. [6]

Quản trị quan hệ khách hàng mang tính nghệ thuật, thể hiện cả ở nhận thức và hành động. [2]

Xuất phát điểm của quản trị quan hệ khách hàng là từ nhận thức về sự cần thiết phải thực hiện quá trình thiết lập và duy trì, phát triển các mối quan hệ khách hàng. Tất cả các cấp độ quản trị và mọi thành viên của doanh nghiệp đều cần có nhận thức đúng đắn về quản trị quan hệ khách hàng. Để mọi thành viên trong doanh nghiệp nhận thức đúng, các nhà quản trị cần nắm bắt được tâm lý của nhân viên, và truyền tải được tầm quan trọng của khách hàng với doanh nghiệp một cách nghệ thuật trên cơ sở coi khách hàng là nguồn duy nhất cung cấp lợi nhuận cho doanh nghiệp và chính khách hàng đảm bảo sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Trên cơ sở đó, quản trị quan hệ khách hàng đảm bảo mọi người ý thức được tầm quan trọng của khách hàng và cam kết mang đến cho khách hàng những giá trị sản phẩm và dịch vụ tốt nhất của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, quản trị quan hệ khách hàng thể hiện tính nghệ thuật qua tất cả các hoạt động quan hệ với khách hàng bên ngoài, qua việc chăm sóc khách hàng trước, trong và sau bán hàng. Quá trình chăm sóc khách hàng với quan hệ tiếp xúc trực tiếp giữa doanh nghiệp và khách hàng, đòi hỏi nhân viên chăm sóc khách hàng phải được trang bị những kỹ năng, nghệ thuật trong cung cấp dịch vụ cho khách hàng, trên cơ sở nắm chắc những thông tin về doanh nghiệp, sản phẩm/dịch vụ và khách hàng. [2] Hiệu quả của quá trình quan hệ khách hàng phụ thuộc trực tiếp vào khả năng chăm sóc khách hàng của nhân viên kinh doanh.

Quản trị quan hệ khách hàng mang tính khoa học, thể hiện trong quá trình tổ chức, lên kế hoạch thu thập thông tin khách hàng, thiết lập chiến lược xây dựng, duy trì và phát triển quan hệ. CRM có thể được coi như một quá trình bao gồm:

- o Nhận diện những yếu tố đầu vào của hệ thống quản trị quan hệ khách hàng.
- o Nhận diện các yếu tố hợp thành hệ thống quản lý quan hệ khách hàng
- o Nhận diện đặc điểm, định nghĩa tạo nên cơ sở cho CRM với tổ chức và khách hàng của doanh nghiệp
- o Khả năng cải thiện và sự phát triển hệ thống CRM theo thời gian.

Chiến lược và các hoạt động CRM tập trung xây dựng mối quan hệ dài hạn với khách hàng. Cốt lõi của hoạt động CRM tập trung ở bất kỳ doanh nghiệp nào đó là việc phát triển những năng lực cốt lõi, và những chiến lược tổng quát để xây dựng quan hệ khách hàng. Với cách này, tất cả những nỗ lực trong tổ chức có thể được sắp xếp trong các hoạt động như sau:

- o Khách hàng và văn hóa trong kỳ vọng khách hàng
- o Hiểu và quản lý thông tin khách hàng dựa trên văn hóa công ty
- o Khách hàng được nhận diện và đối xử như đối tác
- o Giá trị của mối quan hệ được xây dựng một cách sâu sắc
- o Dịch vụ được xem như hoạt động làm tăng thêm giá trị

- o Sự phản hồi của khách hàng và cách xử lý

- o Bảng chứng hỗ trợ hợp tác cho các hoạt động cung cấp dịch vụ

Chiến lược và nội dung của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đòi hỏi phải:

- o Hiểu về nhu cầu và mong muốn của khách hàng – những gì doanh nghiệp có thể tập trung nỗ lực vào sản xuất và cung ứng cho khách hàng.

- o Xác định được những sản phẩm hay khách hàng đem lại sự tăng trưởng mạnh mẽ cho doanh nghiệp – những thứ giúp doanh nghiệp tập trung vào phát triển hết tiềm năng.

- o Xác định được những sản phẩm hay khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận nhất và ít lợi nhuận nhất – điều này giúp doanh nghiệp có thể tối đa hóa lợi nhuận.

- o Hiểu những khách hàng sẽ tán thành và ủng hộ - điều này giúp doanh nghiệp cung cấp ý kiến, thực tiễn, và những thử nghiệm cho sản phẩm và dịch vụ mới. Quá trình trên đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện một cách khoa học và tuân thủ các bước:

- o Xác định đúng khách hàng mục tiêu

- o Sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng

- o Xây dựng và thực hiện chuẩn dịch vụ cung cấp cho khách hàng

- o Marketing phân biệt theo khách hàng

- o Chăm sóc khách hàng trước, trong và sau bán hàng

1.1.4.2. Phạm vi các hoạt động CRM

Quản trị quan hệ khách hàng có phạm vi không bó hẹp ở cụm từ "quan hệ khách hàng" tức là mối quan hệ giữa hệ thống làm việc trực tiếp với khách hàng, cụ thể là bộ phận bán hàng và marketing hay bộ phận cung cấp dịch vụ; mà mở rộng ra, nó đòi hỏi tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp phải có nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của khách hàng để tiến hành các hoạt động xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Việc xây dựng, gìn giữ và phát huy các mối quan hệ với khách hàng không phải là nhiệm vụ của riêng cá nhân, hay

bộ phận, phòng ban nào trong doanh nghiệp mà nó phải là nhiệm vụ chung, nhiệm vụ chiến lược của tất cả mọi thành viên. [1]

Quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả không phải chỉ có phần đóng góp của các bộ phận tiếp xúc với khách hàng mà còn của các bộ phận khác. Các bộ phận khác sẽ hỗ trợ và mang đến những giá trị giúp cho bộ phận bán hàng và marketing tiếp xúc với khách hàng hiệu quả hơn. Khi khách hàng thỏa mãn với những gì có được thì chính bản thân những người trong doanh nghiệp cũng cảm thấy thỏa mãn với những gì mình đã làm được. Điều này có nghĩa là chất lượng của những sự quan tâm hỗ trợ dành cho mọi nhân viên trong doanh nghiệp sẽ tương ứng với chất lượng mà khách hàng của doanh nghiệp sẽ nhận được. Như vậy, quản trị quan hệ khách hàng còn hướng các nhà quản lý tới việc phải tìm ra những cách thức mới để hỗ trợ trong công việc và đảm bảo quyền lợi cho nhân viên trong mọi phòng ban của doanh nghiệp. [7]

Chúng ta có thể chia phạm vi hoạt động của CRM thành 3 bộ phận:

- *CRM hoạt động*. nó bao gồm hệ thống các hoạt động giao tiếp với khách hàng như marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng. Thứ nhất là các chương trình tự động hóa hoạt động marketing: phân tích thông tin chi tiết về từng khách hàng, quản lý các cuộc gọi của khách hàng, quản lý danh sách khách hàng, sử dụng các công cụ đánh giá hiệu quả marketing. Thứ hai, quản lý tự động hoạt động bán hàng: phân tích chu kỳ bán hàng, cung cấp các báo cáo phân tích lượng bán, quản lý các cuộc chào bán, theo dõi đơn hàng... Thứ ba là hoạt động hỗ trợ và chăm sóc khách hàng: hệ thống tự động giải đáp các phản nản của khách hàng, theo dõi các dịch vụ bổ xung...[2]

- *CRM phân tích*. Nó bao gồm các hệ thống phân tích khách hàng, phân tích hiệu quả của từng hoạt động marketing với từng khách hàng: quản lý và phân tích các chiến dịch quảng cáo, quản lý các quan hệ trong kênh phân phối, phân tích để tối ưu hóa chính sách giá cả, phân tích khía cạnh tài chính cho các hoạt động xây dựng và duy trì quan hệ với khách hàng. [2]

- CRM phối hợp bao gồm tất cả các công cụ được sử dụng để tác động đến khách hàng như tiếp xúc cá nhân, thư, fax, điện thoại, internet... nhằm cung cấp các dịch vụ trực tiếp cho khách hàng, tìm ra những biện pháp tiếp xúc hiệu quả với khách hàng. [2]

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

1.1.5.1. CRM với Marketing

Chúng ta xét đến mối quan hệ giữa Marketing và Quản trị quan hệ khách hàng trên hai khía cạnh: sản phẩm và các giao dịch.

Vấn đề sản phẩm được chú trọng khá nhiều trong hầu hết các ngành sản xuất kinh doanh. Các doanh nghiệp sản xuất xem xét đến việc làm thế nào họ có thể cộng thêm các dịch vụ vào tổng giá trị mang đến cho khách hàng. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thì xem xét đến việc làm thế nào để dịch vụ của họ được “vật chất hóa” để dễ bán hơn. Thật khó để tách rời dịch vụ và sản phẩm trong kinh doanh. Dưới quan điểm của quản trị quan hệ khách hàng, không có các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm hoặc dịch vụ thuần túy mà chỉ có sự khác biệt trong các mối quan hệ khách hàng. Hay đó chính là câu hỏi rằng doanh nghiệp mang đến cho khách hàng cái gì để khách hàng có thể có lợi từ mối quan hệ với doanh nghiệp và chính khách hàng là người tạo ra giá trị đó. Quản trị quan hệ khách hàng bắt đầu với một giả định rằng lợi ích được tạo ra từ quá trình tạo ra giá trị của khách hàng. Bởi vậy, sẽ không còn câu hỏi liệu mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp có được là bởi quá trình mua bán hàng hóa hay dịch vụ. Thay vào đó, chính mối quan hệ đó tạo ra hàng hóa. [5]

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

có thể thấy rõ hơn trong các công ty sản xuất. Sự tham gia của khách hàng cũng rất quan trọng trong các công ty sản xuất, nhưng vai trò của khách hàng trong các công ty sản xuất thì không nhìn thấy được. Các nhà sản xuất thường không quan tâm đến một thực tế rằng sản phẩm của họ được mua cho một mục đích cụ thể. Giá trị có thể không xác định được một cách đơn giản thông qua sự hiển hiện của sản phẩm đặt trên quầy. Giá trị chỉ có thể thấy trong quá trình sử dụng. Ví dụ: một người chủ của một chiếc ô tô chỉ có thể thấy được giá trị của những chiếc lốp xe sau khi anh ta đã đi được vài nghìn km. [5]

Quản trị quan hệ khách hàng nhìn nhận sản phẩm như một quy trình. Khách hàng không nhận giá trị từ việc mua hàng mà từ những cuộc trao đổi giữa khách hàng và doanh nghiệp.

Như vậy có thể nói sản phẩm là một phần không thể thiếu của mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Nhìn chung, các mối quan hệ được tạo ra nhờ sản phẩm, dịch vụ và trao đổi. Do đó, các doanh nghiệp thay vì chỉ tập trung nỗ lực phát triển các sản phẩm, họ nên tập trung vào phát triển các mối quan hệ.

1.1.5.2. Sự hiện hữu của năng lực doanh nghiệp

Trong các mối quan hệ khách hàng, năng lực của doanh nghiệp hỗ trợ cho quá trình tạo ra giá trị của khách hàng. Quan trọng hơn cả vấn đề sản phẩm là xác định được năng lực nào doanh nghiệp cần có để duy trì lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp sẽ phải xem xét đến việc làm thế nào để có thể chuyển tải năng lực của mình để phục vụ khách hàng một cách hiệu quả. Marketing truyền thống giả thiết rằng các doanh nghiệp làm điều đó thông qua sản phẩm. Từ quan điểm của quản trị quan hệ khách hàng, doanh nghiệp và khách hàng cùng nhau tạo ra giá trị. Vì vậy, sự tập trung vào các mối quan hệ khách hàng đòi hỏi phải có một sự chuyển đổi từ phân bổ giá trị sang tạo ra giá trị. [7]

Việc tạo ra giá trị đòi hỏi phải có một cái nhìn rộng hơn về giao dịch. Tạo ra giá trị bao gồm một sự trao đổi rộng hơn về tình cảm, kiến thức và các hành vi trong suốt quá trình của một mối quan hệ. Tất cả các trao đổi thúc đẩy việc tạo ra giá trị của khách hàng cần phải được xem như một phần của giá trị sản phẩm doanh nghiệp cung

ứng cho khách hàng. Quan điểm này nhấn mạnh đến việc xem xét năng lực của doanh nghiệp theo một cách mới. Kinh doanh không chỉ là bán hàng hóa. Thay vì thế, nó là một vấn đề sử dụng năng lực của một bên để hỗ trợ cho việc hình thành, duy trì và phát triển một mối quan hệ.

1.1.5.3. Bán hàng với CRM

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

Doanh nghiệp trong mỗi quan hệ giả định này phải chấp nhận những đặc điểm của khách hàng và chào bán sản phẩm của mình trên cơ sở giá cả thấp nhất để khách hàng có thể chấp nhận mua. Trong trường hợp này, giá cả là yếu tố quyết định duy nhất và cả phòng mua hàng và phòng bán hàng chủ yếu quan tâm đến vấn đề làm thế nào thay đổi được giá mua ở mức thấp nhất và giá bán ở mức cao nhất có thể.

1.1.5.4. Truyền thông với CRM

Truyền thông là một trong những yếu tố quan trọng để tạo nên các mối quan hệ thành công. [4] Khi nói tới quản trị quan hệ khách hàng, truyền thông cần thiết phải phù hợp và có chất lượng, nó được xem xét trên các khía cạnh:

- Giờ chuẩn
- Tập trung
- Đáng tin cậy
- Khả thi

- Mạch lạc, chặt chẽ

Quan trọng không kém, đó là hiệu quả hoạt động truyền thông sẽ đem lại thông điệp gì và ý nghĩa của nó khi đến với số lượng người nhận tin, không quan tâm đến những gì người làm truyền thông mong muốn họ hiểu về nó. Truyền thông cần phải am hiểu một cách sâu sắc việc nhận tin của khán giả như thế nào. Nếu hoạt động đó không tốt thì việc truyền thông coi như hỏng.

Thông tin nằm trong hệ thống CRM cho phép truyền đi một cách trực tiếp tới đúng đối tượng khán giả, bằng cách tốt nhất. Hệ thống truyền tin cần phải được khuyến khích và làm cho thuận tiện cũng như có tính chân thực và dễ dàng phản hồi.

Việc phản hồi từ khách hàng – đặc biệt là những góp ý, phàn nàn – là rất quan trọng cho hoạt động và sự phát triển không ngừng của tổ chức. Hầu hết các doanh nghiệp đều tránh né và giấu diếm những than phiền của khách hàng. Điều này là không nên vì mà ngược lại họ phải coi những lời than phiền là hướng dẫn khách quan nhất cho sự cải thiện về chất lượng, và đây là một cơ hội để gia tăng sự trung thành của khách hàng.

1.1.5.5. Dịch vụ khách hàng với CRM

Việc duy trì và phát triển quan hệ khách hàng chỉ thực sự có hiệu quả khi doanh nghiệp xây dựng được kế hoạch chăm sóc và ưu đãi khách hàng cụ thể, tổ chức thực hiện hoạt động chăm sóc và tiến hành đánh giá việc thực hiện hoạt động chăm sóc khách hàng để đưa ra những biện pháp điều chỉnh. [8]

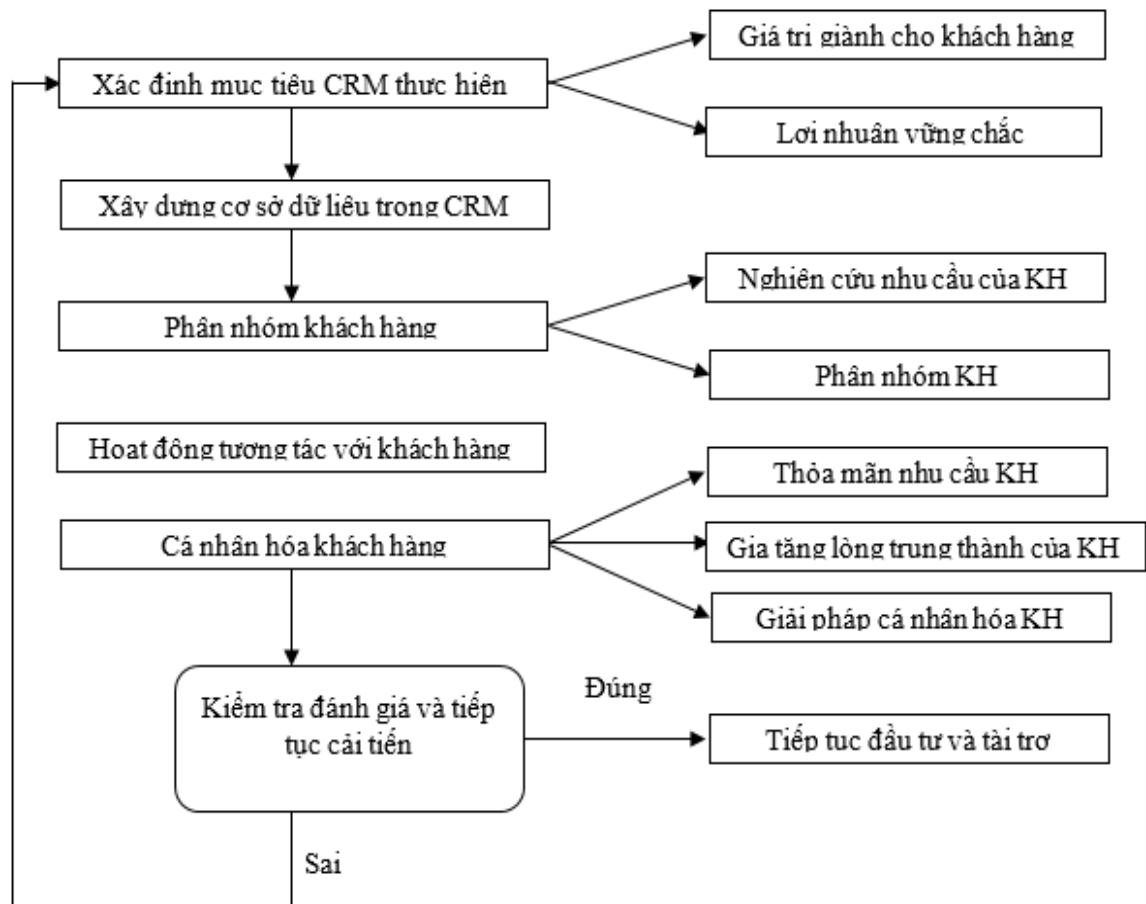
1.1.5.6. Con người với CRM

Với quy trình hoạt động của bất kỳ doanh nghiệp nào khác, yếu tố con người chiếm một tỷ trọng cao, quyết định thành công của chương trình CRM. Một chương trình CRM thành công và hiệu quả cần được thực hiện bởi những con người có nhiệt tình và có kỹ năng với những đặc điểm sau:

- Thái độ tích cực
- Sự định hướng về con người
- Hệ thống hóa các kỹ năng

- Phân tích các kỹ năng
- Hiểu thấu sự liên hệ giữa CRM và lợi nhuận
- Tập trung vào khách hàng (thấu hiểu tâm lý khách hàng một cách tự nhiên)

1.2. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng



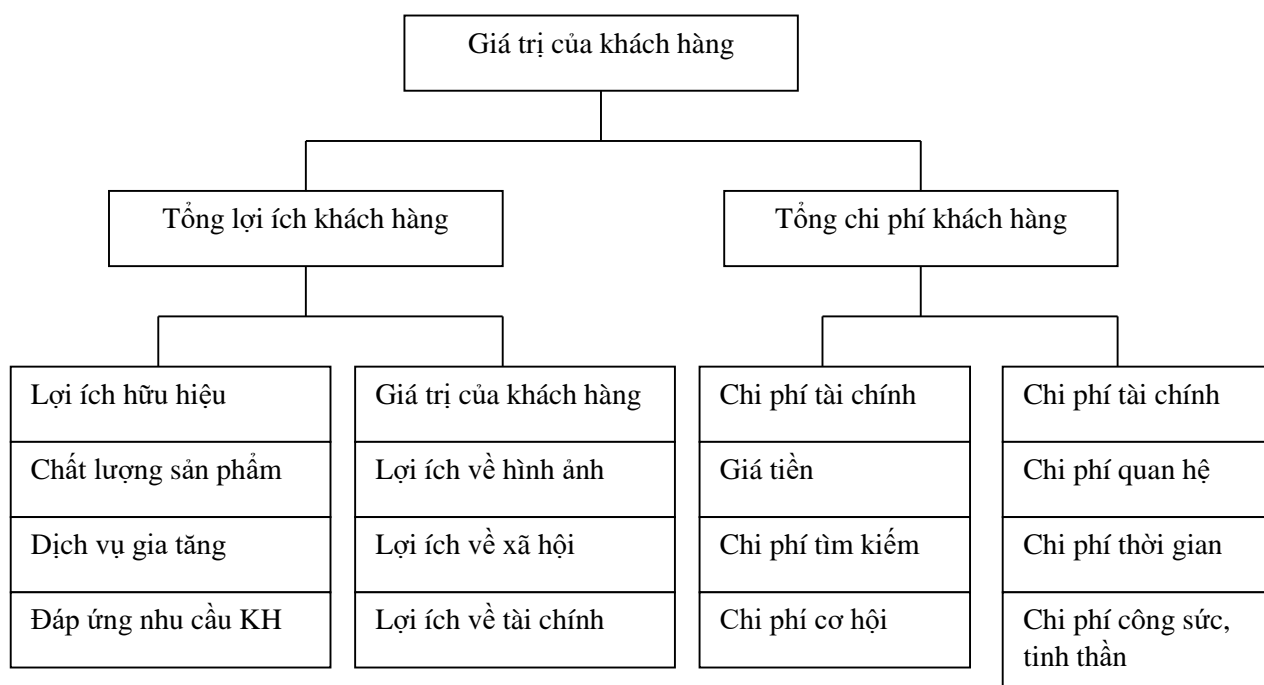
Sơ đồ 1.1: Quy trình thực hiện CRM

1.2.1. Xác định mục tiêu của CRM

Bước đầu tiên để thực hiện CRM là xác định mục tiêu. Nhu cầu ứng dụng CRM xuất phát từ những công ty thực sự muốn xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng và muốn tăng cường với khách hàng tiềm năng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng sẽ bao hàm việc phân chia nguồn lực của công ty thế nào? Làm gì để đối phó với khách hàng (khách hàng quen thuộc và khách hàng mới) với những mức độ ảnh hưởng khác nhau?

Ngày nay khách hàng luôn cố gắng tối đa hóa giá trị trong giới hạn về chi phí, sự thay đổi về thu nhập của họ. Họ đặt ra một kỳ vọng về giá trị hành động để đạt được công ty phải có những hiểu biết về từng loại khách hàng, dịch vụ phù hợp với họ, giá trị mong muốn của họ là gì? Họ khác nhau như thế nào? Và từ những thu thập thông tin khách hàng hình thành nên mục tiêu CRM. Không có sự hiểu biết về khách hàng là rất nguy hiểm nếu gia tăng chiến lược mối quan hệ. mục tiêu của CRM dựa trên 2 nền tảng:

- Giá trị dành cho khách hàng:



Sơ đồ 1.2: Mô hình phân tích giá trị khách hàng

Ngày nay, khách hàng có nhiều quyền hơn trong việc lựa chọn đối với những sản phẩm và dịch vụ mà họ muốn mua. Sự lựa chọn của họ căn cứ vào nhận thức của chính họ về chất lượng và giá trị của sản phẩm, dịch vụ. Các doanh nghiệp cần nắm được những yếu tố quyết định giá trị và sự thỏa mãn khách hàng. Theo Philip Kotler định nghĩa thì: “*Giá trị dành cho khách hàng là sự chênh lệch giữa tổng giá trị khách hàng nhận được so với tổng chi phí của khách hàng. Tổng giá trị của khách hàng là toàn bộ những lợi ích mà khách hàng trông đợi ở một sản phẩm, dịch vụ nhất định*” [6]

Trên thực tế, đối với khách hàng người ta thường xem xét giá trị dành cho khách hàng dựa trên tiêu chí như: Giá cả, chất lượng, đặc điểm chức năng của sản phẩm, dịch vụ, sự tiện lợi khi dùng, sự tin tưởng vào doanh nghiệp, sự tư vấn và hỗ trợ của doanh nghiệp dành cho khách hàng. Vì thế, để có thể duy trì và nâng cao được lòng trung thành của khách hàng, doanh nghiệp phải thực hiện đồng bộ rất nhiều hoạt động cụ thể là trong mối quan hệ của mình với khách hàng.

- Lợi nhuận vững chắc cho công ty:

Bên cạnh đó để có được mức lợi nhuận cao, công ty cũng cần xác định giá trị của từng đối tượng khách hàng và tiến hành phân loại khách hàng dựa trên những giá trị mà khách hàng mang lại cho doanh nghiệp để quyết định mức độ đầu tư phù hợp nhằm phát triển các mối quan hệ với khách hàng. Hồ sơ khách hàng sẽ là yếu tố quyết định, một khi có đầy đủ thông tin về khách hàng, doanh nghiệp mới có thể thỏa mãn nhu cầu khách hàng, biến họ thành những khách hàng trung thành và làm cho họ có giá trị hơn đối với doanh nghiệp.

Lợi nhuận của công ty không chỉ kể đến lợi nhuận tài chính mà còn kể đến những gắn bó lâu dài, uy tín, thương hiệu ... Có thể xem đây là giá trị từ khách hàng.

1.2.2. Xây dựng cơ sở dữ liệu trong CRM

Quản lý và chăm sóc khách hàng tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp thu hút được nhiều khách hàng hơn, doanh thu từ đó sẽ tăng lên theo sự phát triển của khách hàng. Thiết lập cơ sở dữ liệu khách hàng là một công cụ có thể giúp bạn thực hiện tốt công việc này. Vì cơ sở dữ liệu thông tin này bạn có được những kế hoạch chiến lược nhằm thiết lập được mối quan hệ lâu dài với khách hàng, tạo được mối quan hệ tương tác giữa sản phẩm với khách hàng. Tại rất nhiều công ty, dữ liệu về khách hàng thường bị “chẻ nhỏ” và phân tán trong các hệ thống lưu trữ khác nhau, vì thế chúng có rất ít khả năng tạo ra một bức tranh toàn cảnh về khách hàng. Việc này không chỉ ảnh hưởng đến công tác tiếp thị, làm tăng chi phí dịch vụ, mà còn làm giảm hiệu quả của kênh quan hệ khách hàng. Giải pháp cho vấn đề này là đưa tất cả dữ liệu về khách hàng tập trung về một nơi theo mô hình dữ liệu thống nhất.

****/ Xây dựng cơ sở dữ liệu (database)***

Lưu trữ thông tin khách hàng thành một cách có hệ thống có thể cung cấp nhanh, chính xác các thông tin cần thiết theo yêu cầu của khách hàng, các kết xuất từ CSDLKH có thể hỗ trợ công tác dự báo nhu cầu của khách hàng, hoạch định chiến lược kinh doanh, xây dựng các hoạt động tương tác, phát triển các sản phẩm hiện có của doanh nghiệp. [2]

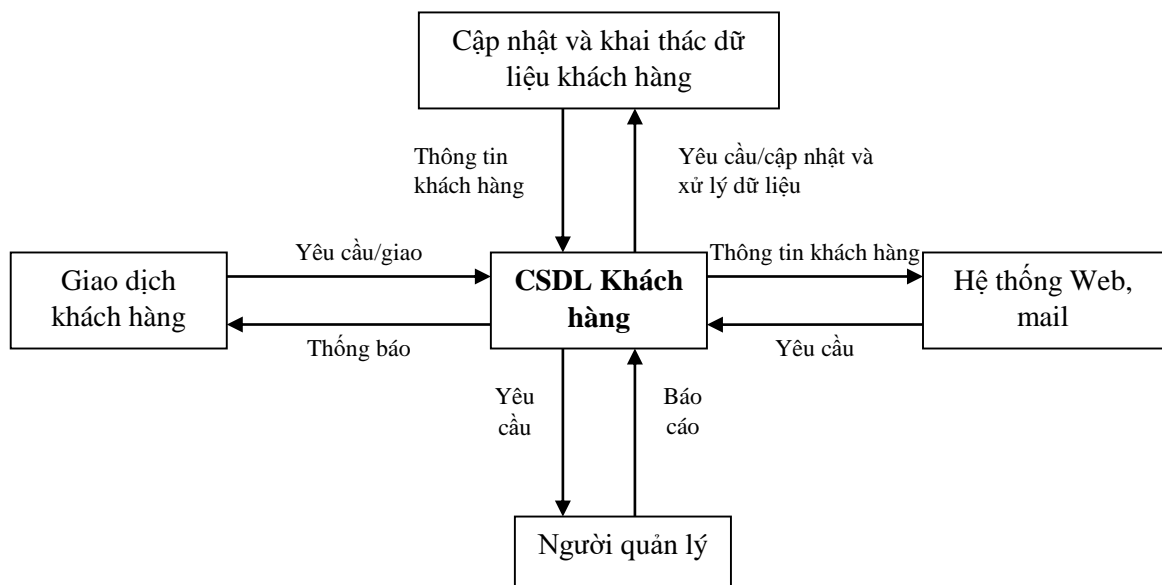
Trong CSDLKH sẽ có sự thống nhất về cấu trúc của những dữ liệu cơ bản nhất về khách hàng để có sự quản lý thống nhất nhưng cũng có thể chia sẻ và khai thác thông tin giữa các đơn vị trực thuộc trong cùng một doanh nghiệp, có phân cấp trong điều kiện cung cấp đa dịch vụ. Thuận lợi trong việc cập nhật dữ liệu đầu vào cũng như dễ khai thác khi cần sử dụng thông tin để xây dựng các chương trình tương tác với khách hàng.

****/ Xây dựng chuẩn dịch vụ (SLA)***

Ngoài việc xây dựng CSDL doanh nghiệp còn phải xây dựng chuẩn dịch vụ cụ thể cho từng loại khách hàng. Thực hiện đúng các chuẩn dịch vụ đã cam kết. Nếu vì bất kỳ lý do nào mà một trong các chuẩn dịch vụ đã cam kết bị trì hoãn hay không thực hiện được ngay lập tức phải xin lỗi và thông báo ngay cho khách hàng, đồng thời đề xuất phương án khắc phục kịp thời. Có chính sách khách hàng riêng với những khách hàng thường xuyên và trung thành (khuyến mãi, giảm giá, tặng quà, chiết khấu thanh toán, tặng hoa, gửi thiệp chúc mừng ngày sinh nhật, ngày thành lập, ngày lễ lớn) làm tốt công tác chăm sóc khách hàng. Thường xuyên nắm bắt, cập nhật những thông tin về khách hàng, những biến động trong nhu cầu của khách hàng với những hàng hóa của doanh nghiệp mình, đưa ra những lời đề nghị, mời chào phù hợp... thường xuyên tổ chức các hoạt động hội nghị khách hàng, các buổi giao lưu, dã ngoại..

****/ Mô hình xử lý yêu cầu***

Hệ thống CSDLKH cần được kết nối một cách linh hoạt giữa các bộ phận với hệ thống điều khiển tập trung tại doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho việc tra cứu, cập nhật thông tin về lịch sử tương tác của khách hàng để qua đó có thể đáp ứng khách hàng một cách nhanh nhất. Với hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng thống nhất, khi khách hàng yêu cầu đáp ứng nhu cầu về một loại hình dịch vụ nào đó, nhân viên tại tất cả các điểm giao dịch có thể truy nhập vào hệ thống để đưa ra phương án phục vụ tốt nhất cho từng khách hàng hoặc có thể từ chối khéo léo với những khách hàng trong phân đoạn khách hàng cần loại bỏ.



Sơ đồ 1.3: Mô hình xử lý yêu cầu của hệ thống CSDLKH tập trung

Hệ thống CSDLKH thống nhất sẽ đem lại sự tiện lợi không chỉ cho nhân viên giao dịch, cho nhà quản lý mà còn cho khách hàng. Yêu cầu hoạt động của hệ thống CSDLKH tập trung được thể hiện qua mô hình xử lý yêu cầu. Trong đó:

- Bộ phận giao dịch khách hàng: là các bộ phận trực tiếp hay gián tiếp giao dịch với khách hàng như tiếp nhận và cập nhật các yêu cầu, phản hồi kết quả đến khách hàng thông qua việc gửi giấy báo đóng tiền, mời bỏ túi hồ sơ... hoặc trả lời trực tiếp bằng điện thoại thông qua các số điện thoại giải đáp thông tin.

- Bộ phận cập nhật & khai thác dữ liệu: là các bộ phận sản xuất trực tiếp cập nhật kết quả thực hiện trên CSDLKH trong chu trình giải quyết hồ sơ của khách hàng như bộ phận nghiệp vụ, các tổ đo thử,...

- Người quản lý: là các chuyên viên, các nhà lãnh đạo khi cần có các báo cáo tổng hợp từ CSDLKH.

1.2.3. Phân nhóm khách hàng

- Nghiên cứu nhu cầu của khách hàng

Khách hàng của doanh nghiệp là những cá nhân và tổ chức có nhu cầu về các sản phẩm của doanh nghiệp, họ sẵn lòng và có khả năng tham gia trao đổi với doanh nghiệp để thỏa mãn các nhu cầu đó. Khách hàng được chia thành hai loại chính là khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức. [1]

Các khách hàng khác nhau với loại hình hoạt động và đặc điểm khác nhau sẽ có những nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ khác nhau. Do đó nhiệm vụ hàng đầu và quan trọng của doanh nghiệp là phải nghiên cứu và phân tích tìm hiểu nhu cầu mong muốn của khách hàng, họ đang tìm kiếm gì từ phía doanh nghiệp. Khi nghiên cứu nhu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp thường tập trung vào việc giải quyết các câu hỏi: Ai mua? Họ mua gì? Tại sao họ mua? Những ai tham gia vào việc mua? Họ mua như thế nào? Khi nào họ mua? Họ mua ở đâu?

- Phân nhóm khách hàng

Theo ông Joseph B.Geraty, chuyên gia cao cấp của tổ chức nghiên cứu động lực thúc đẩy khách hàng, 80% lợi nhuận của công ty thường chỉ do 20% số khách hàng mang lại. Điều này cho thấy chỉ có một số nhóm nhỏ khách hàng mang lại lợi nhuận thực sự cho doanh nghiệp. Như vậy, ông Joseph cho rằng, mục tiêu của các công ty là phải giữ nhóm khách hàng lợi nhuận trên càng lâu càng tốt. Trong quá trình thu thập xử lý thông tin về khách hàng doanh nghiệp phải xác định được những khách hàng nào thường xuyên, trung thành, có giá trị để từ đó xây dựng các chương trình quan hệ phù hợp.

Giá trị thực sự của khách hàng là giá trị không đổi theo thời gian. Giá trị vòng đời khách hàng là chuỗi giá trị hiện tại của đóng góp tài chính trong tương lai từ khách hàng. Mỗi khách hàng sẽ có tác động đến hoạt động của doanh nghiệp.

Vậy giá trị vòng đời của khách hàng (LTV-Life time value) là tổng giá trị hiện tại của mỗi giao dịch trong tương lai đóng góp từ khách hàng riêng biệt hay từ một phân khúc khách hàng.

Việc tính toán LTV cho phép doanh nghiệp xác định giá trị đầu tư cho từng khách hàng, những người ảnh hưởng đến khả năng tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tương lai chứ không phải chỉ tập trung vào các dòng sản phẩm hay dịch vụ mà khách hàng đã từng mua trong quá khứ. doanh nghiệp

1.2.4. Hoạt động tương tác với khách hàng

Một hoạt động tập trung vào khách hàng là làm thế nào để thu hút khách hàng mới, làm thế nào để duy trì và phát triển với những khách hàng có trị đang tồn tại. khi đó một hoạt động khách hàng xây dựng sẽ tin tưởng là mang lại khả năng sinh lợi cho doanh nghiệp. Quản lý mối quan hệ đòi hỏi rằng tất cả các khách hàng có khả năng mang lại lợi nhuận đều phải được xác định. Điều này có nghĩa là hiệu quả của giá trị mối quan hệ thì được dựa trên phân tích sự phân loại khách hàng. Những nhóm khách hàng sẽ được phân loại dựa trên giá trị vòng đời, sự trung thành và những giá trị tiềm năng của khách hàng. Hoạt động của khách hàng có ý nghĩa là với mỗi nhóm khách hàng cụ thể sẽ có những chương trình tương tác hợp lý riêng phù hợp với những yêu cầu riêng của họ.

Một khi đã xác định được những khách hàng có giá trị nhất và nhu cầu thực sự, để đạt được mối quan hệ lâu bền cần phải giao dịch chặt chẽ với khách hàng. Sự giao dịch với khách hàng có ý nghĩa là làm thế nào doanh nghiệp có thể tương tác và cung cấp sản phẩm dịch vụ cũng như những sự chăm sóc tới khách hàng. Đó là tất cả quá trình giao dịch, các điểm tiếp xúc khách hàng, nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng và các kênh phân phối. Mục tiêu là để biết được khi nào và như thế nào trong việc khách hàng muốn giao dịch với doanh nghiệp. Tất cả các giao dịch trong suốt vòng đời khách hàng phải được kết hợp và tùy biến thông qua tất cả các tiếp xúc khách hàng. Điều này phải được biết đến thông qua thông tin cá nhân của từng khách hàng được phát triển bằng cách sử dụng hệ thống cơ sở dữ liệu được thu thập qua các

lần khách hàng giao dịch trong quá khứ. Các giao dịch với khách hàng phải được kết hợp và quản lý tốt qua tất cả các chức năng và các cấp quản lý trong doanh nghiệp.

Các hoạt động tương tác với khách hàng đảm bảo nguyên tắc “ tiết kiệm chi phí”, có nghĩa là những giao dịch với giá trị thấp cho khách hàng phải được thực hiện ở những kênh có chi phí thấp vì các kênh tương tác với khách hàng có giá trị thấp thì đơn giản và ít tốn kém hơn khách hàng có trị giá cao. Nếu như hệ thống liên lạc truyền thống của doanh nghiệp trước đây thường qua một thư ký trực tổng đài kết nối đến các bộ phận khác, thì ngày nay nhiều doanh nghiệp đã chú trọng vào dịch vụ khách hàng chuyên biệt.

Những trung tâm chăm sóc khách hàng (call center) ra đời từ nhiều năm nay tại hầu hết các doanh nghiệp như ngân hàng, các công ty cung cấp dịch vụ đặc thù là nhằm tạo ra một kênh thống nhất trong liên lạc và tương tác với người tiêu dùng. Nhiệm vụ của call center chính là cầu nối giữa các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp với khách hàng, giới thiệu các dịch vụ, hướng dẫn các quy trình, tiếp nhận những ý kiến đóng góp và giải quyết những khúc mắc, khiếu nại của khách hàng, giúp doanh nghiệp cải thiện chất lượng dịch vụ và chuẩn hóa cung cách phục vụ.

1.2.5. Đáp ứng theo yêu cầu của khách hàng

Đây là khả năng tùy biến phương thức phục vụ khách hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm khách hàng riêng biệt, đòi hỏi nhân viên nhận diện khách hàng, nắm bắt rõ thông tin về lịch sử giao dịch, mua sắm của khách hàng, từ đó có cách thức phục vụ phù hợp. Mục đích của phương châm cá biệt hóa dịch vụ là đem lại cho khách hàng cảm giác riêng biệt, được trân trọng. Không chỉ vậy, doanh nghiệp cũng sẽ được hưởng lợi bởi cảm giác được làm khách hàng duy nhất sẽ dễ thúc đẩy khách hàng quay trở lại mua hàng, tiêu dùng nhiều hơn và giới thiệu sản phẩm của doanh nghiệp tới bạn bè và người thân. Vậy, nhân viên phải làm gì để đem lại dịch vụ khách hàng mang tính cá nhân tới từng đối tượng khách hàng.

- *Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng:*

Hướng đến giá trị dành cho khách hàng cũng chính là hướng đến sự thỏa mãn khách hàng. Các công ty không chỉ chú trọng đến việc thu hút khách hàng và điều

quan trọng không kém là sự hài lòng của khách hàng sau khi mua, bởi nó ảnh hưởng đến quyết định mua lại của khách hàng. Cũng như ảnh hưởng đến quyết định mua của người khác. Đây cũng chính là mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Vậy sự thỏa mãn của khách hàng là cảm giác dễ chịu hoặc có thể thất vọng phát sinh từ việc người mua so sánh giữa lợi ích thực tế của sản phẩm và kỳ vọng của họ.

Định nghĩa này cho thấy sự thỏa mãn là sự so sánh giữa lợi ích thực tế cảm nhận được và những kỳ vọng. Nếu lợi ích thực tế không như kỳ vọng chỉ khách hàng sẽ thất vọng, nếu kỳ vọng được đáp ứng từ lợi ích thực tế thì khách hàng cảm thấy hài lòng, vui sướng và thích thú. Vì vậy các công ty nên tìm mọi cách để tạo ra sự thỏa mãn cho khách hàng nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cũng như cho sự tồn tại và phát triển của công ty.

+ Cách thức để thỏa mãn khách hàng:

Đảm bảo lợi ích của khách hàng: việc đảm bảo thỏa mãn khách hàng là làm cho khách hàng cảm thấy hài lòng với sản phẩm đã mua. Để làm được điều này công ty phải cho họ biết lợi ích mà họ được hưởng khi mua. Đảm bảo uy tín và độ tin cậy: Sản phẩm hay dịch vụ của công ty tiện dụng đến đâu nhưng nếu thất tín với khách hàng thì dù chỉ một lần duy nhất cũng làm cho khách hàng cảm thấy thất vọng. Khách hàng mong muốn hơn cả là sản phẩm và dịch vụ họ muốn mua phải hoàn toàn đáng tin cậy.

Tạo các điểm bán hàng khác nhau.

Phối hợp với các dịch vụ hỗ trợ: việc thỏa mãn khách hàng sẽ càng tỏ ra hữu hiệu hơn khi sử dụng dịch vụ hỗ trợ, chẳng hạn cung cấp một dịch vụ hỗ trợ sản phẩm đi kèm với một sản phẩm khác.

Tạo dựng một nhãn hiệu vì người tiêu dùng: Trong điều kiện hiện nay giá cả không còn khác biệt mấy vì vậy việc tạo dựng một nhãn hiệu uy tín là yếu tố then chốt để tăng tính cạnh tranh và ảnh hưởng rất lớn đến hình ảnh công ty.

- *Gia tăng lòng trung thành của khách hàng*

Khách hàng trung thành là những khách hàng đã có quan hệ lâu dài, truyền thống đối với công ty của bạn. Nhiều công ty xem việc xây dựng đội ngũ khách hàng trung thành như là một lợi thế cạnh tranh của mình. Những công ty này thường quan niệm rằng bất cứ ai tồn tại trên thương trường đều phải làm tốt hai khâu đó là quản lý chất lượng và đáp ứng nhu cầu, thị hiếu của khách hàng. Bởi vậy, một khi đã làm được điều này, bạn đã chiếm được một vị trí nhất định trong lòng khách hàng và đó cũng chính là những yếu tố quan trọng giúp bạn gây dựng hệ thống khách hàng trung thành của mình.

Theo Philip Kotler nhận xét chi phí duy trì khách hàng cũ nhỏ hơn chi phí khôi phục lại một khách hàng cũ đã bỏ đi sau khi không được thỏa mãn nhu cầu của mình. Chính vì lý do đó mà việc duy trì và khai thác tối đa các khách hàng hiện có, tạo mối quan hệ gắn bó, chia sẻ với họ, phát triển họ thành các khách hàng trung thành là ưu tiên hàng đầu.

- Giải pháp đáp ứng theo yêu cầu của khách hàng

Mục đích của doanh nghiệp trong việc tạo ra dịch vụ khách hàng được cá biệt hóa là tìm cách giao tiếp với mỗi khách hàng theo phương thức riêng, và đảm bảo đem lại cho khách hàng cảm giác được đề cao và trân trọng. Làm được điều này, doanh nghiệp sẽ không chỉ có lượng khách hàng trung thành mà khả năng thu hút khách hàng mới cũng rất cao. Tùy thuộc vào tình hình từng doanh nghiệp khác nhau mà việc áp dụng đáp ứng nhu cầu cá biệt của khách hàng cũng khác nhau nhưng chương trình CRM có thể được tổ chức thành ba bộ phận chức năng thể hiện ba thành phần của CRM: Marketing, bán hàng và dịch vụ. Ba bộ phận này đảm nhiệm ba mảng chức năng khác nhau nhưng có mối quan hệ tương hỗ lẫn nhau, cụ thể:

***/ Marketing:**

- Quản trị chiến dịch tiếp thị: các công cụ giúp lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch và đánh giá hiệu quả các chiến dịch quảng cáo. Công cụ này còn giúp xác định các phân khúc thị trường, chọn các mẫu đối tượng, lập kế hoạch đa bước và đa kênh về thông tin quảng bá, theo vết các phản hồi và phân tích kết quả thu được.

- E-marketing: là những ứng dụng tạo công cụ tiếp thị trực tuyến thiết yếu trong các hoạt động thương mại điện tử, tiếp thị số hóa trực tiếp và các giao tiếp khác trên web. Công cụ này có thể gồm các phân hệ thực hiện việc quảng cáo trên internet, thực hiện các chiến dịch phát phiếu giảm giá (coupon) và những việc tương tự.

- Các công cụ tự động hóa tiếp thị khác: các công cụ giúp lập kế hoạch tiếp thị, nghiên cứu tiếp thị, quản trị thương hiệu, giúp làm việc trong nhóm và quản lý các tài sản liên quan đến tiếp thị (ví dụ như các tủ làm mát mà hãng CocaCola cho các đại lý mượn để đựng sản phẩm nước ngọt của hãng).

***/ Bán hàng:**

- Tự động hóa lực lượng bán hàng: Cung cấp cho nhân viên bán hàng các thông tin liên quan đến khách hàng và các công cụ trợ giúp việc bán hàng và tăng hiệu suất sử dụng thời gian của nhân viên bán hàng. Công cụ này có thể gồm các phân hệ quản trị các liên hệ và đối tượng tiềm năng, phân hệ tạo các bản chào hàng, phân hệ thực hiện việc bán hàng, theo vết hành vi của khách hàng, phân tích hiệu suất làm việc của nhân viên bán hàng và phân hệ dự đoán doanh số.

- Trung tâm trả lời khách hàng (call center)

Call center là khái niệm chỉ tâm tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại. Call center đang dần trở thành một công cụ hữu hiệu của doanh nghiệp trong việc chăm sóc khách hàng, thúc đẩy hoạt động kinh doanh, nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập với thế giới. Đó không chỉ là trung tâm để liên lạc qua điện thoại mà là “ trung tâm chăm sóc khách hàng từ xa” của các công ty, đặc biệt là các công ty đa quốc gia. Thường đây là các doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử, tiếp thị từ xa, cung cấp sản phẩm máy tính, công nghệ thông tin, ngân hàng, dịch vụ tài chính, tín dụng, bảo hiểm vận tải và đại lý vận chuyển, khách sạn. Họ phải sử dụng call center trong cung cấp dịch vụ vì phải giao dịch trực tuyến với đông đảo khách hàng cùng một lúc. Call center đang dần trở thành một công cụ hữu hiệu của doanh nghiệp trong việc chăm sóc khách hàng, thúc đẩy hoạt động kinh doanh, nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập với thế giới.

Một trung tâm Call center đơn giản nhất có thể chỉ là một tổng đài nội bộ (PBX) với chức năng thực hiện kết nối và trao đổi thông tin thoại (voice) giữa con người với con người. Cùng với sự phát triển công nghệ viễn thông và thông tin thì các Call Center mở rộng theo các xu hướng tăng dung lượng xử lý, tích hợp các loại hình thông tin khác nhau, thống nhất các hình thức thông tin, tự động hóa các chức năng (tự động kết nối, tự động trả lời,...) và đặc biệt là khả năng phối hợp mềm dẻo vào các dữ liệu nội bộ của doanh nghiệp để hỗ trợ các thao tác cuộc gọi cũng như thống kê, báo cáo.

Mục đích của call center là xây dựng mối quan hệ lâu bền với khách hàng đã và đang sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp.

Chăm sóc, giải đáp các thắc mắc, yêu cầu từ phía khách hàng đang sử dụng sản phẩm dịch vụ.

Cung cấp các thông tin cập nhật, chính xác về sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp với khách hàng và đối tác. Cho phép doanh nghiệp nghiên cứu, tổng hợp dữ liệu liên quan đến khách hàng theo các giai đoạn để hoạch định ra các chiến lược phù hợp.

- Quản trị dây chuyền đáp ứng cầu (demand-chain): Các công cụ giúp mở rộng dây chuyền cung cấp (supply chain) đến tận khách hàng, bao gồm các phân hệ quản lý về thông tin sản phẩm, tạo các catalog trực tuyến, dự đoán yêu cầu và tối ưu hóa việc làm giá.

Quản trị quan hệ với các đại lý/đối tác: gồm các phân hệ quản trị mạng lưới đối tác, quản lý việc phân chia thị trường cho đại lý, quản lý hoa hồng cho đại lý và dự đoán doanh số.

- *Dịch vụ khách hàng:*

+ Quản trị dịch vụ hỗ trợ: các công cụ này sẽ được đưa vào các trung tâm trả lời hoặc các trung tâm hỗ trợ qua internet. Công cụ này có thể gồm những phân hệ: quản trị trao đổi khách hàng, trợ giúp liên lạc đa kênh trên web, email, theo vết cuộc

gọi, cho phép khách hàng tự phục vụ (tự tìm kiếm các hỗ trợ cho sản phẩm/dịch vụ trên mạng extranet của công ty)

+ Đường dây nóng: Các phương tiện và phần mềm cho phép khách hàng có thể gọi điện trực tiếp đến bộ phận 24/7. Công cụ này cũng thường bao gồm tiện ích trả lời tự động giúp khách hàng tự tìm câu trả lời cho một số câu hỏi thường gặp liên quan đến sản phẩm/dịch vụ họ đang sử dụng.

+ Quản trị các dịch vụ tại chỗ: Các công cụ cho phép quản lý các trợ giúp tại hiện trường (địa điểm của khách hàng) như quản lý về hậu cần, xếp hàng các yêu cầu từ khách hàng và đặt lịch cho đội hỗ trợ, quản lý kho vật tư liên quan đến dịch vụ cho khách hàng.

- *Kiểm tra đánh giá và tiếp tục cải tiến:*

Với quy trình CRM, phương thức đánh giá hiệu quả cần phải lấy khách hàng làm trung tâm. Việc kiểm tra đánh giá quy trình CRM được thực hiện đối với các hoạt động bên trong doanh nghiệp và những hoạt động có liên quan đến khách hàng.

Một số chỉ số đánh giá thường được sử dụng:

* Đánh giá bên trong:

- . Giá trị đạt được từ khách hàng.
- . Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu đề ra
- . Khoảng thời gian từ thu nhận, xử lý thông tin đến khi ra quyết định thực hiện.
- . Tỷ lệ trao đổi, sử dụng thông tin về khách hàng đối với các bộ phận có liên quan.
- . Tỷ lệ thu nhận khách hàng.
- . Tỷ lệ bán hàng cho cùng một đối tượng.
- . Khả năng tiếp nhận thông tin từ khách hàng.

* Đánh giá bên ngoài

- . Tỷ lệ chuyển từ quan tâm sang mua sản phẩm.
- . Mức độ tin cậy của khách hàng đối với doanh nghiệp: thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ..
- . Tỷ lệ thay đổi các thành phần của sản phẩm theo yêu cầu khách hàng.

. Tỷ lệ không hài lòng của khách hàng đã sử dụng sản phẩm (theo tổng số khách hàng)

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

1.3.1. Con người

Trong tổ chức định hướng CRM mỗi nhân viên phải hiểu rõ vai trò của mình và có được những kỹ năng cần thiết để đạt được hiệu quả kinh doanh cao và đặc biệt là trong các mối quan hệ với khách hàng. Cụ thể nhân viên phải nắm bắt được thị trường và có khả năng hiểu rõ khách hàng. Thêm nữa là khả năng giành được sự tin tưởng và tôn trọng của khách hàng. Để làm được điều này cần phải duy trì những nhân viên thực sự có giá trị, có nghĩa là họ được ghi nhận và thưởng cho hiệu quả công việc vì tất cả những hành vi hướng về khách hàng. Sự thỏa mãn của nhân viên giữ một vị trí quan trọng trong việc duy trì khách hàng.

Mục tiêu của doanh nghiệp không phải là cực đại hoá doanh thu từ những giao dịch với khách hàng, mà là xây dựng mối quan hệ bền lâu với khách hàng. Để phát triển các mối quan hệ này, đòi hỏi doanh nghiệp phải thấu hiểu quy trình trong đó khách hàng tự tạo ra giá trị cho chính họ. Với cách tiếp cận này, lợi thế cạnh tranh không chỉ phụ thuộc vào giá cả mà còn phụ thuộc vào khả năng của doanh nghiệp giúp khách hàng tự mình tạo ra giá trị cho mình khi sử dụng sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp. Sự kỳ vọng về cùng một sản phẩm/ dịch vụ của khách hàng khác nhau là rất khác nhau, có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, ví dụ như:

- Yếu tố xã hội và nhân khẩu học.
- Tình hình kinh tế.
- Điều kiện giáo dục.
- Sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.
- Kinh nghiệm của khách hàng.

Doanh nghiệp cần xác định những đặc điểm nào của sản phẩm/ dịch vụ nào sẽ giữ chân khách hàng của mình.

1.3.2. Văn hóa tổ chức

CRM yêu cầu một chiến lược thay đổi từ văn hóa tập trung vào sản phẩm sang một văn hóa tập trung vào khách hàng. Sản phẩm trong CRM phải được xem như một quy trình. Theo cách nhìn nhận này, thì ranh giới truyền thống giữa hàng hoá và dịch vụ không còn được tính đến. Sản phẩm được xem như một thực thể chứa đựng sự trao đổi qua lại giữa quy trình tạo ra giá trị của doanh nghiệp và của khách hàng. Thông qua sự trao đổi này, khả năng cung cấp sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp được chuyển hoá một phần vào quy trình tạo ra giá trị cho khách hàng. Do đó, sự khác biệt hoá sản phẩm sẽ trở thành sự khác biệt hoá quy trình và mở ra nhiều cơ hội xây dựng các mối quan hệ khách hàng.

Để đạt được sự mong đợi của khách hàng, điều cần thiết là phải phát triển một văn hóa tổ chức hướng về khách hàng. Một sự thay đổi trong thái độ của nhân viên, từ đây làm tăng khả năng đáp ứng của tổ chức đối với khách hàng. Mỗi một bộ phận trong tổ chức cần phải nhận ra rằng sự hài lòng của khách hàng là thành tố quan trọng để xây dựng những mối quan hệ chắc chắn và điều này phụ thuộc vào việc chất lượng được mang lại của những giá trị tăng thêm trong sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

1.3.3. Công nghệ

Vai trò của công nghệ thể hiện ở công nghệ mà tổ chức sử dụng để tạo ra giá trị cho khách hàng và các công nghệ cho hoạt động CRM.

Vai trò của công nghệ trong CRM là để thuận tiện hơn với mỗi quá trình tương tác với khách hàng khác nhau. Như sự phân loại khách hàng phải dựa trên giá trị của họ hay những dự báo trước những hành vi của khách hàng. Để hỗ trợ cho quá trình này cấu trúc một hệ thống công nghệ thông tin phải có khả năng kết nối một cách hiệu quả toàn bộ tổ chức, đồng thời hệ thống công nghệ thông tin cùng với hệ thống cơ sở dữ liệu phải có khả năng dễ dàng cho các nhân viên truy cập và cho phép họ phân tích những dữ liệu chính xác bao gồm cả việc phân tích những hành vi mua của khách hàng.

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. CRM sử dụng công nghệ hiện đại, kế hoạch hoá 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 kinh doanh 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 khách hàng. 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. 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. CRM 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, CRM 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 thoả mãn khách hàng của doanh nghiệp.

Có 3 đòi hỏi chủ yếu mà một hệ thống CRM cần đáp ứng, đó là:

- * Cung cấp cái nhìn thích hợp và thống nhất về mỗi khách hàng ứng với mỗi tương tác khách hàng.
- * Cung cấp cho khách hàng cái nhìn toàn diện về doanh nghiệp, bất kể khách hàng tương tác với doanh nghiệp bằng hình thức nào.
- * Tạo khả năng cho đội ngũ bán hàng, marketing và dịch vụ khách hàng thực hiện tốt nhiệm vụ của họ, dẫn đến giảm chi phí và gia tăng hiệu quả.

Kết luận chương 1

Chương 1 giới thiệu những vấn đề lý thuyết cơ bản nhất về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng từ đó làm cơ sở đánh giá thực trạng hoạt động này tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang và đưa ra các giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng ở chương 3.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG

Giới thiệu chương: Nội dung chính của chương 2 là giới thiệu khái quát về Bưu điện tỉnh Bắc Giang và đi sâu vào phân tích thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại công ty. Từ đó đưa ra những nhận xét, đánh giá về thực trạng này.

Nội dung chính: Chương 2 dự kiến bao gồm một số nội dung sau:

2.1. Tổng quan về Bưu điện tỉnh Bắc Giang

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

- Bưu điện tỉnh Bắc Giang (cũ) được thành lập theo quyết định số 344/QĐ-TCCB ngày 14/06/1997 của Tổng cục trưởng Tổng cục Bưu điện (nay là Bộ thông tin và Truyền thông); tổ chức và hoạt động theo Điều lệ tổ chức và hoạt động và ban hành kèm theo quyết định số 117/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 17/6/1997 của Hội đồng quản trị Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (nay là Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam).

- Thực hiện Quyết định số 674/QĐ-TTg ngày 01/06/2007 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án thành lập Tổng công ty Bưu chính Việt Nam, Quyết định số 194/2007/QĐ-TTg ngày 24/10/2007 của Thủ tướng Chính phủ về việc tổ chức kinh doanh mạng viễn thông nội hạt của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Ngày 15/11/2007, Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam ra quyết định số 496/QĐ-TCCB/HĐQT về việc phê duyệt phương án chia tách Bưu chính Viễn thông trên địa bàn các tỉnh, thành phố. Theo đó, kể từ ngày 01/01/2008, Bưu điện tỉnh Bắc Giang (cũ) được chia tách thành Bưu điện tỉnh Bắc Giang (mới) và Viễn thông Bắc Giang.

- Bưu Điện tỉnh Bắc Giang được thành lập theo quyết định số 527/QĐ-TCCB/HĐBT ngày 06 tháng 12 năm 2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; tổ chức và hoạt động theo Điều lệ tổ chức và hoạt động ban hành kèm theo quyết định số 04/QĐ-TCLĐ ngày 07 tháng 12 năm 2007 của Tổng Giám đốc Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam.

- Bưu Điện tỉnh Bắc Giang là đơn vị thành viên, hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam, là một bộ phận cấu thành của mạng Bưu chính công cộng, hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích cùng các đơn vị thành viên khác trong một dây chuyền công nghệ Bưu chính, chuyển phát liên hoàn, thống nhất cả nước, có mối liên hệ với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu của Nhà nước do Tổng Công ty giao. Có con dấu theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh, được mở tài khoản tiền Việt Nam đồng và ngoại tệ tại các ngân hàng và Kho bạc nhà nước.

- Bưu điện tỉnh Bắc Giang chịu trách nhiệm kế thừa quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp khác về dịch vụ bưu chính, phát hành báo chí, chuyển phát, tài chính bưu chính của bưu điện tỉnh Bắc Giang cũ theo quy định của pháp luật

- Bưu điện tỉnh Bắc Giang đơn vị trực thuộc Tổng công ty Bưu Chính Viễn thông Việt nam, từ khi chia tách Bưu chính – Viễn thông, được thành lập theo quyết định số:575/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06 tháng 12 năm 2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam.

- Tên giao dịch chính thức: Bưu Điện Tỉnh Bắc Giang

- Tên giao dịch quốc tế: BACGIANG POST

- Trụ sở chính đặt tại: số 151 - đường Hùng Vương – thành phố Bắc Giang - tỉnh Bắc Giang

- Mã số thuế: 2400392073

- Fanpage: <https://www.facebook.com/buudienbacgiang>

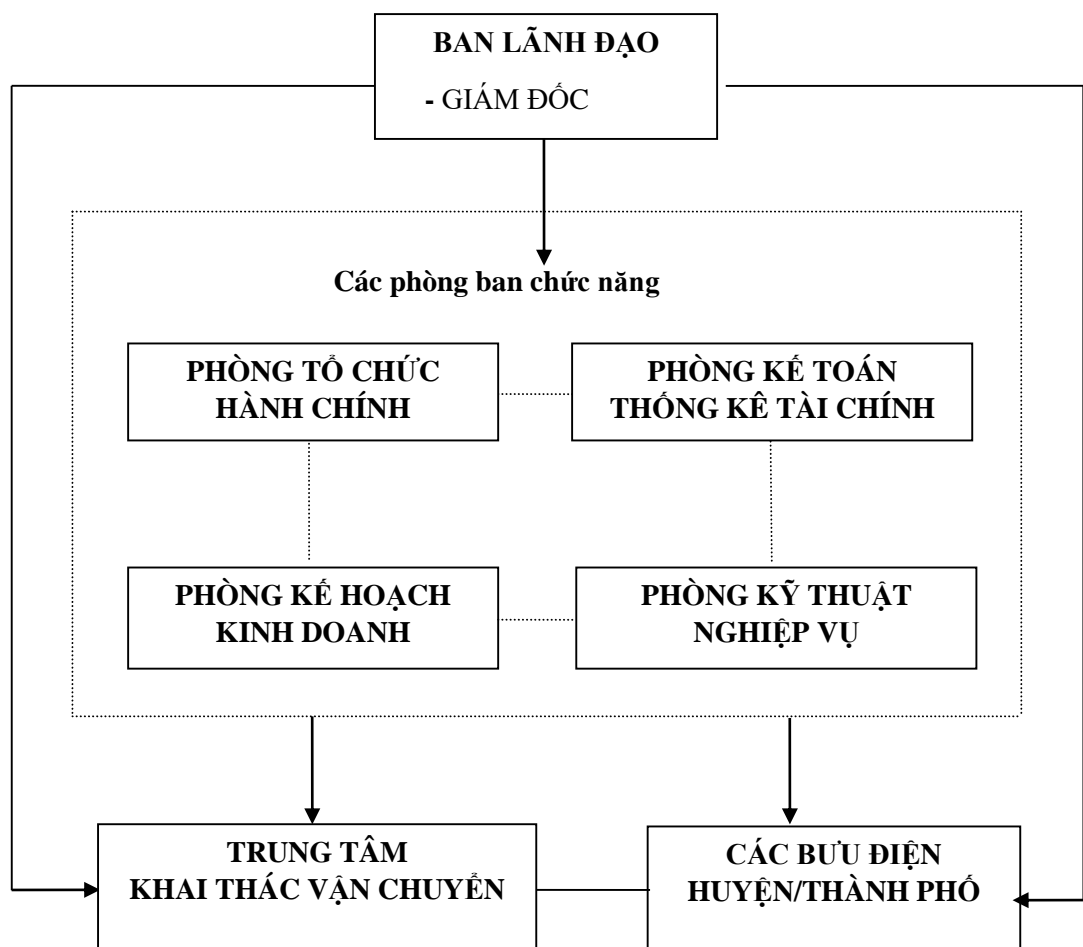
- Điện thoại: 02403856102

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Mô hình tổ chức quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu Điện tỉnh Bắc Giang bao gồm: Giám đốc, 02 Phó giám đốc, 01 Kế toán trưởng, 04 phòng quản lý chức năng, các đơn vị trực thuộc gồm: 01 Bưu điện Thành Phố, 09 Bưu điện huyện: Sơn Động, Lục Ngạn, Lục Nam, Tân Yên, Yên Thế, Việt Yên, Hiệp Hoà, Lạng Giang, Yên Dũng và 01 Trung tâm Khai thác Vận chuyển trực thuộc Bưu điện tỉnh. Ngoài ra Giám đốc Bưu điện tỉnh có thể thành lập các hội đồng, ban hoặc tổ tư vấn về từng

lĩnh vực để giúp Giám đốc thực hiện các nhiệm vụ công tác, cụ thể như: Hội đồng tuyển dụng lao động, Hội đồng kỷ luật, Hội đồng thi đua khen thưởng, Hội đồng xét phân phối thu nhập, Ban chỉ đạo Phòng chống lụt bão, Ban chỉ đạo công tác chi trả Bảo hiểm xã hội...

Hiện nay cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang được thể hiện theo sơ đồ:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Chức năng nhiệm vụ của Ban giám đốc, các phòng chức năng và các đơn vị trực thuộc:

Ban Giám đốc: Gồm có Giám đốc và 02 Phó Giám đốc

Giám đốc Bưu điện tỉnh: Là người đại diện theo pháp luật của Bưu điện tỉnh, chịu trách nhiệm trước Tổng công ty và trước pháp luật về quản lý và điều hành hoạt động của đơn vị trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ được quy định tại điều lệ tổ chức, hoạt động của Bưu điện tỉnh Bắc Giang và các văn bản quy định khác của Tổng công ty, cấp ủy, chính quyền địa phương. Giám đốc là người có quyền quản lý và điều hành cao nhất của Bưu điện tỉnh.

Phó Giám đốc: Là người giúp Giám đốc quản lý, điều hành một số lĩnh vực hoạt động của đơn vị theo sự phân công và uỷ quyền của Giám đốc, chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về nhiệm vụ được phân công hoặc uỷ quyền.

2.1.2.1. Chức năng nhiệm vụ của phòng Tổ chức - Hành chính

Phòng Tổ chức hành chính thực hiện các chức năng, nhiệm vụ sau:

Nghiên cứu xây dựng phương án tổ chức bộ máy quản lý, sản xuất. Tổ chức lao động khoa học phù hợp với nhu cầu phát triển của Bưu điện tỉnh theo từng thời kỳ. Xây dựng trình Giám đốc Bưu điện tỉnh ban hành, sửa đổi bổ sung quy định về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ và mối quan hệ công tác của từng bộ phận trong bộ máy quản lý của Bưu điện tỉnh, quy chế tổ chức và hoạt động của các đơn vị cơ sở trực thuộc Bưu điện tỉnh.

Xây dựng quy hoạch cán bộ và đào tạo cán bộ theo chủ trương của Đảng và Nhà nước, theo hướng dẫn của Tổng công ty. Hàng năm, thông qua nhận xét đánh giá cán bộ của lãnh đạo Bưu điện tỉnh cùng kết quả báo phiếu thăm dò của Đại hội công nhân viên chức các cấp để tiến hành điều chỉnh quy hoạch tổ chức thực hiện công tác đào tạo bồi dưỡng và tiêu chuẩn hóa cán bộ theo quy hoạch đã được duyệt.

Xây dựng phương án, kế hoạch đào tạo, sửa đổi, bổ sung quy chế đào tạo; phối hợp, kiểm tra, theo dõi chất lượng đào tạo; đề xuất việc lựa chọn cử đi đào tạo, tham quan học tập, công tác nước ngoài, đề bạt bổ nhiệm nâng lương, khen thưởng, kỷ luật, điều động chuyển công tác, cho nghỉ hưu đối với cán bộ, công nhân viên chức do Bưu điện tỉnh quản lý. Báo cáo xin ý kiến lãnh đạo địa phương và trình lãnh đạo Tổng công ty quyết định đối với cán bộ do Tổng công ty quản lý.

Quản lý hồ sơ, lý lịch, danh sách toàn bộ cán bộ công nhân viên của Bưu điện tỉnh theo quy định và phân cấp của Tổng công ty; thường xuyên chỉnh lý, bổ sung hồ sơ lý lịch cán bộ công nhân viên. Hàng năm xây dựng kế hoạch định biên lao động, kế hoạch tiền lương. Giải quyết chế độ chính sách cho người lao động. Đào tạo, tiếp nhận tuyển dụng lao động. Điều động bố trí sắp xếp phương tiện đi lại, quản lý tài sản. Tổ chức tiếp khách đến làm việc thăm quan. Xây dựng kế hoạch phục vụ cho công tác quân sự và bảo vệ của Bưu điện tỉnh. Thực hiện tổng hợp thi đua khen thưởng.

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của phòng Kế toán thống kê - Tài chính

Phòng Kế toán thống kê - Tài chính là phòng chức năng tham mưu giúp Giám đốc Bưu điện tỉnh trong việc: Chỉ đạo, điều hành quản lý và tổ chức thực hiện về lĩnh vực kế toán, thống kê, tài chính theo đúng quy định hướng dẫn của Tổng công ty Bưu điện Việt nam và thừa lệnh Giám đốc Bưu điện tỉnh điều hành công tác kế toán, thống kê, tài chính trong đơn vị.

Tham mưu giúp Giám đốc Bưu điện tỉnh đánh giá việc chấp hành luật pháp, chính sách, chế độ tài chính kế toán thống kê của nhà nước, thực hiện các quy chế nội bộ, thực thi công tác tài chính, kế toán, các Nghị quyết, quyết định của Giám đốc Bưu điện tỉnh, của Tổng công ty.

Xây dựng kế hoạch thu chi tài chính của đơn vị. Định kỳ, theo dõi, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch thu - chi tài chính tại đơn vị, định kỳ xây dựng nhu cầu vốn lưu động, tổng hợp việc thực hiện kế hoạch vốn đầu tư báo cáo Tổng công ty. Xây dựng kế hoạch dự trữ hàng hóa, vật tư ấn phẩm phục vụ cho SXKD.

Thực hiện quản lý hiệu quả, đúng quy định tài sản, các nguồn lực tài chính công nợ phải thu, phải trả tại đơn vị đảm bảo bảo toàn, phát triển vốn. Tổ chức hạch toán và phản ánh kịp thời tình hình sản xuất kinh doanh tình hình sử dụng vốn, tài sản và các nguồn lực khác.

Thực hiện việc trích nộp đầy đủ các khoản bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn, các khoản phải nộp cho địa phương và Tổng công ty theo quy định.

2.1.2.3. Chức năng nhiệm vụ, của phòng Kế hoạch - Kinh doanh

*** Lĩnh vực Kế hoạch - Đầu tư**

Phòng Kế hoạch - Kinh doanh là phòng chuyên môn, nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc Giám đốc Bưu điện tỉnh trong việc lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý điều hành tổ chức và triển khai các chủ trương, quy định về các lĩnh vực kinh doanh đầu tư và xây dựng cơ bản. Trực tiếp tổ chức kinh doanh, tiếp thị, bán hàng tại các địa bàn trọng điểm, các đối tác, khách hàng lớn của Bưu điện tỉnh. Nó có những chức năng và nhiệm vụ sau:

Tổ chức xây dựng chiến lược, quy hoạch, kế hoạch đầu tư, kinh doanh dài hạn, trung hạn và kế hoạch hàng năm của Bưu điện tỉnh trình Tổng công ty trên cơ sở chiến lược quy hoạch, kế hoạch kinh doanh dài hạn, trung hạn và kế hoạch kinh doanh hàng năm của Tổng công ty.

Hàng năm căn cứ vào yêu cầu của công tác quản lý của Bưu điện tỉnh, mục tiêu phương hướng và các chỉ tiêu hướng dẫn của Tổng công ty đối với đơn vị để chủ trì tổ chức xây dựng trình Giám đốc duyệt. Hệ thống kế hoạch của Bưu điện tỉnh gồm: Kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của đơn vị, kế hoạch đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, kế hoạch cải tạo sửa chữa tài sản, kế hoạch phát triển kinh doanh các dịch vụ.

Hướng dẫn các đơn vị trực thuộc xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh của đơn vị mình. Theo dõi tình hình thực hiện kế hoạch, đề xuất biện pháp điều chỉnh bổ sung đẩy mạnh thực hiện các chỉ tiêu nhiệm vụ kế hoạch của các đơn vị cơ sở.

Chủ trì công tác giám sát và đánh giá hiệu quả đầu tư, định mức vật tư nguyên vật liệu, trang thiết bị, phương tiện các loại trên phạm vi toàn Bưu điện tỉnh, đảm bảo tính hiệu quả, chất lượng và tiết kiệm.

Định kỳ báo cáo, đánh giá, sơ tổng kết về công tác đầu tư - xây dựng cơ bản theo quy định của Tổng công ty. Lưu trữ hồ sơ, chứng từ tài liệu có liên quan đến lĩnh vực đầu tư của đơn vị.

*** Lĩnh vực Kinh doanh**

- Nghiên cứu thị trường, đề xuất và tổ chức các chương trình tiếp thị, bán hàng, quản lý khách hàng, chăm sóc khách hàng trên toàn địa bàn. Trực tiếp thực hiện tiếp thị tới các khách hàng lớn và hỗ trợ công tác tiếp thị, bán hàng tại các đơn vị trực thuộc.

- Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp, chính sách kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ do Tổng Công ty cung cấp; Triển khai và hướng dẫn thực hiện mô hình tổ chức kênh bán hàng đối với từng sản phẩm dịch vụ trên địa bàn.

- Thường xuyên theo dõi, phân tích tình hình, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ theo định kỳ từng tuần, tháng, quý, năm, qua đó đề xuất lãnh đạo Bưu Điện tỉnh phương án phát triển, mở rộng hoặc thu hẹp kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ đảm bảo chất lượng và hiệu quả cao nhất.

2.1.2.4. Chức năng nhiệm vụ của phòng Kỹ thuật - Nghiệp vụ

Phòng KTNV là Phòng chức năng tham mưu giúp Giám đốc Bưu điện tỉnh trong lĩnh vực: Tổ chức, quản lý toàn bộ mạng lưới Bưu cục, mạng lưới đường thư; các hoạt động của Điểm Bưu điện - Văn hoá xã, đại lý, ki ốt; quản lý chất lượng các dịch vụ Bưu chính, Viễn thông hoạt động theo quy định, quy trình nghiệp vụ và các quy định, hướng dẫn của Tổng công ty.

*** Lĩnh vực quản lý mạng lưới**

- Tổ chức xây dựng và hướng dẫn thực hiện các phương án tổ chức quản lý khai thác và phát triển mạng bưu chính công cộng; cung cấp các dịch vụ Bưu chính, Viễn thông công ích theo quy hoạch, kế hoạch phát triển bưu chính của Tổng công ty và những nhiệm vụ công ích khác do Tổng công ty giao hoặc cơ quan Nhà nước có thẩm quyền yêu cầu; quản lý chất lượng các dịch vụ Bưu chính - Viễn thông, Tài chính Bưu chính và Phát hành báo chí của Bưu điện tỉnh.

- Thường trực Ban chỉ huy phòng chống lụt bão, giảm nhẹ thiên tai của Bưu điện tỉnh, tham mưu cho Giám đốc về các phương án, biện pháp phòng chống và khắc phục hậu quả của bão lụt và thiên tai.

- Trình Giám đốc Quyết định tổ chức sắp xếp mạng Bưu cục, mạng đường thư nội tỉnh, các dịch vụ BCVT trong nước theo phân cấp của Tổng công ty Bưu điện

Việt Nam; đề xuất điều chuyển các phương tiện vận chuyển, thiết bị trên mạng lưới BCVT. Chuẩn bị các nội dung về nghiệp vụ trình Giám đốc Bưu điện tỉnh tham dự, giao dịch với các tổ chức ngoài ngành để giải quyết các công việc về nghiệp vụ Bưu chính, Viễn thông và các dịch vụ khác.

- Trực tiếp giải quyết các vấn đề phát sinh xảy ra trên mạng lưới BCVT trong các trường hợp đặc biệt như: Lụt bão, khối lượng bưu gửi tăng đột biến; tổ chức thực hiện và đôn đốc kiểm tra các đơn vị trực thuộc vận chuyển lưu thoát bưu gửi.

*** Lĩnh vực quản lý nghiệp vụ**

- Tổ chức thực hiện, hướng dẫn thực hiện các văn bản Pháp quy của Nhà nước, của Tổng công ty về nghiệp vụ BCVT, các quy định, quy trình quản lý khai thác nghiệp vụ; triển khai hướng dẫn thực hiện giá cước; quy trình quản lý khai thác các dịch vụ; Xây dựng các chỉ tiêu chất lượng sản phẩm nghiệp vụ, các quy định về biểu mẫu thống kê báo cáo hoạt động BCVT và chất lượng chuyển phát các dịch vụ.

- Tổ chức hướng dẫn và thực hiện công tác kiểm tra nghiệp vụ ở các lĩnh vực theo chức năng quy định; làm đầu mối tiếp nhận, giải đáp vướng mắc của các đơn vị cơ sở; tiếp nhận và xử lý các khiếu nại của khách hàng. Đề xuất xử lý những vụ việc vi phạm điều lệ, các văn bản pháp quy, quy định của Tổng công ty, của Bưu điện tỉnh, Pháp luật Nhà nước về nghiệp vụ BCVT-CNTT.

- Nghiên cứu, đề xuất, triển khai thực hiện các dịch vụ Bưu chính mới được triển khai giữa một nhóm đơn vị hoặc trên toàn mạng hoặc liên kết ngoài ngành để trình Giám đốc và Tổng công ty phê duyệt. Chủ trì triển khai thực hiện các quy định về xây dựng và quản lý Điểm BĐVHX, đại lý, ki ốt đảm bảo đúng quy định và có hiệu quả.

*** Lĩnh vực quản lý chất lượng**

- Tổ chức sơ kết, tổng kết, nhận xét đánh giá công tác quản lý chất lượng nghiệp vụ, mạng lưới Bưu cục, đường thư, PHBC, Điểm BĐ-VHX, Đại lý Bưu điện hàng năm; đề xuất khen thưởng những đơn vị, cá nhân có thành tích trong các hoạt động nghiệp vụ.

- Quản lý, tổ chức đội ngũ làm công tác chất lượng nghiệp vụ các dịch vụ BCVT, Tài chính Bưu chính và PHBC; triển khai thực hiện kế hoạch chất lượng hàng năm của Bưu điện tỉnh và hệ thống tiêu chuẩn chất lượng theo quy định của Tổng công ty.

- Nghiên cứu xây dựng, triển khai các giải pháp nhằm đảm bảo các chỉ tiêu chất lượng các dịch vụ BCVT, Tài chính Bưu chính, PHBC và các dịch vụ khác, đảm bảo phù hợp và đáp ứng theo yêu cầu quy định về chỉ tiêu chất lượng đối với mỗi dịch vụ của Tổng công ty.

*** Lĩnh vực công nghệ thông tin**

- Quản lý hạ tầng mạng tin học phục vụ cho công tác quản lý điều hành và hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh. Tổ chức thực hiện các quy định về quản lý, khai thác các hệ thống thông tin theo quy định của Tổng công ty. Quản lý khai thác, bảo dưỡng mạng tin học, các phần mềm ứng dụng; điều hành hoạt động tin học trong toàn Bưu điện tỉnh. Hướng dẫn, bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học cho CBCNV làm công tác quản lý và khai thác nghiệp vụ. Quản lý các thiết bị dự phòng, phương án dự phòng để đảm bảo kết nối mạng; xây dựng kế hoạch bổ sung trang thiết bị, phân phối các thiết bị vật tư. Tham gia lập và triển khai kế hoạch đầu tư hàng năm. Định kỳ cập nhật thông tin về mạng lưới, nguồn tài nguyên hệ thống thông tin. Định kỳ thực hiện việc sao lưu, chịu trách nhiệm an toàn số liệu của mạng lưới tại Bưu điện tỉnh.

- Nghiên cứu, đề xuất trình Lãnh đạo Bưu điện tỉnh kế hoạch củng cố, cải tạo nâng cấp, đổi mới trang thiết bị nhằm hiện đại mạng lưới Bưu chính, phương tiện vận chuyển, các công trình hạ tầng khai thác Bưu chính và phát triển các dịch vụ.

2.1.2.5. Chức năng nhiệm vụ các đơn vị trực thuộc Bưu điện tỉnh

Bưu điện huyện là đơn vị sản xuất trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Bưu điện tỉnh; có con dấu theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh, được mở tài khoản tại ngân hàng; do Giám đốc Bưu điện huyện phụ trách, có thể có Phó Giám đốc Bưu điện huyện giúp việc quản lý, điều hành; có Kế toán phụ trách công tác kế toán thông kê,

tài chính; có bộ phận quản lý giúp việc chuyên môn, nghiệp vụ. Bưu điện huyện có các bộ phận sản xuất thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Nhiệm vụ của các Bưu điện huyện – Các Bưu cục trực thuộc Bưu điện tỉnh:

- Tổ chức quản lý, khai thác mạng lưới, kinh doanh các dịch vụ Bưu chính, PHBC; chuyển phát báo chí, bưu gửi đến người nhận trên địa bàn thành phố và huyện.

- Kinh doanh các dịch vụ viễn thông công cộng tại các điểm giao dịch. Thực hiện các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh viễn thông và tin học trên địa bàn huyện, thành phố.

- Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tổng công ty cho phép trên địa bàn huyện, thành phố.

- Quản lý nghiệp vụ, tổ chức kinh doanh tại các điểm BĐVHX, đại lý, Kiôt; Quản lý các đại lý bán lẻ báo chí.

- Kinh doanh vật tư, thiết bị Bưu chính, Viễn thông.

- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp uỷ Đảng, chính quyền địa phương và của cấp trên. Đảm bảo thông tin liên lạc phục vụ các cơ quan Đảng, Nhà nước, phục vụ quốc phòng, an ninh, ngoại giao, các yêu cầu thông tin liên lạc khẩn cấp, bảo đảm việc thực hiện các dịch vụ Bưu chính, PHBC cơ bản trên địa bàn quản lý.

- Các Bưu cục trực thuộc Bưu điện tỉnh là trung tâm đầu mối giao dịch với các Trung tâm khai thác vận chuyển, các Bưu điện tỉnh, thành phố khác để phối hợp trên dây chuyền sản xuất cung cấp các dịch vụ Bưu chính, Tài chính bưu chính, PHBC...

- Bưu điện huyện là đại diện Bưu điện tỉnh tại huyện. Quản lý, khai thác, kinh doanh dịch vụ Bưu chính. Sử dụng có hiệu quả các nguồn lực được Bưu điện tỉnh giao. Chịu trách nhiệm trước Bưu điện tỉnh về kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị, trước khách hàng và pháp luật về chất lượng sản phẩm, dịch vụ do đơn vị mình cung cấp.

- Bưu điện huyện thực hiện đầy đủ các chế độ trả lương và các chế độ khác mà người lao động được hưởng theo “Quy chế tiền lương và thu nhập cho tập thể và cá

nhân”, theo các quy định của nhà nước, của ngành và các hướng dẫn của Bưu điện tỉnh.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Xác định sản xuất kinh doanh là nhiệm vụ chính trị hàng đầu, Bưu điện tỉnh Bắc Giang ngay từ tháng đầu năm đã triển khai các chỉ thị, văn bản hướng dẫn của VNPost, tổ chức phát động các phong trào thi đua lao động giỏi, lao động sáng tạo trong CBCNV và được CBCNV hưởng ứng tích cực. Ở từng vị trí công tác, mỗi cá nhân đều tìm các giải pháp, khắc phục khó khăn để thực hiện nhiệm vụ được giao.

Tập trung vào các nội dung chủ yếu như: ổn định tổ chức sau khi chia tách đảm bảo quá trình cung cấp dịch vụ kịp thời nhằm đáp ứng yêu cầu phục vụ chính trị, an ninh quốc phòng, yêu cầu phát triển kinh tế xã hội, không gây ảnh hưởng đến tâm lý khách hàng. Nghiên cứu thị trường, Khang trang các giao dịch, đổi mới công tác quản lý, ứng dụng CNTT vào quản lý và sản xuất, triển khai các dịch vụ mới, cải tiến các quy trình cung cấp các dịch vụ, tổ chức chăm sóc khách hàng, Khuyến khích động viên CBCNV tăng giờ làm việc, đổi mới phong cách phục vụ, tham gia bán ngoài giờ sim, thẻ viễn thông, thu cước viễn thông, bán bảo hiểm phi nhân thọ, bảo hiểm nhân thọ Bưu chính... Bưu điện tỉnh đã xây dựng nhiều cơ chế, quy chế nội bộ gắn kết giữa thi đua với khen thưởng, gắn lợi ích kinh tế với động viên tinh thần đối với mỗi CBCNV

Tổ chức nhiều buổi tập huấn, tọa đàm nhằm tranh thủ các ý kiến đóng góp của CBCNV như: Biện pháp nâng cao phát triển dịch vụ Bưu chính Viễn thông, hợp đồng hợp tác kinh doanh Viễn thông, thống nhất quy trình quản lý Bưu điện, bàn các giải pháp tổ chức bán hàng hoá, triển khai các dịch vụ mới, bán thẻ, bảo hiểm phi nhân thọ, bảo hiểm nhân thọ bưu chính, sắp xếp hành trình đường thư báo đến các xã, sắp xếp bố trí lao động hợp lý, tiết kiệm để nâng cao năng suất lao động, thực hành tiết kiệm chống lãng phí... Với tinh thần trách nhiệm, đã có rất nhiều ý kiến của CBCNV tham gia đề xuất các giải pháp để lãnh đạo xem xét trong quá trình điều hành sản xuất kinh doanh.

Bảng 2.1: Tổng hợp kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2018-2020*Đơn vị: Triệu đồng*

ST T	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	So sánh 2019/201 8	So sánh 2020/201 9
I	Tổng doanh thu phát sinh	255.750	270.606	328.449	105,81	121,38
1	Bưu chính chuyển phát	52.250	57.739	83.402	110,51	144,45
2	Tài chính Bưu chính	10.450	15.384	35.624	147,21	231,57
3	Dịch vụ khác	193.050	197.483	209.424	102,3	106,05
II	Tổng chi phí	302.792	311.438	301.268		
1	Khấu hao TSCĐ	20.576	19.476	18.717		
2	Tiền lương	107.377	114.807	103.219		
3	Giá vốn hàng bán	73.585	74.322	78.040		
4	Chi phí khác	101.255	102.834	101.294		
III	Chênh lệch thu chi	(47.042)	(40.832)	27.181		

(Nguồn: Phòng Tài chính – kế toán- Bưu điện tỉnh Bắc Giang)

Mặc dù tình hình kinh tế đất nước giai đoạn 2018 - 2020 gặp rất nhiều khó khăn do tình hình dịch bệnh Covid-19, sự hỗ trợ của Nhà nước cho Tổng công ty bưu điện giảm dần theo lộ trình, song doanh thu của Bưu điện tỉnh Bắc Giang vẫn đảm bảo tăng trưởng qua các năm. Thành công lớn nhất có thể kể đến là Bưu điện tỉnh đã từng bước nâng cao tỷ trọng doanh thu từ các dịch vụ thuần bưu chính, góp phần chuyển dịch cơ cấu doanh thu, hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Từng bước ổn định và nâng cao thu nhập của cán bộ công nhân viên.

Trong năm 2019, Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã luôn bám sát chỉ đạo của Lãnh đạo Tổng công ty Bưu điện Việt Nam, cụ thể hóa các chỉ đạo của cấp trên trong các hoạt động điều hành sản xuất kinh doanh phù hợp với tình hình thực tế của đơn vị.

Doanh thu đạt 270,6 tỷ đồng đạt 104,9 % kế hoạch giao. Chênh lệch thu chi đạt 99 % kế hoạch được giao.

Nhóm dịch vụ bưu chính chuyển phát tăng trưởng 10,5% so với thực hiện năm 2018. Trong đó doanh thu dịch vụ bưu phẩm, bưu kiện tăng 4,6% so với năm 2018, dịch vụ chuyển phát nhanh tăng 20,3% so với năm 2018, trong điều kiện thị trường cạnh tranh gay gắt đặc biệt các dịch vụ chuyển phát nhanh, Bưu điện tỉnh đã chỉ đạo các đơn vị chủ động tiếp cận khách hàng và lôi kéo được một số khách hàng lớn sử dụng dịch vụ.

Nhóm dịch vụ tài chính bưu chính tăng 47,2% so với thực hiện năm 2018. Trong đó: dịch vụ chuyển tiền, điện hoa bằng 100%, Dịch vụ ngân hàng (TKBĐ) tăng 75,7%, dịch vụ đại lý bảo hiểm PTI tăng 32,5%. Các dịch vụ thu hộ có mức tăng trưởng cao gấp 2 lần so với thực hiện năm 2018.

Nhóm dịch vụ khác bao gồm: đại lý thu cước viễn thông- công nghệ thông tin, đại lý bán sim thẻ, đại lý dịch vụ truyền hình AVG, cho thuê tài sản, văn phòng, bán sản phẩm hàng hóa vẫn đạt mức tăng trưởng 2,3% so với năm 2018.

Năm 2020 kết quả sản xuất kinh doanh doanh thu đạt 328,4 tỷ đồng hoàn thành 101,3 % kế hoạch được giao. Năng suất lao động tăng so với 2019: 112%. Hoàn thành kế hoạch nộp ngân sách Nhà nước, đảm bảo đúng chế độ, chính sách, thực hiện tốt nghĩa vụ nộp thuế. Thực hiện chính sách đóng bảo hiểm đối với người lao động đầy đủ. Nhóm dịch vụ bưu chính chuyển phát tăng trưởng 44,4% , nhóm dịch vụ tài chính bưu chính tăng 31,5%, nhóm dịch vụ khác tăng 6% so với thực hiện năm 2019.

Bên cạnh đó còn nhiều hạn chế về kế hoạch, tài chính, tiền lương, giá cước, đầu tư, đào tạo và các lợi ích khác chưa thực sự tạo động lực thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh của đơn vị, chưa nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ cán bộ viên chức và người lao động. Mặc dù Bưu điện tỉnh đã hoàn thành kế hoạch các năm nhưng một số chỉ tiêu chưa đạt được sự tăng trưởng như mục tiêu đề ra.

2.2. Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

2.2.1. Mục tiêu CRM của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Hiện nay, hoạt động CRM tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang mới chỉ được thể hiện qua các hoạt động như: tổ chức các đợt chăm sóc khách hàng vào các dịp lễ, tết, ngày kỷ niệm... Hoạt động theo các kênh tương tác đã được xây dựng, nhưng chưa được chú trọng, quan tâm đúng mức. Cụ thể, Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã thực hiện được một số hoạt động như: thu thập ý kiến phản ánh chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ qua số góp ý tại các điểm giao dịch, tổ chức các đợt thăm dò về mức độ thoả mãn của khách hàng ... Tuy vậy, các hoạt động trên chỉ mới được thực hiện trong phạm vi, quy mô nhỏ nên thông tin thu về chưa đáp ứng được yêu cầu cho việc thu thập thông tin khách hàng, đo lường một cách cụ thể về mức độ thoả mãn của khách hàng... Do đó, chưa có được các chính sách, kế hoạch cụ thể cho từng nhóm khách hàng.

2.2.2. Cơ sở dữ liệu về khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Thực hiện sự chỉ đạo của Tổng Công Ty Bưu Chính Việt Nam về việc hiện đại hóa bằng công nghệ thông tin, từng bước áp dụng, triển khai công nghệ tin học hóa các bước từ Bưu điện tỉnh xuống tận các Bưu điện Văn hóa xã để từng bước nâng cao năng lực phục vụ và tối thiểu chi phí lao động sống ở các khâu tác nghiệp hàng ngày. Bưu điện tỉnh Bắc Giang cũng từng bước tin học hóa đến các điểm Bưu điện Văn hóa xã với mục tiêu là nâng cao sức cạnh tranh và hiện đại hóa khâu chăm sóc khách hàng. Tuy nhiên hiện tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang đang sử dụng rất nhiều chương trình đơn lẻ để tác nghiệp các nghiệp vụ khác nhau mà chưa tích hợp trên một chương trình vì vậy khâu theo dõi khách hàng mới chỉ theo dõi được các khách hàng thông qua các chương trình phát hành báo chí, chuyển tiền..... Mặt khác cơ sở dữ liệu chưa được tập trung hoàn toàn tại Bưu điện tỉnh. Đây cũng là một khâu rất hạn chế trong việc cập nhật cũng như theo dõi sự biến động của khách hàng trên phương diện tổng quát để từ đó cấp quản lý có thể có các chính sách ngắn hạn phù hợp với thị trường cũng như đối với từng loại khách hàng để mục tiêu chăm sóc và quản trị khách hàng một ngày tốt hơn.

2.2.3. Phân loại Khách hàng

Hiện nay, Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã thiết lập và tổ chức quản lý một mạng bưu chính công cộng trên toàn tỉnh để cung cấp các dịch vụ bưu chính trong nước và quốc tế, đáp ứng đầy đủ các yêu cầu theo quy định của nhà nước. Nên đối tượng khách hàng của bưu điện rất rộng, thuộc nhiều nhóm khác nhau bao gồm:

- Căn cứ vào đối tượng tiêu dùng

Nhóm khách hàng đặc biệt: là khách hàng thuộc các cơ quan thường trực, điều hành của Đảng, cơ quan quản lý Nhà nước từ tỉnh đến huyện, xã. Những bộ phận này trong quá trình hoạt động của mình cũng có nhu cầu về dịch vụ và nhu cầu được thỏa mãn phụ thuộc ngân sách nhà nước. Các đối tượng khách hàng này thường sử dụng dịch vụ dưới dạng công ích, hoặc giá cước ưu đãi.

Nhóm khách hàng lớn: là khách hàng cá nhân hay tổ chức có sử dụng các dịch vụ Bưu chính đạt được mức doanh thu bình quân trên tháng từ 50 triệu đồng trở lên.

Nhóm khách hàng doanh nghiệp: Đối tượng khách hàng này mang lại nguồn doanh thu quan trọng nhất cho doanh nghiệp bưu chính vì họ thường lựa chọn các dịch vụ cạnh tranh với các dịch vụ đặc biệt đi kèm có độ an toàn và tốc độ cao, gọi là các dịch vụ kinh doanh. Các dịch vụ kinh doanh này tuy chiếm phần khai thác nhỏ nhưng lại thu được doanh thu lớn do giá dịch vụ cao. Hiện nay, Bưu điện tỉnh Bắc Giang xét nhóm khách hàng là doanh nghiệp đặc biệt khi doanh nghiệp đạt mức doanh thu bình quân tháng trên 100 triệu đồng. Nhóm khách hàng này là các doanh nghiệp sản xuất hàng hóa cần phân phối trong nước và quốc tế.

Nhóm khách hàng là các đại lý: Là các khách hàng đã ký làm cộng tác viên cho các đơn vị Bưu điện, hưởng hoa hồng theo doanh số bán hàng.

Nhóm khách hàng nhỏ, khách hàng là hộ cá nhân, hộ gia đình (người tiêu dùng cuối cùng). Đối tượng khách hàng sử dụng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu cá nhân về dịch vụ Bưu chính cũng khá cao nhưng doanh thu, khả năng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp thấp. Khách hàng thường dùng dịch vụ là các dịch vụ cơ bản. Khách hàng cá nhân chiếm số lượng đông nhất, nhu cầu và thị hiếu của họ cũng rất đa dạng. Khối lượng dịch vụ phụ thuộc vào dân số (khách hàng). Nhưng thông qua đối tượng

khách hàng này nâng cao tỉ lệ chiếm lĩnh thị trường, từ đó mà hình thành sức ảnh hưởng lớn cho thương hiệu của VNPost.

- Căn cứ vào dịch vụ tiêu dùng:

Nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ bưu chính chuyển phát: là nhóm khách hàng sử dụng các dịch vụ Bưu phẩm, bưu kiện, EMS, bưu chính ủy thác.

Nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ tài chính bưu chính: là nhóm khách hàng sử dụng các dịch vụ chuyển tiền Bưu điện, dịch vụ tiết kiệm bưu điện, bảo hiểm bưu điện, dịch vụ thu hộ, chi hộ.

Nhóm khách hàng sử dụng các dịch vụ khác: là nhóm khách hàng sử dụng các dịch vụ như dịch vụ phát hành báo chí, dịch vụ hàng tiêu dùng, dịch vụ kho bãi.

- Căn cứ vào tiêu chí khác:

Khách hàng bên trong: Bưu điện Bắc Giang có nhóm khách hàng bên trong gồm: Nhóm khách hàng lao động trực tiếp trên dây chuyền cung ứng dịch vụ như giao dịch viên, nhân viên bưu điện, nhân viên bán hàng, tiếp thị. Nhóm khách hàng là những bộ phận phòng ban không trực tiếp cung ứng dịch vụ như nhân viên kế toán, nhân viên nghiệp vụ, nhân viên Marketing...

Khách hàng bên ngoài: là những đối tượng khách hàng đã, đang và sẽ sử dụng dịch vụ Bưu chính. Bưu điện tỉnh phân loại và thực hiện nhiều hoạt động nhằm hướng đến khách hàng bên ngoài.

2.2.4. Chính sách tương tác với khách hàng mục tiêu của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

- Giới thiệu, quảng cáo về Website của tổng công ty Bưu điện Việt Nam (<http://www.vnpost.vn/>)
- Tư vấn, hướng dẫn khách hàng sử dụng dịch vụ Bưu chính Viễn thông và giải đáp các thông tin liên quan theo số điện thoại nóng 1900545481
- Ngoài việc Bưu điện Bắc Giang chăm sóc khách hàng qua số hotline, nếu có nhu cầu khách hàng còn có thể chat online, xem các câu hỏi thường gặp hoặc thông tin về các dịch vụ của Bưu điện Bắc Giang thì có thể tham khảo các thông tin tại website: vnpost.vn

- Hướng dẫn khách hàng lựa chọn sử dụng dịch vụ giá trị gia tăng.
- Tiếp nhận các khiếu nại, góp ý của khách hàng, trường hợp khiếu nại của khách hàng liên quan đến nhiều bộ phận thì nhân viên trả lời hẹn khách hàng thời gian giải quyết và liên lạc với khách hàng ngay sau khi nhận được kết quả từ bộ phận chức năng.

Trong những năm qua, Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã xây dựng mạng lưới các điểm giao dịch với khách hàng khá đồng bộ và đa dạng dưới nhiều hình thức khác nhau với nhiệm vụ tư vấn, giải đáp, cung cấp thông tin,... cho khách hàng. Các trung tâm này được đặt tại các địa điểm có mật độ dân cư cao, thuận lợi cho khách hàng.

Tình hình giải quyết khiếu nại trong các năm đều đạt yêu cầu thể hiện cụ thể ở bảng:

Bảng 2.2: Tình hình giải quyết khiếu nại tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Chỉ tiêu Năm	Tổng số khiếu nại	Khiếu nại giải quyết	Chỉ tiêu khiếu nại cho phép
2018	375	375	≤ 1 khiếu nại (trên 100 khách hàng trong 01 năm)
2019	468	468	≤ 1 khiếu nại (trên 100 khách hàng trong 01 năm)
2020	356	356	≤ 1 khiếu nại (trên 100 khách hàng trong 01 năm)

(Nguồn: Phòng kỹ thuật Nghiệp vụ)

Hiện nay Bưu điện tỉnh Bắc Giang nhận hồ sơ và chuyển trả kết quả giải quyết thủ tục hành chính trong các lĩnh vực như: Chứng minh nhân dân, Giấy phép lái xe, Cấp đổi Hộ chiếu, Giấy đăng ký xe, Thu nộp phí xử phạt giao thông và chuyển trả giấy tờ tạm giữ, Phiếu lý lịch tư pháp, Bảo hiểm xã hội, ... và các giấy tờ hành chính khác từ cơ quan giải quyết thủ tục hành chính đến tận tay cho công dân.

Bên cạnh những mặt đạt được vẫn còn những hạn chế nhất định cần khắc phục như:

Mặc dù sở hữu một mạng lưới điểm giao dịch rộng lớn nhưng Bưu điện tỉnh Bắc Giang vẫn chưa khai thác hết lợi thế này bởi trình độ, kỹ năng của nhân viên giao dịch chưa đủ để giải đáp thắc mắc của khách hàng, thời gian trả lời khiếu nại còn chậm. Điều này làm xảy ra tình trạng khách hàng muốn tìm hiểu về các dịch vụ của Bưu điện tỉnh Bắc Giang phải gọi đi gọi lại nhiều số điện thoại, rất bất tiện dễ gây mất lòng tin ở khách hàng.

Hoạt động tương tác khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang chỉ dừng ở mức phân tích và tìm hiểu khách hàng, phân tích các đặc điểm khác nhau của khách hàng như đặc tính hoạt động, sự quan trọng, chi phí cho các hoạt động của họ mà chưa tìm ra chiến lược tương tác với từng nhóm khách hàng, dựa trên nhu cầu khách hàng, chưa sử dụng công nghệ thông tin ghi lại tương tác này.

Bưu điện tỉnh Bắc Giang luôn giám sát chặt chẽ chất lượng sản phẩm đầu vào cho đến khi sản phẩm được xuất kho, vận chuyển đến khách hàng. Nếu trong quá trình này có những sản phẩm bị hư hỏng, mất mát, biến dạng thì sẽ có những cách khắc phục kịp thời. Bưu điện tỉnh Bắc Giang cũng xem xét mọi vấn đề về chi phí, doanh thu, lợi nhuận để thương lượng với khách hàng và đi đến thỏa thuận về giá cho phù hợp để tăng tính cạnh tranh về giá.

Bảng 2.3: Chương trình đối với khách hàng mục tiêu

Đối tượng	Tiêu chuẩn	Chương trình dành cho khách hàng
Nhóm 1	Doanh thu/tháng đạt trên 50 triệu	<ul style="list-style-type: none"> - Hỗ trợ vận chuyển - Giảm giá bán - Chiết khấu - Thời hạn thanh toán: dưới 30 ngày - Hội nghị khách hàng - Tặng quà cuối năm
Nhóm 2	Doanh thu/tháng đạt dưới 50 triệu	<ul style="list-style-type: none"> - Giảm giá nếu mua số lượng nhiều - Thời hạn thanh toán dưới 15 ngày

		- Hội nghị khách hàng
--	--	-----------------------

(Nguồn: Phòng kinh doanh Bưu điện tỉnh Bắc Giang)

Công tác thu hút khách hàng mới được thực hiện bởi các nhân viên kinh doanh tại các đơn vị trực thuộc thông qua việc chào hàng với những khách hàng có tiềm năng hợp tác với Đơn vị, và thông qua sự giới thiệu của những khách hàng cũ.

Về hoạt động tuyên truyền, hằng năm công ty tổ chức chăm sóc khách hàng, hội nghị khách hàng nhằm quảng bá về hình ảnh công ty, thu thập ý kiến khách hàng, tìm hiểu nhu cầu... Qua đó củng cố, duy trì, thiết lập mối quan hệ tốt với khách hàng.

2.2.5. Triển khai hoạt động CRM tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Triển khai phần mềm đòi hỏi nhân viên phải thay đổi cách làm hiện tại. Đặc biệt trong thời gian đầu triển khai đòi hỏi nỗ lực của nhân viên làm thêm công việc triển khai dự án ngoài công việc hàng ngày. Do đó sự động viên của Ban lãnh đạo thể hiện bằng hành động cụ thể như cung cấp nguồn lực, theo dõi tiến độ triển khai, đưa ra chính sách khen thưởng sẽ giúp nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng từ đó nhiệt tình tham gia dự án và sẵn sàng thay đổi để đạt được mục tiêu mà Ban lãnh đạo đề ra.

Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã tổ chức một số buổi đào tạo để tất cả nhân viên đều nắm được cách sử dụng. vì phần mềm CRM có thể sẽ phức tạp đối với một số nhân viên. Mặt khác, nếu không hiểu rõ được phần mềm đó, đội ngũ nhân viên bán hàng cũng sẽ nhanh chóng chán nản và mất kiên nhẫn với việc sử dụng chúng.

2.2.6. Kiểm soát và đánh giá CRM

2.2.6.1. Kiểm soát CRM tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Bưu điện tỉnh Bắc Giang có bộ phận Kiểm soát nội bộ nên hoạt động kiểm tra giám sát nhân viên trong công tác quản trị quan hệ khách hàng cũng được diễn ra thường xuyên. Bên cạnh đó, đội ngũ nhân viên của Bưu điện tỉnh Bắc Giang đa phần là những người có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Do đó mà họ có thể phản hồi kịp thời những vấn đề còn tồn đọng trong hoạt động CRM tới chính doanh nghiệp của mình. Hệ thống phần mềm chăm sóc và quản trị quan hệ khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang cũng có lưu trữ nội dung tin nhắn hay ghi

âm cuộc gọi nên việc kiểm tra, đánh giá mức độ tư vấn, hỗ trợ khách hàng của nhân viên chính xác hơn.

Việc chịu trách nhiệm, kiểm tra tình hình hoạt động triển khai CRM của Đơn vị thuộc về nhiệm vụ của ban lãnh đạo và đặc biệt là trưởng phòng kế hoạch kinh doanh và trưởng các bộ phận trong khối có nhiệm vụ kiểm tra việc thực hiện CRM của từng nhân viên thuộc bộ phận mình quản lý.

Thời gian kiểm tra: Với từng nội dung khác nhau mà Bưu điện tỉnh Bắc Giang có thời gian kiểm tra khác nhau. Đối với hoạt động thống kê và phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng thì Đơn vị tiến hành đánh giá theo quý. Đối với hoạt động tư vấn hay giải quyết các khiếu nại Đơn vị thường kiểm tra theo từng tháng để nhìn nhận ra những vấn đề còn tồn đọng và cải thiện dịch vụ kịp thời.

Nội dung kiểm tra: kiểm tra công tác xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng; kết quả của việc thống kê và phân tích dữ liệu khách hàng; những thông tin khách hàng phản hồi cần lưu ý và hiệu quả của việc tiếp nhận, xử lý các khiếu nại của khách hàng...

2.2.6.2. Đánh giá CRM tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

✓ **Đánh giá bên trong:**

- Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu doanh thu: Được thể hiện qua doanh thu bán hàng trong tháng từ các nhóm đối tượng khách hàng: Cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp, hộ kinh doanh cho từng loại dịch vụ.

- Mức độ duy trì và phát triển khách hàng mới

Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã giữ vững được thị trường nhằm duy trì được khách hàng trung thành và thu hút được thêm nhiều khách hàng mới.

Bảng 2.4: Khách hàng mới và khách hàng hiện tại của từng dịch vụ

STT	Dịch vụ	Số lượng khách hiện tại	Số lượng KH mới	Tỷ lệ tăng (%)
1	Bưu phẩm	18.833	545	2,8

2	Buru kiện, Buru chính ủy thác	5.542	50	0,9
3	Chuyển phát nhanh	33.467	837	2,5
4	COD	20	70	350
5	Chuyển tiền	750	70	9,3
6	TKBĐ	10.826	2.000	18,5
7	PTI	12.761	4.443	34,8
8	Previor	115	120	104,3

(Nguồn: Phòng Kinh doanh Buru điện tỉnh Bắc Giang)

Tùy theo từng loại dịch vụ mà có tỷ lệ tăng trưởng của khách hàng mới tham gia vào thị trường dịch vụ khác nhau. Buru điện tỉnh Bắc Giang phát triển được thị trường trên tất cả các dịch vụ khác nhau. Buru điện tỉnh Bắc Giang phát triển được thị trường trên tất cả các dịch vụ từ dịch vụ truyền thông đến dịch vụ mới.

- Tỷ lệ bán của mỗi nhân viên:

Với từng nhóm dịch vụ, Buru điện tỉnh Bắc Giang tổ chức một lực lượng bán hàng bao gồm lực lượng bán hàng chuyên trách và lực lượng bán hàng không chuyên trách trong kênh bán hàng là các buru cục cấp 1, cấp 2, cấp 3. Đồng thời, Buru điện tỉnh Bắc Giang có cơ chế cho lực lượng bán hàng của hai nhóm đối tượng này nhằm khuyến khích đội ngũ bán hàng.

✓Đánh giá bên ngoài:

- Mức độ cải tiến sản phẩm theo nhu cầu khách hàng

Từ việc nghiên cứu thị trường và sự thay đổi theo nhu cầu của khách hàng, Buru điện tỉnh Bắc Giang thường xuyên rà soát từng loại dịch vụ, thấy được những đặc tính cần cải tiến của sản phẩm. Từ đó, đưa ra giải pháp cải tiến. Những giải pháp về nhân lực, trang thiết bị vận chuyển, kỹ thuật, mở rộng mạng lưới thuộc phạm vi và năng lực của Buru điện tỉnh Bắc Giang được thực hiện thường xuyên. Những biện

pháp liên quan đến đơn vị chủ dịch vụ thì có biện pháp đàm phán, kiến nghị để được phối hợp thực hiện.

- Chỉ số về sự tin cậy của khách hàng: Những số liệu về sự tin cậy của khách hàng sẽ giúp cho doanh nghiệp dự báo được tình hình kinh doanh trong tương lai. Các chỉ số đánh giá:
 - + Số lượng dịch vụ khiếu nại trung bình một năm: 5 dịch vụ. Trong đó chủ yếu là khiếu nại EMS chiếm 81% hầu hết các khiếu nại liên quan đến thời gian vận chuyển, thất lạc bưu gửi. Ngoài ra, còn có các khiếu nại khác liên quan đến dịch vụ: Chuyển tiền, bưu kiện, bán vé máy bay được giải quyết kịp thời và thông báo kết quả cho khách hàng.
 - + Số lượng trung bình một năm: 775 khiếu nại
 - + Tỷ lệ giải quyết khiếu nại trong năm: 96%
 - + Tỷ lệ trả lời khiếu nại đúng thời gian quy định: 100%
 - + Tỷ lệ hài lòng của khách hàng về kết quả khiếu nại trong năm: 95%
 - + Tỷ lệ khách hàng tiếp tục khiếu nại trong năm: 0%
- Thương hiệu:
 - + Tỷ lệ biến hiệu bưu cục đúng quy định của VNPOST: 95%
 - + Tỷ lệ biến hiệu thông báo giờ mở cửa đúng quy định: 100%
 - + Tỷ lệ biến hiệu rách, nát treo không đúng quy định: 30%
 - + Tỷ lệ nhân viên mặc đồng phục theo quy định của VNPOST: 90%
 - + Tỷ lệ nhân viên đeo thẻ khi làm việc: 100%

2.2.7. Công nghệ, phần mềm CRM

Do đặc điểm kinh doanh các dịch vụ có tính chất đặc thù nên thông tin của khách hàng được thu thập, lưu trữ theo từng dịch vụ Bưu chính như: khách hàng sử dụng dịch vụ tài chính thì sẽ được cập nhật vào phần mềm Tài chính bưu chính, khách hàng sử dụng dịch vụ Chuyển phát (EMS, Bưu phẩm, Bưu kiện, Logistic) thì được cập nhật vào phần mềm Bưu chính chuyển phát, khách hàng sử dụng dịch vụ báo chí được cập nhật vào phần mềm Phát hành báo chí. Chưa có chương trình tổng hợp cho một mã khách hàng sử dụng các dịch vụ bưu chính.

Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã ứng dụng chương trình phần cho phép định vị bưu gửi, chuyển tiền bưu chính trên mạng, khách hàng có thể cập nhật và định vị được vị trí bưu gửi, phiếu chuyển tiền, các dịch vụ khách hàng đã sử dụng đã thực hiện phát trả cho người nhận hay chưa.

Dự án “Thiết kế, cung cấp và triển khai Hệ thống phần mềm Bưu chính MPITS” nhằm mục tiêu tối ưu hoá quy trình nghiệp vụ, tổ chức quản lý và điều hành các dịch vụ bưu chính theo hướng tin học hoá, nâng cao năng suất lao động, chất lượng dịch vụ và hiệu quả trong công tác quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh. Sau khi dự án hoàn thành và ứng dụng vào thực tế, toàn bộ dữ liệu của Tổng công ty Bưu điện Việt Nam (BĐVN) đều được xử lý tự động, tích hợp kết nối và lưu trữ tập trung dữ liệu thành một hệ thống thông tin đồng nhất. Cán bộ, công nhân viên, đặc biệt là giao dịch viên của Tổng công ty BĐVN có thể khai thác thông tin, báo cáo trực tiếp trên hệ thống theo thời gian thực... Bên cạnh đó, Hệ thống phần mềm Bưu chính MPITS còn giúp Tổng công ty BĐVN đẩy nhanh quá trình ứng dụng CNTT, nâng cao năng suất, chất lượng trong hoạt động sản xuất kinh doanh, giúp người dân, khách hàng tiết kiệm thời gian chờ đợi làm thủ tục cũng như giảm áp lực đáng kể tại quầy giao dịch.

Trong lĩnh vực quản trị hệ thống, BĐVN đang triển khai dự án có quy mô lớn nhất từ trước tới nay, dự án "Hiện đại hóa hệ thống CNTT Bưu chính Việt Nam" (MPITS). Đây được coi là "con át chủ bài" của Vietnam Post. MPITS không chỉ góp phần tối ưu hóa quy trình nghiệp vụ, nâng cao năng suất lao động, chất lượng dịch vụ mà còn giúp khách hàng thuận tiện hơn khi sử dụng dịch vụ, tiết kiệm thời gian và tăng trải nghiệm đáng kể tại quầy giao dịch.

Hệ thống ứng dụng MPITS được BĐVN triển khai, đưa vào sử dụng từ cuối năm 2020. Với nhiều tính năng nổi trội, mang tính nền tảng số hóa cao, MPITS cho phép triển khai hệ thống bưu cục số, điểm phục vụ thông minh trên toàn hệ thống BĐVN. Ở đó, khách hàng có thể tiếp cận tất cả các dịch vụ từ tài chính bưu chính, bưu chính chuyển phát, hành chính công, thu thuế, trả cước điện thoại, tiền điện, nước, gửi tiết kiệm, chuyển tiền... cho một lần giao dịch, tương tự, một giao dịch

viên có thể tác nghiệp tất cả các dịch vụ cung cấp tại điểm trên cùng một màn hình, một máy tính.

Với khả năng này, trải nghiệm cho khách hàng được tối ưu hoá, quy trình triển khai, vận hành dịch vụ được rút ngắn mang lại vô vàn tiện ích cho khách hàng đồng thời tiết kiệm 90% ấn phẩm nghiệp vụ, giảm 70% tác vụ trong thực hiện các hành vi giao tiếp khách hàng. Đồng thời ở bất kỳ đâu, khi nào khách hàng đều có thể tra cứu, định vị, hỏi đáp về trạng thái sản phẩm, dịch vụ qua hệ thống ứng dụng My VietnamPost, tổng đài đa kênh, website, fanpage.

Với việc cung cấp đa dịch vụ trên cùng một nền tảng đồng nhất, giúp tối ưu hóa việc cung cấp dịch vụ và đổi mới tổ chức sản xuất, MPITS cũng hỗ trợ việc thêm mới, điều chỉnh, bổ sung sản phẩm dịch vụ cung cấp thuộc các trụ cột kinh doanh Bưu chính chuyên phát, Tài chính Bưu chính, Phân phối truyền thông và Hành chính công của BĐVN. Qua đó, gia tăng nhiều dịch vụ mới, số hóa Bưu chính, một lĩnh vực tưởng như chỉ có phát triển vật lý cũng như mở ra các cơ hội hợp tác kinh doanh với các đối tác lớn trong và ngoài nước, đẩy nhanh tiến trình phát triển sản phẩm dịch vụ mới, góp phần đưa công nghệ tiên tiến hiện đại vào hoạt động sản xuất kinh doanh, thúc đẩy quá trình phát triển nhanh và bền vững cho BĐVN.

Với 11 ứng dụng, 5 nhóm giải pháp nền tảng, toàn bộ dữ liệu của BĐVN đã được xử lý tự động, tích hợp kết nối và lưu trữ tập trung dữ liệu thành một hệ thống thông tin đồng nhất. Cán bộ công nhân viên, đặc biệt là giao dịch viên của BĐVN có thể khai thác thông tin, báo cáo trực tiếp trên hệ thống theo thời gian thực.

MPITS không chỉ góp phần tối ưu hóa quy trình nghiệp vụ, nâng cao năng suất lao động, chất lượng dịch vụ của DN bưu chính – chuyển phát, mà còn giúp người dân và khách hàng thuận tiện hơn khi sử dụng dịch vụ, tiết kiệm thời gian và giảm áp lực đáng kể tại quầy giao dịch.

Với việc triển khai đồng bộ và rộng khắp trên toàn mạng lưới cùng nền tảng công nghệ tối tân, MPITS đang được coi là một trong những nền tảng công nghệ hiện đại nhất hiện nay trong Bưu chính để đưa BĐVN nhanh chóng CDS thành công, đồng thời tiếp tục giữ vị thế là DN Bưu chính quốc gia số một tại Việt Nam.

2.3. Đánh giá chung về hoạt động CRM của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

2.3.1. Những kết quả đạt được

Qua phân tích thực trạng về công tác quản trị khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang trên ta thấy Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã đạt được nhiều kết quả trong thời gian qua:

Thứ nhất, tư duy kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm, chủ động tìm kiếm khách hàng. Bưu điện tỉnh quản lý khách hàng theo cơ sở phân cấp quản lý, đảm bảo tất cả các khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang đều được chăm sóc, đưa ra các chính sách quản lý quan hệ khách hàng thân thiết và thực hiện chế độ chăm sóc đặc biệt, đưa ra các chính sách quản lý quan hệ khách hàng. Có cơ chế cho nhân viên nhằm thúc đẩy sự nỗ lực tìm kiếm, mở rộng thị trường.

Thứ hai, thực hiện tin học hóa quá trình khai thác dịch vụ nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ. Đồng thời thực hiện quản lý thông tin khách hàng trên ứng dụng tin học thay thế dần cho phương pháp theo dõi thủ công trước đây.

Thứ ba, trên cơ sở nghiên cứu thị trường, đặt mục tiêu duy trì và khai thác sâu hơn vào thị trường hiện tại, Bưu điện tỉnh đã đưa ra nhiều dịch vụ mới phù hợp với tình hình thực tế thị trường, có dịch vụ đặc biệt dành cho khách hàng lớn mang lại giá trị cao cho doanh nghiệp.

Thứ tư, về nguồn nhân lực, Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã tổ chức bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động dưới các hình thức tái đào tạo, tập huấn khi có các dịch vụ mới, kỹ năng mềm, bồi dưỡng tư duy kinh doanh từ công nhân, giao dịch viên đến các nhà quản trị. Xác định được tầm quan trọng trong đội ngũ nhân viên, Bưu điện tỉnh Bắc Giang cho nhân viên đi đào tạo nghiệp vụ liên tục trong các năm.

2.3.2. Những tồn tại, hạn chế

Bên cạnh những kết quả đã đạt được về công tác quản trị quan hệ khách hàng, Bưu điện tỉnh Bắc Giang còn có một số hạn chế cần phải khắc phục như sau:

Thứ nhất, Bưu điện tỉnh Bắc Giang chưa có hệ thống CRM đồng bộ, tập trung tại trung tâm tỉnh.

Thứ hai, hoạt động CRM của Bưu điện tỉnh Bắc Giang vẫn dựa vào nhân lực là chính, hình thức thu thập dữ liệu giản đơn nên rất khó khăn trong việc phát triển CRM.

Thứ ba, Bưu điện tỉnh Bắc Giang mới đang dừng ở phần khách hàng là người tiêu dùng dịch vụ nên chỉ cung cấp dịch vụ theo một chiều, chưa khai thác và tận dụng hết tiềm năng từ khách hàng để đưa ra dịch vụ hoàn hảo, đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.

Thứ tư, Bưu điện tỉnh Bắc Giang chưa thực hiện tương tác với khách hàng hiệu quả.

Thứ năm, Bưu điện tỉnh Bắc Giang mới chỉ tập trung vào chính sách tương tác với khách hàng nên chưa xây dựng được chính sách chăm sóc khách hàng.

Thứ sáu, quá trình kiểm tra đánh giá CRM chỉ mang tính hình thức và chưa được chú trọng.

2.3.3. Nguyên nhân những tồn tại, hạn chế

Thứ nhất, VNPost chưa có sự đồng bộ hóa trong hệ thống phần mềm, các dịch vụ cung cấp rời rạc theo từng chương trình riêng biệt, không kết nối, không tận dụng quy trình trùng lặp giữa các dịch vụ. Bưu điện tỉnh Bắc Giang chỉ áp dụng và thực hiện theo, Mạng lưới bưu chính mở rộng nhanh chóng với số lượng khách hàng ngày càng gia tăng, thế nhưng Bưu điện tỉnh lại chưa có một cơ sở dữ liệu khách hàng tập trung và cơ chế quản lý thông tin khách hàng hiệu quả, đặc biệt là khách hàng lớn.

Thứ hai, Việc ứng dụng quản lý quan hệ khách hàng vào doanh nghiệp còn mới mẻ nên chưa nhận được sự quan tâm đúng mức của cấp Lãnh đạo.

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

Thứ tư, mạng lưới công nghệ thông tin phục vụ quản lý chưa được đầu tư tương xứng với nhu cầu hiện tại.

Thứ năm, các kênh tương tác khách hàng chưa có sự phối hợp đồng bộ nên việc thu thập thông tin khách hàng còn nhiều hạn chế.

Kết luận chương 2

Trong chương 2, luận văn đi vào đánh giá quá trình hình thành phát triển Bưu điện tỉnh Bắc Giang và kết quả hoạt động kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang giai đoạn từ năm 2018 đến 2020.

Từ việc đánh giá hoạt động kinh doanh, luận văn đã đi vào phân tích thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang để có cái nhìn tổng quát và từ đó kết hợp với cơ sở lý luận đã nêu ở chương I để đưa ra những giải pháp đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG

Giới thiệu chương: Nội dung chính của chương 3 là đề xuất một số giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động CRM tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Các đề xuất này dựa trên lý thuyết về “quản trị quan hệ khách hàng” đã trình bày ở chương 1 và thực trạng hoạt động “quản trị quan hệ khách hàng” đã trình bày ở chương 2.

Nội dung chính: Chương 3 dự kiến bao gồm một số nội dung sau:

3.1. Phương hướng hoạt động của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

➤ Định hướng phát triển chung của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Tăng cường các nguồn lực cho nhiệm vụ phát triển nâng cao chất lượng, hiệu quả mạng lưới, chất lượng phục vụ, nhằm góp phần bảo đảm duy trì sự tăng trưởng doanh thu, bảo tồn và phát triển nguồn vốn Nhà nước; hoàn thành tốt nhiệm vụ cung ứng các dịch vụ bưu chính công ích, kinh doanh có lợi nhuận.

Năm 2021 và các năm tiếp theo, Bưu điện tỉnh Bắc Giang tiếp tục đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong triển khai các dịch vụ Bưu điện, áp dụng số hóa theo kịp sự phát triển của xã hội. Mặt khác toàn thể CBCNV-LĐ Bưu điện tỉnh Bắc Giang thực hiện văn hóa doanh nghiệp Bưu điện Việt Nam, đẩy mạnh học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh, nâng cao bản lĩnh, phẩm chất cách mạng của người Bưu điện trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, xứng đáng với truyền thống “Trung thành - Dũng cảm - Tận tụy - Sáng tạo - Nghĩa tình” của ngành Bưu điện.

➤ Mục tiêu về quản trị quan hệ khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Thứ nhất, chủ động điều hành cơ chế chăm sóc khách hàng linh hoạt căn cứ quy định của TCT, Nhà nước.

Thứ hai, xây dựng và triển khai các chương trình thi đua thúc đẩy bán hàng.

Thứ ba, ban hành quy định việc chăm sóc và chế tài thưởng/phạt trong việc tiếp cận thành công/làm mất khách hàng.

Thứ tư, triển khai đào tạo định kỳ, thường xuyên cho lực lượng Giám sát bán hàng, nhân viên bán hàng chủ động về kỹ năng bán hàng, ứng dụng CNTT, đáp ứng yêu cầu kinh doanh.

Thứ năm, rà soát lại toàn bộ khách hàng ký hợp đồng, đàm phán ký lại hợp đồng hoặc bổ sung phụ lục hợp đồng cung cấp các sản phẩm dịch vụ cải tiến, điều chỉnh.

Thứ sáu, Xây dựng mới quy trình dịch vụ trên cơ sở ứng dụng CNTT, chuyển đổi số trong các công đoạn cung cấp dịch vụ TCBC nhằm tạo thuận lợi cho KH, tăng NSLĐ và ngăn ngừa, hạn chế rủi ro.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

3.2.1. Đồng bộ hóa hệ thống phần mềm của VNPost

Mặc dù Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã ứng dụng công nghệ thông tin vào khai thác dịch vụ bưu chính nhưng hiện nay, mỗi dịch vụ có một hệ thống phần mềm riêng. Do vậy, tại một máy tính giao dịch phải chạy nhiều phần mềm: Phần mềm hỗ trợ khai thác dịch vụ chuyển tiền - CT2003, phần mềm khai thác chuyển phát nhanh - EMS, phần mềm khai thác dịch vụ Bưu kiện - BK2007, phần mềm khai thác dịch vụ bưu phẩm bảo đảm - GS10, phần mềm hỗ trợ công tác điều chuyển luồng tiền - CFM, phần mềm Phát hành báo dẫn đến sự quá tải và mất tính linh hoạt. Vì thế, phải có nhiều máy tính để chạy các phần mềm này. Mỗi hệ thống phần mềm quản lý dữ liệu khách hàng riêng rẽ, chưa có nhiều máy tính để chạy các phần mềm này. Mỗi hệ thống phần mềm quản lý dữ liệu khách hàng riêng rẽ, chưa có các chương trình khách hàng đa dịch vụ thống nhất, đồng bộ cho toàn tỉnh. Việc nhận biết khách hàng quen, khách hàng lớn để chăm sóc nếu chỉ dựa vào thông tin trên máy tính còn nhiều thiếu sót. Trong các khâu còn lại như khai thác, vận chuyển chưa cập nhật vào máy tính nên việc tìm kiếm thông tin dịch vụ trên đường vận chuyển còn nhiều khó khăn và chưa chính xác. Bên cạnh đó, do việc phân nhóm dịch vụ thành ba nhóm chính: Tài chính bưu chính, Phát hành báo chí, Bưu chính chuyển phát, VNPost nên đồng bộ hóa hai hệ thống: Phần mềm khai thác chuyển phát nhanh EMS và phần

mềm khai thác dịch vụ bưu phẩm GS10, bưu kiện BK2007 thành hệ thống phần mềm Bưu chính chuyển phát. Theo đó, tất cả các dịch vụ như Bưu phẩm bảo đảm, bưu kiện, bưu chính ủy thác, bưu phẩm EMS, bưu phẩm không địa chỉ.... đều được khai thác trên một hệ thống và theo thứ tự ưu tiên. Hệ thống các phần mềm này ngoài việc ứng dụng khai thác nghiệp vụ còn có vai trò quan trọng khác là kho lưu trữ thông tin sơ cấp về khách hàng, hỗ trợ Giao dịch viên nhận biết khách hàng quen và phân loại khách hàng để chăm sóc hiệu quả. Muốn vậy, hệ thống phần mềm phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Phần mềm cho phép khách hàng có thể tiếp cận tất cả các dịch vụ từ tài chính bưu chính, bưu chính chuyển phát, hành chính công, thu thuế, trả cước điện thoại, tiền điện, nước, gửi tiết kiệm, chuyển tiền...cho một lần giao dịch, tương tự, một giao dịch viên có thể tác nghiệp tất cả các dịch vụ cung cấp tại điểm trên cùng một màn hình, một máy tính.
- Có kết nối mạnh mẽ với các thiết bị thông minh, thiết bị cầm tay và tạo nên một hệ sinh thái hoàn chỉnh trong quy trình vận hành khép kín của vòng dịch vụ như ứng dụng phát Dingdong, Pack and send, chăm sóc khách hàng CRM...qua đó tối ưu hóa trải nghiệm cho khách hàng, rút ngắn quy trình triển khai, vận hành dịch.
- Đồng thời ở bất kỳ đâu, khi nào khách hàng đều có thể tra cứu, định vị, hỏi đáp về trạng thái sản phẩm, dịch vụ qua hệ thống tổng đài đa kênh, website, fanpage.
- Phần mềm cho phép lập báo cáo phân tích, đánh giá theo các lĩnh vực hoạt động của đơn vị, giúp quản lý kế hoạch, phân kỳ kế hoạch, giám sát mục tiêu, kiểm soát, hỗ trợ điều hành quản lý kinh doanh một cách chuyên nghiệp, linh hoạt.

3.2.2. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng

a. Nguyên tắc xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng

Cơ sở để thực hiện hoạt động khách hàng là dựa trên nền tảng hệ thống CSDLKH đầy đủ và việc phân loại dựa trên CSDLKH đã được thu thập. Phân đoạn khách hàng với những giá trị khác nhau từ đó phát hiện những khách hàng có khả

năng đem lại lợi nhuận cao bằng cách nắm bắt được giá trị hiện tại và lòng trung thành của khách hàng. Xác định những nhu cầu của từng loại khách hàng. Xây dựng CSDLKH và khai thác hết CSDLKH sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạch định chiến lược và chính sách kinh doanh; đề ra các biện pháp phục vụ và CSKH; xây dựng niềm tin, lòng trung thành của khách hàng; củng cố vị thế của doanh nghiệp trước các đối thủ cạnh tranh, hỗ trợ tích cực cho các đơn vị thành viên trong hoạt động SXKD.

b. Bổ sung các yêu cầu để xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng

Với đặc điểm phức tạp của hệ thống tên đường, số nhà,..., sự phát triển nhiều khu dân cư mới theo quy hoạch và tự phát như hiện nay, cùng với những bất cập trong hệ thống cơ sở dữ liệu cũ đã có sẵn, việc xây dựng và hoàn thiện CSDLKH sẽ đáp ứng các yêu cầu:

- Thích ứng với những thay đổi, điều chỉnh các dữ liệu từ cơ quan quản lý hành chính nhà nước có liên quan đến thông tin khách hàng như tách tỉnh, huyện,...
- Lưu trữ thông tin khách hàng một cách có hệ thống, thuận lợi trong việc cập nhật, có thể cung cấp nhanh, chính xác các thông tin cần thiết theo yêu cầu của khách hàng, các kết xuất từ CSDLKH có thể hỗ trợ công tác dự báo nhu cầu khách hàng, hoạch định chiến lược kinh doanh, xây dựng các hoạt động tương tác, phát triển các dịch vụ đang khai thác và nghiên cứu giới thiệu dịch vụ mới,...
- Sự thống nhất về cấu trúc của những dữ liệu cơ bản nhất về khách hàng để có sự quản lý thống nhất nhưng có thể chia sẻ và khai thác thông tin giữa các đơn vị trực thuộc Bưu điện tỉnh Bắc Giang, có phân cấp trong điều kiện cung cấp đa dịch vụ.

c. Phương pháp thực hiện

Hệ thống CSDLKH được xây dựng dựa trên hệ thống CSDLKH cũ nhưng dữ liệu khách hàng được thống nhất và hoàn chỉnh hơn tạo thuận lợi cho việc cập nhật, tra cứu thông tin khách hàng.

Với hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng thống nhất, khi khách hàng yêu cầu đáp ứng nhu cầu về một loại hình dịch vụ bưu chính viễn thông nào đó, nhân viên BĐĐN tại tất cả các điểm giao dịch có thể truy nhập vào hệ thống để đưa ra phương

án phục vụ tốt nhất cho từng khách hàng hoặc có thể từ chối khéo léo với những khách hàng trong phân đoạn khách hàng cần loại bỏ như khách hàng có tiền sử nợ cước lớn không có khả năng thanh toán,...

3.2.3. *Khác biệt hóa khách hàng và xác định khách hàng mục tiêu*

Để tăng khả năng cạnh tranh, Bưu điện tỉnh Bắc Giang xây dựng danh mục khách hàng cần đặt ra câu hỏi: “Ai là khách hàng chiến lược”. Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần xây dựng danh mục khách hàng dựa trên giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành của khách hàng để từ đó có kế hoạch phục vụ với những định đề giá trị khác nhau cho từng phân đoạn khách hàng. Hiện tại, Bưu điện tỉnh Bắc Giang mới xây dựng được khách hàng lớn dựa trên doanh thu. Trong thời gian tới, danh mục khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần phân thành các nhóm chiến lược: loại bỏ, thay đổi, khuyến khích, đầu tư. Những khách hàng có khả năng bị loại bỏ là những khách hàng hiện tại và trong tương lai đều không mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nhóm những khách hàng đầu tư bao gồm những khách hàng hiện đang mang lại giá trị và có tiềm năng trở thành khách hàng chiến lược trong tương lai. Những khách hàng cần thay đổi là những khách hàng hiện không có khả năng sinh lời nhưng có thể mang lại lợi nhuận trong tương lai nếu mối quan hệ này được thay đổi. Và phân đoạn cuối cùng những khách hàng được khuyến khích là những khách hàng hiện có khả năng sinh lời và có một ít khả năng trở thành khách hàng chiến lược.

Trên cơ sở dữ liệu và dữ liệu khách hàng đã được xây dựng Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần phân đoạn khách hàng mục tiêu như sau:

a. Phân loại theo giá trị hiện tại của khách hàng

Giá trị hiện tại của khách hàng (CV) được tính bằng doanh thu đem lại từ khách hàng trừ cho chi phí phải trả để có được khách hàng. Sau khi tính toán được giá trị hiện tại của khách hàng thông qua dữ liệu cước và thống kê các loại chi phí từ cơ sở dữ liệu khách hàng, Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần lập bảng tính điểm cho từng khách hàng có giá trị hiện tại như sau:

Bảng 3.1. Điểm tính cho giá trị hiện tại

Giá trị hiện tại của KH	Điểm
Trên 100 triệu	1
Từ 50 đến 100 triệu	0,8
Từ 25 đến 50 triệu	0,6
Dưới 25 triệu	0,4

b. Phân loại theo giá trị tiềm năng trong tương lai của khách hàng:

Nhằm đánh giá khả năng tạo lợi nhuận của từng khách hàng, Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần xây dựng một phương trình gọi là LTV, LTV được định nghĩa như là giá trị hiện tại ròng của chuỗi lợi nhuận khả thi trong tương lai đạt được từ một khách hàng cá nhân hay từ một phân khúc khách hàng. Công thức LTV dưới đây được xem là cách tính đơn giản nhất mà Bưu điện tỉnh Bắc Giang có thể sử dụng để đo lường giá trị khách hàng:

c. Phân loại theo lòng trung thành của khách hàng

Lòng trung thành của khách hàng (CL) được tính bằng tổng hai yếu tố:

- Lòng trung thành (CL) được xác định bằng hiệu số của 1 trừ cho khả năng một khách hàng từ bỏ dịch vụ bưu chính viễn thông của Bưu điện tỉnh Bắc Giang. $CL = 1$
- Cr: Cr được xác định thông qua phương pháp điều tra có trong cơ sở dữ liệu khách hàng và CL được tính điểm như sau:

Bảng 3.2: Điểm tính lòng trung thành thông qua chỉ số Cr

Lòng trung thành của KH	Điểm
Không thay đổi nhà cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông (Cr = 0)	1
Ít có khả năng cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông (Cr = 0,2)	0,8
Có thể thay đổi nhà cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông nếu có nhà cung cấp khác thuyết phục hơn (Cr = 0,4)	0,6
Sẵn sàng thay đổi nhà cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông nếu thấy có lợi (Cr = 0,6)	0,4

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

Bảng 3.3: Điểm tính lòng trung thành thông qua thời gian sử dụng dịch vụ

Lòng trung thành của KH	Điểm
Trên 5 năm	1
Từ 3 đến 5 năm	0,8
Từ 1 đến 3 năm	0,6
Dưới 1 năm	0,4

Thông qua tính toán điểm giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành của khách hàng trong CSDLKH của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, Bưu điện tỉnh Bắc Giang có thể phân thành 4 phân đoạn khách hàng A, B, C, D với những đặc điểm riêng biệt và có điểm công được quy định như sau:

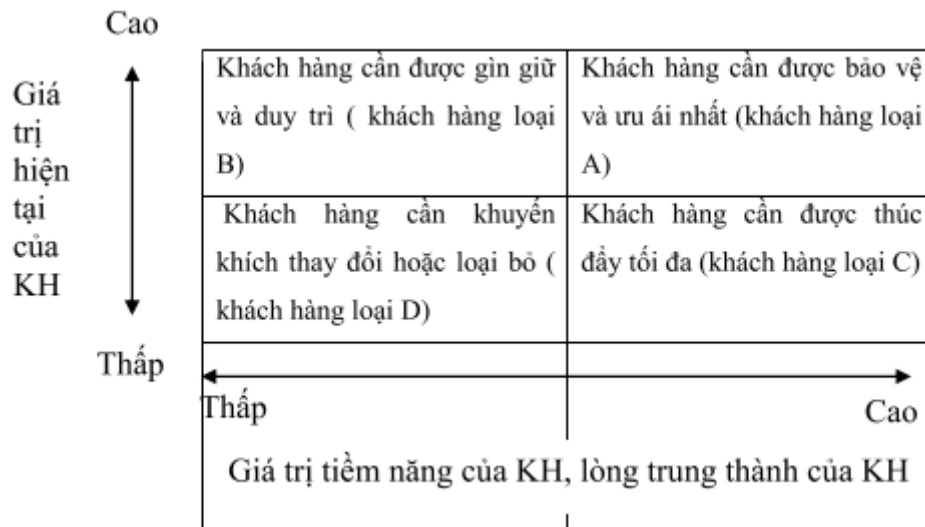
Bảng 3.4: Phân đoạn khách hàng theo đặc điểm mục tiêu

Phân đoạn khách hàng	Tổng điểm (K)	Đặc điểm và mục tiêu khách hàng
Khách hàng loại A	$K \leq 3,6$	Là các tổ chức, doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng nhiều dịch vụ bưu chính viễn thông tin học, sử dụng với số lượng lớn, nội bộ diện rộng, có nhu cầu mạng thông tin phạm vi hoạt động trên toàn quốc và quốc tế, có nhu cầu cao về các dịch vụ giá trị gia tăng. Vậy đây là nhóm khách hàng có giá trị hiện tại cao, giá trị tiềm năng và lòng trung thành cao, có thể coi đây là những mối quan hệ cần được bảo vệ và ưu ái nhất.
Khách hàng loại B	$3 \leq K \leq 3,6$	Là các tổ chức, doanh nghiệp có quy mô lớn, phạm vi hoạt động rộng tại nhiều tỉnh thành phố có nhu cầu sử dụng nhiều dịch vụ với mức thanh toán cao, có nhu cầu về các dịch vụ gia tăng. Vậy đây là nhóm khách hàng có giá trị hiện tại ở mức cao nhưng có

		giá trị tiềm năng và sự trung thành trung bình, có thể coi đây là những mối quan hệ cần được gìn giữ và duy trì
Khách hàng loại C	$2,2 \leq K \leq 3$	Là các tổ chức, doanh nghiệp có quy mô nhỏ và phạm vi hoạt động trên địa bàn một tỉnh, thành phố hoặc là các cá nhân, hộ gia đình sử dụng các dịch vụ bưu chính viễn thông tin học đáp ứng nhu cầu sử dụng hàng tháng không cao, có yêu cầu sử dụng dịch vụ thông thường. Đây là nhóm khách hàng có giá trị hiện tại và lòng trung thành ở mức cao nhưng giá trị hiện tại ở mức trung bình, có thể coi đây là những mối quan hệ cần được thúc đẩy tối đa.
Khách hàng loại D	$K \leq 2,2$	Là các tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân, hộ gia đình sử dụng các dịch vụ bưu chính viễn thông tin học đáp ứng nhu cầu kinh doanh, liên lạc cá nhân với mức cước, nợ cước kéo dài, hay thay đổi nhà cung cấp,... Vậy đây là nhóm khách hàng vừa có lòng trung thành thấp vừa có giá trị hiện tại và giá trị tiềm năng thấp, có thể coi đây là những mối quan hệ cần khuyến khích thay đổi hoặc loại bỏ.

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Sau khi phân tích giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng trong tương lai và lòng trung thành của khách hàng, Bưu điện tỉnh Bắc Giang sẽ xây dựng được biểu đồ xác định vị trí của từng loại khách hàng và từ đó sẽ đưa ra các chiến lược tương tác cũng như xác định được nguồn ngân quỹ đầu tư cho từng loại khách hàng.



Sơ đồ 3.1: Sơ đồ xác định vị trí của từng loại khách hàng

3.2.4. Tăng cường công cụ tương tác với khách hàng

Thông qua đội ngũ đông đảo những người ở tuyến đầu thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, bán hàng và CSKH đã tạo cơ hội cho Bưu điện tỉnh Bắc Giang phát triển mối quan hệ, dễ dàng truyền tải đến khách hàng nói riêng và công chúng nói chung về hình ảnh, thương hiệu của Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam. Tuy nhiên, Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần xây dựng các hoạt động tương tác với khách hàng hiệu quả, đảm bảo các kênh tương tác với khách hàng có giá trị thấp thì đơn giản và ít tốn kém hơn khách hàng có giá trị cao bằng với các hình thức tương tác như:

- Tương tác trực tiếp với khách hàng tại nhà, tại cơ quan của khách hàng.
- Tương tác trực tiếp với khách hàng tại điểm bán hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang
- Tương tác khách hàng tự động
- Đối với khách hàng loại A: Nâng cao giá trị đến mức tối đa cho khách hàng bằng cách đảm bảo đáp ứng tất cả các nhu cầu của khách hàng, thường xuyên có những chính sách thăm hỏi, tặng quà, nâng cao mức độ gắn bó của khách hàng với doanh nghiệp.
- Đối với khách hàng loại B: Ưu tiên tất cả các điều kiện để phục vụ khách hàng như thời hạn cung cấp dịch vụ đúng hẹn, ưu tiên thời gian cung cấp dịch vụ trước

khách hàng bình thường, tổ chức thăm hỏi định kỳ, chiết khấu hợp lý, gửi quà chúc mừng nhân các ngày kỷ niệm của khách,...

- Đối với khách hàng loại D: Cung cấp cho khách hàng các dịch vụ thông thường với chi phí thấp kết hợp với các dịch vụ hỗ trợ cơ bản nhất.

Thời điểm tương tác được thực hiện sao cho không tạo cho khách hàng sự khó chịu và quấy rầy. Trách nhiệm của các bộ phận tương tác là thu nhập những thông tin và thói quen của khách hàng từ đó áp dụng những hình thức tương tác vào thời điểm phù hợp. Để làm được điều này Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần xây dựng kế hoạch tương tác vào thời điểm phù hợp. Để làm được điều này Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần xây dựng kế hoạch tương tác vào thời điểm phù hợp nhằm tạo giá trị khác biệt cho từng nhóm khách hàng.

3.2.5. *Đổi mới chính sách phục vụ khách hàng*

Trên cơ sở phân loại khách hàng, Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần xây dựng chiến lược cho từng loại khách hàng cụ thể như sau:

Bảng 3.5: Chiến lược chăm sóc cho từng nhóm khách hàng

Loại khách hàng	Chiến lược
A	Gia tăng giá trị cảm nhận bằng việc cung cấp miễn phí các dịch vụ gia tăng vượt trội và khác biệt hẳn so với những loại khác. Tạo sự quan tâm đặc biệt với nhóm khách hàng này
B	Cung cấp những dịch vụ tăng thêm với mức phí nhất định. Kích thích mức độ sử dụng. Các dịch vụ hỗ trợ được cung cấp miễn phí, có quan tâm ở mức độ thấp hơn khách hàng loại A
C	Các chính sách sẽ được áp dụng nhằm gia tăng lòng trung thành cũng như gia tăng mức độ sử dụng dịch vụ. Tạo ra nhiều cơ hội để sử dụng các dịch vụ cơ bản và nâng cao. Cố gắng kích thích nhu cầu sử dụng dịch vụ nhiều hơn thông qua các hoạt động khuyến mại và các chính sách hỗ trợ.

D	Cung cấp các dịch vụ cơ bản và một số các dịch vụ giá trị gia tăng thông thường, sử dụng ít các dịch vụ hỗ trợ. Đây chính là nhóm khách hàng cần áp dụng các chính sách thông thường. Nếu đã áp dụng nhiều giải pháp khuyến khích nhưng khách hàng vẫn không thay đổi doanh nghiệp cần “từ chối khéo” việc cung cấp dịch vụ.
---	--

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả)

- Bên cạnh đó, đặc biệt tạo ra những giá trị khác biệt mang lại cho từng loại khách hàng cụ thể:

- *Đối với khách hàng loại A*

Định kỳ hàng tháng, được nhân viên CSKH liên hệ trực tiếp để tìm hiểu nhu cầu và mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ do Bưu điện tỉnh Bắc Giang cung cấp.

Nhận được sự tư vấn nhiệt tình về các dịch vụ và giải đáp mọi thắc mắc trong quá trình khách hàng sử dụng dịch vụ bưu chính viễn thông do Bưu điện tỉnh Bắc Giang cung cấp. Được thông báo, hướng dẫn trực tiếp và kịp thời những thông tin về việc thay đổi giá cước, chính sách marketing, hoặc đưa ra dịch vụ mới vào khai thác trên mạng lưới, đảm bảo khách hàng nắm được đầy đủ thông tin về các dịch vụ mà Bưu điện tỉnh Bắc Giang đang và sẽ cung cấp.

Ưu tiên trong việc sử dụng dịch vụ mới như: Được sử dụng trước và miễn phí các dịch vụ giá trị gia tăng. Thực hiện các chương trình đào tạo, tư vấn về dịch vụ cho khách hàng.

Nhận được sự chăm sóc đặc biệt của nhân viên CSKH trong thời gian thực hiện chương trình khuyến mãi, tặng quà nhân dịp các sự kiện lớn của khách hàng, các yêu cầu, khiếu nại được ưu tiên giải quyết nhanh chóng, linh hoạt và triệt để.

Đối với những khách hàng thuộc nhóm này, nếu là người có ảnh hưởng lớn trong xã hội mức cước lớn có thể gia nhập câu lạc bộ VIP của Bưu điện tỉnh Bắc Giang ngoài chính sách trên còn được: Mời tham dự các chương trình văn hóa, thể thao do Bưu điện tỉnh Bắc Giang tài trợ; mời tham dự các hội nghị khách hàng riêng

cho nhóm khách hàng này xin ý kiến đóng góp của khách hàng về chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ để tranh thủ sự ủng hộ,...

Được áp dụng các chính sách của khách hàng loại B.

- *Đối với khách hàng loại B.*

Các chính sách phục vụ cho nhóm khách hàng này tập trung vào việc kích thích mức độ sử dụng. Cụ thể là:

Cung cấp các dịch vụ tăng thêm của nhóm A với một mức chi phí nhất định.

Được nhân viên CSKH hướng dẫn, tư vấn về các dịch vụ và giải pháp có lợi trong quá trình sử dụng dịch vụ của Bưu điện tỉnh Bắc Giang cung cấp.

Nhận được chính sách ưu tiên trong việc thử nghiệm các dịch vụ mới

Ưu tiên trong các hoạt động CSKH như khuyến mãi riêng: tặng quà nhân dịp các sự kiện lớn của khách hàng hoặc của đất nước; ưu tiên giải quyết các góp ý, khiếu nại của khách hàng một cách hợp tình, hợp lý,... để khuyến khích khách hàng sử dụng, góp phần giữ vững và mở rộng thị phần của đơn vị.

Được áp dụng các chính sách của khách hàng loại C

- *Đối với khách hàng loại C*

Nhận được sự ưu đãi như khuyến mãi, tặng quà, để khuyến khích và giữ khách hàng sử dụng dịch vụ của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

Được mời tham dự các hội nghị khách hàng để giới thiệu dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu của khách hàng, tiếp thu ý kiến đóng góp các khách hàng.

Các khiếu nại của khách hàng được giải quyết kịp thời, tận tình, triệt để theo đúng thời gian quy định.

Được áp dụng các chính sách của khách hàng loại D.

- *Đối với khách hàng loại D*

Những khách hàng này sẽ được áp dụng các chính sách khuyến mãi thích hợp không vượt giá trị khuyến mãi khách hàng loại C và nhận được phục vụ dịch vụ khách hàng cơ bản. Nếu áp dụng các chính sách nhưng không có sự cải thiện thì có thể trở thành các khách hàng thông thường và chỉ áp dụng các chương trình quảng cáo khuyến mãi theo từng đợt.

3.2.6. *Đẩy mạnh hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

- Ngoài việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thì việc nâng cao kỹ năng giao tiếp, khả năng ngoại ngữ và các kinh nghiệm khác trong các chương trình đào tạo của nhân viên là vô cùng cần thiết giúp hoạt động chăm sóc khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang ngày càng được hoàn thiện, củng cố và không ngừng cải tiến nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đội ngũ nhân viên vững về lượng, mạnh về chất sẽ là tài sản vô giá cho phép Bưu điện tỉnh Bắc Giang là chủ được công nghệ, làm chủ thị trường và chủ động trong hoạt động kinh doanh của đơn vị.

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

- Để việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và có chế độ khuyến khích cán bộ công nhân viên hiệu quả thì chính sách đào tạo cần được thực hiện theo chiến lược nguồn nhân lực và được thể hiện rõ trong các mục tiêu nhân lực của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

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

động viên kịp thời để khuyến khích và tạo động lực cho nhân viên toàn Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Gắn kết quả đào tạo với việc bố trí và sử dụng lao động sau đào tạo.

- Tổ chức các đợt thi chuyên môn nghiệp vụ về hoạt động CSKH của Bưu điện tỉnh Bắc Giang hàng tháng. Khen thưởng những nhân viên có trình độ chuyên môn xuất sắc và nhắc nhở những nhân viên có kết quả thi không đạt yêu cầu. Trong 3 tháng liên tiếp nếu thi nghiệp vụ không đạt yêu cầu thì có những hình thức kỷ luật thích đáng và mức kỷ luật cao nhất là cho thôi việc. Các khóa đào tạo cần được tổ chức một cách nghiêm túc, có kiểm tra đánh giá kết quả để làm căn cứ xem xét thi đua của từng nhân viên theo định kỳ.

- Ngoài việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thì việc nâng cao kỹ năng giao tiếp, khả năng ngoại ngữ và các kinh nghiệm khác trong các chương trình đào tạo của Bưu điện tỉnh Bắc Giang là vô cùng cần thiết giúp hoạt động CSKH của Viettel post ngày hoàn thiện, củng cố và không ngừng cải tiến nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đội ngũ nhân viên vững về lượng, mạnh về chất sẽ là tài sản vô giá cho phép Bưu điện tỉnh Bắc Giang làm chủ được thị trường và chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Bên cạnh việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên CSKH, thì yếu tố quan trọng có tác dụng kích thích động viên nguồn nhân lực rất lớn là thực hiện chế độ khuyến khích nhân viên một cách công bằng toàn diện và hiệu quả. Bưu điện tỉnh Bắc Giang nên xây dựng một hệ thống các quy định về chế độ thưởng phạt cho từng trường hợp và theo định kỳ, quý có đánh giá xem xét khen thưởng cho những nhân viên thực hiện tốt công tác CSKH và những nhân viên được khách hàng phản hồi tốt. Thực hiện chế độ khen thưởng, phân phối hợp lý sẽ tạo động lực cho các nhân viên CSKH ý thức được trách nhiệm của mình, tạo dựng được niềm tin vững chắc của nhân viên đối với công ty.

- Để việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và có chế độ khuyến khích cán bộ công nhân viên hiệu quả thì chính sách đào tạo cần được thực hiện theo chiến lược nguồn nhân lực và được thể hiện rõ trong các mục tiêu nhân lực của Viettel post. Quá

trình đào tạo toàn diện và thường xuyên cũng đòi hỏi nguồn kinh phí nhất định nên Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần tổ chức các chương trình đào tạo hợp lý và đạt hiệu quả.

3.2.7. Tối ưu hóa quy trình chăm sóc khách hàng và giải quyết khiếu nại

Với mục tiêu cung cấp cho khách hàng dịch vụ có chất lượng tốt nhất, giá cước phù hợp nhất và đặc biệt đảm bảo nhu cầu nhanh gọn, chính xác nhất. Thì Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần tối ưu hóa quy trình CSKH:

- Giảm tải các thủ tục, giấy tờ không cần thiết.
- Đơn giản hóa quy trình CSKH: cần linh hoạt trong quá trình giải quyết khiếu nại như những khiếu nại đơn giản, bộ phận tiếp nhận có thể giải quyết trực tiếp vừa làm vừa giảm thời gian chờ đợi của khách hàng vừa làm tăng hiệu quả công việc. Đồng thời cần quy định cụ thể hơn trách nhiệm và quyền hạn đối với từng bộ phận hỗ trợ giải quyết khiếu nại để tránh tình trạng đùn đẩy trách nhiệm, gây tồn đọng khiếu nại cũng như tình trạng thực hiện công việc chồng chéo nhau. Để tất cả các bộ phận trong bộ máy tổ chức khiếu nại của chi nhánh phải đồng bộ và thống nhất, giảm tải các thủ tục khiếu nại, giảm thời gian tra cứu trách nhiệm cũng như tra cứu thông tin về khách hàng thì Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã xây dựng một hệ thống thông tin hoàn thiện về khách hàng. Mỗi nhân viên đều được cung cấp 1 account để truy nhập hệ thống CSDLKH với phân quyền riêng. Với biện pháp này nhân viên giải quyết khiếu nại có thể tra cứu thông tin về khách hàng trực tiếp trên hệ thống thay vì việc phải gửi đơn tới các bộ phận hỗ trợ khiếu nại và chờ thông tin phản hồi.

- Thống nhất quy trình và cải tiến phương thức giải quyết khiếu nại
- + Các quy trình vận động của luồng thông tin trong giải quyết khiếu nại cần được đảm bảo tính thống nhất, có bài bản và ổn định. Trong trường hợp có sự cố hoặc trở ngại, chậm trễ trong một khâu nào đó cần thông báo ngay và có giải pháp kịp thời để quá trình giải quyết khiếu nại không bị gián đoạn.

- + Vấn đề cần chú trọng trong giải quyết khiếu nại là quan điểm quan tâm đến lợi ích của người tiêu dùng. Khi đã xác định rõ nguyên nhân của vấn đề khiếu nại nhân viên giải quyết khiếu nại cần thẳng thắn nhìn nhận vấn đề, đáp ứng các yêu cầu, đề nghị của khách hàng và có những ưu đãi thỏa đáng để tạo dựng lòng tin của khách

hàng, xây dựng hình ảnh của đơn vị trong lòng khách hàng. Đối với những vấn đề vượt quá thẩm quyền, nhân viên giải quyết khiếu nại cần báo cáo ngay cấp trên để được xử lý đúng thời hạn và đảm bảo quyền lợi của khách hàng.

+ Quy trình và phương thức giải quyết khiếu nại tối ưu sẽ nâng cao hiệu quả của công tác giải quyết khiếu nại, khách hàng sẽ có ấn tượng tốt đẹp về công ty khi vấn đề của mình được giải quyết thỏa đáng và quyền lợi của mình được đảm bảo.

3.2.8. Xây dựng chính sách chăm sóc khách hàng

Hiện tại, công tác chăm sóc khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã phần nào đáp ứng được nhu cầu của đa số khách hàng. Tuy nhiên với sự phát triển của thị trường, sự xuất hiện ngày càng nhiều các nhà cung cấp dịch vụ, các đối thủ cạnh tranh thì việc chăm sóc khách hàng càng trở nên quan trọng hơn. Khách hàng sẽ tìm đến nhà cung cấp nào mà mình ưng ý, có chính sách đối xử tốt, có dịch vụ hậu mãi tốt...Không nằm ngoài mục tiêu nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần cố gắng hơn nữa để có thể thu hút khách hàng nhiều hơn, xây dựng đội ngũ khách hàng trung thành, đông đảo hơn. Do đó tác giả có một số giải pháp như sau:

a. Chính sách chung

- Chăm sóc trước khi đưa dịch vụ ra thị trường.
- + Tiến hành điều tra, khảo sát, nghiên cứu thị trường.
- + Từ kết quả điều tra, nghiên cứu, tiến hành phân tích kết quả thu được và dự báo nhu cầu cho việc triển khai dịch vụ mới.
- + Thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, tờ rơi, hội nghị khách hàng... giới thiệu để khách hàng biết và làm quen với dịch vụ.
- + Thông báo cho khách hàng biết về địa điểm, thời gian mở dịch vụ, cách sử dụng, giá cước ...
- + Sau khi đưa dịch vụ vào khai thác, phải liên tục theo dõi ý kiến phản ánh của khách hàng về chất lượng, giá cước dịch vụ...
- Chăm sóc khách hàng hiện có

+ Thường xuyên cập nhật, phân tích các dữ liệu thông tin khách hàng hiện có, thống kê theo dõi tình hình biến động về số lượng và đối tượng khách hàng, về sản lượng, doanh thu đối với từng sản phẩm, dịch vụ theo thời gian, theo mùa, theo phân đoạn thị trường mục tiêu, thực hiện các giải pháp tiếp thị để giữ khách hàng.

+ Theo định kỳ (tháng, quý/ lần), cử nhân viên chuyên trách chăm sóc khách hàng đặc biệt, tiếp xúc trực tiếp, xin ý kiến của khách hàng về chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ.

+ Giải quyết nhanh chóng, linh hoạt và triệt để các khiếu nại của khách hàng.

- Chính sách đối với nhóm khách hàng đặc biệt (không phân biệt doanh thu)

+ Tặng hoa + thiệp chúc mừng: 01 lần/ năm vào ngày truyền thống hoặc ngày thành lập đơn vị (trị giá 150.000vnd).

+ Tặng quà (trị giá 200.000vnd) thủ trưởng đơn vị nhân dịp tết Nguyên Đán.

+ Tặng hoa + quà (trị giá 200.000vnd) thủ trưởng đơn vị (là nữ) vào ngày 8/3; 20/10.

+ Tặng hoa + quà (trị giá 200.000vnd): sinh nhật của thủ trưởng đơn vị.

- Chính sách đối với nhóm khách hàng lớn

*** Chăm sóc nhân dịp ngày kỷ niệm, sinh nhật**

Bảng 3.6: Chi phí chăm sóc khách hàng nhân dịp kỷ niệm, sinh nhật

STT	Nhóm khách hàng	Hình thức chăm sóc	Giá trị quà tặng
1	Khách hàng thân thiết	Quà tặng + thiệp chúc mừng	150.000
2	Khách hàng bạc	Quà tặng + thiệp chúc mừng	200.000
3	Khách hàng vàng	Quà tặng + thiệp chúc mừng	300.000
4	Khách hàng kim cương	Quà tặng + thiệp chúc mừng	500.000

- Với khách hàng cá nhân: chăm sóc vào ngày sinh nhật của khách hàng.

- Với khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp: chăm sóc 02 lần/ năm.

+ Tặng quà vào ngày truyền thống hoặc ngày thành lập doanh nghiệp.

+ Tặng quà mừng sinh nhật thủ trưởng đơn vị.

*** Chăm sóc vào dịp tết Nguyên Đán.**

Bảng 3.7: Chi phí chăm sóc khách hàng nhân dịp tết Nguyên Đán

STT	Nhóm khách hàng	Hình thức chăm sóc	Giá trị quà tặng
1	Khách hàng thân thiết	Quà tặng + thiệp chúc mừng	300.000
2	Khách hàng bạc	Quà tặng + thiệp chúc mừng	500.000
3	Khách hàng vàng	Quà tặng + thiệp chúc mừng	800.000
4	Khách hàng kim cương	Quà tặng + thiệp chúc mừng	1.000.000

*** Các hoạt động Chăm sóc khách hàng khác**

Cũng với mục tiêu chăm sóc khách hàng và quảng bá thương hiệu Bưu Điện tỉnh cũng nên tổ chức hội nghị khách hàng hàng năm (vào dịp 15/8: ngày truyền thống ngành Bưu điện Việt Nam).

*** Giao nhiệm vụ thực hiện các đợt chăm sóc**

- Tại địa bàn Tp. Bắc Giang: danh sách khách hàng được sắp xếp theo doanh thu giảm dần.

+ 03 KH đầu tiên, do Giám đốc BĐT chăm sóc.

+ 03 KH tiếp theo, do phó Giám đốc BĐT chăm sóc.

+ Nhóm KH vàng, do trưởng phòng Kinh doanh - Tiếp thị chăm sóc.

+ Nhóm KH bạc, KH thân thiết: do nhân viên tiếp thị - bán hàng chăm sóc.

- Tại các Bưu điện huyện:

+ Nhóm KH bạc trở lên do Giám đốc, phó giám đốc BDH chăm sóc.

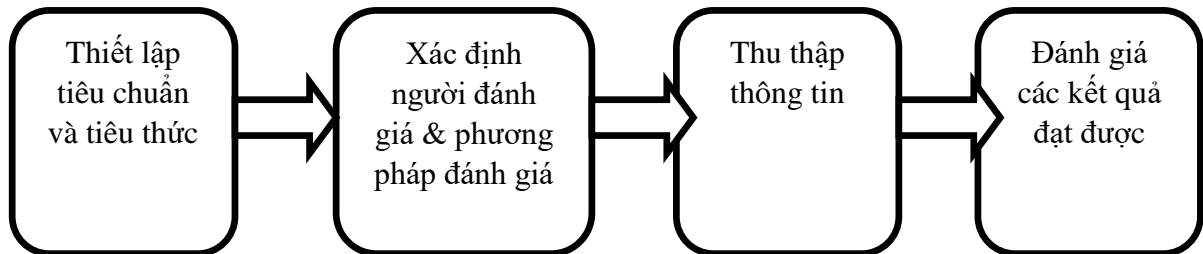
+ Nhóm còn lại, do nhân viên tiếp thị bán hàng chăm sóc.

3.2.9. Tăng cường kiểm tra việc thực hiện

a. Quy trình đánh giá

Đánh giá hiệu quả của hệ thống bắt đầu từ dưới lên. Từ những gì khách hàng nhận được đến những gì mà khách hàng mang lại cho dịch vụ Bưu chính và các nhân viên của Bưu điện tỉnh Bắc Giang nhận được. Việc cần thiết là phải xác định các tiêu

thức và thiết lập các tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả. Sử dụng các phương pháp đánh giá phù hợp. Các dữ liệu cho đánh giá phải được thu thập đầy đủ. Quá trình đánh giá sẽ kéo dài theo từ bộ phận và nhóm cần đánh giá.



Sơ đồ 3.2: Quy trình đánh giá

b. Tiêu thức đánh giá

Hiệu quả của hệ thống CRM chính là những kết quả đạt được từ khách hàng, sau khi chuyển giao giá trị cho khách hàng, khách hàng sẽ đạt được những điều gì?...Như vậy bước đầu tiên sẽ xác định đánh giá từ khách hàng. Khi khách hàng đạt được những điều đó vậy họ mang lại cho doanh nghiệp những chuyển biến gì trong hoạt động SXKD và với những nhân viên thực hiện theo định hướng CRM họ đã đạt được điều gì. Từ đó sẽ tiến hành đánh giá đối với dịch vụ bưu chính viễn thông của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

- Đánh giá từ phía khách hàng: Kiến thức khách hàng; giá trị hiện tại của khách hàng; sự trung thành của khách hàng; sự thỏa mãn của khách hàng.
- Đánh giá từ phía Bưu điện tỉnh Bắc Giang: Doanh thu từ các nhóm khách hàng; Lượng khách hàng mới; lợi nhuận trên đầu tư (ROI); mức độ hài lòng, trung thành của nhân viên.

c. Phương pháp đánh giá

Từ phía khách hàng sẽ đánh giá qua các chỉ số của từng tiêu thức, có thể sử dụng điều tra qua bảng câu hỏi đối với khách hàng, dữ liệu thu được từ kết quả hoạt động kinh doanh (Các số liệu tài chính, thị phần...), sau đó phân tích các kết quả đạt được.

Từ phía Bưu điện tỉnh Bắc Giang sẽ đánh giá hiệu quả dựa trên hình thức cho điểm, thành tích đạt được, mức độ hoạt động, sự tận tụy của nhân viên sẽ được so sánh, xếp loại giữa các nhân viên với tiêu chuẩn đạt được qua các chỉ số đã thiết lập trong Bộ tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng của VTPost.

d. Bộ phận đánh giá

Để kết quả đánh giá trung thực cao, Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần giao nhiệm vụ cho Ban khách hàng chủ trì thuê các tổ chức tư vấn có trình độ chuyên môn cao tiến hành đánh giá từ phía khách hàng thông qua việc lập phiếu thăm dò khách hàng, khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng về hệ thống CRM. Ngoài ra, để có thể đánh giá và đưa ra các phương hướng hoàn thiện hoạt động CRM cho Bưu điện tỉnh Bắc Giang, tổ chức tư vấn cần thu nhập thêm các nguồn thông tin từ kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, hoạt động quản lý quan hệ khách hàng của các đối thủ cạnh tranh, phản hồi từ các kênh thông tin không chính thức (báo chí, truyền hình,...).

KẾT LUẬN

Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ đem lại lợi ích cho Bưu điện tỉnh 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang và khách hàng trở nên gần gũi hơn, cơ sở dữ liệu của Bưu điện tỉnh Bắc Giang về khách hàng cũng được cập nhật, qua đó Bưu điện tỉnh Bắc Giang có thể nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, từ đó có thể đưa ra được các chính sách, chiến lược kinh doanh phù hợp và hiệu quả hơn. Với ý nghĩa như vậy, luận văn đã hoàn thành một số nội dung chủ yếu sau:

- Khái quát, hệ thống các văn bản lý luận thực tiễn về vấn đề quản trị quan hệ khách hàng.
- Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh và thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang
- Hoàn thiện hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang đang gia tăng, phân tích tồn tại trong công tác CRM tại Bưu điện tỉnh 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang sẽ phân loại được khách hàng để biết được nhóm khách hàng nào nên đầu tư, nhóm khách hàng nào nên giữ gìn và gia tăng thêm được những mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng hiện có. Ngoài ra giải pháp thực thi phân loại khách hàng trọng điểm và trung thành sẽ đảm bảo những nhóm khách hàng trung thành và có giá trị cao được chăm sóc và quản lý tốt.

Tuy nhiên, do thời gian và trình độ còn hạn chế nên Luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô giáo và bạn đọc để hoàn thiện hơn. Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn thầy giáo hướng

dẫn TS. Trần Đức Lai, Ban giám đốc, CBCNV tại Bru điện tỉnh 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]. TS. Nguyễn Bình Minh (2019). Quản trị Quan hệ khách hàng, Giáo trình Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [2]. Nguyễn Văn Dung (2018). Quản lý quan hệ khách hàng, NXB Giao thông vận tải.
- [3]. PGS. TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Xuân Lân, Quản trị Marketing – Marketing giá trị. NXB Tài chính, Hà nội
- [4]. Hoàng Thị Huệ (2015), Bài giảng Quản trị Marketing, Trường ĐH Kinh tế & QTKD.
- [5]. Nguyễn Thượng Thái (2007), Bài giảng Marketing dịch vụ, Học viện Công Nghệ Bưu chính Viễn thông
- [6]. Philip Kotler – Dịch giả Lê Hoàng Anh (2008). Thấu hiểu tiếp thị từ A đến Z (80 khái niệm nhà quản lý cần biết), NXB Trẻ, TP Hồ Chí Minh.
- [7]. Jill Dyché – Dịch giả Huỳnh Minh Em (2018), Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàng, NXB Tổng hợp, TP Hồ Chí Minh.
- [8]. Gary D. Smith, Danny R. Arnold, Bobby G. Bizzell. 2003. Chiến lược & Sách lược Kinh doanh, người dịch Bùi Văn Đông, NXB Thống kê.
- [9]. Website Tổng công ty Bưu điện Việt Nam: <http://vnpost.vn>
- [10]. Website Cổng thông tin điện tử Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam: <http://chinhphu.vn>