

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



HOÀNG VƯƠNG TUYẾN

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

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

HÀ NỘI- 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



HOÀNG VƯƠNG TUYẾN

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

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 KHOA HỌC: TS. VŨ QUANG KẾT

HÀ NỘI -2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan:

1. Những nội dung trong luận văn này là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Vũ Quang Kết
2. Mọi tham khảo dùng trong luận văn đều được trích dẫn rõ ràng tên tác giả, thời gian, địa điểm công bố.
3. Mọi sao chép không hợp lệ, vi phạm quy chế đào tạo, hay gian trá, tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm

Học Viên

Hoàng Vương Tuyền

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, Em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc và chân thành đến giáo viên hướng dẫn TS. Vũ Quang Kết, người đã tận tình chỉ bảo em trong định hướng nghiên cứu, đề xuất các ý tưởng và giúp đỡ về mặt phương pháp luận cũng như việc kiểm tra cuối cùng đối với luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn Lãnh đạo Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, khoa Đào tạo Sau đại học và các đồng nghiệp đã giúp đỡ em rất nhiều trong quá trình học tập, nghiên cứu và tạo điều kiện giúp em trong công tác để em có thời gian thực hiện việc học tập và hoàn thành luận văn.

Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu bài luận văn của em không tránh khỏi những sai sót. Vì vậy, em kính mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý thầy cô để bài luận văn hoàn thiện hơn và có ý nghĩa thực tế hơn.

Cuối cùng, em xin kính chúc Quý thầy cô sức khỏe, hạnh phúc, vui vẻ, thành đạt trong cuộc sống.

Em xin chân thành cảm ơn!

Học Viên

Hoàng Vương Tuyền

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC CÁC BẢNG, HÌNH VẼ	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1 Tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp	8
1.1.1 Khái niệm về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng	8
1.1.2 Mục đích và vai trò của quản trị quan hệ khách hàng	16
1.1.3 Yêu cầu của quản trị quan hệ khách hàng	19
1.1.4 Các mô hình quản trị quan hệ khách hàng	21
1.2 Quy trình thực hiện quản trị quan hệ khách hàng	25
1.2.1 Tạo lập cơ sở dữ liệu về khách hàng	25
1.2.2 Phân tích dữ liệu lựa chọn khách hàng mục tiêu.....	27
1.2.3 Công cụ và chính sách tác động đến khách hàng mục tiêu	29
1.2.4 Xây dựng mối quan hệ và tương tác với khách hàng	31
1.2.5 Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng	33
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng	34
1.3.1 Các yếu tố về con người và tổ chức	34
1.3.2 Chiến lược kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp	35
1.3.3 Yếu tố khoa học - công nghệ.....	35
1.3.4 Các yếu tố khác	36
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	37
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- HẢI DƯƠNG	38
2.1 Tổng quan về Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương	38

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển TTKD VNPT-Hải Dương	38
2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của TTKD VNPT-Hải Dương.....	40
2.1.3 Cơ cấu tổ chức của TTKD VNPT- Hải Dương.....	42
2.1.4 Tình hình hoạt động của TTKD VNPT-Hải Dương	46
2.1.5 Đặc điểm khách hàng cá nhân của TTKD VNPT-Hải Dương	50
2.2 Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương	51
2.2.1 Tạo lập dữ liệu về khách hàng.....	53
2.2.2 Phân tích dữ liệu lựa chọn khách hàng mục tiêu.....	57
2.2.3 Chính sách và công cụ tác động đến khách hàng mục tiêu	64
2.2.4 Xây dựng mối quan hệ và tương tác với khách hàng	66
2.2.5 Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng	71
2.3 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT-Hải Dương.....	72
2.3.1. Các yếu tố về con người và tổ chức	72
2.3.2. Chiến lược kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp.	72
2.3.2. Yếu tố khoa học - công nghệ.....	75
2.3.3. Các yếu tố khác:	75
Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT-Hải Dương còn thể hiện :.....	75
2.4 Nhận xét, đánh giá về quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương	76
2.4.1 Kết quả đạt được.....	76
2.4.2. Các tồn tại và nguyên nhân	77
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	78
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG	79
3.1 Định hướng quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT – HD	79

3.1.1 Định hướng chiến lược kinh doanh và Marketing	79
3.1.2 Định hướng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương	80
3.2 Giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.	82
3.2.1 Giải pháp 1: Triển khai CRM đồng bộ tới các phòngban	82
3.2.2 Giải pháp 2: Nâng cao độ hài lòng của khách hàng - Giảm giá trị kỳ vọng của khách hàng.....	83
3.2.3 Giải pháp 3: Hoàn thiện các hình thức tương tác với khách hàng	86
3.2.4 Giải pháp 4: Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực	88
3.3 Một số kiến nghị: Tổng công ty dịch vụ viễn thông – Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam VNPT.....	90
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	91
KẾT LUẬN	92
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	94
PHỤ LỤC.....	96

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TT	Ký Hiệu	Tiếng Việt
1.	CRM	Quản trị quan hệ khách hàng
2.	CSKH	Chăm sóc khách hàng
3.	CSDL	Cơ sở dữ liệu
4.	TTKD	Trung tâm kinh doanh
5.	KH	Khách hàng

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Những quan điểm về CRM của các học giả	13
Bảng 1.2: Các bộ phận cấu thành quản trị quan hệ khách hàng.....	19
Bảng 2.1: KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA TTKD VNPT-HẢI DƯƠNG.....	48
TRONG 3 NĂM.....	48
Bảng 2.2: KẾT QUẢ KINH DOANH CÁC DỊCH VỤ TRỌNG TÂM.....	49
CỦA TTKD VNPT-HẢI DƯƠNG TRONG 3 NĂM	49
Bảng 2.3: Số liệu số lượng KH và doanh thu KH cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương	50
Bảng 2.3: Điểm tính có giá trị hiện tại	58
Bảng 2.4: Điểm tính có giá trị tiềm năng	59
Bảng 2.5: Điểm tính lòng trung thành thông qua chỉ số Cr	59
Bảng 2.6: Điểm tính lòng trung thành thông qua thời gian sử dụng dịch vụ	60
Bảng 2.7: Tổng điểm K của giá trị hiện thành tại, giá trị tiềm.....	60
năng và lòng trung thành.....	60
Bảng 2.8: Phân loại khách hàng	61
Bảng 2.9: Chiến lược cho từng nhóm khách hàng	62
Bảng 2.10: Phân loại khách hàng căn cứ theo doanh thu và tuổi.....	63
Bảng 2.11 : Số liệu quà tặng chăm sóc KHCN qua các năm	65
Bảng 2.12: Nội dung cam kết 5 lời hứa với khách hàng.....	68

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Mô hình quản lý khách hàng QCI	22
Hình 1.2: Chuỗi giá trị CRM.....	23
Hình 1.3: Mô hình CRM của Payne.....	24
Hình 1.4: Mô hình CRM của Gartner	25
Hình 2.1: Mô hình tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Hải Dương	43
Hình 2.2: Mô hình xử lý yêu cầu của hệ thống CSDLKH tập trung.....	57

MỞ ĐẦU

Tính cấp thiết của đề tài

Trong quá khứ, nhiều doanh nghiệp xem khách hàng đơn thuần chỉ là những khách hàng. Ngày nay, với nền kinh tế thị trường tăng trưởng một cách nhanh chóng và nền kinh tế ngày càng mở rộng, các nhà quản trị, các doanh nghiệp Viễn thông Việt Nam đang bị thúc ép phải chấp nhận luật chơi trong môi trường toàn cầu, đầy biến động và cạnh tranh khốc liệt, ý thức được sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc vào việc có được mối quan tâm và sự trung thành của khách hàng không ? Các doanh nghiệp nhận ra rằng việc mất khách hàng có nghĩa là mất nhiều hơn là một giao dịch bán hàng. Hay nói cách khác, chi phí bỏ ra để giữ chân một khách hàng cao hơn chi phí dành cho việc làm hài lòng một khách hàng. Trong lĩnh vực viễn thông, nơi mà yếu tố khách hàng hài lòng sẽ trở thành vấn đề then chốt trong chiến lược cạnh tranh giữa những nhà cung cấp dịch vụ. Các doanh nghiệp kinh doanh ngành dịch vụ viễn thông muốn làm khách hàng thỏa mãn thì cần phải có những phương thức riêng gắn liền với chất lượng dịch vụ viễn thông mà thường được khách hàng rất dễ cảm nhận. Vì vậy, quản trị quan hệ khách hàng là cần thiết để có thể tập trung vào việc duy trì và làm tăng trưởng khách hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng là một phương pháp giúp các doanh nghiệp tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin khách hàng như thông tin về nhu cầu, liên lạc... và các vấn đề khác nhằm phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn. Mục tiêu tổng thể là tìm kiếm, thu hút, giành niềm tin và lôi kéo đối với những khách hàng mới, duy trì những khách hàng cũ.

Ở Việt Nam trong những năm gần đây đã có nhiều doanh nghiệp nghiên cứu ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng trong thực tiễn quản trị doanh nghiệp. Quản trị quan hệ khách hàng về bản chất là chiến lược kinh doanh bao gồm: hệ thống chiến lược, chương trình, công cụ nhằm lựa chọn, thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài giữa doanh nghiệp và khách hàng. Để có thể tồn tại và phát triển bắt buộc các doanh nghiệp phải hướng đến khách hàng, “khách hàng làm trung tâm”.

Chiến lược kinh doanh bằng khách hàng đang là một chiến lược có tầm quan trọng và ảnh hưởng bậc nhất. Việc tổ chức tốt công tác quản trị quan hệ khách hàng sẽ tiết kiệm cho doanh nghiệp rất nhiều chi phí. Chi phí bán hàng và chăm sóc khách hàng hiện hữu sẽ thấp hơn nhiều so với khách hàng mới, đặt biệt đối với ngành viễn thông nói chung và VNPT Vinaphone nói riêng. Ngoài ra, nó sẽ giúp cho doanh nghiệp đạt được sự trung thành và sự hài lòng, thỏa mãn của khách hàng. Những khách hàng này là những khách hàng tiềm năng, có tác dụng quảng bá rất hữu ích cho doanh nghiệp giúp doanh nghiệp có thêm khách hàng mới.

Trong xu thế bùng nổ về thông tin các doanh nghiệp Viễn thông như: Mobifone, Viettel, Vietnam Mobile, FPT, SCTV phát triển cũng như cạnh tranh vô cùng sôi động đồng nghĩa với việc thuê bao ảo (di động trả trước) rời mạng tăng cao do việc quản lý từ các thông tư, nghị định của Bộ TTTT đối với khách hàng di động trả trước. Trong bối cảnh đó, quản trị quan hệ khách hàng nhằm thu hút và duy trì phát triển khách hàng thực sự mang lại hiệu quả và những lợi ích to lớn cho Vinaphone nói riêng và các doanh nghiệp kinh doanh Dịch vụ Viễn thông vì hoạt động dịch vụ luôn gắn liền với khách hàng đặc biệt với Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương mới chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/07/2015 sau khi tái cơ cấu Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương, quản trị quan hệ khách hàng cá nhân vẫn dựa vào nhân lực là chính. Trong khi đó, thị trường Dịch vụ Viễn thông Việt Nam đang ngày càng mở rộng với sự gia nhập và cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp mới. Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của trung tâm chủ yếu là giao tiếp trực tiếp với khách hàng tại quầy giao dịch. Mặt khác các giao dịch còn mang nặng tính giấy tờ, thủ tục, chưa thực sự tạo thuận lợi cho khách hàng. Một thực tế hiện nay, mạng lưới Dịch vụ Viễn thông của Trung tâm kinh doanh VNPT- Hải Dương đang được mở rộng nhanh chóng với số lượng khách hàng ngày càng gia tăng, thế nhưng Trung tâm kinh doanh VNPT- Hải Dương lại chưa có một cơ sở dữ liệu khách hàng tập trung và cơ chế quản lý thông tin khách hàng hiệu quả. Ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0

cần có quan điểm quản trị mới, cần những kiến thức và thái độ mới. Xuất phát từ yêu cầu về lý thuyết thực tiễn đặt ra, tác giả chọn đề tài: “***Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương***” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình. Luận văn sẽ tập trung đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá và đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương.

Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

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

- Lý thuyết về hoạt động marketing: Có tác giả PGS-TS. Lê Thế Giới, TS. Nguyễn Xuân Lãn trong cuốn “Quản trị marketing định hướng giá trị” của NXB Lao động xã hội; 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 nhằm tạo ra sự phục vụ tốt hơn khách hàng, tạo được thỏa mãn của khách hàng đối với doanh nghiệp, từ đó tạo ra mối quan hệ lâu dài giữa khách hàng với doanh nghiệp.

- Lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng: Có tác giả Jill Dyché trong cuốn “Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàng” của NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh; Janelle Barlow & Claus Moller trong cuốn “Nghệ thuật chinh phục khách hàng”; Th.s. Nguyễn Văn Dung trong cuốn “Quản lý quan hệ khách hàng” của NXB Giao thông vận tải; Các quyển sách trên đã cho người đọc nắm rõ về các khái niệm cơ bản của CRM cũng như tiến trình và cách thức thực hiện những tiến trình đó. CRM là một chiến lược quan trọng trong hoạt động quản lý doanh nghiệp trong kỷ nguyên thông tin và tri thức. Mục tiêu của CRM là tối đa hóa giá trị của khách hàng thông qua việc xây dựng, phát triển và duy trì một tổ chức luôn định hướng vào khách hàng và thỏa mãn khách hàng. Hệ thống CRM đòi hỏi tổ chức hay doanh nghiệp phải nghiên cứu, tìm hiểu, thống kê, để xác định nhu cầu của khách hàng trong hiện tại và tương lai. CRM sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp thông qua

quy trình, thủ tục được quy định nhằm thu thập thông tin của khách hàng trong quá trình thống kê, phân tích, đánh giá và rút ra những nhận định cần thiết. Đây cũng là một trong những lợi ích quan trọng của CRM. Đồng thời tác giả cũng đề cập đến việc ứng dụng internet vào CRM để thu thập, lưu trữ nhiều thông tin hơn từ nhiều khách hàng, là một trong những công cụ được nhiều người sử dụng hiện nay vì tính nhanh chóng và tiện lợi.

- PGS.TS. Trương Đình Chiến, Quản trị marketing, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2015. Cuốn sách bao gồm những nội dung cốt lõi của Marketing và Quản trị marketing trong đó có Quản trị quan hệ khách hàng [1]

- PGS.TS. Trương Đình Chiến -Quản trị quan hệ khách hàng, khung lý thuyết và ứng dụng thực tiễn tại Hội thảo quốc gia về Quản trị quan hệ khách hàng lý thuyết và thực tiễn ứng dụng tại Việt Nam (2012) [2]

- Th.S Nguyễn Quang Hưng - Quản lý quan hệ khách hàng - NXB Bưu điện (2010). Cuốn sách này đề cập đến những vấn đề chung về quản lý quan hệ khách hàng nói chung ở tất cả các doanh nghiệp[3]

- TS. Trần Thị Thập – Quản trị bán hàng – NXB Thông tin và Truyền thông (2012). Cuốn sách có trình bày một phần về quản trị quan hệ khách hàng như khái niệm, nguyên lý, nội dung và mô hình quản trị quan hệ khách hàng[4].

* **Về thực tiễn:** Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả cũng đã tham khảo từ một số nghiên cứu đi trước có liên quan đến đề tài. Qua đó, giúp cho tác giả có một cái nhìn tổng quát về lĩnh vực mà đề tài đang nghiên cứu, đồng thời giúp tác giả rút ra được những định hướng và phương pháp nghiên cứu cũng như đề xuất các giải pháp, các kiến nghị cho phù hợp với đề tài của mình. Cụ thể:

- Đề tài này như là: “Quản trị quan hệ khách hàng tại trung tâm dịch vụ viễn thông Vinaphone” của tác giả Nguyễn Hồ Minh Đức, Trường Đại học Đà Nẵng, năm 2013;

- Đỗ Giang Nam – 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, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân (2015) đã nghiên cứu về mối liên hệ giữa ngân hàng và các doanh nghiệp, trong điều kiện, ngữ cảnh cụ thể tại Việt Nam [5];

- Bài báo “Tổng quan về CRM”, trang web <http://gscom.vn/portal/> bài báo giới thiệu tổng quát về CRM, khái niệm CRM, mục đích của CRM, quy trình hoạt động của CRM;

- Bài báo “Đánh giá mô hình CRM”, PC Word Việt Nam. Bài báo cho rằng việc xây dựng, cách thức vận hành hệ thống CRM ở mỗi doanh nghiệp thường khác nhau. Do vậy, vấn đề đầu tiên trong triển khai hệ thống CRM là đánh giá mô hình CRM nào thích hợp nhất với đơn vị mình. Tuy nhiên, xét trên bình diện khảo sát chung, người ta có thể tham khảo mô hình mà số đông các doanh nghiệp lựa chọn, từ đó tham chiếu mức độ phù hợp đối với DN. Bài báo đã chỉ ra mô hình CRM cơ bản. Mô hình này gồm 6 phần chủ yếu: xây dựng cơ sở dữ liệu, phân tích, thống kê, lựa chọn khách hàng mục tiêu, xây dựng mối quan hệ, thu thập những thông tin liên quan đến khách hàng, đánh giá hiệu quả. Đây là mô hình chung nhất về CRM, giúp cho các doanh nghiệp có thể thực hiện chi tiết từng bước nhằm đạt được hiệu quả cao trong việc áp dụng CRM vào doanh nghiệp mình.

Qua quá trình khảo sát, phỏng vấn OB, tiếp cận hầu hết các cán bộ, chuyên viên thuộc các phòng chức năng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương kết quả cho thấy từ năm 2016 - 2020 chưa có một công trình nào nghiên cứu về Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương. Vì vậy tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương đề tài của tác giả là mới không trùng lặp với các đề tài luận văn thạc sĩ đã được công bố.

Mục tiêu nghiên cứu

*** Mục tiêu tổng quát**

Đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại trung tâm kinh doanh VNPT- Hải Dương.

*** Mục tiêu cụ thể**

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

- Phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương giai đoạn 2019-2021, chỉ ra hạn chế, bất cập và nguyên nhân

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương.

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

*** Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu Luận văn là quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương

*** Phạm vi nghiên cứu**

Về nội dung: Luận văn tập trung chủ yếu nghiên cứu, đánh giá đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương giai đoạn 2019-2021, từ đó rút ra những bài học thực tiễn và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Về không gian nghiên cứu: các lĩnh vực hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Về thời gian: đề tài tập trung nghiên cứu và phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong 3 năm từ 2019 – 2021;

Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu của luận văn là sự kết hợp các phương thức sau.

*** Phương pháp thu thập dữ liệu**

-Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Những tài liệu thu thập được qua các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài và các bài báo của các tác giả trong và ngoài nước; các thông tin trên các trang website có liên quan đến nội dung quản trị quan hệ khách hàng.

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:

Thu thập dữ liệu bằng bảng hỏi: Tác giả đã sử dụng bảng điều tra khảo sát (bảng hỏi) dự kiến 300 khách hàng thông qua các hình thức (cơ cấu khách hàng cụ thể trong phụ lục):

- + Các khách hàng đến điểm giao dịch tại Trung tâm
- + Các khách hàng sử dụng internet (khảo sát bằng gọi OB): Bảng hỏi điều tra khảo sát cho tất cả các khách hàng cá nhân sử dụng dịch vụ internet của

Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương; được soạn thảo dựa trên các thành tố, các nhân tố cơ bản của quản trị quan hệ khách hàng của VNPT Hải Dương. Thực hiện việc sắp xếp câu hỏi đi từ tổng quát đến chi tiết, các câu hỏi đều là các câu hỏi mở có liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng, các khách hàng có thể lựa chọn các câu trả lời thấy phù hợp nhất. Số lượng điều tra, khảo sát được quản lý chặt chẽ.

*** Xử lý dữ liệu:**

- Thông tin sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng phần mềm excel.

- Từ những thông tin thu thập được, luận văn dùng phương pháp tổng hợp thống kê, phân tích, so sánh, đánh giá, nhận diện những mặt tốt/xấu của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân phù hợp và chưa phù hợp, đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương.

Kết cấu của luận văn

Phần mở đầu

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng

1.1.1.1 Khách hàng

1.1.1.1.1 Khái niệm khách hàng

Có rất nhiều khái niệm về khách hàng.

Theo quan điểm cổ điển: “Khách hàng là những người mua sắm sản phẩm hay dịch vụ”.

Theo quan điểm hiện đại hơn: “Khách hàng là những người mà bạn có quan hệ giao dịch kinh doanh”.

Theo Philips Kotler (2003): “Khách hàng là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ, là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp”.

Tóm lại, khách hàng là một tập hợp những cá nhân, nhóm người, doanh nghiệp,... có nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và mong muốn được thỏa mãn nhu cầu đó. Khách hàng không nhất thiết là những người mua sản phẩm của doanh nghiệp, họ có thể là các nhà đầu tư, cơ quan quản lý hay những người làm việc trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp có nhiệm vụ xử lý các nhu cầu của khách hàng để làm lợi cả cho khách hàng và cả cho chính doanh nghiệp.

1.1.1.1.2 Phân loại khách hàng

“Khách hàng là tổ chức hay cá nhân nhận sản phẩm dịch vụ”- tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000:2000. Dựa vào các tiêu chí khác nhau để phân loại khách hàng.

- Dựa vào hành vi mua hàng: Khách hàng cá nhân và Khách hàng tổ chức.

Khách hàng cá nhân là tập hợp các khách hàng giao dịch là cá nhân, hộ gia đình. Nhu cầu của đối tượng khách hàng này bị chi phối bởi các yếu tố như: Đặc điểm gia đình, vai trò và địa vị xã hội, tầng lớp xã hội. Việc nghiên cứu để nắm bắt những yếu tố tác động đến nhu cầu của bản thân đối tượng khách hàng này có ý nghĩa thiết thực trong việc đề ra các giải pháp để thu hút cũng như củng cố lòng trung thành của họ đối với công ty.

Khách hàng tổ chức bao gồm tập hợp các khách hàng là công ty hay doanh nghiệp. Cũng như khách hàng cá nhân, khách hàng tổ chức chịu nhiều tác động của các yếu tố đến nhu cầu của mình như: đặc điểm ngành sản xuất kinh doanh, quy mô doanh nghiệp, phạm vi và thị trường hoạt động,... Trong đó, yếu tố về đặc điểm ngành sản xuất kinh doanh là yếu tố tác động mạnh nhất đến việc lựa chọn loại hình sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp.

- Dựa vào khả năng mua hàng: Khách hàng hiện tại và Khách hàng tiềm năng.

Khách hàng hiện tại: Là những khách hàng đã mua và sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp. Họ có thể giới thiệu khách hàng tiềm năng khi cảm thấy hài lòng. Tập khách hàng này quyết định doanh số cũng như lợi nhuận của doanh nghiệp trong thời điểm hiện tại.

Khách hàng tiềm năng: Là những khách hàng có nhu cầu về các sản phẩm của doanh nghiệp, muốn sở hữu sản phẩm đó và có khả năng chi trả, thanh toán. Tập khách hàng này quyết định đến khả năng tồn tại cũng như phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

- Dựa vào vị trí của khách hàng so với doanh nghiệp: Khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ

Khách hàng bên ngoài: Là những người không thuộc doanh nghiệp và là đối tượng phục vụ chính của doanh nghiệp. Họ là những người trực tiếp trả tiền, người quyết định mua, người sử dụng, người được hưởng quyền lợi về việc sử dụng các sản phẩm, dịch vụ. Chủ doanh nghiệp cần xác định rõ đây là những khách hàng tiềm năng, truyền thống hay là những người trực tiếp đem lại doanh thu lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Khách hàng nội bộ: Là những người làm việc cho doanh nghiệp và sử dụng sản phẩm, dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu của bản thân. Có thể là những người làm việc trong các bộ phận khác nhau hoặc là những người làm việc tại các chi nhánh khác nhau của tổ chức. Họ là người hiểu rõ nhất về sản phẩm, dịch vụ và sẽ giúp quảng cáo tốt thương hiệu của bạn. Nhân viên công ty cũng dễ dàng trở thành khách hàng trung thành nhất. Chính vì vậy, mở rộng mối quan hệ với các nhân viên là điều cần thiết.

1.1.1.1.3 Vai trò của khách hàng

Khách hàng được coi là trung tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời cũng là yếu tố quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được khách hàng dẫn dắt sẽ phát triển ổn định và lâu dài.

Theo Mark Di Somma, một tác giả thường xuyên về đề tài xây dựng nhãn hiệu của tạp chí *Branding Strategy Insider*, khách hàng có thể đóng những vai trò khác nhau trong mối quan hệ đối với doanh nghiệp cũng như các đối thủ cạnh tranh, từ đó ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo Somma, khách hàng có thể đóng những vai trò sau đây:

Người ủng hộ.

Những khách hàng này là người rất cởi mở và sẵn sàng ủng hộ tất cả những sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường. Họ thể hiện điều đó với bạn bè, trên các trang mạng truyền thông xã hội và trên mạng Internet. Dù những khách hàng này có mua hàng của doanh nghiệp hay không, vị trí của họ luôn là người ủng hộ cho doanh nghiệp thông qua “*quảng cáo truyền miệng*”. Họ có thể tạo ra hiệu ứng lan tỏa bằng cách giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đến với bạn bè hay những khách hàng tiềm năng. Họ có thể ủng hộ doanh nghiệp vì những giá trị mà doanh nghiệp đại diện, chính sách chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp, những hoạt động xã hội mà doanh nghiệp bảo trợ hay vì nhiều lý do khác nữa. Doanh nghiệp nên giữ quan hệ gắn kết với những khách hàng này, công khai cảm ơn họ khi họ ủng hộ doanh nghiệp hoặc bảo vệ cho một sự thay đổi mà doanh nghiệp đã thực hiện.

Người đối đầu.

Đó là những khách hàng hoàn toàn đối lập với người ủng hộ. Theo cách nhìn của những khách hàng này, bất cứ điều gì doanh nghiệp đang làm đều sai. Họ có thể bất đồng với lý do tồn tại hay sứ mệnh của doanh nghiệp, không thích những sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp cho thị trường, không tán thành với cách vận hành hay sự ảnh hưởng của doanh nghiệp,... Somma cho rằng, doanh nghiệp chắc chắn khó có thể thắng được nhóm khách hàng này và nên cân nhắc kỹ

những gì họ nói, từ đó có thể tiếp nhận những lời chỉ trích hợp lý và tìm cách thay đổi, hoặc bỏ qua những lời chỉ trích cực đoan tránh để ảnh hưởng tới doanh nghiệp.

Người quan sát.

Những khách hàng này chiếm số đông trên thị trường. Họ có thể đọc nhiều tin tức về doanh nghiệp từ các nguồn khác nhau, có thể từng để ý các cửa hàng của doanh nghiệp từ bên ngoài, từng truy cập vào trang web của doanh nghiệp. Nhưng điều đáng nói là họ chỉ dừng lại ở vị trí của một người quan sát mà chưa có phản ứng gì đặc biệt. Nói cách khác, họ đang trong quá trình sàng lọc thông tin trong vô số những thông điệp, hình ảnh mà họ tìm được từ thị trường. Trừ khi những người quan sát thấy hay nghe một vấn đề đặc biệt có thể tác động mạnh đến nhận thức của họ về doanh nghiệp, nếu không họ vẫn sẽ xem doanh nghiệp tương tự như bao đối thủ cạnh tranh khác.

Người nhận xét.

Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, doanh nghiệp ngày càng bị ảnh hưởng nhiều bởi những lời nhận xét mang tính cá nhân của những khách hàng từng có những trải nghiệm thực tế khi sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Nhận xét của những khách hàng này thường được chia sẻ rộng rãi với những khách hàng khác. Doanh nghiệp cần nghiêm túc tiếp thu và xem xét, phản hồi lại một cách phù hợp những nhận xét của khách hàng dù đó là tích cực hay tiêu cực. Việc phản hồi kịp thời, tuân thủ các nguyên tắc gắn kết khách hàng lâu dài, sử dụng văn phong lịch sự, nhẹ nhàng pha một chút tính hài hước là doanh nghiệp đã có thể tạo ấn tượng rất tốt, ngay cả đối với những khách hàng khó tính đã đưa ra những nhận xét tiêu cực.

1.1.1.2 Quan hệ khách hàng

1.1.1.2.1 Khái niệm quan hệ khách hàng

Theo từ điển tiếng Việt do GS. Hoàng Phê làm chủ biên thì “*Quan hệ khách hàng là sự gắn liền về mặt nào đó giữa hai hay nhiều sự vật khác nhau khiến sự vật này có biến đổi, thay đổi thì có thể tác động đến sự vật kia*”.

Định nghĩa này cho ta thấy quan hệ khách hàng là quan hệ mà trong đó có doanh nghiệp và khách hàng ràng buộc lẫn nhau. Sự biến đổi của một trong hai yếu tố

hoặc khách hàng hoặc doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến yếu tố còn lại. Đây là mối quan hệ hai chiều, hai bên cùng có lợi.

1.1.1.2.2 Giá trị của quan hệ khách hàng

Theo Philip Kotler (2003), công ty có thể mất 100 khách hàng trong một tuần, nhưng lại kiếm được 100 khách hàng khác và hài lòng với mức tiêu thụ của mình. Nhưng đó là điều kiện để mở rộng khách hàng và điều đó đòi hỏi một khoản phí lớn hơn mức chi phí trong trường hợp công ty giữ lại được khách hàng cũ của mình và không kiếm thêm khách hàng mới nào. Một công ty như vậy xúc tiến công việc kinh doanh của mình theo lý thuyết "cái xô thủng", nghĩa là bao giờ cũng có đủ khách hàng để thay thế những khách hàng bỏ đi.

Ngày nay, các doanh nghiệp dịch vụ đa phần xem việc giữ chân khách hàng trở thành một chiến lược chủ lực, phản ánh tầm nhìn dài hạn. Với xu hướng cạnh tranh ngày càng cao, chi phí để thu hút một khách hàng mới gấp năm hay sáu lần chi phí giữ chân một khách hàng cũ. Khách hàng trung thành cũng rất quan trọng vì một lý do nữa là họ sẽ giúp doanh nghiệp có sự ổn định về số lượng cần thiết để sản xuất đại trà, và đảm bảo doanh thu cho doanh nghiệp. Họ là những khách hàng sẽ bảo vệ thương hiệu của doanh nghiệp và tiếp tục ủng hộ, họ cũng sẵn lòng bỏ qua nếu đôi lúc doanh nghiệp phạm sai sót. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần xác định rõ *Giá trị cho khách hàng* và *Giá trị từ khách hàng* nhằm có hướng chăm sóc khách hàng phù hợp, giữ được mối quan hệ khách hàng tốt nhất. Cụ thể:

Giá trị cho khách hàng (Customer value): Giá trị cung cấp cho khách hàng là sự khác biệt giữa tổng giá trị và tổng chi phí của khách hàng. Giá trị này chia làm hai loại cơ bản là giá trị chức năng và giá trị tâm lý. Giá trị tâm lý thể hiện giá trị của quan hệ khách hàng, giá trị này sẽ bền vững hơn nhưng lại khó có được.

Giá trị từ khách hàng (Customer lifetime value): Giá trị từ khách hàng là những giá trị mà tổ chức nhận lại từ khách hàng khi khách hàng đã được tổ chức thỏa mãn. Đó là giá trị về mặt kinh tế và giá trị truyền thống

1.1.1.3 Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management - CRM)

Quản trị quan hệ khách hàng tên tiếng Anh là *Customer Relationship Management*, được viết tắt là CRM. Tiền đề của CRM là chương trình PIM (*Personal Information Manager* - Quản lý thông tin cá nhân) được dùng để quản lý tên, địa chỉ, điện thoại, thời gian và những thông tin cá nhân khác. Hạn chế của PIM là không áp dụng được vào môi trường kinh doanh - nơi nhiều người cùng chia sẻ thông tin. Sau đó, PIM được phát triển thành CMS (*Contact Management System* - Hệ thống quản lý giao tiếp), dựa vào đó những người bán hàng, Marketing có thể cùng sử dụng và khai thác thông tin chung. Từ hệ thống quản lý giao tiếp, người ta phát triển thành SFA (*Sales Force Automation* - Tự động hoá các tác vụ bán hàng). Đây được xem là nền tảng cơ bản của CRM ngày nay.

Từ khi ra đời phát triển đến nay, các quan niệm về quản trị quan hệ khách hàng không ngừng thay đổi và cũng có nhiều quan niệm khác nhau:

Bảng 1.1: Những quan điểm về CRM của các học giả

Quan điểm	Tác giả
<i>Xem CRM như gói phần mềm, hệ thống hay công nghệ</i>	<p><i>Hệ thống CRM là gói phần mềm có thể hiệu chỉnh thông số để tích hợp và quản trị mọi khía cạnh tương tác với KH trong tổ chức và cải thiện khả năng của tổ chức trong việc xử lý dịch vụ KH, sales, marketing, những giao dịch dịch vụ trực tuyến và đặt hàng (Green và Ridings, 2002).</i></p> <p>CRM là một quá trình thu thập thông tin để tăng hiểu biết về việc quản trị quan hệ của tổ chức với KH của mình. Đó là một chiến lược kinh doanh mà công nghệ thông tin được sử dụng để cung cấp cho DN quan điểm toàn diện, đáng tin cậy, tích hợp với cơ sở KH, qua đó mọi quá trình và những tương tác với KH giúp duy trì và mở rộng quan hệ có lợi cho cả đôi bên. CRM do đó là một kỹ thuật hay một tập hợp các quá trình được thiết kế để thu thập dữ liệu và cung cấp thông tin hỗ trợ tổ chức đánh giá các tùy chọn chiến lược (Zikmund và</p>

	<p><i>cộng sự, 2003).</i></p> <p><i>CRM là một hệ thống thì phải làm tốt ba việc là thu thập dữ liệu KH tại mọi điểm tiếp xúc (qua điện thoại, web, email hay các giao dịch cá nhân), lưu kho dữ liệu để cung cấp dữ liệu theo cách dễ tiếp cận nhất, công bố thông tin được phép sử dụng dựa trên dữ liệu. Bốn thành tố công nghệ một hệ thống CRM cần có sẽ là kho dữ liệu(chứa dữ liệu về KH, hợp đồng, giao dịch, kênh), công cụ phân tích để nhận diện hành vi KH, công cụ quản trị chiến dịch để phát triển, đánh giá hiệu quả marketing và giao diện để duy trì cơ sở dữ liệu (Theo Gen.vn-Công ty Cổ phần Công nghệ GEN).</i></p> <p><i>Định nghĩa CRM dựa trên công nghệ cụ thể, hoàn thiện nhất cho rằng CRM là kỹ thuật tự động, tích hợp các tiến trình kinh doanh theo chiều ngang liên quan đến các điểm tiếp xúc trực tiếp với KH (front office – như bộ phận sales, marketing, dịch vụ KH) qua nhiều kênh có mối liên hệ với nhau.</i></p>
<p><i>Xem CRM là việc lưu trữ và phân tích dữ liệu</i></p>	<p><i>CRM là quá trình lưu trữ và phân tích một lượng lớn dữ liệu từ bộ phận bán hàng, trung tâm dịch vụ KH, việc mua thực tế, đi sâu vào hành vi KH. CRM cũng cho phép nhiều DN đối xử khác nhau đối với những dạng KH khác nhau (Hamilton, 2001).</i></p> <p><i>CRM là việc khai thác và phân tích các cơ sở dữ liệu marketing và sử dụng các công nghệ thông tin nhằm đánh giá tình hình của DN và xác định các phương pháp cho phép cực đại giá trị lâu dài (lifetime value) của từng KH đối với DN (Kumar và Reinartz, 2006).</i></p>
<p><i>Xem CRM như sự thay đổi văn hóa trong tổ chức</i></p>	<p><i>CRM là sự thay đổi văn hóa đầu tiên, tốt nhất của một tổ chức, chẳng hạn thay đổi cách thức kinh doanh với công nghệ cao tại mỗi điểm tiếp xúc khách hàng (Anton và Petouhoff, 2002).</i></p>

<p><i>Xem CRM như một hoạt động quản trị tập trung vào các mối quan hệ chứ không phải các giao dịch</i></p>	<p>Định nghĩa rộng hơn của <i>CRM</i> bao gồm tất cả các hoạt động biến khách hàng ngẫu nhiên thành khách hàng trung thành nhờ làm hài lòng hoặc hơn cả yêu cầu của họ tới mức họ sẽ mua lại (Swift, 2001).</p> <p>CRM là quá trình ra các quyết định quản trị với mục tiêu sau cùng là <i>gia tăng giá trị của cơ sở khách hàng thông qua các mối quan hệ</i> tốt hơn với các khách hàng dựa trên cơ sở cá biệt theo khách hàng (Peppers và Rogers, 2004).</p>
<p><i>Xem CRM như một hoạt động quản trị nhu cầu</i></p>	<p>CRM là quá trình quản trị năng động mối quan hệ khách hàng – doanh nghiệp để khách hàng quyết định tiếp tục trao đổi thương mại có lợi cho cả đôi bên và ngăn cản họ tham gia vào những trao đổi không sinh lợi cho doanh nghiệp (Bergeron, 2002).</p>

Nguồn: Trương Thị Vân Anh, 2011, *Bài giảng Quản trị quan hệ khách hàng*.

Việc có quá nhiều cách nhìn nhận về CRM làm cho việc định nghĩa, tìm ra bản chất thực sự của CRM là vô cùng khó khăn. Mặc dù có rất nhiều cách hiểu khác nhau về quản trị quan hệ khách hàng, và cho đến hiện tại thì các nhà quản trị, các nhà nghiên cứu thị trường vẫn còn tranh cãi về khái niệm chính xác của “quản trị quan hệ khách”. Dù hiểu theo cách nào, CRM cũng được thể hiện qua hai khía cạnh, bao gồm nhận thức trong nội bộ doanh nghiệp và hành động ra bên ngoài.

Trước hết, toàn bộ đội ngũ công nhân viên trong doanh nghiệp, không chỉ giám đốc, người quản lý hay nhân viên bán hàng phải nhận thức được một cách sâu sắc tầm quan trọng và ảnh hưởng của khách hàng. Đây là khía cạnh quan trọng nhất của CRM và cũng là rào cản lớn nhất đối với việc triển khai CRM thành công. Thay vì tập trung vào gia tăng doanh số hàng hoá, dịch vụ tiêu thụ, doanh nghiệp cần phải nỗ lực tìm kiếm và giữ được khách hàng, đặc biệt là các khách hàng tiềm năng. Điều này đòi hỏi mọi mắt xích trong doanh nghiệp, kể cả các bộ phận không trực tiếp giao dịch với khách hàng như kế toán, quản lý kho hàng, vận tải,... đều phải gắn kết vào chuỗi hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.

Thứ hai, CRM được biểu hiện qua những hoạt động hướng ra bên ngoài, hướng tới khách hàng, ví dụ như: Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng và phân loại theo các tiêu chí khác nhau để phục vụ, đảm bảo nâng cao chất lượng dịch vụ; Có chính sách khách hàng riêng với những khách hàng thường xuyên và trung thành; Tổ chức các hoạt động như hội nghị khách hàng, các buổi tiệc, giao lưu,... Việc duy trì mối quan hệ chặt chẽ, gắn bó với khách hàng qua tất cả các kênh giao dịch là điều hết sức quan trọng nhưng cũng không hề dễ dàng.

Tuy nhiên, tiếp cận đúng theo bản chất của quản trị quan hệ khách hàng, cần sử dụng khái niệm CRM với nội dung là chiến lược kinh doanh theo định hướng khách hàng, cụ thể :

“CRM là tập hợp các hoạt động mang tính chiến lược nhằm lựa chọn, thiết lập, duy trì và phát triển 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”. (Gartner,2005).

Tóm lại, ta có thể coi Quản trị quan hệ khách hàng – CRM: Là một mô hình quản trị lấy khách hàng là trung tâm của mỗi hoạt động, là một chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được thiết kế để giảm chi phí, tăng lợi nhuận bằng cách củng cố sự hài lòng và gia tăng lòng trung thành của khách hàng. Mô hình quản trị này cũng giúp doanh nghiệp quản lý, nắm bắt được các cơ hội và đặc biệt là các cơ hội sẽ hình thành trong tương lai và kết hợp với việc sử dụng công nghệ hiện đại kế hoạch hóa các chiến lược tích hợp.

1.1.2 Mục đích và vai trò của quản trị quan hệ khách hàng

1.1.2.1 Mục đích của quản trị quan hệ khách hàng

Mục đích của CRM là giúp cho nhiều doanh nghiệp cung cấp một cách chủ động những dịch vụ giá trị gia tăng cho khách hàng, nắm bắt những thay đổi trong thị hiếu khách hàng và xây dựng niềm tin với khách hàng. Đồng thời CRM cũng giúp doanh nghiệp sử dụng nguồn lực (nhân lực và công nghệ) để hiểu thấu đáo về thái độ, thói quen của khách hàng và đánh giá giá trị của từng phân đoạn khách hàng riêng biệt. Để đạt được điều này, doanh nghiệp cũng cần đặt ra các mục tiêu

cơ bản nhằm đáp ứng yêu cầu của chính doanh nghiệp khi triển khai bất cứ hoạt động CRM nào.

Mục đích đầu tiên của CRM chính là *nhận diện khách hàng*. Thông qua nhiều kênh tiếp xúc, nhiều hoạt động, nhiều thời kỳ khác nhau mà doanh nghiệp có thể khoanh vùng, nhận diện tương đối chính xác khách hàng của mình để cung cấp sản phẩm, dịch vụ họ cần.

Bằng các công cụ CRM, doanh nghiệp nhận ra rằng mỗi khách hàng đều có những nhu cầu và giá trị khác nhau. Vì thế mục đích tiếp theo đặt ra đối với CRM là phải *phân biệt khách hàng*.

Một trong những mục đích quan trọng của CRM trong doanh nghiệp là việc ghi nhận những thói quen và nhu cầu của khách hàng, giúp cho doanh nghiệp có những hoạt động gắn kết lợi ích lâu dài trong mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp. Đó chính là mục đích *trao đổi, tương tác với khách hàng*.

Và cuối cùng, để có được những khách hàng trung thành, doanh nghiệp phải thấy được những nhu cầu đặc biệt của họ để đáp ứng một cách tối ưu nhất. Điều này cũng có nghĩa là CRM phải đạt được mục đích *cá biệt hóa khách hàng*.

Xét một cách tổng thể, mục đích cốt lõi của CRM là *tối đa hóa giá trị của khách hàng* thông qua việc xây dựng, phát triển và duy trì một tổ chức luôn định hướng vào khách hàng và thỏa mãn khách hàng.

1.1.2.2 Vai trò của quản trị quan hệ khách hàng

CRM giúp 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, và làm giảm cả những than phiền của khách hàng về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Hiệu quả của CRM cũng làm 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 xung 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. Đối với từng đối tượng, CRM đóng một vai trò cụ thể:

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

Đối với doanh nghiệp, CRM giúp doanh nghiệp lắng nghe khách hàng của mình nhiều hơn; quản lý được tình hình kinh doanh và phát triển của doanh nghiệp trong quá khứ, hiện tại cũng như tương lai; giúp doanh nghiệp quảng bá sản phẩm, thương hiệu một cách nhanh chóng, dễ dàng và ít chi phí nhất. Đồng thời, CRM là công cụ hỗ trợ doanh nghiệp quản lý tập trung nguồn tài nguyên của mình, quản lý nhân viên một cách hiệu quả.

Đối với nhà quản lý, CRM cung cấp cho nhà quản lý nhiều công cụ hỗ trợ đắc lực, giúp nhà quản lý nhanh chóng thống kê, phân tích, đánh giá tình hình kinh doanh của doanh nghiệp từ quá khứ, hiện tại và tương lai, phát hiện những khó khăn, rủi ro tiềm ẩn của doanh nghiệp để có thể kịp thời đưa ra được những giải pháp thích hợp cho những vấn đề đó. Đồng thời, CRM còn cho phép người quản lý đánh giá được tình hình và hiệu quả làm việc của từng nhân viên cấp dưới.

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

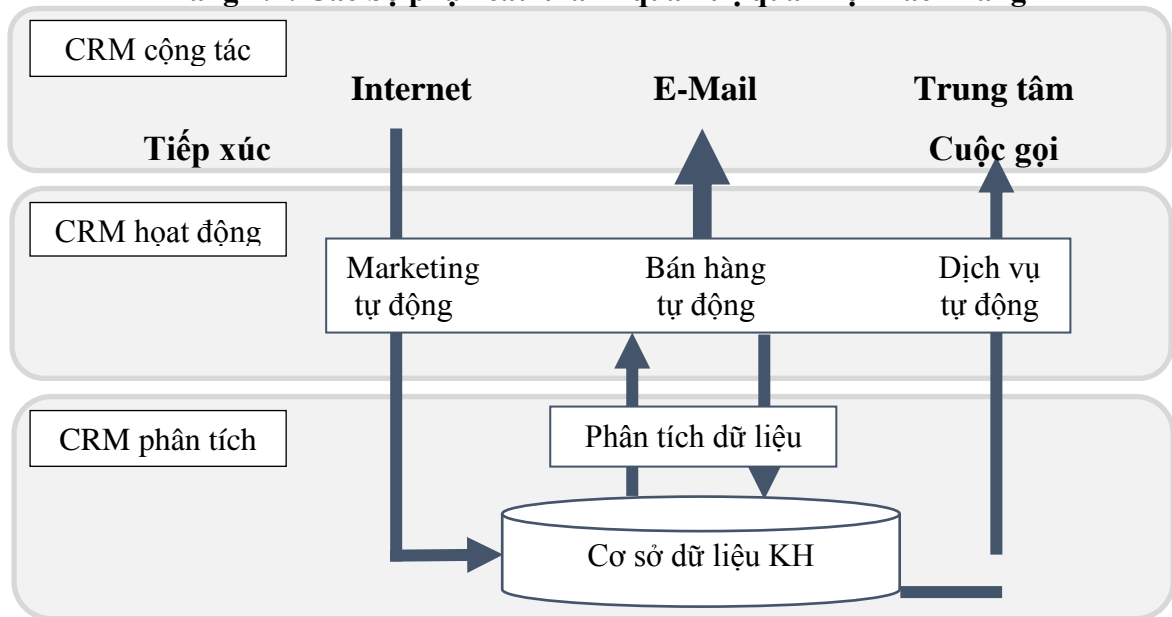
Mặt khác, CRM còn giúp nâng cao nhận thức của đội ngũ nhân viên trong tổ chức về tầm quan trọng và vai trò của mỗi thành viên trong việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Bao gồm: Nắm bắt phương pháp và xây dựng các tiêu chí phân loại khách hàng; Xây dựng các chiến lược thích hợp với từng loại đối tượng khách hàng nhằm duy trì có hiệu quả mối quan hệ với các khách hàng tốt nhất; Tận dụng lợi thế cạnh tranh vượt trội dựa trên mối quan hệ bền vững với các khách hàng trung thành; Nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp trong khách hàng và

các bên đối tác thông qua việc từng bước xây dựng văn hóa định hướng khách hàng; Nhận phản hồi từ khách hàng nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ tốt hơn.

1.1.3 Yêu cầu của quản trị quan hệ khách hàng

Yêu cầu của hệ thống CRM khi được xây dựng hoàn chỉnh sẽ bao gồm 3 phần chính: CRM phân tích, CRM hoạt động và CRM cộng tác.

Bảng 1.2: Các bộ phận cấu thành quản trị quan hệ khách hàng



Nguồn: A. Gavrilă, D. Babeanu và D. Boldeanu, 2009.

CRM phân tích (Analytic CRM)

Mục đích của CRM phân tích là nhận diện và phân biệt khách hàng nhờ các công nghệ như Business Intelligence (BI). Chức năng này bao gồm hệ thống phân tích khách hàng, phân tích hiệu quả của từng hoạt động marketing với từng khách hàng như quản lý và phân tích các chiến dịch quảng cáo, quản lý 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. Các phân tích được sử dụng phục vụ cho việc hỗ trợ đưa ra các quyết định, đưa ra các mô hình dự báo về khách hàng hay đưa ra các chiến lược, nghiên cứu trong kinh doanh,...

CRM hoạt động (Operational CRM)

CRM hoạt động cung cấp sự hỗ trợ đến các hoạt động kinh doanh có tiếp xúc trực tiếp với khách hàng như marketing, bán hàng và dịch vụ. Các giao dịch sẽ tự

động được ghi lại vào hệ thống và tất cả các nhân viên đều có thể truy cập để lấy thông tin đó.

Hoạt động marketing: Trong CRM, chiến lược marketing trực tiếp tới khách hàng được sử dụng như một đặc trưng nổi bật bao gồm chiến lược về giá, sản phẩm, phân phối và xúc tiến. CRM giúp tìm ra đúng đối tượng khách hàng mà doanh nghiệp hướng tới, đặc biệt là ở các thị trường mới, xác định đúng loại sản phẩm, thời điểm cung cấp cho khách hàng. Đó là một chuỗi các hoạt động kinh doanh hướng tác động tới khách hàng. CRM giúp quản lý hiệu quả các chiến dịch marketing trong việc thiết lập chiến lược, đánh giá các chiến lược và là công cụ hỗ trợ đắc lực trong việc thực hiện các chiến lược marketing đó.

Hoạt động bán hàng: CRM hỗ trợ quản lý các thông tin giao dịch với khách hàng theo quy trình bán hàng, quản lý các cơ hội, phân tích chu kỳ bán hàng, dự báo và cung cấp các báo cáo phân tích bán hàng. CRM giúp đem đến cái nhìn sâu sắc về các nhân tố chủ yếu đưa đến quyết định mua hàng và dịch vụ của khách hàng, xác định những đối tượng khách hàng đem lại phần lớn lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Hoạt động dịch vụ - chăm sóc khách hàng: Hệ thống bán hàng, tiếp thị tốt mang lại khách hàng cho doanh nghiệp nhưng chỉ là bước khởi đầu. Hoạt động chăm sóc khách hàng cho phép xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng, đồng thời giúp cung cấp những dịch vụ cần thiết mà khách hàng mong muốn. CRM giúp quản lý các sự cố, yêu cầu của khách hàng và các trạng thái của dịch vụ, cung cấp hệ thống thư viện thông tin khách hàng, nhằm đạt đến mức tối đa về cắt giảm chi phí cho doanh nghiệp.

CRM cộng tác (Collaborative CRM)

CRM cộng tác tập trung vào việc thiết lập, duy trì và phát triển những kênh tiếp xúc khách hàng hai chiều giữa khách hàng và doanh nghiệp. Bên cạnh đó phần này cũng giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong việc tiếp xúc khách hàng và triển khai các hoạt động nâng cao mối quan hệ khách hàng và doanh nghiệp. CRM cộng tác được sử dụng để tác động khách hàng thông qua các biện pháp như tiếp xúc cá nhân, email, fax, điện thoại, internet,... nhằm cung cấp dịch vụ trực tiếp cho khách hàng, tìm ra những biện pháp tiếp xúc hiệu quả với khách hàng.

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

CRM cộng tác mang lại những lợi ích sau:

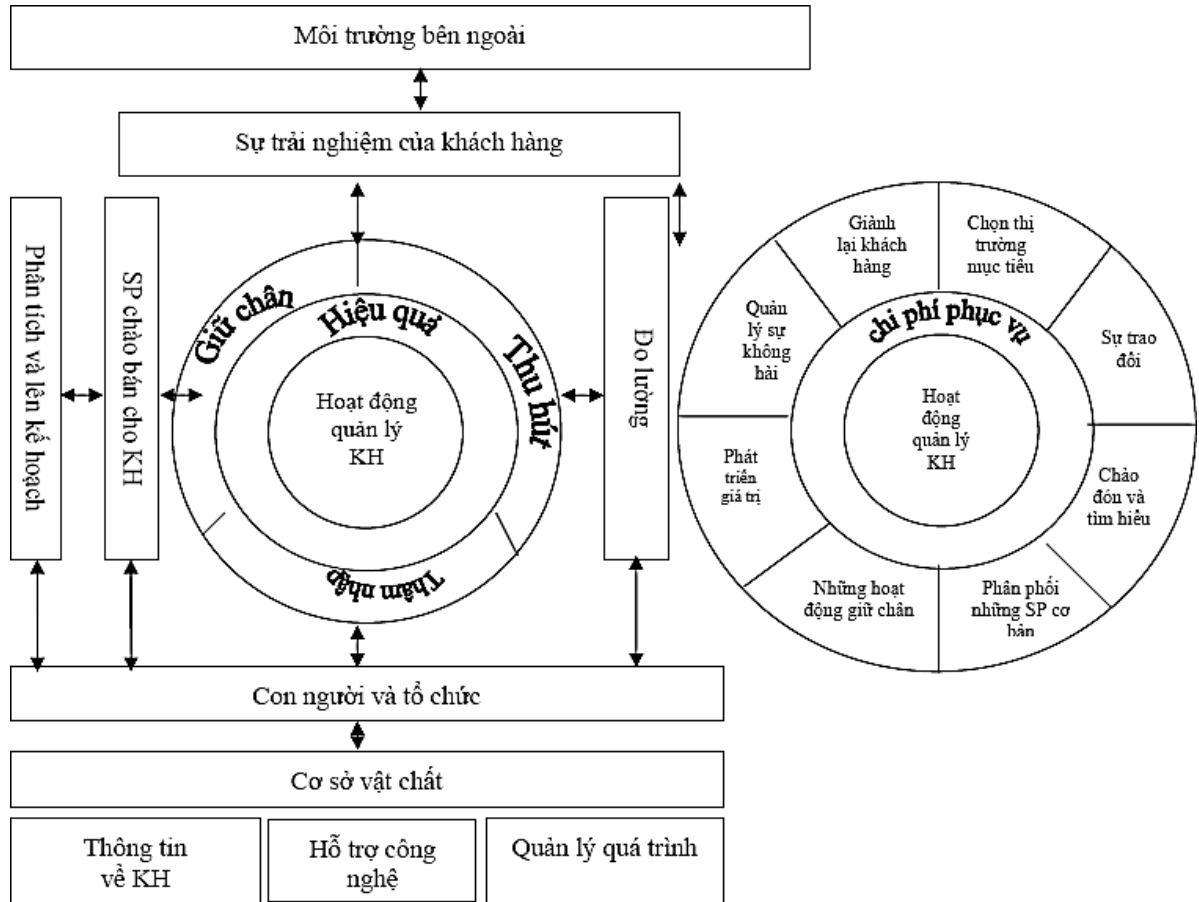
- Cho phép tương tác hiệu quả với khách hàng thông qua tất cả các kênh truyền thông.
- Cho phép cộng tác qua web nhằm giảm chi phí dịch vụ khách hàng.
- Tích hợp với trung tâm đàm thoại cho phép hỗ trợ khách hàng trực tiếp qua nhiều kênh.
- Tích hợp quan điểm, ý kiến của khách hàng trong khi thực hiện việc tương tác với khách hàng ở mọi cấp giao dịch.

1.1.4 Các mô hình quản trị quan hệ khách hàng

1.1.4.1 Mô hình QCI

Mô hình QCI (Quality Competitive Index – chỉ số cạnh tranh chất lượng) là sản phẩm của một trung tâm tư vấn. Tác giả của mô hình này mô tả mô hình của họ là mô hình quản lý khách hàng, gắn liền với từ “quan hệ”. Trung tâm của mô hình mô tả một loạt các hoạt động mà các doanh nghiệp cần thực hiện để thu hút và giữ chân khách hàng. Mô hình nhấn mạnh con người thực hiện quá trình và sử dụng công nghệ để hỗ trợ cho những hoạt động đó.

Mô hình QCI thể hiện mối quan hệ giữa quy trình kinh doanh với các đối tượng tác động bên ngoài. Bởi vì khi khách hàng muốn bắt đầu quá trình mua hàng hoặc muốn tương tác với tổ chức, môi trường bên ngoài ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm của họ. Môi trường bên ngoài cũng ảnh hưởng đến quá trình lập kế hoạch của doanh nghiệp.



Hình 1.1: Mô hình quản lý khách hàng QCI

Nguồn: Trích từ Woodcock et al., 2003.

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

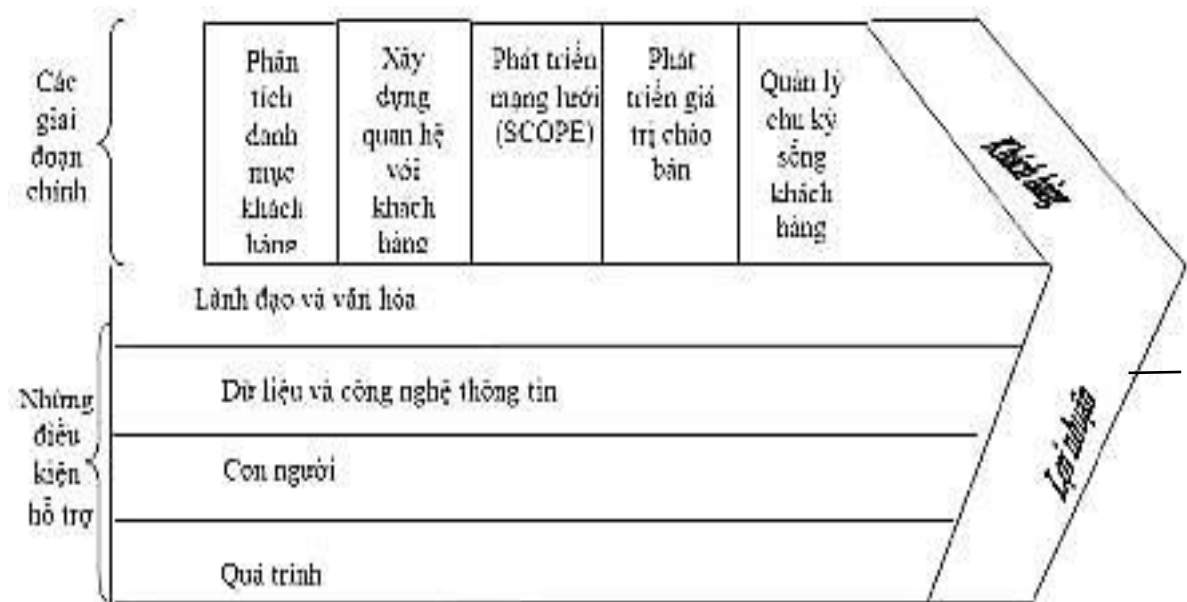
Đề xuất của khách hàng hay chính là giá cả được đề nghị với một sản phẩm mà công ty cung cấp.

Hoạt động quản lý khách hàng là một quá trình thu hút khách hàng, bắt đầu bằng việc nhắm mục tiêu, tương tác, bán hàng và kết thúc bằng việc giữ chân hoặc giành lại khách hàng. Hoạt động quản lý khách hàng ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng về cách thức một công ty tiếp cận, chăm sóc khách hàng và chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng thành khách hàng trả tiền.

Cuối cùng, quá trình đo lường cũng ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng. Việc tổng hợp, phân tích số liệu sẽ giúp doanh nghiệp đo tính, đưa ra những kế hoạch, chiến lược phù hợp với đối tượng khách hàng.

1.1.4.2 Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle

Mô hình này bao gồm năm giai đoạn chính và bốn điều kiện hỗ trợ hướng tới mục tiêu cuối cùng là gia tăng lợi nhuận cho khách hàng. Năm giai đoạn chính của CRM là phân tích danh mục khách hàng, xây dựng quan hệ với khách hàng, phát triển mạng lưới, phát triển giá trị chào bán và quản lý chu kỳ đời sống khách hàng được xếp theo thứ tự để đảm bảo rằng một doanh nghiệp với sự hỗ trợ của mạng lưới nhà cung ứng, đối tác và nhân viên của mình có thể tạo ra và phân phối giá trị để thu hút và giữ chân khách hàng sinh lời. Những điều kiện như hỗ trợ như là lãnh đạo và văn hóa, dữ liệu và công nghệ thông tin, con người và quá trình giúp cho chiến lược CRM hoạt động hiệu quả.

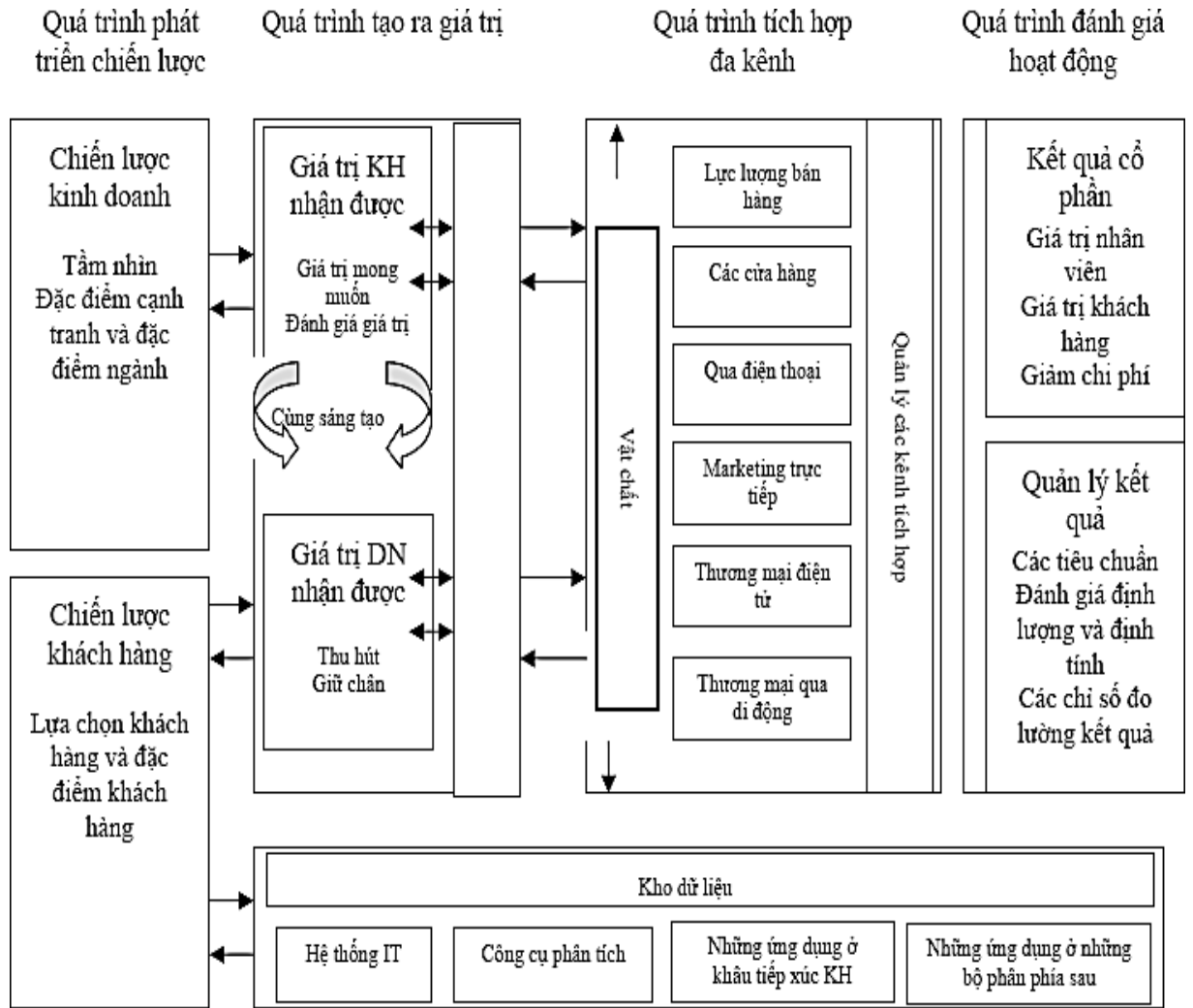


Hình 1.2: Chuỗi giá trị CRM

Nguồn: Trích từ Buttle, 2004.

1.1.4.3 Mô hình 5 quá trình của Payne

Mô hình này chỉ ra 5 quá trình của CRM: quá trình phát triển chiến lược, quá trình tạo giá trị, quá trình tích hợp đa kênh, quá trình đánh giá hoạt động, quá trình quản lý thông tin. Hai quá trình đầu thể hiện CRM chiến lược, quá trình tích hợp đa kênh thể hiện CRM chức năng, quá trình quản lý thông tin là CRM phân tích.



Hình 1.3: Mô hình CRM của Payne

Nguồn: Trích từ Payne & Frow, 2004, p.171

1.1.4.4 Mô hình hoàn chỉnh Gartner

Mô hình CRM toàn diện cuối cùng do trung tâm Gartner Inc phát triển. Gartner Inc là một trung tâm tư vấn và nghiên cứu công nghệ thông tin hàng đầu với 1200 nghiên cứu viên ở 75 quốc gia và giữ một vị trí quan trọng trong nghiên cứu CRM.

Mô hình gợi ý cho các doanh nghiệp cần hoàn thiện tám lĩnh vực để CRM thành công bao gồm: Tầm nhìn CRM, phát triển chiến lược CRM, thiết kế trải nghiệm khách hàng có giá trị, hợp tác trong và ngoài tổ chức, quản lý quá trình chu kỳ đời sống khách hàng, quản lý thông tin, thực hiện công nghệ và phát triển thước đo sự thành công và thất bại của CRM.

1. Tầm nhìn CRM: lãnh đạo, giá trị xã hội, giá trị mong đợi	
2. Chiến lược CRM: mục tiêu, đoạn thị trường, tương tác hiệu quả	
3. Trải nghiệm khách hàng có giá trị Hiểu yêu cầu Quản lý sự mong đợi Hài lòng & cạnh tranh Hợp tác và phản hồi	4. Hợp tác tổ chức Văn hóa và cấu trúc Hiểu khách hàng Con người: Kỹ năng, sự hoàn thiện Phần thưởng và khuyến khích Đối tác và nhà cung ứng
5. Quá trình CRM: chu kỳ đời sống khách hàng, quản lý tri thức	
6. Thông tin CRM: dữ liệu, phân tích, một quan điểm ở tất cả các kênh	
7. Công nghệ CRM: ứng dụng, thiết kế, cơ sở hạ tầng	
8. Đo lường CRM: chi phí phục vụ, sự hài lòng, sự trung thành, chi phí xã hội	

Hình 1.4: Mô hình CRM của Gartner

Nguồn: Trích từ Gartner, Inc, 2001

Mỗi mô hình trên về cơ bản đều thể hiện các bộ phận cấu thành hệ thống CRM và tiến trình thực hiện hoạt động CRM của doanh nghiệp. Sự khác nhau giữa các mô hình này là từ góc độ tiếp cận và những trọng tâm cần nhấn mạnh trong quá trình thực hiện hoạt động CRM là con người, chiến lược hay công nghệ. Các doanh nghiệp Việt Nam có thể nghiên cứu lựa chọn mô hình CRM phù hợp với điều kiện hoàn cảnh cụ thể để phát triển hệ thống CRM cụ thể.

1.2 Quy trình thực hiện quản trị quan hệ khách hàng

1.2.1 Tạo lập cơ sở dữ liệu về khách hàng

Cơ sở dữ liệu là tập hợp các thông tin có liên quan với nhau, được thiết lập và sắp xếp có thứ tự, theo quy tắc, giảm thiểu sự sai sót, chồng chéo của số liệu thu thập được. Cơ sở dữ liệu có thể bao gồm nhiều thông tin về: họ và tên, địa chỉ, số điện thoại, email, ngành nghề kinh doanh,... của khách hàng, các phản hồi của khách hàng sau khi doanh nghiệp thực hiện các chiến dịch cổ động (khuyến mãi, quảng cáo, hội nghị khách hàng,...). Đó có thể là những phản hồi của khách hàng

thông qua các ý tưởng của marketing trực tiếp, các lần ghé thăm của khách hàng, việc gia tăng doanh số hay các liên hệ khác của khách hàng.

Ngoài ra còn có thể bao gồm một số thông tin về sản phẩm, chính sách giá, dịch vụ kèm theo khi khách hàng mua sản phẩm của trung tâm. Từ đó, tạo cơ sở cho việc phân tích dữ liệu nhằm mục đích: phân loại khách hàng mục tiêu, định hướng chiến lược chăm sóc khách hàng.

Doanh nghiệp hiểu càng rõ về khách hàng và quá trình tạo giá trị của họ thì mối quan hệ càng trở nên có giá trị. Điều này đòi hỏi phải có sự quản trị cơ sở dữ liệu về khách hàng. Việc triển khai hệ thống CRM không chỉ đơn thuần là mua các phần mềm thích hợp cài đặt vào hệ thống. Để hệ thống CRM phát huy được tính hiệu quả, các tổ chức cần phải quyết định những loại thông tin nào về khách hàng mà mình cần phải quan tâm và sử dụng những thông tin này với mục đích gì.

Việc tạo cơ sở dữ liệu về khách hàng cần xác định những thông tin liên quan các đặc điểm nhận dạng khách hàng hiện tại, cụ thể

- Tên, địa chỉ, số điện thoại, nghề nghiệp,
- Thu thập thông tin liên quan đến đặc điểm nhận dạng khách hàng thông qua: thẻ khách hàng, thẻ mua hàng, chương trình khách hàng thường xuyên, tương tác trên website, bảng câu hỏi,
- Liên kết các đặc điểm nhận dạng của khách hàng với tất cả các giao dịch khách hàng thực hiện tại tất cả các điểm tiếp xúc, bộ phận khác nhau của doanh nghiệp.
- Tích hợp các đặc điểm nhận dạng vào hệ thống thông tin mà doanh nghiệp sử dụng để vận hành hoạt động của mình.
- Lưu giữ thông tin nhận dạng về từng khách hàng trong một hoặc nhiều cơ sở dữ liệu điện tử.
- Cập nhật thông tin khách hàng bao gồm dữ liệu của khách hàng phải được xem xét, kiểm duyệt và thường xuyên cập nhật lại.
- Phân tích sự khác biệt giữa các khách hàng, nhận định về nhu cầu và hành vi của khách hàng trong tương lai dựa vào thông tin khách hàng.
- Tạo sự sẵn sàng cho các nhân viên, các bộ phận chức năng tiếp cận. Việc

lưu giữ các thông tin nhận dạng khách hàng dưới một dạng dễ tiếp cận là cốt yếu cho thành công.

- Giữ an toàn, ngăn chặn việc sử dụng thông tin khách hàng không được phép vì các thông tin khách hàng là rất nhạy cảm mang tính cạnh tranh và có ảnh hưởng đến sự riêng tư của khách hàng.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể thu thập các thông tin về khách hàng bằng nhiều cách khác nhau như:

Thông qua lực lượng bán hàng: Lực lượng này sẽ hỗ trợ đắc lực cho doanh nghiệp trong công việc cung cấp các thông tin về khách hàng, các buổi giao dịch với khách hàng. Ngoài ra, các bản báo cáo hằng ngày hay tuần, các hóa đơn, phiếu bán hàng, các sổ sách của trung tâm nói chung là một nguồn thông tin dồi dào hữu ích cho việc thông tin về khách hàng.

Điều tra nghiên cứu thị trường: cách này rất chính xác và đáp ứng nhu cầu thông tin về khách hàng của doanh nghiệp nhưng hình thức này khá tốn kém.

Thông qua website, fanpage, chạy quảng cáo: doanh nghiệp thu nhập và lưu trữ thông tin trực tiếp từ khách hàng. Ngoài ra còn có các công cụ marketing trực tiếp như: direct mail, telemarketing và những tiếp xúc khác với khách hàng.

Quan sát và thu thập ý kiến của khách hàng *thông qua các triển lãm hoặc hội chợ thương mại.*

Hiện nay, các doanh nghiệp tổ chức Hội nghị khách hàng thường niên nhằm xác định những biểu hiện của giai đoạn sẵn sàng mua của khách hàng. Một cách khác để thu thập dữ liệu là tiến hành một số khảo sát định kỳ nhằm thu thập và cập nhật dữ liệu của khách hàng trên diện rộng. Thông tin sau khi được thu thập, sẽ được xếp thứ tự, phân loại, tổ chức là một vấn đề hết sức quan trọng. Nhiều trung tâm đã đầu tư hàng triệu đô la để tổ chức khôi phục dữ liệu không lỗi nhằm xây dựng nền tảng dữ liệu và là một giải pháp hợp lý hỗ trợ hoạt động kinh doanh. Do vậy, bước tiếp theo trong quy trình CRM là phân tích dữ liệu.

1.2.2 Phân tích dữ liệu lựa chọn khách hàng mục tiêu

Sau khi có được cơ sở dữ liệu khách hàng, cần phân tích dữ liệu nhằm đưa ra được sự khác nhau của các nhóm khách hàng, cho phép doanh nghiệp tập trung

nguồn lực vào nhóm khách hàng mang lại giá trị nhiều nhất, vạch ra chiến lược khác biệt khách hàng cụ thể hoàn chỉnh. Từ đó, xác định được đâu là nhóm khách hàng mục tiêu. Để làm được điều này doanh nghiệp cần thực hiện theo các bước Xác định khách hàng, Phân tích lợi ích từ các khách hàng và Xác định khách hàng mục tiêu

1.2.2.1 Xác định khách hàng

Chỉ ra hiện có những nhóm khách hàng nào thông qua việc phân tích đặc điểm của từng khách hàng từ hệ thống cơ sở dữ liệu và thực hiện phân chia theo nhóm. Khách hàng phải được xác định rõ và chỉ những khách hàng mà hành vi của họ có thể bị ảnh hưởng mới được xem xét lại.

1.2.2.2 Phân tích lợi ích từ các khách hàng

Điều này liên quan đến việc vạch ra mức lợi nhuận mà từng khách hàng có thể mang lại. Phân tích này bao gồm: phân loại khách hàng thành những nhóm khác nhau dựa trên biến số như doanh thu và phân tích giá trị khách hàng trên giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành của khách hàng, theo nhu cầu và theo từng khách hàng. Cụ thể:

Phân biệt khách hàng theo giá trị: Đây được hiểu là giá trị kinh tế mà khách hàng mang lại cho doanh nghiệp. Giá trị này thể hiện qua hai khía cạnh là giá trị hiện tại và giá trị tiềm năng. Giá trị hiện tại của khách hàng là những đóng góp tài chính và phi tài chính (giới thiệu nhu cầu mới, góp ý,...) kỳ vọng trong tương lai của khách hàng cho công ty với giả định công việc kinh doanh không thay đổi. Giá trị tiềm năng là tất cả các giá trị mà khách hàng có khả năng thể hiện nếu công ty áp dụng các chiến lược thay đổi hành vi họ trong tương lai.

Phân biệt khách hàng theo nhu cầu: Khách hàng không quan tâm giá trị của họ đối với công ty mà họ chỉ muốn vấn đề của họ được giải quyết. Công ty cần đặt mình vào khách hàng để biết được nhu cầu của họ xuất phát từ động cơ nào, từ đó phục vụ tốt nhất nhu cầu khách hàng. Ngoài ra, thông qua các phản hồi từ khách hàng công ty có thể biết được nhu cầu của họ trong tương lai. Nhu cầu thay đổi theo thời gian và có sự tương quan với giá trị của khách hàng nên doanh nghiệp khó có thể phân biệt để nắm bắt kiểm soát được vì số lượng khách hàng quá lớn

1.2.2.3 Xác định khách hàng mục tiêu

Đây là việc thực hiện xác định thu nhập và chi phí trên mỗi khách hàng để khám phá khả năng thu lợi nhuận tương lai của doanh nghiệp và để xác định các mục tiêu cho các khách hàng, trên mỗi nhóm và mỗi cá nhân khách hàng.

Việc phân đoạn khách hàng giúp ích rất nhiều trong công đoạn tìm hiểu thị hiếu, sở thích, nhu cầu,... của khách hàng. Từ đó doanh nghiệp sẽ tìm kiếm được khách hàng tiềm năng, quyết định được khách hàng mục tiêu để phục vụ. Đối với mỗi nhóm khách hàng cụ thể sẽ có những chương trình tương tác hợp lý phù hợp với yêu cầu riêng của khách hàng. Nhờ đó tăng được lòng trung thành của khách hàng loại trừ được những khách hàng không đem lại lợi ích cho doanh nghiệp.

1.2.3 Công cụ và chính sách tác động đến khách hàng mục tiêu

Hiện nay, với sự bùng nổ của khoa học công nghệ, các doanh nghiệp sử dụng những kênh truyền thông khác nhau để truyền tải thông điệp của mình đến với khách hàng.

Công nghệ thông tin: Vai trò của công nghệ trong CRM là để thuận tiện hơn với mỗi quá trình tương tác với những dự báo trước những hành vi mua của khách hàng. Để hỗ trợ cho quá trình này cấu trúc một hệ thống 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 chính xác bao gồm việc phân tích hành vi mua của khách hàng. Cấu trúc công nghệ thông tin chỉ rõ hệ thống sẽ hoạt động như thế nào để hỗ trợ quá trình kinh doanh và tương tác thu nhập, cung cấp thông tin với khách hàng. Sự đầu tư này phải có hiệu lực với quá trình hướng về khách hàng và tương thích với hệ thống công nghệ thông tin sẵn có của tổ chức.

Thư trực tiếp: Là thư của trung tâm gửi qua bưu điện tới một địa chỉ của khách hàng nhằm mục đích giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ mới, khuyến mãi, thư thăm dò ý kiến khách hàng, thư cảm ơn, thư mời tham gia một chương trình của trung tâm nhằm mục đích đạt được đơn hàng trực tiếp, tăng cường mối quan hệ với khách hàng.

Telemarketing: Là hệ thống truyền thông marketing trong đó các chuyên viên marketing sử dụng những công nghệ Dịch vụ Viễn thông và công nghệ thông tin để thực hiện những hoạt động marketing và bán hàng. Trên cơ sở này các doanh nghiệp hình thành các trung tâm gặp gỡ trực tiếp giữa khách hàng và doanh nghiệp. Trung tâm có thể đạt được những đơn hàng qua điện thoại, giải quyết ngay vấn đề của khách hàng, giới thiệu với khách hàng loại hình sản phẩm dịch vụ mới hay chính sách mới, thăm viếng, tăng cường mối quan hệ với khách hàng. Ngày nay, các trung tâm sử dụng công cụ truyền thông là Internet để giao dịch với khách hàng. Chẳng hạn gửi Email là một trong những cách tiếp cận rất tiện ích và thuận lợi, và tiết kiệm được chi phí và từ đó có thể giảm giá thành sản phẩm cho khách hàng.

Dịch vụ khách hàng

Thứ nhất, Nội dung của dịch vụ khách hàng:

- Dịch vụ khách hàng trước bán hàng: cung cấp thông tin về sản phẩm, dịch vụ; quảng cáo bằng các phương tiện truyền thông khác nhau; giới thiệu tư vấn của người bán hàng về lợi ích, công dụng của sản phẩm hay dịch vụ.
- Dịch vụ trong bán hàng: Là quá trình kết hợp nhịp nhàng các yếu tố nguồn lực để thực hiện quá trình cung cấp dịch vụ cho khách hàng như cung cấp các phương thức thanh toán tiện lợi, hình thức bán hàng khác nhau, giới thiệu tư vấn của người bán hàng, thái độ ân cần niềm nở.
- Dịch vụ sau bán hàng: sửa chữa, nâng cấp thiết bị, giải quyết khiếu nại, hội nghị khách hàng, thăm hỏi chúc mừng.

Thứ hai, Hình thức của dịch vụ khách hàng:

- Dịch vụ khách hàng “reactive”: là kiểu dịch vụ mà trong đó khách hàng chủ động gọi đến và trung tâm trực tiếp giải quyết các vấn đề của khách hàng: như sai sót của sản phẩm, yêu cầu giải thích về hóa đơn, đổi lại hàng, đặt lại hàng. Ví dụ về các kiểu dịch vụ này: các bộ phận chăm sóc khách hàng, dịch vụ đường dây nóng, hệ thống phản hồi thắc mắc của khách hàng.
- Dịch vụ khách hàng “proactive”: là kiểu dịch vụ mà trung tâm chủ động liên hệ với khách hàng chứ không đợi khách hàng gọi đến yêu cầu giải quyết các thắc mắc, phàn nàn. Đây là hình thức thăm viếng khách hàng trực tiếp, tạo một mối quan

hệ giữa trung tâm và khách hàng mục tiêu.

Thứ ba, Chương trình lòng trung thành (loyalty)

Chương trình được tổ chức định kỳ cho các khách hàng hiện tại của doanh nghiệp nhằm thể hiện lòng tri ân đối với khách hàng. doanh nghiệp sẽ gửi các thư mời tới khách hàng tham gia các chương trình tri ân với khách hàng nhằm gặp gỡ tiếp xúc thân mật. Doanh nghiệp thể hiện lòng biết ơn đối với khách hàng, trao đổi và lấy ý kiến của khách hàng. Mục tiêu của chương trình này là tăng cường mối quan hệ, tăng cường sự hiểu biết của khách hàng đối với doanh nghiệp, giữ chân khách hàng và thu thập ý kiến đóng góp của khách hàng làm dữ liệu quan trọng cho doanh nghiệp.

Thứ tư, Thực hiện theo yêu cầu của khách hàng (customization): sản xuất và dịch vụ theo yêu cầu của từng khách hàng.

Thứ năm, Xây dựng truyền thông (communication): Các trung tâm tổ chức thu hút tham gia của các thành viên là các khách hàng của mình. Tại đây, các khách hàng có cùng mối quan tâm, họ tiến hành trao đổi thông tin và các khách hàng gắn kết với nhau dài lâu. Theo cách này, các nhà quản trị có thể xây dựng một môi trường cộng đồng mà khách hàng khó có thể bỏ đi.

1.2.4 Xây dựng mối quan hệ và tương tác với khách hàng

Tương tác được hiểu là sự hợp tác mà trong đó doanh nghiệp và khách hàng cùng tạo dựng giao dịch có lợi cho cả hai phía và cho những giao dịch tiếp theo. Mỗi khách hàng có sự yêu thích khác nhau đối với các phương tiện tương tác, kênh truyền thông riêng có thể là email, website, điện thoại,... Doanh nghiệp cần phải cải thiện hiệu quả hoạt động tương tác với khách hàng. Mỗi tương tác thành công nên đặt trong bối cảnh tất cả những tương tác trước đây. Tương tác với khách hàng giúp doanh nghiệp hiểu được cách thức khách hàng giao tiếp từ đó làm cho quan hệ với khách hàng ngày càng thân thiết hơn.

Tương tác khách hàng và quản lý các cuộc trao đổi

Mỗi khách hàng có nhu cầu khác nhau nên cách thức tương tác và giao dịch khách hàng khác nhau, tùy theo khách hàng để lựa chọn tương tác bằng điện thoại, email, website hay trực tiếp. Doanh nghiệp cần phải có khả năng xác định các kênh

mà khách hàng muốn, và sau đó quyết định làm thế nào mà họ sẽ hỗ trợ tương tác. Doanh nghiệp có thể không cung cấp những khả năng tương tác có thể làm mất cơ hội bán hàng. Mục đích của tương tác là thông qua đối thoại với khách hàng, doanh nghiệp có cơ hội nắm được những thông tin quan trọng từ một khách hàng mà đối thủ cạnh tranh không nắm bắt được. Tại VNPT Hải Dương xây dựng cơ chế khoán phân giao cho NVKD, NVKT địa bàn thực hiện quản lý tập khách hàng trực tiếp trao đổi hỗ trợ đáp ứng các đề nghị từ khách hàng. Những thông tin đó nằm trong hai phần:

Nhu cầu khách hàng: để hiểu những gì khách hàng muốn, cách tốt nhất là tương tác trực tiếp. Nhu cầu khách hàng là một thông tin giá trị về khách hàng mà đối thủ cạnh tranh không biết được để đánh bật các đối thủ cạnh tranh.

Tiềm năng có giá trị: mỗi tương tác, khách hàng giúp cho các doanh nghiệp dự đoán một cách chính xác hơn tiềm năng của doanh nghiệp mình. Khách hàng có thể có kế hoạch cho việc mua sản phẩm và dịch vụ (ví dụ: mua bao nhiêu) và các doanh nghiệp có thể tìm hiểu trực tiếp từ khách hàng. Những thông tin đó chỉ có thể lấy được thông qua tương tác trực tiếp với các khách hàng và đó là điều quan trọng nhất để công ty nỗ lực tiếp thị và bán hàng.

Kênh giao tiếp và bản chất của tương tác

Kênh giao tiếp: mỗi sự kiện diễn ra theo một hoàn cảnh. Hoàn cảnh ở đây là cơ chế tương tác (qua điện thoại, mặt đối mặt hay email). Doanh nghiệp phải hiểu tất cả các kênh giao tiếp hiện tại và tiềm ẩn, về độ dài cũng như giới hạn của mỗi kênh.

Bản chất của tương tác: bên cạnh kênh tương tác, mỗi sự kiện cũng có một nội dung. Doanh nghiệp phải hiểu nội dung của tương tác dù nó bắt đầu bởi khách hàng hay doanh nghiệp.

Các công cụ tương tác với khách hàng

Doanh nghiệp ngày càng tiêu tốn nhiều cho phần mềm CRM. Về chức năng, hệ thống CRM có ba lợi ích căn bản sau:

- Dịch vụ khách hàng được cải thiện nhờ dữ liệu sẵn có kịp thời.
- Tổ chức thông tin tốt hơn nhờ kết hợp nhiều dữ liệu trong cùng một vị trí.

- Hiệu quả nhờ làm được nhiều hơn mà tiêu tốn ít nguồn lực hơn. Công nghệ cũng giúp doanh nghiệp hiểu được nhóm khách hàng chính và tùy biến sản phẩm dịch vụ cho khách hàng.

1.2.5 Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng

Đây được xem là bước cuối cùng trong một hệ thống CRM hoàn thiện và là cơ sở để bắt đầu một chu trình mới, đánh giá những điều đã làm được và những vấn đề cần phải hoàn thiện. Khác với các tiêu chí đánh giá thông thường căn cứ trên chỉ số tài chính nhưng với CRM phương thức đánh giá hiệu quả cần phải lấy khách hàng làm trọng tâm. Quá trình đánh giá phải được xem xét từ cả hai phía: Bên trong doanh nghiệp và bên ngoài doanh nghiệp.

Đánh giá bên trong:

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

Đánh giá bên ngoài:

- Số lượng khách hàng mới, số lượng khách hàng giảm mua, số lượng khách hàng cũ rời bỏ.
- Tỷ lệ thay đổi các sản phẩm/dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng
- Tỷ lệ khách hàng không hài lòng khi sử dụng sản phẩm.

Quá trình đánh giá hiệu quả là cần thiết để có những điều chỉnh, thay đổi phù hợp với chiến lược CRM đã đặt ra. Bên cạnh đó, việc thiết kế hệ thống các chỉ dẫn để đánh giá quản trị quan hệ khách hàng thì chúng ta cần: Xác định tiêu chí đánh giá thích hợp, dự báo thất bại nhằm xác định lại quy mô của hệ thống. Giá trị phải được xác định dựa vào sự hài lòng của khách hàng, không phải những cái mà doanh nghiệp cho là quan trọng.

Đánh giá của CRM

Như các hệ thống phần mềm ứng dụng khác, hệ thống CRM cần được hiểu như là một công cụ cung cấp cho doanh nghiệp các dữ liệu thống kê, phân tích về khách hàng. Nhưng dữ liệu thống kê đó nói lên điều gì, định hướng tiếp theo ra sao lại hoàn toàn phụ thuộc vào người sử dụng các thông tin đó, năng lực của người lãnh đạo doanh nghiệp và là bí quyết kinh doanh của mỗi tổ chức, cá nhân. Trên thực tế, đánh giá của CRM chính là vấn đề tạo nên sự khác biệt rõ ràng nhất giữa các hệ thống CRM với nhau. Đây là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá hệ thống CRM có phù hợp với đánh giá của doanh nghiệp không, từ đó đưa ra quyết định lựa chọn.

CRM là một hệ thống xuyên suốt, có mặt trong hầu hết quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. CRM có thể mang lại nhiều hình thái kinh doanh khác nhau tùy thuộc vào mục đích và khả năng của đơn vị sử dụng.

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

1.3.1 Các yếu tố về con người và tổ chức

Lực lượng lao động trong doanh nghiệp: Con người là yếu tố căn bản cho sự thành công của doanh nghiệp, họ có vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra và quyết định đến hệ thống CRM. Cùng với công nghệ thông tin, họ giúp cho hoạt động của hệ thống CRM đạt hiệu quả cao hơn. Khi người sử dụng không hiểu rõ lý do của sự thay đổi, không tham gia vào sự thay đổi, không nhận được thông tin của sự thay đổi, không được đào tạo kỹ năng cho sự thay đổi thì sẽ không bắt kịp và có thể có tác dụng ngược đối với sự thay đổi đó. Chính vì vậy, mỗi một 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, đặc biệt trong các mối quan hệ với khách hàng.

Trình độ tổ chức quản lý của doanh nghiệp: Mỗi doanh nghiệp là một hệ thống trong đó cần có sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận chức năng. Mức độ hiệu quả của hệ thống CRM phụ thuộc rất lớn vào trình độ tổ chức quản lý của mỗi doanh nghiệp. Sự phối hợp, khai thác hợp lý nguồn lực hiện có của doanh nghiệp lại phụ thuộc vào sự hiểu biết về CRM, trình độ xây dựng và chỉ đạo tổ chức thực hiện chương trình, chính sách, mục tiêu kế hoạch của các bộ phận quản lý. Vì vậy, hoàn thiện quản lý là cơ hội tốt cho việc nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống CRM

nhằm thỏa mãn các nhu cầu khác nhau của khách hàng, từ đó tác động tích cực đến nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3.2 Chiến lược kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp có những định hướng phát triển cùng với văn hóa doanh nghiệp riêng. Chiến lược kinh doanh thể hiện qua mục tiêu hoạt động, sản xuất, những chính sách đối ngoại của doanh nghiệp. Văn hóa mỗi doanh nghiệp thể hiện qua quan điểm, tập quán, thói quen của các thành viên trong công ty, cũng là một trong những điểm khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Trong một số trường hợp, văn hóa của tổ chức có thể là yếu tố cản trở việc thay đổi chiến lược và ứng dụng trong hệ thống CRM.

1.3.3 Yếu tố khoa học - công nghệ

Công nghệ thông tin trong quản trị quan hệ khách hàng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc phân đoạn khách hàng thành từng nhóm khách hàng khác nhau thông qua giá trị của họ hay các dự đoán hành vi khách hàng. Khoa học quản lý phát triển hình thành phương pháp quản lý tiên tiến hiện đại tạo phương tiện điều tra, phân tích, nghiên cứu chính xác hơn, tạo thuận tiện trong việc trao đổi thông tin hai chiều giữa doanh nghiệp và khách hàng. Từ đó góp phần giúp doanh nghiệp nắm bắt nhanh hơn, chính xác hơn nhu cầu và sự biến đổi nhu cầu của khách hàng nhằm đáp ứng kịp thời, làm tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Khi khoa học – công nghệ phát triển, Internet và dịch vụ khách hàng Internet cũng đã phát triển đến trình độ cao, đem lại lợi ích cho cả khách hàng và doanh nghiệp ở khắp mọi nơi. Các doanh nghiệp có thể bán hàng ở bất kỳ đâu, còn khách hàng thì có thể lựa chọn mua hàng chỉ bằng một số thao tác đơn giản trên thiết bị điện tử. Tuy nhiên, những khách hàng mua hàng trực tuyến không thể thấy được biểu cảm và sự tiếp đón trực tiếp của người bán hàng, vì thế người hoạt động trong lĩnh vực CRM cần tạo cho trang web, sản phẩm, dịch vụ mang những đặc điểm đậm tính con người. Trong đó, việc trả lời các câu hỏi qua email là càng nhanh càng tốt và cung cấp cho khách hàng khả năng liên hệ với bạn qua điện thoại nếu họ gặp phải bất cứ khó khăn gì.

1.3.4 Các yếu tố khác

- *Thông tin*: Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu thông tin khách hàng góp phần cho sự thành công của doanh nghiệp. Ngân hàng thông tin, dữ liệu khách hàng được xây dựng từ đầu sẽ giúp nhân viên bán hàng và công ty tiết kiệm thời gian, chi phí và chỉ tập trung vào khai thác nguồn dữ liệu khách hàng để chăm sóc khách hàng và tăng lợi nhuận. Thông tin về khách hàng càng đầy đủ và chính xác, doanh nghiệp càng dễ dàng có những thay đổi và định hướng để thực hiện CRM càng hiệu quả.

- *Ngân sách*: Trong hoạt động bán hàng, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, ngân sách cũng là một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp có thể đầu tư cho cơ sở hạ tầng, công nghệ, nhân lực,... Ngân sách nhiều đồng nghĩa với chi phí cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực chất lượng hơn, chính sách ưu đãi, thu hút và chăm sóc khách hàng hấp dẫn hơn, hệ thống cửa hàng, văn phòng, trang thiết bị, phần mềm cũng chín chu và đầy đủ hơn. Từ đó, hoạt động CRM được quan tâm và thực hiện một cách tốt hơn so với những doanh nghiệp có ngân sách hạn chế.

- *Yêu cầu về văn hóa – xã hội, truyền thống, thói quen*: Yếu tố về văn hóa – xã hội, truyền thống, thói quen của mỗi khu vực thị trường, mỗi dân tộc, mỗi quốc gia có ảnh hưởng rất lớn đến hình thành hệ thống CRM. Thật vậy, mỗi vùng, mỗi quốc gia có một bản sắc văn hóa riêng quyết định mạnh mẽ đến hành vi, thái độ, tâm lý, sở thích,... của người tiêu dùng. Có thể hiểu văn hóa, truyền thống như một sản phẩm được nhận thức và truyền qua nhiều người, nhiều thế hệ khác nhau với những cách thể hiện khác nhau. Do đó, cần có các phương pháp tổ chức CRM phù hợp với điều kiện, yêu cầu về văn hóa, đạo đức, xã hội và tập tục truyền thống, thói quen tiêu dùng của mỗi cộng đồng.

- *Tình hình phát triển kinh tế thế giới*: Những thay đổi trên toàn cầu đã tạo ra những thách thức mới trong kinh doanh, giúp các doanh nghiệp nhận thức được vai trò quan trọng của CRM. Trong thời gian gần đây, CRM đã trở nên phổ biến trên thế giới. Xu hướng toàn cầu hóa với sự tham gia hội nhập của các doanh nghiệp vào nền kinh tế thế giới của mọi quốc gia đã tạo ra nhiều cơ hội lẫn thách thức mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Sự thay đổi nhanh chóng của những tiến bộ xã hội với vai trò của khách hàng ngày càng cao. Cạnh tranh tăng lên gây gắt với sự bão hòa

thị trường trong khi chất lượng, giá cả của sản phẩm, dịch vụ không có sự chênh lệch đáng kể thì CRM là công cụ hỗ trợ đắc lực đưa doanh nghiệp tiến gần hơn tới khách hàng. CRM là chìa khóa đảm bảo cho sự phát triển bền vững lâu dài của các doanh nghiệp.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong chương này, đề tài nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về CRM, có thể tóm tắt như sau:

- Đã khái quát hóa lại nội dung về khái niệm và vai trò của khách hàng và quan hệ khách hàng, đưa ra kết luận về khái niệm CRM, mục đích và vai trò của CRM, một số yêu cầu của CRM, các mô hình CRM tiêu biểu.
- Bên cạnh đó cũng đã phân tích chi tiết quy trình thực hiện CRM với 5 phần cụ thể và các nhân tố ảnh hưởng đến CRM từ đó đưa ra một số giải pháp chung để tập trung vào những nhân tố đó nhằm hoàn thiện quy trình CRM một cách tốt nhất.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-HẢI DƯƠNG

Giới thiệu chương

Trong chương này giới thiệu chung về Tổng quan về Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương; Thực trạng Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương giai đoạn 2019-2021; Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị quan hệ khách cũng như nhận xét đánh giá về quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương.

Nội dung chương

2.1 Tổng quan về Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển TTKD VNPT-Hải Dương

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập theo quyết định số: 855/QĐ-VNPT VNP -NS ngày 28/09/2015 của Chủ tịch Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông trên cơ sở tổ chức, sắp xếp các nguồn lực của Trung tâm kinh doanh, Viễn thông Hải Dương chuyển giao sang cho Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông quản lý.

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương chịu trách nhiệm kế thừa các quyền và nghĩa vụ hợp pháp của đơn vị/bộ phận tổ chức lại theo quy định của pháp luật. Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (Hoạt động dưới hình thức chi nhánh của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông).

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương có tư cách pháp nhân theo pháp luật Việt Nam, có con dấu riêng theo tên gọi, được đăng ký hoạt động (đăng ký kinh doanh) và được mở tài khoản tại ngân hàng thương mại để giao dịch theo quy định của pháp luật.

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được tổ chức và hoạt động theo quy định của luật doanh nghiệp, các quy định luật có liên quan và quy định của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương; có trụ sở chính địa chỉ: Số 1 Đại lộ Hồ Chí Minh, Phường Nguyễn Trãi, Thành phố Hải Dương, Tỉnh Hải Dương.

Lịch sử hình thành tỉnh Hải Dương

Lịch sử hình thành

Là một tỉnh thuộc vùng Đồng bằng sông Hồng, có thời là một trong "tứ trấn" bảo vệ kinh thành Thăng Long, Hải Dương đã trải qua mọi biến động của lịch sử đất nước. Lịch sử của tỉnh cũng là lịch sử của những chiến công hào hùng. Sau nhiều lần thay đổi địa giới hành chính, tỉnh Hải Dương chính thức được tái lập vào tháng 1/1997. Tỉnh Hải Dương có diện tích tự nhiên 1.668 km² với dân số khoảng 1,9 triệu người.

Vị trí địa lý

Hải Dương nằm ở vị trí trung tâm Đồng bằng sông Hồng, thuộc tam giác kinh tế trọng điểm phía Bắc Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh, tiếp giáp với các tỉnh Bắc Ninh, Bắc Giang, Quảng Ninh, Thái Bình, Hưng Yên và thành phố cảng Hải Phòng.

Mạng lưới giao thông trên địa bàn tỉnh Hải Dương rất thuận tiện bao gồm nhiều tuyến đường bộ (Quốc lộ 5A, 188, 18...); đường sắt (tuyến Hà Nội - Hải Phòng đáp ứng nhu cầu vận chuyển hàng hóa qua 7 trạm trên dọc tuyến đường, tuyến đường này dự kiến sẽ sớm được nâng cấp hiện đại hơn) và đường thủy (tuyến đường thủy dài 400 km rất thuận tiện cho việc vận chuyển của các loại tàu bè có trọng tải khoảng 500 tấn; Cảng Cống Cầu có công suất khoảng 300.000 tấn/năm; Hệ thống cảng thuận tiên có thể đáp ứng được các nhu cầu về vận chuyển đường thủy).

Hải Dương gần 2 sân bay đó là: Sân bay quốc tế Nội Bài Hà Nội và Sân bay Cát Bi Hải Phòng, và có tuyến đường vận chuyển Côn Minh (Trung Quốc) - Hà Nội - Quảng Ninh chạy qua.

Hệ thống giao thông như vậy rất thuận lợi cho việc giao lưu kinh tế giữa tỉnh Hải Dương và các tỉnh, thành khác trong và ngoài nước.

Địa hình

Hải Dương có địa hình nghiêng, thấp dần từ Tây Bắc xuống Đông Nam theo hướng nghiêng của đồng bằng Bắc Bộ. Với đặc điểm này, Hải Dương được chia làm hai kiểu địa hình, là đồng bằng tích tụ và đồi núi thấp.

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của TTKD VNPT-Hải Dương

Tên doanh nghiệp: TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT- Hải Dương - CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

✚Địa chỉ doanh nghiệp:

- Tỉnh/Thành phố: Thành phố Hải Dương - Tỉnh Hải Dương.
- Phường/Xã: Phường Nguyễn Trãi.
- Số 01, Đại lộ Hồ Chí Minh.
- Điện thoại:0220.3855333 Fax: 0220.3830088
- Mã số thuế: 0106869738-038

✚Lĩnh vực hoạt động kinh doanh của tâm kinh doanh VNPT- Hải Dương:

- Kinh doanh các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin phục vụ các cấp ủy Đảng, cơ quan chính quyền địa phương và khách hàng trên địa bàn tỉnh.
- Kinh doanh các dịch vụ phát thanh, truyền hình, truyền thông đa phương tiện;

Các dịch vụ nội dung, giá trị gia tăng; tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin.

- Kinh doanh ngành nghề khác khi được Tổng Công ty cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

✚Chức năng của Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương

Trung tâm kinh doanh VNPT –Hải Dương là đơn vị trực thuộc Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông có các chức năng sau:

- Quản lý tổ chức thực hiện: thừa lệnh giám đốc Trung tâm, điều hành các hoạt động kinh doanh có hiệu quả các dịch vụ do Vinaphone cung cấp, đồng thời tổ chức khai thác và mở rộng chăm sóc khách hàng định kỳ.
- Giám sát: thực hiện việc kiểm tra, giám sát, đôn đốc các hoạt động sản xuất kinh doanh theo kế hoạch được Giám đốc phê duyệt.

✚ Nhiệm vụ:

* Nhóm nhiệm vụ khai thác và kinh doanh:

- Xây dựng bộ máy, tổ chức triển khai hoạt động kinh doanh gồm: tổ chức và quản lý hệ thống bán hàng (bán hàng tại các cửa hàng, bán hàng trực tiếp (BH TT), thông qua các đại lý, điểm bán) CSKH, giải quyết khiếu nại.
- Triển khai các hoạt động truyền thông, Marketing trên địa bàn nhằm quảng bá thương hiệu Vinaphone. Tổ chức nghiên cứu thị trường, đánh giá đối thủ cạnh tranh, xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng.
- Tổ chức vận hành, khai thác sử dụng các thiết bị, mạng lưới hiệu quả, phục vụ cho sản xuất kinh doanh. Triển khai các công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng mạng lưới và vùng phủ sóng, đề xuất phát triển mạng lưới, thực hiện kiểm tra định kỳ, bảo trì, bảo dưỡng.
- Quản lý tốt các hoạt động liên quan đến tài chính bao gồm: tổ chức thu cước, quản lý cộng tác viên, tiền cước, tiền bán hàng, thanh quyết toán các chi phí...

* Nhóm nhiệm vụ quản lý: Quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh theo đúng pháp luật, quy định của nhà nước và Tập đoàn


- Chịu trách nhiệm trước Đảng uỷ, Ban giám đốc Trung tâm, xây dựng Trung tâm trở thành một đơn vị vững mạnh toàn diện.
- Vững mạnh về chính trị: cán bộ, CNV có bản lĩnh chính trị vững vàng, sẵn sàng nhận và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao;
- Tổ chức biên chế đúng quy định và duy trì nghiêm túc các chế độ nề nếp xây dựng nề nếp chính quy và quản lý kỷ luật tốt.
- Đảm bảo không ngừng nâng cao đời sống tinh thần và vật chất cho CBNV toàn chi nhánh. Đảm bảo tốt các công tác kỹ thuật, chất lượng dịch vụ, khách hàng tin tưởng.

Quyền hạn

- Thừa uỷ quyền của Ban giám đốc Trung tâm quan hệ với cơ quan, đơn vị trong và ngoài Trung tâm trong việc tổ chức kinh doanh và khai thác các dịch vụ.
- Thừa lệnh Ban giám đốc Trung tâm quyết định và giải quyết các vấn đề liên quan đến kinh doanh và khai thác các dịch vụ trong phạm vi uỷ quyền và quy

định hiện hành.

- Được mua sắm trực tiếp vật tư, thiết bị phục vụ cho hoạt động kinh doanh và khai thác theo quy định và uỷ quyền của giám đốc Trung tâm.

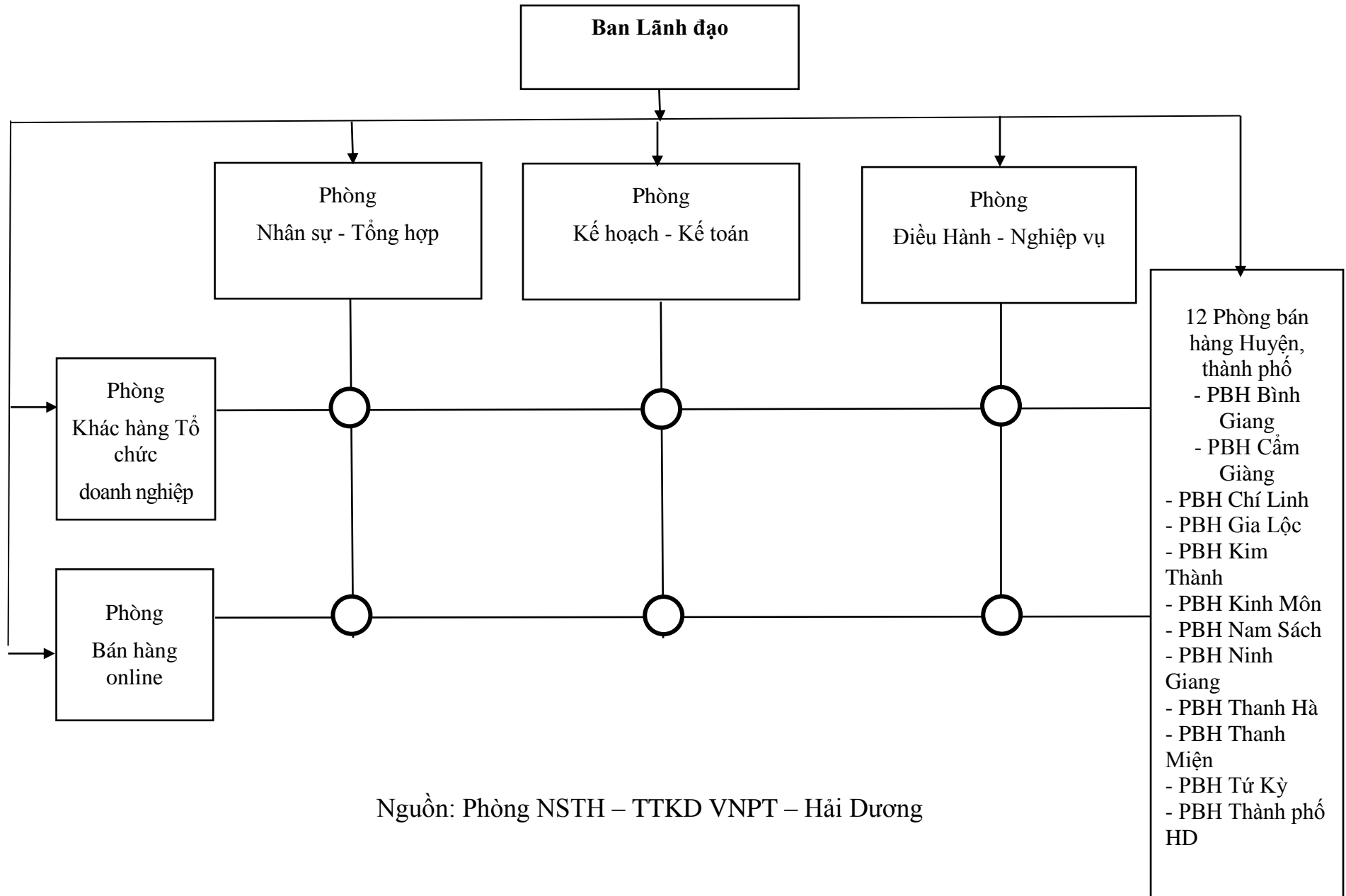
Mối quan hệ

- Chịu sự chỉ đạo, hướng dẫn về chuyên môn nghiệp vụ của cơ quan chức năng Trung tâm.

- Phối hợp hiệp đồng với các cơ quan, đơn vị trong Trung tâm để thực hiện nhiệm vụ.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của TTKD VNPT- Hải Dương

Hình 2.1: Mô hình tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Hải Dương



✚Ban lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT –Hải Dương

- Giám đốc: Ông : Đỗ Văn Phát
- Phó Giám đốc: Ông : Trần Quốc Khánh
- Chủ tịch Công đoàn: Ông: Đào Anh Sơn

✚Khối tham mưu: gồm 3 phòng chức năng

* **Nhân Sự -Tổng Hợp:** tổ chức lao động tiền lương, quản lý lao động, tuyển dụng đào tạo, tiền lương, chính sách bảo hiểm xã hội.

- Nhiệm vụ chính trị: tuyên huấn quần chúng, tổ chức kiểm tra Đảng, bảo vệ an ninh.

- Nhiệm vụ Hành chính: hành chính văn phòng, quản lý tài sản, công tác văn thư, bảo mật, công tác y tế, chăm sóc sức khỏe và công tác thi thu khen thưởng, kỷ luật.

* **Phòng Điều hành Nghiệp vụ:** Tham mưu, giúp ban Giám đốc Trung tâm trong việc chỉ đạo, tổ chức thực hiện các chính sách kinh doanh, giá cước, quảng cáo, quan hệ công chúng đối với các dịch vụ của Trung tâm.

- Chính sách sản phẩm, chính sách giá cước;
- Quản lý, điều hành kênh bán hàng; điều phối hoạt động giữa các kênh bán hàng;
- Xây dựng, triển khai, kiểm soát đánh giá chính sách bán hàng, chương trình khuyến mại phục vụ bán hàng
- Chính sách hỗ trợ, chăm sóc khách hàng, quản lý thông tin khách hàng
- Hoạt động Marketing, truyền thông về các sản phẩm dịch vụ;
- Phân tích đánh giá, phòng ngừa rủi ro về kỹ thuật;
- Đầu mối làm việc về kỹ thuật với VNPT tỉnh;
- Quản lý chất lượng dịch vụ, giải đáp khiếu nại;
- Quản lý dữ liệu khách hàng.

* **Phòng Kế toán Kế Hoạch:** giúp Ban giám đốc Trung tâm chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra, giám sát về công tác quản lý tài chính, về nghiệp vụ, các quy định, chế độ thanh quyết toán của Trung tâm và các đơn vị trực thuộc.

- Xây dựng, kiểm soát đánh giá về kế hoạch ngắn, trung hạn, dài hạn (sản

xuất kinh doanh, đầu tư, lao động, tiền lương, vốn);

- Báo cáo tổng hợp tình hình sản xuất kinh doanh tuần, tháng, quý, năm;
- Công tác định mức kinh tế - kỹ thuật;
- Quản lý theo dõi dòng tiền; kiểm tra đối chiếu tài khoản với ngân hàng; đối soát thanh toán với các đơn vị liên quan;
- Công tác thuế, thực hiện nghĩa vụ thuế, cơ chế, chế độ, chính sách về tài chính, kế toán, thuế.

 **Khối đơn vị sản xuất gồm:**

*** Phòng bán hàng Online:**

- Tổ chức hoạt động triển khai bán hàng, hỗ trợ từ xa thông qua các phương tiện điện thoại, tin nhắn, internet,
- Tổ chức, triển khai các hoạt động giải đáp thắc mắc, khiếu nại của khách hàng thông qua các phương tiện điện thoại, tin nhắn, internet,
- Gọi kiểm kết quả sửa chữa, chăm sóc khách hàng, kênh bán hàng ...;
- Tiếp nhận thông tin báo hỏng dịch vụ Viễn thông, cập nhật hệ thống điều hành sản xuất kinh doanh
- Hướng dẫn, hỗ trợ khách hàng thiết lập dịch vụ, sử dụng dịch vụ, cước dịch vụ, thanh toán dịch vụ, các quy định liên quan của cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền, của Tập đoàn và Tổng Công ty.

*** *Phòng Khách hàng tổ chức doanh nghiệp:*** Tham mưu, giúp Giám đốc Trung tâm tổ chức, chỉ đạo thực hiện công tác quản lý kỹ thuật nghiệp vụ toàn mạng lưới (quy hoạch cấu trúc, quản lý, điều hành, khai thác, bảo dưỡng mạng lưới và dịch vụ).

*** Các phòng bán hàng khu vực:**

Gồm 12 phòng bán hàng khu vực (BHKV): Phòng BHKV TP Hải Dương; Phòng BHKV TP Chí Linh; Phòng BHKV Thị xã Kinh Môn; Phòng BHKV Bình Giang; Phòng BHKV Cẩm Giàng; Phòng BHKV Gia Lộc; Phòng BHKV Nam Sách; Phòng BHKV Thanh Hà; Phòng BHKV Kim Thành; Phòng BHKV Ninh Giang; Phòng BHKV Thanh Miện và Phòng BHKV Tứ Kỳ.

- Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ viễn thông - Công nghệ thông

tin, phục vụ đối tượng khách hàng cá nhân, khách hàng TCDN trên địa bàn

- Điều hành các chính sách, các kênh bán hàng, các chương trình bán hàng - phục vụ khách hàng trên địa bàn;
 - Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, thu cước, chăm sóc khách hàng trên địa bàn.
 - Phân tích, phòng ngừa rủi ro trong hoạt động SXKD của Phòng BHKV.
- Khối hỗ trợ bán hàng (các kênh bán hàng): Hệ thống các điểm giao dịch, Cộng tác viên (CTV), Đại lý ủy quyền/Đại lý/Điểm bán/Kênh liên kết, bán hàng từ xa.

2.1.4 Tình hình hoạt động của TTKD VNPT-Hải Dương

*** Thuận lợi**

Trong hai năm 2020 và 2021, ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 tiếp tục tác động tiêu cực đến nhiều mặt kinh tế toàn cầu và Việt Nam. Lĩnh vực viễn thông tiếp tục cạnh tranh khốc liệt giữa các nhà mạng, giá cước dịch vụ xu hướng giảm, siết chặt quản lý nhà nước... Lĩnh vực CNTT có nhiều doanh nghiệp với quy mô và hình thức hoạt động khác nhau với cơ chế linh hoạt sẽ tạo ra thách thức mới đối với Tập đoàn, Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông nói chung và VNPT địa bàn Hải Dương, Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương nói riêng. Với tinh thần của Tập đoàn là nỗ lực cố gắng cao nhằm góp phần vào tăng trưởng và phát triển nền kinh tế, khẳng định vai trò chủ lực dẫn dắt trong chuyển đổi số tại Việt Nam, Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương tiếp tục triển khai các giải pháp kinh doanh nhằm nâng cao năng suất lao động, tăng trưởng lợi nhuận, đột phá về năng lực cạnh tranh. Tiếp tục xây dựng và triển khai cơ chế khuyến khích tạo động lực để nâng cao hiệu quả trong SXKD bởi vậy doanh thu tăng trưởng năm sau vẫn cao hơn năm trước.

*** Khó khăn**

Thị trường VT-CNTT, thị trường di động đã ở mức ổn định nên việc phát triển thuê bao, tăng doanh thu gặp rất nhiều khó khăn. Kinh doanh dịch vụ băng rộng tiếp tục có sự cạnh tranh mạnh mẽ cùng với việc chuyển đổi thuê bao băng rộng từ cáp đồng sang cáp quang dẫn đến ARPU giảm. Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang

diễn ra một cách mạnh mẽ dẫn đến cuộc cạnh tranh trong dịch vụ CNTT trở lên quyết liệt giữa các nhà cung cấp dịch vụ.

Trong 2 năm liên tiếp đến nay địa bàn Hải Dương là tâm dịch Covid-19, chính vì vậy việc giữ và phát triển các dịch vụ viễn thông-công nghệ thông tin gặp không ít khó khăn nhất là tại các khu công nghiệp do các doanh nghiệp đóng cửa dẫn đến một bộ phận người lao động mất việc làm.

Đối với lĩnh vực VT&CNTT, cạnh tranh diễn ra hết sức gay gắt và quyết liệt. Là doanh nghiệp phối hợp kinh doanh đầy đủ và đa dạng các dịch vụ, Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương đã phải chịu sức ép cạnh tranh rất lớn từ các doanh nghiệp khác (Viettel, VMS, FPT,...) trong việc phát triển các dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin.

Đứng trước những thách thức và cơ hội đó là Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông nói chung nói chung và Trung tâm kinh doanh VNPT –Hải Dương nói riêng phải đổi mới quan điểm và cung cách phục vụ nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng. Nâng cao chất lượng hiệu quả, chi phí thấp, cước phí giảm ...

Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân rất quan trọng tại Trung tâm kinh doanh VNPT –Hải Dương vì hoạt động này luôn gắn liền với khách hàng. Tại Trung tâm kinh doanh VNPT –Hải Dương hoạt động CRM vẫn dựa vào nhân lực là chính, nên rất khó khăn trong việc phát triển CRM quy mô lớn. Hoạt động CRM tại Vinaphone chủ yếu là giao tiếp trực tiếp với khách hàng tại quầy giao dịch. Các hình thức giao dịch khác như điện thoại, E-mail và Website vẫn còn hạn chế, giao dịch còn mang nặng tính giấy tờ, thủ tục, chưa thực sự tạo thuận lợi cho khách hàng. Hiện nay, mạng lưới viễn thông của Vinaphone đang được mở rộng nhanh chóng với số lượng khách hàng ngày càng gia tăng, thế nhưng Vinaphone tỉnh Hải Dương lại chưa có một cơ sở dữ liệu khách hàng tập trung và cơ chế quản lý thông tin khách hàng hiệu quả. Trên thế giới, bài học và những thành công của các “đại gia” trong lĩnh vực công nghệ thông tin như Apple, Google, Microsoft, Gartner, SAP, Oracle, Siebel... khi ứng dụng CRM cho thấy đây là một giải pháp hợp lý và tiết kiệm nhất cho doanh nghiệp trong quản trị khách hàng những năm qua.

✚ Kết quả sản xuất kinh doanh:

Trong các năm qua, mặc dù VNPT nói chung, Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương nói riêng địa bàn gánh chịu tất cả các đợt bùng dịch bệnh Covid 19 và sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ nhà mạng cùng kinh doanh dịch vụ VTCNTT làm ảnh hưởng tới doanh thu, tốc độ tăng trưởng thuê bao, tỷ lệ đời mạng/ phát triển mới không đạt mục tiêu tăng trưởng được như kỳ vọng của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, nhưng nhìn chung doanh thu phát sinh vẫn tăng trưởng nhẹ năm sau cao hơn năm trước. Do đặc điểm Trung tâm kinh doanh tỉnh/thành là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông nên số liệu doanh thu được ghi nhận là doanh thu phát sinh từ khách hàng trên toàn mạng, trong khi đó chi phí lại bao gồm chi phí trực tiếp, chi phí giá vốn phải trả các đơn vị trong ngành (hạch toán tập trung tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông) nên các chỉ tiêu về lợi nhuận tạm thời chưa đánh giá được.

Là đơn vị đầu mối kinh doanh, cung cấp các dịch vụ Viễn thông - CNTT nên công tác phát triển khách hàng mới, quản lý chăm sóc tập khách hàng hiện hữu, xây dựng kênh bán hàng ... ảnh hưởng rất lớn đến việc hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của đơn vị, góp phần làm tăng doanh thu, mở rộng thị phần.

Bảng 2.1: KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA TTKD VNPT-HẢI DƯƠNG TRONG 3 NĂM

STT	Tên tiêu chí	Đơn vị tính	Kết quả đạt được		
			Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Doanh thu VT - CNTT	Tỷ VNĐ	490,459	498,558	506.567.941
2	Thuê bao KH (phát triển) theo từng dịch vụ	T.B			
2.1	Điện thoại cố định	T.B	26.580	20.678	18.443
2.2	Di động trả sau VNP	T.B	28.002	34.996	41.640
2.3	Di động Gphone	T.B	1.899	1.612	1.356
2.4	Thuê bao Mega VNN	T.B	1.010	228	137
2.5	Thuê bao Fiber VNN	T.B	132.470	147.994	160.805
2.6	Thuê bao MyTV	T.B	30.769	50.322	63.515
2.7	Thuê kênh riêng	T.B	765	760	775

(Nguồn: phòng Kế toán Kế hoạch TTKD VNPT – Hải Dương)

**Bảng 2.2: KẾT QUẢ KINH DOANH CÁC DỊCH VỤ TRỌNG TÂM
CỦA TTKD VNPT-HẢI DƯƠNG TRONG 3 NĂM**

STT	Tên tiêu chí	Đơn vị tính	Kết quả đạt được		
			Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Doanh thu điện thoại cố định	Tr.đ	19.789.263.194	13.497.396.244	10.438.300
2	Doanh thu di động trả sau VNP	Tr.đ	56.560.758.773	52.333.171.857	54.197.
3	Doanh thu di động trả trước VNP	Tr.đ	104.452.950.361	91.890.500.030	95.776.
4	Doanh thu Fiber VNN	Tr.đ	258.248.251.423	266.943.880.383	273.486.
5	Doanh thu Gphone	Tr.đ	1.318.939.371	1.005.656.946	762.512.
6	Doanh thu Mega VNN	Tr.đ	2.885.541.573	491.016.956	162.264.411
7	Doanh Thu MyTV	Tr.đ	12.908.844.515	26.983.484.280	36.095.133
8	Thuê kênh riêng	Tr.đ	11.524.507.594	19.699.385.590	18.356.
9	Doanh thu Internet trực tiếp	Tr.đ	5.356.790.652	6.204.677.960	7.152.560
10	Doanh thu CNTT	Tr.đ	17.131.787.626	19.821.679.993	
11	Doanh thu DV khác	Tr.đ	282.000.094	504.895.076	4.639.970

(Nguồn: phòng Kế toán Kế hoạch TTKD VNPT – Hải Dương)

Bảng 2.3: Số liệu số lượng KH và doanh thu KH cá nhân tại TTKD VNPT – Hải Dương

Stt	Nội dung	Số lượng KH		Doanh thu (triệu đồng)	
		Tổng số KH	Số KH cá nhân	Tổng DT	DT KH cá nhân
1	Năm 2019	132.470	126.370	471 tỷ	332 tỷ
2	Năm 2020	147.994	141.410	478 tỷ	344 tỷ
3	Năm 2021	157.354	150.504	485 tỷ	360 tỷ

(Nguồn: phòng Kế toán Kế hoạch TTKD VNPT – Hải Dương)

Kết quả hoạt động kinh doanh từ năm 2019 – 2021: Tổng doanh thu các dịch vụ năm sau cao hơn năm trước, có một số dịch vụ như Thuê bao cố định, Gphone, MeGa VNN giảm kéo theo doanh thu giảm theo; bù lại là thuê bao Fiber VNN và MyTV vẫn tăng trưởng do đó doanh thu tăng bù lại phần sụt giảm

Các hoạt động kinh doanh bán hàng tập trung vào Kinh doanh phát triển các sản phẩm dịch vụ cho Khách hàng mới, khách hàng tiềm năng, thực hiện CSKH hiện hữu để giữ khách hàng, hạn chế thuê bao dời mạng đảm bảo doanh thu duy trì, phân rõ từng đối tượng để chăm sóc và tư vấn bán sản phẩm cho đúng đối tượng, tất cả các hoạt động về thu thập và quản trị khách hàng, đều được xử lý đầu vào và cập nhật trên phần mềm để quản trị, từ đó TTKD VNPT – Hải Dương sẽ có điều kiện để củng cố, nâng cao và cải thiện hơn trong công tác quản trị quan hệ khách hàng.

2.1.5 Đặc điểm khách hàng cá nhân của TTKD VNPT-Hải Dương

Hải Dương nằm ở vị trí trung tâm Đồng bằng sông Hồng, thuộc tam giác kinh tế trọng điểm phía Bắc Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh, tiếp giáp với các tỉnh Bắc Ninh, Bắc Giang, Quảng Ninh, Thái Bình, Hưng Yên và thành phố cảng Hải Phòng. Hải Dương được chia làm hai kiểu địa hình, là đồng bằng tích tụ và đồi núi thấp. Hệ thống giao thông như vậy rất thuận lợi cho việc giao lưu kinh tế giữa tỉnh Hải Dương và các tỉnh, thành khác trong và ngoài nước vì vậy có nhiều khu công nghiệp đón các dòng vốn FDI, các doanh nghiệp vào kinh doanh trải đều các huyện thị/ Thành phố; Vì vậy thị trường viễn thông CNTT tại Hải Dương luôn sôi động bởi các doanh nghiệp viễn thông đầu tư hạ tầng mạng lưới, công nghệ, dịch vụ ... cạnh tranh quyết liệt gay gắt nhằm giành giật thị phần.

Dựa trên đặc tính của sản phẩm và nhu cầu sử dụng của từng nhóm khách hàng cụ thể, Vinaphone tiến hành phân đoạn thị trường thành các nhóm khách hàng sau:

 Phân đoạn thị trường theo hành vi

- Khách hàng cá nhân có nhu cầu liên lạc thường xuyên bằng điện thoại di động;
- Khách hàng cá nhân là hộ gia đình và nhóm bạn thân;
- Khách hàng là quản lý có nhu cầu quản lý cuộc gọi của nhóm nhân viên;
- Khách hàng là đối tượng công nhân trợ, học sinh, sinh viên;
- Khách hàng muốn giới hạn hạn mức sử dụng trong tháng;
- Khách hàng có nhu cầu gọi nhiều theo nhóm;
- Khách hàng có nhu cầu gọi nhiều trong một khu vực;
- Khách hàng có nhu cầu gọi quốc tế

 Phân đoạn thị trường theo mức sử dụng hàng tháng

- Khách hàng có mức cước sử dụng trong tháng dưới 150.000đ;
- Khách hàng có mức cước sử dụng trong tháng từ 150.000 -300.000đ;
- Khách hàng có mức cước sử dụng hàng tháng từ 300.000 -500.000đ
- Khách hàng có mức cước sử dụng từ 500.000-1000.000đồng/tháng;
- Khách hàng có mức cước sử dụng hàng tháng trên 1.000.000đ

2.2 Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương

Hệ thống CRM của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông có máy chủ đặt tại Hà Nội. Mọi người dùng có sử dụng phần mềm web-base trên nền hệ điều hành mã nguồn mở. Phần quan trọng nhất hiện Trung tâm ứng dụng là khả năng quản lý các cơ hội bán hàng cho nhân viên dựa trên dữ liệu khách hàng.

Sale (Bán hàng): mỗi cơ hội bán hàng sẽ ứng với từng khách hàng trong cơ sở dữ liệu, mỗi giao dịch bán hàng sẽ xuất phát từ cơ hội bán hàng, rồi chuyển tới các giao dịch khác như báo giá, hợp đồng, phiếu xuất kho (theo đúng quy trình chuẩn của một hệ thống CRM).

Marketing: Toàn bộ nhân viên kinh doanh, kế hoạch kinh doanh cũng như Marketing của Trung tâm Vinaphone đã được đào tạo trước và sau khi triển khai hệ thống. Những chương trình đào tạo phù hợp đảm bảo nhân viên cũng như các phòng, ban được trang bị kiến thức về hệ thống như công dụng, cách vận hành, giúp cho mọi người luôn được cập nhật và trở nên tự tin hơn khi sử dụng để đảm bảo làm tốt nhiệm vụ thuyết phục lôi kéo khách hàng về cho Trung tâm.

Service (Dịch vụ): Áp dụng hệ thống CRM, đồng nghĩa với việc tất cả các nhân viên kinh doanh được sở hữu một kho dữ liệu đồ sộ, và luôn được cập nhật về khách hàng nên Công ty đã cung cấp các dịch vụ tốt nhất cho khách hàng như: tặng quà nhân ngày thành lập công ty, chúc sinh nhật, tin khuyến mãi, các hoạt động khác của Trung tâm ... để thu hút khách hàng quay lại mua hàng của công ty cho những lần tiếp theo.

Analysis (Phân tích): Với hệ thống hiện tại, dữ liệu khách hàng và cơ hội bán hàng được quản lý tập trung và phân quyền. Đó đó, các nhân viên có thể chia sẻ cơ hội bán hàng, cán bộ quản lý chỉ cần đăng nhập phần mềm là có thể xem được tất cả thông tin về những cơ hội bán hàng mà các nhân viên của mình đang làm, tỷ lệ thành công và kết quả của các cơ hội đấy, rất thuận lợi trong việc hỗ trợ nhân viên giải quyết và ra các quyết định phù hợp. Ngoài ra, cơ sở dữ liệu khách hàng được quản lý chi tiết sẽ giúp nhân viên có thể theo dõi và cập nhật chi tiết tới từng khách hàng của mình, giúp việc phân loại, đánh giá và chăm sóc khách hàng được thuận lợi hơn. Đây là lợi ích mà phương án quản lý dữ liệu với các file đơn lẻ dựa trên Word, Excel trước đây không thể có được.

Collaborative (Liên kết): Hệ thống CRM có khả năng tích hợp mạnh mẽ giữa CNTT và viễn thông, cho phép ngân hàng có thể triển khai hỗ trợ giao tiếp đa kênh với khách hàng (trực tiếp, chat, voice, fax, email, website, SMS, social network), theo nhiều quy mô khác nhau. Bên cạnh đó, hệ thống cũng cho phép triển khai đa dạng các tiện ích hỗ trợ công cụ bán hàng thông qua nhiều loại thiết bị cầm tay chạy trên nền tảng Android và iOS. Việc áp dụng công nghệ đa kết nối, đa thiết bị và đa kênh đem lại khả năng nhận biết tức thời các hành vi, thông tin khách hàng,

đưa ra các thông tin cảnh báo, hướng dẫn cho nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng tại Trung tâm.

2.2.1 Tạo lập dữ liệu về khách hàng

*** Mục tiêu**

Trong bối cảnh thị trường dịch vụ Viễn thông hiện nay, dù phải mất nhiều thời gian và nguồn lực để xây dựng CSDLKH hoàn chỉnh, thống nhất trên cơ sở dữ liệu hiện trạng là hết sức cần thiết. Xây dựng CSDLKH giúp cho các doanh nghiệp hoạch định chiến lược và chính sách kinh doanh, đề ra các biện pháp khắc phục và chăm sóc khách hàng, xây dựng niềm tin, lòng trung thành đối với 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 sản xuất kinh doanh.

Đối với Trung tâm kinh doanh VNPT –Hải Dương, khách hàng luôn là đối tượng được đặt ở vị trí trung tâm của mọi hoạt động. Trong triết lý kinh doanh của mình Trung tâm tuyên bố: ***“ luôn luôn quan tâm, lắng nghe, thấu hiểu, chia sẻ và đáp ứng nhanh nhất mọi nhu cầu của khách hàng ”.***

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

- Thích ứng với những yêu cầu chuyển đổi tổ chức của doanh nghiệp, trong đó có tính đến mối quan hệ giữa các đơn vị trực thuộc trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng.
- Thích ứng với những thay đổi, điều chỉnh từ các cơ quan quản lý hành chính nhà nước có liên quan đến thông tin khách hàng như gộp thôn, khu dân cư, gộp xã ...
- Lưu trữ thông tin khách hàng có hệ thống có thể cung cấp thông tin nhanh chóng, chính xác theo yêu cầu của khách hàng.
- Thống nhất về cấu trúc của những dữ liệu cơ bản nhất về khách hàng Thuận lợi trong việc cập nhật dữ liệu đầu vào và dễ khai thác khi sử dụng.

Triển khai thực hiện: Hệ thống CSDLKH được xây dựng trên hệ thống CSDLKH cũ nhưng dữ liệu khách hàng được thống nhất và hoàn chỉnh hơn tạo thuận tiện cho việc tra cứu và cập nhật dữ liệu thông tin khách hàng bao gồm một số nội dung chủ yếu sau:

Các chức năng của cơ sở dữ liệu khách hàng cá nhân.

- Theo dõi các nghiệp vụ quy định về nhân thân, pháp nhân: nhân thân và pháp nhân của tất cả các khách hàng được theo dõi nhằm đảm bảo việc cung cấp dịch vụ đúng thủ tục, xác định được đúng đối tượng, cấp bậc ưu tiên của khách hàng để phục vụ công tác chăm sóc khách hàng, các địa chỉ liên quan đến khách hàng: địa chỉ thường trú, tạm trú, địa chỉ nơi công tác, địa chỉ thanh toán; tình trạng nợ cước; quá trình, quy mô sử dụng dịch vụ của khách hàng; ngày sinh, ngày kỷ niệm...

- Theo dõi quá trình giải quyết yêu cầu: tất cả hồ sơ của khách hàng đều được theo dõi tiến độ giải quyết theo một quy trình và thời hạn giải quyết đối với mỗi bước trong quy trình đã quy định. Những nguyên nhân (do Trung tâm Vinaphone hoặc khách hàng) dẫn đến hồ sơ không được giải quyết hoặc giải quyết chậm hơn so với quy định sẽ được thể hiện để nhân viên theo dõi. Các hồ sơ chưa được giải quyết được đưa vào danh sách, ghi chú lý do chậm trễ so với thời hạn và có thông báo gửi đến nhân viên giao dịch để có thể giải đáp nhanh những thắc mắc của khách hàng.

- Theo dõi khách hàng chưa được đáp ứng yêu cầu: số lượng hồ sơ trong danh sách chờ sẽ biến động theo thời gian. Hồ sơ được giải quyết sẽ được loại ra khỏi danh sách chờ; các hồ sơ cũ vẫn chưa được giải quyết vẫn tiếp tục nằm trong danh sách chờ, và các hồ sơ mới chưa được giải quyết sẽ được bổ sung. Danh sách chờ sẽ được duyệt thường xuyên để tránh tình trạng bỏ sót hồ sơ. Thứ tự ưu tiên của các hồ sơ trong danh sách chờ sẽ được quản lý theo thời gian nhằm đảm bảo hồ sơ yêu cầu trước sẽ được giải quyết trước.

Hỗ trợ công tác chăm sóc khách hàng cá nhân

- CSDLKH phải có khả năng theo dõi và tiếp nhận và quá trình giải quyết khiếu nại của khách hàng. Các yếu tố có liên quan đến quá trình giải quyết khiếu nại đối với khách hàng như đối tượng.

- CSDLKH có khả năng, phân loại thống kê, báo cáo theo hình thức khiếu

nại, nội dung khiếu nại và thời hạn giải quyết khiếu nại theo quy định.

- CSDLKH thống nhất phải có khả năng cung cấp các số liệu thống kê về loại dịch vụ mà một khách hàng đang sử dụng, mức cước sử dụng dịch vụ của khách hàng đối với tất cả các dịch vụ hoặc một dịch vụ nào đó, khách hàng có thu nhập cao, trung bình, thấp; khách hàng uy tín, khách hàng đặc biệt lớn; khách hàng thường xuyên nợ cước, khách hàng có chuyển sang sử dụng dịch vụ các đối thủ cạnh tranh khác không ... sẽ hỗ trợ đắc lực cho các chương trình chăm sóc khách hàng.

Quản lý quy trình thanh toán và xử lý nợ cước

- Căn cứ mã khách hàng, mã thanh toán, CSDLKH có khả năng tổng hợp và chi tiết tất cả các khoản cước khách hàng đã sử dụng trong kỳ cước đối với từng dịch vụ và từng thuê bao một; thể hiện số tiền khách hàng đã thanh toán và số nợ cước thanh toán. CSDLKH có khả năng ghi nợ, xóa nợ, cần trừ nợ vào tài khoản của khách hàng; ngày tháng thực hiện công việc này cũng sẽ được ghi lại.

- Khách hàng nợ cước sẽ được đưa vào danh sách nợ cước để theo dõi và phục vụ công tác nhắc nợ. Quá thời hạn quy định hoặc số nợ vượt quá mức cho phép (theo cấp bậc ưu tiên), dịch vụ sẽ tạm ngưng. Sau khi khách hàng toán dịch vụ sẽ cung cấp trở lại và khách hàng sẽ được đưa ra khỏi danh sách nợ cước.

- Quản lý tài sản: các thiết bị đầu cuối đơn vị cung cấp cho khách hàng và sử dụng (Modem; STB, ...) cũng được quản lý thông qua CSDLKH.

- Hỗ trợ công tác lập kế hoạch: từ các số liệu thống kê từ CSDLKH sẽ có dự báo khả năng phát triển cho từng loại dịch vụ. Với bài toán dự báo phù hợp dựa vào căn cứ các số liệu dự trữ, CSDLKH sẽ giúp đưa ra khả năng phát triển cho từng loại dịch vụ trong các năm tiếp theo.

- Phục vụ công tác thống kê, báo cáo: CSDLKH có khả năng thống kê số liệu theo yêu cầu cụ thể của mỗi chương trình nghiên cứu thị trường, sẽ phục vụ cho các công tác phát triển dịch vụ.

Cấu trúc logic về nội dung của cơ sở dữ liệu khách hàng

Từ các thông tin thu thập được qua CSDLKH tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương cũng như tiến hành phân tích các quá trình trong quy trình cung

cấp dịch vụ và quản lý khách hàng cá nhân. Để có một cơ sở dữ liệu hoàn chỉnh và thống nhất cần phải có các thành phần dữ liệu chung, cụ thể bao gồm:

Nhóm “khách hàng”: bao gồm các thông tin cá nhân của khách hàng sử dụng các dịch vụ của Trung tâm Vinaphone cung cấp như: Họ và tên, mã đối tượng khách hàng, quốc tịch, email, địa chỉ liên hệ, số chứng minh thư nhân dân, thẻ căn cước,... và quản lý, cập nhật các thông tin biến động của khách hàng như: ngày cập nhật thay đổi thông tin khách hàng, nguồn gốc thay đổi, nội dung thay đổi, mã nhân viên cập nhật thay đổi.

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

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

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

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

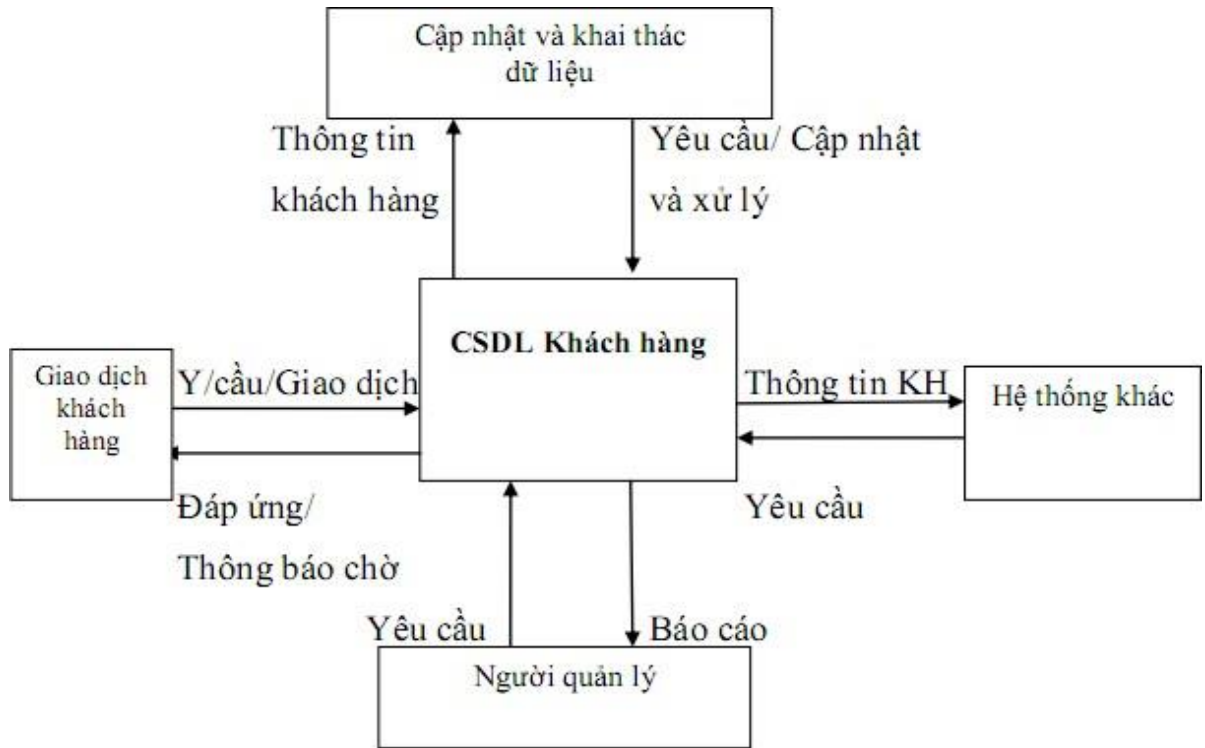
Nhóm “Thanh toán”: quản lý, lưu trữ và kiểm soát các thông tin liên quan đến việc phát hành giấy báo, quá trình thanh toán cước.

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

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

Nhóm “Thiết bị”: thông tin liên quan đến các thiết bị của Trung tâm Vinaphone cung cấp cho khách hàng. Mô hình xử lý yêu cầu:

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



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

(Nguồn phòng ĐHNV)

Trong đó:

Bộ phận giao dịch khách hàng: là bộ phận trực tiếp hay gián tiếp giao dịch với khách hàng tiếp nhận và cập nhật yêu cầu, phản hồi kết quả đến khách hàng thông qua việc gửi giấy báo đóng tiền... hoặc trả lời trực tiếp bằng điện thoại.

Bộ phận cập nhật và khai thác dữ liệu: các bộ phận sản xuất trực tiếp cập nhật kết quả thực hiện lên CSDLKH trong quy trình giải quyết hồ sơ của khách hàng.

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

2.2.2 Phân tích dữ liệu lựa chọn khách hàng mục tiêu

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

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

- *Khách hàng hiện có*: khách hàng hiện đang sử dụng Dịch vụ Viễn thông của Trung tâm Vinaphone có trong CSDLKH. Đối với khách hàng hiện có của Trung tâm Vinaphone phân thành 3 loại: phân loại theo giá trị hiện tại của khách hàng, phân loại theo giá trị tiềm năng trong tương lai của khách hàng, phân loại theo lòng trung thành của khách hàng.

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

Bảng 2.3: Điểm tính có giá trị hiện tại

Giá trị hiện tại của khách hàng	Điểm	Ký hiệu
Trên 20 triệu	1.0	H1
Từ 10 triệu đến dưới 20 triệu	0.8	H2
Từ 5 triệu đến 10 triệu	0.6	H3
Từ 1 triệu đến dưới 5 triệu	0.4	H4
Dưới 1 triệu	0.2	H5

(Nguồn phòng Điều hành - Nghiệp vụ)

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

Bảng 2.4: Điểm tính có giá trị tiềm năng

Tiềm năng của khách hàng	Điểm	Ký hiệu
Trên 5 triệu đồng	1.0	T1
Từ 2 triệu đến dưới 5 triệu đồng	0.8	T2
Từ 1 triệu đồng đến 2 triệu đồng	0.6	T3
Từ 50.000 đồng đến dưới 1 triệu đồng	0.4	T4
Dưới 50.000 đồng	0.2	T5

(Nguồn phòng Điều hành - Nghiệp vụ)

+ Phân loại theo lòng trung thành của khách hàng: Lòng trung thành của khách hàng (CL) được xác định bằng hiệu số 1 trừ cho khả năng một khách hàng từ bỏ Dịch vụ Viễn thông của Trung tâm Vinaphone.

$$CL = 1 - Cr$$

Bảng 2.5: Điểm tính lòng trung thành thông qua chỉ số Cr

Lòng trung thành của khách hàng	Điểm	Ký hiệu
Không thay đổi nhà cung cấp Dịch vụ Viễn thông (Cr=0)	1.0	CL1
Ít có khả năng thay đổi nhà cung cấp Dịch vụ Viễn thông (Cr=0.2)	0.8	CL2
Có thể thay đổi nhà cung cấp Dịch vụ Viễn thông (Cr=0.4)	0.6	CL3
Sẵn sàng thay đổi nhà cung cấp Dịch vụ Viễn thông (Cr=0.6)	0.4	CL4

(Nguồn phòng Điều hành - Nghiệp vụ)

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

Bảng 2.6: Điểm tính lòng trung thành thông qua thời gian sử dụng dịch vụ

Lòng trung thành của khách hàng	Điểm	Ký hiệu
Trên 5 năm	1.0	M1
Từ 3 đến 5 năm	0.8	M2
Từ 1 đến 3 năm	0.6	M3
Dưới 1 năm	0.4	M4

(Nguồn phòng Điều hành - Nghiệp vụ)

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

Bảng 2.7: Tổng điểm K của giá trị hiện thành tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành

4	3.8	3.6	3.4	3.2
3.4	3.2	3	2.8	2.6
2.8	2.6	2.4	2.2	2
2.2	2	1.8	1.6	1.4
1.2	1	0.8	0.6	0.4

(Nguồn phòng Điều hành nghiệp vụ)

Ví dụ:

$$K=M1+T1+C111+M1=4.$$

$$K=M1+T2+CH2+M2=1+0,8+0,8+0,8=3,4$$

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

Bảng 2.8: Phân loại khách hàng

Phân đoạn KH	Tổng điểm (K)	Đặc điểm và mục tiêu khách hàng
KH loại A	$K > 3,6$	Là các khách hàng cá nhân trong các cơ quan tổ chức, doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng nhiều loại hình Dịch vụ Viễn thông, sử dụng với số lượng lớn. Đây là nhóm KH có giá trị hiện tại cao, giá trị tiềm năng và lòng trung thành cao, có thể coi đây là những mối quan hệ cần được bảo vệ và ưu ái nhất
KH loại B	$3 \leq K < 3,6$	Là các khách hàng cá nhân, hộ gia đình có nhu cầu sử dụng nhiều Dịch vụ Viễn thông với mức thanh toán cao, có nhu cầu về dịch vụ giá trị gia tăng. Vậy đây là KH có giá trị hiện tại ở mức cao nhưng có giá trị tiềm năng và sự trung thành trung bình, có thể xem đây là những mối quan hệ cần được giữ gìn và duy trì.
KH loại C	$1,2 \leq K < 3$	Là các khách hàng cá nhân, hộ gia đình sử dụng các Dịch vụ Viễn thông thông thường. Đây là nhóm khách hàng có giá trị hiện tại và lòng trung thành ở mức cao nhưng giá trị tiềm năng ở mức trung bình, có thể coi đây là những mối quan hệ cần được thúc đẩy tối đa.
KH loại D	$K < 1,2$	Là các cá nhân, hộ gia đình sử dụng các Dịch vụ Viễn thông tin học đáp ứng nhu cầu kinh doanh, liên lạc cá nhân với mức cước thanh toán thấp và thường xuyên chậm thanh toán cước, nợ cước kéo dài, thay đổi nhà cung cấp... Đây là nhóm khách hàng vừa có lòng trung thành thấp vừa có giá trị hiện tại và giá trị tiềm năng thấp.

(Nguồn phòng Điều hành nghiệp vụ)

Bảng 2.9: Chiến lược cho từng nhóm khách hàng

Loại KH	Chiến lược
A	Gia tăng giá trị cảm nhận bằng việc cung cấp miễn phí các dịch vụ gia tăng vượt trội và khác biệt so với những loại khác. Tạo sự quan tâm đặc biệt với nhóm khách hàng này.
B	Cung cấp những dịch vụ gia tăng với một mức phí nhất định. Kích thích mức độ sử dụng. Các dịch vụ hỗ trợ được cung cấp miễn phí, có quan tâm ở mức độ thấp hơn khách hàng loại A
C	Các chính sách sẽ được áp dụng nhằm gia tăng lòng trung thành cũng như gia tăng mức độ sử dụng dịch vụ. Tạo ra nhiều cơ hội để sử dụng các dịch vụ cơ bản và nâng cao. Cố gắng kích thích nhu cầu sử dụng dịch vụ nhiều hơn thông qua các hoạt động khuyến mãi và chính sách hỗ trợ.
D	Cung cấp dịch vụ cơ bản và một số các dịch vụ giá trị gia tăng thông thường, sử dụng ít các dịch vụ hỗ trợ. Đây chính là nhóm khách hàng cần áp dụng chính sách thông thường. Nếu đã áp dụng nhiều giải pháp khuyến khích nhưng khách hàng vẫn không thay đổi doanh nghiệp cần “từ chối khéo” việc cung cấp dịch vụ.

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương thực hiện quản trị Khách hàng theo đối tượng KHCN và KHDN. Trong đó KHCN được phân loại theo gói cước được quy bằng tiền/gói cước kèm tốc độ cam kết. Bảng số liệu dưới đây thể hiện cách phân loại Doanh thu, thời gian khách hàng sử dụng; Bảng việc quản trị này bộ phận kinh doanh dễ dàng có chiến lược chăm sóc khách hàng, khai thác tập khách hàng để triển khai thêm các dịch vụ giá trị gia tăng nhằm tăng thêm doanh thu, giữ khách hàng.

Bảng 2.10: Phân loại khách hàng căn cứ theo doanh thu và tuổi

STT	Phân loại khách hàng theo mức cước	Số lượng	Ghi chú
1	Cước nhỏ hơn 150k thời gian hoạt động dưới 12 T	9,422	
2	Cước nhỏ hơn 150k thời gian hoạt động dưới 36 T	11,110	
3	Cước nhỏ hơn 150k thời gian hoạt động dưới từ 36T đến 60 T	13,434	
4	Cước nhỏ hơn 150k thời gian hoạt động trên 60 T	23,943	
5	Cước lớn hơn 150k và nhỏ hơn 200k thời gian hoạt động dưới 12 T	1,600	
6	Cước lớn hơn 150k và nhỏ hơn 200k thời gian hoạt động từ 12T đến 36T	5,777	
7	Cước lớn hơn 150k và nhỏ hơn 200k thời gian hoạt động từ 36T đến 60T	9,702	
8	Cước lớn hơn 150k và nhỏ hơn 200k thời gian hoạt động trên 60T	21,602	
9	Cước lớn hơn 200k và nhỏ hơn 250k thời gian hoạt động dưới 12T	182	
10	Cước lớn hơn 200k và nhỏ hơn 250k thời gian hoạt động từ 12 T đến 36T	269	
11	Cước lớn hơn 200k và nhỏ hơn 250k thời gian hoạt động từ 36 T đến 60T	398	
12	Cước lớn hơn 200k và nhỏ hơn 250k thời gian hoạt động trên 60T	1,276	
13	Cước lớn hơn 250k và nhỏ hơn 400k thời gian hoạt động dưới 12T	123	
14	Cước lớn hơn 250k và nhỏ hơn 400k thời gian hoạt động từ 12T đến 36T	257	
15	Cước lớn hơn 250k và nhỏ hơn 400k thời gian hoạt động từ 36T đến 60T	222	
16	Cước lớn hơn 250k và nhỏ hơn 400k thời gian hoạt động trên 60T	648	
17	Cước lớn hơn 400k thời gian hoạt động dưới 12T	223	
18	Cước lớn hơn 400k thời gian hoạt động từ 12T đến 36T	442	
19	Cước lớn hơn 400k thời gian hoạt động từ 36T đến 60t	302	
20	Cước lớn hơn 400k thời gian hoạt động trên 60T	1,193	

(Nguồn: phòng Kế toán Kế hoạch TTKD VNPT – Hải Dương)

2.2.3 Chính sách và công cụ tác động đến khách hàng mục tiêu

**** Chính sách Marketing:***

VNPT thực hiện các chương trình quảng cáo những trang thông tin trên Website, báo đài, những kênh truyền hình địa phương, triển khai hệ thống truyền thông đa kênh tập trung VNPT Digital Marketing (VDM) phục vụ quảng bá các sản phẩm dịch vụ và các nhãn hàng của VNPT tới khách hàng thông qua hình thức SMS, MMS, USSD, IVR, link truyền thông...; thông qua hệ sinh thái của VNPT trên nền tảng App/Web, Internet/viễn thông cũng như kênh liên kết với các doanh nghiệp đã tiếp cận được đến các đối tượng KH tại địa bàn. Hoạt động quảng cáo.

Theo số liệu khảo sát, phần lớn khách hàng biết đến dịch vụ FiberVNN của VNPT- Hải Dương thông qua bạn bè đồng nghiệp (42,5%) và các ấn phẩm tờ rơi, poster, băng rôn (41,8%), qua báo đài địa phương 5,7%, qua hệ thống VDM:10%.

**** Chính sách sản phẩm:***

VNPT Hải Dương đang cung cấp một danh mục sản phẩm FiberVNN/MyTV/di động với nhiều gói cước cho các thị trường mục tiêu là khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp và khách hàng đặc biệt. Chính sách về giá cấu thành giá của dịch vụ bao gồm hai phần: phí hòa mạng và phí thuê bao hàng tháng. Việc định giá hiện nay chủ yếu là định giá theo thị trường.

**** Chính sách kênh phân phối:***

Có hai kênh phân phối chủ yếu: Trực tiếp và gián tiếp. Hiện tại chủ yếu sử dụng kênh trực tiếp là các bộ công nhân viên của VNPT thực hiện bán hàng trực tiếp tại nhà và thông qua các điểm giao dịch của VNPT. Ngoài ra có sử dụng kênh gián tiếp là cộng tác viên xã hội hóa tuy nhiên không đáng kể.

**** Chính sách hậu mãi/CSKH***

Hoạt động khuyến mãi các chương trình khuyến mãi chủ yếu là miễn phí hòa mạng, miễn phí thiết bị, giảm cước tháng, tặng thêm tháng cước sử dụng thông qua các chính sách chiết khấu thương mại, chiết khấu thanh toán.

Hoạt động quan hệ công chúng thường xuyên tổ chức, tham gia các chương trình cộng đồng như: chương trình an sinh xã hội và phát triển cộng đồng. Chương trình thăm hỏi, tặng quà các trẻ em nghèo, có hoàn cảnh khó khăn vào các dịp lễ,

tết. Chương trình xây tặng nhà tình nghĩa cho các gia đình chính sách tại các huyện nghèo của tỉnh, nhận phụng dưỡng mẹ Việt Nam Anh Hùng...

Hoạt động chăm sóc khách hàng Các hoạt động chăm sóc khách hàng được thực hiện dưới nhiều hình thức như: Gọi điện hỗ trợ, hướng dẫn đối với khách hàng lắp đặt mới về cách sử dụng dịch vụ, cách bảo hỏng khi xảy ra sự cố; Tiếp nhận ý kiến phản ánh của khách hàng về chất lượng dịch vụ, yêu cầu xử lý dịch vụ thông qua điểm giao dịch, tổng đài chăm sóc khách hàng.

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương hàng năm thực hiện chính sách chăm sóc khách hàng qua quá trình quản trị theo dõi mức độ trung thành, gói cước khách hàng thanh toán ... nhằm tri ân khách hàng vào các dịp chuẩn bị đón xuân mới, dịp sinh nhật. Bảng số liệu dưới đây thể hiện số lượng 6.828 khách hàng sử dụng dịch vụ Hữu Tuyến và 6010 khách hàng sử dụng dịch vụ di động Vinaphone đã được tặng quà trong các năm 2019; 2020 và 2021.

Bảng 2.11 : Số liệu quà tặng chăm sóc KHCN qua các năm

	Quà tặng Khách hàng hữu tuyến	Quà tặng Khách hàng di động	Ghi chú
Năm 2019	1825	1582	- Quà tặng KHHT: ấm đun nước, Hộp đựng thực phẩm, Bình giữ nhiệt, Ô hai chiều, máy ép trái cây, Balo; Thìa
Năm 2020	1970	2158	
Năm 2021	3033	2270	- Quà tặng KH di động: Ca sứ, Pin dự phòng, Cặp da, Tai nghe Bluetooth

(Nguồn: phòng Kế toán Kế hoạch TTKD VNPT – Hải Dương)

*** Hệ thống phân tích và cộng tác với Khách hàng**

- Chính sách về quy trình mọi hoạt động liên quan trực tiếp đến khách hàng đều đã được cụ thể hóa bằng các quy trình, thể hiện tính chuyên nghiệp, chính xác và nhanh chóng. Nhằm khắc phục nhược điểm của dịch vụ là tính không đồng nhất.

- Chính sách về vật chất hữu hình thể hiện rõ ràng nhất ở các điểm giao dịch được bố trí ở những khu vực trung tâm tập trung đông dân cư, có tầm nhìn thoáng và dễ dàng nhận biết, và thông qua nhân viên VNPT.

- Chính sách về con người: chính sách về con người trong những năm qua được áp dụng thông qua các mặt như chính sách trả lương, chính sách đào tạo, chính sách khen thưởng động viên, chính sách tuyển dụng, tạo động lực cho nhân viên.

2.2.4 Xây dựng mối quan hệ và tương tác với khách hàng

Sự hài lòng của khách hàng là mối quan hệ giữa sự kỳ vọng và là mức độ phù hợp giữa giá trị kỳ vọng của khách hàng với sản phẩm mà VNPT- Hải Dương cung cấp. Nếu VNPT- Hải Dương chỉ cung cấp những thỏa mãn về nhu cầu của họ đối với sản phẩm dịch vụ cơ bản, vậy họ sẽ không hài lòng. Nếu VNPT- Hải Dương vừa đáp ứng nhu cầu của họ về sản phẩm cơ bản, vừa đáp ứng dịch vụ mà họ kỳ vọng thì họ sẽ cảm thấy hài lòng. Còn khi VNPT- Hải Dương cung cấp dịch vụ vượt quá kỳ vọng của khách hàng, họ sẽ cảm thấy vô cùng hài lòng.

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương hàng tháng đều có đánh giá khảo sát lấy ý kiến của khách hàng thông qua bộ phận gọi kiểm đối với khách hàng sử dụng dịch vụ BRCĐ bao gồm khách hàng mới phát triển dịch vụ và cả khách hàng sau sửa chữa. Thông qua kết quả đánh giá các lỗi không hài lòng sẽ tìm được nguyên nhân ở bộ phận nào: kinh doanh, kỹ thuật hay do VNPT Net; VNPT Media ... Phòng Điều hành nghiệp vụ TTKD VNPT Hải Dương hàng tháng thực hiện giám sát, công bố số liệu, đánh giá chất lượng giảm điểm cá nhân để lỗi vi phạm, giảm chất lượng đơn vị Phòng bán hàng mục đích nhằm yêu cầu các cá nhân, bộ phận khi cập nhật số liệu, thực hiện các thao tác nghiệp vụ đòi hỏi phải chính xác

Ví dụ: về bảng tổng hợp kết quả gọi kiểm lấy ý kiến khách hàng tháng đối với dịch vụ BRCĐ tại TTKD VNPT Hải Dương dưới đây. Bộ phận gọi kiểm của Phòng bán hàng Online thực hiện gọi kiểm (theo kịch bản được biên soạn do Ban khách hàng cá nhân của TCT xây dựng) có bản ghi âm, có sự giám sát của tổng đài vùng để thể hiện chất lượng cuộc gọi chính xác, khách quan ... Kịch bản gọi kiểm KH mới hài lòng đối với kịch bản gọi kiểm PTM đạt 96,06 %; xong đối với kịch bản gọi kiểm sau sửa chữa tỷ lệ không hài lòng đạt 10,57%.

BÁO CÁO KẾT QUẢ LẤY Ý KIẾN CỦA KHÁCH HÀNG

Tổng hợp (PTDV mới Có dây + Sửa chữa) tháng 12/2021

Kịch Bản	Dịch vụ	Tổng số KH khảo sát	Tổng số mẫu khảo sát thành công (2)=(3)+(4)		Tổng số khảo sát không thành công	Tổng số khảo sát không tính mẫu	Số lượng KH “Hài lòng” (7)=(8)+(9)		Số lượng KH “Không hài lòng”				Tỉ lệ % KH hài lòng - Kinh doanh +Kỹ Thuật (C41) (%)	Ghi chú
			Kinh Doanh (10)=(11)+(12)						Kỹ Thuật (13)=(14)+(15)					
		Cá nhân	Doanh nghiệp	Cá nhân	Doanh nghiệp	Cá nhân	Doanh nghiệp	Cá nhân	Doanh nghiệp					
		(1)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(11)	(12)	(14)	(15)	(22)={(2) - [(10)+(13)]/(2)}	
KB1 – KH mới	Cố định	60	12	25	8	15	7	24	3	0	2	1	83,78	
	MegaVNN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
	FiberVNN	1841	1421	164	255	1	1356	157	10	2	55	5	95,46	
	Mytv	1517	1283	13	194	27	1256	3	5	2	22	8	97,15	
	Cộng:	3418	2716	202	457	43	2619	184	18	4	79	14	96,06	
KB2 – KH sửa chữa	Cố định	428	15	355	41	17	12	298	0	12	3	45	83,78	
	MegaVNN	11	0	8	2	1	0	3	0	0	0	5	37,50	
	FiberVNN	3039	2400	243	309	87	2240	183	35	5	125	55	91,68	
	Mytv	363	279	12	44	28	222	4	22	3	35	5	77,66	
	Cộng:	3841	2694	618	396	133	2474	488	57	20	163	110	89,43	
TỔNG CỘNG		7259	5410	820	853	176	5093	672	75	24	242	124	92,54	

Toàn CBCNV VNPT Hải Dương thực hiện cam kết 5 lời hứa với khách hàng

Bảng 2.12: Nội dung cam kết 5 lời hứa với khách hàng

STT	NỘI DUNG CAM KẾT 5 LỜI HỨA VỚI KHÁCH HÀNG
1	Đón tiếp phục vụ khách hàng với lời chào, cử chỉ, nụ cười thân thiện. Đặt quyền lợi của khách hàng lên trên quyền lợi của bản thân
2	Cung cấp nhanh chóng chính xác thông tin về sản phẩm và dịch vụ của VNPT. Tư vấn và cung cấp cho khách hàng dịch vụ phù hợp và hiệu quả nhất.
3	Hỗ trợ giải quyết hoàn chỉnh với chất lượng tốt nhất yêu cầu về dịch vụ viễn thông, CNTT cho đến khi khách hàng hài lòng. Giữ lời hứa và trung thực với khách hàng.
4	Đích thân xin lỗi khách hàng không hài lòng với dịch vụ của VNPT, cho dù nhân viên có lỗi hay không .
5	Cảm ơn, khuyến khích các khách hàng đã sử dụng và đóng góp ý kiến cho các dịch vụ của VNPT. Giữ bí mật của khách hàng theo quy định của pháp luật Việt Nam.

Để các cam kết trên thực sự đi vào tiềm thức của mỗi cán bộ CNV, đơn vị cần xây dựng các chính sách thưởng phạt cụ thể và nghiêm túc áp dụng, đồng thời có biện pháp kiểm tra, giám sát để việc thực hiện ở các bộ phận sản xuất được triển khai có hiệu quả.

Thông thường, sự hài lòng của khách hàng được cấu thành bởi thỏa mãn sản phẩm, thỏa mãn dịch vụ và thỏa mãn ý tưởng.

- *Với thỏa mãn sản phẩm*: là cơ sở khiến khách hàng hài lòng, bởi lẽ cái mà khách hàng muốn mua đầu tiên chính là sản phẩm của VNPT Hải Dương. Dù là sản phẩm gì, nhân tố quyết định mức độ hài lòng của khách hàng đều bao gồm công năng tổng hợp, công năng bộ phận của sản phẩm; bao bì bên trong và bên ngoài, bản hướng dẫn sử dụng, dịch vụ sau khi bán.. Dựa theo sự khác nhau về công dụng và mục đích sử dụng của sản phẩm, yếu tố sản phẩm quyết định mức độ hài lòng của

khách hàng cũng có sự khác biệt tương đối lớn, song điều cơ bản nhất vẫn là công năng của sản phẩm. Do vậy, VNPT Hải Dương nhất thiết cần đứng trên lập trường của khách hàng để hiểu và nắm vững công năng của sản phẩm như thế nào, công năng quan trọng nhất trong đó là gì..

- *Với thỏa mãn dịch vụ*: Cùng với sự cạnh tranh trên thị trường, dịch vụ đã trở thành một nhân tố quan trọng nhất quyết định khách hàng hài lòng hay không. Nói tới dịch vụ, nhiều người có thể nghĩ ngay đến những vấn đề như thái độ phục vụ của VNPT- Hải Dương hoặc nhân viên bán hàng. Kỳ thực có rất nhiều các yếu tố quyết định mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ, hơn nữa còn có sự khác nhau về sản phẩm. Nhìn chung thường có những yếu tố cơ bản quyết định mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ như tính tin tưởng chính xác không sai sót; tính phù hợp, tiếp xúc qua lại, thái độ, tính an toàn, mức độ hiểu biết khách hàng..

Với thỏa mãn ý tưởng: Đây là cấp bậc cao nhất khiến khách hàng hài lòng. Thiết kế và khái quát ý tưởng VNPT Hải Dương thông qua góc độ “thỏa mãn ý tưởng”, về cơ bản có thể giúp khách hàng hiểu rõ những vấn đề trong các lĩnh vực mà VNPT- Hải Dương mong muốn, giá trị cơ bản nhất của VNPT- Hải Dương; VNPT- Hải Dương nên thỏa mãn như thế nào kỳ vọng của xã hội và xã hội đánh giá như thế nào về sự nỗ lực của đơn vị; VNPT- Hải Dương cần xây dựng hình tượng như thế nào trong lòng khách hàng. VNPT- Hải Dương kết hợp thế nào ý tưởng của mình với những mong muốn và sự tìm kiếm của khách hàng.

Thỏa mãn khách hàng về cơ bản được cấu thành từ các nội dung đó, đương nhiên có đủ mọi yếu tố khiến khách hàng thỏa mãn là hoàn toàn khó. Bởi lẽ, khuynh hướng cá tính hóa của khách hàng hiện nay ngày một tăng mạnh, dù là sản phẩm giống nhau nhưng cũng có người thích và người không thích. Sự khác biệt của đa dạng hóa cá tính này của khách hàng và giá trị quan tiêu dùng là một vấn đề nan giải mà kinh doanh VNPT-Hải Dương phải đối mặt, cũng là một vấn đề mà VNPT- Hải Dương cần giải quyết. Do vậy, VNPT- Hải Dương cần dựa vào ý tưởng, mục tiêu và niềm tin của bản thân, cộng thêm sở trường và kỹ thuật độc đáo sáng tạo ra những sản phẩm hoặc dịch vụ mà tự cho là tốt nhất, đặc sắc nhất, đồng thời nỗ lực khiến những khách hàng của mình thừa nhận những sản phẩm dịch vụ này.

- Thỏa mãn khách hàng và giữ chân khách hàng

Nhiều doanh nghiệp tiến hành điều tra mức độ hài lòng của khách hàng để hiểu rõ những đánh giá của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp mình, nhân viên quản lý của các doanh nghiệp này muốn vun đắp tình cảm chân thành của khách hàng thông qua việc làm tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng. Tuy nhiên, nhân viên quản lý phát hiện ra rằng, doanh nghiệp tiến hành đầu tư lớn, làm tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng, song vẫn có không ít khách hàng từ bỏ. Điều này khiến nhiều nhân viên quản lý doanh nghiệp nảy sinh nghi ngờ, nếu nâng cao được mức độ hài lòng của khách hàng, không giúp ích gì cho việc tăng lòng trung thành của khách hàng thì tìm kiếm sự thỏa mãn của khách hàng có tác dụng gì nữa.

Quan niệm truyền thống cho rằng, thỏa mãn khách hàng và giữ chân khách hàng là một mối quan hệ đơn giản giống như sợi dây vậy, tức là nâng cao mức độ hài lòng thì khả năng giữ chân khách hàng càng lớn. Nhìn chung, trong điều tra về mức độ thỏa mãn của khách hàng, thường dùng 5 cấp bậc từ 1 – 5 để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng. Nhiều nhân viên quản lý doanh nghiệp cho rằng, chỉ cần khách hàng bày tỏ sự hài lòng (mức 4) đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp thì mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng sẽ rất ổn định, muốn khách hàng hoàn toàn thỏa mãn, doanh nghiệp nhất thiết cần đầu tư lớn, bỏ ra nhiều công sức, song sẽ không vì vậy mà tăng lên bao nhiêu lợi nhuận, bởi vậy không nhất thiết phải mong được 100% khách hàng thỏa mãn. Tuy nhiên lại có quan điểm cho rằng tỷ lệ tiếp tục mua sản phẩm của những khách hàng hoàn toàn thỏa mãn (mức 5) trong một thời gian sẽ gấp nhiều lần khách hàng thỏa mãn (mức 4). Như vậy muốn làm cho khách hàng hài lòng, muốn thu hút khách hàng không còn mua sản phẩm quay trở lại mua sản phẩm thì cần nâng cao mức độ thỏa mãn lên thành “vô cùng”, “hoàn toàn”.

Ngoài ra mối quan hệ giữa sự trung thành của khách hàng và sự thỏa mãn của khách hàng bị ảnh hưởng bởi tình trạng cạnh tranh ngành nghề. Nhìn chung các ngành nghề có sự cạnh tranh cao, những khách hàng hoàn toàn thỏa mãn sẽ trung thành hơn rất nhiều so với những khách hàng thỏa mãn. Tức là trong ngành nghề

cạnh tranh cao, chỉ cần mức độ thỏa mãn của khách hàng hơi giảm một chút thì khả năng giữ chân khách hàng sẽ giảm cực mạnh. Điều này cho thấy, muốn giữ chân khách hàng, doanh nghiệp nhất thiết cần làm cho khách hàng hoàn toàn thỏa mãn. Sự trung thành của khách hàng bao gồm thành phần thái độ và thành phần hành vi. Thành phần thái độ chỉ niềm yêu thích và tình cảm lưu luyến của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp và được gọi là lòng trung thành của khách hàng. Thành phần hành vi bị ảnh hưởng của thành phần thái độ, lòng trung thành của khách hàng được thể hiện rõ ra bằng mọi hình thức hành vi của họ, những cách thức hành vi này bao gồm tiếp tục mua sản phẩm, mua với số lượng lớn, mua thường xuyên, mua lâu dài và tuyên truyền những mặt tốt của sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Các nhà kinh tế học chủ yếu đánh giá lòng trung thành của khách hàng bằng việc mong muốn được tiếp tục mua hàng của khách hàng. Trước tình hình thị trường cạnh tranh và khách hàng dễ thay đổi dịch vụ đã rất khó thể hiện rõ thái độ thành thật trong lòng khách hàng. Lúc này mong muốn được tiếp tục mua hàng của khách hàng chủ yếu do những nhân tố bên ngoài quyết định, khi những nhân tố này bị giảm thì thái độ không trung thành của khách hàng sẽ thể hiện rõ bằng sự ra đi của một khối lượng lớn khách hàng. Song dù tình trạng như thế nào thì mối quan hệ giữa lòng trung thành của khách hàng và mức độ thỏa mãn của họ đều rất mật thiết. Chỉ cần khách hàng hoàn toàn thỏa mãn thì tình cảm tiếp tục trung thành của họ với doanh nghiệp tương đối mạnh.

2.2.5 Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương là đơn vị trực thuộc Tổng công ty dịch vụ Viễn thông, hệ thống phần mềm Điều hành sản xuất các Trung tâm kinh doanh khai thác theo sự thống nhất chung của Tổng công ty dịch vụ viễn thông, được phân quyền tới từng cấp NVKD, giao dịch, quản lý cước, ...

Dữ liệu quản trị quan hệ khách hàng đối với dịch vụ BRCD hiện tại Trung tâm kinh doanh cập nhật trên hệ thống ĐHSX chung của TCT có tỷ lệ chính xác ở mức khá cao tại TTKD VNPT Hải Dương chủ động rà soát cập nhật bổ sung điều chỉnh và có sự giám sát đánh giá chất lượng KPI tháng thông tin cập nhật tới nhân viên kinh doanh quản lý tập khách hàng theo địa bàn.

Đối với dữ liệu khách hàng sử dụng dịch vụ VNP (Vinaphone trả trước) thực tế TTKD VNPT Hải Dương không chủ động quản lý dữ liệu được hoàn toàn phụ thuộc ban khách hàng cá nhân của TCT cung cấp. Việc chuẩn hóa vẫn đang được thực hiện theo dữ liệu quét có sai sót và thông tin cá nhân, Căn cước công dân, các quy định do Bộ thông tin truyền thông quy định còn tính chính xác chưa có kiểm chứng.

2.3 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT-Hải Dương

2.3.1. Các yếu tố về con người và tổ chức

Yếu tố về con người luôn là vấn đề lớn đối với bất kỳ doanh nghiệp nào trong suốt quá trình vận hành và phát triển. Hơn nữa các dịch vụ viễn thông là dịch vụ công nghệ cao và mang tính chất chuyên nghiệp rất lớn, chú trọng các chính sách tạo động lực và gắn kết lâu dài. - Nâng cao chất lượng đầu vào - Hoạt động đào tạo - Chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc.

Tại TTKD VNPT Hải Dương nói riêng nhân sự trực tiếp cập nhật khách hàng trên Hệ thống ĐHSX tập trung của TCT được phân cấp cho nhân viên kinh doanh tại các địa bàn, giao dịch viên, nhân viên AM thực hiện...do trình độ nhân sự không đồng đều nên vẫn có nhiều sai sót trong nghiệp vụ dẫn đến dữ liệu thông tin khách hàng vẫn có nhiều sai sót dữ liệu Khách hàng sử dụng dịch vụ BRCĐ sai ít hơn so với dữ liệu khách hàng sử dụng dịch vụ di động Vinaphone.

Tại trung tâm KD VNPT Hải Dương phòng Điều hành nghiệp vụ thực hiện giám sát chất lượng cập nhật cơ sở dữ liệu khách hàng trên hệ thống: phát hiện nhân viên kinh doanh nào đã cập nhật sai trong quá trình phát triển mới, thay đổi thông tin về khách hàng ... căn cứ sai sót phòng ĐHNV sẽ đánh giá chất lượng phạt giảm KPI tháng theo lỗi do cá nhân làm sai (nhân viên gọi kiểm thực hiện giám sát phát hiện lỗi) vì vậy cơ sở dữ liệu khách hàng cũng dần được chuẩn hóa chính xác.

2.3.2. Chiến lược kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp.

* *Chiến lược kinh doanh*: Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương thực hiện nhiệm vụ SXKD theo mục tiêu phân giao từ TCT dịch vụ viễn thông -Tập đoàn

VNPT, Chiến lược kinh doanh nhằm gia tăng phát triển mới, phòng thủ giữ khách hàng hiện hữu, triển khai đa dạng các sản phẩm dịch vụ ... nhằm duy trì tăng trưởng doanh thu hàng năm khẳng định vị thế nhà cung cấp dịch vụ viễn thông hàng đầu được xây dựng chiến lược cụ thể, phân giao nguồn lực dựa trên hiệu quả kinh doanh, đánh giá trách nhiệm cá nhân từ Lãnh đạo tới nhân viên nhằm tạo động lực phấn đấu. Đồng thời linh hoạt trong việc đối phó với những động thái của đối thủ cùng cạnh tranh trên địa bàn và TTKD VNPT Hải Dương đã điều chỉnh chính sách chiến lược kinh doanh như:

- Hoàn thiện chính sách sản phẩm:

Về danh mục sản phẩm VNPT chỉ nên tập trung vào danh mục gói cước FiberVNN hiện có, cần xác định lại nhu cầu thực sự của từng đối tượng khách hàng nhằm lựa chọn một số gói cước chính yếu, đơn giản hóa danh mục gói cước giúp tạo nên sự thuận lợi trong quá trình tư vấn cho khách hàng, góp phần giúp khách hàng lựa chọn dễ dàng. Cấu trúc lại danh mục sản phẩm cho khoa học theo từng thị trường mục tiêu: Khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp và khách hàng đặc biệt. Đối với khách hàng cá nhân nâng tốc độ các gói cước để đối phó với sản phẩm thay thế là 4G/5G.

Về chất lượng sản phẩm dịch vụ việc tư vấn thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ là quan trọng, nhưng là chưa đủ để khách hàng tin tưởng sử dụng và trung thành với nhà cung cấp. Để thực hiện được điều đó cần tạo ra sự hài lòng nơi khách hàng thông qua chất lượng dịch vụ, thể hiện ở việc đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, chất lượng lắp đặt, xử lý đúng thời gian, chất lượng truy cập mạng.

- Hoàn thiện chính sách giá về giá cước:

Khách hàng cá nhân đối tượng quan tâm nhiều nhất và có số lượng sử dụng lớn nhất, trong khi đó các đối tượng còn lại ngoài giá cước còn quan tâm đến các yếu tố khác của sản phẩm. Do đó đối với chính sách giá cước, VNPT-Hải Dương cần quan tâm đến đối tượng khách hàng cá nhân.

Tiếp tục đề xuất TCT ban hành các chính sách ưu đãi cho khách hàng, các gói chính sách riêng biệt đối với thị trường cạnh tranh mạnh giữa các nhà mạng (khuyến mại sâu, ưu đãi lớn). Ngoài ra, VNPT – Hải Dương còn đóng gói và cá biệt

hóa sản phẩm dịch vụ di động, băng rộng và CNTT, đưa ra các gói giải pháp tích hợp, combo sản phẩm, các gói cước Chính quyền điện tử để phù hợp với nhu cầu của từng nhóm khách hàng

- Hoàn thiện chính sách cho kênh phân phối:

Hoạt động mở rộng kênh phân phối tại TTKD VNPT Hải Dương hiện đang yếu ở kênh này: có xây dựng kênh xong dịch vụ phát triển thấp do còn nhiều vướng mắc về cơ chế chính sách đãi ngộ, tăng cường kênh thương mại online thông qua Website để tăng độ phủ đến khách hàng.

Nâng cao chất lượng kênh phân phối: tập huấn, đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên bán hàng trực tiếp để trang bị kỹ năng bán hàng cũng như chăm sóc khách hàng.

- Hoạt động chăm sóc hoạt động bán hàng

+ Đã xây dựng kịch bản cũng như đẩy mạnh các hoạt động tiếp thị chăm sóc khách hàng nhằm thu hút, lôi kéo khách hàng mới và khách hàng của đối thủ xong vẫn mang hình thức hiệu quả chưa cao do đối thủ cũng truyền thông mạnh, khuyến mại khủng.

+ Tập trung quảng cáo qua mạng xã hội, quảng cáo qua mạng Internet, Website tới mọi đối tượng khách hàng tiềm năng.

+ Khuyến mãi Quan tâm đến hình thức khuyến mại trực tiếp cho khách hàng sử dụng cuối cùng vào các giai đoạn cao điểm trong năm như các dịp có bóng đá quốc tế, dịp lễ, tết, nhu cầu tăng cao nhằm thu hút khách hàng. Các hình thức chiết khấu cao khi đóng tiền trước.

+ Quan hệ công chúng VNPT nên quan tâm hơn nữa đến công chúng tổ chức chính quyền, báo chí, đặc biệt là các tạp chí chuyên ngành ICT cũng như các tổ chức chính trị xã hội khác.

+ Chăm sóc khách hàng là hoạt động mà hầu hết các doanh nghiệp đều cần phải quan tâm, nếu muốn giữ chân khách hàng lâu dài, đặc biệt là đối với lĩnh vực viễn thông, khi mà khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ thường xuyên và liên tục. Do đó, cần duy trì thực hiện tốt các chương trình chăm sóc khách hàng thường niên do

Tập đoàn quy định như: giải đáp thắc mắc qua tổng đài, tặng quà mừng sinh nhật đối với khách hàng có cước sử dụng cao, sử dụng nhiều dịch vụ...

- *Hoàn thiện chính sách quy trình:*

Hiện nay, quy trình cung cấp các sản phẩm dịch vụ viễn thông nói chung theo hướng đơn giản hóa, hoàn toàn tự động và được sự hỗ trợ hoàn toàn của hệ thống công nghệ thông tin, các thắc mắc, khiếu nại trong quá trình sử dụng đều được giải quyết nhanh chóng. Do đó, VNPT- Hải Dương cần đẩy mạnh việc triển khai, cung cấp các tài liệu, cẩm nang hướng dẫn cho khách hàng sử dụng hệ thống tự động để phản ánh thông tin về dịch vụ khi cần thiết.

* *Văn hóa doanh nghiệp:*

Xây dựng hình ảnh con người VNPT – Hải Dương chuyên nghiệp và thân thiện trong tâm trí của khách hàng. Chuyên môn và công đoàn xây dựng nội dung cam kết 5 lời hứa với khách hàng để tạo dựng niềm tin của khách hàng khi sử dụng dịch vụ do VNPT nói chung và VNPT Hải Dương nói riêng cung cấp phục vụ khách hàng.

2.3.2. Yếu tố khoa học - công nghệ

VNPT-Hải Dương cần đào tạo và bổ sung nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực CNTT hiện nhân sự lĩnh vực này còn mỏng để tăng cường phục vụ cho điều hành sản xuất, quản trị hệ thống ... nhằm đáp ứng yêu cầu vận hành, khai thác .

Đa dạng hóa các công cụ hướng đến KH mục tiêu: Tiếp xúc trực tiếp, gián tiếp (ĐT, thư điện tử, web,...), Nhận diện KH thông qua thông tin quá trình tiếp xúc, Tương tác với Khách hàng bằng phương pháp đối thoại 2 chiều

2.3.3. Các yếu tố khác:

Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT-Hải Dương còn thể hiện:

- Phía Khách hàng:
 - + Thực tế nhiều khách hàng đăng ký sử dụng dịch vụ thông qua người đại diện như chủ trọ (người đăng ký thay lại không sử dụng dịch vụ) dẫn tới

quản trị thông tin cơ sở dữ liệu khách hàng có nhu cầu sử dụng dịch vụ lại không có.

- + Sai số máy liên hệ: do khách hàng thay đổi số di động, số di động cập nhật bị sai chưa kịp thời cập nhật lại.
- + Khách hàng chuyển đi nơi khác (bán nhà, sang nhượng nơi trọ cho người khác) chuyển mạng cho người khác sử dụng không báo với nhân viên VNPT ... không cập nhật lại thông tin khách hàng kịp thời khi có sự thay đổi.
- Đối thủ cạnh tranh: các nhà mạng khác lôi kéo khách hàng dời mạng chuyển sang nhà cung cấp khác làm biến động cơ sở dữ liệu khách hàng nếu không thực hiện làm sạch dữ liệu kịp thời

2.4 Nhận xét, đánh giá về quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương

2.4.1 Kết quả đạt được

Công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương đã đạt được một số kết quả sau đây;

Thứ nhất, đã tạo được hệ thống cơ sở dữ liệu khá đầy đủ về các nguồn thông tin thiết yếu của khách hàng phục vụ cho việc phân quyền quản trị xác thực, tra cứu thông tin chính xác để giải quyết nhanh chóng những khiếu nại, phàn nàn chưa hài lòng của khách hàng để có phương pháp giải quyết vấn đề khiếu nại vướng mắc cho phù hợp góp phần làm khách hàng trung thành hơn với doanh nghiệp.

Thứ hai, giúp nâng cao hiệu quả của hoạt động chăm sóc khách hàng: dễ dàng phân loại đối tượng khách hàng, khu vực, doanh thu, khách hàng lâu năm, kể cả khách hàng khó tính từ đó có chiến lược chăm sóc, tri ân, truyền thông chính sách khuyến mại ... nhằm giữ khách hàng (hàng năm có các đợt tặng quà nhân dịp đón xuân mới).

Thứ ba, giúp tiết kiệm nguồn lực con người tham gia vào phục vụ khách hàng thông qua sử dụng hệ thống công nghệ thông tin. Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng sẽ thực hiện tự động đối với một số dịch vụ cho khách hàng (ví dụ trả lời tự động, gửi thư tự động...) thay thế con người.

Thứ tư, giúp khách hàng nói chung và khách hàng cá nhân của Trung tâm

kinh doanh VNPT Hải Dương hiểu hơn về Doanh nghiệp và sản phẩm, năng lực đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp, nhờ vậy khách hàng có thể biết đến, nhận thấy giá trị mà doanh nghiệp có khả năng cung cấp cho khách hàng cao hơn hiện tại.

2.4.2. Các tồn tại và nguyên nhân

*** Tồn tại:**

- Một là, chưa triển khai đồng bộ CRM: công tác tổ chức thực hiện phân cấp bộ phận chăm sóc khách hàng chưa rõ nét. Việc phân quyền trong quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng còn hạn chế do đó gây nhiều khó khăn cho công tác quản lý điều hành kinh doanh, công tác cập nhật, phân tích dữ liệu khách hàng.

- Hai là, thực trạng cơ sở dữ liệu về thông tin khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT hiện còn có nhiều sai sót, chưa đầy đủ do việc chuẩn hóa thông tin khách hàng chưa xong (Trung tâm kinh doanh đã đưa ra các mục tiêu tiến độ cần chuẩn hóa về khách hàng di động Vinaphone mới chỉ theo tập từ 2019 trở lại đây, khung thời gian giới hạn đã được cập nhật lại còn tập khách hàng trước 2019 chưa được rà soát cập nhật; còn đối với khách hàng hữu tuyến thì mới chuẩn hóa về số liên hệ bị sai còn các thông tin về Họ và tên, CCCD hoặc CMT, ngày tháng năm sinh ... chưa được rà soát cập nhật lên tỷ lệ sai, thiếu thông tin còn cao. Việc lập hợp đồng bằng nhân công do NVKD, Giao dịch viên, CTV thực hiện còn có nhiều sai sót do chủ quan sai về ngày tháng năm sinh, số điện thoại liên hệ, CCCD, Hợp đồng tẩy xóa, nhập trên hệ thống bị sai cũng ảnh hưởng đến dữ liệu khách hàng cần quản trị bị sai.

- Ba là, Các hình thức tiếp xúc khách hàng mới chỉ dừng lại ở khâu hỗ trợ và giải đáp dịch vụ, chưa chú trọng vào thu nhập ý kiến phản hồi và thông tin của khách hàng Bốn là, tỷ lệ khách hàng hài lòng về một số dịch vụ còn chưa cao (dịch vụ Fiber VNN và MyTV)

*** Nguyên Nhân:**

- Thứ nhất, Trung tâm kinh doanh chưa triển khai đồng bộ kịp thời công tác cập nhật, chuẩn hóa dữ liệu để đồng bộ với chương trình DHSX tập chung dẫn tới dữ liệu khách hàng cần quản trị còn thiếu chính xác, đầy đủ.

- Thứ hai, nhân sự kinh doanh bộ phận nạp dữ liệu đầu vào chưa sát sao làm hết trách nhiệm để cập nhật mới, cập nhật điều chỉnh bổ sung cũng dẫn tới thông tin khách hàng cần quản trị bị sai sót. Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương vẫn chưa giám sát đánh giá chất lượng dữ liệu khách hàng đang được quản lý.

Thứ ba, Công tác đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực chưa được chú trọng. Hầu hết lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương đều là lao động cần phải đào tạo lại, do CBCNV chuyển từ kỹ thuật sang kinh doanh. Công tác đào tạo của đơn vị trong thời gian qua có tổ chức nhiều nhưng chỉ mang tính đại trà, giải quyết tình huống, đơn vị chưa đánh giá được năng lực nhân viên, nên chưa điều chỉnh sắp xếp lại lao động, chưa phân loại được đối tượng lao động để có phương án đào tạo và phát triển hợp lý.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương này, đề tài nghiên cứu Thực trạng Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương, có thể tóm tắt như sau:

Thứ nhất, Giới thiệu tổng quan về Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Thứ hai, thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương giai đoạn 2019-2021;

Thứ ba, Phân tích các nhân tố ảnh hưởng và các nhận xét đánh giá tới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại TTKD VNPT-Hải Dương;

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG

Giới thiệu chương

Trong Chương này, đề cập các định hướng chiến lược kinh doanh, chiến lược Marketing, chiến lược quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương. Các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân và một số các kiến nghị tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

3.1 Định hướng quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT – HD

3.1.1 Định hướng chiến lược kinh doanh và Marketing

** Định hướng chiến lược kinh doanh*

Chiến lược kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT –Hải Dương được xây dựng trên cơ sở sứ mệnh chung của Vinaphone là dịch vụ thông tin di động ngày càng phát triển mạnh mẽ, trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống của mỗi người dân Việt Nam, Vinaphone luôn mang thông điệp “luôn bên bạn dù bạn ở nơi đâu”. Liên tục đổi mới, cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

Ngoài ra, Trung tâm kinh doanh VNPT –Hải Dương đang đẩy mạnh chiến dịch khuyến mãi như đưa ra gói cước giá rẻ bao gồm: các gói thuê bao trả trước như: Gói VD89, gói VD149, gói thả ga, Gói Talk- student, Gói Talk-teen, Gói MyZone, Gói Uzone.....; Các gói thuê bao trả sau như: Gói I-touch, Gói khách hàng doanh nghiệp.

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

** Định hướng chiến lược Marketing*

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

Quảng cáo: Công tác quảng cáo trong những năm qua được đánh giá là hiệu quả cao, tuy nhiên trong điều kiện thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay thì Vinaphone cũng như Trung tâm Vinaphone cần xây dựng những chương trình, lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các hoạt động quảng cáo một cách cụ thể, dựa trên những nghiên cứu khoa học tránh đưa ra những phương hướng chung chung. Dành một phần chi phí lớn cho quảng cáo dựa trên sự nghiên cứu hành vi khách hàng mục tiêu để đạt được hiệu quả cao nhất.

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

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

3.1.2 Định hướng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương

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

 *Phát triển mạng lưới chăm sóc khách hàng cá nhân*

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

- Thứ nhất, Phát triển, mở rộng, đa dạng hóa dịch vụ khách hàng, hoàn thiện các dịch vụ hiện có.
- Thứ hai, Nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng và cải tiến các chương trình chăm sóc khách hàng hiện có.
- Thứ ba, Hoàn thiện đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng cả về số lượng và chất lượng.
- Thứ tư, Nâng cao căn bản tất cả các loại dịch vụ cùng với việc điều chỉnh giá cước theo quy định của Tổng Công ty ở mức hợp lý, theo đúng sự phân cấp.

Phát triển công tác chăm sóc khách hàng cá nhân

Nhận thức được vai trò của công tác chăm sóc khách hàng trong hoạt động kinh doanh Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương đã đưa ra định hướng cụ thể nhằm phát huy và phát triển công tác chăm sóc khách hàng của Trung tâm trong thời gian tới bao gồm:

- Đẩy mạnh công tác chăm sóc khách hàng, đào tạo kỹ năng cần thiết cho các nhân viên chăm sóc khách hàng, đa dạng hóa các kênh tiếp nhận ý kiến khách hàng. Tìm các biện pháp nâng cao chất lượng công tác giải quyết khiếu nại, công tác hỗ trợ khách hàng.
- Triển khai các chương trình khuyến mại phù hợp với khả năng cung cấp theo từng khu vực địa bàn, đảm bảo tất cả các khách hàng đều biết đến các chương trình, hoạt động chăm sóc khách hàng của Vinaphone.
- Nâng cao chất lượng phục vụ của đội ngũ nhân viên giao dịch tại các cửa hàng, tăng cường công tác kiểm tra, giám sát thái độ của các nhân viên giao dịch đối với khách hàng, tăng cường hoạt động tuyên truyền quảng cáo, xây dựng cơ chế khiếu nại cho từng đoạn thị trường để thu hút khách hàng.

- Tập trung nâng cấp, cải tiến hệ thống tính cước, tránh tình trạng tính cước không chính xác cho khách hàng.
- Quan tâm đến yếu tố thuận tiện và dễ sử dụng khi nghiên cứu, triển khai các giá trị gia tăng mới.
- Đa dạng hóa các kênh CSKH; Tiếp nhận ý kiến khách hàng qua web, diễn đàn;
- Đặt phiếu tiếp nhận ý kiến khách hàng trực tiếp tại cửa hàng, đại lý, quầy giao dịch.

3.2 Giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.

3.2.1 Giải pháp 1: Triển khai CRM đồng bộ tới các phòng ban

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương cần triển khai chiến lược CRM một cách đồng bộ làm cho tất cả các phòng ban/bộ phận ý thức được vai trò của mình trong chuỗi giá trị để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất nhằm đạt đến mục tiêu chung trong toàn trung tâm KD,

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

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

+ Nhân viên quản lý địa bàn thuộc phòng bán hàng: thu thập thông tin của khách hàng đầy đủ, chính xác, cập nhật kịp thời: in tem tem nhân viên KD, KT tới nhà khách hàng dán vào thiết bị đồng thời lấy lại thông tin khách hàng để cập nhật điều chỉnh.

+ Nhân viên giao dịch: thực hiện cập nhật thông tin những khách hàng trực tiếp tới giao dịch tại quầy và hỗ trợ nhân viên kinh doanh địa bàn khi được yêu cầu hỗ trợ cập nhật lên hệ thống.

+ Đài hỗ trợ khách hàng: gọi kiểm lại khách hàng để đánh giá lại kết quả cập nhật, sửa đổi thông tin khách hàng trong tháng, đồng thời đưa ra bảng đề nghị chấm

điểm chất lượng đối với các tập thể, cá nhân có số lượng cập nhật thông tin sai, thiếu, trùng,...

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

3.2.2 Giải pháp 2: Nâng cao độ hài lòng của khách hàng- Giá trị kỳ vọng của khách hàng

Sự hài lòng của khách hàng được thiết lập trên cơ sở kỳ vọng của họ. Căn cứ vào đó, có thể thấy độ hài lòng bằng giá trị cảm thụ chia cho giá trị kỳ vọng. Trong đó giá trị kỳ vọng là chỉ sự đánh giá đối với một trạng thái mục tiêu sự việc nào đó do con người căn cứ vào sự trải nghiệm, kinh nghiệm hoặc những thông tin có được từ trước, tức là “nhận thức đã định”. Giá trị cảm thụ là chỉ trạng thái thực tế sau khi thực hiện. Giá trị kỳ vọng là sự thiết lập chủ quan, cho nên cùng một sự vật nhưng mỗi người lại có kỳ vọng khác nhau, vì thế giá trị kỳ vọng đều có thể khác nhau. Giá trị cảm thụ là tồn tại khách quan, không chuyển dịch theo ý chí của con người. Điều này tức là sự lớn nhỏ của giá trị kỳ vọng đã quyết định mức độ hài lòng cao thấp, hơn nữa, giữa chúng phản ánh quan hệ tỷ lệ. Dưới tình trạng cảm thụ không đổi, giá trị kỳ vọng càng lớn thì độ hài lòng càng thấp, giá trị kỳ vọng càng nhỏ thì độ hài lòng càng cao. Do đó có thể thấy, giảm thấp giá trị kỳ vọng là một biện pháp quan trọng để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng. Thông thường khách hàng thiết lập kỳ vọng của họ thông qua kiểm tra, quan sát sản phẩm bằng kinh nghiệm trước đây, thông tin của bạn bè, phản hồi khác từ bản thân suy nghĩ tự về nên kỳ vọng. Từ đây cho thấy muốn làm giảm giá trị kỳ vọng của khách hàng cần:

+ Thay đổi kinh nghiệm, thông tin của khách hàng bằng chỉ dẫn: Giá trị kỳ vọng của khách hàng tuy là nhận thức đã định, đồng thời tạo thành do kinh nghiệm và thông tin (nhận thức của bản thân khách hàng) đáng tin cậy, nhưng cũng có thể thay đổi.

+ Thay đổi tư duy logic của khách hàng để giảm thấp giá trị kỳ vọng.

+ Lợi dụng tính mềm yếu trong giá trị kỳ vọng của khách hàng: Thông thường khách hàng căn cứ vào kinh nghiệm trước đây hoặc thông tin đã biết từ đó thiết lập nên giá trị kỳ vọng, giá trị kỳ vọng này là không ổn định, cho thấy tính mềm yếu tương đối lớn. Đương nhiên, tình trạng này chủ yếu xuất hiện vào thời kỳ đầu thiết lập giá trị kỳ vọng của khách hàng, lúc này khách hàng chưa tự tin đối với giá trị kỳ vọng của bản thân. Vì thế nếu nắm chắc thời cơ, vẽ cho khách hàng một giá trị kỳ vọng khác thì cũng có thể giảm thấp giá trị kỳ vọng của khách hàng.

- Tăng giá trị cảm thụ của khách hàng

Để nâng cao độ hài lòng của khách hàng, VNPT- Hải Dương cần phải làm sao cho giá trị cảm thụ tăng lên. Trên thực tế, tăng độ cảm thụ của khách hàng là một cách làm cụ thể nhất mà VNPT- Hải Dương thực hiện để khiến khách hàng vừa lòng. Để tăng giá trị cảm thụ của khách hàng, VNPT- Hải Dương cần:

+ Áp dụng nguyên tắc “ngóng trông”. Theo nguyên tắc này, tăng cảm thụ của khách hàng đại thể là cần phải làm nổi bật kỹ xảo “không được để họ không đạt được, cũng không để họ quá dễ dàng đạt được”. Thực tế, có thể khẳng định VNPT- Hải Dương khi tăng cảm thụ của khách hàng không phải là giá trị cung cấp một lần càng lớn càng tốt. Bởi sau khi cung cấp một lần, rất nhiều khách hàng có nhiều lợi ích thiết thực thì rất dễ khiến giá trị kỳ vọng tiếp theo của khách hàng thiết lập trên cơ sở lần trước, lúc đó gánh vác của VNPT Hải Dương quá nặng.

+ Kết hợp hữu cơ nhân tố khích lệ, bảo vệ sức khỏe: Nhân tố khích lệ, bảo vệ sức khỏe là ý tưởng về quản lý học được các nhà tâm lý học đưa ra. Nhân tố bảo vệ sức khỏe chỉ nhân tố không hài lòng, tức là nhân tố gây ra dị nghị của khách hàng; còn nhân tố khích lệ là nhân tố tạo ra sự hài lòng của khách hàng, là dịch vụ đặc sắc mà doanh nghiệp đơn độc cung cấp cho khách hàng, thiếu nó thì khách hàng có thể vẫn hài lòng nhưng có nó thì khách hàng sẽ có cảm giác hài lòng hơn. Nguồn vốn của VNPT- Hải Dương thường có hạn cho nên VNPT- Hải Dương cần phải để cho nguồn vốn phát huy hiệu quả lớn nhất nhằm đạt hiệu quả khiến khách hàng hài lòng. Làm được điều này, VNPT- Hải Dương cần phải phân biệt rõ dịch vụ nào cung cấp cho khách hàng là nhân tố bảo vệ sức khỏe, dịch vụ nào là nhân tố khích

lệ. Một dịch vụ không có sáng tạo sẽ chịu sự kìm hãm của quy luật cắt giảm thu nhập về mặt kinh tế vẫn là tốn nhiều tiền làm việc nhỏ cho nên VNPT- Hải Dương cần dồn công sức vào dịch vụ mang nhân tố kích lệ đặc sắc mới có thể giữ độ hài lòng lâu dài của khách hàng.

- Chủ động phục vụ khách hàng

Dịch vụ của VNPT- Hải Dương phục vụ rất tốt, nhưng vẫn có thể khiến khách hàng không hài lòng, nguyên nhân dẫn đến khả năng này là vì dịch vụ của VNPT- Hải Dương không chủ động mà là thông qua yêu cầu của khách hàng hoặc do áp lực của những phương diện khác. Xét từ góc độ tâm lý, nếu dịch vụ của VNPT- Hải Dương cung cấp không chủ động, khách hàng sẽ thấy không tích cực, không nghĩ đến lợi ích của khách hàng và không suy nghĩ cho khách hàng. Nhận thức này của khách hàng có thể quá hà khắc nhưng thực sự đúng như vậy. Cho dù nhiều khi khách hàng không nói ra hoặc bản thân họ đều không xác định đâu là thiếu sót nhưng một đặc điểm nổi bật chính là nhìn chung độ hài lòng của khách hàng bị giảm sút. Muốn nâng cao độ hài lòng của khách hàng, VNPT- Hải Dương cần cố gắng nắm tình thế chủ động. Thông thường, VNPT- Hải Dương kinh doanh phát đạt luôn suy nghĩ cho sản phẩm hoặc dịch vụ của mình. Loại “dịch vụ kiểu chào hỏi” hoàn toàn phụ thuộc vào tính chất chào hỏi, tuy không thể ngay lập tức có kết quả nhưng với khách hàng có nhu cầu thì lại gây hứng thú hơn bất cứ điều gì khác và cảm thấy VNPT- Hải Dương đáng được tin nhiệm. Nếu có vấn đề phải xử lý ngay thì hiệu quả của nó có thể nói là “làm ít nhưng hiệu quả cao”.

- Giúp đỡ khách hàng đúng lúc

Đây là một lối tắt nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng. Trên thực tế, tâm lý của khách hàng đều giống nhau ở bất cứ đâu, bất cứ lúc nào. Nếu VNPT- Hải Dương có thái độ nghi ngờ đối với việc giúp đỡ khách hàng đúng lúc thì đó sẽ là một sai lầm. VNPT- Hải Dương chỉ có thể vượt qua đối thủ cạnh tranh, nếu biết cố gắng giúp đỡ khách hàng. Sự giúp đỡ này cần thành tâm, thật ý và không hy vọng được báo đáp. VNPT Hải Dương coi trọng quan điểm này thường xuyên gửi thông tin mới nhất đến khách hàng, đây là một trong những phương thức giúp đỡ khách

hàng. Chủ động hỏi khách hàng có điều gì cần giúp đỡ cùng với việc không quên lời hứa của VNPT- Hải Dương với khách hàng, bất luận là ngành nào, nếu đúng lúc cũng là điều cần thiết và quan trọng.

Hàng năm Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương có chiến lược tri ân chăm sóc khách hàng cả những khách hàng mới phát triển, khách hàng lâu năm, khách hàng có doanh thu cao thông qua nhiều hình thức từ nâng tốc độ truy cập giá không đổi; Triển khai các gói Combo ưu đãi lớn; Tặng tháng sử dụng hoặc giảm chiết khấu khi tham gia đồng trước cước ... đặc biệt là tặng quà dịp đầu xuân năm mới cụ thể:

3.2.3 Giải pháp 3: Hoàn thiện các hình thức tương tác với khách hàng

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

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

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

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

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

- *Tương tác qua Kênh online*: sự phát triển của công nghệ thông tin cùng sự bùng nổ của Internet cũng như sự xuất hiện của mạng xã hội, sàn giao dịch thương mại điện tử, kênh giao dịch thương mại online,... đã đem đến cho những người làm kinh doanh những công cụ tương tác với khách hàng vô cùng hiệu quả và chuyên nghiệp. Có thể kể đến như Facebook, Instagram, Zalo - những kênh vừa có thể bán hàng online vừa tương tác với khách hàng một cách đơn giản và nhanh chóng. Các sàn thương mại điện tử như Lazada, Hotdeal, Shopee, Sendo, Tiki,... cũng là những kênh giúp doanh nghiệp vừa có thể tiếp cận khách hàng tiềm năng dễ dàng, chính xác vừa tương tác, chăm sóc để biến họ thành khách hàng trung thành. Ngoài ra, website của VNPT- Hải Dương (<http://haiduong.vnpt.vn>) cũng là một kênh tương tác khách hàng hiệu quả. Trung tâm có thể xây dựng mục bình luận dưới các bài viết hoặc lập chatbot tự động giúp khách hàng có thể để lại ý kiến thắc mắc hoặc phản hồi về sản phẩm.
- *Khảo sát để tăng trải nghiệm khách hàng*: trong lĩnh vực kinh doanh, trải nghiệm của khách hàng quyết định tương lai của các doanh nghiệp, cửa hàng. Các tương tác với khách hàng sẽ giúp bạn biết được khách hàng có hài lòng với sản phẩm - dịch vụ hay không? có gì cần hỗ trợ trong quá trình sử dụng sản phẩm không? có đóng góp gì để cải thiện sản phẩm, dịch vụ không?... Từ đó, giúp trung tâm cải thiện sự hài lòng của khách hàng, lấy ý tưởng để xây dựng nội dung và dịch vụ mới, cũng như đánh giá lại các kế hoạch Marketing triển khai trong thời gian tới. Sự tương tác với khách hàng và khảo sát ngay khi họ tương tác doanh nghiệp, cho họ cơ hội để bày tỏ sự hài lòng hoặc thất vọng để doanh nghiệp kịp thời có những thay đổi phù hợp.
- *Gửi thông tin hữu ích, khuyến mãi hấp dẫn qua email hay telesales*: Trong lĩnh vực kinh doanh, bí quyết để thành công là tương tác với khách hàng càng sớm

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

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

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

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

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

- + Khách hàng nghi ngờ: Dùng hành động để chứng minh và tăng độ tin

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

3.2.4 Giải pháp 4: Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực

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

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

- *Đào tạo trong công việc*: đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.
- *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*: Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn của người dạy.
- Đào tạo Elearning như hiện nay đơn vị đang làm: đào tạo theo từng đối tượng, theo từng tháng, quý, năm ... nhằm bổ sung kiến thức kinh doanh, kỹ năng giao tiếp, sự tự tin khi triển khai nhiệm vụ bán hàng.
- Ngoài việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thì việc nâng cao kỹ năng giao tiếp, khả năng ngoại ngữ và các kinh nghiệm khác trong các chương trình đào tạo của Trung tâm là vô cùng cần thiết giúp hoạt động chăm sóc khách hàng của Trung tâm ngày càng được hoàn thiện, củng cố và không ngừng cải tiến nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đội ngũ nhân viên vững về lượng, mạnh về chất sẽ là tài sản vô giá cho phép Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương làm chủ được công nghệ, làm chủ thị trường và chủ động trong hoạt động kinh doanh của trung tâm.
- Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương xây dựng một hệ thống các quy định về chế độ thưởng phạt cho từng trường hợp và theo định kì, quý có đánh giá xem xét khen thưởng cho những nhân viên thực hiện tốt công tác chăm sóc khách hàng 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 chăm sóc khách hàng ý thức được trách nhiệm của mình, tạo dựng được niềm tin vững chắc của nhân viên đối với trung tâm.
- *Đề cao ý kiến nhân viên*: đội ngũ nhân viên là người trực tiếp thực hiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại đơn vị nên khi triển khai CRM,

nhà quản trị cần lấy ý kiến đề xuất của đội ngũ nhân viên. Thông qua các đề xuất, đội ngũ nhân viên được góp ý kiến của mình trong việc xây dựng tổ chức và nâng cao chất lượng dịch vụ. Khi nhân viên được đóng góp ý kiến của mình họ sẽ nỗ lực hết mình vì sự phát triển của tổ chức.

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

3.3 Một số kiến nghị: Tổng công ty dịch vụ viễn thông – Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam VNPT.

- Hoàn chỉnh, tối ưu Hệ thống điều hành sản xuất tập chung để vận hành, khai thác quản trị, bảo mật cơ sở dữ liệu khách hàng, dễ dàng sử dụng, khai thác (Hiện trong quá trình khai thác lỗi vẫn thường xuyên xảy ra).

- Có lộ trình rà soát lại, cập nhật, chuẩn hóa cơ sở dữ liệu hiện có cập nhật bổ sung thông tin dữ liệu khách hàng để việc quản trị khách hàng được chính xác (Dữ liệu cần chuẩn hóa di động Vinaphone từ Ban khách hàng cá nhân TCT dịch vụ viễn thông cung cấp cho các TTKD tỉnh thành), thực tế hiện tại dữ liệu di động trả trước này thông tin cơ sở dữ liệu sai sót nhiều.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Thứ nhất, là đưa ra định hướng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương. Bao gồm định hướng chiến lược kinh doanh Vinaphone tỉnh Hải Dương; Định hướng chiến lược Marketing; Định hướng chiến lược Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân

Thứ hai, Các giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương.

Đối với phòng Điều hành Nghiệp vụ Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương có chức năng chủ trì quản trị hệ thống CRM, hướng dẫn các đơn vị các bước để cập nhật thông tin lên hệ thống, định kỳ kiểm tra, đánh giá, chấm điểm chất lượng công tác chuẩn hóa thông tin, phân tập khách hàng của các phòng bán hàng khu vực, phòng khách hàng doanh nghiệp nhằm đẩy mạnh công tác duy trì khách hàng, đánh giá đúng giá trị của khách hàng hoặc xác định, ước lượng những giá trị mà khách hàng mang lại cho trung tâm, doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế thế giới nền kinh Việt Nam nói chung và nền kinh tế Hải Dương nói riêng đứng trước cơ hội và thách thức hội nhập. Vì vậy việc phát triển các mạng liên lạc viễn thông là nhu cầu bức thiết để phát triển kinh tế xã hội của Tỉnh.

Khi doanh nghiệp phát triển đến một tầm cao mới thì cần phải có hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM). Hệ thống CRM giúp gia tăng sự thoả mãn của khách hàng, xử lý tất cả sự cố xảy ra cho khách hàng và cung cấp cho họ sản phẩm đúng với nhu cầu đặt ra. Điều này giúp gia tăng cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp, góp phần gia tăng doanh số và tăng lợi nhuận cho công ty.

Từ kết quả nghiên cứu của đề tài, có thể đưa ra những kết luận sau:

Trong chương I, Luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa những lý luận cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng, những quy trình, những công cụ để thực hiện quản trị quan hệ khách hàng,

Chương II, luận văn đã tiến hành nghiên cứu thực trạng về công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương đã đưa ra ra được những thành công, hạn chế và nguyên nhân tồn tại hạn chế.

Chương III, trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được trình bày ở chương II về thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương tác giả đã đưa ra các biện pháp và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương. Các giải pháp đó là: Triển khai CRM đồng bộ tới các phòng ban; Đầu tư khoa học công nghệ, định kỳ nâng cấp phần cứng, phần mềm hệ thống CRM; Tuyển dụng, đào tạo phát triển nhân lực; Đẩy mạnh công tác duy trì khách hàng; Hoàn thiện các hình thức tương tác với khách hàng đồng thời kiến nghị điều kiện thực hiện các giải pháp tại Trung tâm kinhdoanh VNPT – Hải Dương, cũng như kiến nghị với Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông – Tập đoàn VNPT Việt Nam.

Luận văn đã có sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương. Tuy

nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Tác giả rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Dương Thị Vi, 2013, *Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Phương Tây - Chi nhánh Đà Nẵng*, Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ, Trường Đại học kinh tế - Đại học Đà Nẵng.
2. Philip Kotler, Gary Armstrong, 2012, *Nguyên lý tiếp thị - Principle of Marketing*, 14 edition, Nhà xuất bản Lao động và Xã hội.
3. Trương Thị Vân Anh, 2011, *Bài giảng Quản trị quan hệ khách hàng*, Khoa Thương mại - Du lịch - Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Đà Nẵng.

Tiếng Anh

1. A. Gavrilă, D. Babeanu & D. Boldeanu, 2009, *The Architecture of a CRM System in the Context of Internet Technologies*, *EIRP Proceeding*.
2. Buttle, Francis, 2004, *Customer relationship management: concepts and tools*, Oxford, Elsevier/Butterworth Heinemann.
3. Payne, A., & Frow, P., 2004, *The role of multichannel integration in customer relationship management. Industrial Marketing Management*, p.171.
4. Philip Kotler, 2003, *Marketing Management*.
5. Green, S G., Gavin, M. B. & Aiman-Smith, L. (1995). *Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(3), 203-214.
6. Gefen, D. and Ridings, C.M. (2002). *Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi experimental design study of social exchange theory. Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.
7. Reinartz, Jacquelyn, Thomas, S. and Kumar, V. (2005). *Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. Journal of Marketing*, 69 (January), 63-79.

8. William G. Zikmund, Barry J. Babin, Jon C. Carr, Mitch Griffin (2013), *Business Research Methods*.
9. Rosenbleeth, M., Dallas-Freney, C., Simmerman, S. S., & Casey, T. (2002), *Capturing Value Through Customer Strategy: Booz Allen Hamilton*.
10. Jon Anton, Natalie L. Petouhoff (2002), *Customer Relationship Management: The Bottom Line to Optimizing Your ROI*.
11. Swift, R. (2001), *Accelerating Customer Relationship Using CRM and Relationship Technologies*.
12. Peppers and Rogers (2004), *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*
13. Gavrilă A., Babeanu D., Boldeanu D. (2009), *Business Process Management Journal*, 9(5), 672 – 688.
14. Buttle (2004), *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*.
15. Adrian Payne, Pennie Frow (2004), *The role of multichannel integration in customer relationship management*.

Website

1. www.gartner.com
2. www.salesforce.com

PHỤ LỤC PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG SỬ DỤNG DỊCH VỤ
VINAPHONE

* Required

- 1. Anh/chị đang sử dụng mạng di động nào dưới đây (có thể chọn nhiều mạng). Trong lựa chọn trên của anh/chị có chọn Vinaphone vui lòng trả lời câu hỏi tiếp theo. Nếu anh/chị chọn nhà mạng khác (không có Vinaphone) thì xin dừng lại tại đây, Cảm ơn !**

Check all that apply

- ☐ Viettel
- ☐ Mobiphone
- ☐ Vinaphone
- ☐ Sfone
- ☐ Vietnammobile
- ☐ GtelMobile

- 2. Loại hình thuê bao mà anh/chị hiện đang sử dụng ***

Mark only one oval.

- ☐ Trả trước
- ☐ Trả trước

- 3. Anh/chị biết đến dịch vụ di động mạng Vinaphone thông qua phương tiện nào** *Check all that apply*

- ☐ Quảng cáo trên báo, TV
- ☐ Từ người thân, bạn bè
- ☐ Siêu thị điện thoại
- ☐ Internet
- ☐ Hội chợ, sự kiện
- ☐ Khác

4. Xin anh/chị cho biết mức độ đồng ý của anh/chị về các phát biểu dưới đây về dịch vụ di động mạng Vinaphone bằng cách vui lòng trả lời những câu hỏi sau:

3.1 Chất lượng cuộc đàm thoại rõ ràng *

Mark only one oval.

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

3.2 Cước phí được tính đúng theo quy định *

Mark only one oval.

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

3.3 Thủ tục hòa mạng dễ dàng *

Mark only one oval.

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

3.4 Làm lại (thay) SIM rất thuận tiện, nhanh chóng *

Mark only one oval.

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

3.5 Đại lý của Vinaphone hoạt động đúng giờ giấc *

Mark only one oval.

- ☐ Hài lòng

- ☐ Bình thường
- ☐ Không hài lòng

3.6 Phạm vi phủ sóng của Vinaphone rất rộng lớn *

Mark only one oval.

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

3.7 Anh/chị thấy thuận tiện khi đăng ký sử dụng các dịch vụ gia tăng

*

Mark only one oval.

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

3.8 Anh/chị thấy Vinaphone có nhiều điểm hỗ trợ khách hàng *

Mark only one oval.

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

3.9 Nhân viên của Vinaphone luôn niềm nở, thân thiện với anh/chị *

Mark only one oval.

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

3.10 Thời gian giải quyết khiếu nại nhanh chóng *

Mark only one oval.

- ☐ Hài lòng

- ☐ Bình thường
- ☐ Không hài lòng

3.11 Nhân viên Vinaphone có đủ hiểu biết để trả lời những thắc mắc của anh/chị *

Mark only one oval.

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

3.12 Anh/chị nhận được giải đáp thắc mắc từ tổng đài một cách dễ dàng, nhanh chóng *

Mark only one oval.

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

3.13 Nhân viên của Vinaphone hiểu rõ nhu cầu của khách hàng *

Mark only one oval.

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

3.14 Nhân viên của Vinaphone ăn mặc đẹp và tươm tất *

Mark only one oval.

- ☐ Hài lòng

- ☐ Bình thường
- ☐ Không hài lòng

3.15 Các thiết bị, cơ sở vật chất của Vinaphone rất hiện đại *

Mark only one oval.

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

3.16 Nhìn chung dịch vụ di động mạng Vinaphone đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng *

Mark only one oval.

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

3.17 Anh/chị tin rằng dịch vụ di động mạng Vinaphone sẽ duy trì được mức độ hài lòng của khách hàng như hiện nay *

Mark only one oval.

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

3.18 Anh/chị đánh giá chương trình chăm sóc khách hàng của Vinaphone *

Mark only one oval.

- ☐ Rất thích
- ☐ Thích
- ☐ Bình thường

☐ Không quan tâm

3.19 Theo Anh/chị, những lý do nào dưới đây anh/chị không sử dụng dịch vụ của Vinaphone *

Mark only one oval.

- ☐ Không hài lòng với điều chỉnh dịch vụ
- ☐ Tình thiếu nhân viên khi cung cấp dịch vụ
- ☐ Sai sót với dịch vụ chính
- ☐ Không hài lòng về nhân viên