HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

LÊ NGỌC KHÁNH

HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP TẠI VNPT HẢI DƯƠNG

CHUYÊN NGÀNH : **QUẢN TRỊ KINH DOANH**
MÃ SỐ: 60.34.01.02 (Quản trị kinh doanh)

ĐỀ CƯƠNG LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ HOÀNG YẾN

HẢI DƯƠNG - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Học viên thực hiện Luận văn

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian tham gia vào nghiên cứu và học tập tại Trường Học Viện Công Nghệ Bưu Chính Viễn Thông, được sự hướng dẫn của các thầy cô trong nhà trường, tôi đã học tập nghiên cứu và tiếp thu được nhiều kiến thức bổ ích từ các thầy cô, từ đó có thể mang kiến thức đó vận dụng vào công việc hiện tại của mình nhằm nâng cao trình độ và năng lực trong công việc nhằm đáp ứng được nhu cầu của TTKD VNPT Hải Dương đối với một AM.

Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh "***Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng Tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương***" là kết quả của quá trình nghiên cứu trong những năm học vừa qua.

Tôi xin được gửi lời cảm ơn tới TS. Nguyễn Thị Hoàng Yến, người thầy, đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn. Tôi cũng xin cảm ơn các thầy cô các bộ môn khác trong Học Viện Công Nghệ Bưu Chính Viễn Thông trong suốt thời gian qua đã dành thời gian để dạy chúng tôi những kiến thức vô cùng quý giá và đã đưa ra những nhận xét đối với luận văn, các thầy cô trong hội đồng phản biện đã có những phê bình, nhận định nghiêm khắc giúp tôi khắc phục và sửa chữa các sai sót, hạn chế của luận văn.

Xin trân trọng cảm ơn Ban Giám đốc VNPT Hải Dương, Trung tâm kinh doanh TTKD VNPT Hải Dương đã tạo điều kiện về thời gian, công việc, và cung cấp các nguồn thông tin, tài liệu, cũng như sự hỗ trợ nhiệt tình của người thân và các đồng nghiệp đã giúp đỡ tôi rất nhiều trong suốt thời gian tôi theo học ở bậc cao học và thực hiện luận văn.

Hải Dương, tháng 04 năm 2022

Học viên

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i
LỜI CẢM ƠN ii
MỤC LỤC iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT vi
DANH MỤC CÁC BẢNG vii
DANH MỤC CÁC HÌNH vii
I. MỞ ĐẦU 1
1. Tính cấp thiết của đề tài 1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu 3
3. Mục đích nghiên cứu đề tài 5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 5
5. Phương pháp nghiên cứu đề tài: 5
6. Ý nghĩa của luận văn 6
7. Kết cấu của luận văn: 6
CHƯƠNG 1 7
HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP 7
1.1. Tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng (CRM) 7
1.1.1. Khái niệm về CRM 7
1.1.2. Sự cần thiết của CRM 8
1.1.3. Đặc điểm và phạm vi của CRM 11
1.2. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng 12
1.2.1. Tạo lập dữ liệu về khách hàng 13
1.2.2. Lựa chọn khách hàng mục tiêu 14
1.2.3. Chính sách và công cụ tác động đến khách hàng mục tiêu 16
1.2.4. Xây dựng mối quan hệ và tương tác với khách hàng 16
1.2.5. Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng 18
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng 22
1.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp 22
1.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp 24
TỔNG KẾT CHƯƠNG I 26
CHƯƠNG 2 27

NGHIÊN CỨU THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP TẠI VNPT HẢI DƯƠNG 27
2.1. Tổng quan về VNPT Hải Dương 27
2.1.1. Giới thiệu tổng quát về TTKD VNPT Hải Dương 27
2.1.1.1. Chức năng, nhiệm vụ của TTKD VNPT Hải Dương 27
2.1.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức của TTKD VNPT Hải Dương 28
2.1.2. Giới thiệu tổng quát về Phòng Khách hàng TCDN 31
2.1.3. Đặc điểm của khối khách hàng TCDN tại TTKD VNPT Hải Dương 32
2.2. Phương pháp nghiên cứu hoạt động quản trị mối quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT Hải Dương 35
2.3. Thực trạng hoạt động quản trị mối quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT Hải Dương. 37
2.3.1. Tạo lập dữ liệu về khách hàng 37
2.3.2. Phân tích dữ liệu lựa chọn khách hàng mục tiêu 38
2.3.3. Chính sách và công cụ tác động đến khách hàng mục tiêu 42
2.3.4. Xây dựng mối quan hệ và tương tác với khách hàng 46
2.3.5. Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng 49
2.4. Đánh giá chung Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại TTKD VNPT Hải Dương 50
2.4.1. Những kết quả đã đạt được tại TTKD VNPT Hải Dương 50
2.4.2. Các tồn tại và nguyên nhân cần khắc phục tại TTKD VNPT Hải Dương 62
CHƯƠNG 3 65
GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP TẠI VNPT HẢI DƯƠNG 65
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển CRM đối với khách hàng là TCDN trên địa bàn tỉnh Hải Dương 65
3.1.1 Định hướng về chiến lược kinh doanh và Marketing 65
3.1.2. Định hướng về chiến lược CRM 66
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại TTKD VNPT Hải Dương 68
3.2.1. Giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ 68
3.2.1.1. Nâng cao chất lượng của nhân viên giao dịch, nhân viên chăm sóc khách hàng, nhân viên trực tổng đài 68

3.2.1.2. Nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng TCDN 69
3.2.1.3. Nâng cao chất lượng dịch vụ viễn thông 70
3.2.2. Nhóm giải pháp liên quan đến giá cước và các gói dịch vụ 71
3.2.3. Nhóm giải pháp chính sách khách hàng..... 72
3.2.3.1. Giải pháp về nhận diện khách hàng 72
3.2.3.2. Hoàn thiện chính sách khách hàng..... 73
3.2.4. Giải pháp truyền thông..... 74
3.3. Một số kiến nghị..... 75
3.3.1. Đối với TTKD VNPT Hải Dương 75
3.3.2. Đối với Tổng công ty Viễn thông Việt Nam..... 76
KẾT LUẬN 77
TÀI LIỆU THAM KHẢO..... 79

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

VNPT	VNPT Hải Dương
TTKD	Trung Tâm Kinh Doanh
CRM	Quản trị quan hệ khách hàng
CNTT	Công nghệ thông tin
KH TCDN	Khách hàng Tổ chức doanh nghiệp
GOV	Khách hàng thuộc khối tổ chức
SME	Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ
SOE	Khách hàng doanh nghiệp lớn
AM	Chuyên viên kinh doanh
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
MTV	Một thành viên
CSKH	Chăm sóc khách hàng

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Thái độ của khách hàng khi áp dụng CRM tại đơn vị 51
Bảng 2.2. Quan điểm giữa lợi ích mang lại và chi phí bỏ ra để triển khai hoạt động CRM 51
Bảng 2.3. Mức độ về việc ứng dụng CRM 52
Bảng 2.4. Một số thuận lợi trong quá trình triển khai hoạt động CRM 53
Bảng 2.5. Một số khó khăn trong quá trình triển khai hoạt động CRM 54
Bảng 2.6. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động nhận diện KH 56
Bảng 2.7. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động phân biệt KH 57
Bảng 2.8. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động tương tác KH 58
Bảng 2.9. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động cá biệt hóa KH 59
Bảng 2.10. Bảng phân loại khách hàng 41
Bảng 2.11. Bảng phân loại khách hàng theo doanh thu cước 42
Bảng 2.12. Quy trình xử lý khiếu nại 44

DANH MỤC CÁC HÌNH, SƠ ĐỒ

Hình 2.1. Cấu trúc cơ sở dữ liệu khách hàng 38
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức VNPT Hải Dương 29
Sơ đồ 2.2. Cơ cấu tổ chức Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương 31

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

VNPT Hải Dương là đơn vị thành viên của Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam. Với mạng lưới viễn thông rộng khắp, đồng bộ, đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ nghiệp vụ vững vàng, VNPT Hải Dương cam kết đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng về các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin: Điện thoại cố định, di động, truy cập internet, thuê kênh, truyền hình IP, truyền số liệu, mạng riêng ảo, truyền hình hội nghị, dịch vụ số cho doanh nghiệp, tư vấn, thiết kế, thi công lắp đặt trên địa bàn tỉnh Hải Dương

Phòng khách hàng tổ chức doanh nghiệp (KH TCDN) là một trong số 15 đơn vị, phòng ban trực thuộc TTKD VNPT Hải Dương, phòng phụ trách việc phát triển, chăm sóc khối khách hàng là các doanh nghiệp, các tổ chức trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Với hơn 8.000 khách hàng đang quản lý, doanh thu hàng năm khoảng 160 tỷ, chiếm tỷ trọng 30% doanh thu của VNPT Hải Dương, hàng năm phòng KH TCDN được VNPT Hải Dương giao chỉ tiêu tăng trưởng khoảng 20%/năm. Theo định hướng chung của tập đoàn VNPT, với chỉ tiêu tăng trưởng hàng năm của tập đoàn là trên 10%, trong đó riêng mảng KH TCDN được VNPT Hải Dương định hướng là mảng khách hàng chiến lược, có khả năng tăng trưởng doanh thu cao trong những năm tới. Với các mục tiêu cụ thể đó, các dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin (VT- CNTT) cốt lõi được Lãnh đạo VNPT Hải Dương định hướng đến trong những năm tới là các dịch vụ chuyển đổi số cho khối giáo dục, khối y tế, và chính quyền, đối với khối doanh nghiệp thì các dịch vụ cốt lõi cũng là các dịch vụ chuyển đổi số cho doanh nghiệp, như dịch vụ lưu trữ đám mây, dịch vụ hóa đơn điện tử, chữ ký số điện tử. Trước nhiệm vụ được giao hết sức nặng lề, đòi hỏi phòng KH TCDN phải luôn luôn tự đổi mới, cập nhật các kiến thức mới về kinh doanh, marketing. Luôn tìm tòi sáng tạo, đổi mới trong tư duy trong cả bán hàng và chăm sóc khách hàng sau bán.

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế trong thời gian qua, đặc biệt trong lĩnh vực VT CNTT kéo theo nhiều doanh nghiệp cùng tham gia, cung ứng các sản phẩm dịch vụ trong lĩnh vực này. VNPT Hải Dương không còn là đơn vị

độc quyền về các sản phẩm VT CNTT trên địa bàn nữa, các đối thủ đã và đang dần dần len lỏi vào các tập khách hàng của VNPT Hải Dương, từng ngày từng giờ, bằng các ưu thế của các doanh nghiệp đi sau, họ đã từng bước từng bước lôi kéo các khách hàng rời bỏ VNPT Hải Dương để chuyển sang sử dụng dịch vụ do họ cung cấp. đặc biệt là họ cũng đã nhận ra tầm quan trọng của khối khách hàng tổ chức doanh nghiệp lên đối thủ cạnh tranh cũng đang tìm mọi cách để chiếm lĩnh thị phần từ VNPT Hải Dương.

Là một chuyên viên kinh doanh AM (Account Manager), hiện tại đang làm việc tại phòng KH TCDN thuộc VNPT Hải Dương đối tượng khách hàng mục tiêu mà chúng tôi hàng ngày đang tiếp cận đó là các khách hàng thuộc khối tổ chức (GOV), khách hàng là các doanh nghiệp, doanh nghiệp lớn (SOE), khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), hàng ngày khi tiếp xúc trực tiếp với các khách hàng, bản thân tác giả đã gặp gỡ, tiếp xúc và tham gia nhiều lần vào việc lấy ý kiến đánh giá của khách hàng đối với từng sản phẩm dịch vụ do VNPT Hải Dương cung cấp, về chất lượng sản phẩm, về chất lượng phục vụ. Đối tượng KH TCDN có đặc thù khác biệt so với đối tượng khách hàng cá nhân, họ là những khách hàng mang lại doanh thu lớn, sử dụng đồng thời nhiều dịch vụ, cụ thể số lượng khách hàng TCDN trên địa bàn tỉnh Hải Dương chiếm 5% số lượng khách hàng, nhưng doanh thu mang lại chiếm 30% trên tổng doanh thu hàng năm. Tuy nhiên họ lại là nhóm khách hàng có yêu rất cao về chất lượng, bao gồm cả chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ, nó luôn được thể hiện bằng các cam kết của nhà cung cấp đối với doanh nghiệp, qua thực tế làm việc tại phòng KH TCDN tác giả nhận thấy ngoài việc triển khai các công tác bán hàng và chăm sóc khách hàng theo cách truyền thống, thì đối với các khách hàng thuộc nhóm KH TCDN để bán được sản phẩm tới họ VNPT Hải Dương cần và rất cần thiết phải xây dựng được mối quan hệ thật tốt với khách hàng từ lúc trước khi bán, trong khi bán, và sau khi bán. Đó là nền tảng, là yếu tố vô cùng quan trọng.

Do vậy, với mục tiêu nghiên cứu, tìm giải pháp và nắm bắt các hình thức triển khai nhằm tạo dựng mối quan hệ với khách hàng là các KH TCDN trên địa bàn tỉnh Hải Dương, phục vụ công tác bán hàng và chăm sóc khách hàng ngày càng tốt hơn

nữa nhằm khẳng định vị thế dẫn đầu của VNPT Hải Dương là nhà cung cấp các dịch vụ VT CNTT không chỉ cung cấp các sản phẩm tốt nhất, giá cạnh tranh nhất mà mỗi người VNPT đều luôn giữ trong tim mình phương châm *"Khách hàng là những người thân yêu nhất*", "*VNPT luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu*". Xuất phát từ thục tiễn đó, tác giả lựa chọn đề tài "**Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương**".

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Quản trị quan hệ khách hàng là công việc tiếp cận, giao tiếp với khách hàng, quản lý các thông tin của khách hàng từ đó nhằm mục đích phục vụ khách hàng tốt hơn và thiết lập mối quan hệ bền vững với họ. Nói cách khác, dựa trên cơ sở dữ liệu và những thông tin thu thập được từ khách hàng, doanh nghiệp sẽ đề ra được chiến lược chăm sóc khách hàng hợp lý và hiệu quả nhằm quảng bá hình ảnh, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, chăm sóc khách hàng trong hoạt động kinh doanh của mình. Trên thực tế, các doanh nghiệp kinh doanh VT CNTT đều đã và đang triển khai các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của mình theo rất nhiều cách khác nhau, tại VNPT Hải Dương cũng đã và đang áp dụng các hình thức khác nhau để quản trị quan hệ khách hàng, tuy nhiên tác giả nhận thấy việc áp dụng vẫn còn rời rạc, chưa có chiến lược, chưa hình thành một hệ thống, không có tiêu chí đánh giá cụ thể về kết quả cuối cùng. Và đặc biệt chưa định hướng mục tiêu quản trị cụ thể là các khách hàng thuộc khối tổ chức, doanh nghiệp dẫn đến hiệu quả hoạt động quản trị khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương chưa được cao và cũng chưa mang lại hiệu quả tích cực đến kết quả sản xuất kinh doanh trong toàn đơn vị. Từ thực trạng trên trong phạm vi nghiên cứu của đề tại này tác giả đi sâu vào nghiên cứu hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương. Để có được kiến thức nền tảng, cơ sở hình thành phần lý luận chung, tác giả đã tham khảo, tổng hợp, đúc kết từ một số tài liệu sau.

Tác giả có tham khảo phần lý thuyết trong một số tài liệu về quản trị quan hệ khách hàng của các tác giả như: PGS.TS. Trương Đình Chiến (Chủ biên) (2009), "Giáo trình Quản trị quan hệ khách hàng", NXB Phụ nữ, Hoàng Trọng Từ (2005),

"Phương án phát triển hệ thống VNPT - CRM sử dụng phần mềm nguồn mở", Học viện công nghệ BCVT, Hà Nội. Các cuốn sách trên đã giúp tác giả hiểu rõ hơn lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng. Nó mang lại cho tác giả những định hướng, cách tiếp cận đúng đắn nhất để có thể giải quyết bài toán quản trị quan hệ khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương. Ngoài việc tìm hiểu và tham khảo các tài liệu qua các giáo trình, các bài luận, bài phân tích trên mạng internet, tác giả cũng tham khảo qua một số bài luận văn của các tác giả khác đã làm trước đây về cùng đề tài quản trị quan hệ khách hàng tại các doanh nghiệp viễn thông, cụ thể "*Quản trị quan hệ khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông tại chi nhánh VIETTEL Gai Lai",* Đặng Quốc Anh (2015) hay "*Quản trị quan hệ khách hàng tại công ty cổ phần viễn thông FPT chi nhánh Đắc Lắc"* của tác giả Phạm Quốc Huy (2016), *"Quản trị quan hệ khách hàng tại công ty FPT Telecom*", tác giả Lê Tuyết Nhung (2016). Tác giả nhận thấy hầu hết các đề tài đã nghiên cứu về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp VT CNTT chỉ nói chung chung cho tất cả các đối tượng khách hàng, chưa đi sâu vào nghiên cứu đối tượng khách hàng cụ thể là các khách hàng thuộc khối tổ chức và doanh nghiệp, chưa nêu lên được tính đặc thù và tầm quan trọng của đối tượng khách hàng này. Tác giả cũng chưa tìm thấy có đề tài nghiên cứu về CRM với đối tượng khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương. Kết hợp với thực tế công tác tại VNPT Hải Dương trong những năm qua, bản thân tác giả đã trực tiếp tham gia triển khai rất nhiều các chương trình với mục tiêu là quản trị quan hệ khách hàng như, thu thập thông tin, lưu trữ thông tin, khai thác dữ liệu của khách hàng, các chính sách chăm sóc khách hàng cho đối tượng doanh nghiệp và tổ chức. Qua đó giúp cho tôi có một cái nhìn tổng quát về lĩnh vực mà đề tài mình đang nghiên cứu. Xác định được tầm quan trọng của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng là các tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Hải Dương, từ đó tác giả nhận thấy đề tài mình làm sẽ giúp tìm ra thêm các định hướng và phương pháp cũng như đề xuất các giải pháp, các kiến nghị cho lãnh đạo, góp phần nâng cao kết quả kinh doanh cũng như hình ảnh của VNPT Hải Dương.

3. Mục đích nghiên cứu đề tài

Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương**.**

Để thực hiện mục tiêu này, luận văn hướng tới thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Nghiên cứu tổng quan lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng
- Phân tích, đánh giá hiện trạng về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương
- Đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu: hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương.

4.2. Phạm vi nghiên cứu: Do VNPT Hải Dương là một đơn vị lớn với nhiều dịch vụ được cung cấp và nhiều đơn vị, trong khuôn khổ luận văn này, tác giả chỉ tập trung vào nghiên cứu các giải pháp để nâng cao hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại TTKD VNPT Hải Dương dựa trên thông tin thu thập qua các báo cáo kinh doanh tại TTKD VNPT Hải Dương trong giai đoạn 2019-2021 và các dữ liệu sơ cấp thu thập được.

5. Phương pháp nghiên cứu đề tài:

Trong quá trình nghiên cứu để đạt được mục tiêu là đưa ra giải pháp nâng cao hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương (cụ thể là nhóm khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại TTKD VNPT Hải Dương) tác giả dự kiến sẽ thu thập thông tin theo 2 phương pháp khác nhau, cụ thể:

5.1.Tiếp cận về lý thuyết: Tìm kiếm, tổng hợp những lý thuyết về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng áp dụng với khách hàng là các KH TCDN sử dụng dịch vụ VT CNTT, ngồn tài liệu được tiếp cận từ nhiều nguồn khác nhau như sách báo, giáo trình, internet.

5.2. Tiếp cận thực tế: Thu thập, tìm hiểu thông tin về hoạt động quản trị quan hệ hhách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT nói chung,

VNPT Hải Dương và TTKD VNPT Hải Dương nói riêng từ trước đến nay bằng các phương pháp sau:

5.2.1. Phương pháp nghiên cứu thứ cấp: thu thập, phân tích và tổng hợp thông tin thứ cấp về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương và TTKD VNPT Hải Dương giai đoạn 2019-2021.

5.2.2. Phương pháp nghiên cứu sơ cấp định tính: Để thu thập thông tin này, tác giả dự kiến sẽ thực hiện phương pháp phỏng vấn đối với 2 nhóm đối tượng, một là phỏng vấn các lãnh đạo TTKD VNPT Hải Dương , những người đưa ra các chính sách liên quan đến các hoạt động quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT Hải Dương , hai là phỏng vấn các khách hàng thuộc nhóm đối tượng TCDN, những người đã đang và sẽ sử dụng các sản phẩm, dịch vụ do TTKD VNPT Hải Dương cung cấp.

6. Ý nghĩa của luận văn

Luận văn sẽ là một tài liệu hữu ích về vấn đề ứng dụng lý thuyết về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, cụ thể là hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương. Kết quả của luận văn tốt nghiệp có thể giúp cho ban lãnh đạo VNPT Hải Dương thấy rõ tình hình hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị. Qua đó ban lãnh đạo có thể cân nhắc tính khả thi của các giải pháp được đề xuất trong luận văn này để áp dụng vào thực tế, nhằm nâng cao hiệu quả công tác kinh doanh của đơn vị trong thời gian tới.

7. Kết cấu của luận văn:

Nội dung chính của luận văn gồm ba chương:

Chương 1: Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp

Chương 2: Nghiên cứu thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương

Chương 3: Giải pháp đẩy mạnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương.

CHƯƠNG 1
HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP

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

1.1.1. Khái niệm về CRM

Theo một nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard, chi phí tạo ra một khách hàng mới thường gấp 5 đến 10 lần chi phí duy trì một khách hàng hiện tại. Một số công ty kiếm được 100% lợi nhuận từ 5% khách hàng, hầu hết mất 50% khách hàng trong vòng 5 năm. Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc duy trì các mối quan hệ khách hàng doanh nghiệp hiện có. Peter Drucker - Một nhà điều hành nổi tiếng của Mỹ từng nói: "Mục đích của một đơn vị kinh doanh là tạo ra khách hàng". Giữ chân khách hàng và củng cố mối quan hệ với họ phải là định hướng chiến lược của doanh nghiệp. Việc giữ chân khách hàng trung thành trở nên quan trọng vì chi phí để giữ chân khách hàng cũ thấp hơn chi phí tạo khách hàng mới.

Mất khách hàng là mất nguồn doanh thu của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xác định tỷ lệ giữ chân khách hàng. Doanh nghiệp cũng cần xác định lý do khiến khách hàng từ chối và những gì có thể dễ dàng khắc phục. Doanh nghiệp cũng cần ước tính thiệt hại của khách hàng dựa trên doanh số và lợi nhuận. Cuối cùng, xác định những gì cần phải làm về quản lý quan hệ khách hàng và chi phí để giữ khách hàng rời bỏ.

Nói một cách tổng quát, khái niệm quản lý quan hệ khách hàng được định nghĩa từ ba khía cạnh: công nghệ, chu kỳ bán hàng và chiến lược kinh doanh.

Quan điểm đầu tiên coi quản lý quan hệ khách hàng như một giải pháp công nghệ hỗ trợ cho các vấn đề liên quan đến khách hàng là tương đối phổ biến. Theo quan điểm này, quản lý quan hệ khách hàng là việc lưu trữ thông tin thu thập từ nhiều nguồn khác nhau cùng với các phương pháp và thuật toán phân tích phức tạp để tạo ra các báo cáo và bảng biểu giúp doanh nghiệp hiểu được toàn diện về khách hàng, thị trường và các vấn đề khác trong doanh nghiệp. . Theo Shoemaker (2001), "Kiến thức và kỹ thuật quản lý tương tác mô tả các nguồn lực quan trọng

mà một tổ chức cần để xây dựng khả năng sinh lời lâu dài từ các mối quan hệ với khách hàng".

Quan điểm thứ hai cho rằng quản lý quan hệ khách hàng là khả năng của doanh nghiệp trong việc tương tác với khách hàng trong suốt chu kỳ bán hàng. Theo quan điểm này, quản lý quan hệ khách hàng được hiểu là quy trình nghiệp vụ nằm trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000, đối với các doanh nghiệp thương mại, đây là quy trình cốt lõi của toàn bộ hệ thống quản lý. Việc triển khai hệ thống quản lý quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp sẽ chỉ ảnh hưởng đến một số bộ phận nhất định của tiếp xúc khách hàng, có nghĩa là quản lý quan hệ khách hàng chỉ được sử dụng để phát triển kinh doanh, không tham gia vào chu trình phát triển sản phẩm / dịch vụ.

Quan điểm thứ ba là bao quát nhất Theo quan điểm này, quản trị quan hệ khách hàng là một chiến lược kinh doanh nhằm tối ưu hóa lợi nhuận, doanh thu và sự hài lòng của khách hàng. Theo Parvatiyar và Sheth (2001), "Quản lý quan hệ khách hàng là một chiến lược và quy trình toàn diện, từ mua lại, giữ chân và làm việc với những khách hàng được lựa chọn để tạo ra giá trị vượt trội cho doanh nghiệp, công ty và khách hàng". Theo quan điểm này, quản lý quan hệ khách hàng ở tầm vĩ mô, thường hướng tới những người đứng đầu và các thành viên chủ chốt của doanh nghiệp. Cho đến nay, cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng vẫn đang được xây dựng và hoàn thiện, nhưng chắc chắn rằng quản trị quan hệ khách hàng theo nghĩa rộng phải là chiến lược kinh doanh hướng vào khách hàng, được hiểu như sau: "Quản trị quan hệ khách hàng là một Các chiến lược và quy trình toàn diện để có được, giữ chân và tương tác với những khách hàng được lựa chọn nhằm tạo ra giá trị hiệu quả hơn cho doanh nghiệp và khách hàng. Nó bao gồm sự kết hợp giữa tiếp thị, bán hàng và dịch vụ khách hàng để nâng cao hiệu quả và hiệu quả của việc cung cấp giá trị cho khách hàng. "

1.1.2. Sự cần thiết của CRM

Quản trị quan hệ khách hàng đang dần trở thành một thuật ngữ quen thuộc, việc áp dụng quản lý quan hệ khách hàng giúp doanh nghiệp phát triển mối quan hệ với khách hàng, dựa trên những thông tin có được về khách hàng có thể

xây dựng chiến lược marketing, cung cấp sản phẩm / dịch vụ và chăm sóc khách hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng . một khán giả. Vì vậy, các công ty cần chú trọng phát triển mối quan hệ với khách hàng, và quản lý quan hệ khách hàng là công cụ hữu hiệu giúp công ty giành được lợi thế tuyệt đối và bền vững so với đối thủ và thành công.

Theo nghiên cứu của hai tác giả Gray và Byun (2001), khi được hỏi về mục tiêu của CRM, khoảng 60% trong số 195 lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng hệ thống CRM giúp họ cải thiện dịch vụ khách hàng, phát triển và duy trì mối quan hệ khách hàng có giá trị. Hơn nữa, tác giả Keen (2000) khẳng định rằng CRM cung cấp cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp một hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng hoàn chỉnh để đáp ứng các yêu cầu quản lý cụ thể:

CRM giúp cải thiện tổ chức thông tin Doanh nghiệp càng biết nhiều về khách hàng của mình, thì doanh nghiệp càng có thể cung cấp cho họ trải nghiệm tích cực và thực sự mang lại kết quả tốt. Mọi hành động và tương tác của khách hàng với doanh nghiệp cần được xác định và ghi lại. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần loại bỏ việc ghi thông tin khách hàng trên các bản ghi nhớ hoặc bất kỳ mảnh giấy nào khác. Sử dụng công nghệ quản lý thông tin khách hàng CRM, dữ liệu không chỉ có thể được định lượng và phân loại chính xác mà còn được cung cấp cho các bộ phận có nhu cầu nhanh hơn. Phần mềm CRM cho phép doanh nghiệp lưu trữ danh sách lớn khách hàng và bất kỳ thông tin quan trọng nào liên quan đến họ. Với điện toán đám mây, việc truy cập các tệp dữ liệu khách hàng trở nên thuận tiện hơn bao giờ hết. Điều này sẽ giúp tránh lãng phí thời gian của khách hàng và nhân viên.

Cải thiện khả năng truyền đạt thông tin CRM giúp mọi nhân viên truy cập vào cùng một dữ liệu khách hàng. Ngay cả khi khách hàng của doanh nghiệp chỉ giao tiếp thông qua một người liên hệ chính, tại một số thời điểm, người liên hệ đó có thể không thể tiếp tục cung cấp dịch vụ khách hàng. Điều này có nghĩa là khách hàng có thể bị buộc phải làm việc với một người mới - một người thay thế cho một người cũ. Khi điều này xảy ra, nhiều khách hàng cảm thấy không vui khi phải bắt đầu làm việc với một người mới vì nhân viên thay thế không hiểu hết sở thích và

vấn đề của họ. CRM loại bỏ mối quan tâm này bằng cách cung cấp thông tin khách hàng chi tiết cho bất kỳ ai cần. Vì vậy, nó giải quyết vấn đề ai hiện đang hỗ trợ khách hàng vì cả hai bên sẽ sử dụng cùng một luồng thông tin. CRM dựa trên đám mây và có thể được truy cập từ bất kỳ nguồn nào miễn là có internet.

CRM giúp cải thiện dịch vụ khách hàng Nếu khách hàng gặp vấn đề cần giải quyết, họ sẽ không hài lòng nếu vấn đề không được giải quyết nhanh chóng. Với CRM, khi khách hàng liên hệ với doanh nghiệp, ban quản lý có thể truy cập tất cả các hoạt động trước đây của khách hàng liên quan đến sở thích, mua hàng trước đây và những việc khác có thể được thực hiện để giúp họ tìm ra giải pháp.

CRM giúp tự động hóa các công việc thường ngày Hành trình từ khách hàng hiểu doanh nghiệp đến khi chốt giao dịch đòi hỏi nhóm bán hàng phải thực hiện rất nhiều công việc nhỏ: điền vào biểu mẫu, gửi báo cáo, câu hỏi, các vấn đề pháp lý cần giải quyết - những công việc phụ trợ này rất quan trọng nhưng tốn nhiều thời gian. trong quá trình bán hàng. Các hệ thống CRM tốt nhất được thiết kế để trút bỏ gánh nặng của những nhiệm vụ này lên vai nhân viên nhờ khả năng tự động hóa. Điều này cho phép nhân viên bán hàng của bạn tập trung hơn vào việc chốt khách hàng tiềm năng và giải quyết các vấn đề của khách hàng, thay vì dành thời gian cho các chi tiết khác. .

CRM mang lại hiệu quả cao hơn cho nhiều nhóm Thông tin liên hệ tự động lưu trữ cho phép doanh nghiệp xem email, lịch và chi tiết cuộc gọi của khách hàng trên một nền tảng. Nhóm bán hàng, tiếp thị và dịch vụ khách hàng có thể chia sẻ thông tin có giá trị về khách hàng để họ có thể cùng nhau đẩy xuống phễu bán hàng. Với sự dễ dàng này, các nhóm trong toàn doanh nghiệp có thể làm việc cùng nhau một cách liền mạch để tăng doanh số bán hàng và tăng hiệu quả.

CRM giúp cải thiện phân tích và báo cáo dữ liệu Với phần mềm CRM, việc thất bại do tính toán sai khó xảy ra. Hệ thống CRM lưu trữ thông tin ở một nơi, cải thiện phân tích và tổng hợp tất cả dữ liệu. Ngoài ra, các doanh nghiệp có thể dễ dàng tích hợp các công cụ hoặc plugin khác nhau vào CRM của họ để tự động tạo báo cáo. Cá nhân hóa chế độ xem trang tổng quan để nhanh chóng tìm thấy thông tin bạn cần, chẳng hạn như thông tin bán hàng, mục tiêu bán hàng và

báo cáo hiệu suất, để nắm bắt các cơ hội chưa được khai thác. Với dữ liệu báo cáo tốt hơn, các nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định hiệu quả để đạt được sự tin tưởng của khách hàng và lợi nhuận lâu dài. Chìa khóa để mang lại cho khách hàng những gì họ muốn là doanh nghiệp phải thực sự hiểu họ, và lợi ích của CRM đối với doanh nghiệp sẽ giúp các nhà quản lý thực hiện được điều đó.

1.1.3. Đặc điểm của CRM

Theo Kumar và Reinartz (2006), hệ thống CRM trong doanh nghiệp cần có các đặc điểm sau:

CRM xác định, thu hút và giữ chân những khách hàng tốt nhất để có doanh thu và lợi nhuận cao hơn. CRM xây dựng các mối quan hệ cá nhân lâu dài, có ý nghĩa với khách hàng sẽ tạo ra doanh thu kinh doanh trong tương lai. Ví dụ, khi một CRM hiệu quả được áp dụng trong doanh nghiệp, khách hàng sử dụng dịch vụ sẽ hài lòng với nhà cung cấp, và khi nhà cung cấp tiếp thị, họ sẽ dễ dàng nhận được các dịch vụ mới từ đó, tăng doanh thu và tăng lợi nhuận.

CRM phát triển và hoàn thiện mối quan hệ với khách hàng bằng cách gia tăng các hoạt động kinh doanh với từng khách hàng hiện tại của doanh nghiệp cụ thể, doanh nghiệp sẽ nắm bắt được nhu cầu của từng khách hàng cụ thể và bán được sản phẩm gấp nhiều lần.

CRM đưa các doanh nghiệp đến gần hơn với khách hàng của họ, hiểu mọi người hơn, cung cấp giá trị lớn hơn cho mọi người và làm cho mọi người trở nên có giá trị hơn đối với doanh nghiệp. Các doanh nghiệp làm cho sản phẩm và dịch vụ của họ làm hài lòng khách hàng hơn, thuận tiện hơn và có giá trị hơn khiến khách hàng của họ sẵn sàng dành toàn bộ thời gian và tiền bạc hơn bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Xây dựng giá trị khách hàng làm tăng giá trị cho các quy trình kinh doanh dọc theo chuỗi nhu cầu, từ khách hàng đến nhà bán lẻ đến nhà sản xuất.

CRM liên quan đến việc đối xử khác nhau với các khách hàng khác nhau. Các công ty thực hiện chiến lược khách hàng tương tác trực tiếp với từng khách hàng. Khách hàng cho công ty biết họ muốn được đối xử như thế nào. Dựa trên sự tương tác này, công ty sẽ điều chỉnh hành vi của mình đối với khách hàng đó. CRM được thiết kế để đạt được các mục tiêu cụ thể của khách hàng thông qua các hành

động dành riêng cho khách hàng. Điều làm cho CRM trở thành một mô hình thực sự khác biệt trong kinh doanh và cạnh tranh là chiến lược kinh doanh của công ty nhằm đạt được các mục tiêu khách hàng cụ thể thông qua các hành động cụ thể của khách hàng. Khi không có hy vọng thành công thì không thể quy vào marketing. Nhắm đến những khách hàng cụ thể đồng nghĩa với việc tăng thêm giá trị cho từng khách hàng. Do đó, các công ty sử dụng công nghệ mới để thực hiện các hành động cụ thể với từng khách hàng.

CRM tạo ra lợi tức đầu tư tốt nhất bằng cách tích hợp thông tin khách hàng cá nhân vào mọi chức năng của tổ chức, từ dịch vụ khách hàng, sản xuất, hậu cần đến quản lý kênh. CRM vừa là một quá trình hoạt động vừa là một quá trình phân tích. CRM hoạt động tập trung vào cài đặt phần mềm và các thay đổi trong quy trình ảnh hưởng đến hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. CRM phân tích tập trung vào việc lập kế hoạch chiến lược cần thiết để xây dựng giá trị khách hàng, cũng như những thay đổi về văn hóa, đo lường và tổ chức cần thiết để thực hiện thành công chiến lược. Thông qua CRM, các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm viễn thông và CNTT như VNPT Hải Dương có thể nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, từ đó có kế hoạch đầu tư cơ sở hạ tầng (ví dụ trạm phát sóng BTS, hạ tầng cáp quang…) để chủ động các biện pháp tránh phản ứng Những sáng kiến khiến khách hàng bị đối thủ kéo.

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

1.2. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng

Việc triển khai chương trình CRM là một quy trình gồm nhiều bước không phải chỉ đơn giản là mua các phần mềm thích hợp và cài đặt vào hệ thống. Để chương trình CRM phát huy tính hiệu quả, trước hết các tổ chức cần phải quyết định những loại thông tin nào về khách hàng cần phải quan tâm và sử dụng những thông tin này với mục đích gì. Ví dụ, nhiều tổ chức tài chính lưu trữ thông tin "quãng đời"

(lifetime) của khách hàng nhằm mục đích tiếp thị các sản phẩm tới khách hàng ở những khoảng thời gian thích hợp, sát với nhu cầu của họ

1.2.1 Tạo lập dữ liệu về khách hàng

Trong những năm trước, các doanh nghiệp đã chi rất nhiều tiền cho việc nghiên cứu khách hàng, nhưng kết quả thu được chỉ là những hiểu biết sơ lược về khách hàng của họ. Thông tin về khách hàng ngày nay đã trở nên dễ dàng thu thập. Nguồn dữ liệu thứ cấp có sẵn miễn phí thông qua các báo cáo nhân khẩu học cho các khu vực địa lý cụ thể. Các doanh nghiệp cũng có thể mua phần mềm dữ liệu phức tạp với giá cả phải chăng. Vì vậy, một doanh nghiệp cần thông tin gì hơn là làm thế nào để có được thông tin đó là một câu hỏi.

Cả dữ liệu và thông tin đều cung cấp nhiều kiến thức về khách hàng và để có hiệu quả, cả hai yếu tố phải được sử dụng kết hợp. Dữ liệu bao gồm bất kỳ thứ gì có thể được liên kết với một số liệu. Do đó, những dữ liệu này không giúp tiết lộ các xu hướng chính của doanh nghiệp. Để tìm ra xu hướng, bạn cần biết cách so sánh dữ liệu giữa các thời điểm. Dữ liệu khách hàng là bất kỳ thông số nào về khách hàng của bạn hoặc khách hàng mà bạn có thể đính kèm số. Dữ liệu thường là về thu nhập, số năm là khách hàng, số lần mua hàng trung bình, trình độ học vấn, độ tuổi, số trẻ em trong gia đình, mã vùng.

Dữ liệu thường dễ thu thập, vì vậy các công ty thường gặp phải vấn đề quá nhiều dữ liệu khách hàng và ít cơ sở để ra quyết định, vì vậy dữ liệu cần được chuyển thành thông tin. Thông tin là cần thiết để bổ sung dữ liệu về khách hàng để trả lời các câu hỏi tại sao và như thế nào. Thông tin làm cho dữ liệu có ý nghĩa. Thông tin khách hàng giúp các công ty đưa ra các quyết định quan trọng về tái cấu trúc doanh nghiệp, cung cấp dịch vụ khách hàng, nghiên cứu thị trường và các chiến lược khác. Thông tin cho khách hàng biết họ cần và muốn gì hoặc phác thảo cảm nhận của khách hàng về một doanh nghiệp cụ thể.

Ngày nay, thông tin và dữ liệu về khách hàng có thể được thu thập thông qua các ứng dụng phần mềm CRM, và doanh nghiệp chỉ cần xác định những gì họ muốn biết về khách hàng của mình. Các doanh nghiệp có thể tiến hành nghiên cứu thị trường của riêng mình để liên kết các thông tin cơ bản về khách hàng của họ.

Tình huống này dễ xảy ra rủi ro khi doanh nghiệp đặt câu hỏi không đúng hoặc đặt câu hỏi gây hiểu nhầm dẫn đến trả lời sai. Sau đó bạn cần đặt hàng với công ty chuyên nghiên cứu thị trường để nhận được câu trả lời chính xác và phân tích chuyên sâu.

Cơ sở dữ liệu khách hàng là cơ sở cho các quyết định kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp. Doanh nghiệp sử dụng nhiều phương pháp để thu thập thông tin khách hàng, như: khảo sát trực tiếp, khảo sát trên website, email, gọi điện ... Doanh nghiệp cần xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng, và phải coi cơ sở dữ liệu khách hàng là tài sản quan trọng của doanh nghiệp. Nhưng quản trị viên cần đánh giá tính đầy đủ và khả năng đáp ứng của cơ sở dữ liệu khách hàng đã xây dựng. Một số cơ sở dữ liệu khách hàng không có đủ thông tin hoặc cập nhật chậm làm ảnh hưởng đến giá trị của hệ thống dữ liệu. Việc quản lý hồ sơ khách hàng cũng cần được đánh giá để đảm bảo tính bảo mật.

Khi có cơ sở dữ liệu khách hàng, bạn có thể đảm bảo rằng kế hoạch tiếp thị của mình hoạt động hiệu quả và cải thiện khả năng:

+ Thực hiện phân khúc thị trường có lợi nhuận: Cơ sở dữ liệu cho phép các nhà tiếp thị phân tích và phân loại khách hàng thành các nhóm khác nhau để thực hiện các chương trình tiếp thị hiệu quả.

+ Giữ chân khách hàng và khuyến khích mua hàng lặp lại: Cơ sở dữ liệu khách hàng giúp doanh nghiệp hiểu rõ khách hàng và các yếu tố chính ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng, từ đó xác định các phương án tiếp thị, các mối quan hệ khách hàng tạo lòng trung thành cho họ và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của họ với chi phí thấp nhất.

+ Nhắm đến khách hàng tiềm năng sinh lời: Khách hàng tiềm năng sinh lời là khách hàng hiện tại và công ty có thể xác định đâu là khách hàng tiềm năng có giá trị nhất dựa trên cơ sở dữ liệu khách hàng và xây dựng chính sách quan hệ khách hàng phù hợp.

1.2.2. Lựa chọn khách hàng mục tiêu

Cơ sở dữ liệu là nơi lưu trữ dữ liệu cho phép bạn nhanh chóng tham khảo dữ liệu bạn đang tìm kiếm, cho phép vẽ biểu đồ thường xuyên các tập con của dữ

liệu này. Cơ sở dữ liệu thường được lưu trữ trong máy tính và thường không chứa bất kỳ thông tin nào.

Khi đã có cơ sở dữ liệu khách hàng thông qua các hoạt động CRM, doanh nghiệp cần phân loại cơ sở dữ liệu. Nó dựa trên các chức năng kinh doanh cốt lõi, với một cơ sở dữ liệu để giúp quản lý hoạt động và một cơ sở dữ liệu để hỗ trợ các hoạt động ra quyết định. Các phân loại khác dựa trên thông tin có trong cơ sở dữ liệu (cơ sở dữ liệu khách hàng, cơ sở dữ liệu khách hàng tiềm năng, cơ sở dữ liệu cụm, cơ sở dữ liệu nâng cấp), dựa trên các hoạt động tiếp thị tự nhiên (cơ sở dữ liệu động và tĩnh), dựa trên công nghệ cơ sở dữ liệu được sử dụng (cơ sở dữ liệu phân cấp, cơ sở dữ liệu đảo, cơ sở dữ liệu quan hệ)).

Sau khi phân loại, doanh nghiệp cần đánh giá xem các phương pháp và mô hình sử dụng để phân tích thống kê dữ liệu khách hàng có phù hợp không, có đáp ứng yêu cầu thông tin hóa của cấp ra quyết định hay không? Dữ liệu hệ thống đã được phân tích khoa học và trình bày rõ ràng chưa? Trước mỗi quyết định kinh doanh luôn cần cung cấp cho các nhà quản lý doanh nghiệp đầy đủ thông tin khách hàng để làm cơ sở. Nhìn chung, có rất nhiều phương pháp và công cụ để phân tích dữ liệu khách hàng, và mọi doanh nghiệp đều phải đánh giá xem liệu các phương pháp và công cụ này có đang được sử dụng như dự định hay không.

Dữ liệu khách hàng cần được đánh giá về tính đầy đủ, chi tiết và cập nhật. Ví dụ, mỗi hồ sơ khách hàng có chứa tất cả các thông tin cần thiết không? Hay dữ liệu phân khúc thị trường có được đảm bảo để xác định tất cả các phân khúc khách hàng tiềm năng không? Đánh giá việc lựa chọn khách hàng mục tiêu Tập trung khai thác Quản trị viên CRM cần đánh giá xem việc phân khúc thị trường của doanh nghiệp và việc lựa chọn khách hàng mục tiêu có chính xác và đáng tin cậy hay không? Doanh nghiệp cần đánh giá xem các tiêu chí được sử dụng để phân đoạn thị trường có phù hợp hay không? Có thể đánh giá quy mô của từng phân khúc không? Doanh nghiệp thường cần phân tích quy mô, cơ cấu và dòng chảy của từng nhóm khách hàng, điều kiện hoạt động của từng nhóm khách hàng tốt hay xấu, nguồn lực của công ty có cho phép phát triển nhóm khách hàng này, nhóm khách hàng kia không.

Để lựa chọn phân khúc thị trường mục tiêu - khách hàng mục tiêu quan trọng, chẳng hạn như nhóm khách hàng có lợi nhuận cao, nhóm khách hàng trung thành, v.v. và tập trung nỗ lực phát triển của doanh nghiệp, doanh nghiệp cũng cần tìm hiểu một lượng lớn thông tin bổ sung từ các nguồn dữ liệu khác như như: thông tin thị trường, thông tin đối thủ cạnh tranh… Nếu không chọn đúng phân khúc khách hàng mục tiêu, doanh nghiệp có thể không có trọng tâm, và nếu cố gắng phục vụ những phân khúc khách hàng quan trọng này, doanh nghiệp không thể chứng minh được lợi thế cạnh tranh rõ ràng. Khách hàng mục tiêu phải đáp ứng đầy đủ hai điều kiện: khách hàng phải có nhu cầu về sản phẩm dịch vụ mà công ty sản xuất hoặc cung cấp ra thị trường, điều kiện kinh tế của khách hàng có thể mua được sản phẩm dịch vụ của công ty. Theo số liệu mà bộ phận nghiên cứu thị trường của công ty thu thập được thì khách hàng mục tiêu được chia thành nhiều nhóm khác nhau, dễ dàng nắm bắt được nhu cầu khách hàng cần tiếp thị. Chia cơ sở khách hàng mục tiêu của bạn thành bốn nhóm:

• Cơ sở khách hàng kinh doanh không có lợi nhuận: Họ không có ý định mua và sử dụng các sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp của bạn cung cấp.

• Khách hàng không mang lại lợi nhuận và không chia sẻ thông tin sản phẩm và dịch vụ của bạn: Khách hàng có thể nhận được lợi ích từ sản phẩm và dịch vụ của bạn, nhưng họ sẽ không quan tâm và chắc chắn. Tôi chắc chắn rằng họ sẽ không giới thiệu nó cho bất kỳ ai.

• Cơ sở khách hàng sinh lời: Việc giúp doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận đòi hỏi phải có kế hoạch marketing để tiếp cận và giới thiệu sản phẩm và dịch vụ đến khách hàng.

• Mang lại lợi nhuận và giới thiệu đến lượng khách hàng nhiều người xung quanh: Thường là những khách hàng lâu năm, những người sẵn sàng chia sẻ việc sử dụng hoặc trải nghiệm sản phẩm, dịch vụ với mọi người. khác.

1.2.3. Xây dựng mối quan hệ và tương tác với khách hàng

Khách hàng có thể trong một thời gian ngắn trở thành khách hàng của doanh nghiệp viễn thông song khó có thể trở thành khách hàng trung thành với họ. Để có

các khách hàng trung thành, doanh nghiệp cần tốn nhiều thời gian và giai đoạn khác nhau.

Bước đầu tiên để xây dựng mối quan hệ chính là làm quen với những khách hàng tiềm năng. Các doanh nghiệp viễn thông có thể tiếp xúc khách hàng theo nhiều cách khác nhau nhưng đây là ấn tượng đầu tiên của khách hàng với doanh nghiệp nên cần phải có những nghiên cứu cần thiết trước khi tiến hành. Các nỗ lực của doanh nghiệp phải nhằm đến việc biến khách hàng tiềm năng thành những khách hàng thực sự.

Khi khách hàng đã trở thành khách hàng thực sự thông qua việc sử dụng một sản phẩm/dịch vụ nào đó của doanh nghiệp thì họ chắc chắn đã sẵn sàng. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất để khách hàng cảm thấy hài lòng và sẵn sàng tiếp tục mối quan hệ lâu dài với doanh nghiệp chính là việc làm cho họ cảm thấy họ được doanh nghiệp chào đón và họ biết rằng có một người cụ thể chịu trách nhiệm đối với mối quan hệ giữa họ với doanh nghiệp.

Để khuyến khích khách hàng tiếp tục sử dụng sản phẩm/dịch vụ hiện đang dùng cũng như gia tăng việc bán chéo, khách hàng và doanh nghiệp viễn thông cần trao đổi thêm những thông tin khác. Giai đoạn này có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy mối quan hệ đi xa hơn nữa và chuyển khách hàng thành khách hàng thân thiết. Doanh nghiệp cần phải biết được những thông tin về nhu cầu của khách hàng trong hiện tại, tương lai cũng như những kế hoạch và nguyện vọng của họ. Kết thân với khách hàng là một giai đoạn quan trọng vì đầu tư thời gian vào giai đoạn này sẽ gặt hái được nhiều thành quả trong tương lai.

Khách hàng có thái độ tích cực với doanh nghiệp có thể trở thành người ủng hộ hoặc người bảo vệ cho sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp, đưa ra những lời giới thiệu tốt cho các khách hàng tiềm năng khác. Vấn đề đặt ra là trong thời đại cạnh tranh hiện nay thì rất khó cho một doanh nghiệp trong việc duy trì khách hàng trong giai đoạn này, do đó để kéo dài thời gian này thì doanh nghiệp cần phải quản lý hết sức thận trọng.

Mối quan hệ giữa doanh nghiệp viễn thông với khách hàng không thể hoàn toàn không có vấn đề. Vấn đề có thể xảy ra đối với cả hai phía sẽ đe dọa việc duy trì

mối quan hệ. Khi đó cần sử dụng chiến lược khôi phục để chiêu dụ khách hàng quay trở lại giai đoạn trên một cách an toàn. Khôi phục bao gồm các yếu tố về vật chất cũng như tình thần cần phải ủy quyền cho nhân viên được phép lựa chọn những hành động và hình thức phù hợp. Quá trình này bao gồm xin lỗi, sửa chữa và bồi thường. Nếu việc khôi phục hành công thì sẽ tạo ra một tác động quan trọng đến sự trung thành sau đó của khách hàng với doanh nghiệp. Nếu việc chăm sóc không thành công và khách hàng vẫn bất mãn, không hài lòng thì việc khách hàng chia tay và ra đi sẽ nhanh chóng diễn ra. Nếu doanh nghiệp không cố gắng sửa chữa và khôi phục tình thế thì khách hàng có thể chấm dứt mọi quan hệ giao dịch với doanh nghiệp và chuyển sang một đối thủ cạnh tranh khác. Tuy nhiên, ngay cả khi khách hàng đã ra đi thì doanh nghiệp vẫn có thể tái lập lại mối quan hệ sau một thời gian hạ nhiệt nhất định. Việc tái hợp thành công hay không tùy thuộc vào lý do ra đi của khách hàng. Nếu doanh nghiệp có thể kéo được khách hàng quay trở lại thì có thể sẽ tạo được sự gắn bó hơn với họ. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp doanh nghiệp không thực hiện những nỗ lực để kéo lại khách hàng vì cho rằng điều đó quá tốn kém chi phí so với việc thu hút thêm khách hàng mới.

Bên cạnh đó, cần đánh giá các chính sách và biện pháp quản trị quan hệ khách hàng mà doanh nghiệp đã xây dựng và thực hiện để tạo lập quan hệ lâu dài với khách hàng. Các đánh giá tập trung vào xem xét các chính sách và biện pháp có nhằm đúng khách hàng mục tiêu không, mức độ đáp ứng những yêu cầu và mong muốn của khách hàng có cao hơn đối thủ cạnh tranh không, khi thực hiện có giải quyết được những mâu thuẫn và xung đột với khách hàng không… Hơn nữa, các đánh giá còn cần được thực hiện cho các yếu tố chi phối đến kết quả của các hoạt động CRM như đánh giá nguồn nhân lực hay chương trình phần mềm có đáp ứng đúng yêu cầu không. Đánh giá các biện pháp phải bao trùm toàn bộ quá trình xây dựng và duy trì, phát triển quan hệ với khách hàng bao gồm từ trước khi tiếp xúc với khách hàng, trong quá trình phục vụ khách hàng và những hoạt động chăm sóc khách hàng sau khi bán.

1.2.4. Đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng

Quản lý quy trình sản xuất đều đã và đang được các doanh nghiệp hình thành và vận dụng. Các mô hình và chương trình quản trị quan hệ khách hàng khi phát triển đều phải dựa trên một hoặc nhiều nền tảng quy trình quản lý tiêu chuẩn nào đó như: ISO 9000 (bộ tiêu chuẩn về quản lý chất lượng), TQM (Total Quality Management – Quản lý chất lượng toàn diện) hay triết lý quản lý Kaizen (đề cao thay đổi để tốt hơn) bao gồm các phương pháp:

✓ ***Đánh giá hoạt động của hệ thống CRM***

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

✓ ***Đánh giá của CRM về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp***

Cũng giống như các hệ thống phần mềm ứng dụng khác, phần mềm CRM cần được hiểu là công cụ cung cấp cho doanh nghiệp các dữ liệu thống kê và kết quả phân tích về tình hình hoạt động kinh doanh trên thị trường. Nhưng thống kê là gì, phân tích cho biết, hướng đi tiếp theo hoàn toàn phụ thuộc vào đối tượng sử dụng thông tin đó, năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp và quy mô, đặc điểm ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của từng doanh nghiệp.

Vì vậy, doanh nghiệp cần tận dụng tốt hệ thống phân tích CRM để thường xuyên đánh giá hiệu quả của các quy trình kinh doanh. Doanh nghiệp sử dụng chương trình CRM phân tích như thế nào phụ thuộc vào kinh nghiệm của các nhà quản lý và nhân viên dịch vụ khách hàng. Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra là: làm thế nào để tiếp nhận và tích lũy những kinh nghiệm này? Liệu kinh nghiệm này có thể được chuyển thành tài sản chung cho doanh nghiệp hay không và bằng cách nào, là một thách thức đối với nhiều doanh nghiệp.

Trên thực tế, hệ thống phân tích và đánh giá của CRM là yếu tố phân biệt rõ ràng nhất giữa các hệ thống CRM. Đây là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá tính phù hợp của hệ thống CRM để đánh giá một doanh nghiệp và từ đó đưa ra quyết định lựa chọn.

✓ ***Đánh giá các hệ thống CRM về mặt công nghệ***

Hệ thống CRM cần được đánh giá để xem liệu nó có thể cung cấp cho doanh nghiệp cơ sở dữ liệu khách hàng hoàn chỉnh hay không, chẳng hạn như thống kê và phân tích về từng khách hàng. Nhưng dữ liệu về khách hàng được cấu trúc và sử dụng như thế nào còn tùy thuộc vào con người, năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp và quan điểm kinh doanh của mỗi tổ chức, cá nhân.

Nhưng làm thế nào để thiết kế một hệ thống phần mềm để thu thập, thu thập, lưu trữ và phân tích dữ liệu khách hàng? Có thể xây dựng cơ sở dữ liệu như một tài sản chung của doanh nghiệp và làm thế nào để tận dụng cơ sở dữ liệu khách hàng để đưa ra các quyết định kinh doanh là một thách thức đối với nhiều doanh nghiệp. Trên thực tế, doanh nghiệp cần đánh giá giá trị của cơ sở dữ liệu khách hàng trong chiến lược CRM của mình. Đây là yếu tố rõ ràng nhất dẫn đến sự khác biệt giữa các hệ thống CRM doanh nghiệp khác nhau.

Đây cũng là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá hệ thống CRM có phù hợp với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hay không, nên quyết định bổ sung, điều chỉnh hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng và hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng mở cơ sở dữ liệu này như thế nào? CRM là một hệ thống quản lý xuyên suốt quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Tùy theo mục đích và khả năng của người sử dụng mà nó có thể mang lại nhiều lợi ích khác nhau. Trên thực tế, rất khó để tìm ra một mô hình tổ chức chung cho hệ thống CRM cho mọi loại hình doanh nghiệp. Vì vậy, trước xu hướng số hóa thông tin và cạnh tranh ngày càng gay gắt, doanh nghiệp cần lựa chọn giải pháp phần mềm CRM có nền tảng kỹ thuật tốt.

Tiếp thị là một trong những yếu tố cơ bản nhất của chiến lược kinh doanh. Trong hệ thống CRM, hiệu quả của hoạt động marketing thường được đánh giá bằng các chỉ số: tỷ lệ trung thành của khách hàng, tỷ lệ khách hàng mới, chỉ số RFM (viết tắt của từ gần đây-tần suất-giá trị tiền), tỷ lệ phần trăm sản phẩm được khách hàng mua và trung bình hoạt động hậu tiếp thị Giá trị sản xuất hiện thực, số lượng khách hàng mua / không mua sản phẩm của công ty hoặc chuyển sang sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Các thước đo này giúp doanh nghiệp đánh giá các

chiến dịch tiếp thị của mình để lập kế hoạch và thực hiện giai đoạn tiếp theo của các chiến dịch tiếp thị.

Hệ thống CRM tạo điều kiện phát triển tự động hóa bán hàng, đánh giá hiệu quả của từng nhân viên bán hàng, kiểm soát hoạt động bán hàng và các vấn đề liên quan khác. Hiệu suất của hệ thống bán hàng được đánh giá bằng các số liệu sau: tổng giá trị bán hàng, tỷ lệ khách hàng tiềm năng trở thành người mua, số lượng khách hàng mới, tỷ lệ bán hàng thông qua chào hàng hoặc thông qua tiếp thị. Số lượng đặt hàng trực tiếp thông qua đội bán hàng hoặc đại diện bán hàng ... Trong CRM, việc quản lý hệ thống dịch vụ được chia thành hai phần:

(1) tiếp nhận yêu cầu của khách hàng;

(2) hỗ trợ xử lý yêu cầu của khách hàng. Đánh giá hiệu suất của bộ phận yêu cầu khách hàng bằng các số liệu sau: số lượng và thời lượng yêu cầu dịch vụ, thời gian chờ đợi của khách hàng, thời gian xử lý yêu cầu nội bộ, số lượng yêu cầu của khách hàng mà doanh nghiệp không nhận được và tổng thời gian xử lý cho mỗi yêu cầu. .. Đối với các doanh nghiệp sử dụng giải pháp CRM dựa trên trang web, họ phải quản lý và đo lường hoạt động của trang web. Các số liệu hiển thị hiệu suất trang web được liệt kê trên trang web, nhưng phần mềm CRM sử dụng các số liệu này để cung cấp các thông tin liên quan khác như: độ tin cậy của khách hàng, khả năng tiếp cận. Tiếp nhận và xử lý thông tin từ khách hàng ... Hoạt động của bộ phận dịch vụ khách hàng là một bộ phận của hệ thống dịch vụ khách hàng và là một trong những yếu tố quan trọng để đánh giá chính sách khách hàng của doanh nghiệp.

Để đánh giá, hệ thống CRM cho điểm mức độ hài lòng của khách hàng và chất lượng dịch vụ. Thang điểm này dùng để phản ánh đánh giá chủ quan và khách quan của doanh nghiệp đối với bộ phận hỗ trợ xử lý yêu cầu của khách hàng. Xây dựng một hệ thống cung cấp vững chắc từ chính doanh nghiệp và các nhà cung cấp khác sẽ đảm bảo rằng doanh nghiệp được trang bị để đối phó với các vấn đề phát sinh trong quá trình kinh doanh. Việc đánh giá hệ thống cung ứng và đảm bảo chủ yếu dành cho các nhà cung cấp, nhưng các thước đo cũng tiết lộ nhu cầu và phản ứng của khách hàng. Các thước đo chính để đánh giá hệ thống cung ứng và đảm

bảo bao gồm: tỷ lệ phân phối sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng, tỷ lệ đáp ứng / không đáp ứng, thời gian đáp ứng trung bình, điều khoản thanh toán cho nhà cung cấp và khách hàng, và chi phí rủi ro tương đối trong hệ thống cung ứng.

✓ ***Các chỉ số đo lường kết quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng***

Để đo lường kết quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, thông thường các nhóm chỉ số sau đây được xem xét:

- Chỉ số đo lường về mức độ phản hồi của khách hàng
- Chỉ số về thời gian phản hồi của khách hàng
- Chỉ số về tỷ lệ chuyển đổi đơn hàng thành công
- Chỉ số đo lường về tỷ lệ khách hàng ngừng sử dụng

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

Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp gồm những yếu tố: con người, công nghệ, văn hóa doanh nghiệp và ngân sách. nghĩa là họ được ghi nhận những đóng góp và khen thưởng cho hiệu quả công việc vì tất cả những hành vi hướng về khách hàng

Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

✓ *Yếu tố công nghệ*

Doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp viễn thông cung ứng dịch vụ công nghệ cần dành ra nhiều thời gian để đánh giá và cân nhắc xem mô hình quản trị quan hệ khách hàng nào thích hợp nhất với mình. Quản trị quan hệ khách hàng chỉ thực sự phát huy hết hiệu quả khi nó được thực thi trên nền tảng công nghệ và cách thức ứng dụng hợp lý. Những doanh nghiệp nhỏ có thể xem xét đến việc thuê những công ty chuyên nghiệp tư vấn và thực hiện giúp mình các giải pháp quản trị quan hệ khách hàng, bởi vì cách thức này sẽ ít rủi ro hơn, chi phí cũng tiết kiệm hơn, trong khi vẫn giải quyết ổn thoả các vấn đề quản lý mối quan hệ với khách hàng.

Một trong những lý do khiến dịch vụ quản trị quan hệ khách hàng theo yêu cầu được yêu thích là bởi ngày càng có nhiều doanh nghiệp không muốn đầu tư nguồn lực để nghiên cứu những giải pháp quản trị khách hàng trong nội bộ của

mình. Họ chỉ cần thuê những công ty quản trị quan hệ khách hàng chuyên nghiệp làm công việc này. Tuy nhiên, nó sẽ không phải là sự lựa chọn duy nhất khi triển khai quản trị quan hệ khách hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng cần được ứng dụng tại tất cả các doanh nghiệp, không kể quy mô và kích cỡ. Nhiều doanh nghiệp, tập đoàn Nhà nước lớn cũng phải nhờ cậy đến những công ty chuyên nghiệp thực hiện giúp các giải pháp quản trị quan hệ khách hàng. Giống như các doanh nghiệp nhỏ, những tập đoàn lớn này cũng cảm thấy việc đi thuê tư vấn quản trị quan hệ khách hàng rất có ý nghĩa và tiện lợi.

Sau cùng, nhận ra những vấn đề vướng mắc khi triển khai quản trị quan hệ khách hàng trong quá khứ, nhiều doanh nghiệp đang tỏ ra cẩn trọng hơn khi tiến hành các bước thực hiện quản trị quan hệ khách hàng, nhằm đảm bảo cho các hoạt động kinh doanh ít rủi hơn, cũng như việc chăm sóc khách hàng ngày một tốt hơn. Các doanh nghiệp đã quan tâm nhiều hơn đến những mục tiêu của mình, một vài doanh nghiệp xem quản trị quan hệ khách hàng như một giải pháp có tính chiến lược cho mình, trong khi số khác lại xem đây như là một quy trình trong các hoạt động của đơn vị.

Có rất nhiều doanh nghiệp hiện nay đang phải đầu tư hàng triệu đô la để "dọn dẹp" và tổ chức lại các khối dữ liệu khổng lồ, nhằm xây dựng một nền tảng dữ liệu hợp lý hỗ trợ hoạt động kinh doanh do vậy cần tránh xa bài học đó bằng việc thiết lập một hệ thống quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả ngay từ bây giờ.

- ✓ *Hành vi của khách hàng và đặc thù của doanh nghiệp*

Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng luôn yêu cầu tư duy coi khách hàng là trung tâm và mọi quyết định của doanh nghiệp phải nhằm đến việc hỗ trợ quá trình cung cấp dịch vụ, giao dịch và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Trước tiên, doanh nghiệp cần xác định thị trường mục tiêu mà mình muốn hướng tới và dựa vào đặc thù kinh doanh của doanh nghiệp để định hướng phát triển và đạt được mục tiêu cuối cùng về doanh thu.

Quản trị quan hệ khách hàng luôn yêu cầu tư duy coi khách hàng là trung tâm và mọi quyết định của doanh nghiệp đều phải nhằm tới việc hỗ trợ quá trình cung cấp

dịch vụ, giao dịch và phục vụ khách hàng một cách có hiệu quả. Trước tiên, nhà quản trị cần xác định thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp muốn hướng tới là những ai. Khách hàng là tổ chức kinh tế và khách hàng cá nhân có những đặc điểm khách biệt trong cả nhu cầu và hành vi. Một số khác biệt đối với khách hàng tổ chức:

- Ít khách hàng hơn
- Khách hàng có tầm cỡ lớn
- Nhu cầu biến động lớn
- Khách hàng là những người chuyên nghiệp
- Nhiều người ảnh hưởng đến một quyết định

Các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến khách hàng là tổ chức kinh tế:

- Môi trường: Mức cầu, quan điểm kinh tế, giá trị đồng tiền, tốc độ thay đổi công nghệ, chính trị pháp luật…
- Tổ chức: Mục tiêu, chính sách, thủ tục, hệ thống cơ cấu tổ chức…
- Quan hệ cá nhân: Địa vị, quyền lực, sức thuyết phục, mối quan hệ…
- Cá nhân: Tuổi tác, học vấn, thu nhập, vị trí, nhân cách, văn hóa…

Viễn thông là một ngành kinh doanh đặc thù. Lợi nhuận không phải là tất cả đối với doanh nghiệp. Ngoài việc đảm bảo hoạt động kinh doanh thì các doanh nghiệp viễn thông còn phải đảm bảo các hoạt động mang tính lợi ích xã hội.

1.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

✓ *Yếu tố con người*

Đây là một trong những rào cản lớn nhất với doanh nghiệp khi triển khai công tác quản trị quan hệ khách hàng. Công tác này đòi hỏi sự quan tâm của nhiều bộ phận từ lãnh đạo đến nhân viên. Mỗi người cần nhận thức rõ vai trò của công tác quản trị quan hệ khách hàng, xem khách hàng là trọng tâm cho hoạt động của doanh nghiệp. Quản trị quan hệ khách hàng là một nhiệm vụ tổng thể, đòi hỏi sự tham gia của mọi cá nhân.

Yếu tố con người là một trong những rào cản đối với các doanh nghiệp viễn thông trong quá trình triển khai CRM. Dự án CRM đòi hỏi sự quan tâm của rất nhiều bộ phận, từ ban lãnh đạo cấp cao cho đến các cấp quản lý trung gian và toàn

bộ nhân viên trong đơn vị. Mỗi người phải có nhận thức đầy đủ về CRM, xem khách hàng là trọng tâm cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Có như vậy mới đạt được mục tiêu của CRM là phát triển mối quan hệ với khách hàng và mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Những mục tiêu đó không thể chỉ được thực hiện và quản lý bởi một cá nhân hay một bộ phận chức năng. Do đó, quản lý khách hàng phải là một nhiệm vụ tổng thể, đòi hỏi sự tham gia của các cá nhân trong doanh nghiệp. Khi áp dụng quản trị quan hệ khách hàng đòi hỏi phải có sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, phương thức làm việc hàng ngày. Nếu nhân viên không hiểu được lý do thay đổi, không được cung cấp đầy đủ thông tin hoặc đào tạo cần thiết cho sự thay đổi này, họ sẽ có phản ứng ngược chiều. Chính các nhân viên là những người thực hiện việc cập nhật thông tin về khách hàng vào hệ thống, đồng thời là người khai thác thông tin ấy trong quá trình tiếp xúc với khách hàng để thỏa mãn khách hàng.

✓ *Yếu tố chiến lược*

Việc quản trị quan hệ khách hàng cần định hướng và điều khiển tập trung không ngừng vào khách hàng. Khi xây dựng được tầm nhìn quản trị khách hàng sẽ tạo ra một bức tranh tổng thể về cách nhìn nhận, đánh giá và thấu hiểu về khách hàng, các tương tác lý tưởng. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần định hướng:

- Vị trí của mình trên thị trường so với đối thủ cạnh tranh.
- Thông tin về nhu cầu, mong muốn của khách hàng, các đánh giá phản hồi của khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.
- Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng là yếu tố quyết định đến toàn hệ thống quản trị quan hệ khách hàng nên cần thực hiện trên cơ sở chiến lược định vị hoàn chỉnh, hiệu quả.

Việc thực hiện quản trị quan hệ khách hàng ở quy mô toàn doanh nghiệp yêu cầu ban lãnh đạo phải có tầm nhìn để định hướng và điều khiển "việc tập trung không ngừng vào khách hàng". Khi xây dựng được tầm nhìn quản trị quan hệ khách hàng sẽ tạo ra một bức tranh tổng thể về cách nhìn nhận, đánh giá và thấu hiểu khách hàng, về khách hàng mục tiêu của đơn vị và cách tương tác lý tưởng với khách hàng mục tiêu đó. Không có tầm nhìn quản trị quan hệ khách hàng thì sẽ không thấy rõ được chiến lược quản trị quan hệ khách hàng và lợi ích của nó, hơn

nữa nhân viên họ cũng không biết phải làm gì, được những lợi ích gì. Doanh nghiệp cần phải định hướng được:

- Vị trí của mình trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh như: tiềm lực, nhân lực, sản phẩm/dịch vụ, thị trường khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các chính sách liên quan đến khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

- Thông tin về các nhu cầu, ước muốn của khách hàng, các đánh giá phản hồi của khách hàng hiện tại, khách hàng tiềm năng về sản phẩm/dịch vụ, chính sách… của bản thân đơn vị và đối thủ của cạnh tranh trên thị trường.

Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng là yếu tố quyết định đến toàn hệ thống quản trị quan hệ khách hàng. Chiến lược sẽ chi phối đến công nghệ sử dụng và quy định cơ cấu tổ chức doanh nghiệp và định hướng phục vụ khách hàng. Để quản trị quan hệ khách hàng thành công thì nó cần phải được thực hiện trên một cơ sở chiến lược định vị hoàn chỉnh, với những điểm khách biệt có giá trị với khách hàng và chương trình truyền thông hiệu quả. Nếu chiến lược quản trị quan hệ khách hàng được bắt nguồn từ một chiến lược định vị có giá trị thì doanh nghiệp mới có thể có được chỗ đứng trong tâm trí của khách hàng. Chiến lược định vị đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo ra và khuếch trương những điểm có giá trị với khách hàng, đây là điều mà các doanh nghiệp cần phải đặc biệt quan tâm. Như vậy, để áp dụng quản trị quan hệ khách hàng thành công cần phải có một chiến lược quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả.

TỔNG KẾT CHƯƠNG I

Nội dung chương I sẽ giúp tác giả có được các kiến thức nền tảng, cơ sở lý luận về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương. Đây cũng là khung lý thuyết để tác giả so sánh giữa lý thuyết và thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương, là tiền đề để đưa ra các giải pháp sau này.

CHƯƠNG 2
NGHIÊN CỨU THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP TẠI VNPT HẢI DƯƠNG

2.1. Tổng quan về VNPT Hải Dương và TTKD VNPT Hải Dương

2.1.1. Giới thiệu tổng quát về VNPT Hải Dương

VNPT Hải Dương - đơn vị kinh tế trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nhiệm vụ của mình. Với đội ngũ cán bộ công nhân viên trẻ, tâm huyết, sáng tạo, phong cách làm việc chuyên nghiệp, VNPT Hải Dương đã và đang phát triển ngày càng lớn mạnh. VNPT luôn mong muốn được phục vụ quý khách hàng một cách chu đáo, tận tình, mang đến cho quý khách hàng những sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo nhất trên nền tảng công nghệ thông tin và viễn thông. VNPT cũng tâm niệm rằng, công nghệ với mục đích chỉ đơn thuần là công nghệ sẽ không mang lại hiệu quả sản xuất và sự thoả mãn của khách hàng. Vì thế trong quá trình phát triển và hội nhập, đội ngũ nhân viên của VNPT Hải Dương luôn làm việc hết mình, không ngừng hoàn thiện, nâng cao trình độ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng nhất, chính xác nhất, an toàn nhất, tiện lợi và văn minh nhất, xứng đáng với 10 chữ vàng: "Trung thành, Dũng cảm, Tận tụy, Sáng tạo, Nghĩa tình". Bất cứ khi nào, bất cứ ở nơi đâu, VNPT Hải Dương vẫn luôn giữ vững phương châm "Sự hài lòng của khách hàng là thành công của doanh nghiệp!".

2.1.1.1. Chức năng, nhiệm vụ của VNPT Hải Dương

VNPT Hải Dương là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành Viễn Thông - Công nghệ thông tin như sau:

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

• Sản xuất, kinh doanh, cung ứng đại lý vật tư, thiết bị viễn thông - CNTT theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu khách hàng.

• Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông công nghệ thông tin.

• Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.

• Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.

• Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên.

• Kinh doanh các nghành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức của VNPT Hải Dương

VNPT Hải Dương hiện được chia thành 2 khối, khối kỹ thuật và khối kinh doanh, hoạt động theo mô hình trục dọc "chuyên biệt, khác biệt và hiệu quả". Bao gồm 16 đơn vị, trung tâm trực thuộc:

+ Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương

+ Trung Công nghệ thông tin

+ 12 Trung tâm viễn thông đơn vị thành phố, huyện trực thuộc

+ Trung tâm Điều hành thông tin

+ Khối phòng chức năng: P.Kỹ thuật Đầu tư, P.Nhân sự, P. Tổng hợp Hành chính, P. Kế hoạch Kinh doanh, P. Kế toán Tài Chính.

Các đơn vị chức năng là khối đầu não của VNPT Hải Dương có nhiệm vụ tổ chức, quản lý, điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị: Bao gồm các phòng chức năng P.Kỹ thuật Đầu tư, P.Nhân sự, P. Tổng hợp Hành chính, P. Kế hoạch Kinh doanh, P. Kế toán Tài Chính.

Các đơn vị trực tiếp sản xuất gồm:

✓ **Trung tâm Kinh doanh:**

• Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Dương có chức năng:

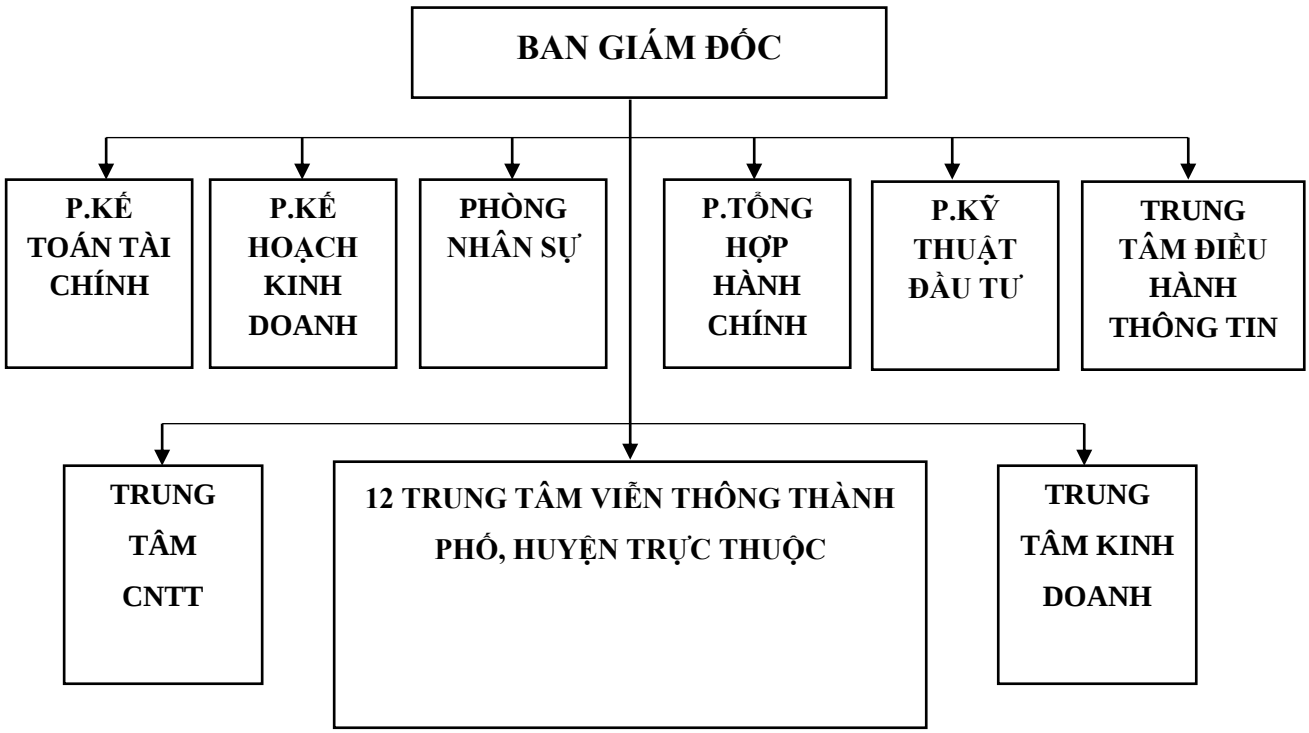
• Tổ chức kênh bán đối với tất cả các sản phẩm dịch vụ của VNPT bao gồm các dịch vụ VT và CNTT cũng như đưa ra các giải pháp về VT&CNTT cho khách hàng.

• Tổ chức CSKH của VNPT.

• Tổ chức truyền thông giá trị thương hiệu của VNPT và các sản phẩm của VNPT Ký hợp đồng cung cấp dịch vụ VT-CNTT.

• Kinh doanh các ngành nghề khác được VNPT Hải Dương cho phép.

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức VNPT Hải Dương



Sơ đồ 2.2. Sơ đồ tổ chức VNPT Hải Dương
(Nguồn: Phòng Nhân sự - VNPT Hải Dương)

✓ **Trung tâm Điều hành Thông tin**

Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Dương, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông - CNTT cụ thể như sau:

• Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống trang thiết bị mạng lõi viễn thông – CNTT trên địa bàn tỉnh Hải Dương.

• Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa cơ sở hạ tầng trạm BTS VNP, tiếp nhận xử lý sự cố và ứng cứu thông tin cơ

sở hạ tầng trạm BTS – VNP, quản lý các hợp đồng nhà trạm HOTS, hợp đồng điện phục vụ nhà trạm HOST.

• Khảo sát, tư vấn thiết kế, giám sát lắp đặt thi công, bảo dưỡng, xây dựng các hệ thống công trình viễn thông - CNTT và truyền thông mạng lõi.

• Cung cấp dịch vụ viễn thông Hệ 1, tổ chức phục vụ thi công đột xuất theo yêu cầu của các cấp ủy Đảng chính quyền địa phương và của cấp trên.

✓ **Trung tâm CNTT**

Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Dương, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông - CNTT cụ thể như sau:

• Tổ chức, xây dựng và phát triển hệ thống CNTT phục vụ công tác quản lý sản xuất kinh doanh của VNPT Hải Dương.

• Kinh doanh các dịch vụ tin học-CNTT.

• Kinh doanh vật tư, thiết bị tin học-CNTT.

✓ **12 Trung tâm Viễn thông trực thuộc**

Là những đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Dương, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông - CNTT cụ thể như sau:

• Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống trang thiết bị mạng viễn thông – CNTT trên địa bàn quản lý.

• Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa cơ sở hạ tầng trạm BTS VNP, tiếp nhận xử lý sự cố và ứng cứu thông tin cơ sở hạ tầng trạm BTS – VNP, quản lý các hợp đồng nhà trạm, hợp đồng điện phục vụ nhà trạm.

• Khảo sát, tư vấn thiết kế, giám sát lắp đặt thi công, bảo dưỡng, xây dựng các hệ thống công trình viễn thông - CNTT và truyền thông.

• Cung cấp dịch vụ viễn thông Hệ 1, tổ chức phục vụ thi công đột xuất theo yêu cầu của các cấp trên.

• Kinh doanh các ngành nghề khác được VNPT Hải Dương cho phép.

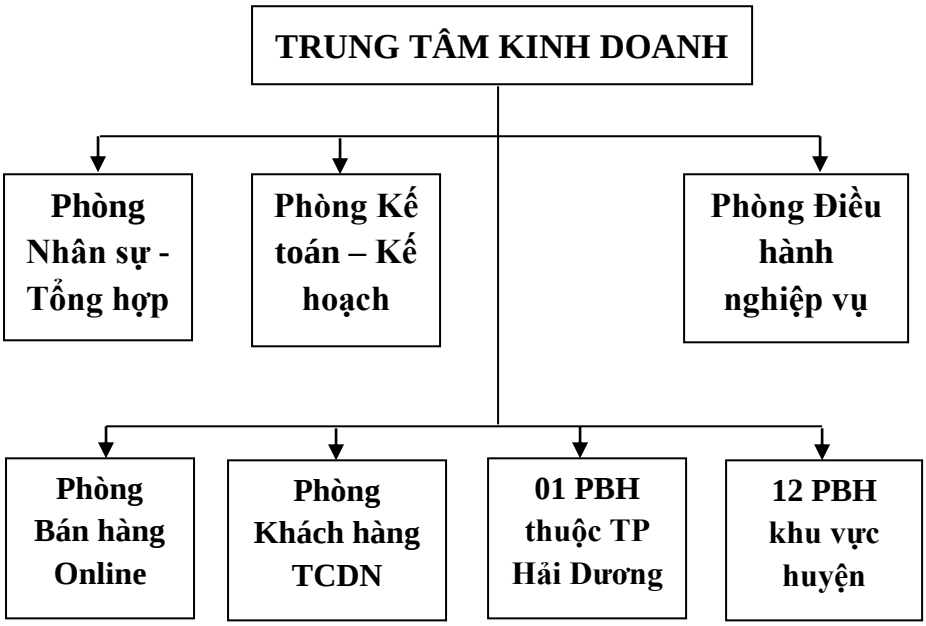
• Các đơn vị trực thuộc cụ thể như sau: TTVT TP Hải Dương, TTVT Chí Linh, TTVT Cẩm Giàng, TTVT Nam Sách, TTVT Kinh Môn, TTVT Kim Thành, TTVT Bình Giang, TTVT Gia Lộc, TTVT Ninh Giang, TTVT Thanh Hà, TTVT Thanh Miện, TTVT Tứ Kỳ.

Giới thiệu tổng quát về TTKD VNPT Hải Dương

TTKD VNPT Hải Dương trực thuộc VNPT Hải Dương. Đây là bộ phận chịu trách nhiệm:

+ Kinh doanh sản phẩm, dịch vụ, các giải pháp VT-CNTT cho nhóm khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Hải Dương.

+ Phối hợp với các đơn vị có liên quan cung cấp dịch vụ cho khách hàng, phối hợp thực hiện chăm sóc sau bán hàng, giải quyết khiếu nại của khách hàng là TCDN trên địa bàn tỉnh Hải Dương.



Sơ đồ 2.3. Cơ cấu tổ chức Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp VNPT Hải Dương)

Hiện nay TTKD VNPT Hải Dươngcó tất cả 19 nhân sự, trong đó có 1 Giám Đốc phụ trách hoạt động chung, 1 Phó giám đốc chịu trách nhiệm phát triển và duy trì khách hàng thuộc nhóm Khách hàng GOV, SOE, SME, 03 PS phụ trách chung về kỹ thuật, nghiệp vụ, 01AS và 13 nhân sự phụ trách chính phối hợp với các

Phòng bán hàng thuộc TP Hải Dương và PBH thuộc khu vực huyện trong quá trình kinh doanh.

Trong thực tế hoạt động tại VNPT Hải Dương thì TTKD VNPT Hải Dương có chức năng nhiệm vụ chính là tìm kiếm, ký kết, CSKH trước, trong và sau khi bán hàng đối với các khách hàng thuộc khối TCDN. Chính vì vậy nghiên cứu về hoạt động quản trị khách hàng TCDN tại VNPT Hải Dương cũng chính là nghiên cứu các hoạt động quản trị đó tại TTKD VNPT Hải Dương.

2.1.2. Đặc điểm của khối khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại TTKD VNPT Hải Dương

Trên thị trường viễn thông toàn quốc nói chung và thị trường viễn thông Hải Dương nói riêng, sự cạnh tranh giữa các nhà mạng ngày càng trở nên gay gắt. Các doanh nghiệp không ngừng đưa ra những chương trình nhằm thu hút khách hàng mới, giữ chân khách hàng cũ, đặc biệt có nhiều chính sách ưu đãi đặc biệt để hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Do đó, khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn khi quyết định sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp nào đó.

Khách hàng của TTKD VNPT Hải Dương có nhiều nhóm khác nhau với những đặc điểm riêng biệt. Khách hàng bao gồm cơ quan hành chính sự nghiệp, các cá nhân, tổ chức, hộ gia đình, doanh nghiệp sử dụng sản phẩm dịch vụ viễn thông của VNPT. Bao gồm khách hàng bên trong công ty và các khách hàng bên công ty, kể cả người nước ngoài đang sinh sống, công tác tại Việt Nam.

Hiện nay Khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại TTKD VNPT Hải Dương được chia thành từng nhóm đặc điểm như nhóm khách hàng khối tổ chức (GOV), khách hàng là các doanh nghiệp, doanh nghiệp lớn (SOE), khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME). Mỗi nhóm khách hàng đều có đặc điểm hoạt động, yêu cầu và kỳ vọng dịch vụ riêng biệt.

Đối với các khách hàng khối tổ chức (GOV) và khách hàng doanh nghiệp lớn (SOE), các ngân hàng,.. thì thường có nhu cầu triển khai các dịch vụ, nhóm sản phẩm CNTT theo mô hình Chính phủ điện tử, các phần mềm ứng dụng cấp quốc gia, hỗ trợ tối ưu và chuẩn hóa trong các quy trình nghiệp vụ, bán hàng.

Đối với các khách hàng khối doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) thì khá phổ biến ở những đơn vị VNPT tỉnh như Hải Dương, đây là đối tượng khách hàng chủ yếu. Đối tượng khách hàng này thì lại chủ yếu có nhu cầu và sử dụng các ứng dụng CNTT phục vụ cho công tác quản lý nội bộ nhiều hơn, các quy trình bán hàng, kiểm soát nội bộ và phần mềm kế toán.

Với các khách hàng lớn, khách hàng là doanh nghiệp, tổ chức, cơ quan hành chính… thì sẽ có lòng trung thành cao hơn so với khách hàng nhỏ lẻ, khách hàng cá nhân. Khách hàng lớn là đối tượng chiếm số lượng ít nhưng lại chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu viễn thông phát sinh thường rất khó tính và đòi hỏi cao trong việc sử dụng các dịch vụ, nhất là những dịch vụ mang tính chất công nghệ cao, chi phí của việc chuyển đổi doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cũng khá cao, bởi vậy khi họ đã quyết định sử dụng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp rồi thì chỉ cần doanh nghiệp chăm sóc tốt họ sẽ không dễ dàng chuyển sang doanh nghiệp khác. Còn với khách hàng cá nhân, khách hàng nhỏ lẻ, họ rất dễ dàng chuyển đổi từ nhà mạng này sang nhà mạng khác chỉ cần chương trình khuyến mãi đủ hấp dẫn họ.

Theo số liệu thống kê năm 2019 của Cục Thống kê tỉnh Hải Dương thì Hải Dương có 1,936 triệu người với mật độ dân số 1.161 người/km2, trong đó dân nông thôn chiếm 70%. Chính vì vậy ngoài các cơ quan tổ chức Nhà nước thì khối Doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn tỉnh Hải Dương không nhiều.

Bên cạnh đó, hoạt động mua bán của khách hàng trên thị trường không bị giới hạn bởi yếu tố không gian và thời gian. Cùng với sự phát triển bùng nổ của công nghệ thông tin, con người được tiếp cận với nhiều nền tri thức mới. Các thông tin của doanh nghiệp cũng như của đối thủ dễ dàng tiếp cận với khách hàng, do đó khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn. Khách hàng ngày càng khó tính, không chỉ đòi hỏi về chất lượng dịch vụ cao mà còn quan tâm đến nhiều chính sách như: về giá cước, chính sách chăm sóc khách hàng, và các dịch vụ sau bán hàng.

Tại Thành phố Hải Dương, và các trung tâm thị xã trên địa bàn tỉnh, nơi mà dân cư tập trung đông đúc, tại những khu vực này, sự cạnh tranh giữa càng nhà mạng càng diễn ra hết sức căng thẳng do hệ thống cơ sở hạ tầng của hầu hết các nhà mạng ở những nơi này phát triển khá đồng đều. Riêng ở vùng sâu vùng xa, các

xã vùng nông thôn thì VNPT Hải Dương và Viettel có năng lực cạnh tranh rất cao nhờ độ phủ sóng tốt hơn đối thủ còn lại.

Trong thời kỳ suy thoái về kinh tế, khách hàng sử dụng dịch vụ thường gặp hoàn cảnh khó khăn về tài chính dẫn đến nợ cước phí sử dụng, có thể chạy nợ (khách hàng trả sau). Chi phí chuyển đổi nhà mạng của khách hàng thấp do đó năng lực thương lượng của khách hàng cao trong dịch vụ viễn thông. Doanh nghiệp cần nỗ lực trong việc thu hút, giữ chân khách hàng.

Khách hàng hiện nay, đặc biệt khối doanh nghiệp để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh thường có xu hướng sử dụng nhiều nhà mạng cùng một lúc. Trong quá trình sử dụng, nếu dịch vụ nào tốt hơn, ưu đãi tốt hơn thì sẽ được khách hàng sử dụng nhiều và duy trì ủng hộ. Qua những đặc điểm như vậy của khách hàng, doanh nghiệp cần phải phối hợp triển khai thống nhất các khâu từ xây dựng tốt hệ thống cơ sở hạ tầng, nâng cao chất lượng dịch vụ, cung cấp thông tin khuyến mãi nhanh chóng kịp thời đến với khách hàng, đặc biệt thái độ của nhân viên là rất cần thiết để gìn giữ và phát triển khách hàng. Khách hàng cần được tôn trọng như là những người trả lương cho chính mình và là người mang lại nguồn lợi cho công ty. Do đó, trong quá trình hỗ trợ tư vấn, và hướng dẫn cho khách hàng những vấn đề khách hàng chưa rõ cần phải tận tình chu đáo. Nhân viên giao dịch là bộ mặt của công ty nên sự nhiệt tình, gây ấn tượng càng nhiều sẽ đem lại hình ảnh và khuyếch trương thương hiệu càng lớn.

Kỳ vọng của mỗi nhóm khách hàng đối với sản phẩm của VNPT có thể khác nhau. Nhưng nhìn chung, khách hàng kể cả các TCDN đều mong muốn sản phẩm VNPT cung cấp phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Chất lượng dịch vụ tốt, thuận lợi.
- Thủ tục nhanh gọn trong mọi trường hợp.
- Thể hiện được phong cách và muốn được sự tôn trọng.
- Mạng lưới rộng khắp,với công nghệ tiến, hiện đại.
- Phong cách phục vụ của nhân viên chuyên nghiệp, tận tình. Bên cạnh đó, giá cước là một trong những chi phí khách hàng rất quan trọng và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí khách hàng.

2.2. Phương pháp nghiên cứu hoạt động quản trị mối quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT Hải Dương

Trong quá trình nghiên cứu để đạt được mục tiêu là đưa ra giải pháp nâng cao hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương, tác giả dự kiến sẽ thu thập thông tin theo 2 phương pháp khác nhau, cụ thể:

2.2.1 Phương pháp nghiên cứu thứ cấp: thu thập, phân tích và tổng hợp thông tin thứ cấp về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương nói chung và TTKD VNPT Hải Dương nói riêng giai đoạn 2019-2021

- Tại VNPT Hải Dương nói chung và TTKD VNPT Hải Dương nói riêng trong những năm qua (2019-2021), hoạt động quản trị khách hàng nói chung và khách hàng TCDN nói riêng đã được lãnh đạo quan tâm nhiều hơn, đặc biệt với khối khách hàng TCDN, đã có nhiều giả pháp cụ thể được đưa ra trong giai đoạn này nhằm mục tiêu nâng cao công tác chăm sóc khách hàng trước, trong và sau khi bán sản phẩm dịch vụ cụ thể:

- Thành lập phòng bán hàng online, phòng có nhiệm vụ tiếp nhận các phản ánh của khách hàng thông qua các kênh truyền thống như hệ thống tổng đài 18001166, thông qua phản hồi trên các trang web http://haiduong.vnpt.vn/ , fanpage: https://www.facebook.com/vnpt.hdg

- Phân giao phòng điều hành nghiệp vụ đưa ra các cơ chế, chính sách CSKH, phân loại khách hàng theo quý, theo năm

- Có những chính sách CSKH đối với các khối khách hàng cụ thể như khối GOV, SOE, SME tùy theo doanh thu của khách hàng. Cụ thể với các khách hàng TCDN được phân thành 06 hạng, tương ứng với mức doan thu từ khách hàng/1 tháng. Ví dụ với khách hàng có mức doanh thu từ 1 triệu đến dưới 3 triệu sẽ phân vào hạng 6 với nhóm khách hàng này sẽ có chính sách tặng quà nhân các dịp đặc biệt như sinh nhật lãnh đạo đơn vị, thành lập công ty hay các dịp lễ tết và số tiền cho mỗi lần không vượt quá 600.000đ/lần.

2.2.2 Phương pháp nghiên cứu sơ cấp: Để thu thập thông tin này, tác giả dự kiến sẽ thực hiện phương pháp phỏng vấn đối với các nhân viên thuộc phòng khách hàng TCDN, các nhân viên kinh doanh đang tham gia hàng ngày vào công tác bán hàng. Tiếp đó là thực hiện khảo sát đối với khách hàng TCDN về mức độ hài lòng của họ với VNPT Hải Dương .

- Với nhân viên thuộc TTKD VNPT Hải Dương mục tiêu cụ thể của việc khảo sát này nhằm tìm hiểu xem nhân viên trong VNPT Hải Dương có nắm bắt các chính sách về CSKH (tác giả thực hiện khảo sát dựa trên cả tiêu chí thời gian công tác qua đó nhằm tìm hiểu và so sánh giữa những nhân viên công tác lâu năm và những nhân viên mới vào), hiệu quả của việc áp dụng CRM tại TTKD VNPT Hải Dương , khó khăn và thuận lợi. Ngoài ra qua việc khảo sát tác giả cũng muốn biết được những ý kiến đóng góp của nhân viên kinh doanh với lãnh đạo TTKD VNPT Hải Dương về công tác CSKH. Với tổng số phiếu phát ra là 50, số phiếu thu về hợp lệ là 50, đạt tỷ lệ 100%.

- Với khách hàng là TCDN đang sử dụng các sản phẩm dịch vụ của TTKD VNPT Hải Dương mục tiêu của việc khảo dựa trên các chỉ tiêu: Đối tượng khách hàng, chính sách giá cước, Đánh giá của khách hàng TCDN về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của TTKD VNPT Hải Dương về kênh tương tác giữa VNPT và khách hàng, về hoạt động nhận diện, về hoạt động phân loại khách hàng, hoạt động tương tác với khách hàng và hoạt động cá biệt hóa khách hàng. Đối với nhóm đối tượng khách hàng, cỡ mẫu được chọn để nghiên cứu là 90, số phiếu hợp lệ đạt tỷ lệ 100%. Kết quả khảo sát đối với từng đối tượng cụ thể như sau:

- Trong tổng mẫu điều tra, TTKD VNPT Hải DươngVNPT Hải Dương chiếm 32%, phòng Điều hành nghiệp vụ chiếm 20%, Đài hỗ trợ khách hàng chiếm 26% và bộ phận cộng tác viên bán hàng với tỷ lệ chiếm là 22% trong tổng mẫu điều tra.

2.3. Thực trạng hoạt động quản trị mối quan hệ khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương .

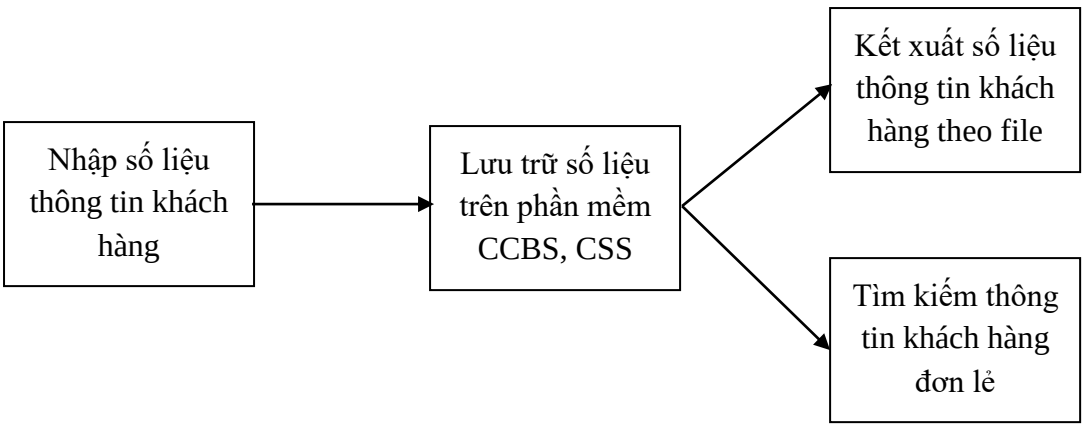
2.3.1. Tạo lập dữ liệu về khách hàng

Cơ sở dữ liệu là nơi lưu trữ dữ liệu cho phép tham khảo những số liệu cần tìm một cách nhanh chóng, cho phép rút ra những tập con từ những số liệu thường được lưu trữ trong máy tính.

Nguồn dữ liệu khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT và các đơn vị tỉnh được cập nhật và lưu trữ trên hệ thống tổng đài lưu trữ dữ liệu khách hàng CCBS. Các bộ phận liên quan đến dữ liệu sẽ khai thác và phân tích trên các trường thông tin để phục vụ cho mục đích công việc nhằm đưa ra các kết quả theo một tiêu chí nhất định phục vụ cho công tác sản xuất kinh doanh.

Cơ sở dữ liệu khách hàng khối TCDN của VNPT Hải Dương gồm các thông tin cơ bản như: Tên tổ chức/doanh nghiệp, mã số thuế, ngành nghề kinh doanh, họ và tên người đại diện theo pháp luật, năm sinh, giới tính, số CMND, địa chỉ, nghề nghiệp.., tình trạng khiếu nại và giải quyết khiếu nại, số tiền cước sử dụng và lịch sử thanh toán cước. Các thông tin trên được lấy trực tiếp từ các giao dịch của khách hàng, các nhân viên tại cửa hàng giao dịch sẽ nhập dữ liệu thô về khách hàng khi có khách hàng đến giao dịch thông qua các phiếu yêu cầu cung cấp dịch vụ hoặc của nhân viên kinh doanh khi đi tiếp thị dịch vụ tại các TCDN. Đồng thời, các nhân viên sẽ cập nhập các thông tin này vào hồ sơ khách hàng trong máy tính, và cũng sẽ cập nhập thường xuyên các loại hình dịch vụ viễn thông với đầy đủ các thông tin như: loại hình dịch vụ, đối tượng được sử dụng dịch vụ, hình thức đăng ký sử dụng dịch vụ…

Cấu trúc cơ sở dữ liệu khách hàng được minh họa dưới hình vẽ sau:



Hình 2.1. Cấu trúc cơ sở dữ liệu khách hàng tổ chức doanh nghiệp

Cơ sở dữ liệu được cập nhật online vào hệ thống máy chủ và được lưu trữ lâu dài vào hệ thống quản lý khách hàng CCBS của VNPT. Trong thực tế, việc thu thập thông tin khách hàng thường rất khó khăn và không được đầy đủ tất cả các trường thông tin theo yêu cầu. Các thông tin cơ bản như Tên tổ chức/doanh nghiệp, mã số thuế, ngành nghề kinh doanh, họ và tên người đại diện theo pháp luật, năm sinh, giới tính, số CMND, địa chỉ.., tình trạng khiếu nại và giải quyết khiếu nại, số tiền cước sử dụng và lịch sử thanh toán cước. … thường sẽ được thu thập đầy đủ, nhưng những thông tin bổ sung thì khó có thể hoàn thiện.

2.3.2. Phân tích dữ liệu lựa chọn khách hàng mục tiêu

Phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng giúp VNPT Hải Dương có những nhận biết cơ bản và chính xác hơn, từ đó đưa ra các chiến lược kinh doanh phù hợp với từng nhóm khách hàng riêng biệt trên các thị trường khác nhau.

Đối với lĩnh vực viễn thông, quản trị cơ sở dữ liệu khách hàng đã được sử dụng rộng rãi nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo dựng một cơ sở dữ liệu về khách hàng nhằm hỗ trợ các quá trình hoạch định chính sách marketing, chương trình xây dựng và duy trì hiệu quả mối quan hệ với khách hàng.

Cơ sở dữ liệu khách hàng được quản lý thống nhất, giúp nhân viên có thể dễ dàng theo dõi và cập nhật chi tiết tới từng nhóm đối tượng khách hàng, giúp việc phân loại, đánh giá và chăm sóc khách hàng được thuận lợi hơn.

Trong cấu trúc cơ sở dữ liệu khách hàng, VNPT Hải Dương được quyền thực hiện bước nhập số liệu, được phân quyền tìm kiếm khách hàng và kết xuất một phần số liệu theo phân quyền nhằm bảo mật thông tin khách hàng, đặc biệt là khách hàng TCDN, thông tin của người đại diện theo pháp luật.

Đối với đối tượng khách hàng TCDN thì người đại diện theo pháp luật chưa chắc đã là người quyết định sử dụng dịch vụ, nhất là đối với nhóm đối tượng khách hàng thuộc khối GOV và SOE. Những nhóm khách hàng này thì người phụ trách chuyên môn liên quan như Hành chính nhân sự, kế toán hoặc phụ trách CNTT của

đơn vị đó mới là người quyết định tham mưu nhà cung cấp dịch vụ, nhưng việc tìm kiếm thông tin của những người này lại thường không có trong cơ sở dữ liệu của VNPT hoặc do họ thường xuyên thay đổi người phụ trách.

Bên cạnh đó, khi cần số liệu khách hàng theo từng nhóm đối tượng (ví dụ khách hàng có mức cước cao, khách hàng thường xuyên khiếu nại, khách hàng trung thành…) thì VNPT Hải Dương vẫn còn nhiều bị động trong việc phân tích khách hàng do trình độ và chuyên môn của người lao động chưa thực sự đồng đều.

***2.3.2.1.* Phân loại khách hàng và phân hạng khách hàng**

*** Phân loại khách hàng**

- Nguyên tắc phân loại khách hàng

- Phân loại nhằm đảm bảo quyền lợi cho từng đối tượng khách hàng, làm sở cứ để các đơn vị tham gia trong quá trình cung cấp dịch vụ, có trách nhiệm phối hợp thực hiện đảm bảo cam kết chất lượng dịch vụ và tiến độ cung cấp dịch vụ cho khách hàng.
- Căn cứ vào mức độ quan trọng, doanh thu và yêu cầu của từng đối tượng khách hàng, KHDN được phân thành 3 loại: A, B, C. Lưu ý: Đối với các khách hàng sử dụng dịch vụ truyền số liệu. Với mỗi khách hàng có thể được cung cấp nhiều kênh với các mức phân loại (A, B, C) khác nhau tùy theo đàm phán và giá bán kênh cho khách hàng. Các đơn vị cung cấp dịch vụ theo đúng SLA đã cam kết với khách hàng đối với các phân loại kênh và được quy định tại quyết định 293/QĐ-VNPT-CLG ngày 30/03/2017.

- ***Nguyên tắc phân hạng khách hàng***

- Phân hạng khách hàng nhằm thống nhất trong toàn tỉnh đối với công tác thực hiện các chính sách CSKH về mặt lợi ích sau bán hàng để đảm bảo quyền lợi cho từng đối tượng khách hàng.
- Phân hạng khách hàng căn cứ vào 3 tiêu chí: (i) Doanh thu; (ii) Phân loại KH; (iii) Thời gian sử dụng dịch vụ: tính từ thời điểm tính cước của hợp đồng đầu tiên khách hàng ký với đơn vị, đến thời điểm xét phân hạng (không tính thời gian gián đoạn do tạm ngưng dịch vụ).
- Các tiêu chí được lượng hóa bằng điểm số. Mỗi một tiêu chí có điểm đánh giá khác nhau thể hiện mức độ quan trọng của từng tiêu chí đối với các chính sách CSKH. Khách hàng được chấm điểm theo cả 3 tiêu chí, tổng số điểm của 3 tiêu chí là cơ sở để tiến hành phân hạng khách hàng thành 6 hạng như sau:

Hạng 1	Hạng 2	Hạng 3	Hạng 4	Hạng 5	Hạng 6
≥75 điểm	≥55 đến <75 điểm	≥40 đến <55 điểm	≥30 đến <40 điểm	≥25 đến <30 điểm	<25 điểm

Doanh thu bình quân/ tháng	Điểm đánh giá
Từ 1 tỉ đồng/tháng	80
Từ trên 500 triệu đến 1 tỉ đồng/tháng	75
Từ trên 300 triệu đến 500 triệu đồng/tháng	60
Từ trên 100 triệu đến 300 triệu đồng/tháng	55
Từ trên 50 triệu đến 100 triệu đồng/tháng	45
Từ trên 30 triệu đến 50 triệu đồng/tháng	40
Từ trên 20 triệu đến 30 triệu đồng/tháng	30
Từ trên 10 triệu đến 20 triệu đồng/tháng	25
Từ 5 triệu đến 10 triệu đồng/tháng	20
Dưới 5 triệu đồng	10

Nguồn phòng nghiệp vụ VNPT Hải Dương

Sau khi phân tích các đặc điểm của khách hàng, việc tiếp theo của đơn vị là cần phải phân loại khách hàng. Không phải tất cả các khách hàng đều giống nhau, không phải ai cũng có cùng mong muốn, nhu cầu, sở thích. Do đó, việc phân loại khách hàng sẽ giúp cho mỗi công ty, doanh nghiệp xác định được nhu cầu, mong muốn… của từng nhóm khách hàng, từ đó đưa ra chính sách, chiến lược phù hợp với từng đối tượng khách hàng riêng biệt.

Giúp VNPT hạn chế việc bỏ sót khách hàng, chăm sóc tốt hơn, đáp ứng tốt hơn từng nhu cầu của khách hàng, góp phần xây dựng niềm tin, lòng trung thành cũng như tạo dựng thương hiệu cho VNPT Hải Dương nói riêng cũng như toàn hệ thống VNPT nói chung.

Với VNPT mỗi khách hàng là một con người – một cá thể riêng biệt, cần được tôn trọng, quan tâm và lắng nghe, thấu hiểu và phục vụ theo một cách riêng biệt. Các nhóm khách hàng TCDN được phân loại như sau:

- Khách hàng đặc biệt: là các khách hàng sử dụng dịch vụ thuộc các cơ quan thường trực, điều hành của Đảng, cơ quản lý của nhà nước từ Trung ương đến địa phương, cơ quan ngoại giao, cơ quan quân sự.

- Khách hàng doanh nghiệp: là những khách hàng đứng tên công ty, doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng dịch vụ với số lượng lớn, phạm vi hoạt động rộng.

- Khách hàng lớn: là các tổ chức, các doanh nghiệp, cá nhân có mức sử dụng với mức thanh toán cước cao.

- Khách hàng vừa và nhỏ: là các tổ chức, các doanh nghiệp, cá nhân có mức sử dụng với mức thanh toán cước không cao.

- Khách hàng trung thành: là các tổ chức, các doanh nghiệp, cá nhân có thời gian sử dụng dịch vụ lâu dài.

- Khách hàng đại lý: là khách hàng đã ký hợp đồng với VNPT Hải Dương để được hưởng chiết khấu mua hàng.

- Khách hàng đại trà: là bộ phận khách hàng đông đúc nhất và cũng dễ dàng thay đổi nhất.

- Khách hàng tiềm năng: là những khách hàng chưa từng sử dụng bất cứ sản phẩm dịch vụ của bất kì nhà mạng nào và có khả năng sẽ sử dụng của một doanh nghiệp bất kì. Hoặc là những khách hàng đang sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp khác nhưng có khả năng lôi kéo sang. Đây là nhóm khách hàng mà doanh nghiệp nào cũng hướng tới, mang lại nguồn thu trong tương lai cho doanh nghiệp.

Bảng 2.1. Bảng phân loại khách hàng tổ chức doanh nghiệp

TT	Nhóm khách hàng	Điều kiện	(VNĐ/KH) Định mức
1	KHDN Thân thiết 1	Thời gian sử dụng dịch vụ >= 12 tháng và cước TB từ 500.000 đồng – dưới 1 triệu đồng/tháng	300.000
2	KHDN Thân thiết 2	Thời gian sử dụng dịch vụ >= 12 tháng và cước TB từ 1 triệu đồng – dưới 3 triệu đồng/tháng	500.000
3	KHDN Cước cao 1	KH viễn thông, sử dụng>= 06 tháng. Mức cước TB từ 3 triệu đồng – dưới 5 triệu đồng/tháng	1.000.000

		KH kênh truyền, mức cước TB từ 3 – dưới 5 triệu/tháng	
4	KHDN Cước cao 2	KH viễn thông, sử dụng>= 06 tháng. Mức cước TB từ 5 triệu đồng – dưới 10triệu đồng/tháng	1.500.000
		KH kênh truyền, mức cước TB từ 5 triệu đồng – dưới 10 triệu đồng/ tháng	
5	KHDN Cước cao 3	KH viễn thông, sử dụng>= 06 tháng. Mức cước TB từ 10 triệu đồng – dưới 30 triệu đồng/tháng	2.000.000
		KH kênh truyền, mức cước TB từ 10 triệu đồng – dưới 30 triệu đồng/tháng	
6	KHDN Cước cao 4	KH viễn thông, sử dụng>= 06 tháng. Mức cước TB >= 30 triệu đồng/tháng	3.000.000
		KH kênh truyền, mức cước TB >= 30 triệu đồng/tháng	
7	KH gặp sự cố khiếu nại	KH gặp sự cố từ 02 lần/tháng trở lên hoặc KH khiếu nại gay gắt	200.000

(Nguồn: VNPT Hải Dương)

Căn cứ vào tiêu chí phân loại khách hàng trong bảng 2.10, VNPT Hải Dương tổng kết, phân loại khách hàng theo doanh thu cước giai đoạn 2018 - 2021 như sau:

Bảng 2.2. Bảng phân loại khách hàng tổ chức doanh nghiệp theo doanh thu cước

ĐVT: Số thuê bao

Mức cước bình quân của khách hàng/Tháng	2018	2019	Tăng/giảm so cùng kỳ năm trước(%)	2020	Tăng/giảm so cùng kỳ năm trước(%)	Ước 2021	Tăng/giảm so cùng kỳ năm trước(%)
Từ 0 đến dưới 500.000đ	4325	4757	110	5138	108	5651	110
Từ 500.000đ đến dưới 1000.000đ	3707	4077	110	4444	109	4889	110
Từ 1000.000đ đến dưới 3000.000đ	1853	2039	110	2283	112	2512	110
Từ 3000.000đ đến dưới 10.000.000đ	1483	1557	105	1619	104	1781	110
Từ 10.000.000đ trở lên	988	1038	105	1100	106	1210	110
Tổng	**12356**	**13468**	**109**	**14585**	**108**	**16043**	**110**

(Nguồn VNPT Hải Dương)

Qua số liệu trên nhận thấy số lượng thuê bao tại địa bàn Hải Dương tăng đều qua các năm giao động ở mức 10%/năm, điều đó cho thấy dung lượng thị trường là rất

lớn, phản ánh đúng tình hình thực tế về phát triển kinh tế xã hội trong thời gian qua, điều đó càng cho thấy việc áp dụng CRM vào quản trị các khách hàng mục tiêu là cần thiết.

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

Khách hàng mục tiêu là một nhóm các đối tượng khách hàng tồn tại trong thị trường mà doanh nghiệp hướng đến và được xác định rõ thông qua phân khúc thị trường. Họ là những người mang trong mình những nhu cầu và mong muốn có thể được đáp ứng bởi các sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp bất kì và có khả năng chi trả cho những sản phẩm, dịch vụ đó.

- ***Công nghệ thông tin:*** thường sử dụng đối với khách hàng là đại lý, doanh nghiệp để thông báo các chương trình ưu đãi, chiết khấu… gửi thư, email chúc mừng nhân dịp sinh nhật, ngày thành lập, hỗ trợ các phần mềm cho khách hàng sử dụng.

Đồng thời sử dụng trang website riêng của VNPT Hải Dương để khách hàng thực hiện các trao đổi với công ty và thực hiện các yêu cầu phục vụ cho cá nhân khách hàng như: xem chi tiết cuộc goi, các phàn nàn khiếu nại, xem mức cước, các chương trình khuyến mãi, các yêu cầu khách của từng khách hàng. Công nghệ thông tin cũng được VNPT Hải Dương áp dụng trong việc tương tác với khách hàng, khách hàng có thể đăng kí sử dụng một số dịch vụ online, tạo sự tiện lợi cho khách hàng hiện đại. Đặc biệt khi triển khai các dịch vụ ứng dụng CNTT liên quan đến chuyển đổi số theo chủ trương Chính phủ số thì thông qua các ứng dụng của VNPT các doanh nghiệp dễ dàng kiểm tra, kiểm soát được các thông tin trên nền tảng công nghệ hiện đại, tại Hải Dương thì VNPT vẫn đang là đơn vị đi đầu triển khai các nhóm dịch vụ này.

Công nghệ thông tin còn được sử dụng để cung cấp đầy đủ và chính xác nhất toàn bộ thông tin về các chương trình, dịch vụ của VNPT Hải Dương nói riêng và VNPT nói chung đã và đang triển khai đến khách hàng.

- ***Các công cụ Marketing:*** được VNPT Hải Dương triển khai đến tất cả các đối tượng khách hàng, đặc biệt nhóm khách hàng TCDN.

- Thông qua hoạt động treo băng rôn, phát tờ rơi, dán poster và quảng cáo trên báo, đài truyền hình… VNPT Hải Dương cung cấp một cách đầy đủ và nhanh chóng toàn bộ thông tin cần thiết về các chương trình đến khách hàng. Các Hội nghị tri ân khách hàng, các hoạt động xã hội….cũng được VNPT Hải Dương thực hiện nhằm mục đích giữ chân khách hàng, tạo ra khách hàng trung thành cũng như xây dựng hình ảnh tốt với cộng đồng.

- Thăm dò ý kiến khách hàng một cách thường xuyên để nhanh chóng nắm bắt thông tin, cải thiện những mặt còn hạn chế và phát triển các thế mạnh so với đối thủ cạnh tranh.

- Đến thăm và tặng quà, gửi lớn cảm ơn đến với các khách hàng lớn của đơn vị.

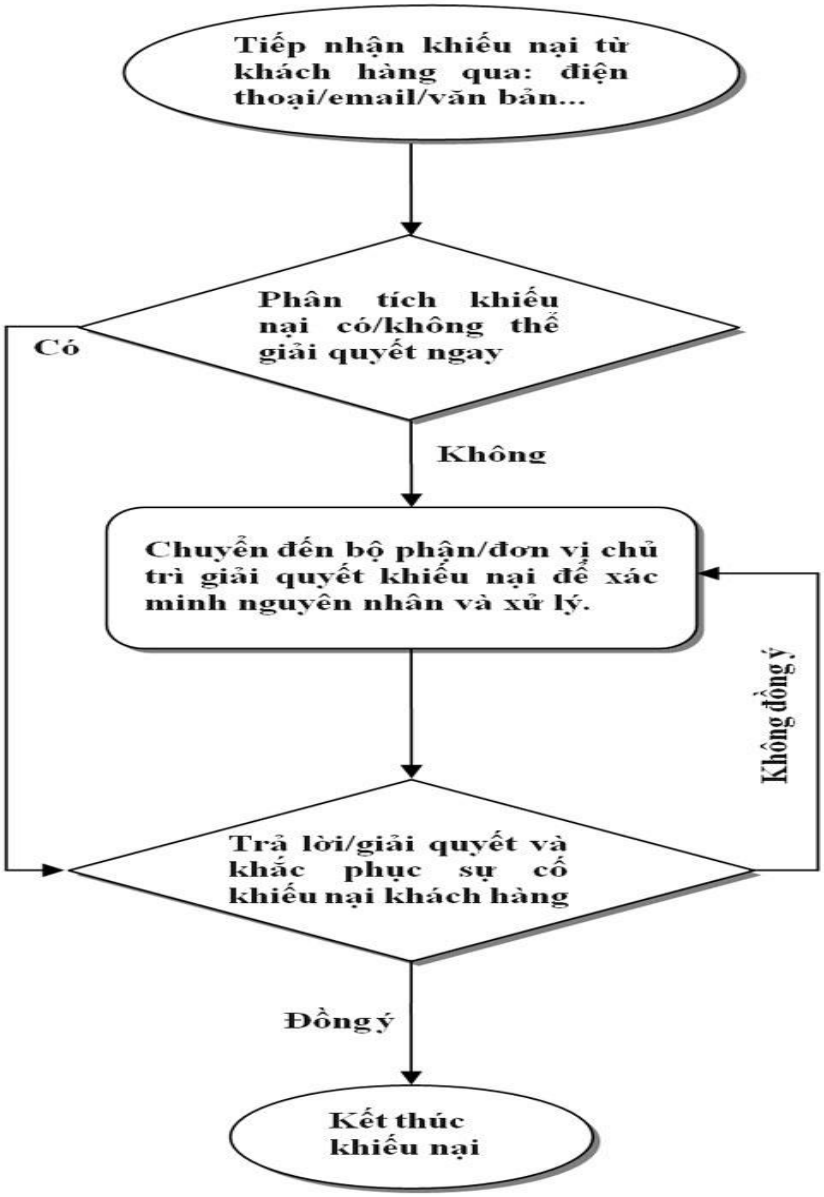
- VNPT Hải Dương cung cấp thông tin khuyến mãi thông qua hệ thống gửi tin nhắn đến toàn bộ các khách hàng đang sử dụng dịch vụ của VNPT trên địa bàn tỉnh Hải Dương, góp phần hạn chế khách hàng chuyển đổi nhà cung cấp.

- Chương trình tặng quà sinh nhật trưởng đơn vị, Giám đốc công ty, ngày thành lập doanh nghiệp. Chọn lọc đúng đối tượng khách hàng để thực hiện chương trình tặng quà lưu niệm và gửi thư cám ơn.

- ***Các công cụ bán hàng:*** tổ chức các gian hàng bán hàng lưu động tại các điểm tập trung đông dân cư, bán hàng trực tiếp đến từng doanh nghiệp, cơ quan hành chính sự nghiệp, dân chính đảng… Bán hàng liên kết, thông qua các đối tác trung gian.

Bảng 2.3. Quy trình xử lý khiếu nại

Quy trình tiếp nhận và xử lý khiếu lại tại VNPT Hải Dương gồm 5 bước:



Bước 1: Tiếp nhận khiếu lại

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

Bước 2: Phân tích khiếu lại

- Đối với các khiếu nại trực tiếp hoặc qua điện thoại mà có đủ thông tin, có thể giải quyết được ngay: trả lời khiếu nại khách hàng ngay
- Đối với khiếu nại chưa đủ thông tin hoặc không thể giải quyết được ngay thì thực hiện

* Gửi văn bản hồi âm khiếu nại trong vòng 02 ngày kể từ ngày nhận được khiếu nại (đối với khiếu nại bằng văn bản, email, điện thoại…) hoặc gửi khách

hàng bản copy phiếu tiếp nhận khiếu nại có xác nhận của giao dịch viên đối với khiếu nại trực tiếp tại điểm giao dịch

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

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

- Bộ phận/đơn vị chủ trì giải quyết khiếu nại phối hợp với các đơn vị liên quan xác định nguyên nhân phát sinh khiếu nại,
- Đề xuất các cấp có thẩm quyền phương án giải quyết.

Bước 4: Trả lời/giải quyết khiếu nại khách hàng

- Làm văn bản trả lời khiếu nại khách hàng
- Gửi các bộ phận có liên quan khắc phục sự cố phát sinh khiếu nại (nếu nguyên nhân do lỗi của đơn vị cung cấp dịch vụ).

Bước 5: Kết thúc khiếu nại

Xây dựng đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao, có năng lực bán hàng để triển khai các chương trình của đơn vị. Đội ngũ Cộng tác viên bán hàng cũng được đào tạo về các gói sản phẩm dịch vụ của VNPT để có thể tư vấn đến đông đảo khách hàng. Tiếp xúc trực tiếp để giải đáp khi có khách hàng thắc mắc, khiếu nại về các sản phẩm dịch vụ của nhà cung cấp là điều không tránh khỏi. Giải quyết khiếu nại là hoạt động đứng từ phía khách hàng giải thích, thuyết phục để làm khách hàng hiểu hơn về chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ của VNPT nói chung và VNPT Hải Dương nói riêng, từ đó hiểu rộng giải quyết khiếu nại là hoạt động CSKH để gìn giữ và làm khách hàng hài lòng hơn trong quá trình sử dụng sản phẩm, dịch vụ VNPT.

2.3.4. Xây dựng mối quan hệ và tương tác với khách hàng

Chương trình khách hàng liên tục phải đổi mới và triển khai các hoạt động nhằm nâng cao hoạt động CSKH, để làm được việc này buộc những người làm CSKH phải thay đổi nhận thức, quan điểm, có sự gắn kết, chia sẻ giảm áp lực trong công việc. Vì vậy, xây dựng chương trình, hội thảo ngành các hoạt động chăm sóc khách hàng (chương trình khách hàng) là việc làm thường xuyên của VNPT Hải Dương, được tổ chức thống nhất từ Tập đoàn VNPT xuống đơn vị tỉnh. Hàng tháng, Tập đoàn VNPT sẽ định hướng một số chương trình chăm sóc khách hàng,

căn cứ trên định hướng này các đơn vị VNPT tỉnh, trung tâm giao dịch nói chung sẽ xây dựng kế hoạch, thực hiện chăm sóc khách hàng. Nhìn chung, các chương trình hành động này đều nhằm mục đích gìn giữ khách hàng, phát triển mới khách hàng và sử dụng thêm các dịch vụ của VNPT.

- **Kênh tương tác với khách hàng**

Đơn vị triển khai hoạt động tương tác với khách hàng trên cả hai kênh trực tiếp và gián tiếp, hầu hết sản phẩm, dịch vụ đang kinh doanh của TTKD sẽ được thực hiện thông qua hai kênh này. Các kênh tương tác giúp hỗ trợ khách hàng trong giai đoạn trước, trong và sau giao dịch.

Kênh trực tiếp: được thực hiện thông qua các cuộc tiếp xúc, trao đổi trực tiếp giữa khách hàng với nhân viên tại các kênh. *Một là*, hệ thống các quầy Giao dịch của NPT Vinaphone: Với 11 điểm giao dịch trên địa bàn toàn tỉnh Hải Dương, trong đó có 2 điểm giao dịch ở thành phố Hải Dương, 9 điểm giao dịch nằm ở các huyện và thị xã. Hệ thống các điểm giao dịch trên địa bàn toàn tỉnh có nhiệm vụ: Tiếp thị bán hàng, Hỗ trợ chăm sóc khách hàng, Tiếp nhận phản án và giải quyết khiếu nại của khách hàng, Thu cước tại quầy. Đây được xem là nơi gặp gỡ và tương tác với đầu tiên giữa đơn vị và khách hàng, do đó mỗi giao dịch viên tại quầy cần. *Hai là*, hệ thống các kênh bán hàng đa dạng, dễ tiếp cận: bao gồm các điểm giao dịch, nhân viên bán hàng trực tiếp, cộng tác viên, …. Đội ngũ nhân viên bán hàng trực tiếp hiện có tại đơn vị là 148 nhân viên, có nhiệm vụ tiếp thị, bán hàng trực tiếp đến khách hàng, quản lý và chăm sóc khách hàng trên địa bàn, tổ chức hoạt động thu cước tại nhà, quản lý cộng tác viên. Cộng tác viên sẽ thực hiện bán hàng cho khách hàng/tập KH được giao, ngoài ra còn có nhiệm vụ thu thông tin thị trường. Đội ngũ CTV bao gồm CTV bán hàng, CTV IT, CTV thu cước.

Kênh gián tiếp: thực hiện với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin trong quá trình tương tác với khách hàng. *Một là*, tổng đài hỗ trợ khách hàng 800126: Có nhiệm vụ tổ chức, triển khai hoạt động kinh doanh bán hàng và hỗ trợ bán hàng từ xa thông qua các phương tiện điện thoại, tin nhắn, nền tảng Internet. Tổ chức, triển khai hoạt động giải đáp thắc mắc từ khách hàng thông qua các phương tiện trực tuyến. Các hỗ trợ viên tiếp nhận các thông tin nhận được từ khách hàng qua các

phương tiện trực tuyến và chuyển các bộ phận chức năng nhằm giải quyết các vấn đề cho khách hàng một cách nhanh chóng và hợp lý. *Hai là*, mạng xã hội cũng được xem là một kênh đưa thông tin tiếp cận, tương tác với khách hàng nhanh nhất. Thông qua Fanpage chính thức VNPT Vinaphone Hải Dương, đơn vị có thể đưa ra các thông báo về các chương trình ưu đãi của các dịch vụ khác nhau trong đó có dịch vụ dành cho TCDN. Ngoài ra cũng là một kênh tiếp nhận các phản hồi của khách hàng về quá trình sử dụng dịch vụ, các thắc mắc và khiếu nại của khách hàng.

- Chương trình chăm sóc khách hàng trung thành: đây là nhóm khách hàng luôn đem lại nguồn doanh thu ổn định cho VNPT Hải Dương, họ ít có tư tưởng rời bỏ dịch vụ của VNPT Hải Dương để sử dụng dịch vụ của nhà cung cấp khác. Nên chính sách chăm sóc khách hàng phải ổn định, lâu dài, không thay đổi. Các chương trình thường xuyên đã tổ chức như: tặng quà nhân ngày sinh nhật, chiết khấu doanh thu khi cước phát sinh tăng, thường xuyên lắng nghe ý kiến đóng góp, phản ánh của khách hàng để cải thiện chất lượng dịch vụ. Định kỳ tổ chức điều tra mức độ hài lòng của nhóm đại diện khách hàng về chất lượng dịch vụ, định kỳ tổ chức hội nghị khách hàng để tri ân, giới thiệu dịch vụ mới.

- Chương trình khách hàng đặc biệt: Đây là nhóm khách hàng mà VNPT Hải Dương thường xuyên quan tâm và chăm sóc, chương trình chăm sóc cũng khác biệt hơn các nhóm đối tượng khác, như: tặng hoa và quà nhân ngày sinh nhật, ngày thành lập với phần quà có giá trị cao, sự cố được xử lý ngay lập tức khi có yêu cầu. Ngoài ra, VNPT Hải Dương luôn chuẩn bị thiết bị viễn thông dự phòng và phương tiện vận chuyển dự phòng để đáp ứng nhu cầu đột xuất đảm bảo thông tin trong những tình huống khó khăn như thiên tai định họa, nhằm ngăn ngừa sự cố có thể xảy ra, hoặc giảm thời gian sự cố đến mức thấp nhất cho khách hàng, đảm bảo thời gian thời gian khôi phục sự cố nhanh nhất cho khách hàng.

- Chương trình khách hàng doanh nghiệp: nhóm khách hàng này có tầm quan trọng đặc biệt đối với VNPT Hải Dương vì họ luôn mang về một nguồn doanh thu ổn định. Nếu một trong những khách hàng này rời mạng thì nguy cơ các khách hàng còn lại rời mạng là rất cao. Do vậy, chính sách chăm sóc khách hàng

cũng cần chú trọng. Ngoài việc tặng quà nhân ngày sinh nhật, ngày khai trương với phần quà mang giá trị cao, công tác xử lý sự cố luôn được quan tâm, trong trường hợp cần thiết khách hàng sẽ được tặng thiết bị sử dụng (modem, Set top box…) hoặc Sim, thẻ cào. Hơn nữa, VNPT Hải Dương luôn bố trí nhân viên chuyên trách theo dõi và là đầu mối liên hệ, tiếp nhận, giải quyết các yêu cầu của khách hàng, nhân viên này có trách nhiệm thường xuyên liên lạc với khách hàng để tìm hiểu nhu cầu, giải đáp thắc mắc, khiếu nại của khách hàng.

- Chương trình khách hàng đại lý: nhóm khách hàng này vừa là khách hàng vừa là kênh phân phối sản phẩm của VNPT Hải Dương đến với khách hàng. Do vậy, công tác chăm sóc luôn được chú trọng và thực hiện một cách thường xuyên, như: thông báo chương trình khuyến mãi, chính sách mới cho đại lý, cung cấp đồng phục cho nhân viên giao dịch tại đại lý, chiết khấu sản phẩm dịch vụ, cuối năm được nhận quà mang giá trị lớn và được tham gia tọa đàm để cùng nhau trao đổi những cái được, cái chưa được để cùng nhau hoàn thiện, duy trì mối quan hệ gắn bó lâu dài.

- Chương trình chăm sóc khách hàng đại trà: Khuyến mại thẻ nạp hàng tháng và khi khách hàng hết tài khoản gốc, các chương trình kích thích tiêu dùng tài khoản (tiền) gốc…

- Xây dựng các mối quan hệ công chúng: ngoài việc tặng quà cho khách hàng, công tác tạo mối quan hệ công chúng của VNPT Hải Dương cũng còn nhiều hạn chế. Cụ thể, VNPT Hải Dương chưa tổ chức được các buổi lắng nghe công chúng để tạo nên một diễn đàn phổ biến thông tin, tạo cơ hội cho công chúng bày tỏ ý kiến của mình về các sản phẩm dịch vụ mà VNPT Hải Dương đang cung cấp, từ đó VNPT Hải Dương sẽ có cái nhìn chính xác hơn về thực trạng hiện tại để kịp thời đưa ra chính sách nhằm chăm sóc và gìn giữ khách hàng.

2.3.5. Đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng

Công tác quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng do Tập đoàn Viễn thông Việt Nam VNPT chịu trách nhiệm, riêng VNPT Hải Dương chịu trách nhiệm phần nhập dữ liệu thô, điều chỉnh, bổ sung thông tin khách hàng. Do vậy, công tác kiểm tra đánh giá dựa vào thông tin lưu trong hồ sơ tại các cửa hàng giao dịch và thông tin

trên hệ thống. Hàng tháng, Phòng bộ phận quản lý hồ sơ tại Phòng Chăm sóc khách hàng thực hiện kiểm tra công tác lưu hồ sơ trên.

Nhìn chung, cơ sở dữ liệu khách hàng chính xác hay không phần lớn phụ thuộc vào nhân viên nhập số liệu thô lên hệ thống, tình trạng sai thông tin, thiếu sót thông tin… vẫn còn xảy ra và chiếm một tỉ lệ nhỏ. Số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngày đang lớn với những nhu cầu đa dạng phong phú, do vậy nhà cung cấp hiện tại chưa thể làm hài lòng tất cả các khách hàng của mình. Công tác chăm sóc khách hàng cũng chỉ thực hiện được một phần do điều kiện kinh phí chưa cho phép, điều này gây nên tâm lý thiếu công bằng giữa các khách hàng. Công tác kiểm tra chưa được tiến hành toàn diện mà chỉ được thực hiện trên một số lượng nhỏ khách hàng thông qua hình thức Happycall (gọi điện thoại) và kết xuất dữ liệu từ hệ thống. Do vậy, công tác đánh giá chưa tốt, dẫn đến công tác hoạch định chính sách chưa phù hợp với nhu cầu thực tế.

Với một doanh nghiệp có bề dày như VNPT, nhìn chung, công tác quản trị quan hệ khách hàng của đơn vị khá thành công thể hiện ở việc VNPT nói chung và VNPT Hải Dương đã số hóa cơ sở dữ liệu của khách hàng bằng phần mềm chuyên dụng và xây dựng các chương trình quản trị quan hệ khách hàng một cách có hệ thống. VNPT Hải Dương cũng đã phân loại khách hàng theo từng tiêu chí, các công cụ áp dụng cho từng khách hàng cũng như mức chiếc khấu tương ứng. VNPT Hải Dương đã triển khai thực hiện rất tốt các chương trình chăm sóc khách hàng, phù hợp với phân loại khách hàng từ Công ty. Công tác nhập dữ liệu thông tin khách hàng tương đối đầy đủ, kịp thời, hạn chế dần những sai sót.

2.4. Đánh giá về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương

2.4.1. Kết quả khảo sát đánh giá về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Hải Dương

Trên cơ sở kết quả khảo sátmà tác giả đã thực hiện, tác giả sẽ đánh giá về hiệu quả công tác quản trị quan hệ khách hàng của VNPT Hải Dương đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp, chỉ ra các mặt được và hạn chế tại VNPT Hải Dương, trên cơ sở phân tích đó sẽ tìm ra các nguyên nhân cụ thể tại sao? Do đâu? Đây sẽ là cơ sở quan trọng để tác giả đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương

- ***Đánh giá chung của nhân viên về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng***

● Thái độ của khách hàng sau khi áp dụng CRM tại VNPT Hải Dương

Bảng 2.4. Thái độ của khách hàng khi áp dụng CRM tại đơn vị

Tiêu chí	Tần số (người)	Tỉ lệ (%)
KH vui vẻ, thân thiện, niềm nở hơn khi họ cảm thấy được quan tâm	35	70.0
KH vẫn bình thường, thái độ không cải thiện hơn sau khi sử dụng	7	14.0
Đa phần KH cảm thấy bị làm phiền	8	16.0
Tổng	**50**	**100.0**

(Nguồn: Kết quả điều tra – 2021)

Theo kết quả điều tra nhân viên về thái độ của khách hàng sau khi đơn vị áp dụng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng trong việc triển khai các hoạt động tại TTKD như bán hàng, chăm sóc khách, marketing… Ta có thể thấy, đánh giá của nhân viên về thái độ của khách hàng là vui vẻ, thân thiện, niềm nở hơn với nhân viên khi khách hàng cảm thấy mình được quan tâm chiếm tỷ lệ 70% trong tổng số mẫu điều tra. Trong đó, theo nhận xét của nhân viên thì thái độ của khách hàng vẫn không được cải thiện hơn sau khi áp dụng cũng như khách hàng cảm thấy bị làm phiền chiếm tỷ lệ không đáng kể lần lượt là 14% và 16%, nhưng doanh nghiệp cần phải xem xét lại vấn đề tại sao thái độ của khách hàng không thay đổi và không tốt hơn để có biện pháp khắc phục vấn đề này sớm nhất.

● Lợi ích mang lại so với chi phí bỏ ra để triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng

Bảng 2.5. Quan điểm giữa lợi ích mang lại và chi phí bỏ ra để triển khai hoạt động CRM

Tiêu chí	Tần số (người)	Tỷ lệ (%)
Lợi ích mang lại cao hơn chi phí thời gian tiền bạc bỏ ra	15	30.0
Lợi ích mang lại bằng với chi phí thời gian tiền bạc bỏ ra	20	40.0
Lợi ích mang lại thấp hơn chi phí thời gian tiền bạc bỏ ra	15	30.0
Tổng	**50**	**100.0**

(Nguồn: Kết quả điều tra – 2020)

Qua điều tra, ta có thể thấy kết quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị trong thời gian qua như sau: Có tới 40% số lượng điều tra trong tổng số mẫu cho rằng lợi ích của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng bằng với chi phí thời gian và tiền bạc bỏ ra cho hoạt động, nguyên nhân của vấn đề này là do việc triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tốn nhiều thời gian cũng như chi phí trong triển khai từng hoạt động riêng lẻ trong CRM và hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng không được biểu hiện ngay thông qua các con số hay chỉ tiêu cụ thể mà cần phải có thời gian. Trong khi đó chỉ có 30% đánh giá cho rằng lợi ích mang lại cao hơn chi phí bỏ ra. Ngoài ra, đánh giá còn cho rằng lợi ích mạng lại thấp hơn so với các chi phí bỏ ra trong quá trình triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị.

- **Đánh giá chung về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng**

Bảng 2.6. Mức độ về việc ứng dụng CRM

Tiêu chí	Tần số (người)	Tỷ lệ (%)
Mức độ tốt	12	24.0
Mức độ trung bình	26	52.0
Mức độ chưa tốt	12	24.0
Tổng	**50**	**100.0**

(Nguồn: Kết quả điều tra – 2021)

Qua khảo sát cán bộ công nhân viên tại TTKD VNPT Hải Dương, đa số mọi người đánh giá chung về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị mới chỉ đạt được ở mức độ trung bình chiếm tỷ lệ là 52%. Trong đó có 24% mẫu nghiên cứu trong tổng số mẫu tham gia khảo sát cho rằng hoạt động CRM tại TTKD đạt mức độ tốt, cùng tỷ lệ là 24% cán bộ nhân viên cho rằng hoạt động này chưa được tốt. Điều này chứng minh rằng, trong quá trình triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng còn gặp nhiều bất lợi như lợi ích mang lại từ hoạt động chưa cao so với chi phí bỏ ra để có thể thực hiện được hoạt động, còn nhiều khó khăn về trang thiết bị hỗ trợ, khó khắn trong tiếp cận với khách hàng để tiến hàng thu thập thông tin, triển khai các hoạt động như gửi SMS, email, gọi điện thoại... khiến khách hàng cảm thấy bị làm phiền và từ chối tham gia.

Đánh giá về những thuận lợi và khó khăn trong triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng

● Những thuận lợi trong quá trình triển khai hoạt động CRM

Bảng 2.7. Một số thuận lợi trong quá trình triển khai hoạt động CRM

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Cung cấp dịch vụ đúng đối tượng	50	2	5	4.04	.402
Lưu trữ dữ liệu khách hàng dễ dàng, an toàn	50	2	4	3.40	.535
Lấy thông tin từ hệ thống dễ dàng, thuận tiện, nhanh chóng, chính xác	50	2	4	3.58	.575
Chương trình chăm sóc khách hàng đúng đối tượng	50	2	5	4.12	.594
Bán chéo sản phẩm cho các đối tượng	50	2	5	3.84	.766
Không trùng khách hàng giữa các nhân viên bán hàng với nhau	50	2	4	3.62	.567
Được trang bị các thiết bị hiện đại hỗ trợ	50	2	4	3.40	.535

(Nguồn: Kết quả điều tra – 2021)

Qua bảng số liệu về kết quả khảo sát nhân viên về những thuận lợi trong quá trình triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị, ta có thể thấy các yếu tố đạt giá trị trung bình từ 3.4 giá trị thấp nhất đến 4.12 giá trị cao nhất. Trong đó, yếu tố cung cấp dịch vụ đúng đối tượng và chương trình chăm sóc khách hàng đúng đối tượng đạt giá trị trung bình cao nhất, lần lượt là 4.04 và 4.12, có tỷ lệ đồng ý và rất đồng ý chiếm trên 90% trong tổng số mẫu điều tra, điều này chứng. Các yếu tố về lưu trữ dữ liệu khách hàng dễ dàng, an toàn và được trang bị các thiết bị hiện đại hỗ trợ được đánh giá thấp hơn khi giá trị trung bình chỉ đạt 3.40, điều này do số lượng nhân viên quá lớn việc cung cấp trang thiết bị còn hạn chế cùng với đó việc lưu trữ dữ liệu khách hàng có nhiều yêu cầu về các thông tin bắt buộc gây ra một số vấn đề cho nhân viên trong việc thực hiện. Các yếu tố khác như: lấy thông tin từ hệ thống dễ dàng, thuận tiện, nhanh chóng, bán chéo sản phẩm cho các đối tượng, không trùng khách hàng giữa các nhân viên bán hàng với nhau đạt giá trị trung bình lần lượt là 3.58, 3.84 và 3.62, điều này chứng minh trong việc thực hiện các yếu tố này còn gặp một số bất lợi. Trung tâm Kinh doanh cần phải có kế hoạch

cũng như các biện pháp cụ thể để cải thiện các yếu tố có đánh giá thấp hơn, từ đó góp phần hoàn thiện hoạt động, xây dựng môi trường làm việc tốt cho nhân viên cũng như có thể mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng hơn.

● **Những khó khăn trong quá trình triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng**

Bảng 2.8. Một số khó khăn trong quá trình triển khai hoạt động CRM

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Thao tác khi sử dụng phần mềm CRM trong công việc	50	3	4	3.34	.479
Khi tiếp cận khách hàng trong quá trình thu thập thông tin	50	3	4	3.78	.418
Số lượng trang thiết bị chưa đảm bảo về số lượng	50	3	4	3.46	.503
Khó khăn trong thao tác nhập dữ liệu vào hệ thống	50	2	4	3.36	.525
Thông tin khách hàng sai sót làm cho các hoạt động khác bị ảnh hưởng	50	2	5	3.44	1.033
Khó khăn trong việc thực hiện các chương trình CSKH: gửi SMS, email, gọi điện thoại... Khách hàng cảm thấy bị làm phiền	50	2	4	3.26	.777

(Nguồn: Kết quả điều tra – 2021)

Kết quả khảo sát cán bộ công nhân viên tại TTKD, ta có thấy các yếu tố có giá trị trung bình chỉ đạt ở mức 3. Qua bảng số liệu, ta nhận thấy yếu tố về khó khăn khi tiếp cận khách hàng trong quá trình thu thập thông tin có giá trị trung bình cao nhất là 3.78, tỷ lệ mẫu chọn tiêu chí đồng ý là 70% có thể đây là yếu tố khó khăn nhất trong việc triển khai hoạt động CRM. Các yếu tố khác như: thao tác khi sử dụng phần mềm CRM trong công việc, thao tác nhập dữ liệu vào hệ thống, thông tin khách hàng sai sót làm cho các hoạt động khác bị ảnh hưởng, khó khăn trong việc thực hiện các chương trình CSKH đạt mức giá trị xấp xỉ và gần bằng nhau từ 3.26 đến 3.36 và có tỷ lệ không đồng ý và trung lập cao hơn tỷ lệ đồng ý trong tổng số mẫu được điều tra, điều đó cho thấy các yếu tố trên chưa phải là yếu tố khó khăn nhất trong triển khai hoạt động CRM nhưng vẫn còn tồn tại một số vấn đề ảnh hưởng nhất định đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng. Để có thể triển

khai các hoạt động được tốt hơn, đơn vị cần phải xây dựng các giải pháp cải thiện các vấn đề còn tồn tại nhằm hạn chế các khó khăn để từ đó góp phần nâng cao hoạt động CRM tại đơn vị tốt hơn.

- **Với các khách hàng TCDN**

• Ngành nghề hoạt động, kinh doanh của khách hàng

Qua kết quả điều tra, trong tổng thể mẫu tham gia khảo sát thì có đến 42,22% là nhóm khách hàng Tổ chức Hành chính công chiếm tỷ lệ lớn nhất, là nhóm có nhu cầu sử dụng để làm việc, tiếp cận thời đại công nghệ tiếp cận với mạng xã hội để quản lý, đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số của Chính phủ điện tử. Nhóm chiếm tỷ lệ lớn thứ 2 là nhóm khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ SME với 31,11% vì đây là nhóm có nhu cầu sử dụng dịch vụ quản lý nội bộ, phần mềm kế toán. Nhóm khách hàng doanh nghiệp lớn SOE và ngân hàng nhóm có tỷ lệ thấp hơn với 13,33% tỷ lệ chiếm được so với tổng thể mẫu điều tra, đây là nhóm có số lượng ít hơn trên địa bàn tỉnh Hải Dương.

• Giá cước

Trong tổng thể mẫu điều tra, số khách hàng sử dụng các dịch vụ của TTKD VNPT Hải Dương có thu nhập trên 8 triệu chiếm tỷ lệ lớn nhất với 28,89%, vì đây là nhóm có nhu cầu sử dụng mang cao để phục vụ cho công việc quản lý hành chính và kinh doanh. Chiếm tỷ lệ thứ 2 và thứ 3 lần lượt là nhóm có thu nhập từ 2 đến 5 triệu, với tỷ lệ là 26,67% và nhóm có thu nhập từ 5 đến 8 triệu với tỷ lệ là 23,33%, khách hàng chủ yếu của hai nhóm này là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, chi nhánh, tổ chức nhà nước cấp huyện, có nhu cầu sử dụng mạng không quá lớn. Nhóm thu nhập dưới 2 triệu là nhóm có tỷ lệ thấp nhất trong tổng thể mẫu với 21,1%, nhóm này đa số là hộ kinh doanh buôn bán.

- **Đánh giá của khách hàng TCDN về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của TTKD VNPT Hải Dương**

• Kênh tương tác với khách hàng

Theo như kết quả khảo sát khách hàng, sự tương tác giữa khách hàng với doanh nghiệp được diễn ra ở rất nhiều kênh thông tin trong đó có 4 kênh chính là gọi điện thoại qua đường dây nóng, liên hệ trực tiếp với nhân viên chuyên trách,

đến trực tiếp điểm giao dịch thông báo với giao dịch viên, thông qua các phương tiện trực tuyến (facebook, website, email…)

Cũng qua khảo sát, ta có thể thấy có đến 60 khách hàng khi có các thắc mắc hay các vấn đề gặp phải trong quá trình sử dụng thường lựa chọn việc đến trực tiếp điểm giao dịch thông báo với giao dịch viên. Số lượng khách hàng lựa chọn các kênh như gọi điện thoại qua đường dây nóng, liên hệ trực tiếp với nhân viên chuyên trách chỉ có 36 khách hàng, số lượng này chỉ chiếm ½ số với trực tiếp đến điểm giao dịch. Bên cạnh đó, có 28 khách hàng lựa chọn thông báo về vấn đề gặp phải của mình cho đơn vị qua các phương tiện trực tuyến như fanpage, email, website… đa số khách hàng sử dụng hình thức này là nhóm khách hàng trẻ, sử dụng công nghệ và thường xuyên sử dụng các phương tiện trực tuyến. Việc khách hàng lựa chọn hình thức đến trực tiếp các điểm giao dịch khi có vấn đề xảy ra trong quá trình sử dụng và muốn thông báo cho đơn vị nguyên nhân chủ yếu là do khách hàng muốn vấn đề được giải quyết nhanh, chính xác, không muốn mất nhiều thời gian ảnh hưởng đến công việc. Nếu sử dụng các kênh khác thì phải chờ đợi sự phản hồi từ đơn vị lâu hơn.

- **Hoạt động nhận diện khách hàng**

Bảng 2.9. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động nhận diện KH

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
VNPT thu thập, cập nhật thông tin cá nhân của ông/bà thường xuyên	90	1	5	3.78	0.933
Thông tin cá nhân của ông/bà được bảo mật	90	3	5	4.11	0.589
Thông tin các giao dịch chi tiết rõ ràng, chính xác	90	3	5	4.23	0.498
Nhân viên nhớ chính xác thông tin của ông/bà	90	1	5	3.66	1.153

(Nguồn: Kết quả điều tra – 2021)

Qua điều tra, ta có thể thấy đánh giá của khách hàng về hoạt động nhận diện khách hàng của đơn vị giá trị trung bình của các yếu tố đạt mức trung bình trở lên cụ thể là từ 3.66 đến 4.23. Trong đó, yếu tố thông tin các giao dịch chi tiết rõ ràng, chính xác có giá trị trung bình cao nhất là 4.23 điều này cho thấy khách hàng hài

lòng với yếu tố này của đơn vị. Yếu tố về việc nhận viên nhớ chính xác thông tin khách hàng trong các giao dịch khác với khách hàng nằm trong khoảng trung bình như giá trị thấp hơn các yếu tố khác là 3.66, điều này cho thấy khách hàng khá hài lòng nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Nguyên nhân là do nhân viên quản lý nhiều khách hàng cùng lúc cũng như do một số thông tin của khách hàng có thể bị trùng lặp với nhau dẫn đến tình trạng nhầm lẫn một số thông tin của khách hàng. Các yếu tố về thu thập, cập nhật thông tin cá nhân khách hàng, đơn vị tổ chức, người phụ trácnh thường xuyên và yếu tố về thông tin các nhân của khách hàng được bảo mật cũng được đánh giá cao, giá trị trung bình đạt lần lượt là 3.78 và 4.11. Nhìn chung đánh giá của khách hàng về hoạt động nhận diện khách hàng tại doanh nghiệp tốt, làm tiền đề cho các hoạt động tiếp theo được triển khai thuận lợi và dễ dàng hơn góp phần hoàn thiện hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Hải Dương.

- **Hoạt động phân biệt khách hàng**

Bảng 2.10. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động phân biệt KH

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Ông/bà hiểu rõ mình thuộc đối tượng khách hàng nào của VNPT	90	1	5	3.58	0.899
VNPT thực hiện các chương trình CSKH theo từng đối tượng	90	2	5	3.58	0.899
Ông/bà hiểu rõ các chương trình CSKH dành riêng cho mình	90	2	5	3.54	0.938

(Nguồn: Kết quả điều tra – 2021)

Giá trị trung bình của 3 ý kiến này đều chỉ đạt ở mức trung bình và xấp xỉ gần bằng nhau, giá trị trung bình của các yếu tố đạt được từ 3.54 đến 3.58. Điều này cho thấy khách hàng khá hài lòng với hoạt động phân biệt khách hàng của TTKD đối với các dịch vụ dành cho TCDN của VNPT Hải Dương trong thời gian qua nhưng chưa thực sự thỏa mãn, do các yếu tố trong hoạt động chưa được đảm bảo đối với yêu cầu của khách hàng. Đòi hỏi trong thời gian tới đơn vị cần phải cải thiện hơn nữa các yếu tố để hoàn thiện hoạt động phân biệt khách hàng của đơn vị

trong thời gian tới, làm cơ sở để triển khai các hoạt động trong quản trị quan hệ khách hàng tiếp theo được tốt hơn.

• Hoạt động tương tác với khách hàng

Bảng 2.11. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động tương tác KH

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Thông báo về dịch vụ mới, các chương trình KM kịp thời, chính xác	90	3	5	3.89	0.661
Nhận được các quà tặng từ các chương trình KH thân thiết	90	2	5	3.94	0.976
Các hình thức thanh toán thuận lợi cho KH	90	2	5	4.18	0.801
Thông báo cước đến KH đầy đủ, kịp thời	90	2	5	3.98	0.734
Liên lạc với NV CSKH dễ dàng	90	2	5	3.67	0.750
VNPT giải quyết kịp thời những khiếu nại	90	2	5	3.33	0.703
Hài lòng với các khiếu nại được giải quyết	90	2	5	3.69	0.697

(Nguồn: Kết quả điều tra – 2021)

Hoạt động tương tác với khách hàng TCDN của VNPT Hải Dương qua đánh giá của khách hàng cụ thể, yếu tố VNPT giải quyết kịp thời những khiếu nại của khách hàng được khách hàng đánh giá có giá trị trung bình thấp nhất chỉ 3.33, điều này cho thấy khách hàng vẫn chưa hài lòng về vấn đề giải quyết các khiếu nại của đơn vị, do thời gian xử lý cũng như thủ tục quá nhiều, đơn vị cần có giải pháp hoàn thiện quy trình giải quyết khiếu nại cho khách hàng. Yếu tố về các hình thức thanh toán thuận lợi và yếu tố thông báo cước đến khách hàng đầy đủ kịp thời có giá trị trung bình cao lần lượt là 4.18 và 3.98, có thể thấy khách hàng hài lòng với các hình thức thanh toán mà doanh nghiệp cung cấp hiện tại, cũng như việc thông báo giá cước sử dụng dịch vụ đến khách hàng chính xác thỏa mãn được yêu cầu của khách hàng.

• Hoạt động cá biệt hóa khách hàng

Bảng 2.12. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động cá biệt hóa KH

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Hài lòng với chất lượng DV mà VNPT cung cấp thời gian qua	90	2	5	3.91	0.713
Sản phẩm phù hợp với nhu cầu TCDN	90	3	5	4.22	0.683
VNPT có các chương trình ưu đãi dành cho những dịp đặc biệt (sinh nhật, các ngày lễ...)	90	2	5	3.76	0.928
Hài lòng với chính sách ưu đãi của VNPT trong thời gian qua	90	2	5	3.71	0.951

(Nguồn: Kết quả điều tra – 2021)

Qua kết quả điều tra, ta thấy đánh giá của khách hàng về yếu tố sản phẩm phù hợp với nhu cầu TCND có giá trị trung bình đạt ở mức 4.22 cao nhất, điều này cho thấy khách hàng hài lòng việc doanh nghiệp cung cấp được các sản phẩm phù hợp với nhu cầu. Bên cạnh đó, các yếu tố hài lòng với chất lượng dịch vụ VNPT cung cấp trong thời gian qua đạt giá trị trung bình cao là 3.91, có thể thấy khách hàng khá hài lòng với chất lượng dịch vụ được cung cấp. Trong hoạt động cá biệt hóa khách hàng hai yếu tố về các chương trình ưu đãi dành cho những dịp đặc biệt và yếu tố về hài lòng với chính sách ưu đãi đạt giá trị trung bình thấp hơn, doanh nghiệp cần phải có các biện pháp cải thiện hai yếu tố để hoạt động cá biệt hóa khách hàng được tốt hơn từ đó giúp hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Hải Dương hoàn thiện hơn.

2.4.2. Những điểm mạnh trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Hải Dương

Căn cứ vào kết quả khảo sát tại mà tác giả đã thực hiện tại VNPT Hải Dương, để có thể đánh giá được hoạt động quản trị quan hệ khách hàng có thể dựa vào các chỉ tiêu khác nhau, các mặt khác nhau của hoạt động làm cơ sở cho việc đánh giá. Đối với khách hàng, có thể là các chỉ tiêu về sự thỏa mãn, giá trị mà khách hàng nhận được, lòng trung thành. Còn đối với doanh nghiệp, sẽ được biểu hiện cụ thể qua các chỉ tiêu tài chính như doanh thu, lợi nhuận, thị phần, tốc độ

tăng trưởng, ngoài ra còn thông qua sự gắn bó với công ty, tinh thần, thái độ công việc, sự nhiệt tình của nhân viên.

Theo báo cáo về tình hình tài chính của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương trong giai đoạn từ 2018 - 2021 các chỉ tiêu về doanh thu và lợi nhuận của đơn vị đều tăng lên từng năm khoảng 10% năm sau đều tăng so với năm trước đối với các khách hàng thuộc khối tổ chức doanh nghiệp. Ngoài ra, hoạt động phát triển dịch vụ dành cho đối tương khách hàng TCDN cũng tăng trưởng rất tốt, số lượng thuê bao phát triển mới trong giai đoạn 2018 – 2021 là hơn 1.000 thuê bao mỗi năm. Chứng minh được một điều hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Hải Dương đang phát huy hiệu quả tích cực trong giai đoạn vừa qua. Bên cạnh các kết quả đạt được biểu hiện cụ thể về mặt tài chính, Trung tâm Kinh doanh còn đạt được một số kết quả về mặt thực tiễn của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng như:

Về hoạt động quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng: Phân loại khách hàng và thực hiện hoạt động quản lý khách hàng theo nhu cầu, doanh thu, ngành nghề, theo thời gian trung thành, Xây dựng được các cơ sở dữ liệu hướng tới khách hàng như ngày sinh, ngày thành lập, sở thích, tình hình khiếu nại, các dữ liệu được cập nhật và bổ sung thường xuyên, có thể điều chỉnh tùy biến yêu cầu của quản lý, Cơ sở dữ liệu được quản lý theo chức năng phân cấp rõ ràng từ cấp lãnh đạo đến các phòng ban chức năng đến các đơn vị, tổ đội sản xuất thống nhất. Điều này thể hiện qua kết quả tại bảng khảo sát 2.6

Về hoạt động tương tác với khách hàng: Đa dạng hóa các kênh tương tác với khách hàng, hỗ trợ khách hàng như các kênh trực tiếp (điểm giao dịch, nhân viên kinh doanh), các kênh gián tiếp (tổng đài 800126, các kênh online như mạng xã hội, freedoo, website), Các hoạt động CSKH được diễn ra tốt hơn khi những thông tin có liên quan đến khách hàng như chi tiết về giao dịch mua bán, chi tiết về những lần giao tiếp với khách hàng được lưu trữ rõ ràng, chi tiết và cụ thể, Các thông tin yêu cầu của khách hàng được xử lý nhanh chóng, kịp thời và hợp lý, Có các kế hoạch CSKH định kỳ, đột xuất. Thể hiện cụ thể tại một số chỉ tiêu trong bản khảo sát 2.7.

Về hoạt động cá biệt hóa khách hàng: Các chương trình dành riêng cho các khách hàng TCDN được tổ chức khá thường xuyên, Có sự đa dạng trong nội dung các chương trình được thực hiện, có sự kết nối giữa các dịch vụ khách hàng đang sử dụng với nhau gia tăng sự lựa chọn của khách hàng.

Nhờ sử dụng phần mềm CRM trong việc triển khai các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đã giúp cho đơn vị trong việc thực hiện các hoạt động marketing, bán hàng, chăm sóc khách hàng được diễn ra thuận lợi hơn, hiệu quả hơn.

- Hoạt động bán hàng: quản lý được quy trình bán hàng hiệu quả, có cái nhìn tổng quan về quy trình bán hàng từ cuộc tiếp xúc lần đầu tiên với khách hàng cho đến khi kết thúc hợp đồng, cho phép có thể phân tích và quản lý một cách hiệu quả việc bán hàng. Áp dụng các công nghệ trong CRM, giúp bộ quản lý có thể tự động hóa việc phân công những cuộc hẹn với khách hàng và nhiệm vụ phải làm trong một giai đoạn của quy trình bán hàng, nhờ đó các nhân viên bán hàng luôn giải quyết được công việc một cách nhanh chóng khi cần thiết. Quản lý thời gian: Quản lý thời gian và hoạt động kinh doanh của công ty. Những ghi chú nhắc nhở trên màn hình luôn cho biết những nhiệm vụ bạn cần phải giải quyết, ngoài ra chức năng lọc và sắp xếp thông tin giúp dễ dàng hơn trong việc tiếp cận và sử dụng những thông tin đó.

- Hoạt động chăm sóc khách hàng: Quản lý hoạt động CSKH tốt hơn. Truy cập được những thông tin có liên quan đến khách hàng như chi tiết về giao dịch mua bán, chi tiết về những lần giao tiếp với khách hàng, những email và tài liệu đã gửi đi hoặc nhận được từ khách hàng, phân tích hành vi của khách hàng nhờ các công nghệ. Quản lý được các phàn nàn, sự cố hay thông tin yêu cầu của khách hàng sẽ được xử lý theo tiến trình, lập các kế hoạch CSKH định kỳ, đột xuất dễ dàng hơn.

- Hoạt động marketing trong đơn vị cũng được thực hiện hiệu quả hơn: Quản lý những chiến dịch Marketing hiệu quả hơn, Tích hợp được các tiện ích với nhau: Quản lý chiến dịch, Quản lý Email, SMS, Telesale, danh sách, các cuộc gọi, công cụ đánh giá.

2.4.3. Các tồn tại trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT Hải Dương và nguyên nhân

a. Tồn tại

Công tác tổ chức thực hiện phân cấp bộ phận chăm sóc khách hàng chưa rõ nét, còn tập trung tại các trung tâm khu vực, Tập đoàn VNPT nên chưa linh hoạt. Hệ thống mạng lưới chưa đầu tư kịp thời, rộng khắp, Hệ thống kênh phân phối còn thiếu chưa rộng khắp địa bàn trên toàn tỉnh.

Đơn vị VNPT tỉnh còn hạn chế một số phân quyền trong việc quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng, đo đó gây nhiều khó khăn cho công tác quản lý điều hành kinh doanh, công tác cập nhật, phân tích dữ liệu khách hàng,…

Công tác cập nhật dữ liệu và lưu trữ chưa đầy đủ, các tiêu chí để phân loại khách hàng lựa chọn khách hàng mục tiêu chưa đánh giá hết khách hàng tiềm năng nhằm tăng doanh thu và tối ưu hóa lợi nhuận. Chất lượng phục vụ khách hàng chưa cao, các thủ tục chấp nhận dịch vụ cũng như giải quyết khiếu nại, quy trình CSKH còn rườm ra, phức tạp, chưa được đơn giản hóa.

Quy trình áp dụng tiến bộ của công nghệ thông tin trong quản lý còn chậm và chưa theo kịp với nhu cầu quản lý hiện tại. Nhiều chương trình đưa ra có nhiều nét tương đồng với đối thủ cạnh tranh, chưa tạo ra sự khác biệt. Việc triển khai chương trình với những khách hàng vùng sâu vùng xa, khách hàng ở vùng quê, miền núi gặp nhiều khó khăn.

b. Nguyên nhân

- **Nguyên nhân chủ quan**

Theo tìm hiểu của tác giả thì nhóm nguyên nhân chủ quan là các nguyên nhân đến từ các cơ chế chính sách của nhà nước, các quy định của tập đoàn, của tổng công ty, nó ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình thực hiện hoạt động quản trị khách hàng tại đơn vị ví dụ:

* Về chính sách giá cước, có khung quy định cụ thể của nhà nước, với VNPT là một doanh nghiệp chiếm lĩnh thị phần lên quy định về việc nâng hạ giá cước rất khắt khe, phải trải qua nhiều bước và nhiều bộ ban nghành từ đó dẫn đến việc thiếu

linh hoạt trong việc giảm giá nhằm nâng cao mối quan hệ tương tác với các khách hàng TCDN tại TTKD TTKD TTKD VNPT Hải Dương

* Tổng đài CSKH tại VNPT chưa đáp ứng được thời gian tiếp nhận và trả lời do tập đoàn còn có những quy định chung cho các đơn vị thành viên trong toàn tập đoàn về đầu mối tiếp nhận các thắc mắc, khiếu lại của khách hàng, nhiều khi các tổng đài CSKH bị quá tải, khách hàng không được phản ánh kịp thời lên càng bức xúc

* Hệ thống phân phối thiết bị đầu cuối còn cứng nhắc, phân phối tập chung từ tập đoàn, chậm thay đổi công nghệ so với đối thủ ảnh hưởng nghiêm trọng đến chất lượng sử dụng dịch vụ của khách hàng, từ đó làm ảnh hưởng đến niềm tin đến hình ảnh VNPT trong mắt khách hàng, ảnh hưởng đến quá trình thực hiện việc quản trị quan hệ với các khách hàng.

- **Về nguyên nhân khách quan**

Qua khảo sát và nghiên cứu báo cáo tình hình thực tế tại TTKD VNPT Hải Dương tác giả nhận thấy tại TTKD VNPT Hải Dương đang có một số những tồn tại cơ bản mang tính chất khách quan ảnh hưởng đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng với khách hàng là TCDN trên địa bàn tỉnh cụ thể như sau.

* Công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ về CSKH cho cán bộ công nhân viên đặc biệt là các nhân viên kỹ thuật tại TTKD VNPT Hải Dương còn chưa tốt, phần lớn các nhân viên kỹ thuật là những người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng (đặc biệt tiếp xúc khi khách hàng đang bức xúc về các sự cố) đây là thời điểm nhạy cảm nó khiến cho khách hàng có thể có những nhận xét đánh giá tích cực về chất lượng phục vụ của VNPT Hải Dương, nhưng ngược lại nó cũng có thể khiến cho khách hàng quay lưng với VNPT và chuyển sang nhà cung cấp khác.

* Hệ thống phân tích dữ liệu khách hàng đang áp dụng tại TTKD VNPT Hải Dương đang làm chưa khoa học, chưa áp dụng các phần mềm tiên tiến vào việc quản lý và thu thập các thông tin của khách hàng, các thông tin chủ yếu mới thực hiện thu thập sơ sài, các nguồn thông tin chưa được chuẩn hóa dẫn đến khó khăn cho công tác phân loại các tập khách hàng mục tiêu nhằm phục vụ công tác quản trị.

* Công tác chăm sóc các khách hàng lớn thuộc khối khách hàng TCDN tại TTKD VNPT Hải Dương đang thực hiện một cách đại trà và chưa hiệu quả, không có đánh giá và phân tích hiệu quả sau chăm sóc, qua khảo sát có những khách hàng do có dữ liệu bị trùng lặp lên 1 năm có thể được chăm sóc đến 3 hoặc 4 lần tuy mức doanh thu không cao, ngược lại có những khách hàng mang lại doanh thu cao thì có khi cả 1 năm lại không có chính sách nào dành cho họ.

* Việc không phân tích được số liệu chính xác dẫn đến việc đầu tư hạ tầng, tìm kiếm nhóm khách hàng tiềm năng tại TTKD VNPT Hải Dương chưa cao tại TTKD VNPT Hải Dương.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP TẠI VNPT HẢI DƯƠNG

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển CRM đối với khách hàng là tổ chức doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Hải Dương

Với tầm nhìn sẽ trở thành một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin hàng đầu trên địa bàn tỉnh Hải Dương, trên cơ sở đó VNPT Hải Dương đã đề ra chiến lược phát triển cũng như định hướng hoạt động của đơn vị trong thời gian tới nhằm thực hiện hóa tầm nhìn.

Với chiến lược ưu tiên phát triển thị phần ở đối tượng khách hàng TCDN, phân khúc có lượng khách hàng ít nhưng doanh thu trên lượng khách hàng đó cao. Hiện nay, với xu hướng đô thị hóa nhanh, đơn vị thay đổi định hướng của quan hệ khách hàng, bên cạnh việc giữ gìn các khách hàng hiện có, thì tập trung chăm sóc khách hàng ở phân khúc khách hàng là TCDN trên khắp địa bàn toàn tỉnh Hải Dương.

Những định hướng trên sẽ là cơ sở quan trọng trong việc xây dựng các kế hoạch, giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại TTKD đối với phân khúc khách hàng TCDN nói riêng và hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị nói chung trong tương lai.

Xác định khách hàng TCDN là đối tượng khách hàng nhiều tiềm năng và doanh thu lớn, VNPT Hải Dương đã tập trung nghiên cứu cung cấp nhiều dịch vụ mới và chính sách ưu đãi. Các doanh nghiệp ngày nay càng có nhu cầu mua bán, dịch vụ trực tuyến và tiếp cận các dịch vụ hành chính công điện tử. Các dịch vụ mới phục vụ khách hàng TCDN trong thời buổi công nghiệp hóa, hiện đại hóa như chữ ký số VNPT-CA, bảo hiểm điện tử I-VAN, Bệnh viện điện tử HIS,.. được khách hàng quan tâm sử dụng. Với những ưu đãi và chế độ chăm sóc đặc biệt cho khách hàng TCDN, các dịch vụ, tiện ích đặc biệt và chính sách chăm sóc khách hàng cao nhất.

3.1.1 Định hướng về chiến lược kinh doanh và Marketing

* Tiếp tục phát triển hệ thống kênh phâp phối rộng khắp, chăm sóc khách hàng tận nơi và bán hàng đa dịch vụ hiệu quả.

* Xây dựng đội nghũ nhân viên địa bàn có tinh thần trách nhiệm cao, tâm huyết với nghề.

* Thường xuyên chăm sóc và cải tạo hình ảnh của các đại lý, điểm bán hàng trên địa bàn, hỗ trợ trang bị hình ảnh đồng bộ, đồng nhất.

- Xây dựng chính sách bán hàng cho các đại lý, điểm bán hàng phù hợp với quy định của Bộ Thông tin và Truyền thông.

- Xây dựng các chương trình truyền thông và quảng bá thương hiệu VNPT, gắn liền với các hoạt động xã hội, cộng đồng. Hướng các chương trình truyền thông tại các vùng có thị phần thấp.

- Điều chỉnh chính sách giá cước theo hướng hợp lý, xây dựng các gói dịch vụ và gói cước bổ sung tính năng và các lợi ích lâu dài, hoàn thiện các dịch vụ giá trị gia tăng, đẩy mạnh phát triển thuê bao các dịch vụ Internet, kích thích tiêu dùng các giá trị gia tăng nhằm làm tăng doanh thu thông tin trên địa bàn chi nhánh.

- Tiếp tục phát triển và nâng cao thị phần của VNPT trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Tập trung phát triển đối tượng khách hàng doah nghiệp, khách hàng lớn, khách hàng Vip và khách hàng có uy tín trong xã hội, phân khúc thị trường và xây dựng những nhóm khách hàng chuyên biệt để hoàn thiện hơn công tác chăm sóc và phát triển dòng sản phẩm và gói cước mới.

3.1.2. Định hướng về chiến lược CRM

Hành vi khách hàng ngày càng thay đổi một cách cơ bản, nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng hơn và sẵn sàng thay đổi mối quan hệ hiện có với doanh nghiệp cung ứng dịch vụ bởi vì ngày càng nhiều nhà cung cấp hoạt động do đó khách hàng có thể chuyển sang nhà cung cấp dịch vụ khác tốt hơn. Đây là vấn đề đặt ra thực sự quan trọng trong TTKD VNPT Hải Dương. Nó bao gồm những thay đổi của khách hàng về nhu cầu sản phẩm/dịch vụ: khách hàng có những khuynh hướng thay đổi cơ bản như yêu cầu của khách hàng ngày càng cao về những sản phẩm/ dịch vụ đòi hỏi sự nhanh nhẹn, linh hoạt các vấn đề.

VNPT Hải Dương phải tối ưu hóa khả năng quản trị khách hàng mới có khả năng sinh lợi và để cá biệt hóa các dịch vụ theo các tầng lớp khác nhau. Phát triển các kiểu kiến trúc đa kênh và tích hợp các kênh với các phân tích khách hàng để có

thể cung cấp dịch vụ tuyệt hảo. Đây là điều mà các nhà mạng hàng đầu trên thế giới áp dụng, họ cố tập trung vào khách hàng để tạo ra sự thành công. Tóm lại sự hướng tới khách hàng và cá biệt hóa là yêu cầu cấp bách, bức thiết và có thể là điểm khởi đầu của sự thành công.

Tăng cường hiệu quả hoạt động, đa dạng hóa cung cấp dịch vụ, lấy khách hàng là trung tâm, dẫn đến yêu cầu phải tăng hiệu quả hoạt động của các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông. Để tăng khả năng cung cấp giá trị cho khách hàng và đạt hiệu quả về quy mô cần nhận diện và giải quyết các vấn đề kém hiệu quả.

Quyết định tốt hơn và nhanh hơn, hiểu được nhu cầu của khách hàng, các điều kiện thị trường rủi ro và các tham số hoạt động then chốt khác đúng với thời gian thực hiện sẽ cho phép các nhân viên quyết định đúng đắn và đúng thời điểm. Quyết định tốt hơn và đúng hơn sẽ làm tăng hiệu quả hoạt động.

Bên cạnh đó, nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng, hiệu quả kinh doanh khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp tại các đơn vị bán hàng trên phạm vi toàn quốc, trên cơ sở phân tích, đánh giá, hiện trạng thị trường và kênh bán hàng hiện nay vẫn còn tồn tại một số điểm chưa phù hợp như:

- Về mô hình: nhiều lớp, thiếu chuyên biệt tại các phòng bán hàng khu vực, thiếu đơn vị hỗ trợ tư vấn giải pháp và hỗ trợ tích hợp CNTT tại các đơn vị bán hàng các TP/huyện/thị trấn.

- Về chất lượng đội ngũ bán hàng: đội ngũ nhân viên bán hàng AM, Presale (tư vấn giải pháp) còn thiếu kiến thức kỹ năng, AS (nhân viên hỗ trợ sau bán hàng) chưa phát huy hiệu quả vai trò. Trên cơ sở đó, VNPT nói chung và VNPT Hải Dương nói riêng đã và đang triển khai chiến lược phát triển đối với khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.

Chiến lược chuyên biệt hóa quá trình bán hàng và chăm sóc khách hàng, nhằm định vị thương hiệu VNPT trên tập khách hàng tổ chức, doanh nghiệp và đảm bảo sự tăng trưởng nhanh, bền vững, hiệu quả trên tập khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại TTKD VNPT Hải Dương

Xuất phát từ quá tình phân tích, đánh giá thực trạng thu hút khách hàng doanh nghiệp sử dụng các dịch vụ viễn thông của VNPT Hải Dương, căn cứ vào định hướng và mục tiêu của công ty, để có thể thu hút khách hàng doanh nghiệp tại địa bàn tỉnh Hải Dương, tác giả đề xuất một số giải pháp cụ thể như sau:

3.2.1. Giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ

Nếu như chất lượng các dịch vụ viễn thông được đảm bảo bằng các thông số kỹ thuật, sự đầu tư cho công nghệ hay giá cả được điều chỉnh theo quy định thì dịch vụ khách hàng ở đây là nghệ thuật, mang tính trừu tượng… Đối với khách hàng là Tổ chức, Doanh nghiệp, họ là những khách hàng rất am hiểu và cập nhật nhanh chóng những ứng dụng mới, đòi hỏi chất lượng dịch vụ và công tác chăm sóc rất cao mới thỏa mãn và đem lại sự hài lòng cho khách hàng khó tính này. Để làm được điều này ta cần có các giải pháp sau:

3.2.1.1. Nâng cao chất lượng của nhân viên giao dịch, nhân viên chăm sóc khách hàng, nhân viên trực tổng đài đặc biệt là nhân viên kỹ thuật.

- Thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng khả năng, thái độ phục vụ thân thiện, khả năng giải quyết khiếu nại chuyên nghiệp cho các nhân viên theo tinh thần văn hóa doanh nghiệp của Tổng Công ty VNPT.

- TTKD VNPT Hải Dương cần đào tạo đến từng nhân viên cho từng chương trình, nghiệp vụ mới triển khai. Đưa ra những tình huống cụ thể để chia nhóm thảo luận và những tình huống mỗi cá nhân tự giải quyết nhằm nâng cao tính hợp tác cũng như chủ động của mỗi nhân viên. Định kỳ công tác kiểm tra và đánh giá nghiệp vụ của từng nhân viên.

- Thường xuyên kiểm tra tính chuyên nghiệp tại các cửa hàng qua các chỉ tiêu: Hình ảnh trang thiết bị tại cửa hàng, hình ảnh nhân viên, kiến thức nghiệp vụ, kỹ năng tư vấn, thái độ và các kỹ năng ứng xử, xử lý tình huống, các thao tác nghiệp vụ nhanh gọn và chính xác. Qua đó tìm ra những giải pháp khắc phục song song với đào tạo nghiệp vụ tập trung, đào tạo tại chổ về nghiệp vụ bán hàng.

- Tuyển dụng thêm đội ngũ nhân viên khách hàng doanh nghiệp AM có chất lượng, có đủ phẩm chất và năng lực của một nhân viên bán hàng và chăm sóc khách hàng lớn. Hiện nay tại TTKD VNPT Hải Dương nhân viên AM chỉ chăm sóc các doanh nghiệp hiện đã được khai thác đã quá tải chứ chưa nói đến phát triển khách hàng doanh nghiệp mới, đây là bài toán về bố trí nhân sự của đơn vị.

- Tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận để rút ngắn thời gian và giải quyết triệt để những thắc mắc, khiếu nại của khách hàng.

- Thành lập tổ gọi ra để thực hiện công tác PR qua điện thoại nhằm tư vấn kỹ hơn những dịch vụ khách hàng đang sử dụng hiện tại, giải đáp những thắc mắc, mang lại những giá trị tăng thêm và kích thích thói quen tiêu dùng cho khách hàng.

- Tổ chức đào tạo , bồi dưỡng nâng cao chất lượng chuyên môn, kỹ năng giao tiếp cho các nhân viên kỹ thuật, cần phải làm cho nhân viên kỹ thuật nhận thấy vai trò của mình ngoài việc giỏi về chuyên môn thì còn cần thiết phải có kỹ năng ứng sử, biến khách hàng của mình thành bạn, khách hàng của đối thủ thành khách hàng của mình. Có các cơ chế giao KPI về chỉ tiêu đánh giá độ hài lòng của khách hàng đối với nhóm nhân viên kỹ thuật

3.2.1.2. Nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng TCDN

Khách hàng TCDN là một khách hàng lớn, việc tìm kiếm khách hàng doanh nghiệp mới cực kỳ khó khăn nên giữ được khách hàng doanh nghiệp truyền thống hiện tại thông qua công tác chăm sóc khách hàng đóng vai trò hết sức quan trọng nhằm ổn định doanh thu và phát triển bền vững. Vì vậy TTKD VNPT Hải Dương cần có các giải pháp sau:

- Tổ chức các hội nghi khách hàng thường niên nhằm tri ân khách hàng đã sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của TTKD VNPT Hải Dương và lắng nghe những ý kiến đóng góp của khách hàng, đặc biệt là khách hàng lớn.

- Phối hợp các đơn vị, các doanh nghiệp đóng trên địa bàn để thực hiện nhiều chương trình, nhiều chính sách ưu đãi cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ của VNPT như: Chương trình Khách hàng VIP của VNPT Plus, chương trình bán hàng tại các siêu thị, chương trình trao học bổng cho các em học sinh nghèo vượt khó, chương trình " Nụ chười trẻ thơ", chương trình hỗ trợ bà con mùa bão lụt…

- Cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng qua đó tăng quyền lợi cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ của nhà mạng VNPT trên địa bàn tỉnh Hải Dương.

- Cung cấp các gói dịch vụ tích hợp có trong gói sản phẩm như: Di động – Internet – Các ứng dụng quản lý doanh nghiệp, với mức cước hợp lý để khách hàng có cơ hội được trải nghiệm các sản phẩm dịch vụ đa dạng của VNPT.

3.2.1.3. Nâng cao chất lượng dịch vụ viễn thông

Qua phân tích số liệu điều tra cho chúng ta thấy khách hàng không hài lòng về chất lượng dịch vụ của VNPT Hải Dương chiếm tỷ lệ khá cao, thực tế mật độ lắp đặt trạm BTS tại khu vực miền núi ven biển là rất thấp. Kiểm chứng thực tế khách hàng tại một số vùng nông thôn, ven biển, miền núi đã đánh giá đúng về chất lượng dịch vụ của VNPT Hải Dương. Để nâng cao chất lượng dịch vụ viễn thông tại địa bàn tỉnh Hải Dương cần tiến hành các giải pháp sau:

- Rà soát các lỗi mạng lưới thông qua hệ thống giám sát chất lượng tổng đài theo các tiêu chí như: Tỷ lệ thiết lập cuộc gọi thành công, tỷ lệ rớt mạch, chất lượng đàm thoại, thời gian nhận và gửi tin nhắn, các dịch vụ giá trị gia tăng Vas.

- Khảo sát để tiến hành xây lắp các trạm BTS để mở rộng vùng phủ tại các vùng lõm sóng.

- Giảm thiểu tối đa chất lượng rớt, nghẽn mạng, hiệu ứng Indoor, cung cấp chất lượng đàm thoại thông suốt ngay cả giờ cao điểm trong cá dịp Lễ, Tết…

- Dịch chuyển một số trạm BTS bất hợp lý nhằm nâng cao hiệu suất sử dụng, tiết kiệm chi phí, góp phần nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ trên địa bàn.

- Xây dựng và thực hiện các phương án ứng cứu thông tin kịp thời trong mùa mưa bão để đảm bảo thông tin liên lạc trong các trường hợp khẩn cấp.

- Thực hiện tốt các quy trình, bảo quản, bảo dưỡng, máy phát điện để đáp ứng tốt cho công tác vận hành khai thác mạng lưới. Thực hiện tốt công tác kiểm tra mạng lưới bằng cách đo và Test sóng các vùng lõm để có các biện pháp khắc phục kịp thời, không gây ảnh hưởng nghiêm trọng chất lượng cuộc gọi cũng như thương hiệu của nhà mạng VNPT.

- Cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận kinh doanh, bộ phận kỹ thuật để đảm bảo công tác ứng cứu thông tin nhanh chóng.

- Chú trọng công tác đào tạo cho nhân viên nhằm thích nghi được với sự thay đổi của công nghệ, nâng cao quy trình xử lý và ứng cứu thông tin…

3.2.2. Nhóm giải pháp liên quan đến giá cước và các gói dịch vụ

Kết quả nghiên cứu cho thấy giá cả và các gói cước là nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông trên địa bàn. Giá cước và các gói cước của VNPT đều rẻ hơn, đa dạng và có sức cạnh tranh hơn. Nhìn chung ở khu vực thành phố Hải Dương và các Thị Xã của các huyện khách hàng nắm bắt kịp thời các gói cước và am hiểu giá cước của VNPT nhưng khu vực nông thôn, miền núi thì TTKD VNPT Hải Dương chưa thực sự thâm nhập vào thói quen sử dụng của người tiêu dùng.

Chính sách khách hàng doanh nghiệp hiện tại chỉ tập trung phát triển khách hàng mới, các khách hàng doanh nghiệp truyền thống chưa hưởng được các khuyến mãi hấp dẫn. Như vậy để làm hài lòng khách hàng về giá cước, các gói cước và thỏa các mục tiêu kinh doanh của Tổng công ty thì TTKD VNPT Hải Dương cần tạo lối đi cho riêng mình bằng cách:

- Công tác tư vấn và định hướng sử dụng các gói cước của các nhân viên TTKD VNPT Hải Dương phải phù hợp với nhu cầu sử dụng của khách hàng như: Chỉ nghe gọi thông thường, lướt Web, đồng nghiệp, quốc tế, các ứng dụng quản lý doanh nghiệp, gói tích hợp dịch vụ viễn thông cho doanh nghiệp, ….

- Xây dựng chính sách giá cước phân biệt cho từng phân đoạn nhỏ của khách hàng Tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt là vùng nông thôn và miền núi trong đó chú trọng đến sự thuận tiện khi sử dụng, dễ hiểu, dễ nhận biết, có giá cả phù hợp và có sức cạnh tranh trên thị trường.

- Tùy theo từng nhóm đối tượng, mức lưu lượng sử dụng khác nhau có chính sách ưu tiên đối với khách hàng trung thành, khách hàng lớn.

- Xây dựng các chương trình ưu đãi cho khách hàng hòa mạng mới như: Tặng tài khoản định kỳ, tài khoản truy cập Internet, tặng phí thuê bao hàng tháng, gói cước ưu đãi,...

- Xây dựng các chương trình khuyến mãi dành cho khách hàng doanh nghiệp truyền thống như: Khuyến mãi khi đăng ký gói gọi nội mạng, khuyến mãi khi đăng

ký gói quản lý doanh nghiệp, khuyến mãi khi đăng ký Internet – VNPT Home, các gói gọi quốc tế… theo từng mức cước tiêu dùng bình quân ngày, tháng, năm…

3.2.3. Nhóm giải pháp chính sách khách hàng tại TTKD VNPT Hải Dương

3.2.3.1. Giải pháp về nhận diện khách hàng

● ***Hoàn thiện công tác xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng***

Xác định yêu cầu: thông tin khách hàng đòi hỏi độ chính xác cao, có bất cứ lý do gì ảnh hưởng đến độ chính xác cũng cần phải khắc phục. Hệ thống CSDLKH được xây dựng dựa trên hệ thống CSDLKH cũ nhưng dữ liệu khách hàng được thống nhất và hoàn chỉnh hơn, tạo thuận lợi cho việc cập nhật, tra cứu thông tin khách hàng. Xây dựng lại hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng với một số nội dung chủ yếu sau: Bổ sung thông tin, Nguồn thu thập thông tin bổ sung, Đầu tư nâng cấp phần mềm quản lý thông tin cần có chức năng tự đối soát thông tin thu được qua các kênh tương tác và nhận biết được thông tin để hạn chế những sai sót không đáng có. Các nhóm thông tin khác nhau cần được tiến hành thực hiện khác nhau để có thể giúp hoàn thiện CSDLKH tốt hơn như:

- Nhóm thông tin cơ bản của khách hàng như họ tên, địa chỉ, ngày sinh, nơi sinh, địa chỉ, số điện thoại liên hệ, … phải thường xuyên được cập nhật, tránh trường hợp không thể liên lạc với khách hàng khi cần vì thông tin của khách hàng đã bị thay đổi nhưng chưa cập nhật kịp thời vào hệ thống quản lý.

- Nhóm thông tin bổ sung của khách hàng như mã khách hàng, loại dịch vụ sử dụng, lịch sử sử dụng dịch vụ, thông tin về yêu cầu, đề nghị và mong muốn của khách hàng… cũng cần lưu lại chi tiết, rõ ràng và cụ thể hơn có thể khắc phục triệt để tránh được tình trạng lặp lại quá nhiều.

- Nhóm những thông tin về thái độ của khách hàng như mức độ hài lòng, các phản hồi, khiếu nại của khách hàng cần được lưu trữ nhằm phục vụ cho công tác nghiên cứu, cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ, nghiên cứu về xu hướng nhu cầu của khách hàng,… Từ đó, có những chiến lược phát triển cho sản phẩm, dịch vụ của công ty.

● ***Hoàn thiện công tác phân loại cơ sở dữ liệu khách hàng***

Cơ sở dữ liệu khách hàng cần phải có các thành phần dữ liệu chung, cụ thể bao gồm các nhóm: Khách hàng, Hợp đồng, Thuê bao, Dịch vụ, Giải quyết yêu cầu, Thanh toán, Khiếu nại, Thiết bị. Điều này giúp được việc trùng lặp và lặp lại khách hàng, giúp giảm thời gian cho nhân viên khi triển khai hoạt động CSKH trong điều kiện một khách hàng có đứng tên sử dụng nhiều dịch vụ cùng lúc.

● ***Hoàn thiện công tác xử lý cơ sở dữ liệu khách hàng tại TTKD VNPT Hải Dương***

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

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

- Bộ phận quản lý: là các chuyên viên, các nhà lãnh đạo khi cần có các báo cáo tổng hợp từ cơ sở dữ liệu khách hàng.

Bên cạnh đó, một vấn đề quan trọng là cần chú ý và tăng cường bảo mật cơ sở dữ liệu khách hàng, tránh tình trạng rò rỉ thông tin khách hàng ra bên ngoài đơn vị. Đặc biệt, trong quá trình trao đổi, chia sẻ với cấp trên và các phòng ban khác, cần chú ý việc bảo mật thông tin một cách nghiêm túc, chặt chẽ.

Trong quá trình tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thông qua các chương trình chăm sóc khách hàng tại địa chỉ, cần trang bị thêm cho nhân viên các thiết bị hiện đại trong quá trình thu thập thông tin khách hàng, giúp rút ngắn thời quá trình nhập dữ liệu vào hệ thống. Khi nhận ra thông tin của khách hàng có sự thay đổi, cần phải phản hồi cần nhanh chóng chỉnh sửa, bổ sung kịp thời vào hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng.

3.2.3.2. Hoàn thiện chính sách khách hàng tại TTKD VNPT Hải Dương

Mỗi một khách hàng khi sử dụng dịch vụ của nhà sản xuất đều quan tâm đếnh những chính sách, ưu đãi mà khách hàng sẽ nhận được trong suốt quá trình sử dụng. Vì vậy cần thực hiện tốt các chính sách khách hàng và chăm sóc khách hàng

mà Tổng công ty Viễn thông Việt Nam VNPT đề ra. Để đảm bảo được điều này ngoài những chính sách phù hợp cần có sự tham gia tích cực thực hiện của các nhân viên chăm sóc khách hàng.

- Xây dựng chương trình khuyến mãi tích lũy theo thời gian sử dụng của khách hàng, 1 năm, 2 năm … sẽ hưởng những ưu đãi sử dụng mà nhà mạng mang lại.

- Hiện nay có nhiều chương trình chăm sóc khách hàng "Kết nối dài lâu", "Chương trình chăm sóc khách hàng lớn – khách hàng lâu năm", "Chương trình chúc mừng sinh nhật"… đây là những chương trình được khách hàng đánh giá cao. TTKD VNPT Hải Dương cần đưa ra những quy trình quản lý nghiêm ngặt trong kiểm soát chất lượng dịch vụ. Ví dụ như xử phạt nghiêm đối với nhân viên tư vấn sai dịch vụ, chính sách đối với khách hàng…

- Các trung tâm giao dịch trên toàn đơn vị đảm bảo thời gian mở cửa, đóng cửa hợp lý nhằm phục vụ mọi lúc, mọi nơi tận tình chu đáo cho khách hàng.

- TTKD VNPT Hải Dương cần xây dựng những chính sách khuyến khích riêng cho những khách hàng đặc trưng của vùng, miền như: Khách hàng miền núi, khách hàng vùng đầm phá, khách hàng miền biển, và khách hàng có người thân đi ở nước ngoài, khách hàng có nười thân làm ăn ở xa…

3.2.4. Giải pháp truyền thông

Trong nội dung của luận văn, tác giả đưa ra các giải pháp để chi nhánh hoàn thiện công tác truyền thông với các nội dung như sau:

Qua kết quả điều tra ta thấy hiện tại kênh truyền thông các chính sách sản phẩn dịch vụ của TTKD VNPT Hải Dương được khách hàng biết đến nhiều nhất qua bạn bè người thân là 35,00%, tờ rơi, áp phích là 23,00%, Tivi, báo đài là 10,92%, các phương tiện khác là 31,08%. Để công tác truyền thông tại chi nhánh có hiệu quả cần thực hiện các giải pháp:

- Tăng cường công tác truyền thông ở vùng nông thôn qua các đài phát thanh Hợp Tác Xã, để khách hàng dễ tiếp cận và kiểm tra tính trung thực của thông tin.

- Xây dựng các chương trình truyền thông, tư vấn bán hàng trực tiếp tại các công ty, doanh nghiệp, nơi tập trung đông người để khách hàng có cơ hội tiếp cận hơn những gói cước và các sản phẩm của TTKD VNPT Hải Dương.

- Hiện nay việc phát triển khách hàng doanh nghiệp chỉ tập trung vào nhân viên khách hàng doanh nghiệp (AM) của chi nhánh, điều này tạo sự quá tải và áp lực cho nhân viên. Giải pháp phân quyền và xây dựng các chính sách bán hàng cho kênh phân phối hiện có nhằm tăng cường sự chăm sóc và thu hút khách hàng doanh nghiệp là vấn đề cần được quan tâm xem xét.

- Phối hợp với các cơ quan dân chính Đảng (Đoàn thanh niên, các P. VHTT, các UBND Xã, Hội nông dân, Hội phụ nữ….) để thực hiện truyền thông trên các Pano, áp phíc, gắn liền với đời sống ở nông thôn.

- Trang bị hệ thống các bảng hiệu tại các đại lý, điểm bán hàng theo quy chuẩn của VNPT.

- Thường xuyên tổ chức các buổi tập huấn và giới thiệu về dịch vụ mới chính sách mới, vùng phủ sóng mới… đến tất cả các đại lý, điểm bán hàng để sản phẩm và dịch vụ của TTKD VNPT Hải Dương nhanh chóng được truyền tải đến khách hàng.

- Thực hiện các chương trình truyền thông và bán hàng trực tiếp tại các lễ hội diễn ra trên địa bàn, các nơi tập trung đông người để khách hàng có cơ hội trải nghiệp và sử dụng các dịch vụ của VNPT.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Đối với Tổng công ty Viễn thông Việt Nam

Để nâng cao công tác thu hút khách hàng doanh nghiệp, Tổng công ty VNPT Việt Nam cần có sự hỗ trợ đơn vị các giải pháp phù hợp để không ngừng phát huy những thế mạnh và khắc phục những hạn chế đang còn tồn tại.

- Tổng công ty cần nghiên cứu kỹ các gói cước, giá cước và các chính sách nhằm đáp ứng đúng và đủ nhu cầu của khách hàng.

- Tổng công ty cần tổ chức những cuộc thi đua trong sản xuất, phát động các nhân viên đưa ra những sáng kiến hay về chăm sóc khách hàng trong toàn tổng công ty.

3.3.2. Đối với VNPT Hải Dương

- Xây dựng bộ phận chăm sóc khách hàng tại TTKD VNPT Hải Dương là phòng hỗ trợ khách hàng, phân công nhiệm vụ cụ thể và chi tiết đến từng cá nhân nhằm giải quyết khiếu nại khách hàng và phối hợp tác nghiệp với các nhân viên giao dịch tại cửa hàng.

- Thực hiện thường xuyên công tác tập huấn, đào tạo và nâng cao nghiệp vụ của các nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Đẩy mạnh hơn nữa việc giao KPI đối với bộ chỉ tiêu về độ hài lòng của khách hàng đến toàn thể nhân viên, việc này trước đây đã làm nhưng do trọng số KPI về chỉ tiêu đó còn nhỏ dẫn đến các cá nhân liên quan chưa thực sự nhận thức được tầm quan trọng về việc đánh giá độ hài lòng của khách hàng.

- Cần phân loại khách hàng TCDN theo nhiều tiêu chí cụ thể hơn nữa ngoài việc phân loại theo doanh thu như hiện tại, ví dụ phân loại theo số lượng loại hình dịch vụ khách hàng sử dụng, phân loại theo khu vực cạnh tranh mạnh, cạnh tranh yếu hay chưa có cạnh tranh, để từ đó có các chương trình chăm sóc khác nhau nhằm tối ưu hóa và đạt kết quả cáo nhất về sự hài lòng của khách hàng cũng như giữ chân khách hàng ở lại với mình.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh của nền kinh tế thị trường, kinh tế thế giới đang trong tiến trình khu vực hóa và toàn cầu hóa với những tiến bộ vượt bậc của khoa học kỹ thuật, sự bùng nổ của công nghệ thông tin thì khách hàng đóng vai trò rất lớn cho sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp và ngày càng mang tính quyết định rõ rệt.

Để có thể tồn tại và phát triển doanh nghiệp cần phải tạo dựng cho mình được khả năng thu hút và gìn giữ khách hàng, đồng thời tìm ra phân phúc những thị trường mới để phù hợp với sự thay đổi của thị trường thì doanh nghiệp mới có khả năng đứng vững và phát triển bền vững được.

Nhóm khách hàng Doanh nghiệp là một phân khúc thị trường của TTKD VNPT Hải Dương nói riêng và Tổng công ty Viễn thông Việt Nam nói chung, việc phân khúc thị trường này giúp cho VNPT xây dựng nên những sản phẩm dịch vụ chuyên sâu và các chương trình chăm sóc khách hàng chuyên biệt dành cho đối tượng khách hàng này, đây là bước đi tiên phong của nhà mạng VNPT. Để thu hút nhóm khách hàng này có hiệu quả, doanh nghiệp phải nghiên cứu kỹ hơn về nhóm khách hàng này để có thể thỏa mãn tốt hơn các xu hướng tiêu dùng mới của khách hàng cũng như lôi kéo được khách hàng của đối thủ cạnh tranh về mình, mở rộng được thị trường tiêu thụ nhằm thu được lợi nhuận cao và bền vững.

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy có 4 nhân tố tác động đến công tác thu hút khách hàng Tổ chức doanh nghiệp của VNPT Hải Dương đó là: Chất lượng dịch vụ, giá cước và các gói dịch vụ, Khuyến mãi và chính sách khách hàng, Công tác truyền thông. Từ đó luận văn đã đề xuất 4 nhóm giải pháp cơ bản, trong mỗi nhóm đã đưa ra các giải pháp cụ thể, nhằm nâng cao hơn nữa công tác thu hút khách hàng Tổ chức doanh nghiệp của TTKD VNPT Hải Dương. Đây là những giải pháp mang tính khả thi, phù hợp với thực tiễn hoạt động của đơn vị:

* Nhóm giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ

* Nhóm giải pháp liên quan đến giá cước và các gói dịch vụ

* Nhóm giải pháp về xây dựng các chính sách thu hút khách hàng doanh nghiệp.

* Nhóm giải pháp truyền thông

Luận văn cũng đưa ra một số kiến nghị đối với cấp quản lý Nhà nước, những vấn đề sát thực liên quan đến hoạt động của ngành Viễn thông nói chung và hoạt động của VNPT tỉnh Hải Dương nói riêng, nhằm tạo ra những hành lang pháp lý đồng bộ, các cơ chế khuyến khích phù hợp giúp cho chi nhánh nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] PGS.TS. Trương Đình Chiến (Chủ biên) (2009). "Giáo trình Quản trị quan hệ khách hàng", NXB Phụ nữ.
- [2] PGS.TS.Trần Minh Đạo (Chủ biên) (2012). "Giáo trình Marketing căn bản", NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3] Hoàng Trọng Từ (2005). "Phương án phát triển hệ thống VNPT - CRM sử dụng phần mềm nguồn mở", Học viện công nghệ BCVT, Hà Nội
- [4]. Nguyễn Thị Hoàng Yến, (2016), *" Nghiên cứu Marketing",* Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
- [5] Nguyễn Thị Hoàng Yến, (2020), " Kinh Doanh Dịch vụ tại Việt Nam - Tự tay vận hành hoạt động Marketing của bạn", NXB Lao Động.
- [6] Philip Kotler, (2018).*"* Marketing Trong Cuộc Cách Mạng Công Nghệ 4.0" Nhà Xuất Bản Thế Giới.
- [7] Philip Kotler, (2020) "Quản trị marketing Philip Kotler phiên bản lần thứ 15," NXB Hồng Đức.
- [8] Báo cáo tình hình SXKD tại Trung Tâm Kinh Doanh VNPT Hải Dương các năm 2018, 2019, 2020.
- [9] Tài liệu tham khảo trên mạng Internet.

Bảng câu hỏi khảo sát

Bảng 2.13. Thái độ của khách hàng khi áp dụng CRM tại đơn vị

Tiêu chí	Tần số (người)	Tỉ lệ (%)
KH vui vẻ, thân thiện, niềm nở hơn khi họ cảm thấy được quan tâm	35	
KH vẫn bình thường, thái độ không cải thiện hơn sau khi sử dụng	7	
Đa phần KH cảm thấy bị làm phiền	8	
Tổng	**50**	**100.0**

Bảng 2.14. Quan điểm giữa lợi ích mang lại và chi phí bỏ ra để triển khai hoạt động CRM

Tiêu chí	Tần số (người)	Tỷ lệ (%)
Lợi ích mang lại cao hơn chi phí thời gian tiền bạc bỏ ra	15	
Lợi ích mang lại bằng với chi phí thời gian tiền bạc bỏ ra	20	
Lợi ích mang lại thấp hơn chi phí thời gian tiền bạc bỏ ra	15	
Tổng	**50**	**100.0**

Bảng 2.15. Mức độ về việc ứng dụng CRM

Tiêu chí	Tần số (người)	Tỷ lệ (%)
Mức độ tốt	12	
Mức độ trung bình	26	
Mức độ chưa tốt	12	
Tổng	**50**	**100.0**

Bảng 2.16. Một số thuận lợi trong quá trình triển khai hoạt động CRM

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Cung cấp dịch vụ đúng đối tượng	50	2	5		
Lưu trữ dữ liệu khách hàng dễ dàng, an toàn	50	2	4		
Lấy thông tin từ hệ thống dễ dàng, thuận tiện, nhanh chóng, chính xác	50	2	4		
Chương trình chăm sóc khách hàng đúng đối tượng	50	2	5		
Bán chéo sản phẩm cho các đối tượng	50	2	5		
Không trùng khách hàng giữa các nhân viên bán hàng với nhau	50	2	4		
Được trang bị các thiết bị hiện đại hỗ trợ	50	2	4		

Bảng 2.17. Một số khó khăn trong quá trình triển khai hoạt động CRM

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Thao tác khi sử dụng phần mềm CRM trong công việc	50	3	4		
Khi tiếp cận khách hàng trong quá trình thu thập thông tin	50	3	4		
Số lượng trang thiết bị chưa đảm bảo về số lượng	50	3	4		
Khó khăn trong thao tác nhập dữ liệu vào hệ thống	50	2	4		
Thông tin khách hàng sai sót làm cho các hoạt động khác bị ảnh hưởng	50	2	5		
Khó khăn trong việc thực hiện các chương trình CSKH: gửi SMS, email, gọi điện thoại... Khách hàng cảm thấy bị làm phiền	50	2	4		

Bảng 2.18. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động nhận diện KH

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
VNPT thu thập, cập nhật thông tin cá nhân của ông/bà thường xuyên	90	1	5		
Thông tin cá nhân của ông/bà được bảo mật	90	3	5		
Thông tin các giao dịch chi tiết rõ ràng, chính xác	90	3	5		
Nhân viên nhớ chính xác thông tin của ông/bà	90	1	5		

Bảng 2.19. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động phân biệt KH

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Ông/bà hiểu rõ mình thuộc đối tượng khách hàng nào của VNPT	90	1	5		
VNPT thực hiện các chương trình CSKH theo từng đối tượng	90	2	5		
Ông/bà hiểu rõ các chương trình CSKH dành riêng cho mình	90	2	5		

Bảng 2.20. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động tương tác KH

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Thông báo về dịch vụ mới, các chương trình KM kịp thời, chính xác	90	3	5		
Nhận được các quà tặng từ các chương trình KH thân thiết	90	2	5		
Các hình thức thanh toán thuận lợi cho KH	90	2	5		
Thông báo cước đến KH đầy đủ, kịp thời	90	2	5		
Liên lạc với NV CSKH dễ dàng	90	2	5		
VNPT giải quyết kịp thời những khiếu nại	90	2	5		
Hài lòng với các khiếu nại được giải quyết	90	2	5		

Bảng 2.21. Tổng hợp đánh giá của khách hàng về hoạt động cá biệt hóa KH

Tiêu chí	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Hài lòng với chất lượng DV mà VNPT cung cấp thời gian qua	90	2	5		
Sản phẩm phù hợp với nhu cầu TCDN	90	3	5		
VNPT có các chương trình ưu đãi dành cho những dịp đặc biệt (sinh nhật, các ngày lễ...)	90	2	5		
Hài lòng với chính sách ưu đãi của VNPT trong thời gian qua	90	2	5		