

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: 8.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
(Theo định hướng ứng dụng)**

Hà Nội – 2022

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN THỊ HOÀNG YẾN

Phản biện 1: TS. Diêm Thị Thanh Hải

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Hậu

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 10h55 ngày 2 tháng 7 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

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 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 nề, 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.

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 thực 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

Tác giả có tham khảo phân 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

ngợi 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: Luận văn này 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 VNPT Hải Dương dựa trên thông tin thu thập qua các báo cáo kinh doanh tại VNPT Hải Dương trong giai đoạn 2019-2021.

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, 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, nguồn 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 Khách hàng đối với khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại VNPT Hải Dương 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 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 VNPT Hải Dương, những người đưa ra các chính sách liên quan đến các hoạt động quan hệ khách hàng tại 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 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 để tạo ra một khách hàng mới thường lớn gấp 5 đến 10 lần chi phí để duy trì một khách hàng đã có. Một số công ty thu được 100% lợi nhuận của họ từ 5% khách hàng của họ, phần lớn các công ty mất 50% khách hàng của họ trong vòng 5 năm. Điều đó cho thấy tầm quan trọng của việc duy trì mối quan hệ khách hàng hiện tại của các doanh nghiệp. Peter Drucker – một nhà quản trị hàng đầu của Mỹ đã cho rằng: “Mục đích của một đơn vị kinh doanh là tạo ra khách hàng”. Giữ

khách hàng và tăng cường quan hệ với họ phải trở thành định hướng chiến lược của các doanh nghiệp. Việc giữ khách hàng trung thành trở nên quan trọng vì giữ khách hàng cũ tốn ít chi phí hơn tạo khách hàng mới. Mất một khách hàng là mất một nguồn thu nhập của doanh nghiệp.

1.1.2. Sự cần thiết của CRM

- ✓ *Nâng cao khả năng truyền đạt thông tin*
- ✓ *CRM giúp cải thiện dịch vụ khách hàng*
- ✓ *CRM giúp tự động hóa công việc hàng ngày*
- ✓ *CRM mang lại hiệu quả cao hơn cho nhiều nhóm*
- ✓ *CRM giúp cải thiện dữ liệu phân tích và báo cáo*

1.1.3. Đặc điểm của CRM

CRM cho phép nhận dạng, thu hút và làm trung thành những khách hàng tốt nhất nhằm đạt doanh số và lợi nhuận cao hơn. CRM tạo dựng những mối quan hệ lâu dài, có ý nghĩa, mang tính cá nhân với các khách hàng, những người sẽ tạo ra thu nhập cho doanh nghiệp trong tương lai. Ví dụ khi áp dụng CRM hiệu quả trong doanh nghiệp, khách hàng đang sử dụng dịch vụ sẽ cảm thấy hài lòng với nhà cung cấp, từ đó họ sẽ dễ dàng tiếp cận các dịch vụ mới khi nhà cung cấp tiếp thị từ đó làm tăng doanh thu tăng lợi nhuận.

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 đây, doanh nghiệp đã tốn kém rất nhiều chi phí cho những nghiên cứu về khách hàng nhưng kết quả cũng chỉ là những hiểu biết sơ sài về khách hàng. Thông tin về khách hàng ngày nay đã trở nên dễ dàng thu thập. Nguồn dữ liệu thứ cấp có thể có được qua những báo cáo về nhân khẩu học ở những khu vực địa lý cụ thể mà không tốn nhiều chi phí. Doanh nghiệp cũng có thể mua được những phần mềm dữ liệu phức tạp

với giá hợp lý. Do đó vấn đề là doanh nghiệp cần thông tin nào chứ không phải là làm thế nào để có được thông tin.

1.2.2. Lựa chọn khách hàng mục tiêu

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 hợp con từ những số liệu đó thường xuyên. Cơ sở dữ liệu thường được lưu trữ trong máy tính, thường không chứa thông tin.

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..

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

- ✓ *Đánh giá hoạt động của hệ thống CRM*
- ✓ *Đánh giá của CRM về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp*
- ✓ *Đánh giá các hệ thống CRM về mặt công nghệ*

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.

- ✓ *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.

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 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.

TIỂU 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 Phòng Khách hàng TCDN

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 ngành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bru 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 trực 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.

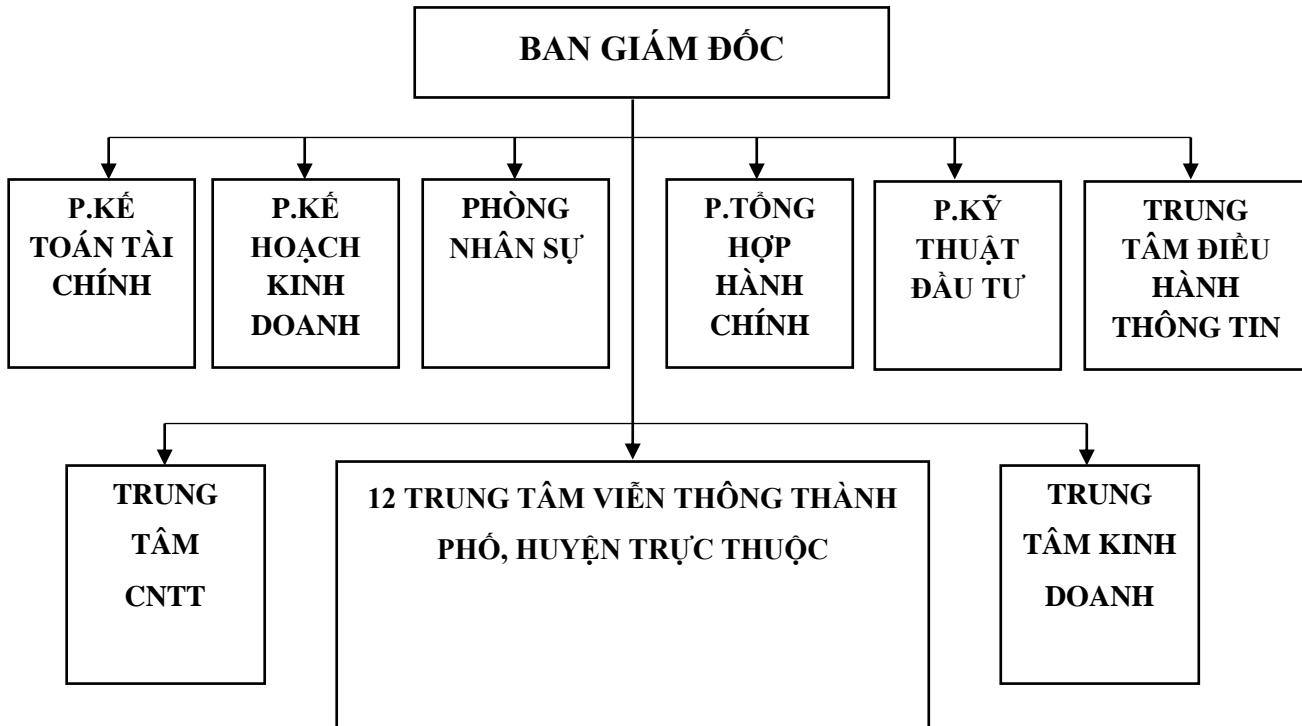
Các đơn vị chức năng là khối đầu não của VNPT Hải Dương có nhiệm vụ tổ chức, quản lý, điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị: Bao gồm các phòng chức năng P.Kỹ thuật Đầu tư, P.Nhân sự, P. Tổng hợp Hành chính, P. Kế hoạch Kinh doanh, P. Kế toán Tài Chính.

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

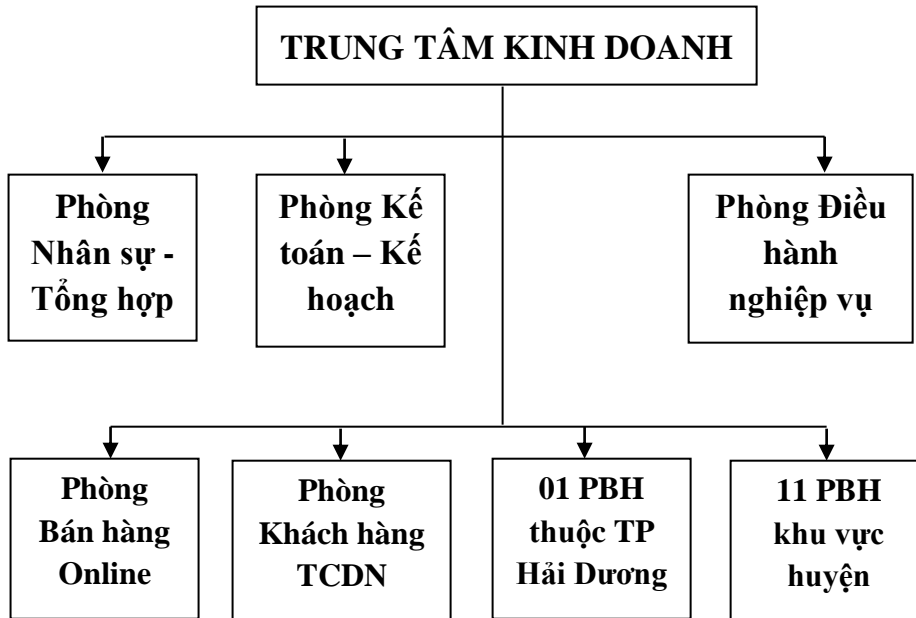


Sơ đồ 2.2. Sơ đồ tổ chức VNPT Hải Dương
(Nguồn: Phòng Nhân sự - VNPT Hải Dương)

✓ **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.



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 Phòng Khách hàng TCDN có 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.

2.1.2. Đặc điểm của khối khách hàng tổ chức doanh nghiệp tại 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 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.

- 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 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 giai đoạn 2019-2021

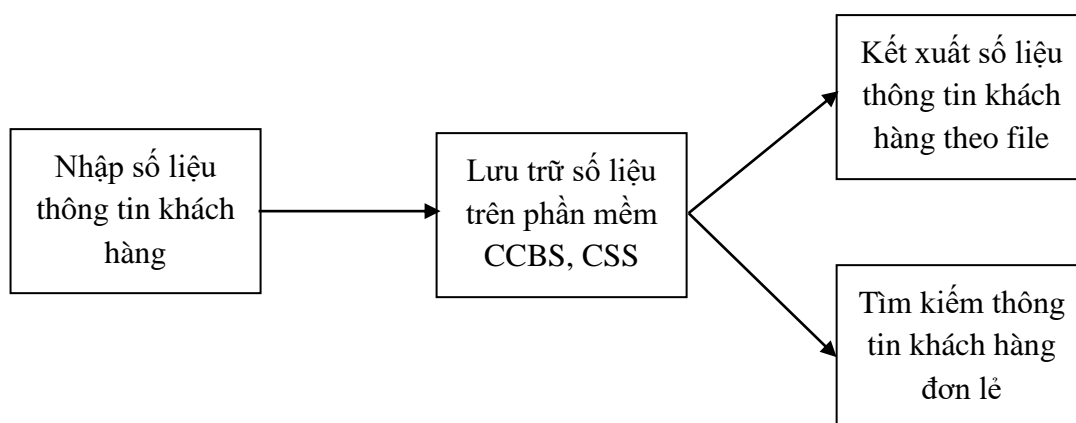
2.2.2 Phương pháp nghiên cứu sơ cấp: Để thu thập thông tin này, tác giả dự kiến sẽ thực hiện phương pháp phỏng vấn đối với các nhân viên thuộc phòng khách hàng TCDN, các nhân viên kinh doanh đang tham gia hàng ngày vào công tác bán hàng. Tiếp đó là thực hiện khảo sát đối với khách hàng TCDN về mức độ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

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.

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

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.

- **Phân loại khách hàng**

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.

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 KH kênh truyền, mức cước TB từ 3 – dưới 5 triệu/tháng	1.000.000
4	KHDN Cước cao 2	KH viễn thông, sử dụng ≥ 06 tháng. Mức cước TB từ 5 triệu đồng – dưới 10 triệu đồng/tháng KH kênh truyền, mức cước TB từ 5 triệu đồng – dưới 10 triệu đồng/ tháng	1.500.000
5	KHDN Cước cao 3	KH viễn thông, sử dụng ≥ 06 tháng. Mức cước TB từ 10 triệu đồng – dưới 30 triệu đồng/tháng KH kênh truyền, mức cước TB từ 10 triệu đồng – dưới 30 triệu đồng/tháng	2.000.000
6	KHDN Cước cao 4	KH viễn thông, sử dụng ≥ 06 tháng. Mức cước TB ≥ 30 triệu đồng/tháng KH kênh truyền, mức cước TB ≥ 30 triệu đồng/tháng	3.000.000

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)

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

- **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.

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 lời cảm ơn đến với các khách hàng lớn của đơn vị.

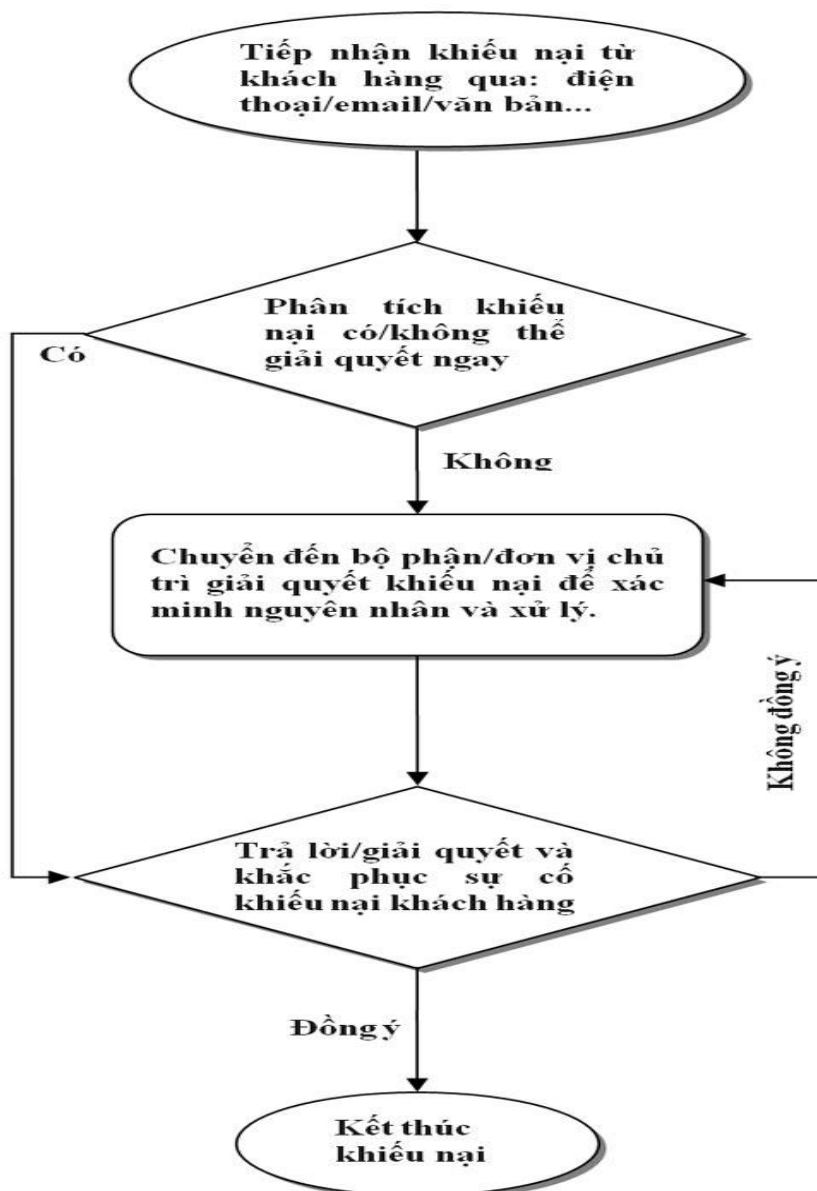
- VNPT Hải Dương cung cấp thông tin khuyến mãi thông qua hệ thống gửi tin nhắn đến toàn bộ các khách hàng đang sử dụng dịch vụ của VNPT trên địa bàn tỉnh Hải Dương, góp phần hạn chế khách hàng chuyển đổi nhà cung cấp.

- 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 cảm 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 nại tại VNPT Hải Dương gồm 5 bước:



Bước 1: Tiếp nhận khiếu nại

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

Bước 2: Phân tích khiếu nại

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

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.

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

• 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.

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.

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

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

- 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)

- 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)

🚦 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.

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)

● **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)



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**
- **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)

- **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.

• **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 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)

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.

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

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)

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.

- *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

- *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.

- *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 và nguyên nhân tại VNPT Hải Dương

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, do đó gây nhiều khó khăn cho công tác quản lý điều hành kinh doanh, công tác cập nhật, phân tích dữ liệu khách hàng,...

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 lớn quy định về việc nâng hạ giá cước rất khắt khe, phải trải qua nhiều bước và nhiều bộ ban ngành 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 VNPT Hải Dương



Về nguyên nhân khách quan

Qua khảo sát và nghiên cứu báo cáo tình hình thực tế tại VNPT Hải Dương tác giả nhận thấy tại 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.

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.

3.1.1 Định hướng về chiến lược kinh doanh và Marketing

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

* Xây dựng đội ngũ 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.

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 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

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 VNPT Hải Dương

Xuất phát từ quá trình 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.

- 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 chỗ về nghiệp vụ bán hàng.

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 VNPT Hải Dương cần có các giải pháp sau:

- Tổ chức các hội nghị khách hàng thường niên nhằm tri ân khách hàng đã sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của 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 cười trẻ thơ”, chương trình hỗ trợ bà con mùa bão lụt....

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.

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 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 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 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,

3.2.3. Nhóm giải pháp chính sách khách hàng

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.

● ***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***

- 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.

3.2.3.2. Hoàn thiện chính sách khách hàng

Mỗi một khách hàng khi sử dụng dịch vụ của nhà sản xuất đều quan tâm đến 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.

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 phẩm dịch vụ của 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:

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 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.

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 khúc 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 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 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.