

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



**VŨ VĂN TIN**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TRUNG TÂM  
KINH DOANH 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 VĂN HẬU

Phản biện 1: PGS.TS. Vũ Trọng Tích

Phản biện 2: TS. Trần Thị Hòa

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: 9h20 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. Lý do chọn đề tài

Khách hàng là người quyết định đến sự tồn vinh của một sản phẩm trên thị trường. Việc có được khách hàng đã là việc khó, giữ chân khách hàng và khiến họ trung thành với những sản phẩm của mình lại là việc càng khó hơn. Do vậy, một vấn đề các doanh nghiệp cần chú trọng đó là quản trị quan hệ khách hàng (Customer relationship management –CRM).

Quản trị quan hệ khách hàng hàng là công việc tiếp cận, giao tiếp với khách hàng, quản lý số lượng lớn các thông tin của khách hàng từ đó đưa ra các giải pháp phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn và thiết lập mối quan hệ một cách bền vững với họ. Hay nói cách khác, tìm kiếm dữ liệu liên quan đến khách hàng, quản lý dữ liệu, dựa trên dữ liệu và thông tin thu được từ khách hàng, Doanh nghiệp sẽ đề ra được chiến lược chăm sóc khách hàng, bán hàng hợp lý và hiệu quả.

Từ các lý do trên, việc chọn đề tài **“Quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương”** là rất cần thiết, phù hợp và có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn. Với mục tiêu thông qua việc tìm hiểu, nghiên cứu tổng quan lý thuyết về khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng và phân tích công tác CRM của TTKD VNPT- Hải Dương giai đoạn hiện nay, luận văn mong muốn đề xuất một số giải pháp để góp phần đẩy mạnh công tác CRM với hy vọng TTKD VNPT- Hải Dương có thể áp dụng nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua sản phẩm dịch vụ mang lại, duy trì, phát triển khách hàng và gắn kết khách hàng lâu dài để đạt được sự phát triển bền vững trong việc kinh doanh dịch vụ Viễn thông – CNTT trên địa bàn tỉnh Hải Dương.

### 2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Hiện nhiều nhà kinh tế, nhà khoa học đã có rất nhiều đề tài, công trình nghiên cứu khoa học, các lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng của nhiều tác giả đã được nhiều doanh nghiệp vận dụng trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của mình. Kể đến một số đề tài, công trình nghiên cứu như sau:

#### *2.1. Một số đề tài, công trình nghiên cứu trong nước đã thực hiện*

- GS.TS Bùi Xuân Phong - Cải tiến hoạt động quan hệ khách hàng tại các bưu điện tỉnh, thành phố (6/2010). Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện. Tập đoàn BCVT Việt Nam, Bài viết đã nghiên cứu thực trạng công tác CRM tại các Bưu điện tỉnh, TP và ra chỉ ra một số hoạt động cần thiết để cải tiến hoạt động quan hệ khách hàng tại các Bưu điện tỉnh, TP.

- Tác giả Hoàng Thị Giang (năm 2012). Quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty bưu chính Việt Nam. Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Đề tài của tác giả đã hệ thống hóa các vấn đề về lý thuyết, đồng thời nêu ra bài học kinh nghiệm quản trị quan hệ khách hàng của Bưu chính một số nước trên thế giới và các mặt hạn chế trong hoạt động CRM tại Tổng công ty Bưu chính Việt Nam từ đó đã xây dựng được một số giải pháp để hoàn thiện hoạt động CRM tại Tổng công ty Bưu chính Việt Nam.

tác quản lý, chăm sóc và xây dựng mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp.

## ***2.2. Các công trình nước ngoài.***

- Choi Sang Long, Raha Khalafinezhad, Wan Khairuzzman Wan Ismail & Siti Zaleha Abd Rasid, 2013. Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalt. Canada. Published by Candaian Center of Science Educcation. Tài liệu nghiên cứu các tác động của các nhân tố CRM tới sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng. Các tác giả đã chỉ ra được các yếu tố then chốt của CRM phân tích mối quan hệ giữa CRM, sự thỏa mãn khách hàng và lòng trung thành của khách hàng.

## **3. Mục đích nghiên cứu**

Phân tích đánh giá công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương thời điểm hiện tại, từ đó đề xuất giải pháp cải thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

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

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

- Phạm vi nghiên cứu: Luận văn chủ yếu tập trung nghiên cứu những vấn đề thuộc lĩnh vực quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương từ năm 2016 đến 2027, đề xuất các giải pháp cho giai đoạn 2022-2025.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu, luận văn dự kiến sẽ sử dụng kết hợp một số phương pháp nghiên cứu như sau:

- Thu nhập dữ liệu: Từ các dữ liệu thứ cấp: Được thu thập từ các tài liệu, báo cáo của TTKD VNPT – Hải Dương để phân tích thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT – Hải Dương;

- Xử lý dữ liệu: Sử dụng tổng hợp các phương pháp định tính và định lượng sau: Thống kê, phân tích thực chứng, phân tích chuẩn tắc; tham khảo ý kiến chuyên gia; so sánh, tổng hợp, khái quát hóa.

# **Chương 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

## **1.1. Khái niệm về khách hàng, phân loại nhóm khách hàng, vai trò của khách hàng đối với doanh nghiệp**

### **1.1.1. Khái niệm khách hàng**

Khách hàng là những cá nhân hay tổ chức mà doanh nghiệp (TCDN) đang hướng các nỗ lực Marketing vào đó. Họ là người có điều kiện ra quyết định mua sắm.

Theo Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012) thì: “Khách hàng là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp”.

### **1.1.2. Phân loại khách hàng**

Có rất nhiều cách để phân loại khách hàng khác nhau được sử dụng trong nghiên cứu thị trường. Tùy vào mục đích nghiên cứu khác nhau mà người nghiên cứu có thể lựa chọn các cách phân loại khách hàng khác nhau sao cho phù hợp.

### **1.1.3. Vai trò của khách hàng**

Khách hàng được xác định là trung tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD) và luôn là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Tác giả Trương Đình Chiến (2009) cho rằng: việc quản lý các thông tin liên quan tới khách hàng là vấn đề sống còn của bất kỳ doanh nghiệp nào, đặc biệt là các doanh nghiệp có sự cạnh tranh mạnh.

## **1.2. Lý luận về Quan hệ khách hàng**

Quan hệ khách hàng là các hoạt động của doanh nghiệp với đối tác hay khách hàng nhằm thực hiện các giao dịch qua lại. Thông qua quá trình tương tác này sẽ giúp bên bán hiểu các yêu cầu của bên mua, đánh giá được từng khách hàng hiện hữu và tiềm năng. Đồng thời sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng cơ hội trao đổi bán hàng từ đó hình thành mối quan hệ kinh doanh bền chặt hơn, khách hàng nhiều hơn.

## **1.3. Quản trị quan hệ khách hàng**

### ***1.3.1. Khái niệm, mục tiêu, đối tượng sử dụng và vai trò của CRM***

#### ***1.3.1.1. Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng***

Theo Bose (2002): “CRM được sáng tạo là do khách hàng có sự khác biệt về sở thích và hành vi mua bán. Nếu khách hàng nào cũng đều như nhau thì sẽ không có nhu cầu về CRM. Kết quả là nắm bắt động lực và khả năng sinh lợi của khách hàng, doanh nghiệp sẽ thỏa mãn tốt hơn nhu cầu khách hàng nhằm khai thác tối đa giá trị của khách hàng chiến lược. Sự quan tâm đến CRM hiện nay là do môi trường marketing đã bão hòa và tính cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn.”

#### ***1.3.1.2. Mục tiêu của CRM***

#### ***1.3.1.3. Đối tượng sử dụng***

#### ***1.3.1.4. Vai trò của quản trị quan hệ khách hàng***

### ***1.3.2. Quy trình thực hiện Quản trị quan hệ khách hàng***

Để thực hiện quy trình CRM phải trải qua 4 bước sau:

Bước 1: Lập kế hoạch

Bước 2: Tổ chức thực

Bước 3: Kiểm gia, giám sát, đo lường hoạt động chăm sóc khách hàng

Bước 4: Đánh giá kết quả thực hiện

#### ***1.3.2.1. Lập kế hoạch:***

Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

#### ***1.3.2.2. Tổ chức thực hiện: xây dựng chính sách, công cụ, triển khai chương trình chăm sóc đối với khách hàng***

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

Hệ thống Công nghệ thông tin: Vai trò của công nghệ trong CRM là không thể phủ nhận, nó giúp xử lý dữ liệu lớn, thuận tiện hơn với mỗi quá trình tương tác với những dự báo trước những hành vi mua của khách hàng. Để hỗ trợ cho quá trình này cấu trúc một hệ thống thông tin phải có khả năng kết nối một cách hiệu quả toàn bộ tổ chức.

#### 1.3.2.3. Kiểm tra, giám sát, đo lường, điều chỉnh hoạt động chăm sóc khách hàng

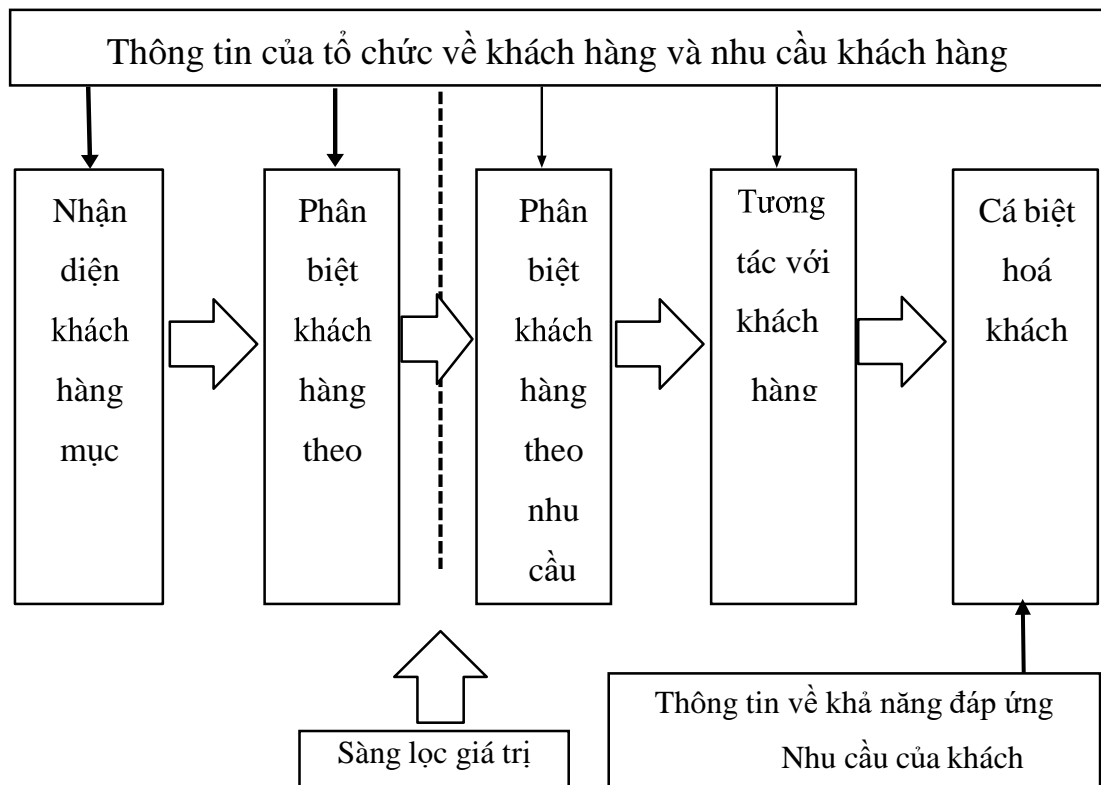
Đối với các doanh nghiệp, có thể đo lường qua các thông số tài chính, chỉ số thị trường như lợi nhuận, thị phần, cường độ bán hàng... có thể xem xét thái độ làm việc, sự nhiệt tình, lòng trung thành của nhân viên.

Đối với khách hàng, có thể là những giá trị mà họ nhận được như sự thỏa mãn của họ, lòng trung thành và những kiến thức mà khách hàng có được sau khi doanh nghiệp thực hiện hệ thống CRM.

#### 1.3.2.4. Đánh giá kết quả thực hiện chính sách chăm sóc khách hàng

Xây dựng và vận hành hệ thống CRM, doanh nghiệp nhất thiết phải “đánh giá hiệu quả” toàn bộ quá trình đó. Qua đó thấy được liệu mô hình CRM lựa chọn có thực sự phù hợp với doanh nghiệp? Nếu có, rút kinh nghiệm và chuẩn bị cho các bước triển khai tiếp theo

#### 1.3.3. Mô hình Quản trị quan hệ khách hàng



**Hình 1.1. Mô hình IDIC**

Mô hình IDIC được phát triển bởi Peppers và Roger vào năm 2004. Dựa theo quan điểm này, doanh nghiệp cần thực hiện lần lượt 4 công việc để xây dựng quan hệ thân thiết với khách hàng của mình: (1) Nhận diện khách hàng mục tiêu, (2) Phân biệt khách hàng (theo nhu cầu / theo giá trị), (3) Tương tác với khách hàng và (4) Cá biệt hóa khách hàng.

#### *1.3.3.1. Nhận diện khách hàng*

- a. Rà soát lại toàn bộ dữ liệu khách hàng
- b. Các hoạt động nhận diện khách hàng
- c. Nhận diện khách hàng trong quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp
- d. Nhận diện khách hàng trong quan hệ giữa doanh nghiệp và doanh nghiệp

#### *1.3.3.2. Phân biệt khách hàng*

Phân biệt khách hàng để xác định những sản phẩm nào có giá trị nhất hiện nay và cung cấp nhiều nhất cho tương lai. Bên cạnh đó, sự khác biệt có thể cho phép các công ty thiết kế và thực hiện các chiến lược cụ thể của khách hàng được thiết kế để đáp ứng nhu cầu khách hàng khác nhau. Các khách hàng đại diện cho các mức độ khác nhau của giá trị cho công ty và họ nhu cầu của họ là hoàn toàn không giống nhau từ doanh nghiệp. Theo Peppers và Rogers (2004), nhiệm vụ phân biệt khách hàng sẽ liên quan đến một doanh nghiệp phân loại khách hàng của họ bằng cả giá trị của họ cho công ty và nhu cầu của họ. Việc phân biệt khách hàng được chia ra làm 2 loại:

- a. Phân biệt khách hàng theo giá trị
- b. Phân biệt khách hàng theo nhu cầu

#### *1.3.3.3. Tương tác với khách hàng*

- a. Nhu cầu đối thoại
- b. Công cụ đối thoại với khách hàng

#### *1.3.3.4. Cá biệt hoá khách hàng*

### ***1.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến Quản trị quan hệ khách hàng***

- a. Yếu tố con người
- b. Yếu tố về Công nghệ:
- c. Yếu tố Ngân sách
- d. Yếu tố Văn hóa doanh nghiệp

Là những giá trị được hình thành qua quá trình lịch sử hoạt động lâu dài của doanh nghiệp, được duy trì từ những thế hệ nhà quản trị trước đó. Nó thể hiện qua quan điểm, tập

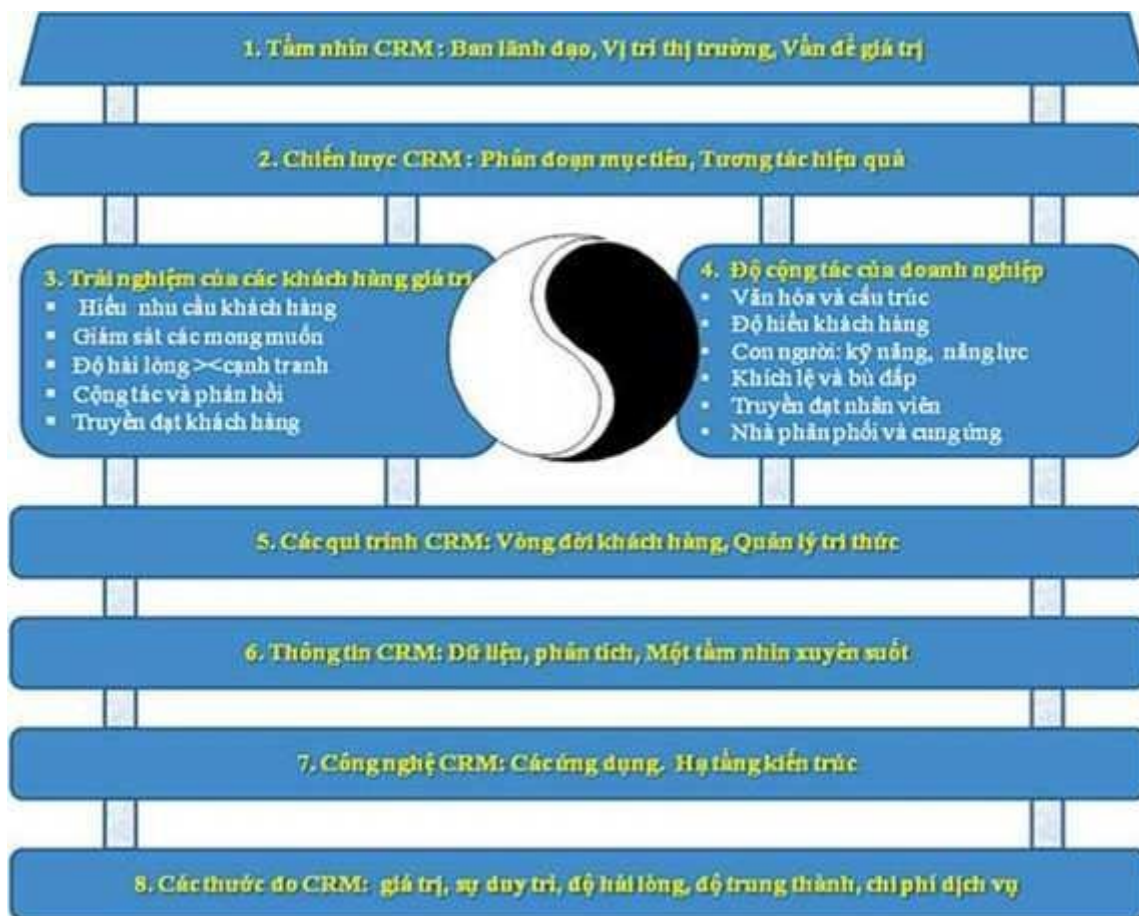


quán, thói quen của các thành viên trong doanh nghiệp... văn hóa của tổ chức có thể là yếu tố cản trở việc thay đổi chiến lược và ứng dụng trong hệ thống CRM (nếu nó lỗi thời).

### 1.3.5. Kinh nghiệm Quản trị quan hệ khách hàng một số doanh nghiệp

#### ❖ Kinh nghiệm quản trị khách hàng của Trung tâm phân phối Viettel

Tháng 5/2015 tại Trung tâm Phân phối Viettel (Viettel Distribution Center) đã đưa vào hoạt động hệ thống Quản lý Quan hệ Khách hàng nội bộ trên toàn quốc. Các bộ phận cũng đã hoàn tất việc đào tạo nghiệp vụ và vận hành hệ thống, khai thác triệt để dữ liệu chung nhằm nâng cao hiệu quả và năng suất làm việc và đã tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.



**Hình 1.3. Mô hình CRM của Viettel**

Hệ thống phần mềm CRM của Trung tâm Phân phối Viettel có máy chủ đặt tại Hà Nội. Người dùng tại 3 miền có thể sử dụng phần mềm. Viettel đã ứng dụng khả năng quản lý các cơ hội bán hàng cho từng đơn vị, đại lý dựa trên dữ liệu khách hàng. Theo đó, mỗi cơ hội bán hàng sẽ ứng với từng khách hàng trong cơ sở dữ liệu, mỗi giao dịch bán hàng sẽ xuất phát từ cơ hội bán hàng, rồi chuyển tới các giao dịch khác như báo giá, hợp đồng, phiếu xuất kho, thu tiền (theo đúng quy trình chuẩn của một hệ thống CRM).

#### ❖ Kinh nghiệm áp dụng CRM tại VNPT Hà Nam

Năm 2014, VNPT Hà Nam phải đối mặt với nhiều cạnh tranh của các nhà cung cấp khác. Sự ra đời của các sản phẩm thay thế khiến các dịch vụ điện thoại cố định ngày càng sụt giảm nghiêm trọng. Trước tình trạng đó, VNPT Hà Nam mạnh dạn thực hiện những đề nghị của khách hàng, giữ chân và biến họ thành khách hàng trung thành.

VNPT Hà Nam đã bắt tay xây dựng một quy trình CRM phù hợp với điều kiện của đơn vị lúc đó nhằm ổn định, phát triển sản xuất kinh doanh, đảm bảo sự tăng trưởng và phát triển bền vững.



**Hình 1.4. Quy trình triển khai hệ thống CRM tại VNPT Hà Nam**

### **Kết luận Chương 1**

Chương 1 của luận văn đã tìm hiểu những vấn đề tổng quan về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng, nội dung của quản trị quan hệ khách hàng, các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, đó là cơ sở lý luận để so sánh phân tích giữa lý thuyết và thực tiễn ở những chương sau

## **Chương 2 - THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG**

Căn cứ cơ sở lý luận tại chương 1, ở chương 2 này tập trung tìm hiểu về thực trạng việc quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương để thấy được các tồn tại cần khắc phục, các ưu điểm cần phát huy.

### **2.1. Tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương**

#### **2.1.1 Giới thiệu**

Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT VinaPhone). Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương được thành lập từ ngày 01/10/2015 theo quyết định số 827/QĐ-VNPT VNP-NS, trên cơ sở tổ chức triển khai đề án 888/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ V/v phê duyệt đề án tái cấu trúc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông giai đoạn 2014-2015.

Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương được tổ chức và hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp, các quy định pháp luật liên quan và Quy định của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông với chức năng được giao như sau:

- Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ VT – CNTT;
- Kinh doanh dịch vụ phát thanh, truyền hình, truyền thông đa phương tiện;
- Kinh doanh các dịch vụ nội dung, dịch vụ giá trị gia tăng;
- Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông;

#### **2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh**

Trong các năm qua, mặc dù VNPT nói chung, Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương nói riêng đang chịu sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ cạnh tranh và doanh thu các năm không đạt mục tiêu tăng trưởng được như kỳ vọng của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, nhưng nhìn chung doanh thu phát sinh vẫn tăng trưởng ở mức tương đối ổn định là gần 9%/năm. Do đặc điểm Trung tâm Kinh doanh tỉnh/thành là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông nên số liệu doanh thu được ghi nhận là doanh thu phát sinh từ khách hàng trên toàn mạng, trong khi đó chi phí lại bao gồm chi phí trực tiếp, chi phí giá vốn phải trả các đơn vị trong ngành (hạch toán tập trung tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông) nên các chỉ tiêu về lợi nhuận tạm thời chưa đánh giá được.

Số liệu kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị thông qua một số chỉ tiêu cơ bản được thể hiện tại Bảng 2.1 dưới đây:

**Bảng 2.1: Kết quả SXKD của TTKD VNPT - Hải Dương trong 5 năm.**

TT	Tên chỉ tiêu	Đvt	Kết quả đạt được				
			Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Doanh thu Viễn thông - CNTT	Tr.đ	316.500	341.680	361.509	386.930	401.010
2	Thuê bao (Khách hàng) phát triển mới theo từng dịch vụ						
2.1	Điện thoại cố định	TB	1.369	1.070	672	597	503
2.2	Điện thoại di động trả sau	TB	3.980	4.151	11.423	11.431	18.436
2.3	Điện thoại di động trả trước	TB	160.000	114.389	65.946	84.507	74.727
2.4	Internet cáp đồng - MegaVNN	TB	2.400	1.701	20	3	1
2.5	Internet cáp quang-FiberVNN	TB	43.893	42.045	20.069	20.341	17.505
2.6	Dịch vụ truyền hình MyTV	TB	7.926	8.093	2.885	2.990	17.115
3	Số Điểm bán lẻ VinaPhone	Điểm	1.920	1.870	1.720	1.850	1.568
4	Thu nhập bình quân (Triệu đồng/người/tháng)	Tr.đ	12,1	13,7	16,6	18,4	18,9

5	Năng suất lao động	Tr.đ	2.096	2.476	2.892	3.172	3.518
---	--------------------	------	-------	-------	-------	-------	-------

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

**Bảng 2.2. Báo cáo kết quả kinh doanh của các dịch vụ trọng tâm của TTKD VNPT Hải Dương qua 5 năm 2017 – 2021**

Tên chỉ tiêu	Kết quả đạt được				
	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
<b>1. Tổng doanh thu dịch vụ VT-CNTT</b>	<b>316.500</b>	<b>341.680</b>	<b>361.509</b>	<b>386.930</b>	<b>401.010</b>
Dịch vụ Di động	149.833	152.922	154.467	157.041	153.026
Doanh thu băng rộng	130.546	140.784	153.583	165.897	171.767
Dịch vụ Cố định	18.152	17.162	15.571	13.530	10.756
Dịch vụ truyền số liệu	6.521	11.125	11.428	15.327	15.546
Dịch vụ MyTV	7.723	15.561	19.627	16.256	17.877
<b>2. Dịch vụ CNTT khác</b>	<b>3.725</b>	<b>4.125</b>	<b>6.833</b>	<b>9.776</b>	<b>15.360</b>
Dịch vụ hạ tầng				9.103	16.678
Kinh doanh thương mại			2.824	3.074	2.339

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

### **2.1.3. Đặc điểm khách hàng sử dụng dịch vụ Viễn thông**

*Phân đoạn thị trường theo hành vi*

*Phân đoạn thị trường theo mức sử dụng hàng tháng*

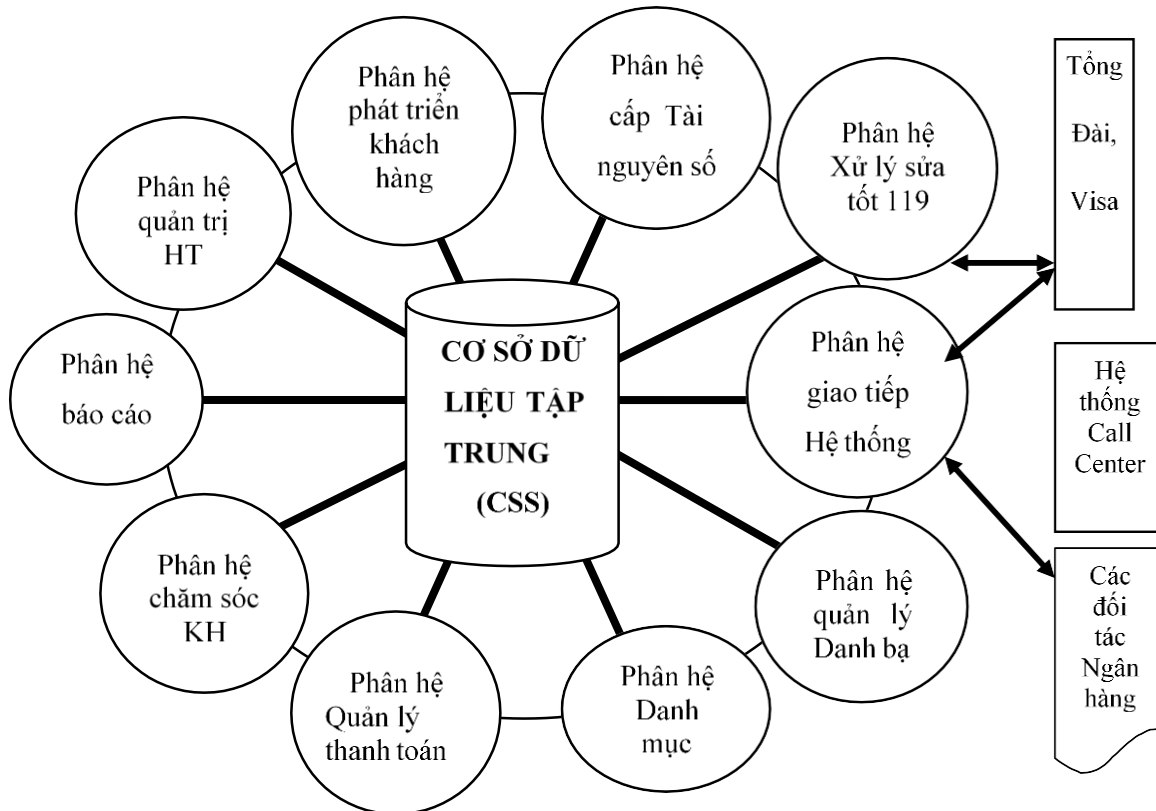
## **2.2. Thực trạng Quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT**

## –Hải Dương

### 2.2.1. Cơ sở dữ liệu về khách hàng

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương đang sử dụng hệ thống chương trình CSS (Customer Service System) để quản lý điều hành sản xuất kinh

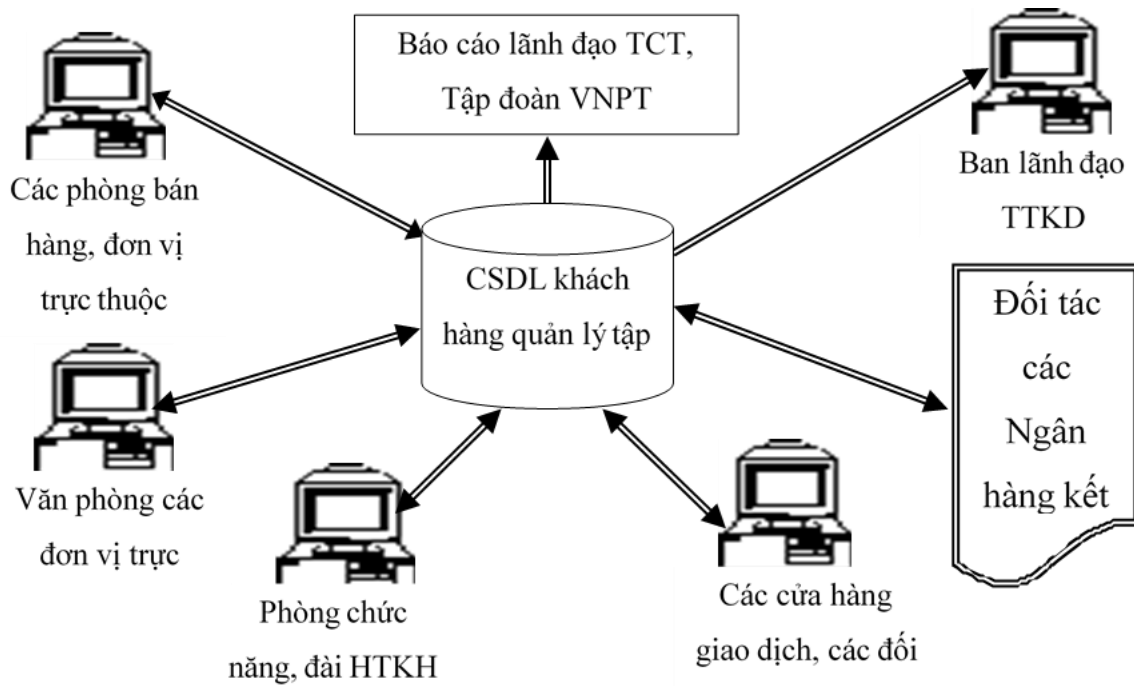
**Hình 2.1. Mô hình tổng thể hệ thống điều hành sản xuất kinh doanh (CSS)**



Đây là hệ thống chính dùng để quản lý CSDL khách hàng, được Tập đoàn Bưu chính viễn thông (VNPT) phát triển, phân quyền, khai thác và vận hành tập trung. Ngoài ra, còn có các hệ thống quản lý CSDL khách hàng tập trung khác như: hệ thống CCBS dùng quản lý khách hàng dịch vụ di động; hệ thống Visa dùng quản lý thông tin thiết bị của dịch vụ băng rộng Internet; hệ thống quản lý và đăng ký thông tin thuê bao;... và một số chương trình riêng lẻ dùng quản lý riêng tại đơn vị.

Các chức năng của hệ thống được tổ chức rất chặt chẽ và có mối quan hệ với nhau, cùng khai thác CSDL khách hàng thông qua kho dữ liệu tập trung được lưu trữ an toàn và bảo mật.

**Hình 2.2. Mô hình cập nhật và truy vấn dữ liệu khách hàng tập trung**



## 2.2.2. Quy trình quản trị quan hệ khách hàng

### 2.2.2.1. Công tác xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

**Hình 2.3. Mô hình xử lý yêu cầu của hệ thống CSDLKH tập trung**



(Nguồn phòng ĐHNV)

### 2.2.2.2. Phân tích cơ sở dữ liệu, lựa chọn khách hàng mục tiêu

**Bảng 2.3. Điểm tính có giá trị hiện tại**

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

(Nguồn phòng Điều hành - Nghiệp vụ)

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

**Bảng 2.4. Điểm tính có giá trị tiềm năng**

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

(Nguồn phòng ĐHNV)

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

$$CL = 1 - Cr$$

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

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

(Nguồn phòng Điều hành - Nghiệp vụ)



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

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

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

(Nguồn phòng Điều hành - Nghiệp vụ)

Lựa chọn khách hàng mục tiêu

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

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

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

(Nguồn phòng Điều hành nghiệp vụ)

Ví dụ:

$$- K=M1+T1+CI1+M1=4.$$

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

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

**Bảng 2.8. phân loại khách hàng**

Phân đoạn	Tổng điểm	Đặc điểm và mục tiêu khách hàng
<b>KH</b>	<b>(K)</b>	

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

#### 2.2.2.3. Xây dựng các công cụ tác động vào khách hàng mục tiêu

#### 2.2.2.4. Đo lường kết quả thực hiện chương trình Quản trị quan hệ khách hàng

### 2.2.3. Phân loại nhóm khách hàng

Trên cơ sở quy định chung của Tập đoàn Bưu chính – Viễn thông Việt Nam, VNPT Hải Dương đã phân loại khách hàng, làm cơ sở cho việc ban hành các chính sách phù hợp với từng đối tượng khách hàng. Các cách phân loại khách hàng bao gồm:

\* Phân loại dựa theo đối tượng sử dụng

\* Phân loại theo doanh thu

\* Phân hạng khách hàng

#### **2.2.4. Hoạt động bán hàng và chăm sóc khách hàng (tư vấn bán hàng, marketing, dịch vụ sau bán hàng, ...)**

**Bảng 2.9. Kết quả chăm sóc khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương thực hiện năm 2021**

STT	Nội dung	Số lượng kế hoạch	Số lượng hoàn thành thực tế	% hoàn thành so dự kiến
1	Tặng dịch vụ bảo mật cho khách hàng thân thiết (sử dụng nhiều dịch vụ của VNPT, khách hàng lâu năm)	300	367	122,3
2	Đổi miễn phí thiết bị đầu cuối (khách hàng sử dụng dịch vụ lâu năm bị lỗi, hỏng thiết bị đầu cuối như Modem, Settopbox,...)	16.000	16.535	103,3
3	Trao giải cho khách hàng trúng thưởng theo chương trình Bốc thăm trúng thưởng	10	10	100
4	Tặng lịch cho khách hàng có phát sinh giao dịch tại cửa hàng giao dịch của Trung tâm kinh doanh	750	769	102,5
	<b>Tổng cộng</b>	<b>17.060</b>	<b>17.681</b>	103,6

*Nguồn: Phòng Điều hành – Nghiệp vụ*

### **2.3. Đánh giá hoạt động Quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT –Hải Dương**

#### **2.3.1. Những kết quả đạt được**

- Tuy CSS chương trình hiện đang khai thác để quản lý khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương còn có những hạn chế (theo kết quả điều tra), nhưng về cơ bản đã cũng đã đáp ứng để quản lý CSDL khách hàng, góp phần gia tăng doanh thu, lợi nhuận cho VNPT qua các năm (từ 2017 đến nay).

- Về cá biệt hóa khách hàng: Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương đã triển khai khá tốt các chương trình chăm sóc khách hàng, chính sách khuyến mại, chính sách chiết khấu nhằm ưu đãi giá trị dành cho các khách hàng trả tiền trước, nhằm mục tiêu thu hút thêm nhiều khách hàng mới và tạo ra được nhiều khách hàng trung thành sử dụng dịch vụ, khách hàng lớn.

- Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương đã tạo được cho mình chỗ đứng vững chắc trên địa bàn tỉnh trong điều kiện có nhiều đối thủ cạnh tranh lớn như VietTel, Mobifone, FPT, SCTV,...

### **2.3.2. Những tồn tại, nguyên nhân**

- Bộ máy chăm sóc khách hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương vẫn còn có hạn chế, việc phân cấp chăm sóc khách hàng chưa hợp lý. Việc chăm sóc khách hàng chủ yếu do các giao dịch viên, nhân viên kinh doanh hoặc cộng tác viên thu cước đảm nhiệm.

- Chưa có một CSDL khách hàng tập trung toàn Tổng công ty cho tất cả các dịch vụ VT - CNTT, đồng thời chưa xây dựng được chương trình phần mềm quản lý quan hệ khách hàng phù hợp, tập trung duy nhất đối với những nhu cầu mới từ phía khách hàng. Dữ liệu về khách hàng còn bị phân mảnh, chia nhỏ để quản lý trên các hệ thống chương trình riêng lẻ, một số thông tin thu thập của khách hàng chưa được cập nhật thường xuyên và đầy đủ.

#### **Những nguyên nhân của tồn tại hạn chế**

- Chưa quan tâm đúng mức về công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên. Nhận thức của CBCNV chuyển biến còn chậm, chưa kịp so với yêu cầu thực tế từ khách hàng và tình hình kinh doanh biến động rất nhanh của thị trường VT-CNTT.

- Khách hàng ngày càng có nhiều lựa chọn, họ có thể dễ dàng chuyển sang các nhà cung cấp khác có chất lượng phục vụ bằng hoặc tốt hơn.

- Các kênh tương tác khách hàng chưa có sự phối hợp đồng bộ nên việc thu thập thông tin khách hàng còn nhiều hạn chế. Chưa có kế hoạch thường xuyên khảo sát nắm bắt nhu cầu và phản ánh thực tế của khách hàng. Do đó khó có thể phản hồi một cách hiệu quả, dẫn đến khó nắm bắt nhu cầu khách hàng.

### **Kết luận Chương 2:**

Chương 2 đã tìm hiểu tổng quan về Trung tâm kinh doanh VNPT- Hải Dương và phân tích đánh giá được hiện trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng Trung tâm kinh doanh

VNPT- Hải Dương, đây là cơ sở quan trọng để đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác Quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT- Hải Dương ở chương tiếp theo.

## **Chương 3 - GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG**

Qua phân tích ở chương 2, chúng ta thấy được các tồn tại trong công tác Quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương, sang chương 3 cần đưa ra các giải pháp để khắc phục làm sao áp dụng thành công trong thực tế.

### **3.1. Phương hướng hoạt động và hoạch định chiến lược Quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương**

*Về phương hướng hoạt động kinh doanh sắp tới của VNPT Hải Dương*

- Tập trung, duy trì và mở rộng thị phần kinh doanh các dịch vụ di động, băng rộng, MyTV đem lại doanh thu và hiệu quả cao.

- Cung cấp các giải pháp về Công nghệ thông tin, cụ thể như: giải pháp hoá đơn điện tử; giải pháp hội họp trực tuyến; giải pháp hệ thống một cửa (cho các cơ quan tỉnh, thành phố); dự án SmartCity (thành phố thông minh: tổng thể các giải pháp thông minh phục vụ cho cộng đồng); hệ thống quản lý bệnh viện (HIS), quản lý trường học (vnEdu); ký số, ...

### **3.2. Một số giải pháp Quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương**

#### **3.2.1. Giải pháp về chiến lược 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 sẵn có nhưng dữ liệu khách hàng được thống nhất và hoàn chỉnh hơn, tạo thuận lợi cho việc cập nhật, tra cứu thông tin về 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. C

#### **3.2.2. Giải pháp về hoạt động tạo giá trị để duy trì khách hàng**

Sự thoả mãn của khách hàng cũng chính là mục tiêu của CRM nhằm gia tăng giá trị cho khách hàng. Để đạt được mục tiêu này, các hoạt động cụ thể mà Trung tâm cần triển khai

là: chiến lược khách hàng, chiến lược văn hoá, chiến lược tạo giá trị, chiến lược tương tác, chiến lược công nghệ và chiến lược con người.

Giá trị của khách hàng được tạo dựng trong tất cả các giai đoạn: trước, trong và sau khi khách hàng mua hàng. Hay nói cách khác, giá trị của khách hàng được tạo dựng và gia tăng thông qua việc gia tăng hiệu quả của các chương trình Marketing, bán hàng và dịch vụ. Giá trị là ước tính của khách hàng về khả năng thỏa mãn những nhu cầu về sản phẩm hay dịch vụ. Và vì thế, muốn đề xuất giá trị vượt trội cho khách hàng, Trung tâm cần phải hiểu sâu sắc các nhu cầu của khách hàng, và làm thỏa mãn các vấn đề của họ và quan trọng hơn cả là nắm bắt được thông tin kịp thời.

### ***3.2.3. Giải pháp về chiến lược tương tác với khách hàng***

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

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

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

### ***3.2.4. Giải pháp về nguồn nhân lực***

Hiện nay, nhiều lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương là lao động cần phải đào tạo lại, do CBCNV chuyển từ kỹ thuật sang kinh doanh, trong khi chuyên môn cơ bản chủ yếu là kỹ thuật, số lượng cán bộ công nhân viên có hiểu biết về kinh doanh còn ít. Công tác đào tạo của đơn vị trong thời gian qua có tổ chức nhiều nhưng chỉ mang tính đại trà, giải quyết tình huống, đơn vị chưa đánh giá được năng lực nhân viên, nên chưa điều chỉnh sắp xếp lại lao động, chưa phân loại được đối tượng lao động để có phương pháp đào tạo và phát triển hợp lý.

- Một số phương pháp đào tạo có thể áp dụng để nâng cao trình độ tiếp thị bán hàng:

Đào tạo trong công việc: đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Ví dụ như: Tổ trưởng tổ kinh doanh bán hàng đào tạo cho nhân viên kinh doanh địa bàn tại các Phòng bán hàng.

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc: Quá trình đào tạo này bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn một cách tỷ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn của người dạy.

Cử đi học ở các trường chính quy: Với những đối tượng có năng lực, làm việc ở các bộ phận đặc thù như: Điều hành nghiệp vụ, quản lý hệ thống, ... của đơn vị cần trang bị tương đối đầy đủ kiến thức về chuyên môn, chuyên ngành lý thuyết lẫn thực hành.

Đào tạo elearning như hiện nay đơn vị đang làm ;

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

### **3.2.5. Giải pháp về công nghệ**

Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương luôn đầu tư khoa học công nghệ mới nhất, chất lượng dịch vụ của trung tâm không ngừng được cải tiến nhằm đem lại cho khách hàng một dịch vụ hoàn hảo nhất. Cụ thể là :

Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương triển khai xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng thống nhất với hệ thống của VNPT VinaPhone nhằm kết nối chặt chẽ dữ liệu về khách hàng.

Về định hướng cho tương lai gần, hệ thống tính cước, thu cước, thông tin khách hàng được thông qua ngân hàng thông tin (CSDL) và qua mạng công cộng, khách hàng có thể trả cước qua hệ thống VNPT Pay, qua ngân hàng. Nhân viên thu cước không phải đi thu từng nhà như hiện nay.

Đẩy mạnh việc khách hàng sử dụng app My VNPT để khách hàng tự quản lý dịch vụ, tự lựa chọn gói cước phù hợp, có sẵn các kênh tương tác với VNPT

Phát triển và hoàn thiện mạng thông tin tối ưu để hỗ trợ khách hàng là mục tiêu của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương cũng như tất cả các nhà khai thác thông tin di động trong điều kiện đặc thù kinh doanh khai thác lĩnh vực Dịch vụ Viễn thông. Hệ thống thông tin hoàn thiện sẽ là công cụ vô cùng đắc lực quyết định đến năng suất lao động và hiệu quả lao động.

Trong đó, vấn đề cơ bản nhất là các xây dựng các chiến lược và các mục tiêu trong việc phát triển, hoàn thiện hệ thống thông tin một cách cụ thể, có căn cứ khoa học và phù hợp với thực tiễn kinh doanh cũng như định hướng phát triển của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương. Một hệ thống tích hợp các chương trình quản lý và khai thác nghiệp vụ của dịch vụ khách hàng hoàn hảo là rất cần thiết và cấp bách để khắc phục các tồn tại hiện nay về tốc độ và khả năng khai thác của hệ thống thông tin. Một hệ thống thông tin đồng bộ và thống nhất cần được nghiên cứu xây dựng dựa trên cốt lõi là hệ thống tính cước và quản lý khách hàng. Đảm bảo tính bảo mật, an toàn và các chức năng tác nghiệp hỗ trợ cho dịch vụ khách hàng nói chung và hoạt động chăm sóc khách hàng nói riêng.

### **3.3. Kiến nghị**

Để tạo môi trường và điều kiện thuận lợi cho Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương nâng cao chất lượng quản trị khách hàng cũng như nâng hiệu quả hoạt động của trung tâm trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, đề tài xin đề xuất một số kiến nghị sau:

#### ***3.3.1. Kiến nghị với Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông***

Tình hình hiện nay thông tin thuê bao được rao bán nhan nhản trên mạng. Người dùng mạng di động thường xuyên bị tra tấn bởi các cuộc gọi rác. Hàng triệu thông tin thuê bao di động của nhà mạng bị rao bán công khai trên mạng, đây chủ thuê bao trở thành nạn nhân của những cuộc gọi “rác” làm phiền từ các ngân hàng, công ty bảo hiểm, bất động sản, thẩm mỹ viện...

Việc mua bán thông tin trên mạng trở thành quá giản đơn, chỉ cần bỏ ra số tiền từ 200.000 đồng, người mua sẽ có được bộ thông tin của hàng trăm nghìn người gồm địa chỉ nhà, email, số điện thoại. Còn nếu chỉ hàng triệu, họ cũng được sở hữu hàng triệu số điện thoại của giám đốc, trưởng phòng, phòng kinh doanh... thuộc lĩnh vực bất động sản, tài chính, quảng cáo, sản xuất, dịch vụ, xây dựng, thực phẩm, tin học...; hoặc danh sách khách hàng tại Hà Nội mua căn hộ Times City, Royal City, khách hàng đang vay tiền tại một số ngân hàng...



Vì vậy, Tổng công ty phải có biện pháp:

- Tăng cường bảo mật thông tin cá nhân của người sử dụng dịch vụ viễn thông để tránh tình trạng dữ liệu này bị khai thác trái quy định pháp luật, cụ thể như cấp mã xác thực vào điện thoại của từng nhân viên khi truy cập vào hệ thống quản trị quan hệ khách hàng, đồng thời định kỳ hàng tháng yêu cầu nhân viên thay đổi mật khẩu truy cập vào hệ thống.

- Ngăn chặn việc mua bán, lưu thông SIM sai quy định.

Để thực hiện được các biện pháp nói trên cần tổ chức triển khai các biện pháp để kiểm tra, giám sát và quản lý chặt chẽ việc tuân thủ các quy định về bảo vệ bí mật thông tin cá nhân của người sử dụng dịch vụ viễn thông tại doanh nghiệp; gắn trách nhiệm đến từng cá nhân; phân công lãnh đạo của doanh nghiệp chịu trách nhiệm và có hình thức xử lý khi tình trạng vi phạm không được cải thiện.

### ***3.3.2. Kiến nghị với ban lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương***

Để thực hiện chiến lược CRM, trước hết, ban lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương cần định hướng cho toàn bộ cán bộ nhân viên của trung tâm về tư tưởng CRM của trung tâm. Công việc triển khai hệ thống CRM không chỉ là việc của phòng chăm sóc khách hàng mà đó là việc của toàn bộ CBNV trung tâm với tư tưởng xuyên suốt “khách hàng là thượng đế” và luôn hướng đến các hoạt động làm khách hàng hài lòng nhằm giúp cho Vinaphone đạt được mục tiêu đề ra trong định hướng phát triển của trung tâm.

Tất cả CBNV của đạo Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương cần được phổ biến về vai trò, tầm quan trọng của khách hàng đối với Trung tâm. Mỗi nhân viên khi thực hiện công việc không chỉ quan tâm đến mục đích công việc mà cần có thái độ nhã nhặn, vui vẻ khi phục vụ khách hàng nhằm đem đến cho khách hàng tâm lý thoải mái và sự hài lòng với Trung tâm để họ trở thành khách hàng trung thành của trung tâm mà không có ý định tìm nhà cung cấp dịch vụ khác.

### ***3.3.3. Kiến nghị với các phòng ban chức năng***

Các phòng ban chức năng trong trung tâm cần có sự phối kết hợp đồng bộ vì lòng trung thành của khách hàng chứ không phải vì lợi ích cục bộ quyền anh, quyền tôi. Công việc chăm sóc khách hàng là công việc của tất cả mọi người trong trung tâm trong đó bộ phận chăm sóc khách hàng đóng vai trò then chốt. Cụ thể như sau:

- Đối với phòng Điều hành - nghiệp vụ: chủ trì trong việc quản trị hệ thống phần mềm quản trị quan hệ khách hàng (CRM), định kỳ hàng tuần, hàng tháng kết xuất số liệu cập nhật, biến động tăng, giảm về quản trị quan hệ khách hàng, đánh giá chất lượng cập nhật cơ sở dữ

liệu từ các đơn vị trực thuộc và báo cáo Ban Giám đốc Trung tâm kinh doanh, thông báo để các phòng ban chức năng và các phòng bán hàng khu vực nắm bắt kịp thời điều chỉnh, hoàn thiện bổ sung các trường số liệu chưa đầy đủ.

### **Kết luận Chương 3**

Chương này đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương. Tuy nhiên, để áp dụng thành công, cần sự quyết tâm của ban Giám Đốc cũng như sự đồng lòng của CBNV, cần nghiên cứu sâu hơn nữa cho phù hợp với từng bộ phận nhỏ trong đơn vị.

### **KẾT LUẬN**

CRM là một vấn đề đã được nghiên cứu từ khá lâu, được nhiều doanh nghiệp ứng dụng với nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau. Với đề tài này, dù đã cố gắng tìm tòi để đưa ra một giải pháp nhưng do khả năng và cơ sở lý luận còn nhiều hạn chế nên chắc chắn đề tài không tránh khỏi những thiếu sót.

Tại các DN, quản trị quan hệ khách hàng sẽ đem lại lợi nhuận cao và bền vững, đồng thời mang đến cho khách hàng sự hài lòng, thỏa mãn nhu cầu và tạo ra giá trị cho khách hàng. Qua CRM tạo cho mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng ngày càng thân thiện, gần gũi. Đồng thời, qua cơ sở dữ liệu doanh nghiệp nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, từ đó, nghiên cứu và cung ứng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Vì vậy, doanh nghiệp muốn thành công, chiến lược CRM phải thực hiện đầy đủ việc đánh giá vị trí hiện tại của doanh nghiệp liên quan đến giá trị, lòng trung thành và độ hài lòng của khách hàng. Việc thiết lập các mục tiêu về khách hàng phải rõ ràng, quan tâm đến việc chỉ ra các yêu cầu về con người: kỹ năng, văn hóa, tổ chức, trách nhiệm, quyền hạn... Các yêu cầu về dữ liệu phải đầy đủ, logic, đồng bộ và thống nhất. Thực hiện tốt chiến lược cho việc phân đoạn sản phẩm, chính sách giá, truyền thông và tương tác, kênh, dịch vụ khách hàng và quản lý phân đoạn theo yêu cầu khách hàng. Chỉ rõ các yêu cầu về hạ tầng (như các kỹ năng, tổ chức, công nghệ, phân tích và cơ sở dữ liệu) để định hướng cho các chiến lược hoạt động khác.

Do thời gian hạn chế và kiến thức có hạn, nên luận văn này không tránh khỏi những sai sót, bất cập. Vì vậy, luận văn rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp chân thành của các cô giáo, thầy giáo, bạn bè và đồng nghiệp để luận văn này được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.