

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN HỒ MINH ĐỨC

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
TẠI TRUNG TÂM DỊCH VỤ VIỄN THÔNG
VINAPHONE**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. Nguyễn Thanh Liêm**

Phản biện 1: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU

Phản biện 2: TS. NGUYỄN VĂN HÙNG

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 03 năm 2013.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tên đề tài: Quản trị quan hệ KH tại Trung tâm Dịch vụ Viễn thông- Vinaphone

2. Tính cấp thiết của đề tài: Khi nền kinh tế ngày càng cạnh tranh quyết liệt cùng với sự ra đời của nhiều đối thủ cạnh tranh như: Mobifone, Viettel, Vietnam Mobile..., nên việc giữ chân khách hàng là điều quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp.

3. Mục tiêu nghiên cứu: Luận văn sẽ tập trung đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá và đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ KH tại Trung tâm Dịch vụ Viễn thông- Vinaphone.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Là các hoạt động liên quan đến công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Trung tâm Dịch vụ Viễn thông- Vinaphone.

- Phạm vi nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu những vấn đề thuộc lĩnh vực quản trị quan hệ khách hàng trong hoạt động cung cấp dịch vụ viễn thông trên thị trường Đà Nẵng từ năm 2010 – 2020 tại Trung tâm Dịch vụ Viễn thông- Vinaphone.

5. Phương pháp nghiên cứu: Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu, trong đó chú trọng sử dụng các phương pháp: duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phân tích, tổng hợp những số liệu.

6. Nguồn dữ liệu: Nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp

7. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài: Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động CRM của Vinaphone 3, xây dựng chiến lược cho từng nhóm khách hàng. Và đưa ra một số giải pháp

nhằm hoàn thiện công tác CRM tại Trung tâm Dịch vụ Viễn thông- Vinaphone

8. Kết cấu của luận văn: Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu cần tham khảo, nội dung chính của luận văn được chia thành 3 chương:

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

Chương 2: Tình hình nguồn lực và thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng Trung tâm Dịch vụ Viễn thông- Vinaphone.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng Trung tâm Dịch vụ Viễn thông- Vinaphone.

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1. KHÁCH HÀNG VÀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1.1. Giá trị dành cho khách hàng và sự thỏa mãn giá trị của khách hàng

a. Giá trị dành cho khách hàng

Để đo lường giá trị giành cho khách hàng, người ta sử dụng công thức: $V = B/P$.

Trong đó:

- V: Giá trị cảm nhận được (đánh giá của khách hàng giữa cho và nhận).

- B: lợi ích cảm nhận trừ cho chi phí ước tính phải bỏ ra.

- P: chi phí cơ hội, gồm tất cả những gì phải từ bỏ.

b. Sự thỏa mãn giá trị của khách hàng

Sự thỏa mãn là mức độ của trạng thái cảm giác của một người bắt nguồn từ việc so sánh kết quả thu được từ sản phẩm với những gì kỳ vọng của người đó. Do vậy, sự thỏa mãn đó là cảm nhận của khách hàng về mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Khách hàng hài lòng hay không tùy thuộc vào công hiệu của sản phẩm, dịch vụ có phù hợp với giá trị mà khách hàng mong muốn.

1.1.2. Quản trị quan hệ Khách hàng

a. Khái niệm

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về Quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Những định nghĩa này có hướng tiếp cận khác nhau nhưng đều tập trung giải thích quy trình và mục tiêu trong ứng dụng CRM tại các doanh nghiệp.

b. Mục đích và vai trò của CRM

Mục đích của CRM: Cung cấp cho KH các dịch vụ tốt hơn; nâng cao hiệu quả của trung tâm hỗ trợ KH; trợ giúp nhân viên bán hàng thực hiện đơn hàng một cách nhanh nhất; đơn giản hóa tiến trình tiếp thị và bán hàng; phát hiện các KH mới và tăng doanh thu từ KH.

Vai trò của CRM: Nâng cao nhận thức của đội ngũ nhân viên trong tổ chức về tầm quan trọng và vai trò của mỗi thành viên trong việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với KH; nắm bắt phương pháp và xây dựng các tiêu chí phân loại KH; xây dựng các chiến lược thích hợp với từng loại đối tượng KH nhằm duy trì có hiệu quả mối quan hệ với các KH tốt nhất...

c. Lợi ích của CRM:

- Đáp ứng những thay đổi mà các doanh nghiệp đang đối mặt có liên quan đến những người tiêu dùng, thị trường và công nghệ. Vì

vậy, doanh nghiệp cần phải quan tâm nhiều hơn đến với KH, thỏa mãn tốt nhất đòi hỏi của KH bên cạnh mục tiêu giảm chi phí.

- Cho phép nhận biết các KH có lòng trung thành cao cũng như hiệu chỉnh những sản phẩm và dịch vụ để tạo lòng trung thành.

- Cho phép làm cho KH có giá trị hơn. Điều này có nghĩa KH sẽ mua với số lượng lớn hơn với nhiều chủng loại sản phẩm, chi phí tác nghiệp và phục vụ giảm, sai sót trong phục vụ do đó sẽ giảm, tăng năng suất và nhiệt huyết của đội ngũ nhân viên... có được nhiều KH trung thành hơn.

d. Các yêu cầu của CRM:

Yêu cầu của hệ thống CRM khi được xây dựng hoàn chỉnh sẽ bao gồm 3 phần chính:

* CRM hoạt động: Để tăng tính hiệu quả của CRM hoạt động, CN cần có sự kết hợp chặt chẽ giữa bộ phận trực tuyến và bộ phận hỗ trợ nhằm chia sẻ chuyển giao thông tin, cũng như cơ cấu hợp lý để luồng thông tin được tập hợp và lưu chuyển nhanh nhất.

* CRM phân tích: mỗi doanh nghiệp cần kết hợp chặt chẽ giữa phân tích và hành động thực tiễn. Việc phân tích đánh giá chỉ là phương tiện, sẽ hoàn toàn vô nghĩa nếu doanh nghiệp không có kế hoạch hành động sau đó.

* CRM cộng tác: CRM cộng tác liên quan đến việc thiết lập, duy trì và phát triển những kênh giao tiếp tương tác hai chiều giữa khách hàng và công ty.

e. Ba trụ cột của CRM

* Tạo giá trị cho khách hàng:

* Xem xét sản phẩm như một quá trình

* Trách nhiệm của doanh nghiệp:

1.1.3. Các cơ sở cho việc xây dựng chiến lược CRM

Phân tích chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh vừa là một quy trình vừa là một tập hợp định hướng, nó chi phối việc phát triển một loạt các chiến lược chức năng trợ giúp hoạt động kinh doanh nhằm đạt được những mục tiêu phối hợp.

Phân tích chiến lược khách hàng

Chiến lược khách hàng bao gồm việc đánh giá khách hàng hiện tại, tiềm năng và xác định đoạn thị trường thích hợp nhất đối với doanh nghiệp.

1.2. CHỨC NĂNG VÀ BỘ PHẬN CẤU THÀNH CỦA CRM

1.2.1. Chức năng của CRM

a. Chức năng tác nghiệp

b. Chức năng phân tích

c. Chức năng cộng tác

1.2.2. Các bộ phận cấu thành CRM

a. Con người

b. Tiến trình kinh doanh

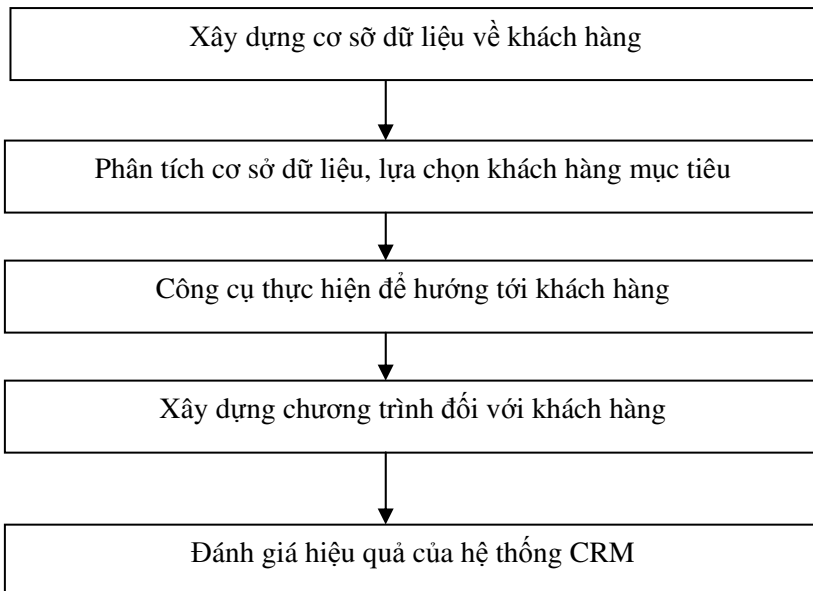
c. Công nghệ

1.2.3. Các nguyên tắc thiết kế hệ thống CRM

- Hệ thống CRM tập trung vào KH có khả năng sinh lời.
- Hệ thống CRM phải được tiếp cận ở tầm doanh nghiệp
- CRM cần xem KH như một tài sản
- Hệ thống CRM phải được tổ chức theo tiến trình
- Thiết kế hệ thống CRM chuyển từ đối phó sang chủ động sử dụng thông tin.
- Thiết kế hệ thống CRM cần phải triển khai hệ thống công nghệ thông tin

- Thiết kế hệ thống CRM cần đảm bảo nguyên tắc cân bằng giá trị.

1.3. QUY TRÌNH THỰC HIỆN CRM:



Chương 2

TÌNH HÌNH NGUỒN LỰC VÀ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CHI NHÁNH VIETTEL ĐÀ NẴNG TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI

2.1. ĐẶC ĐIỂM CỦA CN VIETTEL ĐÀ NẴNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Giới thiệu chung về Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel

Ngày 14/06/1997 Tổng cục Bưu điện quyết định thành lập Công ty Dịch vụ Viễn thông trên cơ sở Ban quản lý dự án GPC toàn

quốc, theo quyết định số 331/QĐ-TCBĐ.

- Tên giao dịch quốc tế: Vietnam Telecom Services Company.
- Tên ngắn gọn: Vinaphone.
- Tên viết tắt: VNP.
- Địa chỉ: 214 Trần Duy Hưng- Q. Cầu Giấy- Hà Nội.

b. Tổng quan về Trung tâm Dịch vụ Viễn thông KVIII (VNP3)

Chức năng

Nhiệm vụ

Quyền hạn

Mối quan hệ

c. Tổ chức bộ máy quản lý

Gồm 1 Giám đốc Chi nhánh, 3 Phó giám đốc và 8 phòng ban.

2.1.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của Vinaphone trong những năm qua

Doanh thu là một tiêu chí phản ánh quy mô hoạt động kinh doanh của Công ty. Người ta thường dùng tiêu chí này để thấy được sự tăng trưởng và tốc độ phát triển của doanh nghiệp. Đối với Công ty Vinaphone, chỉ tiêu doanh thu toàn mạng bao gồm:

Bảng 2.1. Cơ cấu doanh thu của Vinaphone qua các năm

Năm	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Doanh thu (tỷ đồng)	8816	14000	20519	28000	32000	26756
Tốc độ tăng (%)		158.8	146.6	136.5	114.3	

2.2. PHÂN TÍCH CÁC ĐIỀU KIỆN ẢNH HƯỞNG ĐẾN CRM:

2.2.1. Đặc điểm khách hàng của Vinaphone 3:

Khách hàng của *Vinaphone 3* có xu hướng tiết kiệm, mức cước sử dụng bình quân các dịch vụ như điện thoại cố định, điện

thoại di động...đều có xu hướng giảm, độ co giãn cầu thấp chủ yếu sử dụng một số dịch vụ cơ bản và một bộ phận khách hàng lập đặt điện thoại sử dụng để nghe là chính.

Khách hàng của *Vinaphone 3* có mức độ trung thành thấp, đa phần họ sẵn sàng chuyển sang các nhà cung cấp có chính sách khuyến mãi tốt hơn đặc biệt là giới trẻ: sinh viên, học sinh...

2.2.2. Ứng dụng công nghệ thông tin cho chương trình hoạt động chăm sóc khách hàng

Trong các năm qua, *Vinaphone 3* đã tích cực triển khai thực hiện lộ trình cơ cấu lại tổ chức trong đó có mục tiêu đẩy mạnh phát triển ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động kinh doanh được coi là một nội dung quan trọng. Hiện nay, Vinaphone không sử dụng phần mềm chăm sóc khách hàng mà sử dụng phần mềm quản lý bán hàng, dữ liệu khách hàng riêng do Vinaphone tự lập trình.

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KH TẠI TRUNG TÂM DỊCH VỤ VIỄN THÔNG - VINAPHONE

Hiện nay, việc ứng dụng Công nghệ thông tin, Quản trị quan hệ khách hàng mang lại hiệu quả và lợi ích to lớn cho các công ty. Chính vì vậy, xây dựng và áp dụng CRM đang là một trong những xu hướng và nhu cầu cấp bách của các công ty. Đặc biệt là các công ty kinh doanh các dịch vụ viễn thông, tin học vì hoạt động dịch vụ luôn gắn liền với khách hàng.

Tại *Vinaphone 3*, hoạt động CRM vẫn dựa vào nguồn nhân lực là chính, nên rất khó trong việc phát triển CRM quy mô lớn. Trong khi đó, bối cảnh thị trường dịch vụ viễn thông Việt Nam đang ngày càng mở rộng, nhiều công ty viễn thông nước ngoài gia nhập và cạnh tranh gay gắt với các công ty mới.

Hoạt động CRM của *Vinaphone 3* chủ yếu là trực tiếp giao dịch với khách hàng tại Quầy giao dịch. Các hình thức giao dịch khác như điện thoại, Email, Website vẫn còn rất hạn chế, giao dịch còn mang nặng giấy tờ, thủ tục chưa tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng.

2.3.1. Công nghệ sử dụng trong hệ thống CRM tại Vinaphone 3

a. Phần mềm giải đáp khách hàng

b. Phần mềm giải quyết khiếu nại

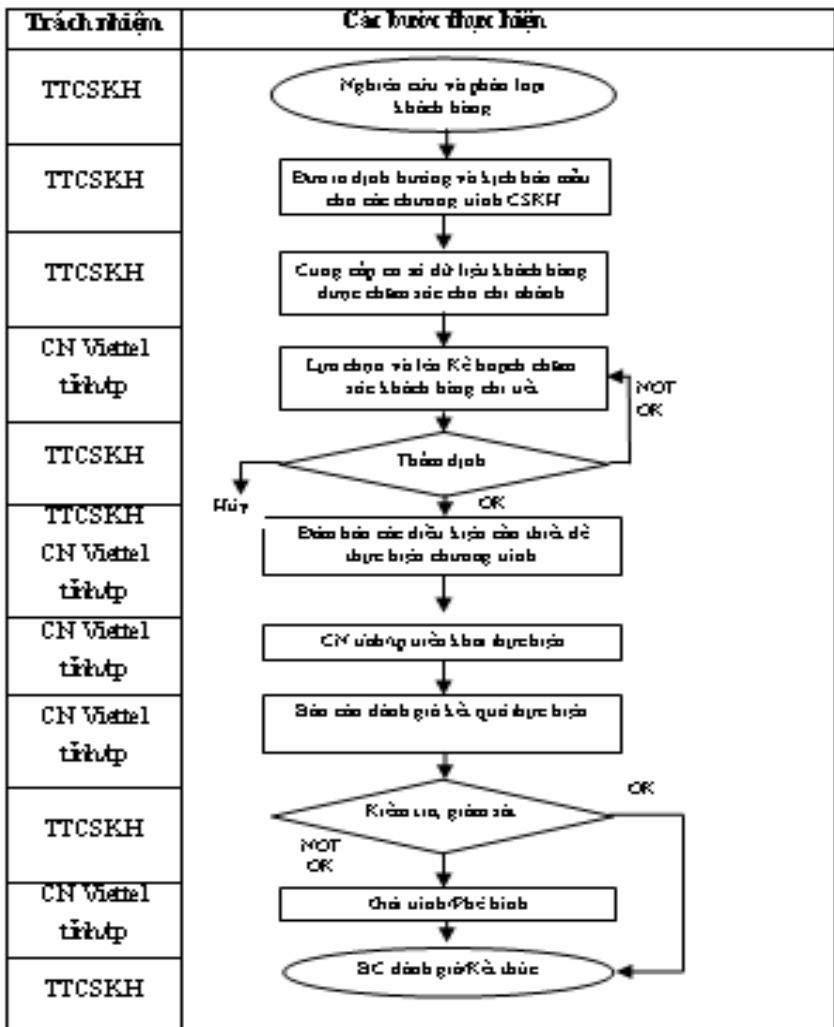
2.3.2. Các hoạt động chăm sóc khách hàng của Trung tâm Dịch vụ Viễn thông-Vinaphone

a. Đấu nối và quản lý hồ sơ: Bao gồm các tác nghiệp liên quan tới tổng đài, đấu nối cho thuê bao và lưu trữ hồ sơ theo số thuê bao.

b. Giải quyết khiếu nại: Bộ phận giải quyết khiếu nại tiếp nhận khiếu nại từ KH, từ các phòng chức năng, từ các cửa hàng, từ phương tiện thông tin đại chúng, theo đường công văn gửi đến...Khi nhận được khiếu nại, nhân viên giải quyết khiếu nại ghi vào bảng theo dõi giải quyết khiếu nại.

2.3.3. Công tác chăm sóc khách hàng:

CSKH là những hoạt động, chương trình thực hiện nhằm hướng tới mục tiêu đem đến cho KH những dịch vụ tốt nhất, sự hài lòng và thỏa mãn nhất từ đó tạo sự gắn bó giữa KH với Vinaphone.



Sơ đồ 2.6. Lưu đồ quy trình chăm sóc khách hàng:

2.4. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG CỦA TRUNG TÂM DỊCH VỤ VIỄN THÔNG-VINAPHONE

2.4.1. Kết quả chăm sóc khách hàng của Vinaphone 3

a. Tỷ lệ thuê bao rời mạng: Nếu trong năm 2010 tỷ lệ thuê bao rời mạng thực tế giảm 9,76 % so với kế hoạch. Thì năm 2011 là một thành công bức phá trong các công tác CSKH của VNP3 với tỷ lệ thuê bao rời mạng giảm đến 12,61 %.

b. Kết quả công tác chăm sóc khách hàng tại Vinaphone 3:

Năm 2011, Phòng CSKH đã hoàn thành tốt kế hoạch được giao trong công tác CSKH, mức độ thực hiện thực tế của hầu hết các chương trình CSKH của phòng CSKH vượt chỉ tiêu được giao.

Công tác chăm sóc khách hàng của Vinaphone càng ngày được KH quan tâm và số lượng KH sử dụng các dịch vụ của Vinaphone ngày càng lớn. Đây là một thành công lớn trong công tác CSKH của Vinaphone 3.

c. Những đánh giá từ phía khách hàng về hoạt động chăm sóc khách hàng của Vinaphone 3

- Bằng những hình thức khác nhau Vinaphone 3 đã thu thập ý kiến của KH về các chương trình CSKH của mình mới được thực hiện như: Happycall KH, lập bảng hỏi, tổ chức hội nghị KH...

- Đối với các chương trình CSKH mà Chi nhánh đã thực hiện chỉ có 15% số KH là đánh giá là rất thích, 35% KH đánh giá thích, 39% KH đánh giá là bình thường không có sự khác biệt, và có 11% KH tỏ ra không quan tâm. Do đó, phòng CSKH cần xây dựng các chương trình CSKH khác biệt với các nhà mạng khác để có thể thu hút, hấp dẫn KH sao cho tất cả KH đều biết đến và quan tâm đến các chương trình CSKH của Chi nhánh. Làm sao để số lượng KH đánh giá rất thích, thích chiếm đa số.

2.4.2. Những tồn tại trong công tác quản trị quan hệ khách hàng của Trung tâm Dịch vụ Viễn thông-Vinaphone:

a. Những tồn tại

- Vinaphone tập trung vào khuyến mãi phát triển số lượng thuê bao hơn là chất lượng của các thuê bao đang sử dụng. Do đó, trong những giờ cao điểm, KH không thể gọi tới tổng đài được.

- Những KH gắn bó lâu dài với Vinaphone được hưởng quá ít chính sách ưu đãi, khuyến mãi tạo cho KH sử dụng dịch vụ Vinaphone không được chăm sóc chu đáo nên có nguy cơ không muốn gắn bó lâu dài với mạng di động này.

- Hệ thống quản lý KH không ổn định nhiều khi bị lỗi truy nhập vào các chương trình tra cứu ảnh hưởng đến tiến độ của các công việc.

b. Nguyên nhân của những tồn tại nêu trên

- Tại Việt Nam một mảnh đất với hơn 80tr dân có đến 7 nhà cung cấp dịch vụ viễn thông. Việc chiếm lĩnh thị trường là khá quan trọng. Hầu như các mạng đều phát triển thuê bao mới là trọng tâm. Với 19tr400 KH dùng mạng Vinaphone đang là mạng có số lượng thuê bao lớn thứ ba. Công tác chăm sóc KH của Vinaphone vẫn chưa được đầu tư một cách đầy đủ, chưa đáp ứng hết được yêu cầu của KH.

- Nhân viên điểm giao dịch không đáp ứng được hết nhu cầu phục vụ của KH, đến một số điểm giao dịch thường xuyên gặp thái độ không nhiệt tình của nhân viên phục vụ và để KH chờ quá lâu. Do công tác đào tạo nhân viên chưa được sàng lọc một cách kỹ càng.

- Phần mềm quản lý Cơ sở Dữ liệu KH của Trung tâm chưa được đầu tư một cách chuyên nghiệp.

Chương 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TRUNG TÂM DỊCH VỤ VIỄN THÔNG-VINAPHONE

3.1. CÁC CƠ SỞ ĐỂ ĐƯA RA GIẢI PHÁP

3.1.1. Tác động của Hội nhập kinh tế toàn cầu ảnh hưởng đến thị trường Viễn thông

a. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Thị trường Viễn thông đã có sự cạnh tranh gay gắt của các công ty dịch vụ viễn thông khác như MOBIFONE, VIETTEL ...Hiện tại Vinaphone đang chiếm lĩnh thị phần ít hơn so với các nhà mạng khác.

b. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

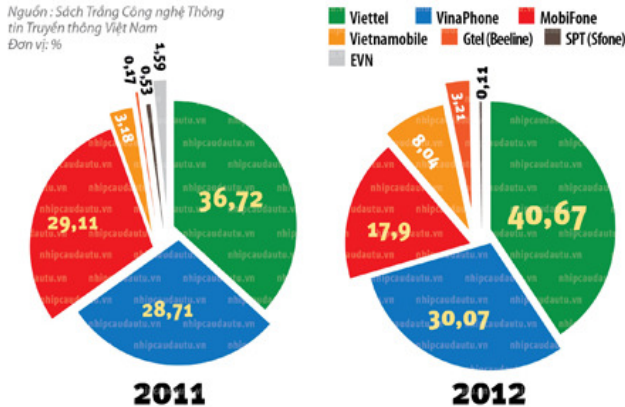
- **Truyền thông “lấn sân” viễn thông:** kế hoạch truy cập Internet qua mạng cáp truyền hình (Với ưu thế về băng rộng).

- **Mạng di động MVNO:** Những nhà cung cấp MVNO sẽ không phải đầu tư quá nhiều vốn để xây dựng hệ thống mạng. Bên cạnh đó, nhờ các đối tác MVNO, các nhà khai thác di động MNO sẽ tận thu được số vốn đã đầu tư vào cơ sở hạ tầng bằng việc khai thác triệt để những phân khúc thị trường còn bỏ ngỏ.

c. Sản phẩm thay thế: Ngành viễn thông rộng mở vì vậy trong tương lai gần sẽ có những sản phẩm thay thế sẽ giúp khách hàng thỏa mãn nhu cầu của mình.

3.1.2. Dự báo đối thủ cạnh tranh của Vinaphone 3 trong thời gian đến

a. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành



Biểu đồ 3.1. Các đối thủ cạnh tranh hiện tại với Vinaphone

b. Năng lực thương lượng của khách hàng

Thứ nhất, có nhiều nhà cung cấp trong khi số lượng người mua không nhiều. Ở Việt Nam mới có trên 30 triệu người sử dụng điện thoại di động trên tổng số dân là 83 triệu người, nếu so sánh con số này với ngay cả một số nước trong khu vực như Singapore, Hàn Quốc thì con số này còn ở mức quá thấp.

Thứ hai, khách hàng sử dụng dịch vụ di động có thể chuyển đổi giữa các nhà cung cấp với chi phí thấp do đó nó kích thích các công ty chống lại nhau để giảm giá cước dịch vụ.

Thứ ba, do đặc tính của ngành là khách hàng có thể sử dụng dịch vụ của nhiều nhà cung cấp cùng lúc. Phổ biến hiện nay là khách hàng vừa sử dụng dịch vụ của VinaPhone hoặc MobiFone và Viettel.

c. Khả năng của các sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế của ngành cung cấp mạng điện thoại di động chính là “bà con” của nó - ngành cung cấp điện thoại cố định và ngành Internet truyền dữ liệu bằng Email, Fax và điện thoại qua Internet.

d. Các yếu tố cạnh tranh chính giữa các nhà cung cấp

- Cạnh tranh về giá - cuộc đua sẽ dẫn đến hồi kết thúc

Viettel	VinaPhone, MobiFone
1. Trả sau	
- Nội mạng: 890 đồng/phút	880 đồng/phút
- Ngoại mạng: 990 đồng/phút	980đồng/phút
2. Trả trước	
- Nội mạng 1190 đồng/phút	1180 đồng/phút
- Ngoại mạng 1390 đồng/phút	1380 đồng/phút
(đã bao gồm VAT)	(đã bao gồm VAT)

- Cạnh tranh về chất lượng mạng và vùng phủ sóng - sự phát triển lâu dài.

- Chăm sóc khách hàng, yếu tố gia tăng sự thỏa mãn khách hàng

3.2. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC XÂY DỰNG HỆ THỐNG CRM

3.2.1. Chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh của Trung tâm Vinaphone 3 được xây dựng trên cơ sở sứ mệnh chung của Công ty Vinaphone là dịch vụ

thông tin di động ngày càng phát triển mạnh mẽ, trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống của mỗi người dân Việt Nam, Vinaphone luôn là mạng di động dẫn đầu ở Việt nam, luôn bên bạn dù bạn ở nơi đâu. Liên tục đổi mới, cùng với KH sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

3.2.2. Chiến lược Marketing

Song song với công tác duy trì KH, các hoạt động Marketing trong dịch vụ KH cũng cần được phát huy hết hiệu quả của nó. CSKH và hoạt động marketing có mối liên quan chặt chẽ với nhau, hai hoạt động này cần được tiến hành song song, thống nhất và đồng bộ với nhau mới có thể đem lại hiệu quả cao nhất.

- Quảng cáo: Trong điều kiện thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay thì Vinaphone cần xây dựng những chương trình, lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các hoạt động quảng cáo một cách cụ thể, dựa trên những nghiên cứu khoa học tránh đưa ra những phương hướng chung chung.

- Khuyến mại: phòng CSKH chủ động nghiên cứu và trình lên công ty thực hiện các chương trình khuyến mại. Nhằm phát huy tối đa hiệu quả mục đích của chương trình khuyến mại. Cần thường xuyên thay đổi hình thức khuyến mại nhằm tăng mức độ hấp dẫn của chương trình và thu hút sự quan tâm của KH.

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

3.2.3. Chiến lược Quản trị quan hệ KH (CRM)

Chiến lược CRM được thống nhất từ chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing và kết quả là xác định ai là khách hàng của

doanh nghiệp trong cơ sở dữ liệu KH để từ đó phát triển mối quan hệ thông qua các hoạt động gia tăng giá trị cho KH, duy trì và phát triển lòng trung thành của KH sử dụng dịch vụ viễn thông của Vinaphone 3 cung cấp.

a. Phát triển mạng lưới chăm sóc khách hàng

Để đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của KH về chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ. Phòng CSKH đã đề ra một số định hướng phát triển như sau:

- Phát triển, mở rộng, đa dạng hóa dịch vụ KH, hoàn thiện các dịch vụ hiện có.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ CSKH và cải tiến các chương trình CSKH.
- Hoàn thiện đội ngũ nhân viên CSKH cả về số lượng và chất lượng.
- Nâng cao căn bản tất cả loại dịch vụ cùng với việc điều chỉnh giá cước theo quy định của công ty ở mức hợp lý.

b. Phát triển công tác chăm sóc khách hàng

- Đẩy mạnh công tác CSKH, đào tạo kỹ năng cần thiết cho các nhân viên CSKH, đa dạng hóa các kênh tiếp nhận ý kiến KH.
- Triển khai các chương trình khuyến mại phù hợp với khả năng cung cấp theo từng khu vực địa bàn, đảm bảo tất cả các KH đều biết đến các chương trình, hoạt động CSKH của Vinaphone.
- Tập trung nâng cấp, cải tiến hệ thống tính cước, tránh tình trạng tính cước không chính xác cho KH.

3.3. XÂY DỰNG HỆ THỐNG CRM TẠI VINAPHONE 3

3.3.1. Xây dựng các hoạt động CRM

a. Hoạt động KH: Xây dựng CSDLKH thống nhất, hoàn chỉnh (thu thập thông tin KH, phân đoạn KH), phân tích dữ liệu KH,

lựa chọn KH mục tiêu.

b. Hoạt động tương tác KH: Xây dựng các chương trình mục tiêu cho từng phân đoạn KH, sản phẩm dịch vụ mục tiêu, chương trình quảng bá bán hàng, phối hợp các kênh quản lý.

c. Hoạt động tạo giá trị cho KH: Vinaphone 3 cần xác định chuỗi giá trị trong quá trình hoạt động của mình để gia tăng lợi nhuận và tạo đẳng cấp cao hơn so với đối thủ cạnh tranh: năng lực phục vụ, khả năng đáp ứng, sự đáng tin cậy và sự đồng cảm.

3.3.2. Quy trình thực hiện

Trên cơ sở mục tiêu của chiến lược CRM, phân tích thực trạng các hoạt động CRM và dựa trên năng lực sẵn có của Vinaphone 3, chúng ta tiến hành xây dựng hệ thống CRM theo các bước sau:

B1: Xây dựng cơ sở dữ liệu về KH

B2: Phân tích cơ sở dữ liệu và lựa chọn KH mục tiêu

B3: Các công cụ tác động vào KH mục tiêu

B4: Xây dựng chương trình với KH mục tiêu

B5: Đo lường quá trình CRM

3.4. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỂ THỰC HIỆN THÀNH CÔNG CHƯƠNG TRÌNH CRM

3.4.1. Đầu tư khoa học công nghệ đặc biệt là phần mềm CRM

- Trung tâm Vinaphone 3 luôn đầu tư khoa học công nghệ mới nhất, chất lượng dịch vụ của công ty không ngừng được cải tiến nhằm đem lại cho KH một dịch vụ hoàn hảo nhất.

- Trung tâm Vinaphone 3 triển khai xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu KH thống nhất với hệ thống của Công ty Vinaphone nhằm kết nối chặt chẽ dữ liệu về KH.

- Về định hướng cho tương lai không xa, hệ thống tính cước, thu cước, thông tin KH được thông qua ngân hàng thông tin và qua mạng công cộng, KH có thể trả cước qua mạng vi tính công cộng. Nhân viên thu cước không phải đi thu từng nhà như hiện nay.

- Phát triển và hoàn thiện mạng thông tin tối ưu để hỗ trợ KH

- Đội ngũ cán bộ tin học cần được tuyển dụng và đào tạo một cách bài bản và khoa học sao cho có thể tiếp cận với công nghệ mới một cách linh hoạt và sáng tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh về thế mạnh công nghệ giúp Vinaphone phát triển toàn diện và lâu dài.

- Với sự phát triển nhu cầu công việc của hoạt động CSKH, một hệ thống tích hợp các chương trình quản lý và khai thác nghiệp vụ của dịch vụ KH 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.

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

- Ngoài việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thì việc nâng cao kỹ năng giao tiếp, khả năng ngoại ngữ và các kinh nghiệm khác trong các chương trình đào tạo của CN là vô cùng cần thiết.

- Trung tâm xây dựng một hệ thống các quy định về chế độ thưởng phạt cho từng TH và theo định kì.

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

- Trung tâm cần phối hợp với các tổ chức, cơ sở đào tạo chuyên nghiệp để học thêm các khóa học ngắn hạn, các lớp bồi dưỡng khác cũng như các đợt tham quan, tập huấn, hội thảo nước ngoài để nâng cao trình độ chuyên môn của những NV CSKH mới.

- Tổ chức các đợt thi chuyên môn nghiệp vụ về hoạt động CSKH của Trung tâm hàng tháng.

3.4.3. Đẩy mạnh công tác duy trì khách hàng

Yêu cầu của các chương trình CSKH là phải xác định được đối tượng cụ thể của chương trình qua kết quả phân đoạn thị trường, đánh giá đúng giá trị của KH hoặc xác định, ước lượng những giá trị mà KH mang lại cho công ty để từ đó phòng CSKH xác định mức chi phí cần thiết cho mỗi KH trong chương trình CSKH của mình. Với phương pháp như vậy phòng CSKH luôn chủ động trong những kế hoạch CSKH, cân đối được nguồn tài chính và đảm bảo các chương trình CSKH được KH hưởng ứng và đền đáp bằng việc gắn bó lâu dài với Vinaphone. Dưới đây là một số kiến nghị để nâng cao hiệu quả của các chương trình CSKH:

* Chương trình chúc mừng sinh nhật KH:

- Mở rộng đối tượng được hưởng chương trình CSKH này cho tất cả các thuê bao trả trước và trả sau. Với thuê bao trả trước không có dữ liệu ngày sinh thì thay bằng dữ liệu ngày KH nhập mạng

- Đa dạng hóa quà tặng hơn nữa để tăng sự hấp dẫn của các món quà cho từng đối tượng KH theo từng năm.

- Không ngừng thay đổi, cải tiến mẫu thiệp, bao thư mang phong cách và đặc trưng riêng của Vinaphone.

- Thiệp chúc mừng có chữ kí của lãnh đạo Công ty. Điều này khiến KH cảm thấy mình được quan tâm và trân trọng và thể hiện chiến lược hướng tới KH từ mọi cấp của Vinaphone

* Chương trình CSKH tại tỉnh

- Mở rộng đối tượng tham gia

- Giới thiệu chiến lược phát triển của Vinaphone tại các hội nghị KH mà Trung tâm tổ chức

- Giới thiệu chính sách ưu đãi của Vinaphone đối với KH

Tăng cường tổ chức các hội nghị KH: Hội nghị KH là môi trường giao lưu, trao đổi thông tin giữa công ty với KH, là cơ hội để đơn vị nắm bắt được cảm nhận, thái độ của KH đối với dịch vụ của Vinaphone cũng như mong muốn, nhu cầu tiềm ẩn của KH. Đồng thời là cơ hội để Vinaphone giới thiệu các dịch vụ mới nhất của Vinaphone đến KH. Với những lợi ích đạt được như vậy, trong thời gian tới Vinaphone cần tăng cường các tổ chức các hội nghị KH.

- Với KH lớn: Nên tổ chức thường xuyên các hội nghị KH lớn, nhất là mỗi khi tung ra thị trường những dịch vụ mới cần tổ chức để ra mắt, quảng bá sản phẩm, dịch vụ của Vinaphone với KH. Và sau đó thu thập ý kiến phản hồi của KH về dịch vụ và sản phẩm mới đó. Nhất là trong môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì việc lên kế hoạch tổ chức hội nghị KH một cách linh hoạt là vô cùng cần thiết.

- Với nhóm KH vừa và nhỏ: Tổ chức thường xuyên các hoạt động và các chương trình như: “Vinaphone tri ân KH, ngày hội giao lưu với KH...” là giải pháp thích hợp. Tổ chức phát quà cho những

KH gắn bó lâu dài với Vinaphone, KH sử dụng lớn số lượng dịch vụ của Vinaphone...

Ngoài ra, có thể tổ chức một số chương trình có tính chất bổ sung và phụ trợ như picnic, gặp mặt cuối tuần, cuối năm... Đây là các chương trình nhằm bổ sung và hoàn thiện cho các chương trình CSKH thường xuyên, tăng tính bất ngờ và hấp dẫn trong công tác duy trì KH. Thực hiện các chương trình duy trì KH cần phát huy hết các khả năng đa dạng và phong phú để tính hấp dẫn ngày càng cao và đặc biệt cần kết hợp công tác duy trì KH với công tác thăm dò các phản hồi từ phía KH về các chương trình CSKH của Trung tâm. Các kết quả này là căn cứ rất quan trọng để định hướng và triển khai các chương trình tiếp theo phù hợp với nhu cầu và nguyện vọng của KH.

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

Với mục tiêu cung cấp cho KH dịch vụ có chất lượng tốt nhất, giá cước phù hợp nhất và đặc biệt đảm bảo nhu cầu nhanh gọn, chính xác nhất. Thì Trung tâm Vinaphone 3 cần tối ưu hóa quy trình CSKH:

- Giảm tải các thủ tục, giấy tờ không cần thiết
- Đơn giản hóa quy trình CSKH: Cần linh hoạt trong quá trình giải quyết khiếu nại như những khiếu nại đơn giản, bộ phận tiếp nhận có thể giải quyết trực tiếp vừa làm giảm thời gian chờ đợi của KH vừa làm tăng hiệu quả công việc. Đồng thời cần quy định cụ thể hơn trách nhiệm và quyền hạn đối với từng bộ phận hỗ trợ giải quyết khiếu nại để tránh tình trạng đùn đẩy trách nhiệm, gây tổn động

khiếu nại cũng như tình trạng thực hiện công việc chồng chéo nhau. Để tất cả các bộ phận trong bộ máy tổ chức khiếu nại đồng bộ và thống nhất, giảm tải các thủ tục khiếu nại, giảm thời gian tra cứu trách nhiệm cũng như tra cứu thông tin về KH thì Trung tâm đã xây dựng một hệ thống thông tin hoàn thiện về KH. Mỗi nhân viên đều được cung cấp một account để truy nhập hệ thống cơ sở dữ liệu KH. Với biện pháp này nhân viên giải quyết khiếu nại có thể tra cứu thông tin về KH trực tiếp trên hệ thống thay vì việc phải gửi đơn tới các bộ phận hỗ trợ khiếu nại và chờ thông tin phản hồi.

- Thống nhất quy trình và cải tiến phương thức giải quyết khiếu nại:

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

+ Vấn đề cần chú trọng trong giải quyết khiếu nại là quan điểm quan tâm đến lợi ích của người tiêu dùng. Khi đã xác định rõ nguyên nhân của vấn đề khiếu nại nhân viên giải quyết khiếu nại cần thẳng thắn nhìn nhận vấn đề, đáp ứng các yêu cầu, đề nghị của KH và có những ưu đãi thỏa đáng để tạo dựng lòng tin của KH, xây dựng hình ảnh của Công ty trong lòng KH. Đối với những vấn đề vượt quá thẩm quyền, nhân viên giải quyết khiếu nại cần báo cáo ngay cấp trên để được xử lý đúng thời hạn và đảm bảo quyền lợi của KH.

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

Qua thành công của công tác giải quyết khiếu nại cũng như thành công trong hoạt động CSKH của Trung tâm Vinaphone 3 chính là nền tảng tạo nên thành công cho một Vinaphone lớn mạnh.

KẾT LUẬN

Với những cố gắng và nỗ lực không ngừng của nhân viên phòng CSKH Vinaphone 3 nói riêng và của toàn bộ cán bộ công nhân viên Vinaphone nói chung, Vinaphone đã có được những bước tiến đáng kể trong hoạt động CSKH của mình. Để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của KH, phòng CSKH Vinaphone 3 đã đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hoạt động CSKH của Vinaphone cũng như hoàn thiện kế hoạch xây dựng các chương trình CSKH cụ thể của Vinaphone 3. Với hy vọng xây dựng mái nhà chung Vinaphone phát triển một cách toàn diện, và trong thời gian không xa, Vinaphone không chỉ biết đến với thương hiệu là mạng đứng đầu về vùng phủ sóng và số lượng thuê bao mà còn nắm giữ vị trí số 1 về mạng có chất lượng dịch vụ CSKH hoàn hảo nhất.