

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ THỊ MINH HIỀN

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
TẠI VNPT ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 60.34.05**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

ĐÀ NẴNG - NĂM 2011

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS LÊ THẾ GIỚI

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 2: GS.TS. Nguyễn Đình Hương

Luận văn 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 18 tháng 09 năm 2011.

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. Tính cấp thiết của đề tài

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế là một xu hướng khách quan trong quá trình phát triển. Để có thể tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải biết nắm bắt, tận dụng triệt để các cơ hội, các lợi thế đồng thời có những thay đổi, điều chỉnh nhằm hạn chế tối đa những rủi ro, bất lợi mà quá trình hội nhập kinh tế đem lại.

Khách hàng là yếu tố sống còn của doanh nghiệp, không có khách hàng sẽ không có bất cứ doanh nghiệp nào tồn tại, khách hàng trung thành - tài sản vô giá của doanh nghiệp. Đây là những nhận định hết sức cô đọng và đúng đắn về vai trò của khách hàng trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Hiện nay, quản trị quan hệ khách hàng không chỉ là sự lựa chọn của doanh nghiệp như một giải pháp trong kinh doanh, mà còn là điều mà các doanh nghiệp buộc phải thực hiện nếu muốn tồn tại và phát triển trên thị trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt.

Quản trị quan hệ khách hàng là chiến lược thu hút và duy trì phát triển khách hàng bằng cách tập trung nguồn lực của doanh nghiệp vào việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Tại VNPT Đà Nẵng, quản trị quan hệ khách hàng vẫn dựa vào nhân lực là chính. Trong khi đó, thị trường dịch vụ viễn thông Việt Nam đang ngày càng mở rộng với sự gia nhập và cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp mới. Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của công ty chủ yếu là giao tiếp trực tiếp với khách hàng tại quầy giao dịch. Mặt khác các giao dịch còn mang nặng tính giấy tờ, thủ tục, chưa thực sự tạo thuận lợi cho khách hàng. Một thực tế hiện nay,

mạng lưới viễn thông của VNPT đang được mở rộng nhanh chóng với số lượng khách hàng ngày càng gia tăng, thế nhưng VNPT lại chưa có một cơ sở dữ liệu khách hàng tập trung và cơ chế quản lý thông tin khách hàng hiệu quả.

Xuất phát từ thực tế khách quan trên nên tác giả chọn đề tài “*Quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng*” để làm luận văn tốt nghiệp của mình. Luận văn sẽ tập trung đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá và đề xuất những giải pháp nhằm quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Làm rõ các khái niệm, các vấn đề liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng.

Thông qua tìm hiểu đặc điểm, tình hình sản xuất kinh doanh dịch vụ viễn thông, thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng hoàn chỉnh:

- Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng tốt nhất.
- Phân loại khách hàng, xác định nhu cầu của từng khách hàng, xây dựng chiến lược quan hệ với từng nhóm khách hàng.
- Xây dựng các hoạt động CRM cho từng nhóm khách hàng nhằm tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng, duy trì và gia tăng lòng trung thành của khách hàng, tiết kiệm chi phí, gia tăng lợi nhuận, tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: là các hoạt động liên quan đến công tác quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng.

b. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu hoạt động cung cấp dịch vụ viễn thông trên thị trường thành phố Đà Nẵng từ năm 2006 đến năm 2010.

4. 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, điều tra phân tích kinh tế, các phương pháp khảo sát thực tế...

Phương pháp phân tích, tổng hợp những số liệu thống kê và số liệu thực tế từ thị trường được xem là cơ bản nhất.

5. Nguồn dữ liệu

- Nguồn dữ liệu thứ cấp: được thu thập dựa vào các số liệu thứ cấp từ các báo cáo thường niên của VNPT; kết quả điều tra của các nghiên cứu đã thực hiện trước đó có liên quan đến công tác quản trị quan hệ khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ viễn thông.

- Nguồn dữ liệu sơ cấp: được thu thập dựa vào phương pháp điều tra bằng bảng câu hỏi và phương pháp quan sát. Phương pháp điều tra bằng bảng câu hỏi được áp dụng đối với những khách hàng đã và đang sử dụng dịch vụ của VNPT. Phương pháp quan sát được áp dụng đối với các khách hàng đến giao dịch tại các điểm giao dịch của VNPT Đà Nẵng.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

- Hệ thống hoá, cập nhật các kiến thức lý luận về quản trị quan hệ khách hàng. Ứng dụng lý thuyết này vào các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông.

- Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của VNPT Đà Nẵng.

- Hỗ trợ phân tích khách hàng để có một bức tranh tổng thể về khách hàng và hiểu rõ hơn về nhu cầu của họ, từ đó tìm ra khách hàng tiềm năng.

- Xây dựng chiến lược cho từng nhóm khách hàng.

- Đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng.

7. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận và phụ lục, đề tài bao gồm ba chương:

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

Chương 2: Tổng quan về VNPT Đà Nẵng và thực trạng về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1. Khái niệm về khách hàng

1.1.1. Khái niệm

Khách hàng là những cá nhân, những nhóm người, doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng sản phẩm của công ty, có khả năng thanh toán và mong muốn được thỏa mãn nhu cầu của mình.

1.1.2. Các nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông

- Theo thang bậc tiến triển: nhóm khách hàng tiềm năng, nhóm khách hàng hiện có.

- Theo mức độ sử dụng: khách hàng lớn, khách hàng vừa và nhỏ.

- Theo đối tượng sử dụng: khách hàng đặc biệt, khách hàng là nhà khai thác, khách hàng doanh nghiệp đặc biệt, khách hàng cá nhân, hộ gia đình.

1.2. Các nội dung cơ bản liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng

1.2.1. Khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng

“CRM là một chiến lược và một quá trình toàn diện nhằm đạt được, duy trì và cộng tác với khách hàng được lựa chọn nhằm tạo ra giá trị hiệu quả hơn cho công ty và khách hàng. Nó bao gồm sự kết hợp giữa marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng để đạt được những hiệu quả và hiệu suất cao hơn trong việc phân phối giá trị khách hàng”.

1.2.2. Giá trị dành cho khách hàng

Theo Philip Kotler định nghĩa thì: “Giá trị dành cho khách hàng là sự chênh lệch giữa tổng giá trị khách hàng nhận được so với tổng chi phí của khách hàng. Tổng giá trị của khách hàng là toàn bộ những lợi ích mà khách hàng trông đợi ở một sản phẩm dịch vụ nhất định”.

1.2.3. Triết lý marketing “One to One”

Thay vì bán một sản phẩm tại một thời điểm tới nhiều khách hàng nhất có thể ở trong một giai đoạn cụ thể, người làm Marketing One-to-One sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng (CSDLKH) và tương tác truyền thông để bán cho một khách hàng càng nhiều sản phẩm và dịch vụ có thể. Đây là một chiến lược yêu cầu công việc quản lý những khách hàng riêng biệt hơn là quản lý sản phẩm, kênh phân phối và các chương trình riêng lẻ.

1.2.4. Mục tiêu của CRM

Theo Peppers (1999) mục tiêu cơ bản của CRM là:

- Nhận diện khách hàng
- Phân biệt khách hàng
- Sự trao đổi, tương tác với khách hàng
- Cá nhân hóa khách hàng

1.2.5. Các yêu cầu của hệ thống CRM

1.2.5.1. CRM hoạt động (Operational CRM)

Để tăng tính hiệu quả của CRM hoạt động, doanh nghiệp 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 một cơ cấu hợp lý để luồng thông tin được tập hợp và lưu chuyển nhanh nhất.

1.2.5.2. CRM phân tích (Analytical CRM)

Những thông tin khách hàng có được từ những hoạt động Operational CRM cũng như từ những nguồn khác sẽ tập hợp, xử lý và phân tích. Hoạt động này giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về khách hàng, đồng thời tạo cơ sở để doanh nghiệp đưa ra những kế hoạch hành động đúng đắn.

1.2.5.3. CRM cộng tác (Collaborative CRM)

CRM cộng tác liên quan tới việc thiết lập, duy trì và phát triển hững kênh giao tiếp tương tác hai chiều giữa khách hàng và doanh nghiệp.

1.3. Các khía cạnh mô tả của CRM

Những mối quan hệ khách hàng cần phải được quản lý, và để làm việc này thành công đòi hỏi cần có những suy nghĩ tiến bộ. Quan hệ KH là một tài sản quan trọng của doanh nghiệp. Quan hệ khách hàng càng được phát triển, tài sản của doanh nghiệp càng lớn. Mục tiêu của CRM là giá trị mối quan hệ. Điều này được thể hiện qua việc phân tích mối quan hệ từ nhiều góc độ khác nhau và tạo ra các chiến lược để phát triển mối quan hệ.

1.3.1. Trao đổi nguồn lực trong quan hệ khách hàng

Quan hệ khách hàng xoay quanh sự trao đổi các nguồn lực giữa nhà cung cấp và khách hàng. Các nguồn lực đó bao gồm: Tình cảm, kiến thức và hành động. Vì thế để phát triển quan hệ khách hàng, điều thiết yếu là định nghĩa được các khái niệm tình cảm, kiến

thức và hành động tham gia vào sự trao đổi. Điều này có nghĩa là xác định sự phân công lao động giữa khách hàng và nhà cung cấp.

1.3.2. Cấu trúc của mối quan hệ khách hàng

Một cơ sở dữ liệu của nhà cung cấp bao gồm rất nhiều các mối quan hệ khách hàng. Một mối quan hệ khách hàng lại bao gồm sự tương tác với khách hàng và nhiều hành động khác nữa. Tất cả những điều đó tạo thành cấu trúc mối quan hệ. Mối quan hệ khách hàng cần được phát triển ở các cấp độ khác nhau. Việc xác định cấu trúc mối quan hệ rất hữu ích để quản lý các mối quan hệ.

1.3.3. Các giai đoạn của mối quan hệ khách hàng

1.3.3.1. Thiết lập mối quan hệ khách hàng

Liên quan đến việc tham gia vào các thỏa thuận và ký kết hợp đồng. Khách hàng tự nguyện “Bán” sự tự do để đổi lấy sự an toàn và hạn chế rủi ro. Để thiết lập được mối quan hệ, cần có các đầu mối thông tin. Những thông tin đó dù không nhiều nhưng phải đảm bảo là lý thú và người cung cấp thông tin phải đáng tin cậy.

1.3.3.2. Củng cố mối quan hệ khách hàng

Để tăng giá trị mối quan hệ, các doanh nghiệp cần tập trung nhiều hơn cho việc củng cố các mối quan hệ hơn là thiết lập chúng. Điều quan trọng trong giai đoạn này là sự chuyển từ sự hài lòng của khách hàng thành sức mạnh của mối quan hệ.

1.3.3.3. Kết thúc mối quan hệ khách hàng

Khi mối quan hệ không thể tồn tại được thì sẽ dẫn đến phải chấm dứt, nhiều điều quan trọng là làm thế nào để hai bên cùng cảm thấy hài lòng. Vì thế, doanh nghiệp cần phân tích các nhân tố ảnh

hưởng đến lợi thế cạnh tranh trong chiến lược quan hệ của mình cũng như của đối thủ để có cách ứng xử phù hợp.

1.4. Xây dựng hệ thống CRM

1.4.1. Xác định nền tảng tổ chức

Điểm bắt đầu của một hệ thống CRM thì trước hết là phân tích những điều mà tổ chức hướng đến, cụ thể đó là sứ mệnh, viễn cảnh, chiến lược và những văn hóa của nó đó là các chính sách và những giá trị.

1.4.2. Phân tích thực trạng tổ chức theo định hướng CRM

Việc xác định hiện trạng của tổ chức theo định hướng CRM là một hoạt động vô cùng quan trọng. Tiếp theo là các hoạt động của doanh nghiệp về hình thức, về nội dung và những đóng góp của những hoạt động mang tính chất CRM cho doanh nghiệp.

1.4.3. Xây dựng các hoạt động CRM

- Hoạt động khách hàng.
- Hoạt động tương tác với khách hàng.
- Hoạt động tạo ra giá trị cho khách hàng.
- Con người và công nghệ.

1.4.4. Quy trình thực hiện CRM

1.4.4.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

CSDL là tập hợp các thông tin có liên quan với nhau, được thiết lập và sắp xếp theo thứ tự, giảm thiểu sự sai sót chồng chéo của số liệu thu thập được. CSDLKH có thể bao gồm nhiều thông tin thu

thập được từ khách hàng. Doanh nghiệp hiểu rõ về khách hàng và quá trình tạo ra giá trị của họ thì mới quan hệ càng trở nên có giá trị.

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

CSDLKH phải được theo dõi, cập nhật thường xuyên. Tùy thuộc vào mức độ sử dụng dịch vụ và sự biến động của khách hàng, đơn vị cần bổ sung, cập nhật đầy đủ số liệu đảm bảo chính xác.

Lựa chọn khách hàng mục tiêu:

- Xác định khách hàng
- Phân tích việc thu lãi của các khách hàng
- Xác định các mục tiêu khách hàng

1.4.4.3. Công cụ thực hiện để hướng tới khách hàng

- Công nghệ thông tin.
- Các công cụ Marketing.
- Telemarketing.

1.4.4.4. Xây dựng chương trình với khách hàng mục tiêu

Những chương trình đối với KH mục tiêu bao gồm: dịch vụ và hỗ trợ khách hàng, những chương trình có tính thường xuyên để duy trì lòng trung thành của khách hàng, thực hiện theo yêu cầu khách hàng, những chương trình dự thưởng, xây dựng quan hệ công chúng.

1.4.4.5. Đánh giá sự thành công của CRM

Kiểm soát, đo lường và đánh giá là những bước cuối cùng của một chu trình CRM. Cần phải biết mức độ thành công của một chiến lược CRM và rút ra những kinh nghiệm để triển khai tốt hơn.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VNPT ĐÀ NẴNG

2.1. Đặc điểm của VNPT Đà Nẵng ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

2.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

VNPT Đà Nẵng được thành lập theo quyết định số 613/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

2.1.1.2. Chức năng, nhiệm vụ

VNPT Đà Nẵng là một tổ chức kinh tế, một đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn BCVT Việt Nam. Có nhiệm vụ hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông - công nghệ thông tin.

2.1.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý

VNPT Đà Nẵng đã từng bước củng cố và hoàn thiện bộ máy tổ chức của mình trên cơ sở điều lệ do Tập đoàn ban hành. Cơ cấu tổ chức theo hình thức trực tuyến, Giám đốc có thể chỉ đạo trực tiếp đến các đơn vị. Gồm có 8 phòng, ban chức năng và 04 đơn vị trực thuộc.

2.1.1.4. Các dịch vụ chính của VNPT Đà Nẵng

Các dịch vụ chính của VNPT Đà Nẵng cung cấp: điện thoại cố định hữu truyền, gphone, di động vinaphone, kênh thuê riêng, internet (cáp đồng, cáp quang) ...

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực của VNPT Đà Nẵng ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng

2.1.2.1. Nguồn nhân lực

2.1.2.2. Nguồn vốn

Phân tích nguồn vốn để đánh giá biến động các loại nguồn vốn của DN qua đó có thể thấy được tình hình huy động vốn, tình hình sử dụng các loại nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu SXKD đồng thời thấy được thực trạng tài chính của DN.

2.1.3. Tình hình kinh doanh của VNPT Đà Nẵng giai đoạn 2007 đến 2010

VNPT Đà Nẵng luôn duy trì được tốc độ tăng trưởng DT ở mức khá, lợi nhuận đạt được ở mức cao. Trong những năm qua, mặc dù đối đầu với không ít khó khăn thách thức do sự gia nhập thị trường và chia sẻ thị phần của các DN mới như EVN, Viettel, SPT ... doanh thu của công ty năm 2007 là 356.104 triệu đồng, đến năm 2010 là 439.250 triệu đồng. Nhìn chung, DT của công ty tăng lên qua các năm, năm sau luôn cao hơn năm trước. Như vậy, qui mô hoạt động SXKD của công ty tăng, thể hiện nỗ lực của toàn thể công ty trong quá trình hoạt động.

2.1.4. Phân đoạn thị trường dịch vụ viễn thông của VNPT Đà Nẵng

Hiện nay, VNPT chỉ mới thực hiện việc phân đoạn thị trường dịch vụ viễn thông theo tổng doanh thu cước bình quân hàng tháng mà chưa có sự phân đoạn thị trường theo từng dịch vụ cụ thể.

2.2. Phân tích các điều kiện ảnh hưởng đến CRM

2.2.1. Đặc điểm khách hàng của VNPT Đà Nẵng

2.2.2. Ứng dụng công nghệ thông tin

Trong các năm qua, VNPT Đà Nẵng đã tích cực triển khai thực hiện lộ trình cơ cấu lại tổ chức trong đó 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. VNPT Đà Nẵng đã tập trung nguồn lực đầu tư cho ứng dụng và phát triển công nghệ nhằm hiện đại hóa, phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ nhằm nâng cao sức cạnh tranh và phát triển bền vững, đáp ứng yêu cầu hội nhập với khu vực và quốc tế.

2.3. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng

2.3.1. Hệ thống thông tin tại VNPT Đà Nẵng

Hệ thống thông tin khách hàng phải đảm bảo được yêu cầu đầu tiên đó là có đầy đủ cơ sở dữ liệu về khách hàng cho tổng thể các dịch vụ của VNPT Đà Nẵng. Việc xây dựng CSDLKH phải bắt đầu từ các giao dịch trực tiếp với khách hàng.

2.3.2. Công tác chăm sóc khách hàng

2.3.2.1. Hoạt động khách hàng

Thực hiện chủ trương “tất cả vì khách hàng”, trong những năm qua VNPT Đà Nẵng đã có nhiều chương trình hành động với mục đích tạo ra những chuyển biến căn bản, mạnh mẽ, toàn diện từ tư tưởng đến hành động của mỗi CBCNV trong công tác phục vụ, CSKH, góp phần nâng cao vị thế, hiệu quả SXKD.

2.3.2.2. Hoạt động tương tác với khách hàng

VNPT Đà Nẵng đã xây dựng mạng lưới các điểm giao dịch với khách hàng khá đồng bộ và đa dạng dưới nhiều hình thức khác nhau, phân bố khắp trên địa bàn thành phố với nhiệm vụ tư vấn, giải đáp, cung cấp thông tin cho khách hàng.

2.3.2.3. Hoạt động tạo giá trị cho khách hàng

Những hoạt động cụ thể của VNPT Đà Nẵng để tạo ra giá trị cho khách hàng đó là: tặng quà cho KH có doanh thu cao, trích chiết khấu thương mại, tổ chức hội nghị khách hàng, tập huấn cho các đại lý internet để ghi nhận những ý kiến của KH sau khi sử dụng dịch vụ.

2.3.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng

Việc làm khách hàng hài lòng đã trở thành một tài sản quan trọng đối với các doanh nghiệp và tổ chức trong nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ, để từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Công cụ chủ yếu để đánh giá là bảng câu hỏi để thu thập thông tin về sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ của VNPT Đà Nẵng cung cấp.

2.3.3.1. Thông tin mẫu nghiên cứu

2.3.3.2. Đánh giá thang đo

2.3.3.3. Xác định mô hình các nhân tố ảnh hưởng của đến sự hài lòng của khách hàng

2.3.4. Những tồn tại và nguyên nhân tồn tại quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng

2.3.4.1. Tồn tại

- Bộ máy chăm sóc khách hàng của VNPT Đà Nẵng còn nhiều hạn chế, việc phân cấp chăm sóc khách hàng chưa hợp lý.

- VNPT Đà Nẵng chưa có một CSDLKH tập trung và đúng với tầm vóc. Đồng thời chưa xây dựng được chương trình phần mềm quản lý quan hệ khách hàng phù hợp.

- Việc giao tiếp với khách hàng hiện tại của VNPT Đà Nẵng thường diễn ra tại các quầy giao dịch, khách hàng phải tự tìm đến nhà cung cấp. Mặc dù, VNPT Đà Nẵng đã áp dụng phương pháp CSKH qua điện thoại, web, email và tại nhà thuê bao nhưng dường như chỉ mang tính thụ động, chưa phối hợp các hình thức tương tác với KH một cách đồng bộ nhằm tạo sự thuận tiện, nhanh chóng cho KH.

- Chất lượng phục vụ khách hàng chưa cao, các thủ tục chấp nhận dịch vụ, qui trình CSKH còn rườm rà, phức tạp.

- Qui trình áp dụng tiến bộ của công nghệ thông tin trong quản lý còn chậm và chưa theo kịp với nhu cầu quản lý hiện tại.

2.3.4.2. Nguyên nhân tồn tại

- Chưa coi trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho CBCNV. Nhận thức của CBCNV chưa chuyển biến kịp so với yêu cầu.

- Mạng lưới công nghệ thông tin phục vụ cho quản lý chưa được đầu tư tương xứng với nhu cầu hiện tại.

- 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.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VNPT ĐÀ NẴNG

3.1. Định hướng chiến lược xây dựng hệ thống CRM

3.1.1. Chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh của VNPT Đà Nẵng được xây dựng trên cơ sở sứ mệnh chung của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam là “VNPT luôn nỗ lực trong việc ứng dụng có hiệu quả công nghệ BCVT-CNTT tiên tiến để mang đến cho người tiêu dùng, nhân dân Việt Nam những giá trị tốt đẹp cho cuộc sống.

3.1.2. Chiến lược Marketing

Các hoạt động marketing nhằm tạo dựng một hình ảnh của VNPT đúng như mong đợi của khách hàng. Luôn phấn đấu phục vụ nhu cầu dịch vụ viễn thông của khách hàng một cách tốt nhất. Không ngừng hoàn thiện công nghệ, nâng cao năng lực mạng lưới, nghiên cứu cải tiến đưa vào những dịch vụ mới, cải tiến công tác bán hàng.

3.1.3. Chiến lược CRM

Chiến lược CRM được thống nhất từ chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing để xác định ai là KH đáng giá của DN trong CSDLKH để từ đó phát triển mối quan hệ thông qua các hoạt động.

3.2. Xây dựng hệ thống CRM

3.2.1. Xây dựng các hoạt động CRM

VNPT Đà Nẵng cần xác định giá trị của từng đối tượng khách hàng và tiến hành phân loại khách hàng dựa trên những giá trị mà khách hàng mang lại cho doanh nghiệp để quyết định mức độ đầu tư phù hợp nhằm phát triển các mối quan hệ với khách hàng. Ngoài ra, việc thiết kế và triển khai hệ thống CRM phù hợp sẽ giúp cho doanh nghiệp sử dụng đòn bẩy của công nghệ và nguồn lực con người để quản trị các hoạt động Marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng được tốt hơn

3.2.1.1. Hoạt động khách hàng

Xây dựng CSDLKH thống nhất, hoàn chỉnh (thu thập thông tin khách hàng, phân đoạn khách hàng); phân tích dữ liệu khách hàng, lựa chọn khách hàng mục tiêu (tìm ra khách hàng có khả năng sinh lợi, đánh giá khả năng tạo ra lợi nhuận tương lai của khách hàng). VNPT Đà Nẵng cần đặt ra được những mục tiêu kinh doanh cụ thể và phát triển những chiến lược có giá trị tương ứng phù hợp đối với từng nhóm phân đoạn khách hàng để trở thành nhà cung cấp dịch vụ viễn thông tốt nhất trên thị trường.

3.2.1.2. Hoạt động tương tác khách hàng

Xây dựng các chương trình mục tiêu cho từng phân đoạn khách hàng; sản phẩm dịch vụ mục tiêu, chương trình Marketing bán hàng; phối hợp các kênh quản lý; loại bỏ những khách hàng không sinh lợi. VNPT Đà Nẵng cần xây dựng được đội ngũ nhân viên có trách nhiệm thu thập thông tin của khách hàng từ những lần giao dịch cụ thể. Mỗi lần liên lạc với khách hàng phải được ghi lại thành bảng

báo cáo về thứ tự ưu tiên với khách hàng và những nhu cầu của mỗi khách hàng để từ đó cho biết khi nào và như thế nào khách hàng muốn tương tác với chúng ta.

3.2.1.3. Hoạt động tạo giá trị cho khách hàng

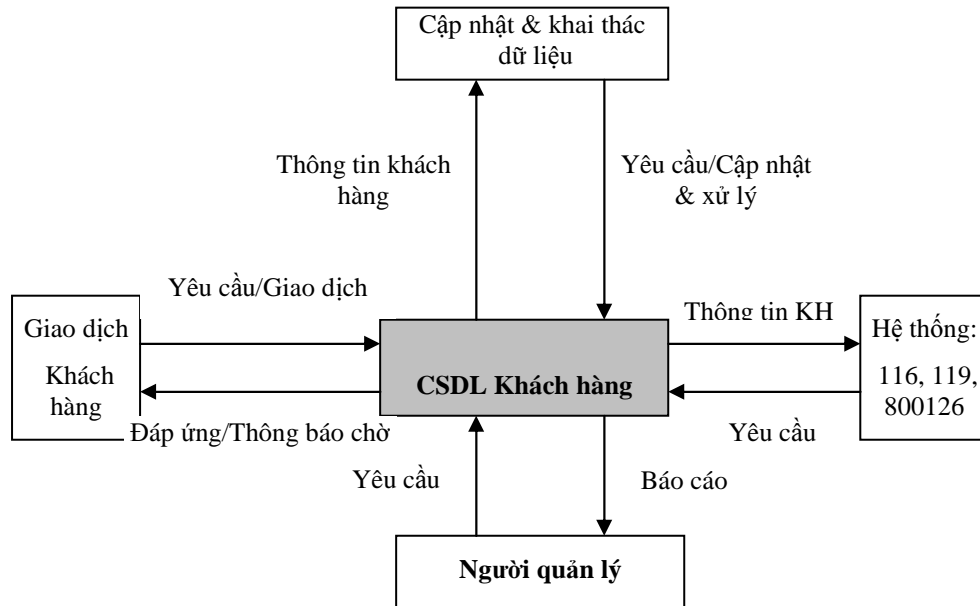
Trong quá trình kinh doanh cần giữ vững quan điểm lấy khách hàng làm trung tâm; lấy sự hài lòng của khách hàng làm mục tiêu theo đuổi; coi con người là nhân tố quyết định mọi thành công của doanh nghiệp. Gia tăng hiệu quả của các chương trình Marketing, bán hàng và dịch vụ, tạo thuận lợi và mang lại nhiều giá trị cho khách hàng nhất. VNPT Đà Nẵng cần xác định chuỗi giá trị trong quá trình hoạt động của mình để làm gia tăng lợi nhuận và tạo đẳng cấp cao hơn so với đối thủ cạnh tranh, đó là: năng lực phục vụ, khả năng đáp ứng, sự đáng tin cậy, sự đồng cảm.

3.2.2. Quy trình thực hiện

3.2.2.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

Với bất kỳ thị trường nào, nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, hiểu được khách hàng là một trong những yếu tố cực kỳ quan trọng. Trước bối cảnh thị trường viễn thông hiện nay, dù phải mất nhiều thời gian và nguồn lực, việc xây dựng CSDLKH hoàn chỉnh, thống nhất trên cơ sở dữ liệu hiện trạng là hết sức cần thiết. Xây dựng được CSDLKH sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạch định chiến lược và chính sách kinh doanh; đề ra các biện pháp phục vụ và CSKH; xây dựng niềm tin, lòng trung thành của khách hàng; củng cố vị thế của doanh nghiệp trước các đối thủ cạnh tranh, hỗ trợ tích cực

cho các đơn vị thành viên trong hoạt động SXKD.



Hình 3.1: Mô hình xử lý yêu cầu của hệ thống CSDLKH tập trung

3.2.2.2. Phân tích CSDL, lựa chọn khách hàng mục tiêu

CSDLKH được phân tích với mục đích phân loại khách hàng. Việc phân loại các khách hàng nhằm mục tiêu tìm ra các khách hàng mang lại lợi ích nhiều cho VNPT Đà Nẵng. Để tăng khả năng cạnh tranh, VNPT Đà Nẵng cần có phương pháp phân loại khách hàng dựa trên giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành của khách hàng để từ đó xây dựng các chương trình quan hệ với từng phân đoạn khách hàng nhằm duy trì khách hàng, gia tăng thêm lượng khách hàng, góp phần mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

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

VNPT Đà Nẵng là doanh nghiệp chủ đạo với mạng lưới rộng khắp gồm các điểm giao dịch và các trung tâm CSKH về dịch vụ viễn thông trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Thông qua đội ngũ giao dịch viên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, bán hàng và CSKH đã tạo cơ hội phát triển mối quan hệ, dễ dàng chuyển tải đến khách hàng nói riêng và công chúng nói chung hình ảnh, thương hiệu của VNPT.

3.2.2.4. Xây dựng chương trình với khách hàng mục tiêu

Sau khi tiến hành phân loại khách hàng theo các tiêu chí, xác định những khách hàng nào thuộc khách hàng loại A và loại B sẽ là những khách hàng mục tiêu (nhóm khách hàng VIP) mà VNPT Đà Nẵng cần nhắm tới bởi vì những khách hàng này đem lại lợi ích cho VNPT Đà Nẵng nhiều nhất vì vậy mà cần phải có chính sách chăm sóc đặc biệt.

3.2.2.5. Đo lường kết quả thực hiện chương trình CRM

- **Đối với VNPT Đà Nẵng:** cần đánh giá các tiêu chí như: Lợi ích mà khách hàng mang lại cho VNPT Đà Nẵng; Doanh thu; Lòng trung thành của khách hàng; Kết quả thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh chung của VNPT Đà Nẵng; Tính tiện ích, bất cập của chương trình...

- **Đối với khách hàng:** Đánh giá những giá trị mà khách hàng nhận được, sự hài lòng, sự trung thành và những kiến thức mà khách hàng có được sau khi VNPT Đà Nẵng thực hiện hệ thống chương trình CRM.

3.3. Giải pháp xây dựng các hoạt động CRM

3.3.1. Giải pháp tạo sự linh hoạt trong hoạt động tương tác

3.3.1.1. Hoàn thiện quy trình chăm sóc khách hàng

Để công tác chăm sóc khách hàng có hiệu quả hơn, quy trình chăm sóc khách hàng cần được hoàn thiện để phù hợp với thực trạng tổ chức bộ máy chăm sóc khách hàng của VNPT Đà Nẵng. Quy trình thực hiện các nội dung trong công tác chăm sóc khách hàng được đơn giản hóa sẽ đem lại sự thuận tiện cho khách hàng cũng như nhân viên thực hiện, tránh sai sót, rút ngắn thời gian xử lý, tạo mối liên hệ thân thiết giữa khách hàng với đơn vị cung cấp dịch vụ.

3.3.1.2. Xây dựng hệ thống các kênh tương tác khách hàng đồng bộ

Có thể xây dựng một hệ thống các kênh tiếp xúc trực tiếp với khách hàng là: các trung tâm chăm sóc khách hàng, các điểm giao dịch, tổng đài 1080, đường dây nóng, website, email, các đại lý do VNPT Đà Nẵng quản lý. Bất cứ lúc nào khách hàng muốn tiếp xúc với VNPT Đà Nẵng, các kênh này luôn sẵn sàng và tạo ra sự thỏa mãn tối đa

3.3.1.3. Phát triển Contact Center

Để có thể phối hợp các hình thức tương tác với khách hàng một cách đồng bộ, nhanh chóng, VNPT Đà Nẵng cần phát triển hình thức tương tác với khách hàng tự động dựa trên ứng dụng của công nghệ thông tin đó là phát triển các contact center. Khác với call center, contact center cho phép VNPT Đà Nẵng tương tác và liên lạc

với khách hàng theo nhiều cách khác nhau. Phát triển contact center giúp doanh nghiệp cải thiện đáng kể mức độ hài lòng của khách hàng, mở rộng phạm vi phục vụ, hiểu rõ hơn những nhu cầu và mong muốn của khách hàng, tăng cường thông tin hai chiều.

3.3.2. Hoạt động tạo giá trị cho khách hàng

3.3.2.1. Xây dựng các chương trình tạo giá trị cho từng loại khách hàng

3.3.2.2. Giải pháp gia tăng thêm giá trị cho khách hàng

Có nhiều giải pháp gia tăng thêm giá trị cho khách hàng nhưng trong đề tài chỉ đề cập đến giải pháp hoàn thiện quy trình giải quyết khiếu nại của khách hàng. Hoạt động tiếp nhận và xử lý khiếu nại của khách hàng cần thực hiện theo quan điểm “*Biến lời phàn nàn thành lời khen ngợi của khách hàng*”.

3.3.3. Con người, công nghệ

Yếu tố con người mang tính chất quyết định trong việc xây dựng hệ thống quản lý quan hệ khách hàng. Họ cũng cần được đào tạo để ứng dụng những công nghệ và quy trình mới phù hợp với các mục tiêu CRM chung của toàn tổ chức.

Vai trò của công nghệ thể hiện ở công nghệ mà tổ chức sử dụng để tạo giá trị cho khách hàng và các công nghệ cho hoạt động CRM. VNPT cần mang đến cho khách hàng những công nghệ mới nhất tạo điều kiện thuận lợi cho KH thỏa mãn nhu cầu của mình. Đặc biệt quan tâm đến việc ứng dụng công nghệ thông tin vào sản xuất.

3.4. Một số kiến nghị, đề xuất để thực hiện thành công chương trình CRM

- VNPT cần thống nhất chủ trương và bố trí kế hoạch vốn cho dự án xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng.

- VNPT cần cho triển khai xây dựng hệ thống CSDLKH thống nhất không chỉ ở một đơn vị riêng lẻ mà cho toàn bộ hệ thống của VNPT, nhằm kết nối chặt chẽ dữ liệu về khách hàng giúp cho quá trình phân loại khách hàng được đầy đủ và chính xác.

- VNPT tạo cơ chế thuận lợi hơn cho đơn vị trong việc xây dựng các chương trình khuyến mãi, CSKH, chiết khấu thương mại... để đơn vị chủ động trong hoạt động gia tăng thêm giá trị cho KH.

- Tổ chức học tập về CRM đối với toàn thể cán bộ công nhân viên. Có chính sách hợp lý nhằm đào tạo nhân viên của VNPT làm việc với phong cách chuyên nghiệp, năng động. Yêu cầu thái độ phục vụ khách hàng phải thân thiện và tận tình.

- VNPT cần hợp tác thiết kế nhiều loại hình dịch vụ gia tăng trên mạng hơn nữa để đơn vị cung cấp cho khách hàng nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- VNPT hỗ trợ đơn vị về mặt kỹ thuật hoặc cử chuyên gia giúp đơn vị xây dựng thành công hệ thống quản trị khách hàng.

KẾT LUẬN

Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ đem lại lợi ích cho VNPT mà còn đem lại lợi ích cho khách hàng. Bởi khách hàng và sự thỏa mãn của khách hàng là mục tiêu mà CRM nhắm tới. Qua CRM mối quan hệ của VNPT - khách hàng trở nên gần gũi hơn, kho dữ liệu của VNPT về khách hàng cũng được cập nhật, qua đó VNPT có thể nắm bắt được những nhu cầu của khách hàng. Qua đó các chính sách, chiến lược kinh doanh của VNPT sẽ được điều chỉnh cho phù hợp. Với ý nghĩa như vậy tác giả đã xây dựng chương trình quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng. Cụ thể:

1. Khái quát, hệ thống các căn bản lý luận và thực tiễn về vấn đề quản trị quan hệ khách hàng.
2. Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh và thực trạng hoạt động CRM của VNPT Đà Nẵng.
3. Dựa trên những căn cứ khoa học và thực tiễn để xây dựng chính sách khách hàng cho nhóm khách hàng mục tiêu để phục vụ cho chương trình CRM.
4. Luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT Đà Nẵng.