

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN VIỆT DŨNG

QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI
CÔNG TY THÔNG TIN DI ĐỘNG (VMS-MOBIFONE)

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: **GS.TS.TRƯƠNG BÁ THANH**

Phản biện 1: **PGS.TS. LÊ VĂN HUY**

Phản biện 2: **PGS.TS. TRẦN VĂN HÒA**

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 01 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. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hoá nền kinh tế hiện nay, sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp không chỉ dựa vào nguồn lực vốn có mà còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố từ môi trường bên ngoài như chính sách kinh tế vĩ mô của nhà nước, sự gia nhập hay rút khỏi ngành của các đối thủ cạnh tranh và đặc biệt là thái độ của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Nhưng làm thế nào để doanh nghiệp có thể quan sát, nắm bắt được hành vi, thái độ của khách hàng trong việc sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của mình một cách thường xuyên và liên tục, từ đó giúp doanh nghiệp có những chính sách điều chỉnh kịp thời về sản phẩm, về quy trình cung cấp dịch vụ hay bổ sung những tiện ích nhằm tăng cao sự hài lòng của khách hàng, giảm thiểu sự phiền hà cho khách hàng. Tất cả những vấn đề đó đặt ra cho nhà quản trị đã đến lúc chú trọng đến công tác quản trị quan hệ khách hàng như một công cụ quản lý kinh tế tiên tiến trong quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Ngày nay, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng khá phổ biến trên thế giới, nhưng ở Việt Nam các doanh nghiệp vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Việc tổ chức tốt hoạt động quản trị quan hệ khách hàng sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí cho doanh nghiệp. Theo các chuyên gia kinh tế, việc ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí cho doanh nghiệp. Chi phí để tiếp cận một khách hàng mới mới cao gấp 5 đến 15 lần chi phí duy trì một khách hàng đã có sẵn. Chi phí bán hàng và chi phí phục vụ khách hàng cũ cũng thấp hơn nhiều so với một khách hàng mới. Đồng thời sẽ giúp doanh nghiệp đạt được sự thoả mãn và trung thành của khách hàng. Những khách hàng trung thành thường xuyên mua hàng sẽ ít chú ý đến giá cả hơn, dễ phục vụ hơn. Những khách hàng

hài lòng với doanh nghiệp sẽ phổ biến, khen ngợi doanh nghiệp với nhiều người khác, qua đó giúp doanh nghiệp có thêm những khách hàng mới.

Không thể phủ nhận rằng thành công của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ của doanh nghiệp với khách hàng. Khi cạnh tranh trên thị trường diễn ra ngày càng gay gắt, việc thu hút và giữ chân khách hàng là rất khó khăn, thì quản trị quan hệ khách hàng là việc rất quan trọng mà doanh nghiệp cần làm để có được khách hàng trung thành.

Ngày nay, nhiều doanh nghiệp đang sử dụng giải pháp quản trị quan hệ khách hàng với mục đích phân tích thói quen, nhu cầu của khách hàng trên cơ sở dữ liệu sẵn có, quản lý các chiến dịch tiếp thị và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Tại Công ty Thông tin Di động – VMS-MobiFone, là một doanh nghiệp nhà nước thuộc một ngành kinh tế ứng dụng công nghệ thông tin viễn thông tiên tiến. Kể từ khi thành lập đến nay đã không ngừng phát triển về mọi mặt, góp phần quan trọng vào sự phát triển của nền kinh tế nước nhà trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ viễn thông-Thông tin di động. Tuy nhiên, do nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại công ty trong thời gian qua vẫn dựa vào nhân lực là chính, chủ yếu giao dịch trực tiếp với khách hàng tại quầy, còn mang nặng tính thủ tục giấy tờ và đồng thời sử dụng các tổng đài trả lời khách hàng qua điện thoại. Trong khi đó thị trường dịch vụ viễn thông Việt nam ngày càng mở rộng với sự gia nhập và cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Khách hàng ngày càng khó tính và nhu cầu đáp ứng các dịch vụ càng cao.

Xuất phát từ nhận thức đó và trên cơ sở nghiên cứu hoạt động cung ứng dịch vụ thông tin di động của công ty Thông tin Di

động – VMS-MobiFone, tôi đã mạnh dạn chọn đề tài “**Quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty Thông tin Di động**” làm luận văn tốt nghiệp cao học Quản trị kinh doanh.

2. Mục đích nghiên cứu

Làm rõ lý luận về khách hàng, quan hệ khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng.

Thông qua đặc điểm, tình hình sản xuất kinh doanh dịch vụ viễn thông, thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty thông tin Di động để từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng hoàn chỉnh.

Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng tốt nhất, phân loại khách hàng, xác định nhu cầu của khách hàng, xây dựng chiến lược quan hệ với từng nhóm khách hàng.

Xây dựng các hoạt động CRM cho 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, tăng lợi nhuận, tạo sự cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Luận văn tập trung nghiên cứu các luận điểm của các tác giả về khách hàng, quan hệ khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng; phân tích nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng về sản phẩm dịch vụ viễn thông của Công ty Thông tin Di động.

b. Phạm vi nghiên cứu

Luận văn tập trung nghiên cứu hoạt động cung cấp dịch vụ viễn thông trên thị trường của nước Việt nam từ năm 2007 đến năm 2011.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu

sau:

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử.
- Phương pháp phân tích, thống kê, so sánh và tổng hợp
- Phương pháp chuyên gia.

5. Bố cục của luận văn

Luận văn gồm 3 phần; phần mở đầu, kết luận và nội dung đề tài được trình bày trong các chương sau ;

Chương 1: Tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng.

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty Thông tin Di động – VMS-MobiFone.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty Thông tin Di động – VMS-MobiFone.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Quản trị quan hệ khách hàng là một phương pháp giúp các doanh nghiệp tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin của khách hàng như thông tin về tài khoản, nhu cầu, liên lạc... nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn. Các nghiên cứu trước cho nhiều kết quả từ lý thuyết cho đến thực tiễn trong doanh nghiệp, trên cơ sở kết quả đó sẽ là nền tảng cho nghiên cứu trong đề tài này. Nhiều tổng quan và một số lý luận giúp cho tác giả có cái nhìn tổng quát hơn về quản trị quan hệ khách hàng.

Tuy nhiên, trong nghiên cứu của luận văn này sẽ làm rõ thêm các yếu tố đó thông qua các nghiên cứu và phân tích việc xây dựng cơ sở dữ liệu, phân loại khách hàng mục tiêu, hoạt động chăm sóc khách hàng, các giá trị khách hàng và hoạt động tạo giá trị cho khách hàng trong ngành dịch vụ viễn thông di động. Trên cơ sở phân tích hoạt động kinh doanh dịch vụ viễn thông di động và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty thông tin di động.

Từ đó, tìm ra các thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức nhằm nâng cao hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh của công ty, thông qua các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1. LÝ LUẬN QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1.1. Khái niệm khách hàng

1.1.2. Phân loại khách hàng

- Phân loại theo phạm vi
- Phân theo đối tượng sử dụng
- Phân loại theo mức độ trung thành của khách hàng
- Phân loại theo thang bậc tiến triển

1.1.3. Giá trị và sự thỏa mãn giá trị của khách hàng

- Giá trị cho khách hàng (Customer value)
- Giá trị từ khách hàng

1.1.4. Khái niệm quan hệ khách hàng

Chúng ta hiểu mối quan hệ khách hàng là quá trình tương tác hai chiều giữa doanh nghiệp và khách hàng, trong đó, hai bên cùng trao đổi các nguồn lực lẫn nhau để cùng đạt được mục tiêu của mình.

1.1.5. Nguồn lực trong mối quan hệ khách hàng

1.2. QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.2.1. Các khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng

1.2.2. Lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng

1.2.3. Mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng

1.2.4. Chức năng của quản trị quan hệ khách hàng

1.3. NỘI DUNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.3.1. 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 rất quan trọng. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh thì khách hàng là quan trọng nhất, là sự sống còn của doanh nghiệp, vì vậy, việc cần thiết là xác định hiện trạng khách hàng, sự hài lòng, mức độ trung thành,...

1.3.2. Lựa chọn chiến lược quản trị quan hệ khách hàng

Đối với doanh nghiệp việc giữ khách hàng và phát triển chiều sâu quan hệ của khách hàng với công ty là hết sức quan trọng. CRM là một phương pháp toàn diện để thiết lập, duy trì và mở rộng quan hệ khách hàng. Nếu thực hiện tốt CRM sẽ bao gồm một kế hoạch rõ ràng và là một chiến lược có thể có vai trò như tiêu chuẩn cho từng chiến lược khác trong doanh nghiệp.

Chiến lược CRM bao gồm một tập hợp các mục tiêu và định hướng hoạt động của doanh nghiệp trong xây dựng, phát triển, duy trì mối quan hệ lâu dài và bền vững với khách hàng.

1.3.3. 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

1.3.4. Lựa chọn công nghệ thực hiện CRM

Công nghệ sử dụng trong CRM nhằm mục đích tạo ra giá trị cho khách hàng và sử dụng cho hoạt động CRM. Công nghệ sẽ hỗ trợ cho nhân viên trong việc cập nhật, phân tích dữ liệu và quản lý các công việc hàng ngày trong quản lý quan hệ khách hàng.

Việc lựa chọn công nghệ phải phù hợp với mục tiêu và chiến

lược quản trị quan hệ khách hàng , thông thường nó được lựa chọn căn cứ vào đặc điểm kinh doanh và điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp. Với phương châm “Không nên đầu tư công nghệ cao khi công nghệ hiện tại còn hiệu quả”.

1.3.5. Quy trình thực hiện quản trị quan hệ khách hàng

a) Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng

b) Phân tích dữ liệu và xác định khách hàng mục tiêu

- + Cơ sở dữ liệu khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông
- + Lựa chọn khách hàng mục tiêu

c) Công cụ thực hiện để hướng tới khách hàng

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

d) Xây dựng chương trình quan hệ khách hàng mục tiêu

- Xây dựng các hoạt động chăm sóc khách hàng
- Xây dựng các mối quan hệ công chúng.

e) Kiểm soát và điều chỉnh

Kết luận chương 1

Tóm lại, chương một của luận văn đã trình bày một cách có hệ thống những vấn đề lý luận về khách hàng, quan hệ khách hàng và CRM.

Trình bày khái quát một số khái niệm về khách hàng theo quan niệm cổ điển và hiện đại đồng thời đưa ra khái niệm về khách hàng của tác giả luận văn.

- Phân loại khách hàng theo một số tiêu chí cơ bản.
- Giá trị khách hàng và sự thỏa mãn giá trị mong đợi của khách hàng.
- Nêu lên một số quan điểm, khái niệm về CRM của tác giả luận văn.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÔNG TY THÔNG TIN DI ĐỘNG

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY THÔNG TIN DI ĐỘNG

2.1.1. Đặc điểm hình thành và phát triển

2.1.2. Sứ mệnh, tầm nhìn và các chuẩn mực văn hóa của Công ty

- **Tầm nhìn:** Trở thành đối tác mạnh và tin cậy nhất của các bên hữu quan trong lĩnh vực Viễn thông ở Việt Nam và Quốc tế.

- **Sứ mệnh:**

Mọi công nghệ viễn thông tiên tiến nhất sẽ được ứng dụng vì nhu cầu của khách hàng;

- **Giá trị cốt lõi**

- **Các chuẩn mực văn hoá Công ty Thông tin Di động**

1. Dịch vụ chất lượng cao

2. Lịch sự và vui vẻ

3. Lắng nghe và hợp tác

4. Nhanh chóng và chính xác

5. Tận tụy và sáng tạo

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và chức năng kinh doanh

2.1.4. Tình hình sử dụng nguồn lực tại Công ty

- Tình hình sử dụng lao động

Bảng 2.1. Số lượng và cơ cấu lao động đến 31/12/2011

| Số lượng lao động | 3.030 người | 100% |
|----------------------------------|-------------|-------|
| <i>Trong đó:</i> | | |
| *Cơ cấu LĐ theo trình độ đào tạo | | |
| - Trên đại học | 195 | 6,44 |
| - Đại học | 2.550 | 84,16 |
| - Cao đẳng, trung cấp | 285 | 9,40 |
| *Cơ cấu lao động theo độ tuổi | | |
| - Từ 21 đến 30 tuổi | 1.325 | 43,73 |
| - Từ 31 đến 45 tuổi | 1.519 | 50,13 |
| - Trên 45 tuổi | 186 | 6,04 |

(Nguồn: P.TCHC Công ty VMS)

- Tình hình cơ sở vật chất, hạ tầng viễn thông và công nghệ

2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2007-2011

- Tình hình phát triển thuê bao và thị phần

Bảng 2.2. Tình hình phát triển thuê bao giai đoạn 2007-2011

| Năm | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Số lượng thuê bao | 11.324.560 | 21.657.340 | 30.389.607 | 34.659.120 | 38.698.289 |
| Thị phần | 41,12% | 39,16% | 35,00% | 32,86% | 29,6 % |

(Nguồn: Phòng KHBH&M - Công ty VMS)

- Tình hình doanh thu và lợi nhuận

Bảng 2.3. Tình hình doanh thu và lợi nhuận qua các năm 2007-2011

(Đơn vị tính: 1.000 đồng)

| Năm | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Doanh thu | 14.485.471 | 18.500.759 | 27.501.063 | 36.862.908 | 38.012.360 |
| Lợi nhuận | 3.910.527 | 5.800.351 | 5.820.491 | 5.860.500 | 6.260.500 |

(Nguồn: Công ty VMS - TT VAS)

2.2. ĐẶC ĐIỂM KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY THÔNG TIN DI ĐỘNG

2.2.1. Đặc điểm khách hàng

Qua đặc điểm khách hàng như vậy, thái độ của nhân viên là rất cần thiết để gìn giữ và phát triển khách hàng. Khách hàng cần được tôn trọng như là những người trả lương cho chính mình và là người mang lại nguồn lợi cho công ty. Do đó, trong quá trình hỗ trợ tư vấn, và hướng dẫn cho khách hàng những vấn đề khách hàng chưa rõ cần phải tận tình chu đáo. Nhân viên giao dịch là bộ mặt của công ty nên sự nhiệt tình, gây ấn tượng càng nhiều sẽ đem lại hình ảnh và khuyến khích trưng thương hiệu càng lớn.

2.2.2. Giá trị mong đợi của khách hàng về sản phẩm dịch vụ

Nhìn chung, khách hàng đều mong muốn sản phẩm công ty cung cấp phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Chất lượng dịch vụ tốt, thuận lợi và tiện nghi.
- Thủ tục nhanh gọn trong mọi trường hợp.
- Thể hiện được phong cách và muốn được sự tôn trọng.
- Mạng lưới rộng khắp, với công nghệ tiên, tiến hiện đại.
- Phong cách phục vụ của nhân viên chuyên nghiệp, tận tình.

Bên cạnh đó, giá cước là một trong những chi phí khách hàng rất quan trọng và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí khách hàng. Hầu hết khách hàng đều kỳ vọng một mức giá hợp lý, phù hợp với thu nhập và tất nhiên, khách hàng kỳ vọng giá cước của VMS-MobiFone ngang bằng hoặc thấp hơn mức giá của các đối thủ cạnh tranh.

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÔNG TY THÔNG TIN DI ĐỘNG

2.3.1. Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng

Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng mà công ty đang thực hiện chưa phù hợp với yêu cầu thực tiễn, đó là phải coi khách hàng là tài sản của doanh nghiệp và mọi khách hàng dù lớn hay nhỏ cũng đều góp phần đem lại doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

2.3.2. Công nghệ ứng dụng trong quản trị quan hệ khách hàng

Hầu hết các chương trình phục vụ cho sản xuất kinh doanh tại công ty đều do các đối tác trong và ngoài nước thực hiện, một số ít chương trình do bộ phận công nghệ thông tin tự thiết kế thực hiện nhưng không đáng kể.

2.3.3. Các hoạt động chăm sóc khách hàng

a) Hoạt động khách hàng

- Xuất phát từ nhận thức chung về khách hàng, chủ trương công ty là “tất cả vì khách hàng”, “xem khách hàng là người trả lương cho chính mình”, trong quá trình quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến các công tác chăm sóc duy trì và phát triển khách hàng nhằm đem lại hiệu quả kinh doanh của công ty.

- Tổ chức thu thập thông tin và phân tích các dữ liệu khách hàng để phân nhóm khách hàng, trên cơ sở đó công ty đề ra chương trình phục vụ theo từng đối tượng khách hàng, từng cá nhân khách hàng tốt hơn.

- Trong hoạt động khách hàng, phòng chăm sóc khách hàng chủ trì, các phòng kế hoạch bán hàng & Marketing, phòng công nghệ thông tin và Trung tâm tính cước và thanh khoản phối hợp. Thông tin khách hàng sẽ được cập nhật qua các kênh tương tác và được lưu trữ ở tổng đài, các dữ liệu sẽ được từng bộ phận khai thác theo chức năng nhiệm vụ rồi báo cáo theo yêu cầu của lãnh đạo.

b) Hoạt động tương tác khách hàng

- Kênh tiếp xúc trực tiếp khách hàng:
- Kênh tiếp xúc gián tiếp với khách hàng:

Ngoài ra, công ty còn có hệ thống thu cước tự động: fastpay, thẻ ATM, sim đa năng. Một hình thức tiếp xúc khác thông qua nhân viên thu cước tại địa chỉ khách hàng.

Hệ thống kênh giao dịch đa dạng nhưng chưa phát huy hết tác dụng trong việc cập nhật dữ liệu, chăm sóc khách hàng, giải quyết khiếu nại còn chậm.. do khả năng nhân viên giao tiếp, hệ thống dữ liệu đáp ứng, còn nhiều cấp can thiệp trong công tác giải quyết thắc mắc và sự nhận biết của khách hàng về kênh tiếp xúc gián tiếp (thiếu quảng bá, quy trình phức tạp).

c) Hoạt động tạo giá trị cho khách hàng

- Định kỳ công ty thường xuyên nâng cấp hệ thống mạng lưới thông tin: mở rộng vùng phủ sóng, tối ưu hóa mạng truyền dẫn và các thiết bị trạm thu phát sóng, nâng cấp tổng đài dữ liệu để phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn. Cùng với sự không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, công ty luôn chú trọng đến việc thiết lập mối quan hệ với khách hàng mục tiêu nhằm củng cố và duy trì sự gắn bó của khách hàng.

Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh cung ứng dịch vụ, việc lỗi mạng là điều không tránh khỏi, như trong những dịp lễ hội, các khu vui chơi, và cũng có lúc đầu tư không theo kịp nhu cầu phát triển với tốc độ nhanh đột biến. Tỷ lệ lỗi mạng vẫn còn cao mặc dù ngày càng được cải thiện.

Việc nghẽn mạng này gây cho khách hàng sự khó chịu và nhiều phàn nàn, vì phần lớn nghẽn mạng rơi vào thời điểm nhạy cảm: lễ hội dân gian, các ngày trọng đại của đất nước,... là một trong những nguyên nhân chính làm giảm uy tín và giá trị sản phẩm của

công ty.

Thường xuyên thay đổi sản phẩm dịch vụ, khai thác nguồn sản phẩm chất lượng tốt với giá thành thấp để phù hợp với từng đối tượng khách hàng.

Bảng 2.4. Tỷ lệ và nguyên nhân lỗi mạng

| Lỗi kết nối | | Nghẽn mạng | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| Nguyên nhân | Tỷ lệ | Nguyên nhân | Tỷ lệ |
| Mất điện | 47.38% | Kỹ thuật | 55.61% |
| Hồng đường truyền | 21.08% | Tăng nhu cầu đột biến | 44.39% |
| Kỹ thuật | 10.16% ^{o/đ} | | |
| Thời tiết | 14.24% | | |
| Khác | 7.14% | | |

(Nguồn: Ban điều hành kỹ thuật)

- Các sản phẩm dịch vụ
- Các dịch vụ giá trị gia tăng
- Chính sách giá cước

2.3.4. Công tác quản trị quan hệ khách hàng

a) Cơ sở dữ liệu khách hàng

Hệ thống thông tin khách hàng có các nhóm chung sau:

- Các nhóm thông tin khách hàng cơ bản: (bảng 2.4)
- Nhóm thông tin sử dụng:
 - Mã khách hàng
 - Loại dịch vụ sử dụng
 - Số điện thoại liên hệ

b) Phân tích dữ liệu và lựa chọn khách hàng mục tiêu

c) Công cụ sử dụng hướng tới khách hàng

- Công nghệ thông tin
- Công cụ Marketing

d) Các chương trình hoạt động cho khách hàng mục tiêu

Các chính sách quan hệ khách hàng mà công ty đang thực hiện là:

Hội nghị khách hàng, Chương trình khách hàng trung thành, tặng quà sinh nhật, ngày thành lập doanh nghiệp

e) Kết quả công tác quản trị quan hệ khách hàng

Trong những năm qua, công tác bình chọn mạng di động cung cấp dịch vụ tốt nhất trên tạp chí ICT New luôn được thực hiện và các doanh nghiệp xem đó là kết quả công tác chăm sóc khách hàng của công ty. Cụ thể như sau:

Bảng 2.7. Xếp thứ hạng 3 nhà mạng lớn về chất lượng dịch vụ khách hàng

| Mạng di động | Xếp hạng | Tỷ lệ bình chọn | | | | |
|--------------|----------|-----------------|------|------|------|------|
| | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| MobiFone | 1 | 53% | 49% | 52% | 49% | 47% |
| Viettel | 2 | 24% | 31% | 33% | 33% | 34% |
| Vinaphone | 3 | 13% | 16% | 12% | 16% | 17% |

(Nguồn: ICT News)

2.3.5. Những tồn tại và nguyên nhân

a) Tồn tại:

Công tác tổ chức thực hiện phân cấp bộ phận chăm sóc khách hàng chưa rõ nét, còn tập trung tại các trung tâm khu vực nên chưa linh hoạt.

Hệ thống mạng lưới chưa đầu tư kịp thời, rộng khắp. công tác ứng cứu thông tin còn hạn chế do không đủ nguồn lực.

Hệ thống kênh phân phối còn thiếu chưa rộng khắp địa bàn trên toàn vùng miền, vẫn còn tập trung tại các khu đô thị, hệ thống đại lý đầu tư không tương xứng với quy mô nhu cầu của khách hàng.

Công tác cập nhật dữ liệu và lưu trữ chưa đầy đủ, các tiêu

chí để phân loại khách hàng lựa chọn khách hàng mục chưa đánh giá hết khách hàng tiềm năng nhằm tăng doanh thu và tối ưu hóa lợi nhuận.

Chính sách giá chưa theo kịp nhịp độ thay đổi của thị trường thường đi sau các đối thủ là các nhà mạng khác.

Công tác đào tạo cho kênh phân phối còn hạn chế, các dịch vụ mới ra đời, xã hội thay đổi mà công tác đào tạo cho đối tượng đại lý, điểm bán lẻ chưa tương xứng.

b) Nguyên nhân:

Tốc độ phát triển của nền kinh tế - xã hội nhanh, khách hàng ngày càng nhiều, nhu cầu và áp lực từ khách hàng lên doanh nghiệp quá nhiều, mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Trái lại, sự thay đổi bước đi cho phù hợp với thị trường của doanh nghiệp còn chậm.

Chưa chú trọng đến công tác phân tích dữ liệu hiện có và việc lựa chọn tiêu chí đánh giá khách hàng còn thiếu sót.

Công tác đầu tư còn nhiều cơ chế quản lý làm trì trệ không theo kịp tiến độ.

Kết luận chương 2

Giới thiệu chung về công ty thông tin di động thông qua: bộ máy tổ chức, các kênh phân phối, sản phẩm dịch vụ, các đặc điểm khách hàng của công ty, tình hình kinh doanh từ 2007 – 2011,

Phân tích lợi thế cạnh tranh của công ty trên thị trường viễn thông. Thông qua khảo sát nghiên cứu thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của công ty, các kết quả đánh giá của xã hội về sự hài lòng của công tác chăm sóc khách hàng. Từ đó làm căn cứ để đề xuất giải pháp xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÔNG TY THÔNG TIN DI ĐỘNG

3.1. CĂN CỨ TIỀN ĐỀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Định hướng chiến lược CRM

- a) *Chiến lược kinh doanh*
- b) *Chiến lược Marketing*
- c) *Chiến lược CRM*

3.1.2. Quan điểm định hướng khách hàng

- a) *Tập trung hoạt động theo hướng thỏa mãn các nhu cầu khách hàng*
- b) *Thỏa mãn tối đa các yêu cầu cho các khách hàng có giá trị nhất*
- c) *Củng cố và tăng cường các mối quan hệ khách hàng*

3.1.3. Mục tiêu kinh doanh định hướng CRM của Công ty Thông tin Di động

a) *Cơ sở xây dựng mục tiêu*

Căn cứ vào yếu tố môi trường vĩ mô: Văn hóa - xã hội, tự nhiên - dân số, kinh tế - chính trị, chính sách pháp lý và định hướng nhà nước.

Các yếu tố vi mô: mức độ cạnh tranh hiện tại, cạnh tranh tiềm ẩn, áp lực từ khách hàng, áp lực từ các dịch vụ thay thế,... Từ đó, căn cứ vào nội lực Công ty để đưa ra mục tiêu chiến lược kinh doanh khả thi.

b) *Mục tiêu cụ thể*

- Nâng cao năng lực cạnh tranh bằng cách đa dạng hóa các dịch vụ tiện ích đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Nâng cao giá trị khách hàng nhằm thỏa mãn hơn nữa nhu cầu sử dụng dịch vụ thông tin di động của khách hàng.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ và vai trò của nhân viên trong quá trình cung ứng dịch vụ, chú trọng đến công tác chăm sóc khách hàng.

- Hoàn thiện các chính sách Marketing và chính sách quan hệ khách hàng.

- Thỏa mãn tối đa các yêu cầu của những khách hàng gắn bó với công ty, đảm bảo 100% khách hàng đều nhận được ưu đãi, và hài lòng với sản phẩm dịch vụ của công ty.

3.2. HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÔNG TY THÔNG TIN DI ĐỘNG

3.2.1. Xây dựng các hoạt động CRM

a) Hoạt động khách hàng

Xây dựng CSDLKH thống nhất và đồng bộ đầy đủ (thu thập thông tin khách hàng, phân đoạn khách hàng), phân tích dữ liệu khách hàng. Trên cơ sở đó phân tích tìm ra khách hàng có nhiều khả năng sinh lợi, có khả năng đem lại lợi nhuận cho công ty. Phải có mục tiêu kinh doanh trên từng nhóm khách hàng để đạt chiến lược lâu dài và bền vững.

b) Hoạt động tương tác khách hàng

Xây dựng chương trình mục tiêu cho từng phân đoạn khách hàng: sản phẩm dịch vụ, chương trình bán hàng,...phối hợp kênh quản lý để loại bỏ các khách hàng không sinh lời.

Trong quá trình giao dịch với khách hàng đều phải ghi lại đề nhu cầu, thông tin quan trọng của khách hàng như: thông tin phản hồi sản phẩm, nhu cầu tăng thêm, so sánh với sản phẩm khác....

c) Hoạt động tạo giá trị cho khách hàng

Doanh nghiệp kinh doanh phải hiểu rõ phương châm: “lấy

khách hàng làm trung tâm, lấy sự hài lòng làm mục tiêu theo đuổi, coi con người là nhân tố quyết định mọi thành công của doanh nghiệp. Với triết lý đó, doanh nghiệp phải luôn luôn tìm ra nhiều giá trị cho khách hàng nhằm mục đích thỏa mãn nhu cầu, tăng sự hài lòng và tăng sự trung thành của khách hàng.

3.2.2. Hoàn thiện quy trình thực hiện quản trị quan hệ khách hàng

Trên cơ sở mục tiêu chiến lược CRM, và phân tích thực trạng các hoạt động CRM và dựa vào tiềm lực của Công ty Thông tin Di động, chúng ta tiến hành xây dựng hệ thống CRM theo các bước sau:

B1: Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng

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

B3: Các công cụ tác động vào khách hàng mục tiêu

B4: Xây dựng các chương trình với khách hàng mục tiêu

B5: Kiểm soát và đo lường quá trình CRM

a) Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng

- Mục tiêu

- Triển khai thực hiện

- Các chức năng của cơ sở dữ liệu khách hàng

- Cấu trúc logic về nội dung của cơ sở dữ liệu khách hàng

Từ các thông tin thu thập được qua CSDLKH tại VMS-MobiFone cũng như tiến hành phân tích các quá trình trong qui trình cung cấp dịch vụ và quản lý khách hàng. Để có một cơ sở dữ liệu hoàn chỉnh và thống nhất trong CSDLKH cần phải có các thành phần dữ liệu chung, cụ thể bao gồm:

- Nhóm “**Khách hàng**”

- Nhóm “**Hợp đồng**”

- Nhóm “**Dịch vụ**”

- Nhóm “**Thanh toán**”

- Nhóm “**Khiếu nại**”

*. Mô hình xử lý yêu cầu

b) Phân tích cơ sở dữ liệu, lựa chọn khách hàng mục tiêu

*. Phân tích cơ sở dữ liệu

- *Khách hàng tiềm năng*: là khách hàng sẽ sử dụng dịch vụ

- *Khách hàng hiện có*: là khách hàng hiện đang sử dụng dịch vụ viễn thông có trong CSDLKH. Đối với khách hàng hiện có VMS-MobiFone cần phân thành 4 loại để từ đó xây dựng các chiến lược chăm sóc khách hàng riêng biệt, phương pháp phân loại được tiến hành như sau:

- Phân loại theo giá trị hiện tại của khách hàng: Giá trị hiện tại của khách hàng được tính bằng doanh thu đem lại từ khách hàng trừ cho chi phí phải trả để có được khách hàng.

- Phân loại theo giá trị tiềm năng tương lai của khách hàng

- Phân loại theo lòng trung thành của khách hàng:

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

c) Xây dựng các công cụ tác động khách hàng mục tiêu

- Gửi phiếu thăm dò ý kiến khách hàng, các thông tin sản phẩm dịch vụ, khuyến mãi,... trực tiếp đến từng khách hàng.

- Thực hiện các chương trình Marketing trực tiếp đến các vùng kênh phân phối chưa phục vụ được cho khách hàng.

- Thành lập đội nhân viên gặp trực tiếp khách hàng để tư vấn giải quyết các vấn đề thắc mắc và các dịch vụ mới.

- Chính sách khách hàng cho từng đối tượng khách hàng...

d) Xây dựng chương trình với khách hàng mục tiêu

Sau khi tiến hành phân loại khách hàng theo các tiêu chí

trên, 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 MobiFone cần nhắm tới bởi vì những khách hàng này đem lại lợi ích cho công ty nhiều nhất, vì vậy, cần phải có chính sách chăm sóc đặc biệt đối với hai loại khách hàng này nhằm gia tăng sự hài lòng của khách hàng tiến đến tăng sự trung thành của họ đối với MobiFone.

Chính sách cụ thể đối với từng loại khách hàng như sau:

- Đối với khách hàng loại A
- Đối với khách hàng loại B
- Đối với khách hàng loại C
- Đối với khách hàng loại D

e) Đo lường kết quả và đánh giá thực hiện chương trình

CRM

Mục tiêu của CRM là tạo sự hài lòng của khách hàng, lòng trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp. Từ đó, nâng cao hiệu quả kinh doanh đem lại lợi nhuận cao cho công ty. Do đó, các điều tra mức độ hài lòng của khách hàng là một biện pháp thích hợp để biết được mức độ thỏa mãn của khách hàng về dịch vụ đang cung cấp. Đánh giá kết quả thực hiện hệ thống quản trị quan hệ khách hàng trên các chỉ tiêu sau:

- Đối với Công ty Thông tin Di động
- Đối với khách hàng

3.2.3. Nhóm giải pháp bổ sung thực hiện CRM

a) Hoàn thiện quy trình chăm sóc khách hàng

b) Xây dựng các kênh tương tác khách hàng đồng bộ

c) Về công nghệ

d) Về con người

Tăng cường đào tạo cho nhân viên, chuyên viên và chuyên gia kỹ thuật để nắm bắt công nghệ tiên tiến phục vụ khách hàng ngày

càng cao. Phải tiêu chuẩn hóa công tác phục vụ khách hàng và chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp

Để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, nâng cao ý thức tự giác trách nhiệm của mỗi giao dịch viên, công ty nên đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể quy định về chất lượng phục vụ khách hàng của giao dịch viên, có chế độ thưởng phạt rõ ràng, minh bạch để động viên, khuyến khích mọi người làm việc tốt hơn. Các tiêu chuẩn đó bao gồm:

- Tiêu chuẩn về bản thân
- Tiêu chuẩn về tác phong phục vụ
- Tiêu chuẩn về kỹ năng giao tiếp
- Tiêu chuẩn về kỹ năng xử lý và giải quyết khiếu nại khách hàng
- Tiêu chuẩn chất lượng chuyên môn khác

e) Phân quyền cho cấp chi nhánh tỉnh trong nhiều lĩnh vực

Nhất là trong công tác chăm sóc khách hàng để tăng tính chủ động linh hoạt, quá trình thực hiện xử lý khiếu nại, tổ chức thực hiện chương trình chăm sóc khách hàng từng bước giao cho cấp cơ sở.

f) Hoàn thiện công tác giải quyết khiếu nại

Hệ thống quản lý khiếu nại là một phần không thể thiếu trong sự cam kết của VMS-MobiFone nhằm cung cấp những dịch vụ đảm bảo chất lượng. Tiếp nhận và quản lý các khiếu nại, nhận xét và kiến nghị từ phía khách hàng và từ dư luận sẽ là một cơ hội tốt không chỉ để giải quyết các vấn đề mà còn để tránh lặp lại những vấn đề đó và để nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua những phản hồi từ phía 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*”. Đồng thời, xây dựng một hệ thống quản lý hiệu

quả công tác xử lý khiếu nại bao gồm các nhân tố sau:

- Phân quyền hợp lý cho các bộ phận chức năng, tuyệt đối không làm phiền khách hàng qua lại giữa các đơn vị. Hệ thống hóa các vấn đề dễ gây phàn nàn, khiếu nại. Nâng cao tỷ lệ phản hồi nhanh chóng và lịch sự trong tất cả các công đoạn như tiếp nhận, điều tra và xử lý sự cố. Thường xuyên tổng kết, rút kinh nghiệm về công tác xử lý phàn nàn, khiếu nại. Các giải pháp giải quyết cố gắng làm lợi cho khách hàng nhiều hơn.

- Quá trình xử lý khiếu nại của khách hàng sẽ được giải quyết nhanh chóng thông qua các bộ phận chuyên biệt có chuyên môn cao phụ trách từng lĩnh vực. Cần thực hiện theo đúng quy trình giải quyết khiếu nại.

+ *Tiếp nhận khiếu nại*: tiếp nhận khiếu nại tại điểm cung cấp dịch vụ viễn thông của VMS-MobiFone trên toàn mạng lưới như: trung tâm dịch vụ khách hàng, bộ phận giải quyết khiếu nại, các đại lý, qua các tổng đài trả lời khách hàng, qua phương tiện thông tin đại chúng.

+ *Xử lý khiếu nại*: sau khi tiếp nhận khiếu nại

Nhân viên tiếp nhận thấy khiếu nại đơn giản, có thể tự giải quyết được ngay thì trả lời, giải thích thỏa đáng cho khách hàng, tránh để tình trạng các khiếu nại đơn giản kéo dài.

Khiếu nại của khách hàng có cơ sở và liên quan đến các bộ phận khác cần có sự kiểm tra, nhân viên tiếp nhận lập nội dung yêu cầu kiểm tra chuyển cho bộ phận giải quyết khiếu nại của đơn vị giải quyết. Trên cơ sở phiếu yêu cầu kiểm tra, bộ phận giải quyết khiếu nại tiến hành tự kiểm tra về yêu cầu khiếu nại của khách hàng và chủ động giải quyết.

Trong trường hợp không tự xác minh được yêu cầu khiếu nại, bộ phận giải quyết khiếu nại của đơn vị chuyển phiếu yêu cầu

kiểm tra giải quyết khiếu nại lên bộ phận giải quyết khiếu nại của VMS-MobiFone. Với sự hỗ trợ của các phòng ban chức năng các vấn đề khiếu nại của khách hàng sẽ được bộ phận giải quyết khiếu nại của VMS-MobiFone giải đáp thỏa đáng cho khách hàng bằng văn bản.

Đối với trường hợp không giải quyết hoặc chưa giải quyết được mà thời hạn giải quyết khiếu nại đã hết, bộ phận giải quyết khiếu nại cần phải gọi điện lại thông báo cho khách hàng (không nên yêu cầu khách hàng gửi lại khiếu nại một lần nữa như vậy sẽ tăng lượng thuê bao khiếu nại và lượng thuê bao tồn cũng tăng lên đồng thời gây nhiều bức xúc cho khách hàng).

+ Thời hạn giải quyết khiếu nại

Các phản ánh của khách hàng phải được xử lý ngay trong ngày. Trong đó yêu cầu các phòng ban chức năng cần kiểm tra và xác nhận trong thời gian chậm nhất là 4 giờ sau khi nhận được phiếu yêu cầu kiểm tra của bộ phận xử lý khiếu nại, hoặc chậm nhất là 24 giờ đối với khiếu nại phức tạp.

Đối với các khiếu nại mà có thể tự xác minh và xử lý, thời hạn giải quyết khiếu nại tối đa là 3 ngày làm việc..

3.3.4. Một số đề xuất để thực hiện thành công CRM

Cần xây dựng kế hoạch tiến hành thực hiện quy trình quản trị quan hệ khách hàng vào hoạt động sản xuất kinh doanh, nhằm nâng cao tính cạnh tranh, đồng thời tăng doanh thu, lợi nhuận và đem lại cho khách hàng sự hài lòng, đầy đủ giá trị dành cho khách hàng, tạo được lòng trung thành của khách hàng, góp phần xây dựng kế hoạch duy trì và phát triển khách hàng đạt mục tiêu đề ra.

Nguồn lực (nhân lực và nguồn lực khác: con người và trang thiết bị máy móc, phương tiện vận tải,..) trong lĩnh vực bán hàng và kỹ thuật hạn chế, cần tăng thêm để đáp ứng thị trường ngày càng

cạnh tranh gay gắt.

Nâng cao tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên, thường xuyên trao đổi kiến thức về CRM cho họ.

Liên kết với Bộ công an để đăng ký thông tin khách hàng chính xác tạo điều kiện chăm sóc và quản lý khách hàng tốt hơn.

KẾT LUẬN

Trong doanh nghiệp 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.

Tuy nhiên, 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, chú ý quan tâm đến việc chi 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. Phác thảo 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 cơ sở hạ tầng (bao gồm các kỹ năng, tổ chức, công nghệ, phân tích và cơ sở dữ liệu) để định hướng cho các chiến lược hoạt động khác.