

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

NGUYỄN NHÁT VÕ ANH

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
MỘT THÀNH VIÊN LÂM NGHIỆP BA TỜ**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng, năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Lê Dân

Phản biện 1: PGS.TS Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 2: PGS.TS. Lê Thế Giới

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 03 tháng 11 năm 2014

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

Quan điểm kinh doanh mới theo định hướng phục vụ khách hàng đã chỉ ra rằng doanh nghiệp cần phải trả lời các câu hỏi:

- Khách hàng của chúng ta thật sự muốn gì và cần gì ?
- Doanh nghiệp cần phải làm gì để có thể sản xuất và đưa sản phẩm/ dịch vụ đến tận tay khách hàng?
- Quan trọng hơn là khách hàng muốn nhu cầu của họ được thoả mãn. Nhu cầu của khách hàng thường lớn hơn nhiều so với khả năng đáp ứng của nhà cung cấp và thường bao gồm cả quá trình mua và bán, cách thức giao tiếp, dịch vụ khách hàng...

Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Ba Tơ (Vinafor Ba Tơ) là công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh rừng trồng. Tiềm năng của công ty là rất lớn, thương hiệu và sản phẩm của công ty được khách hàng hiện tại rất ưa chuộng nhưng trong những năm gần đây, ngoài những khách hàng truyền thống từ trước đến nay, công ty vẫn chưa có những hoạt động thích đáng để tìm kiếm khách hàng mới. Đứng trước hoàn cảnh đó công ty phải có những giải pháp để giữ chân những khách hàng cũ đồng thời tìm kiếm những khách hàng mới để phát huy hết tiềm năng của công ty.

Xuất phát từ yêu cầu cấp thiết trên mà tôi chọn đề tài: ***“Quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Lâm nghiệp Ba Tơ”*** để làm luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Trình bày những vấn đề lý luận chung về CRM.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác CRM tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Ba Tơ.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác CRM nhằm nâng cao năng lực phục vụ và duy trì lòng trung thành của KH tại Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu là tất cả những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến công tác CRM tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Ba Tơ.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: Đề tài chỉ tập trung vào giải quyết những nội dung chủ yếu về công tác CRM hiện tại đang tồn tại ở Công ty chứ không đưa ra cách giải quyết các vấn đề khác khi phát sinh.

+ Về không gian: Nội dung nghiên cứu trong phạm vi Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Ba Tơ.

+ Về thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu về công tác CRM tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Ba Tơ trong khoảng thời gian từ năm 2009-2013.

4. Phương pháp và phạm vi nghiên cứu

Luận văn đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu như: Các phương pháp toán, phân tích dữ liệu, phân tích thống kê và một số phương pháp khác..

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mở đầu, mục lục, phụ lục, danh mục các Bảng, hình vẽ, các chữ viết tắt và danh mục tài liệu tham khảo, bố cục đề tài gồm ba chương:

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

- Chương 2: Thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty TNHH một thành viên Lâm nghiệp Ba Tơ.

- Chương 3: Hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty TNHH một thành viên Lâm nghiệp Ba Tơ.

6. Tổng quan tài liệu

+ Về lý thuyết

- Lý thuyết về marketing: Có tác giả PGS.TS Lê Thế Giới trong cuốn “Quản trị marketing định hướng giá trị” của NXB Tài chính;

PGS.TS Lê Thế Giới – TS. Nguyễn Xuân Lãn trong cuốn “Quản trị marketing” của NXB Giáo dục Hà Nội; Philip Kotler trong cuốn “Quản trị marketing” của NXB Thống kê.

- Lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng: Có tác giả Kristin Anderson - Carol Kerr trong cuốn “Customer relationships management”; Cuốn “Customer Relationship Management: A Database Approach” của V. Kumar và W.J. Reinartz, 2005; Cuốn “Accelerating customer Relationship” của R.S.Swiff, 2001; Cuốn “Customer Relationship Management: The bottom Line to Optimizing your Roi” của Aton and Petouhoff, 2002. Hệ thống CRM đòi hỏi tổ chức hay doanh nghiệp phải nghiên cứu, tìm hiểu, thống kê, để xác định nhu cầu của khách hàng trong hiện tại và tương lai. CRM sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp thông qua quy trình, thủ tục được quy định nhằm thu thập thông tin của khách hàng trong quá trình thống kê, phân tích, đánh giá và rút ra những nhận định cần thiết. Đồng thời tác giả cũng đề cập đến việc ứng dụng internet vào CRM để thu thập, lưu trữ nhiều thông tin hơn từ nhiều khách hàng, là một trong những công cụ được nhiều người sử dụng hiện nay vì tính nhanh chóng và tiện lợi.

+ Về thực tiễn

L luận văn thạc sỹ với đề tài “Quản trị quan hệ KH tại Chi nhánh ngân hàng đầu tư và phát triển Quảng Nam”, năm 2008.

L luận văn thạc sỹ với đề tài “Hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty Xăng dầu Khu vực 5 của tác giả Vương Văn Đãi, năm 2011.

L luận văn thạc sỹ với đề tài “Quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng”, năm 2011

Có thể nói các luận văn trên đã nêu ra được những yếu kém, những khó khăn, bất cập một cách cụ thể trong công tác quản trị quan hệ khách hàng. Tuy nhiên, một số luận văn vẫn chưa làm tốt

công tác như: hoàn thiện cấu trúc cơ sở dữ liệu, phân loại khách hàng, chính sách cho từng loại khách hàng sau khi phân loại. Và đó cũng chính là những vấn đề mà tác giả thực hiện nghiên cứu trong đề tài “Quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty TNHH một thành viên Lâm nghiệp Ba To”.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1.1. Quản trị quan hệ khách hàng và giá trị dành cho khách hàng

a. Khái niệm về khách hàng

Khách hàng có thể là bất kỳ ai mà có nhu cầu sử dụng dịch vụ của công ty, và công ty phải bỏ nguồn lực của doanh nghiệp ra để làm hài lòng người ấy.

b. Phân loại khách hàng

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

c. Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng

Tác giả thừa nhận cách tiếp cận CRM như một tiến trình, CRM liên quan đến sự sáng tạo và tác động vào mối quan hệ với những thực thể của thị trường bên ngoài, đặc biệt là mạng lưới kênh và người sử dụng cuối cùng. (*Srivastava, Shervani & Fahey, 1999*).

d. Giá trị dành cho khách hàng

1.1.2. Mục đích và vai trò của quản trị quan hệ KH

a. Mục đích của quản trị quan hệ khách hàng

b. Vai trò quản trị quan hệ khách hàng

1.1.3. Các lĩnh vực chính của quản trị quan hệ KH

a. Tiếp thị

b. Bán hàng

c. Công nghệ

d. Dịch vụ khách hàng

1.1.4. Hoạt động của hệ thống quản trị quan hệ KH

1.1.5. Tầm quan trọng của quản trị quan hệ KH

a. Khả năng đáp ứng

b. Khả năng nhận biết

c. Khả năng tăng giá trị khách hàng

1.1.6. Triết lý quản trị quan hệ khách hàng 1:1

1.2. TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH QUẢN TRỊ MỐI QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.2.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng

Là tập hợp những thông tin có liên quan với nhau, được thiết lập và sắp xếp theo thứ tự nhằm giảm thiểu sự lặp lại.

1.2.2. Phân tích dữ liệu khách hàng

1.2.3. Phân loại khách hàng

Phân loại khách hàng là nhóm các khách hàng, những người mua có các đặc điểm tương đồng nhau về nhu cầu và mong muốn, có các phản ứng gần như nhau đối với các chiến lược marketing của công ty.

- Phân loại khách hàng có thể dựa vào:

+ Dựa vào Giá trị từ khách hàng: là những giá trị mà tổ chức nhận lại từ khách hàng khi khách hàng đã được tổ chức thoả mãn.

+ Dựa vào nhu cầu của khách hàng.

1.2.4. Lựa chọn khách hàng

Việc phân đoạn được khách hàng giúp ích rất nhiều trong công đoạn tìm hiểu thị hiếu, sở thích, nhu cầu... của khách hàng. Từ đó, công ty sẽ tìm kiếm được khách hàng tiềm năng, quyết định được khách hàng mục tiêu để phục vụ. Đối với mỗi nhóm khách hàng cụ thể sẽ có những chương trình tương tác hợp lý riêng phù hợp với những yêu cầu riêng của khách hàng. Nhờ đó, gia tăng được lòng trung thành của khách hàng, loại trừ được những khách hàng không đem lại lợi ích cho công ty như: tốn kém chi phí phục vụ, gây cản trở trong khâu tiếp thị tập trung, phân phối của công ty.

1.2.5. Tương tác khách hàng

Sau khi phân loại được khách hàng, xác định được khách hàng mục tiêu, thì bước tiếp theo là làm thế nào để định hướng tới khách hàng mục tiêu, chuyển đổi những khách hàng tiềm năng thành khách hàng thực sự của doanh nghiệp, và tăng cường lòng trung thành của họ.

1.2.6. Xây dựng chương trình duy trì mối quan hệ với khách hàng

- Dịch vụ và hỗ trợ khách hàng.
- Những chương trình có tính thường xuyên để duy trì lòng trung thành của KH
 - Thực hiện theo yêu cầu khách hàng
 - Xây dựng quan hệ công chúng

1.2.7. Đánh giá hiệu quả của chương trình quản trị quan hệ khách hàng

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

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV LÂM NGHIỆP BA TƠ

2.1. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH KINH DOANH TẠI CÔNG TY TNHH MTV LÂM NGHIỆP BA TƠ

2.1.1. Khái quát về Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Ba Tơ

a. Quá trình hình thành và phát triển

b. Chức năng nhiệm vụ sản xuất chính của Công ty

c. Cơ cấu tổ chức của Công ty

2.1.2. Tình hình hoạt động kinh doanh tại Công ty

2.1.3. Tình hình về các nguồn lực của Công ty

a. Tình hình sử dụng nguồn nhân lực

b. Tình hình sử dụng đất đai

2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÔNG TY LÂM NGHIỆP BA TƠ

2.2.1. Mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng trong thời gian qua tại Công ty Lâm nghiệp Ba Tơ

- Giữ chân khách hàng cũ, chủ yếu là các tổ chức sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp, công ty và các đại lý vì đây là nguồn KH mua với khối lượng lớn đem lại nguồn thu lớn cho Công ty. Đồng thời đẩy mạnh thu hút các KH mới và tiến tới chuyển họ thành KH trung thành của Công ty.

- Giữ vững thị phần của thị trường khách hàng mục tiêu của Công ty. Đem lại sự hài lòng cao cho KH trong thời gian họ giao dịch với Công ty.

- Tạo được những lời quảng cáo truyền miệng tốt từ khách hàng cũ, góp phần nâng cao uy tín và vị thế của Công ty trên thị trường nhằm tạo nên công cụ cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh trong

ngành trên cùng địa bàn.

2.2.2. Thực trạng công tác quản trị quan hệ KH

a. Công tác xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng

Nguồn dữ liệu khách hàng của Công ty chủ yếu được nhập từ thủ công các hợp đồng, các chứng từ hóa đơn, bản biên, từ nhân viên phụ trách địa bàn...

Đối với khách hàng tiềm năng: cơ sở dữ liệu nhóm khách hàng thương mại, khách hàng công nghiệp tiềm năng do mỗi nhân viên kinh doanh phòng kinh doanh phụ trách và không được lưu trữ lên cơ sở dữ liệu dùng chung của công ty;

Đối với khách hàng hiện đang giao dịch: hiện công ty đang quản lý 4 thực thể thông tin cơ bản; thông tin nhân khẩu; dữ liệu mua hàng; những thắc mắc, khiếu nại. Các thuộc tính ở mỗi thực thể chưa đầy đủ, chưa phản ánh được hết các đặc điểm, nhu cầu của khách hàng mà công ty cần theo dõi để đáp ứng

Nguồn thu thập cơ sở dữ liệu

Để có được những nguồn dữ liệu khách hàng trên, Công ty đã thu thập các thông tin liên quan từ nhiều nguồn khác nhau như:

Thông qua nhân viên của doanh nghiệp

Hàng năm Công ty tổ chức các buổi hội nghị khách hàng cho các khách hàng.

Giải pháp lưu trữ dữ liệu: Hiện tại, công ty lưu trữ cơ sở dữ liệu trên phần mềm kế toán FAST.

Quản lý cơ sở dữ liệu: Do cơ sở dữ liệu không được hợp nhất và chưa có quy trình kiểm tra và thanh lọc dữ liệu một cách bài bản nên dữ liệu của khách hàng bị trùng lặp giữa các phòng ban.

b. Công tác phân tích dữ liệu khách hàng

Công ty chưa xây dựng được một cơ sở dữ liệu đầy đủ để lưu trữ thông tin về khách hàng. Cơ sở dữ liệu khách hàng hiện tại chỉ có tác dụng quản lý thông tin giao dịch khách hàng, phục vụ hoạt động chủ

yếu cho phòng kế toán.

c. Công tác phân loại và lựa chọn KH tại Công ty

Trên cơ sở dữ liệu thu thập được, phòng kế hoạch của Công ty tiến hành phân loại KH để từ đó xác định đối tượng KH mục tiêu cần phục vụ. KH của Công ty chủ yếu được phân loại dựa vào mục đích mua hàng và được chia thành 2 nhóm chính:

- Nhóm khách hàng cá nhân (cá nhân, đại lý thu mua)
- Nhóm khách hàng sản xuất

Công ty dựa vào 4 tiêu chí: Sản lượng tiêu thụ (doanh thu), mật độ mua hàng, khả năng thanh toán, thời gian giao dịch của khách hàng để làm cơ sở xếp loại khách hàng

Nhóm khách hàng cá nhân (cá nhân, đại lý thu mua): Nhóm khách hàng này chủ yếu mua sản phẩm của công ty để phân phối lại cho các trung gian phân phối khác hoặc bán cho các doanh nghiệp có nhu cầu với sản phẩm gỗ rừng trồng nguyên liệu.

Nhóm khách hàng sản xuất: Nhóm khách hàng này mua sản phẩm của Công ty để phục vụ cho nhu cầu sản xuất. Nhóm khách hàng này chủ yếu chú trọng đến chất lượng của sản phẩm, mặt hàng chính của họ là gỗ rừng trồng có chứng chỉ rừng FSC. Nhu cầu gỗ rừng trồng làm nguyên liệu của nhóm khách hàng này thường rất lớn và ít biến động.

d. Hoạt động tương tác với khách hàng

Phương tiện mà công ty chủ yếu sử dụng để cung cấp thông tin và tương tác cho khách hàng bằng 3 hình thức chính:

- Thông báo trực tiếp đến khách hàng
- Fax và Điện thoại
- Ngoài ra Công ty còn sử dụng các hình thức như qua Phiếu thăm dò ý kiến khách hàng, Email ... còn khá khiêm tốn do phương

thức giao dịch với khách hàng bằng các phương tiện nêu trên trở thành thói quen và kéo dài qua nhiều năm.

Như vậy: Kênh tương tác với khách hàng hiện nay của Công ty còn hạn chế, chủ yếu thực hiện qua các kênh tiếp xúc như tiếp xúc trực tiếp, fax, điện thoại.... Còn các kênh tương tác công nghệ như Web, mail, thương mại điện tử chưa được chú trọng mặc dù cơ sở hạ tầng về đầu tư công nghệ của Công ty khá tốt và đầy đủ để triển khai.

Các kênh tương tác khách hàng chưa phát huy tác dụng trong việc quảng bá hình ảnh của công ty đến với khách hàng nhằm thu hút khách hàng tiềm năng, cung cấp thông tin về sản phẩm, về Công ty đến các KH cũng như việc để KH hiện tại thể hiện mong muốn, giải đáp thắc mắc cho khách hàng

e. Các chương trình duy trì mối quan hệ với khách hàng

❖ Chính sách sản phẩm

Công ty luôn cố gắng tạo hình ảnh đối với KH thông qua việc luôn đảm bảo chất lượng, số lượng. Sản phẩm gỗ rừng trồng của Công ty luôn đáp ứng đầy đủ, kịp thời nhu cầu của KH tại vùng thị trường miền Trung và luôn được người tiêu dùng tín nhiệm.

❖ Hoạt động truyền thông cổ động

Công ty chủ yếu quảng cáo tại các nơi công cộng như: Các điểm dừng xe buýt, đặt các panô quảng cáo nơi công cộng, giới thiệu thông tin về các sản phẩm mới, báo giá sản phẩm, các thông số kỹ thuật sản phẩm trên các tạp chí chuyên ngành. Ngoài ra, công ty còn hoạt động truyền thông qua các hình thức khác như: các chương trình hợp tác với KH, viếng thăm và tặng quà cho những KH nhân kỷ niệm ngày thành lập công ty KH, ngày thành lập ngành,..., tham gia các hội chợ, triển lãm nhằm quảng bá thương hiệu, sản phẩm đến các đối tượng KH mục tiêu.

❖ Các hoạt động tăng cường mối quan hệ với khách hàng

Quản lý hợp đồng

Trong việc quản lý hợp đồng, Công ty Lâm nghiệp Ba Tơ có một sổ qui định như sau:

- Hợp đồng kèm theo các điều kiện về thời gian khai thác và chính sách thưởng phạt trong khai thác rừng. Trong trường hợp các khách hàng không đạt được thời gian như cam kết thì Công ty có quyền đưa ra án phạt.

- Khách hàng phải đảm bảo các điều kiện đối với các qui định khai thác tác động thấp đi kèm với hợp đồng.

Phản ánh của khách hàng

Ở Vinafor Ba Tơ, công tác lấy ý kiến được thực hiện thông qua các nhà các phòng ban, thông qua các nhân viên (những người trực tiếp đưa sản phẩm đến KH) hay qua các cuộc điện thoại “nóng” của phòng bán hàng..., nhân viên ghi lại các thông tin đó để tổng hợp, phân loại và tìm cách đáp ứng các phản ánh đó.

Quản lý dự báo trước

Hàng năm, tại Công ty cũng tổ chức nhiều cuộc hội thảo về sản phẩm. Một mặt nhằm giới thiệu kỹ thuật, lấy ý kiến KH về chất lượng sản phẩm. Mặt khác mục đích của hội thảo này là tìm hiểu nhu cầu trong tương lai của KH là gì, KH có dự định mở rộng thị trường hay phát triển một sản phẩm mới hay không?...

Cũng thông qua các nhà phân phối, các nhà trưng bày sản phẩm, nhân viên bán hàng trực tiếp, Công ty có thể tìm hiểu sâu hơn dự định trong tương lai của KH mình.

f. Đo lường sự thành công của chương trình

Việc đánh giá dựa trên những số liệu thực tế thu thập được từ các Phòng ban. Tuy nhiên, kết quả này chỉ mang tính chủ quan, cảm tính. Nhìn chung, các hoạt động CRM tại Công ty Lâm nghiệp Ba Tơ đã có những tác động tích cực đến KH trong quá trình nắm bắt những nguyện vọng, yêu cầu cũng như giải quyết các vấn đề liên quan. Tuy nhiên, những hoạt động đó chỉ mang tính nhất thời, đánh giá theo cảm tính chứ chưa phải hoạt động có tính chiến lược vì vậy chưa thể tạo dựng lòng trung thành của KH và đảm bảo lợi nhuận lâu dài cho

Công ty. Việc đề ra các giải pháp CRM là một trong những yêu cầu cấp bách, có tính chất quyết định đến hoạt động kinh doanh của Công ty hiện nay.

2.2.3. Cần thiết phải hoàn thiện chính sách quản trị quan hệ khách hàng của Công ty trong thời gian đến

➤ Về cơ sở dữ liệu khách hàng và phân loại KH

- Cơ sở dữ liệu khách hàng chưa được hoàn toàn chính xác, chưa được thường xuyên cập nhập: do hạn chế ở phương thức thu thập thông tin khách hàng, mang tính thủ công và bị động, cũng như khâu nhập liệu có trường hợp thiếu chính xác, nhất là thông tin của nhóm khách hàng bên trong.

- Phân loại khách hàng chưa chú trọng nhiều đến giá trị đạt được từ khách hàng, nên các chính sách khách hàng được thiết kế ít trọng tâm hướng đến những khách hàng thực sự có giá trị.

➤ Các công cụ hướng đến khách hàng mục tiêu:

- Hạn chế về nhân sự ở số lượng và chất lượng. Lực lượng nhân viên quá ít trên toàn bộ số khách hàng cần được chăm sóc. Khả năng tác nghiệp của nhân viên trực tiếp quan hệ khách hàng bị hạn chế, dẫn đến nhiệt tình của nhân viên đối với khách hàng cũng giảm sút. Đội ngũ nhân viên làm việc ở hệ thống đại lý ủy quyền thiếu chuyên nghiệp, chưa được đào tạo chính quy.

- Hạn chế về công nghệ thông tin, chưa triển khai được các dịch vụ trực tuyến, và chưa liên kết, tổng hợp được các thông tin thu thập từ các kênh tương tác khách hàng khác nhau.

- Còn bị động trong công tác tạo mối quan hệ với khách hàng.

➤ Về thiết kế chính sách tương tác với khách hàng

- Quy trình tiếp nhận và xử lý khiếu nại còn hạn chế: chưa trực tiếp xử lý khiếu nại ở cấp tiếp nhận, nên việc giải quyết cho những khách hàng đang bức xúc còn chậm trễ.

- Công tác thực hiện theo yêu cầu của khách hàng còn mang tính

chủ quan, áp đặt, các chương trình khuyến mãi đối với khách hàng bên ngoài chưa sát thực, chưa thể hiện sự quan tâm sâu sát với một số bộ phận khách hàng.

- Hoạt động quan hệ công chúng: chưa chủ động thực hiện các chương trình truyền thông, bán hàng, quảng bá tại nội tỉnh.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV LÂM NGHIỆP BA TƠ

3.1. NHỮNG TIỀN ĐỀ CHO VIỆC THỰC HIỆN GIẢI PHÁP

3.1.1. Phương hướng sản xuất kinh doanh trong thời gian tới tại Công ty Lâm nghiệp Ba Tơ

** Mục tiêu Marketing*

Mục tiêu marketing của Công ty Lâm nghiệp Ba Tơ là thu hút được nhiều KH mua sản phẩm của mình, tạo ra nhiều sản phẩm hơn đáp ứng tốt nhất nhu cầu của KH và nâng cao thương hiệu gỗ rừng trồng của Công ty trên thị trường.

** Mục tiêu CRM tại Vinafor Ba Tơ*

Đó là phát hiện, duy trì và phát triển mối quan hệ của KH có giá trị với Vinafor Ba Tơ. Điều đó có nghĩa là với KH đặc biệt là các KH lớn, Vinafor Ba Tơ muốn duy trì, phát triển mối quan hệ ngày càng thắm thiết. Không chỉ bán sản phẩm cho KH mà công ty muốn KH của mình sử dụng tối đa hiệu quả các sản phẩm gỗ (tỉ lệ sử dụng sản phẩm tăng lên).

3.1.2. Quan điểm định hướng khách hàng

- a. Tập trung hoạt động theo hướng thỏa mãn các nhu cầu KH
- b. Thỏa mãn tối đa các yêu cầu cho các KH 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 Lâm nghiệp Ba Tơ

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 chất lượng dịch vụ và vai trò của nhân viên địa bàn 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. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV LÂM NGHIỆP BA TƠ

3.2.1. Vị trí quản trị quan hệ khách hàng hiện tại của Công ty

3.2.2. Xây dựng các hoạt động CRM

a. Hoạt động khách hàng

b. Hoạt động tương tác khách hàng

c. Hoạt động tạo giá trị cho khách hàng

3.2.3. Giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại TNHH MTV Công ty Lâm nghiệp Ba Tơ

Phân tích thực trạng chương trình CRM hiện tại đã thực hiện, tác giả đưa ra giải pháp chương trình CRM cần thiết phải hoàn thiện theo các bước thể hiện với mô hình CRM sau:

a. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng

❖ *Mục tiêu thu thập thông tin cơ sở dữ liệu khách hàng*

- Giúp doanh nghiệp nhận biết những mong muốn và nhu cầu của

KH

❖ *Hoàn thiện phương pháp thu thập thông tin khách hàng*

- Thu thập từ nguồn dữ liệu thứ cấp (Nguồn sẵn có tại Công ty):
 - Thu thập từ nguồn dữ liệu sơ cấp: Thu thập thông tin giúp nhận dạng các thông tin về những KH riêng lẻ, những mong muốn và những sở thích của họ.

+ Thông tin phản hồi từ những tác động marketing: khó khăn của KH, yêu cầu của KH, mong muốn của KH,...

+ Thông tin người đại diện, người quyết định, ảnh hưởng đến quyết định mua hàng: Họ tên, chức vụ, ngày sinh, địa chỉ, điện thoại...

❖ *Hoàn thiện cấu trúc cơ sở dữ liệu*

Sau khi thu thập được thông tin KH tương đối đầy đủ sẽ tiến hành cập nhật thành CSDL KH hay hồ sơ KH, nhằm theo dõi KH để nhận diện ra các KH nào có tầm ảnh hưởng lớn, quan trọng, có giá trị với Công ty.

b. Phân tích cơ sở dữ liệu về khách hàng

Trên CSDLKH mỗi trường thông tin đều có chứa các đặc tính riêng cho từng khách hàng, nhằm giúp cho việc thu thập và phân tích dữ liệu nhanh chóng và chính xác, phục vụ tốt cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Sau khi dữ liệu khách hàng đã được cập nhật và xử lý đầy đủ về khách hàng và các dữ liệu khác liên quan đến sử dụng dịch vụ, thì tiến hành phân loại khách hàng

c. Phân loại và lựa chọn khách hàng

❖ *Xây dựng các tiêu chí phân biệt khách hàng*

- Tiêu chí 1: Phân biệt KH theo giá trị KH: Giá trị KH được đánh giá theo 2 khía cạnh đó là giá trị hiện tại và giá trị tiềm năng. (Phụ lục 1).

- Tiêu chí 2: Phân biệt KH nhu cầu (theo mục đích sử dụng gỗ rừng trồng: mua để chế biến gỗ hay mua để kinh doanh bán lại.)

❖ *Đánh giá các tiêu chí phân loại khách hàng và lựa chọn tiêu*

chỉ đánh giá

Sau khi đã đánh giá ưu nhược điểm của cách phân loại KH theo từng tiêu chí, Vinafor Ba Tư nên chọn cách phân loại KH theo giá trị KH vì nó phù hợp với triết lý và mục tiêu đang tiến tới của Công ty.

Tác giả đề xuất Vinafor Ba Tư phân loại được KH theo giá trị.

d. Hoạt động tương tác với khách hàng

❖ Nội dung của các hoạt động tương tác

Các thông tin được cập nhật một cách liên tục, chính xác và nhanh chóng vào CSDL KH. Đó là :

- Thông tin mô tả KH (tên, địa chỉ, lĩnh vực kinh doanh, Website..).

- Khó khăn của KH trong khi tham gia cung ứng dịch vụ.

- Mong muốn của KH về hoạt động cung ứng sản phẩm, dịch vụ của Công ty.

- Các hình thức khuyến khích, vận chuyển được mong đợi...

- Thông tin người đại diện, người lãnh đạo, người ảnh hưởng đến quyết định mua và những sở thích cũng như động cơ mua hàng của họ.

**** Các hình thức tương tác***

Với KH loại MCV (nhóm KH có giá trị cao nhất đối với Công ty), công ty phải tương tác trực tiếp thông qua các cuộc gặp gỡ của các nhà lãnh đạo, qua nhân viên bán hàng của công ty KH....

Nhằm nắm bắt các động thái của KH như: Công ty hiện nay ai đang làm giám đốc, sắp tới ai có thể sẽ kế nhiệm?, khi tương tác sẽ gặp ai?, không có người đại diện sẽ gặp ai? động cơ của họ là gì, Công ty có thể thực hiện một số các hoạt động sau:

- Thăm hỏi KH hàng tháng.

- Tổ chức các cuộc gặp gỡ giao lưu với KH.

- Nâng cao hình ảnh của KH qua các bài báo, tạp chí, phóng sự... để tiếp xúc với họ lấy các thông tin liên quan.

e. Xây dựng chương trình duy trì mối quan hệ với khách hàng

❖ *Phân tích qui trình phục vụ, cung ứng sản phẩm cho khách hàng*

❖ *Phục vụ khách hàng*

➤ **Đối với nhóm có giá trị cao nhất (MVCs)**

- Các đơn đặt hàng của các công ty này ưu tiên, nếu ở giai đoạn “cháy hàng”, công ty sẽ ưu tiên giải quyết đơn đặt hàng của các khách hàng này trước, sau đó mới giải quyết cho các khách hàng khác.

- Khi KH phàn nàn về sản phẩm, nhân viên bán hàng, thời gian giao hàng. Công ty phải lắng nghe, tìm hiểu nguyên nhân, giải quyết vấn đề một cách triệt để và thường xuyên liên lạc, thăm hỏi ban lãnh đạo, những người trong trung tâm mua cũng như biết chính xác động cơ, mục đích mua hàng của từng đối tượng mà có những chính sách tiếp cận phù hợp...

➤ **Đối với nhóm KH có khả năng tăng trưởng cao nhất (MGCs)**

- Cung cấp giải pháp “upselling” (tức là cung cấp thêm các sản phẩm liên quan) hay cung cấp nhiều lựa chọn cho KH từ kích cỡ, loại gỗ đến giá cả và chất lượng.

- Tiếp cận trung tâm mua một cách khéo léo, hàng năm tổ chức hội nghị KH để tìm hiểu, trao đổi với công ty về các sản phẩm của Công ty cũng như những dự định trong tương lai của KH để công ty có thể điều chỉnh sản xuất cũng như nguồn lực một cách hợp lý .

- Thăm hỏi, động viên, giúp đỡ KH thông qua các dịp lễ, tết....và khuyến khích họ trở thành những KH MVC trong tương lai.

- Mục tiêu của Công ty với nhóm KH này là tăng khả năng tiếp xúc với doanh nghiệp, thay đổi hành vi của KH sao cho khách hàng ngày càng gắn bó với Công ty.

➤ **Đối với nhóm BZs**

- Cần có những biện pháp mạnh như tăng giá bán, giảm chi phí phục vụ để KH này chuyển sang một nhà cung cấp khác - đối thủ

cạnh tranh của Công ty.

- Hoặc biến họ trở thành những KH sinh lợi.

f. Đo lường, đánh giá, kiểm soát công tác quan hệ khách hàng

- Quy trình đánh giá: Đánh giá hiệu quả của quy trình bắt đầu từ những gì khách hàng nhận được đến những gì khách hàng mang lại cho Công ty. Việc cần thiết là phải xác định các tiêu thức và tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả. Sử dụng các phương pháp đánh giá phù hợp. Các dữ liệu cho đánh giá phải được thu thập đầy đủ. Quá trình đánh giá sẽ kéo dài theo từ bộ phận và nhóm cần đánh giá.

- Tiêu thức đánh giá

+ Đánh giá từ phía khách hàng: lợi ích khách hàng mang lại, sự trung thành của khách hàng, sự thỏa mãn của khách hàng.

+ Đánh giá từ phía công ty

- Phương pháp đánh giá

Từ phía khách hàng sẽ đánh giá qua các chỉ số của từng tiêu thức, có thể sử dụng điều tra qua bảng câu hỏi, dữ liệu thu được từ kết quả hoạt động kinh doanh, sau đó phân tích các kết quả đạt được.

Từ phía công ty sẽ đánh giá hiệu quả dựa trên hình thức cho điểm, thành tích đạt được, mức độ hoạt động, sự tận tụy của nhân viên, so sánh và xếp loại giữa các nhân viên với nhau và giữa nhân viên với tiêu chuẩn đạt được qua các chỉ số đã thiết lập trong bộ tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng của công ty.

- Bộ phận đánh giá

Để kết quả đánh giá có tính trung thực cao, công ty cần giao nhiệm vụ cho ban chăm sóc khách hàng chủ trì tiến hành đánh giá từ phía khách hàng thông qua việc lập phiếu thăm dò khách hàng, khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng. Đồng thời đánh giá chất lượng phục vụ khách hàng của nhân viên. Ngoài ra, để có thể đánh giá và đưa ra các phương hướng hoàn thiện hoạt động CRM, cần thu thập thêm các nguồn thông tin từ hoạt động quản lý khách hàng của các

đối thủ cạnh tranh. Nếu thu thập được đầy đủ thông tin như vậy, ban chăm sóc khách hàng sẽ có một bảng báo cáo sát với thực tế cùng những giải pháp thiết thực giúp công ty hoàn thiện hoạt động CRM tại công ty, góp phần gia tăng giá trị cho khách hàng.

Trên đây là nội dung của “Giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Lâm nghiệp Ba Tơ”, để có thể thực hiện được giải pháp này thì cần có giải pháp hỗ trợ để có thể triển khai thực hiện.

3.2.4. Nhóm giải pháp bổ sung thực hiện CRM

a. Xây dựng văn hóa tổ chức theo định hướng khách hàng

Thường xuyên mở nhiều cuộc điều tra nghiên cứu marketing, hội nghị KH, trên website có mục “đóng góp ý kiến”. để lắng nghe xem KH cần gì ở doanh nghiệp, họ quan tâm đến những điều gì? nếu có thể, công ty phải đáp ứng.

Không chỉ quan tâm đến KH bên ngoài, công ty còn phải quan tâm đặc biệt đến nhân viên của mình - những người phục vụ trực tiếp KH. Họ là người quyết định sự thành công của các giao dịch, cảm nhận về hình ảnh của công ty trong con mắt KH. Vì vậy, Công ty phải có những chính sách lương, thưởng phù hợp với những đóng góp của nhân viên vì sự phát triển của Công ty, có thể thông qua các chuyến du lịch, khen thưởng trước cuộc họp nhân viên toàn công ty, có những chính sách ưu đãi với bản thân và gia đình nhân viên và đơn giản là phát hành cổ phiếu ưu đãi cho họ.

b. Hoàn thiện cơ cấu Marketing định hướng khách hàng tại Công ty bằng cách thành lập ban quản trị quan hệ khách hàng

Với mục tiêu là hoạt động Marketing của Công ty phải lấy khách hàng làm trung tâm, đòi hỏi phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức Marketing định hướng khách hàng bằng cách thành lập ban CRM trong Công ty với các chức năng và nhiệm vụ cơ bản sau đây:

- Thường xuyên tiến hành các hoạt động nhằm thu thập và cập

nhật dữ liệu về khách hàng.

- Chuẩn hoá và phân tích dữ liệu về khách hàng nhằm phân loại để tìm ra các khách hàng mục tiêu và các khách hàng tiềm năng có triển vọng.

- Nghiên cứu nhu cầu và mong muốn của khách hàng trên các thông tin đã thu thập được trong CSDL khách hàng.

- Báo cáo cho các nhà quản trị cấp cao về hoạt động CRM.

- Phát triển các chương trình CRM: Các chương trình tương tác, các chương trình phục vụ đối với mỗi nhóm khách hàng.

- Hợp tác với các phòng ban khác trong Công ty nhằm thu thập thông tin đầu vào và thông tin đầu ra cho mục tiêu kinh doanh chung của đơn vị.

- Tái thiết kế CSDL khách hàng, mở rộng CSDL khách hàng.

c. Hoàn thiện quy trình chăm sóc khách hàng

Quy trình chăm sóc khách hàng phải được hoàn thiện để phù hợp với thực trạng tổ chức bộ máy chăm sóc khách hàng tại công ty. Quy trình chăm sóc phải được đơn giản hóa, dễ sử dụng và đạt được mục tiêu chăm sóc 100% khách hàng thỏa mãn nhu cầu.

d. Tuyển dụng đào tạo nguồn nhân lực cho ban CRM

- ❖ *Phân tích các công việc của ban quản trị quan hệ khách hàng*

Ban CRM thành lập với mục đích điều phối mọi hoạt động của Công ty định hướng vào khách hàng, trên cơ sở tập hợp và phân tích các nguồn dữ liệu khách hàng.

- ❖ *Định biên nhân viên cho ban quản trị quan hệ khách hàng*

e. Đầu tư hệ thống máy móc thiết bị

Đầu tư mua sắm máy móc thiết bị để phục vụ cho công tác CRM Roadmap, thực tế hiện nay hệ thống mạng nội bộ, thiết bị máy vi tính tại Công ty cũng tương đối hoàn chỉnh, Công ty đang thực hiện vi tính hoá văn phòng, tuy nhiên với việc thành lập thêm một ban CRM thì phải đầu tư mua sắm thêm máy mới.

f. Đầu tư phần mềm quản trị quan hệ khách hàng

Việc đầu tư hệ thống công nghệ thông tin không những tạo hiệu quả trong việc trao đổi thông tin, chia sẻ dữ liệu về khách hàng giữa các bộ phận mà còn tạo điều kiện cho khách hàng có thể tự cập nhật các thông tin cơ bản về công ty, tạo sự tiện lợi cho khách hàng.

g. Hoạch định ngân quỹ cho CRM Roadmap

KẾT LUẬN

Trong những năm qua, Công ty Lâm nghiệp Ba Tơ đã xác định công tác quản trị quan hệ khách hàng là biện pháp hữu hiệu để nâng cao chất lượng phục vụ và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Tuy nhiên, công tác này vẫn còn nhiều bất cập. Vì vậy, giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty là rất cần thiết. Luận văn “Quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Ba Tơ” đã đạt được kết quả như sau:

- Đã hệ thống hoá những vấn đề lý luận về quản trị quan hệ khách hàng (CRM).

- Đã phân tích đánh giá thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng của Công ty Lâm nghiệp Ba Tơ trong thời gian vừa qua. Qua đó, đánh giá những thành công và hạn chế của công tác trên tại Công ty.

- Đã đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng của Công ty Lâm nghiệp Ba Tơ .

- Doanh nghiệp có thể lựa chọn một chiến lược CRM hợp lý dựa trên tiêu chí đặt khách hàng làm trung tâm, quan tâm đến nhu cầu của khách hàng nhằm đạt được mục đích và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng và đạt được lợi nhuận tối đa trong kinh doanh.

- CRM làm cho doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh bằng việc cải thiện mối quan hệ của công ty với khách hàng. Duy trì mối quan hệ tốt đẹp hơn với khách hàng.

- CRM giúp các công ty sử dụng những nguồn lực (nhân lực và công nghệ) để hiểu thấu đáo thái độ, thói quen của khách hàng và đánh giá giá trị của từng phân đoạn cho khách hàng riêng biệt.