

TRIỂN KHAI QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG- KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ BÀI HỌC CHO CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

Vũ Ngọc Xuân*

Trong thời đại cạnh tranh toàn cầu ngày càng cao hiện nay, ngày càng có nhiều tổ chức, doanh nghiệp nhận ra vai trò trung tâm của khách hàng. Vì vậy, các doanh nghiệp ngày càng đầu tư nhiều thời gian và nguồn lực để quản lý tốt hơn khách hàng của mình. Có nhiều dự án về quản trị quan hệ khách hàng (CRM) được các doanh nghiệp Việt Nam triển khai. Bài viết này đề cập đến việc triển khai quản lý quan hệ khách hàng tại các doanh nghiệp Hoa Kỳ và Thái Lan, thực trạng về CRM và rút ra bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: Quản trị quan hệ khách hàng (CRM), quản lý dự án quan hệ khách hàng, phần mềm quản lý quan hệ khách hàng, công nghệ điện toán đám mây.

1. Giới thiệu

Trong thế giới đầy bất ổn hiện nay, kinh tế toàn cầu khó khăn do cuộc khủng hoảng nhà đất ở Hoa Kỳ, khủng hoảng nợ công tại Châu Âu, nền kinh tế Việt Nam bị ảnh hưởng sâu sắc. Hiện nay, Việt Nam đang trải qua một giai đoạn khó khăn do sự giảm giá của thị trường bất động sản và những bất ổn trên thị trường tài chính. Các doanh nghiệp rất khó khăn vì thị trường sản phẩm có cầu giảm mạnh. Vào thời điểm này, việc giữ được các hợp đồng, sự trung thành của khách hàng có ý nghĩa sống còn đối với hoạt động của doanh nghiệp. Một chiến lược phổ biến là các doanh nghiệp duy trì hệ thống cơ sở dữ liệu, chiến lược quản lý tập trung vào khách hàng, duy trì mối quan hệ dài hạn thông qua việc làm tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng. Chiến lược này là quản trị quan hệ khách hàng (CRM), một bước quan trọng trong chuỗi giá trị toàn cầu. Vấn đề này được đề cập trong các nghiên cứu từ những năm 1990 và là lĩnh vực được nhiều nhà khoa học quan tâm. Các nghiên cứu của Reichheld, 1996, Peppers, Rogers, and Dorf, 1999, Fahey, 1999, Srivastava, Shervanie, 2000, Chen and Popovich, 2003 đều tập trung phân tích về CRM. Trong các nghiên cứu, CRM được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau:

CRM như một giải pháp công nghệ trợ giúp cho doanh nghiệp quản lý những vấn đề liên quan đến

khách hàng. Theo quan điểm này CRM bao gồm các phần mềm, phương pháp, mạng internet giúp doanh nghiệp quản lý khách hàng theo cách có tổ chức.

CRM là một quá trình quản lý mọi khía cạnh tương tác của doanh nghiệp với khách hàng bao gồm tìm kiếm, bán hàng và dịch vụ sau bán hàng. Theo quan điểm này thì CRM là một quy trình bán hàng trong hệ thống quản trị chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000.

CRM là hệ thống thông tin tích hợp được sử dụng để lên kế hoạch và điều khiển những hoạt động trước, trong và sau khi bán hàng của một doanh nghiệp. Theo quan điểm này thì CRM có mục tiêu chính là tăng trưởng và tạo lợi nhuận trong dài hạn. CRM cung cấp những phản hồi tốt nhằm đánh giá tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư hay tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu.

CRM là một chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là quan điểm của Gartner, ông cho rằng CRM là nhằm tối ưu lợi nhuận, doanh thu và sự hài lòng của khách hàng. Với quan điểm này, CRM là một chiến lược nhằm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Quản trị quan hệ khách hàng- Customer Relationship Management (CRM) 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. Quản lý 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 và các vấn đề khác nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn. Các mục tiêu tổng thể là tìm kiếm, thu hút, giành niềm tin khách hàng mới, duy trì những đối tác đã có, lôi kéo khách hàng cũ trở lại, giảm chi phí tiếp thị và mở rộng dịch vụ khách hàng. Việc đo lường và đánh giá mối quan hệ với khách hàng là rất quan trọng trong mục tiêu thực hiện chiến lược.

Theo quan điểm của Trần Minh Đạo (2012) quản trị quan hệ khách hàng đã phát triển và được nhận thức rộng hơn. Theo nghĩa này, *quản trị quan hệ khách hàng là một quá trình bao gồm tổng thể các hoạt động liên quan đến việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ với những khách hàng có thể mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp bằng cách cung cấp cho họ các giá trị và sự thỏa mãn tốt hơn*. Quản trị quan hệ khách hàng vừa phải nhằm vào các khách hàng lớn, vừa phải xây dựng lòng trung thành của khách hàng để họ có thể mang lại lợi nhuận cho công ty trong dài hạn. Những công ty khôn ngoan nên chỉ hứa những gì có khả năng cung cấp cho khách hàng, rồi thực tế lại cung cấp cho khách hàng những sản phẩm tốt hơn lời hứa. Như vậy, khách hàng được thỏa mãn để trung thành và từ đó họ sẽ chi tiêu nhiều hơn cho công ty trong suốt cuộc đời.

2. Quản trị quan hệ khách hàng tại doanh nghiệp Hoa Kỳ

Tại Hoa Kỳ, hầu hết các công ty lớn đều ứng dụng phần mềm quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Theo công bố của Gartner (2012), doanh thu hàng năm của phần mềm CRM năm 1997 là 762 triệu đô la, đến năm 2007 đã tăng lên là 14 tỷ đô la, và năm 2012 là trên 20 tỷ đô la.

CRM có thể được chia sẻ dựa trên những quan điểm khác nhau. Theo số liệu từ công ty nghiên cứu thị trường AMR, Boston, Hoa Kỳ, doanh thu hàng năm của phần mềm CRM bùng nổ gần 20 lần trong thập kỷ qua. Các phương pháp để đo lường quy mô của thị trường rất khác nhau. Nhưng hầu hết các chuyên gia đều thừa nhận về đà tăng trưởng liên tục của CRM. Hiện nay, các công ty đều có ít nhất một số hình thức của CRM? Có thể nhiều người sẽ ngạc nhiên: tỷ lệ phần trăm của các công ty đã triển khai CRM tăng lên theo thời gian không, theo công ty nghiên cứu thị trường CSO Insights (2012), California, Hoa Kỳ, thực tế tỷ lệ này đã tăng lên từ 53%

năm 2003 đến 75% trong năm 2015, nhưng điều đó không có nghĩa là mọi công ty đều triển khai CRM. Tại Hoa Kỳ hiện nay, theo CSO Insights (2012), có tới 25% các công ty đang kinh doanh mà không có CRM. Thực tế, CRM vẫn đòi hỏi giải trình như một ý tưởng kinh doanh hấp dẫn để có được sự đồng ý của các nhà quản lý, đặc biệt là khi môi trường kinh tế khó khăn. (vấn đề suy thoái CRM xảy ra vào tháng 2 năm 2009). Hầu hết mọi người đã nhìn thấy lợi ích nhưng CRM thường thất bại trong cuộc chiến ngân sách cho các dự án khác mà lời hứa là sẽ hoàn vốn đầu tư nhanh và sinh lợi nhuận. Giá thành vẫn còn là một vấn đề, chi phí ban đầu cao của một giải pháp CRM thông thường. Hiện nay, hệ thống CRM thay thế với giá cả tương đối thấp là sử dụng phần mềm SaaS- mô hình kinh doanh dịch vụ. (Hệ thống này tốt hơn so với một hệ thống CRM thiết lập theo yêu cầu, đồng thời hệ thống này cung cấp công nghệ “điện toán đám mây”, một công nghệ mới rất hiệu quả và tiết kiệm chi phí). Theo CSO Insights, 85% của tất cả các hệ thống CRM trong năm 2003 là giải pháp tại chỗ, chỉ 15% là SaaS. Mãi tới năm 2010, SaaS đã trở thành phương pháp chủ yếu để truy cập vào CRM, đến ngày nay, hệ thống SaaS chiếm 53% của tất cả các doanh nghiệp triển khai CRM tại Hoa Kỳ. Dấu hiệu chắc chắn là SaaS đã thay đổi cảnh quan CRM tại các doanh nghiệp Hoa Kỳ? Chi tiết về SaaS có thể được xem tại websites: www.Salesforce.com. Các biến đổi của CRM liên tục theo thời gian, theo Sheryl Kingstone, giám đốc nhóm nghiên cứu doanh nghiệp của công ty Yankee. Ban đầu hệ thống CRM cơ bản, doanh số bán hàng được theo dõi và chăm sóc khách hàng dựa trên Web CRM, ngày nay hệ thống CRM đã phát triển với các dịch vụ dựa trên điện toán đám mây. Những câu chuyện về việc triển khai CRM thành công tại các công ty ở Hoa Kỳ trong 15 năm qua như: nhà xuất bản McGraw-Hill; công ty môi giới đại lý Sigma tài chính; Ceridian, một nhà cung cấp các dịch vụ chuyên nghiệp; AAA Mid-Atlantic, một nhà cung cấp khu vực dịch vụ du lịch; công ty dịch vụ tài chính tài chính Raymond James. Bài học thành công rất khác nhau, không chỉ ở yếu tố các mục tiêu, các chiến lược, và các kết quả đều là tốt. Trong khoảng một thập kỷ trở lại đây, danh tiếng của CRM đã là đáng kể. Ngày nay hệ thống CRM ngày càng phát triển nhờ sự xuất hiện của di động, phân tích, và các phương tiện truyền thông xã hội như facebook. Theo Michael Krigsmann (2012), Giám đốc điều hành của Asuret, một công ty tại Hoa Kỳ chuyên về tư vấn và đánh giá rủi ro dự án, CRM có thể thất bại trong

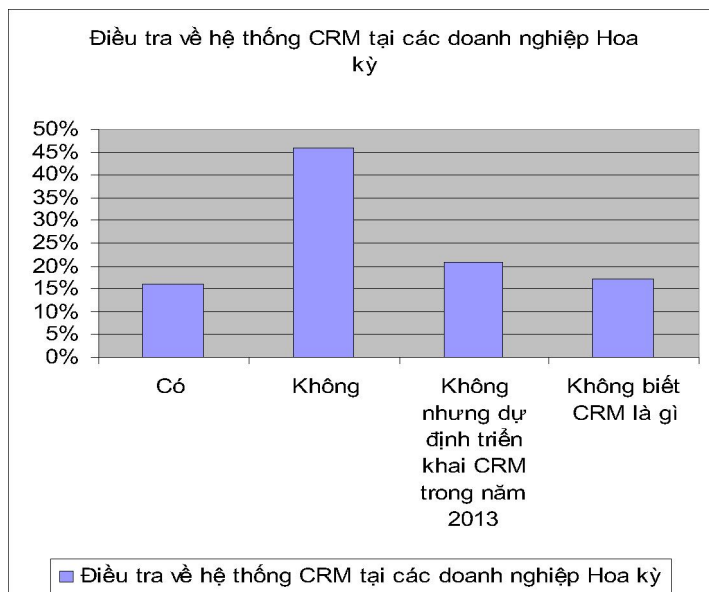
Bảng 1. Tỷ lệ phần trăm các doanh nghiệp triển khai CRM thất bại tại Hoa Kỳ qua các năm

Năm	Phần trăm thất bại
2001	50%
2002	70%
2005	18%
2006	31%
2007	56%
2009	47%

(Nguồn: Michael Kringsman (2010), Công ty Asuret, Hoa Kỳ, Số liệu được tác giả tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau)

công nghệ thông tin tông thê là một thực tế của cuộc sống. Thu thập số liệu báo cáo tỷ lệ thất bại CRM trong những năm qua và ghi nhận các phương pháp khác nhau được sử dụng trong việc tạo ra chúng- Kringsman minh họa khó khăn như thế nào có thể được mô tả chính xác “thành công” và “thất bại”. Theo số liệu điều tra, 70% người sử dụng CRM trong năm 2002 báo cáo thất bại trong sáng kiến của họ; vào năm 2005, con số này đã giảm xuống còn 18%. Nhưng “cải tiến” thực sự phản ánh một sự thay đổi trong các ứng dụng của CRM? Các kết luận suy yếu bởi các kết quả của những năm sau đó, như tỷ lệ “thất bại” CRM tăng lên 31% (2006), 56% (2007),

Hình 1. Điều tra về việc ứng dụng hệ thống CRM tại các doanh nghiệp Hoa Kỳ



(Nguồn: Công ty nghiên cứu thị trường Bostino, Boston, Massachusetts, Hoa Kỳ)

47% (2009)? Câu trả lời không may là có thể không có cách nào biết chắc chắn. Là một thị trường trưởng thành, tuy nhiên, CRM hiện nay có lợi ích lịch sử của nó, chúng ta cần lập một hồ sơ theo dõi để so sánh, và đề nghị kiểm tra sự thành công của các hệ thống CRM.

Nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hoa Kỳ không triển khai phần mềm CRM. Theo điều tra của công ty nghiên cứu thị trường Bostino, có trụ sở tại Boston, Hoa Kỳ, số mẫu doanh nghiệp điều tra là 427 doanh nghiệp. Trong số các doanh nghiệp điều tra, có 16% các doanh nghiệp triển khai và ứng dụng phần mềm quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Tuy nhiên, có tới 46% các doanh nghiệp trả lời sẽ không triển khai quản trị quan hệ khách hàng, 26% doanh nghiệp chưa triển khai quản trị quan hệ khách hàng nhưng sẽ thực hiện trong năm 2013. Trong cuộc điều tra này, có đến 17% các doanh nghiệp được hỏi không biết CRM là gì?

Cuộc điều tra tiếp tục tiến hành các câu hỏi về ngân sách dành cho CRM trong chi phí marketing của doanh nghiệp. Trong số các doanh nghiệp có triển khai CRM, hầu hết có chi phí CRM chiếm khoảng từ 40-50% trong chi phí marketing của doanh nghiệp. Theo số liệu điều tra, các doanh nghiệp triển khai CRM đều mất khoảng chi phí từ 30.000 đến trên 100.000 USD/tháng cho hoạt động CRM.

Trong số các doanh nghiệp không triển khai CRM, hầu hết đều cho rằng nếu triển khai họ sẽ mất một khoảng chi phí chiếm 10% trong chi phí marketing và sẽ mất khoảng từ 10.000 đến 50.000 USD/tháng. Đặc biệt, trong số các doanh nghiệp dự định sẽ triển khai CRM trong năm 2013, hầu hết đều cho rằng chi phí CRM sẽ chiếm khoảng 30% ngân sách marketing và chi phí CRM sẽ mất khoảng từ 30.000 đến trên 100.000 USD/tháng.

3. Quản trị quan hệ khách hàng tại doanh nghiệp Thái Lan

Tại Thái Lan, một số lượng lớn các doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp trung bình triển khai quản trị quan hệ khách hàng, một số thành công, một số thất bại. Những nghiên cứu tại các quốc gia công nghiệp phát triển chỉ ra rằng 55-75% các doanh nghiệp thất bại trong việc thực thi các nỗ lực của họ thông qua CRM do đối mặt với vấn đề chi phí cao trong triển khai (theo

ngiên cứu của Johnson, 2004; Nelson, 2002; Apicella và cộng sự, 1999).

Theo các nghiên cứu ở Thái Lan, chi phí cho thực thi CRM tương đối ổn định khoảng 1 triệu bạt một năm (khoảng 700 triệu đồng) cho doanh nghiệp nhỏ và 20 triệu bạt một năm (khoảng 14 tỷ đồng) cho doanh nghiệp lớn. Tất nhiên, chi phí này có thể tăng lên tùy thuộc vào từng doanh nghiệp đặc thù như doanh nghiệp về tài chính, dầu khí, viễn thông chẳng hạn. Chính vì những rào cản về chi phí này, mà rất nhiều doanh nghiệp muốn thực thi CRM nhưng không có điều kiện để triển khai. Ước tính một phần mềm quản trị quan hệ khách hàng với 20 người sử dụng như sau: giấy phép phần mềm 1-7 triệu bạt, giấy phép người sử dụng (20 người sử dụng yêu cầu phí hàng năm): 1-4 triệu bạt, hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu: 1-2 triệu bạt, chi phí triển khai trong 1 năm: 1-2 triệu, chi phí máy chủ: 100-500 nghìn bạt. Như vậy, tổng cộng là 4,1 đến 15,5 triệu bạt.

4. Mô hình phần mềm quản trị quan hệ khách hàng (CRM) tại Việt Nam

Phân hệ 3S CRM hỗ trợ công ty phục vụ khách hàng được tốt hơn thông qua việc tạo điều kiện cho nhân viên thực thi tốt mỗi quan hệ với khách hàng và giúp cho việc quản lý khách hàng được hiệu quả. Phân hệ 3S CRM là công cụ hỗ trợ công ty quản lý khách hàng xuyên suốt toàn bộ quá trình từ khách hàng tiềm năng, các cơ hội kinh doanh, các giao dịch bán hàng, đến dịch vụ bảo hành, chăm sóc khách hàng sau bán hàng. Phân hệ 3S CRM được kết nối một cách hữu cơ với các phân hệ khác như: phân hệ quản lý bán hàng, phân hệ hàng tồn kho,... tạo thành một quy trình quản lý khép kín trong các

bộ phận của doanh nghiệp. Các tính năng chính của phần mềm CRM như sau:

Quản lý hồ sơ khách hàng: Quy trình quản lý khách hàng được tự động hóa từ bước thu thập thông tin khách hàng đến việc đánh giá, phân loại khách hàng. Bao gồm:

- Thu thập thông tin khách hàng.
- Phân nhóm khách hàng (Khách hàng, nhà cung cấp, đối tác).
- Theo dõi quá trình tiếp cận và giao dịch với khách hàng.
- Đánh giá, phân loại khách hàng theo mức độ tiềm năng.
- Quản lý thông tin liên hệ, đối tác.

Những thông tin trên có thể giúp các doanh nghiệp Việt Nam đánh giá, phân loại khách hàng từ đó phục vụ khách hàng tốt hơn, nhằm tăng mức độ hài lòng của khách hàng.

Quản lý cơ hội bán hàng: Quản lý các cơ hội bán hàng phát sinh từ các khách hàng đang quản lý. Bao gồm các bước:

- Tạo cơ hội bán hàng mới cho 1 khách hàng.
- Đánh giá, phân loại cơ hội bán hàng theo mức độ khả thi.
- Theo dõi quá trình giao dịch với khách hàng liên quan đến cơ hội bán hàng.
- Kết thúc và đóng cơ hội bán hàng.

Với tính năng này, công ty áp dụng CRM có thể gia tăng doanh số thông qua việc duy trì và tạo mới các cơ hội bán hàng, đánh giá các cơ hội bán hàng khả thi.

Hình 2. Quy trình phần mềm quản lý quan hệ khách hàng của công ty giải pháp phần mềm ITG Việt Nam



(Nguồn: công ty giải pháp phần mềm ITG Việt Nam, 2013)

Quản lý lịch hẹn và giao dịch: Cho phép theo dõi quá trình giao dịch với khách hàng từ khâu lập kế hoạch đến khâu thực hiện và theo dõi lịch sử giao dịch.

- Lập lịch cuộc gọi;
- Lập lịch hẹn;
- Theo dõi quá trình thực hiện;
- Theo dõi lịch sử giao dịch.

Với tính năng này, công ty áp dụng có thể thiết lập các cuộc hẹn với khách hàng chính xác, đúng giờ và có thể theo dõi, kiểm tra lịch sử giao dịch với khách hàng trong quá khứ.

Quản lý dịch vụ khách hàng: Chức năng quản lý dịch vụ khách hàng bao gồm các hoạt động sau:

- Quản lý thông tin yêu cầu bảo hành, hỗ trợ, khiếu nại của khách hàng: Tên khách hàng, chủ đề yêu cầu của khách hàng, mô tả yêu cầu, phương án giải quyết, mức độ ưu tiên, tình trạng xử lý, người chịu trách nhiệm giải quyết.

- Lịch gọi, lịch gặp và các giao dịch xử lý yêu cầu của khách hàng.

- Lịch sử giao dịch xử lý yêu cầu, chăm sóc khách hàng.

Với tính năng này, công ty áp dụng CRM có thể xử lý các yêu cầu khách hàng, chăm sóc khách hàng tốt hơn.

Một số tính năng chính phần mềm CRM của công ty 3STONE:

- Quản lý danh sách khách hàng, thông tin khách hàng: tên công ty, địa chỉ, số điện thoại.

- Quản lý mọi giao dịch mua bán: theo hợp đồng, theo khách hàng, theo nhân viên, theo ngày.

- Quản lý lịch hẹn với khách hàng: tên khách hàng, nhân viên thực hiện giao dịch, thời gian và nơi hẹn gặp, chi phí.

- Thực hiện báo cáo, thống kê: tình hình mua bán, công nợ, tình trạng khách hàng.

- Chia sẻ dữ liệu, tài liệu, văn bản

- Chat nội bộ, lịch, bảng tính, giờ quốc tế

Phần mềm quản lý quan hệ khách hàng không chỉ là phần mềm lưu trữ thông tin của khách hàng mà còn giúp nhà quản lý nhìn tổng quát về mỗi khách hàng qua các báo cáo, biểu đồ so sánh. CRM còn là chiến lược của mỗi doanh nghiệp để giữ và tạo ra các mối quan hệ tốt với khách hàng mới và cũ.

5. Quản trị quan hệ khách hàng tại doanh nghiệp Việt Nam và thực tiễn Quản trị quan hệ

khách hàng tại Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT)

CRM đã khá phổ biến trên thế giới, nhưng ở Việt Nam vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Theo các chuyên gia kinh tế, việc ứng dụng CRM sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí cho doanh nghiệp. Chi phí để tiếp cận một doanh nghiệp 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. Vì vậy, ứng dụng CRM 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.

Nhìn chung, khi các doanh nghiệp triển khai hệ thống CRM, mục tiêu chính là:

- Cắt giảm chi phí, tăng doanh thu (theo Abbot, Stone, and Buttle, 2001), từ đó mở rộng thị trường và nâng cao hiệu quả hoạt động (theo Iacovou, Benbasat, và Dexter, 1995).

- Giảm sự sụt giảm khách hàng bằng cách xác định những nguyên nhân làm khách hàng không hài lòng. Từ đó, đo lường lợi nhuận sụt giảm khi khách hàng ra đi (theo Kotler và Keller, 2006; Hansotia, 2002).

- Duy trì và tăng mức độ quan hệ khách hàng trong dài hạn bằng cách làm tăng mức độ thoả mãn của họ (theo Aydin, Ozer, và Arasil, 2005, Mittal, Kumar, và Tsiros, 1999; Anderson, Fornell, và Lehmann, 1994).

Hiện nay tại Việt Nam, với việc ứng dụng công nghệ thông tin, CRM đang mang lại hiệu quả và những lợi ích to lớn cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, xây dựng và áp dụng CRM đang là một trong những xu hướng và nhu cầu cấp bách của các doanh nghiệp. Việc mua một phần mềm quản trị quan hệ khách hàng tại Việt Nam có giá cả hợp lý khoảng từ vài chục triệu tới một tỷ đồng tùy thuộc quy mô công ty và ngành nghề. Việt Nam đứng 9 trên thế giới về mức độ phổ biến internet, chi phí viễn thông và phần mềm rẻ. Đặc biệt, công nghệ điện toán đám mây hiện nay giúp làm giảm chi phí thuê máy chủ và chi phí phần mềm CRM.

Hoạt động CRM rất quan trọng trong các doanh nghiệp kinh doanh các dịch vụ viễn thông, tin học vì hoạt động dịch vụ luôn gắn liền với khách hàng. Tại

tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT), hoạt động CRM vẫn dựa vào nhân lực là chính, nên rất khó khăn trong việc phát triển CRM quy mô lớn. 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 CRM ở VNPT chủ yếu là giao tiếp trực tiếp với khách hàng tại quầy giao dịch. Các hình thức giao dịch khác như điện thoại, E-mail và Website vẫn còn hạn chế, 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.

Trên thế giới, bài học và những thành công của các “đại gia” trong lĩnh vực công nghệ thông tin như Apple, Google, Microsoft, Gartner, SAP, Oracle, Siebel... khi ứng dụng CRM cho thấy đây là một giải pháp hợp lý và tiết kiệm nhất cho doanh nghiệp trong quản trị khách hàng những năm qua. Cũng chính các “đại gia” này đã làm sôi động thị trường CRM năm 2011 với doanh thu đạt tới 20 tỷ USD, tốc độ tăng trưởng đạt gần 9%/năm.

Từ những hạn chế của VNPT trong công tác CRM, Kỹ sư Hoàng Trọng Từ, Trung tâm Công nghệ thông tin thuộc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông cùng nhóm nghiên cứu đã đề xuất phương án phát triển hệ thống VNPT-CRM sử dụng nguồn mở với mục đích hỗ trợ công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện tỉnh và các bưu cục cấp 1. Với hệ thống này, các nhân viên giao dịch dễ dàng nhận ra các đối tượng khách hàng, phối hợp với các bộ phận kỹ thuật thực hiện các hoạt động marketing, bán hàng và cung cấp dịch vụ phù hợp nhằm tối ưu hoá lợi nhuận và mang lại sự thoả mãn cao nhất cho khách hàng. VNPT-CRM còn giúp lãnh đạo Bưu điện tỉnh xem xét, đánh giá hiệu quả công việc của các nhân viên để có các chính sách khen thưởng hoặc kỷ luật. Ngoài ra, hệ thống cũng cấp cho lãnh đạo bưu điện tỉnh các báo cáo hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại địa bản tỉnh, hỗ trợ lãnh đạo đưa ra các chính sách quan hệ khách hàng phù hợp hoàn chỉnh.

Hệ thống được thiết kế gồm nhiều chức năng thành phần như: quản lý thông tin khách hàng, quản lý tương tác khách hàng, quản lý quy trình bán hàng, quản lý marketing, quản lý sản phẩm dịch vụ, báo cáo thống kê... đáp ứng hầu hết những nhu cầu,

nghiệp vụ thực tế tại Bưu điện tỉnh, thành. Các quy trình nghiệp vụ trong hệ thống VNPT-CRM được xây dựng trên cơ sở tham khảo các giải pháp CRM của các hãng nổi tiếng trên thế giới.

Thông qua hệ thống quan hệ khách hàng, các thông tin của khách hàng sẽ được cập nhật và được lưu trữ trong hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu. Nhờ một công cụ dò tìm dữ liệu đặc biệt, doanh nghiệp có thể phân tích, hình thành danh sách khách hàng tiềm năng và lâu năm để đề ra những chiến lược chăm sóc khách hàng hợp lý. Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể xử lý các vấn đề vướng mắc của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả.

6. Kết luận và gợi ý chính sách cho các doanh nghiệp tại Việt Nam

Tóm lại, quản lý quan hệ khách hàng cung cấp một hệ thống đáng tin cậy, giúp quản lý khách hàng và nhân viên, cải thiện mối quan hệ giữa nhân viên với khách hàng. Một chính sách quan hệ khách hàng hợp lý còn bao gồm chiến lược đào tạo nhân viên, điều chỉnh phương pháp kinh doanh và áp dụng một hệ thống công nghệ thông tin phù hợp. Quan hệ khách hàng không đơn thuần là một phần mềm hay một công nghệ mà còn là một chiến lược kinh doanh bao gồm cả chiến lược marketing, đào tạo và các dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng tới khách hàng. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một giải pháp quan hệ khách hàng hợp lý dựa trên tiêu chí đặt khách hàng ở vị trí trung tâm, quan tâm tới nhu cầu của khách hàng nhằm đạt được mục đích là duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng và đạt được lợi nhuận tối đa trong kinh doanh.

Trong xu hướng xã hội phát triển hiện nay thì nhu cầu sử dụng hệ thống quản lý cho các doanh nghiệp ngày càng tăng. Nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế đòi hỏi kỹ năng quản lý tốt và hiệu quả. CRM là công cụ hỗ trợ tốt trong việc quản lý quan hệ khách hàng. Và ngày nay cũng có một số phần mềm phát triển là những công cụ rất tốt cho các nhà quản lý. Thông qua việc tích hợp nhiều kênh thông tin khác nhau như email, điện thoại, mạng xã hội,... hệ thống giúp chuẩn hóa và lưu trữ toàn bộ các thông tin liên quan về khách hàng. Vì vậy doanh nghiệp có thể quản lý chặt chẽ toàn bộ khách hàng cũng như hoạt động kinh doanh của mình. Yếu tố con người trong các doanh nghiệp Việt Nam sẽ đóng vai trò quan trọng nhất. Đầu tiên là vai trò của nhà lãnh đạo trong việc quyết tâm triển khai CRM. Tiếp đến là vai trò của nhân viên làm việc với CRM, tâm lý thông thường là chống lại sự thay đổi thói quen hàng ngày. Người lãnh đạo phải cho nhân viên thấy

được lợi ích mà CRM mang lại cho công việc hiện tại và trong tương lai, qua đó giúp nhân viên sẵn sàng đón nhận sự thay đổi.

Trong lĩnh vực kinh doanh ngày nay, một điều chắc chắn là sẽ có rất nhiều cơ hội lớn liên quan đến các sáng kiến về CRM. Thực tế là các công ty phải phát triển theo cách này nếu muốn tồn tại trong thị trường với sức cạnh tranh ngày càng cao và hạn chế tình trạng khách hàng của công ty đó ồ ạt bỏ đi. Quan hệ khách hàng bền chặt biểu hiện một dòng chảy liên tục của tài chính và một vị thế then chốt cho sự phát triển của công ty. Để có được cái nhìn lạc quan về quá trình quản lý quan hệ, cần phải đầu tư tương đối lớn vào phần mềm quản lý khách hàng mới, dịch vụ, trí tuệ và khả năng. Nghiên cứu của AMR ước đoán rằng thị trường CRM sẽ tăng trưởng mạnh trong những năm sắp tới. Những sự đầu tư như vậy hứa hẹn sẽ làm tăng đáng kể khả năng của một công ty trong việc quản lý kiến thức và quan hệ khách hàng. Có rất nhiều lợi ích từ những nỗ lực của CRM hứa hẹn sẽ đóng góp cho cả đội ngũ lãnh đạo cũng như tầng lớp dưới. Trong thực tế, chủ yếu các nhà điều hành – những người khám phá ra những cơ hội – sẽ kiểm soát phần lớn lợi nhuận thu được. Những lợi ích bề nổi gắn liền với CRM có thể là khổng lồ, trong đó gồm có:

Một là, các công ty nhạy bén sẽ tham gia vào sản xuất những thứ mà khách hàng sẽ mua tiếp sau đó và thực hiện những đề nghị mà khách hàng sẽ nhanh chóng nắm bắt. Phần mềm CRM giúp cho các công ty này có thể dự đoán về nhu cầu mua sắm trong tương lai, quản lý các chiến dịch chủ yếu và thực hiện các đề nghị của khách hàng ngay khi có cơ hội. Các công ty có thể nhận thấy lợi nhuận cấp số nhân khi khách hàng nòng cốt của họ mua những sản phẩm và dịch vụ mới. Thêm vào đó, lợi ích của khách hàng cũng sẽ tăng một cách đáng kể.

Hai là, việc giữ khách và lòng trung thành của khách hàng được nâng cao: các doanh nghiệp nhận thức được khoản tổn thất khổng lồ trong việc khách hàng rời bỏ công ty và lợi ích qua lại lẫn nhau của sự trung thành, các công ty đã nắm bắt việc giữ khách như một kim chỉ nam trong những năm sắp tới. CRM có thể giúp các công ty nhận biết xem khách hàng nào có khả năng trung thành và mang lại lợi nhuận nhất để phân phối mức độ dịch vụ. Các nhà phân tích công nghiệp như nhóm Gartner đã chỉ ra rằng, một số công ty có thể tăng lợi nhuận của mình đến 100% và thậm chí thêm 5% nữa từ các khách hàng của họ.

Ba là, việc lựa chọn một hệ thống CRM phù hợp

không phải dễ dàng, đôi khi một hệ thống được cho là phù hợp lại không mang lại nhiều kết quả và giá trị như mong đợi. Thực ra, đối với hệ thống CRM, cần phải chọn lựa những hệ thống có chức năng cơ bản. Nếu không triển khai một hệ thống, một mô hình CRM phù hợp với nhu cầu hiện tại của doanh nghiệp cũng như phù hợp một cách tương đối cho các yêu cầu trong tương lai, thì chủ doanh nghiệp sẽ mất không ít chi phí nhằm cải thiện hệ thống. Đây chính là yếu tố đầu tiên các doanh nghiệp cần phải cân nhắc, bên cạnh yếu tố giá cả.

Bốn là, không phải hệ thống CRM nào cũng có những đặc tính giống nhau, khi triển khai một hệ thống, thông thường doanh nghiệp cần có nhiều sự điều chỉnh nhằm làm cho hệ thống đó trở nên hữu ích hơn, phù hợp hơn với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, tuy nhiên không phải hệ thống nào cũng có tính thích ứng cao. Chính vì thế, xem xét đến tính linh hoạt của hệ thống cũng là rất quan trọng. Để khắc phục tình trạng này, doanh nghiệp cần xác định rõ nhu cầu của mình khi bỏ tiền ra mua một phần mềm nào đó, dù là được quảng cáo là “hết sức phù hợp với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp”. Nếu không cẩn thận trong khâu chuẩn bị, xác định nhu cầu và mục tiêu, doanh nghiệp chắc chắn sẽ phải có nhiều điều chỉnh trong thói quen, thậm chí là văn hoá kinh doanh của doanh nghiệp mình khi triển khai một hệ thống hoàn toàn mới. Dù thay đổi là tất yếu, nhưng doanh nghiệp nên hạn chế điều này cũng như tiết kiệm chi phí, thời gian và hãy để cho hệ thống bạn mua về phục vụ nhu cầu của bạn một cách hữu ích nhất.

Năm là, rất nhiều doanh nghiệp còn không nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo trước và sau khi triển khai hệ thống. Những chương trình đào tạo phù hợp sẽ đảm bảo nhân viên cũng như các phòng, ban được trang bị kiến thức về hệ thống như công dụng, cách vận hành, ... Không chỉ chú tâm đến quá trình đào tạo trước khi triển khai, doanh nghiệp cũng nên có kế hoạch đào tạo cho nhân viên, cán bộ trong suốt quá trình áp dụng hệ thống, giúp cho họ luôn được cập nhật và trở nên tự tin hơn khi sử dụng.

Sáu là, việc áp dụng hệ thống CRM, đồng nghĩa với việc doanh nghiệp có khả năng sở hữu một kho dữ liệu đồ sộ, và luôn được cập nhật về khách hàng. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là doanh nghiệp khai thác được gì từ những dữ liệu ấy, do vậy, những bản báo cáo thông tin là rất cần thiết và hữu ích, nó cho biết doanh nghiệp có được gì từ những thông tin “đầu vào” của khách hàng, từ đó có thêm định hướng cho

công tác phát triển, cải thiện sản phẩm cũng như dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Một yếu tố nữa doanh nghiệp cần quan tâm, đó là hệ thống CRM chỉ được coi là được triển khai một cách toàn diện khi nó được ban quản lý sử dụng nhằm đánh giá kết quả làm việc của cấp dưới.

Như vậy, nếu tận dụng tốt những bài học trên đây, cũng như luôn sáng tạo và không ngừng tạo thêm giá trị cho doanh nghiệp từ một hệ thống có sẵn, chắc chắn doanh nghiệp sẽ thu được nhiều lợi ích, khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên cũng như làm hài lòng khách hàng. Do đó, CRM là tập hợp các công tác quản lý, chăm sóc và xây dựng mối quan hệ giữa các khách hàng và doanh nghiệp. Quản trị quan hệ khách hàng cần tập trung vào đối tượng khách hàng chính dựa trên sự cần thiết và khả năng tạo ra lợi nhuận. Đồng thời cần phải thực thi các chương trình nhằm phân bổ nguồn lực thích hợp cho từng khách hàng một cách hiệu quả và hợp lý (theo Srivastava, Shervanie, and Fahey, 1999). Phân

bổ nguồn lực một cách hợp lý nghĩa là đem lại lợi ích cho cả khách hàng và doanh nghiệp (theo Ramsey 2003). Việc triển khai chính xác hệ thống quản trị quan hệ khách hàng giúp doanh nghiệp cải thiện quan hệ với khách hàng, từ đó tạo ra doanh thu và tăng khả năng cạnh tranh (theo Nguyen, Sherif và Newby, 2007). Triển khai quản lý dự án CRM thích hợp, ngân sách và thời gian tốt sẽ giúp hệ thống CRM vận hành thông suốt. Cuối cùng, các nghiên cứu đều chỉ ra rằng việc hiểu rõ văn hóa doanh nghiệp là rất quan trọng, nếu thiếu điều này việc triển khai CRM khó để thành công (theo Bentum và Stone, 2005). Vì vậy, việc kết hợp giữa CRM và văn hóa doanh nghiệp là nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo ở mọi chức vụ. Bởi vì sự tác động qua lại giữa doanh nghiệp và khách hàng là mối quan hệ xã hội giữa những con người. Mà con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội. Vì vậy, mối quan hệ này sẽ bị ảnh hưởng bởi những văn hóa, tập quán khác nhau. □

Tài liệu tham khảo:

- Abbott, J., Stone, M. and Buttle, F. (2001), "Customer Relationship Management in Practice – A qualitative study", *Journal of Database Marketing*, 9(1), 24-34.
- Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Ang, L. and Taylor, B. (2005), "Managing Customer Profitability Using Portfolio Matrices", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(4), 298-304.
- Apicella, M., Mitchell, K. and Dugan, S. (1999), "Customer Relationship Management: ramping up sales service", *Info World*, 21(33), 68-80.
- Arthur, M. Hughes (2012), *Strategic Marketing*, 10 edition, Mc GrawHill, New York, USA.
- Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994), sự hài lòng của khách hàng, thị phần và lợi nhuận, *Tạp chí Marketing*, USA.
- Apicella, M., Mitchell, K. and Dugan, S. (1999), Quản trị quan hệ khách hàng qua thúc đẩy dịch vụ bán hàng, *Tạp chí thể giới thông tin*, USA.
- Bách khoa toàn thư, 2012
- Chen, J.I. and Popovich, K. (2003), "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process, and Technology", *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Trần Minh Đạo (2012), *Giáo trình Marketing căn bản*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Henry Steward (2013), *The customer relationship management*, *Tạp chí destination CRM*, Boston, USA
- Trương Đình Chiến (2012), *Quản trị quan hệ khách hàng- khung lý thuyết và điều kiện ứng dụng*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Peppers, D. and Rogers, M. (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Doubleday, New York, NY.
- Peppers, D., Rogers, M., and Dorf, D. (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" *Harvard Business Review*, 77(1), 151-160.
- Nelson, S. (2002), "What's happening to CRM in 2002", *Gartner Group Research*, January.

- Nguyen, H.T., Sherif, S.J. and Newby, M. (2007), "Strategies for Successful CRM Implementation", *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Ramsey, J.C. (2003), Introduction: Strategy First, Then CRM, in *The Ultimate CRM Handbook*, J.G. Freeland, ed., New York McGraw-Hill, 13-17.
- Reichheld, F.F. (1996a). *The Loyalty Effect*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.F. (1996b), "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, March-April, 56-69.
- Rigby, D., Reichheld, F., and Scheffer, P. (2002), Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2), 101.
- Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, 69, 193-215.
- Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, 69, 193-215.
- Shea, T., Brown, A., White, S.D., Curran-Kelly, C., and Griffin, M. (2006), "Customer Relationship Management (CRM) Metrics – What's the Holdup?", *International Journal of Enterprise Information System*, 2(3), 1-9.
- Srivastava, R.K., Shervanie, T. A. and Fahey, L. (1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 168-179.
- Starkey, M. and Woodcock, N. (2002), "CRM Systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of Customer Management", *Journal of Database Marketing*, 9(3), 267-275.
- Stone, M., Foss, B. Henderson, I., Irwin, O.D., and Woodcock, N. (2003), "The Quality of Customer Information Management in Customer Life Cycle management", *Journal of Database Marketing*, 10(3), 240
- Stone, M. and Buttle, F. (2001), Quản lý quan hệ khách hàng trong thực tế, *Tạp chí cơ sở dữ liệu Marketing*, Abbott, USA.
- Zikmund, G. W. (1999), *Nghiên cứu marketing cơ bản*, Nhà xuất bản Dryden Press, USA.
- Winer, S.R. (2004), "Cơ sở cho quản trị quan hệ khách hàng", *Tạp chí quản lý California*, USA.

Deployment of customer relationship management: International experiences and lessons for Vietnam enterprises

Abstract:

In the era of global fierce competition, more and more organizations recognize the central role of the customer. So, businesses increasingly invest more time and resources to manage their customers better. There are many projects in customer relationship management (CRM) developed in the Vietnamese enterprises. This paper refers to the implementation of customer relationship management of firms in America and Thailand, the status of the CRM and points out experience for Vietnamese enterprises.

Thông tin tác giả:

* **Vũ Ngọc Xuân**, Tiến sĩ.

- Nơi công tác: Khoa Kinh tế học, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

- Hướng nghiên cứu chính: các vấn đề về kinh tế vi mô, kinh tế vĩ mô của Việt Nam và thế giới.

- Các tạp chí đã đăng tải công trình: *Tạp chí Hoạt động khoa học, Bộ Khoa học và công nghệ, Tạp chí Thương mại, Bộ Công thương, Tạp chí Kinh tế và phát triển.*

Email: springvnh@yahoo.com.