

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

PGS.TS. Nguyễn Việt Lâm

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: nguyenvietlam@neu.edu.vn

Cho đến thời điểm hiện nay, quản trị quan hệ khách hàng (CRM) không còn là khái niệm mới mẻ đối với các doanh nghiệp ở Việt Nam. Và mặc dù CRM có vai trò hết sức quan trọng vì nó có thể mang lại hiệu quả kinh doanh cao cho doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền vững trong môi trường đầy biến động và cạnh tranh ngày càng gay gắt; song CRM tại các doanh nghiệp ở Việt Nam vẫn chưa phát triển. Bài viết dưới đây tập trung phân tích các nguyên nhân của thực tại nêu trên và đề xuất những quan điểm, giải pháp nhằm giúp các doanh nghiệp có được một hệ thống CRM mong muốn.

Từ khóa: Quan hệ, chăm sóc, dữ liệu, hài lòng, phàn nàn, khiếu nại, khách hàng

1. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại các doanh nghiệp Việt Nam thời gian qua

1.1. Thực trạng về kết quả ứng dụng CRM

Tại Việt Nam, khái niệm CRM hầu như được du nhập cùng lúc với thế giới vào những năm 1995, 1996. Sau hơn 15 năm triển khai ứng dụng, từ những bước đi chập chững ban đầu, cho đến nay CRM ở Việt Nam mặc dù đã có một số mặt thành công, song nhìn chung kết quả thu được vẫn còn hạn chế. Dưới đây là một số nét khái quát về kết quả này.

Thứ nhất, số lượng công ty/doanh nghiệp quan tâm và ứng dụng CRM chưa nhiều, thậm chí họ vẫn còn tò ra thờ ơ với lĩnh vực này.

Chỉ tính riêng việc áp dụng phần mềm CRM, trong khi ở các nước trên thế giới, đây là nhu cầu cấp thiết và đạt một tỷ lệ khá cao của hầu hết các doanh nghiệp thì ở Việt Nam chỉ có khoảng 10% doanh nghiệp trang bị phần mềm cho mình. Rất nhiều công ty còn xem thường và bỏ ngỏ việc trang bị cho mình một công cụ của CRM trong khi nhu cầu này là có thực và cần thiết cho bất cứ doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển. Rất nhiều đơn vị kinh doanh được hỏi gần như đều có câu trả lời như nhau: “Phần mềm CRM là gì? và tại sao tôi

phải trang bị một phần mềm CRM?” (2012)[1].

Thứ hai, số lượng các lĩnh vực kinh doanh trong nền kinh tế có sử dụng CRM cũng còn khiêm tốn.

Thực tế đã chỉ ra rằng, doanh nghiệp có số lượng khách hàng đến hàng trăm là cần thiết phải có CRM vì với số lượng đó, khó có thể chăm sóc, kiểm soát được tất cả các giao dịch và cũng khó phát triển lên được số lượng hàng nghìn khách hàng nếu vẫn giữ cách thức kinh doanh truyền thống và sự ứng dụng CRM một cách thủ công như hiện có tại Việt Nam. Tuy nhiên, hiện tại ở Việt Nam không chỉ số lượng doanh nghiệp quan tâm đến CRM ít mà lĩnh vực áp dụng CRM cũng chưa nhiều. Theo những kết quả quan sát được, lĩnh vực dịch vụ tài chính và viễn thông là ngành đang dẫn đầu trong việc ứng dụng CRM. Tiếp đó, là lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng và các lĩnh vực bán lẻ. Ít ứng dụng CRM nhất là các công ty thuộc ngành công nghiệp nặng (2012)[3].

Thứ ba, tốc độ ứng dụng CRM của các doanh nghiệp trong nước còn diễn ra chậm chạp

Cho đến thời điểm này, Việt Nam vẫn được đánh giá là một thị trường tiềm năng của CRM nhưng tốc độ phát triển khá chậm chạp. Một số nhà kinh tế cho rằng, mặc dù ở Việt Nam, cung có, cầu có, nhưng sự đóng băng của thị trường CRM trong thời gian qua

khuyến khích nhiều người nghỉ ngơi về tính khả thi của CRM đối với các doanh nghiệp trong nước (2012)[2].

Tốc độ phát triển chậm chạp của CRM ở Việt Nam được thể hiện ở chỗ nó không được áp dụng phổ biến với mức độ cao trong khi không phải chúng ta không có những điều kiện nhất định. Chi tính riêng phần mềm CRM (còn gọi là PM), hiện các sản phẩm ở Việt Nam khá phong phú, từ các PM CRM chuyên nghiệp của nước ngoài cho tới các PM CRM thuần Việt do các công ty trong nước tự làm. Chi phí cho các PM CRM cũng không lớn, như PM CRM của Công ty Cổ phần BSC- Venus bán dành cho máy đơn chưa đến 1 triệu đồng. Mặt khác, việc triển khai CRM cũng không phải có quá nhiều khó khăn và thậm chí còn đơn giản hơn nhiều so với các phần mềm quản lý khác như kế toán, quản lý nhân sự, quản trị doanh nghiệp ERP...

Thứ tư, hiệu quả hay sự phát huy tác dụng của CRM tại các doanh nghiệp đã có áp dụng còn chưa được như mong muốn hoặc chưa rõ.

Dưới đây là hàng loạt những biểu hiện minh chứng cho sự phát huy tác dụng còn rất hạn chế của việc áp dụng CRM ở Việt Nam thời gian qua:

- Việc áp dụng CRM vẫn chưa cho phép tiết kiệm chi phí tiếp cận khách hàng mới nhờ duy trì được mối quan hệ tốt với khách hàng hiện tại. Theo lý thuyết thì áp dụng CRM có thể tiết kiệm chi phí này từ 5 - 10 lần.

- Mức độ đạt được sự thoả mãn và trung thành của khách hàng - một trong những mục tiêu chủ đạo của việc áp dụng CRM, vẫn còn hạn chế.

- Mức tăng lợi nhuận của doanh nghiệp nhờ áp dụng CRM còn khiêm tốn chưa được như mong đợi. Trong khi đó, theo lý thuyết thì cứ tăng thêm 5% khách hàng trung thành thì có thể tăng 25% đến 100% lợi nhuận tùy theo các ngành nghề kinh doanh (2012)[2].

- Do không có công cụ tin học hóa hỗ trợ công tác quản lý điều hành doanh nghiệp nói chung và phục vụ cho CRM nói riêng nên dẫn đến nhiều kết cục không mong muốn như: (1) Không có được cái nhìn toàn diện về khách hàng phục vụ cho công việc kinh doanh (2) Việc khai thác dữ liệu khách hàng tiềm năng để tìm kiếm khách hàng mới gặp khó khăn (3) Tốn nhiều thời gian vào công việc quản lý và các báo cáo thủ công, dẫn đến giảm thời gian vào công

việc tìm kiếm, thu hút khách hàng tiềm năng cũng như thoả mãn nhu cầu khách hàng hiện có (4) Rất nhiều thông tin quan trọng không được chia sẻ giữa các nhân viên và lãnh đạo, thậm chí nhiều phản hồi của khách hàng bị bỏ sót hoặc bị lãng quên trong quá trình quản lý (5) Khó khăn cho việc theo dõi, đánh giá mức độ hiệu quả của nhân viên kinh doanh cũng như dự đoán - dự báo được doanh số hiện tại và tương lai của doanh nghiệp (2012)[4].

1.2. Thực trạng về chất lượng các hoạt động CRM - nhóm nguyên nhân thứ nhất ảnh hưởng đến kết quả ứng dụng CRM.

Ảnh hưởng đến những kết quả nêu trên, đặc biệt là đối với hiệu quả của CRM tại Việt Nam có nhiều nhân tố khác nhau nhưng trước hết phải kể đến việc tổ chức, thiết kế và triển khai các hoạt động cụ thể thuộc về CRM. Từ thực tiễn có thể khái quát một số đặc điểm về quá trình này như sau:

Thứ nhất, các hoạt động CRM mà các doanh nghiệp Việt Nam đã tiến hành vẫn chưa đầy đủ và toàn diện. Có thể liệt kê một số hoạt động cụ thể thuộc về nội dung của CRM mà các doanh nghiệp Việt Nam nói chung đã tiến hành như: (1)Thu thập dữ liệu ban đầu về khách hàng (xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng) (2)Tổ chức các hoạt động chăm sóc khách hàng, xử lý phàn nàn của khách hàng (3)Sử dụng một số công cụ tin học trợ giúp việc theo dõi, nắm bắt, cập nhật thông tin khách hàng phục vụ cho việc quản trị quan hệ khách hàng...

Mặc dù đã có một số hoạt động được triển khai, song so với tất cả những cái gì phải tiến hành để có một hệ thống CRM thật toàn diện và đầy đủ thì ở đây vẫn còn có sự thiếu hụt. Trong đó, sự thiếu hụt lớn nhất là hầu như các doanh nghiệp đều chưa có sự hoạch định chiến lược về CRM. Tiếp đến, hầu như các doanh nghiệp vẫn chưa quan tâm sử dụng những phần mềm chuyên nghiệp, đa năng chuyên phục vụ cho việc quản trị quan hệ khách hàng; chưa phát triển quy trình phục vụ khách hàng, chưa xây dựng các cơ chế và tiêu chuẩn phục vụ khách hàng. Và cuối cùng, vẫn chưa xây dựng cơ chế thông tin qua lại và xử lý xung đột với khách hàng, xây dựng hệ thống CRM phân tích và phân phối thông tin.

Thứ hai, mức độ áp dụng các hoạt động CRM đã nêu có sự khác biệt lớn giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau được coi là có sử dụng CRM và chưa thật sự gắn kết với nhau.

Về mức độ áp dụng thì có thể thấy không phải mọi doanh nghiệp có tính đến CRM đều triển khai một số hoạt động nêu trên. Thông thường, các doanh nghiệp này chỉ tiến hành một hoặc một vài hoạt động đơn lẻ trong số đó. Số doanh nghiệp tiến hành đầy đủ các hoạt động không nhiều. Theo Thạc sỹ Nguyễn Thanh Bình, Vụ Khách sạn TCĐL: “Có sự chênh lệch khác biệt rất rõ rệt về mô hình triển khai, quy trình cũng như trình độ nhân sự, công nghệ triển khai CRM giữa các cơ sở lưu trú du lịch từ 3 sao trở lên và hạng cao cấp với các cơ sở lưu trú du lịch 2 sao trở xuống, giữa các đơn vị quản lý nước ngoài và Việt Nam” (2012) [7].

Về mức độ gắn kết giữa các doanh nghiệp có thể nói rằng vẫn còn rời rạc, chưa chặt chẽ và đã xây ra một số bất cập như: (1) Việc lựa chọn giải pháp, đặc biệt là giải pháp công nghệ CRM không phù hợp với các mục tiêu chiến lược mới, chỉ tính đến các mục tiêu trước mắt mà chưa tính đến mục tiêu lâu dài; (2) Thiếu sự liên kết chặt chẽ giữa các hoạt động trong một tổng thể thống nhất của CRM trong việc thực hiện mục tiêu hướng đến giá trị khách hàng; thậm chí có thể nói chúng được cộng lại với nhau một cách rời rạc và có khi mâu thuẫn với nhau, chồng chéo lên nhau hoặc bỏ sót; (3) Quá coi trọng hoặc chỉ dành sự tập trung chủ yếu cho yếu tố công nghệ.

Thứ ba, chất lượng của từng hoạt động vẫn chưa bảo đảm, vẫn còn tồn tại nhiều mặt hạn chế. Chẳng hạn:

- Đối với việc xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng (CSDLKH): Mặc dù đây là công việc đơn giản nhất và CSDLKH là công cụ cơ bản nhất để quản trị quan hệ khách hàng, song các doanh nghiệp vẫn quan tâm chưa đúng mức. Các thông tin cần thiết về khách hàng vẫn chưa được đầy đủ, không được cập nhật thường xuyên. Việc quản lý, chia sẻ và sử dụng dữ liệu liên quan đến khách hàng cũng chưa được thực hiện hiệu quả. Cơ sở dữ liệu khách hàng ít được sử dụng vào mục đích chăm sóc khách hàng. Trên thực tế, ở không ít doanh nghiệp xảy ra tình trạng các nhân viên mặc dù có đầy đủ thông tin về khách hàng nhưng giữ thông tin đó cho cá nhân và sử dụng riêng...

- Đối với công tác chăm sóc khách hàng và xử lý sự phàn nàn của khách hàng: Mặc dù đã đạt được một số kết quả nhất định; tuy nhiên, nhìn chung các hoạt động chăm sóc khách hàng còn đơn lẻ, chưa thực sự chủ động, phần lớn chú trọng vào các hình

thức khuyến mại; thủ tục, quy trình còn phức tạp, thời gian chờ đợi của khách hàng còn lâu, thái độ của nhân viên phục vụ hoặc nhân viên tiếp xúc chưa mềm dẻo; trình độ chuyên môn chưa thật chuyên nghiệp, chưa đáp ứng được mong đợi và vì thế chưa đem lại sự hài lòng cho khách hàng.

- Đối với công tác khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng: Trong quản trị quan hệ khách hàng đây cũng là một loại công việc cơ bản, cần thiết mà bất kỳ doanh nghiệp nào có tiến hành CRM và để tiến hành CRM có hiệu quả đều phải làm. Song trên thực tế, ở Việt Nam không nhiều doanh nghiệp tiến hành hoạt động này. Đối với những doanh nghiệp có thực hiện thì cũng không được thường xuyên; các kênh thông tin, các hình thức, phương pháp và kỹ thuật điều tra khảo sát để nắm chính xác mức độ hài lòng của khách hàng còn thô sơ, đơn giản, thiếu tính chuyên nghiệp.

1.3. Thực trạng về những điều kiện đảm bảo, điều kiện tổ chức thực hiện CRM - nhóm nguyên nhân thứ hai ảnh hưởng đến kết quả ứng dụng.

Ngoài chất lượng của các hoạt động CRM mà các doanh nghiệp Việt Nam đã tiến hành ở trên, những điều kiện đảm bảo cho hoạt động này cũng góp phần quyết định đến kết quả và sự phát huy tác dụng của chúng. Trên thực tế, tại các doanh nghiệp Việt Nam những điều kiện này còn có nhiều mặt hạn chế vì thế kết quả ứng dụng CRM vẫn chưa cao.

Thứ nhất, nhận thức về tầm quan trọng, ý nghĩa và sự hiểu biết từ lý thuyết đến thực hành về CRM còn hạn chế.

Mặt hạn chế nêu trên không chỉ xuất hiện ở các nhân viên - những người trực tiếp tham gia và thực hiện các hoạt động CRM mà điều rất đáng nói là tồn tại ngay trong không ít lãnh đạo các doanh nghiệp.

Trong số những hạn chế, thiếu sót liên quan đến nhận thức và hiểu biết về CRM, hạn chế lớn nhất của rất nhiều doanh nghiệp là coi CRM chỉ đơn giản là việc triển khai một phần mềm máy tính khách hàng, một giải pháp công nghệ, là một chương trình hoạt động máy móc. Họ không thấy được đây là cả một chiến lược kinh doanh nhằm tối ưu hoá lợi nhuận trên cơ sở lấy khách hàng làm trung tâm và lấy sự hài lòng của khách hàng làm đạo lý xuyên suốt mọi hoạt động nhằm đạt được sự thành công trong kinh doanh.

Thứ hai, chưa có sự đầu tư xứng đáng trong việc

xây dựng một cơ cấu tổ chức/bộ máy của CRM và về nguồn nhân lực cho CRM.

Thông thường để vận hành một hệ thống nào đó, doanh nghiệp phải có bộ máy tương thích được tổ chức khoa học. Quan trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp thực sự là một hệ thống, bởi vậy nó cũng cần có bộ máy. Tuy nhiên, trên thực tế, tại các doanh nghiệp có áp dụng CRM, ngoại trừ các doanh nghiệp lớn, các doanh nghiệp liên doanh hay có vốn đầu tư nước ngoài có bộ máy riêng với các bộ phận chức năng chuyên trách về CRM, còn lại các doanh nghiệp khác hầu như không có bộ máy riêng. Các chức năng CRM được bố trí lẫn vào các bộ phận khác thuộc cơ cấu tổ chức điều hành hiện tại của doanh nghiệp.

Mặt khác, số lượng nhân viên trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào hệ thống CRM cũng còn thiếu. Trong khi ở các doanh nghiệp lớn/liên doanh có hẳn một nguồn nhân lực riêng phục vụ cho CRM, thậm chí có cả chuyên gia nước ngoài thì tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, nhiều vị trí nhân sự kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau trong đó có công việc về CRM. Tại không ít doanh nghiệp, còn có tình trạng nhân viên, đặc biệt nhân viên thuộc bộ phận gián tiếp liên quan đến khách hàng (kế toán, kho vận, kỹ thuật), chưa nhận thức được rằng mình đang tham gia vào CRM.

Trong khi nguồn nhân lực, không được đầu tư đúng mức thì nguồn tài lực cũng ít được quan tâm. Đường như các doanh nghiệp lo ngại rằng không biết CRM có mang lại lợi ích gì không và vì vậy họ rất ngần ngại đầu tư cho CRM ngay cả đối với những phần mềm chỉ đáng giá 1 -2 triệu đồng. Số liệu thống kê cho thấy năm 2012, trên toàn thế giới, chi phí dành cho công tác liên quan đến CRM vào khoảng 13 tỷ USD; trong khi đó ở Việt Nam con số đó thực sự vẫn còn quá khiêm tốn nếu như không muốn nói là quá ít ỏi (2012)[4].

Thứ ba, thiếu một giải pháp công nghệ trợ giúp cho doanh nghiệp quản lý những vấn đề liên quan đến khách hàng.

Thông thường một giải pháp công nghệ về CRM bao gồm phương pháp, phần mềm và mạng internet được thiết kế chuyên dùng, đồng bộ, có thể giúp doanh nghiệp quản lý các mối quan hệ khách hàng theo cách thức có tổ chức. Tuy nhiên, trên thực tế, tại các doanh nghiệp ở Việt Nam có áp dụng hệ thống CRM, mặc dù chỉ coi trọng yếu tố công nghệ

nhưng sự thực thì đầu tư cho công nghệ và chất lượng công nghệ phục vụ cho CRM đang có rất nhiều vấn đề. Trước hết, có thể thấy rằng công nghệ mà các doanh nghiệp Việt Nam sử dụng đang còn rất thô sơ, đơn giản và lạc hậu như dùng Excel để theo dõi, quản lý khách hàng và các hợp đồng khách hàng. Với công nghệ này có thể gây rủi ro mất dữ liệu bởi các thông tin trên Excel chỉ được lưu trữ dưới dạng tĩnh, phẳng và phân tán, khác hẳn với công việc xây dựng một cơ sở dữ liệu tập trung và kết xuất các báo cáo nhanh chóng, thuận tiện với dữ liệu được cập nhật mới nhất có thể. Mặt khác, trình độ về công nghệ thông tin của các nhân viên CRM trong các doanh nghiệp cũng đang còn rất hạn chế. Điều này đã làm ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng sử dụng các phần mềm hiện đại.

Thứ tư, công tác đào tạo nguồn nhân lực cho CRM chưa được coi trọng.

Như đã nói ở trên, các doanh nghiệp liên doanh hay có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam quan tâm đến mọi mặt hoạt động của CRM trong đó có yếu tố con người. Tại các doanh nghiệp này những nhân viên kinh doanh nói chung và thuộc hệ thống CRM nói riêng được tuyển chọn rất kỹ là những người có kinh nghiệm, có ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp tốt, khả năng làm việc độc lập cao và thường xuyên được đào tạo để nâng cao tay nghề, cập nhật kiến thức. Trong khi đó, tại các doanh nghiệp Việt Nam nguồn nhân lực CRM không những có trình độ xuất phát thấp mà việc đào tạo nguồn nhân lực này lại thường xuyên bị xem nhẹ. Nhiệm vụ đào tạo nhân viên CRM thường bị các doanh nghiệp xếp xuống khâu cuối cùng trong toàn bộ quá trình. Đào tạo cũng là khâu nhận được nguồn ngân sách ít nhất, chi được tiến hành vào giờ phút chót khi toàn bộ quá trình ứng dụng được hoàn tất.

2. Một số quan điểm và những đề xuất nhằm tăng cường quản trị quan hệ khách hàng tại các doanh nghiệp ở Việt Nam thời gian tới

2.1. Một số quan điểm chung

Quan điểm thứ nhất, cần đổi mới căn bản tư duy và nhận thức về CRM.

Trước hết cần phải lập tức xóa bỏ lối suy nghĩ hệt sức sai lầm cho rằng CRM chỉ đơn giản là việc sử dụng một phần mềm nào đó hay nói rộng hơn là áp dụng công nghệ thông tin để theo dõi, quản lý các dữ liệu về khách hàng. Do đó, công việc này chỉ cần

một vài nhân viên nào đó, thạo về công nghệ thông tin tiến hành là đủ. Về bản chất, CRM là một chiến lược kinh doanh của các công ty trong việc phát triển quan hệ gắn bó với khách hàng qua nghiên cứu tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu và thói quen của khách hàng, 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 và các thông tin nhân khẩu học khác có liên quan mật thiết với kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là một chiến lược tổng hợp với định hướng khách hàng nhằm nâng cao sức cạnh tranh từ cấp lãnh đạo cao nhất đến các nhân viên của doanh nghiệp (2012)[4].

Một khi CRM được quan niệm như trên và được tổ chức thực hiện bài bản, khoa học được quan tâm đầu tư đúng mức sẽ có vai trò hết sức quan trọng, sẽ mang lại những lợi ích hết sức to lớn. CRM có thể mang lại cho doanh nghiệp một số lợi ích như: (1) Giảm giá thành sản phẩm, giảm chi phí bán hàng (2) Tăng cường sự hài lòng, sự thoả mãn của khách hàng, qua đó tăng số lượng khách hàng trung thành (3) Đánh giá được khả năng sinh lợi của từng nhóm khách hàng để tập trung phục vụ nhóm khách hàng mang lại lợi nhuận cao (4) Tăng khả năng khai thác cơ hội thị trường tối đa, tăng cường các nguồn lực thông tin (5) Đánh giá, phát hiện kịp thời các hoạt động chưa có hiệu quả, đảm bảo cho doanh nghiệp có lợi nhuận ổn định lâu dài.

Vì tất cả những lẽ đó, CRM rất cần thiết phải được quan tâm áp dụng trong các doanh nghiệp ở Việt Nam, đặc biệt là trong điều kiện ngày nay khi mà môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

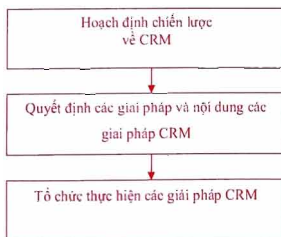
Quan điểm thứ hai. để CRM thực sự trở thành chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và phát huy nhiều tác dụng tích cực, CRM cần được tiến hành toàn diện, đồng bộ, nhất quán.

Ở đây “toàn diện” được hiểu là CRM không phải chỉ được tiến hành bởi một hay một vài biện pháp mà phải là hàng loạt các biện pháp trên các phương diện khác nhau. “Đồng bộ” được hiểu là, các biện pháp này phải được tiến hành một cách đồng thời ăn khớp, không khớp khiêng, chắp vá. Còn “Nhất quán” được hiểu là các biện pháp CRM phải thống nhất, logic, gắn bó đan quện vào nhau không mâu thuẫn và phủ định lẫn nhau.

Theo tinh thần nêu trên, chúng tôi cho rằng CRM phải là một quá trình gồm 3 giai đoạn công việc cơ bản là: (1) Hoạch định chiến lược về CRM (2) Quyết định các giải pháp CRM và (3) Tổ chức thực hiện các giải pháp CRM. Các giai đoạn này được sắp xếp theo một trật tự xác định tạo thành một quy trình chặt chẽ theo sơ đồ 1.

Sơ đồ 1 cho thấy rằng, để tiến hành CRM trong một doanh nghiệp, những hoạch định chiến lược về CRM phải được tiến hành trước, tiếp đến là việc lựa chọn và xác định nội dung của từng giải pháp, biện pháp về CRM và cuối cùng là cách thức tổ chức thực hiện CRM. Không thể chỉ tiến hành các giải pháp mà không có hoạch định chiến lược cũng như không quan tâm đến các điều kiện đảm bảo cho các giải pháp được thực thi. Sơ đồ trên cũng hàm chứa một yêu cầu rằng, khi đã có hoạch định chiến lược thì các giải pháp và nội dung được lựa chọn phải phù hợp với chiến lược đó. Và cũng như thế, việc tổ chức thực hiện cũng phải hướng đến việc tạo điều

Sơ đồ 1: Quy trình tiến hành CRM tại doanh nghiệp



kiện, hỗ trợ cho các giải pháp tiến hành với kết quả tốt.

Quan điểm thứ ba. phải có cách tiếp cận lịch sử, cụ thể trong việc vận dụng hệ thống CRM trong từng doanh nghiệp.

Điều thứ nhất mà chúng ta muốn nói đến trong quan điểm này là không phải chỉ có các doanh nghiệp lớn mới quan tâm áp dụng CRM. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng cần thiết và hoàn toàn có thể áp dụng CRM khi mà số lượng khách hàng của doanh nghiệp không phải là hàng chục mà là nhiều chục và nhiều trăm. Vấn đề là mức độ áp dụng như thế nào?

Điều thứ hai, chúng tôi muốn nhấn mạnh liên quan đến mức độ áp dụng là: tùy theo điều kiện của từng doanh nghiệp mà từng khâu công việc thuộc quy trình 3 giai đoạn nêu trên sẽ được thực hiện một cách khác nhau. Chúng hoàn toàn có thể có sự khác biệt về ý tưởng, mục tiêu, nội dung, phương pháp, cách thức tiến hành và mức độ đầu tư các nguồn lực. Bảng việc đánh giá các mức chi phí, doanh nghiệp xác định được loại hệ thống phù hợp với mình, sau đó doanh nghiệp cần ứng dụng mức độ nào, phạm vi nào. Nếu một doanh nghiệp chỉ thuộc "tầm trung" thì không cần thiết phải sử dụng một hệ thống CRM quá lớn, hoàn hảo. Ứng dụng CRM phải được xem là quá trình tiến hành từng bước một. Các doanh nghiệp không nên quá vội vàng, song sẽ tốt hơn nếu hệ thống CRM nhanh chóng mang lại những ảnh hưởng tích cực đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2. Những đề xuất chủ yếu

2.2.1. Đề xuất liên quan đến hoạch định chiến lược về CRM

Như đã nêu ở trên, hoạch định chiến lược là khâu khởi đầu quan trọng và có ý nghĩa quyết định trong quy trình quản trị khách hàng của doanh nghiệp đến sự thành công và hiệu quả của CRM.

Đề hoạch định chiến lược, đầu tiên doanh nghiệp phải thực hiện phân tích chiến lược mà trọng tâm là phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến CRM bao gồm: Đặc điểm thị trường khách hàng; Cạnh tranh, khả năng nguồn lực của các doanh nghiệp... Thực chất là doanh nghiệp phải thực hiện các nghiên cứu về thị trường, môi trường kinh doanh, điều kiện kinh doanh, khả năng tài chính, nhân sự, các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp để có căn cứ

lựa chọn chiến lược và hệ thống CRM phù hợp.

Chiến lược CRM phải thể hiện mục tiêu của doanh nghiệp, các định hướng hoạt động và trọng tâm xây dựng và quản trị quan hệ khách hàng. Trên thực tế, một doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong năm chiến lược CRM sau đây: -

Chiến lược "Xây dựng và phát triển sản phẩm/dịch vụ lõi". Đây là chiến lược chủ đạo trong quản trị quan hệ khách hàng nhằm thiết lập mối quan hệ khách hàng xoay quanh sản phẩm/dịch vụ "lõi" mà doanh nghiệp đã xác định. Sản phẩm/dịch vụ lõi lý tưởng là SPDV có khả năng thu hút khách hàng thông qua khả năng đáp ứng tốt nhu cầu, mong đợi của khách hàng, gắn kết doanh nghiệp với biểu tượng chất lượng và bền vững, cung cấp nền tảng để phát triển các SPDV phụ trợ.

- **Chiến lược "Cá nhân hoá các mối quan hệ đến từng khách hàng".** Tư tưởng của chiến lược này là thấu hiểu các đặc tính cụ thể, yêu cầu của từng cá nhân khách hàng và đưa toàn bộ thông tin đó vào CSDL và lấy ra sử dụng khi cần. Nếu làm được điều này, doanh nghiệp có thể thiết kế SPDV chính xác theo từng tình huống cụ thể.

- **Chiến lược "Tạo giá trị gia tăng cho sản phẩm/dịch vụ".** Chiến lược này liên quan đến việc cung ứng các thứ "thêm vào" cho sản phẩm/dịch vụ chính nhằm tạo sự khác biệt với đối thủ cạnh tranh.

- **Chiến lược "Định giá mối quan hệ".** Tư tưởng của chiến lược này là: "giá tốt dành cho khách hàng ruột". Nói cách khác có sự phân biệt trong định giá, không phải theo số lượng mua đơn thuần mà tùy theo loại khách hàng, tùy theo mức độ trung thành của khách hàng.

- **Chiến lược "Marketing nội bộ".** Đây là chiến lược mà trọng tâm của nó là tập trung tạo dựng niềm tin từ cán bộ, nhân viên của doanh nghiệp. Doanh nghiệp (Ban Quản trị doanh nghiệp) phải hiểu rõ nhu cầu và mong đợi của nhân viên để từ đó làm cho nhân viên hài lòng với công việc, với doanh nghiệp và từ đó phục vụ khách hàng tốt hơn, chất lượng cao hơn và xây dựng lòng trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp.

2.2.2. Đề xuất liên quan đến nội dung, yêu cầu của các giải pháp CRM

Phù hợp với chiến lược CRM đã được lựa chọn, một doanh nghiệp có thể sử dụng những giải pháp CRM khác nhau. Song, về cơ bản, mỗi doanh

ngành tối thiểu phải tiến hành 5 biện pháp/giải pháp sau: (1) Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng; (2) Tổ chức chăm sóc khách hàng; (3) Quản lý sự khiếu nại, phàn nàn của khách hàng; (4) Khảo sát, kiểm tra mức độ hài lòng của khách hàng; (5) Lựa chọn phần mềm/công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu CRM. Dưới đây xin đề xuất những kiến nghị chủ yếu đối với từng giải pháp CRM nêu trên.

Thứ nhất, đối với việc xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng

- Bước 1, thu thập thông tin về khách hàng

Để thu thập thông tin về khách hàng, trước hết doanh nghiệp cần (1) Lập danh sách khách hàng mục tiêu và danh sách các khách hàng khác như: cơ quan hữu quan, đối tác, khách hàng vắng lai, các địa chỉ cần liên hệ khác như: bệnh viện, khách sạn, công ty du lịch, nhà hàng... (2) Xác định các thông tin/dữ liệu cá nhân của khách hàng như: tên tuổi, địa chỉ, số điện thoại, Email, ngày sinh, ngày kỷ niệm đặc biệt, sở thích... (3) Phân nhóm khách hàng theo đặc điểm, tính chất để phục vụ.

Để có được những thông tin về khách hàng cần căn cứ vào các nguồn sau: (1) Dữ liệu sẵn có trong nội bộ công ty (2) Dữ liệu từ các hiệp hội ngành nghề (3) Những báo cáo chuyên đề (4) Những thông tin phải trả phí từ các tổ chức nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp (5) Những thông tin từ chính khách hàng...

- Bước 2, theo dõi duy trì hồ sơ/khách hàng

Trong bước này, doanh nghiệp cần thực hiện một số công việc như: (1) Định kỳ (hàng tuần/ Quý/ tháng) cập nhật thông tin mới vào hồ sơ khách hàng (2) Cán bộ quản lý bộ phận thường xuyên chủ động liên hệ và trao đổi thông tin với khách hàng bằng

những cách khác nhau như: gặp gỡ phỏng vấn khách hàng, tổ chức hội thảo, hội nghị khách hàng, tìm cách gặp gỡ tiếp xúc riêng với khách hàng, trao đổi thư từ với khách hàng...

Thứ hai, tổ chức hoạt động chăm sóc khách hàng

Quy trình chung của hoạt động chăm sóc khách hàng về cơ bản phải bao gồm 6 bước công việc được tiến hành theo trật tự như sơ đồ 2.

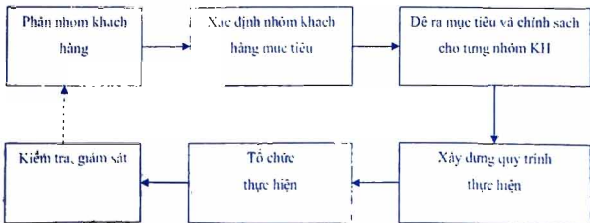
- Việc phân nhóm khách hàng phải đảm bảo một số yêu cầu: (1) Đo lường được (2) Ổn định, đủ lớn để đem lại lợi nhuận (3) Có thể nhận dạng được (4) Có sự khác biệt giữa các nhóm khác nhau (5) Có thể đưa ra các phương án phục vụ.

- Các hình thức chăm sóc khách hàng mà doanh nghiệp có thể áp dụng là: (1) Thăm hỏi, tặng quà nhân ngày thành lập (đối với tổ chức/cơ quan), ngày sinh nhật (đối với cá nhân), ngày tết âm lịch, dương lịch; nhân dịp các sự kiện quan trọng của khách hàng.

(2) Tổ chức hội thảo, hội nghị và sự kiện với nhiều hình thức khác nhau tùy theo mục đích như: phối hợp với khách hàng tổ chức hội thảo, công ty tổ chức mời khách hàng dự, khách hàng tổ chức mà mời công ty dự, hội nghị khách hàng, tiệc khách hàng, tiệc chiêu đãi, tổ chức sự kiện đánh dấu một kỷ niệm, một sự kiện trong nào đó.

(3) Các hoạt động chăm sóc khách hàng mang tính thương mại như: Tạo các giá trị cộng thêm (tạo thêm dịch vụ có liên hệ chặt chẽ với sản phẩm...); Khuyến mãi (tặng quà miễn phí, bán hàng giảm giá, tài trợ đặc biệt, điểm thưởng, trúng thưởng); Nhóm ưu tiên (câu lạc bộ khách hàng VIP, khai thác yếu tố giáo dục, sức khỏe...); Cho đi để nhận lại (từ thiện, đảm bảo môi trường, tài trợ cho các hoạt động cộng

Sơ đồ 2: Quy trình chăm sóc khách hàng



Sơ đồ 3: Quy trình quản lý sự phàn nàn của khách hàng



đồng...); Tặng thưởng (tặng quà nhân dịp đặc biệt, phần thưởng, chương trình khách hàng ưu đãi...).

Nhìn chung, các hình thức chăm sóc khách hàng phải tạo điều kiện dễ dàng, đơn giản để thực hiện, mang sản phẩm/dịch vụ đến tận tay, mang đến cho khách hàng những gì họ muốn, cá nhân hóa sản phẩm dịch vụ. Bên cạnh đó, thái độ của nhân viên chăm sóc khách hàng phải hết sức ân cần, cởi mở, thân thiện.(2002)[5].

Thứ ba, Quản lý sự khiếu nại, phàn nàn của khách hàng.

Quy trình quản lý sự khiếu nại, phàn nàn của khách hàng về cơ bản cũng gồm 6 bước:

- Trong bước tiếp nhận đơn/thư, doanh nghiệp phải thực hiện ba công việc chủ yếu là: (1) Nhận đơn/thư qua các kênh khác nhau (trực tiếp hoặc gián tiếp) của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp, (2) Xác nhận đơn/thư khiếu nại đã được tiếp nhận (3) Nhập nội dung đơn thư/khiếu nại.

- Sau khi nhận đơn/thư của khách hàng, các nhân viên chức năng của doanh nghiệp cần đọc kỹ để nắm bắt đúng nội dung khiếu nại/phàn nàn; phân loại đơn thư ngay và chuyển đơn thư/ý kiến đến các đơn vị có trách nhiệm xử lý theo đúng quy trình.

- Đơn vị xử lý đơn/thư khiếu nại có trách nhiệm xác minh thông tin liên quan đến nội dung ý kiến phản ánh đối với đơn vị theo chức năng. Ngoài ra, đơn vị xử lý phải có ý kiến đánh giá mức độ lỗi, thực hiện đúng/sai chính sách và ý kiến xử lý đối với khách hàng và đối với khách hàng. Yêu cầu thông tin xác minh phải đảm bảo tính trung thực, chính xác, thấu đáo và nhanh chóng.

- Đơn vị xử lý sau khi xác lập đầy đủ thông tin

cần thiết phải lập phương án xử lý ý kiến liên quan. Phương án xử lý bao gồm giải quyết với khách hàng và nội bộ và lưu ý lựa chọn phương án tối ưu cân đối bảo đảm quyền lợi khách hàng và quyền lợi/uy tín của doanh nghiệp.

Thứ tư, khảo sát, kiểm tra mức độ hài lòng của khách hàng

Hoạt động khảo sát, kiểm tra mức độ hài lòng của khách hàng về cơ bản được tiến hành qua hai bước chính là: Chuẩn bị và tiến hành khảo sát mức độ hài lòng khách hàng và xử lý kết quả khảo sát hài lòng. Trong mỗi bước nêu trên lại có nhiều khâu công việc cụ thể khác nhau và những nguyên tắc, yêu cầu khác nhau.

- Bước 1, chuẩn bị và tiến hành khảo sát mức độ hài lòng khách hàng.

Khảo sát mức độ hài lòng khách hàng là một quá trình được tiến hành thường xuyên. Trong đó, khách hàng được yêu cầu cho biết cảm nhận của họ và đây là cách phổ biến để thu thập thông tin quan trọng từ khách hàng. Có rất nhiều cách để thực hiện khảo sát như: gửi phiếu khảo sát theo hoá đơn thanh toán tiền của khách hàng, phỏng vấn trực tiếp từng cá nhân/hộ gia đình; Phát phiếu khảo sát tới những khách hàng đến văn phòng bộ phận chăm sóc khách hàng.

- Bước 2, xử lý kết quả khảo sát hài lòng của khách hàng

Sau khi hoàn thành điều tra, các bộ phận quản lý việc khảo sát mức độ hài lòng khách hàng cần chú ý thực hiện một số công việc và yêu cầu sau:

(1) Tóm tắt kết quả khảo sát và từ đó xác định xu hướng và dấu hiệu của các vấn đề.

(2) Đánh giá kết quả khảo sát. Cụ thể là đánh giá độ chính xác của nhận xét hay phản nản và quyết định những gì cần làm để cải thiện tình hình.

(3) Thay đổi kết quả thực hiện công việc. Trong đó, chú ý đề xuất các thay đổi trong tất cả các quy trình, thủ tục liên quan và bản mô tả công việc và truyền đạt những sự thay đổi này đến những nhân viên chịu ảnh hưởng sự thay đổi.

(4) Đề xuất tiến hành đào tạo tạo cán bộ để tăng cường năng lực và kỹ năng của nhân viên ở bộ phận cần thiết để có thể thay đổi có hiệu quả.

(5) Thông báo tới khách hàng và (6) Liên tục giám sát quá trình thực hiện thay đổi.

2.2.3. Đề xuất liên quan đến tổ chức thực hiện các giải pháp/biến pháp CRM

Như đã nêu ở trên, việc đảm bảo nội dung khoa học, hợp lý của từng giải pháp CRM hướng đến việc thực hiện các chiến lược CRM đã lựa chọn vẫn hoàn toàn chưa đủ để một hệ thống CRM hoạt động có hiệu quả. Công việc cuối cùng, mà các doanh nghiệp cần tiến hành để mục tiêu trên trở thành hiện thực là phải tổ chức tốt quá trình thực hiện các giải pháp đã lựa chọn. Có nhiều công việc khác nhau thuộc giai đoạn thứ ba này, song dưới đây chúng tôi chỉ xin tập trung trình bày 2 công việc chủ yếu là: Xây dựng bộ máy quản trị quan hệ khách hàng và tổ

chức đào tạo nhân viên.

Thứ nhất, về việc xây dựng bộ máy quản trị quan hệ khách hàng.

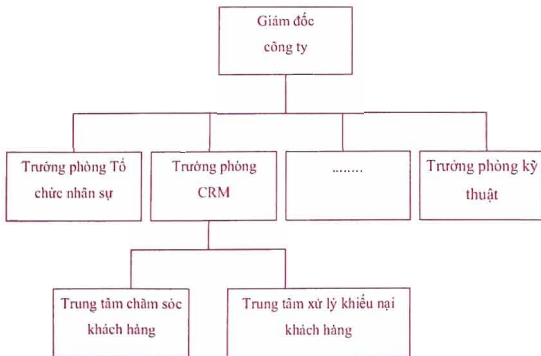
Cũng giống như việc lựa chọn các giải pháp CRM, việc xây dựng bộ máy quản trị quan hệ khách hàng trong một doanh nghiệp phải luôn luôn tùy thuộc vào chiến lược CRM mà doanh nghiệp đã lựa chọn. Bởi vậy, không thể có một mô hình tổ chức bộ máy quản trị quan hệ khách hàng chung cho mọi doanh nghiệp. Tuy nhiên, để khắc phục những hạn chế của cách tổ chức bộ máy quản trị quan hệ khách hàng hết sức phân tán của các doanh nghiệp trong thời gian qua, chúng tôi cho rằng bộ máy quản trị khách hàng trong thời gian tới cần phải được cải tiến theo hướng sau đây:

- Dù là doanh nghiệp lớn hay nhỏ thì cũng cần có bộ phận quản trị quan hệ khách hàng độc lập đặt dưới sự quản lý trực tiếp của lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp (2012)[3].

- Nếu là doanh nghiệp nhỏ, bộ phận quản trị quan hệ khách hàng sẽ gồm có một nhóm 3- 4 người phân công nhau đảm nhiệm các chức năng cụ thể khác nhau để thực hiện các giải pháp CRM, trong đó một người có thể đảm nhận từ một đến một số chức năng.

- Nếu là doanh nghiệp lớn, bộ phận quản trị quan

Sơ đồ 4: Cơ cấu tổ chức bộ phận quản trị quan hệ khách hàng ở các doanh nghiệp lớn



hệ khách hàng có nhiều người thì cần được phân chia thành những bộ phận nhỏ hơn đảm nhiệm từng chức năng khác nhau và mỗi bộ phận sẽ có một số nhân viên theo sơ đồ 4.

- Bên cạnh việc quan tâm xây dựng cơ cấu tổ chức, việc cải tiến hoàn thiện bộ máy quản lý CRM còn phải bao hàm cả việc tuyển dụng và bố trí các nhân viên trong bộ máy sao cho hợp lý, khoa học và hiệu quả. Nhìn chung, các cán bộ, nhân viên quản trị quan hệ khách hàng phải là những người không chỉ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ rất chuyên nghiệp mà còn phải là những người luôn vui vẻ phục vụ người khác, phục vụ doanh nghiệp và cộng đồng. Những tố chất này phải nên có sẵn trong tính cách của họ. Họ có thể không phải là những người cởi mở nhất nhưng luôn chú trọng đến việc đáp ứng nhu cầu của người khác. Ban giám đốc doanh nghiệp phải đảm bảo có được những bản mô tả công việc rõ ràng và nhất quán cho những vị trí liên quan và phải tuyển chọn được những người tốt nhất đáp ứng được yêu cầu của bản mô tả công việc.

Thứ hai, về việc đào tạo nhân viên quản trị quan hệ khách hàng.

Khi đào tạo các nhân viên quản trị quan hệ khách hàng, phải tập trung vào những khía cạnh mà qua đó họ có thể giải quyết các vấn đề liên quan của khách hàng một cách hiệu quả. Cần phải đưa ra một quy trình hoạt động chuẩn và tuân thủ quy trình đó một cách chặt chẽ. Điều này có nghĩa là cho nhân viên có quyền làm những gì cần phải làm để làm hài lòng và gây ấn tượng tốt đối với khách hàng. Có thể nói

trong những bước đầu của quy trình chăm sóc khách hàng, cán bộ quản lý cần hướng dẫn, giám sát sao cho nhân viên có thể vừa làm vừa học và phát huy sáng kiến để cung cấp dịch vụ khách hàng hiệu quả của mình.

Nhân viên làm nhiệm vụ quan hệ khách hàng phải được huấn luyện toàn diện để hoàn thành tốt vai trò của mình. Quá trình huấn luyện bao gồm đào tạo bồi dưỡng phát triển kỹ năng ban đầu và đào tạo lại theo thời gian.

Phát triển dịch vụ khách hàng phải được chú trọng nhiều trong quá trình huấn luyện. Nhân viên mới phải nhận được bản mô tả công việc, trong đó chỉ rõ những yêu cầu và công việc và trách nhiệm của họ. Điều này sẽ giúp cho nhân viên cảm thấy tự tin và phát huy hết năng lực của họ.

Ban giám đốc nên thường xuyên tổ chức những đợt tập huấn về dịch vụ khách hàng cho nhân viên CRM. Việc tập huấn nên gồm bài tập đóng vai, mô phỏng tình huống, nghiên cứu tình huống cụ thể và thảo luận nhóm. Điều này cũng sẽ củng cố thái độ đối với khách hàng và nâng cao kỹ năng xử lý tình huống khó.

Các nhân viên CRM cần phải được đào tạo về những vấn đề cụ thể sau: (1) Kỹ năng giao tiếp cá nhân (2) Kỹ năng giao tiếp qua điện thoại (3) Quy trình cung cấp dịch vụ (4) Vai trò và trách nhiệm (5) Tính công khai của hệ thống (6) Các nguyên tắc chăm sóc khách hàng và xử lý khiếu nại của khách hàng. □

Tài liệu tham khảo:

1. Trang thông tin dành cho tin đồ công nghiệp GENK. Nỗi đau của Công ty cung cấp phần mềm CRM. Năm 2012.
2. Tạp chí “Thế giới vi tính”.Thị trường CRM Việt Nam: Tiềm năng chưa mở. Năm 2012.
3. Tạp chí “CRM Việt Nam”. Tổng quan về CRM. Năm 2012.
4. Tạp chí “CRM Việt Nam”. Quản trị quan hệ khách hàng trong thời kỳ hiện tại. Năm 2012.
5. Bộ sách quản trị marketing. Chăm sóc khách hàng phát huy lợi thế cạnh tranh. Nhà xuất bản trẻ. Năm 2002
6. Website www.misa.com.vn. MISA và ứng dụng CRM tại Việt Nam. Năm 2012.
7. Kỳ yếu Hội thảo quốc gia “Quản trị quan hệ khách hàng: Lý thuyết và thực hành ứng dụng ở Việt Nam”. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân. Năm 2012.