

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Lời nói đầu

Quan điểm kinh doanh hiện đại cho rằng doanh nghiệp phải cung ứng được giá trị cho khách hàng nhiều hơn so với các đối thủ cạnh tranh khác; doanh nghiệp phải tạo ra và giữ được các khách hàng trung thành; lợi nhuận của doanh nghiệp chủ yếu do các khách hàng trung thành mang lại... Khách hàng là vấn đề sống còn của bất kỳ tổ chức nào, đó là mục tiêu của hàng ngàn nhân viên và hàng tỷ doanh thu, hay việc đẩy mạnh thương mại với những khách hàng thường xuyên. Các doanh nghiệp thành công là các doanh nghiệp quản lý được toàn bộ chu kỳ mua sắm của khách hàng, chứ không phải là thực hiện thành công từng thương vụ mua bán. Quản trị quan hệ khách hàng đã, đang và sẽ trở thành trung tâm chú ý của các cấp quản trị bậc cao nhất. Các doanh nghiệp cần lựa chọn chiến lược quản trị quan hệ khách hàng và xây dựng mô hình, quy trình và biện pháp quản trị quan hệ khách hàng. Môn học quản trị quan hệ khách hàng cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản về bản chất của quản trị quan hệ khách hàng; những công việc chủ yếu trong quản trị quan hệ khách hàng; hoạt động cung cấp dịch vụ cho khách hàng, quy trình lựa chọn chiến lược quản trị quan hệ khách hàng và những công việc tác nghiệp cụ thể trong quản trị quan hệ khách hàng. Nội dung của giáo trình cũng kết hợp giữa lý thuyết quản trị quan hệ khách hàng hiện đại với một số tình huống thực tế. Cách viết trong mỗi chương đều theo hướng tạo điều kiện cho người đọc dễ tiếp cận vấn đề. Tuy nhiên, do mới biên soạn lần đầu nên nội dung và kết cấu của giáo trình còn nhiều hạn chế. Tập thể tác giả biên soạn mong nhận được các ý kiến đóng góp để chỉnh sửa và bổ xung.

Giáo trình được kết cấu thành 7 chương:

Chương 1: Bản chất của quản trị quan hệ khách hàng, do Th.S.Nguyễn Hùng Cường và PGS.TS Trương Đình Chiến biên soạn

Chương 2: Dịch vụ khách hàng trong quản trị CRM, do Th.S. Hồ Chí Dũng biên soạn

Chương 3: Chiến lược quản trị khách hàng, do Th.S. Nguyễn Hoài Long biên soạn

Chương 4: Quản trị và chia sẻ dữ liệu khách hàng, do Th.S. Trần Việt Hà biên soạn.

Chương 5: Thương mại điện tử - Quan hệ khách hàng trên Internet, do Th.S.Nguyễn Ngọc Quang biên soạn.

Chương 6: Xử lý các mâu thuẫn và duy trì sự trung thành của khách hàng, do Th.S. Phạm Hồng Hoa biên soạn.

Chương 7: Điều khiển chiến lược quản trị quan hệ khách hàng, do Th.S. Dương Kim Anh và PGS.TS Trương Đình Chiến biên soạn.

Chương 1: Bản chất của quản trị quan hệ khách hàng

Hãng hàng không A hoạt động theo mô hình hãng hàng không giá rẻ, tuy nhiên, hãng vẫn cần phải duy trì quan hệ bền vững với khách hàng. Hãng xác định phải cung ứng giá trị dịch vụ khách hàng tốt nhất. Ngoài ra, hãng cố gắng đối xử với nhân viên tuân theo nguyên tắc quan tâm, sự tôn trọng và có thái độ đối xử thân thiện. Quản lý quan hệ khách hàng hiệu quả là trọng tâm trong chiến lược kinh doanh của hãng. Hãng đã phát triển hồ sơ của tất cả các khách hàng của mình, cũng như với tất cả các nhân viên từ phi công đến nhân viên cơ khí. Hơn nữa, tất cả các nhân viên đều được tập huấn về dịch vụ khách hàng hàng năm.

Bài học kinh nghiệm của hãng hàng không A là: tổ chức quản lý hệ thống quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả; Đảm bảo sự tham gia của mọi nhân viên trong hãng vào hệ thống CRM; xây dựng cơ sở dữ liệu đầy đủ về khách hàng và khai thác hiệu quả các thông tin từ hệ thống này; lên kế hoạch và thực hiện hoạt động chăm sóc khách hàng thường xuyên.

Nội dung chương 1 tập trung vào các vấn đề sau:

- Làm rõ các khái niệm cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng và vai trò của nó trong doanh nghiệp
- Làm rõ nội dung của những hoạt động CRM trong doanh nghiệp
- Phân tích đặc điểm và những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động CRM trong doanh nghiệp
- Làm rõ mối quan hệ giữa CRM với các chức năng quản trị khác của doanh nghiệp như marketing, bán hàng, dịch vụ khách hàng, truyền thông...

1.1. Quản trị quan hệ khách hàng (customer relationship management -CRM) là gì?

Những quan điểm quản trị doanh nghiệp định hướng theo khách hàng đã trở nên phổ biến từ những năm 90, tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp vẫn mới chỉ tập trung phục vụ những nhu cầu của khách hàng đã được bộc lộ. Nhìn chung, phần đông các doanh nghiệp chưa thực sự quan tâm đến việc phải tìm hiểu nhu cầu của khách hàng một cách sâu sắc để phát hiện ra những nhu cầu tiềm ẩn của họ, ví dụ như những nhu cầu mà có thể chính khách hàng không nhận ra được vì bản thân họ không nhận thức được hết những nhu cầu của họ về cùng một loại sản phẩm hoặc dịch vụ. Khách hàng ngày càng giữ vai trò quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp.

1.1.1 Tại sao phải quản trị quan hệ khách hàng

Tại sao phải quản trị khách hàng? Khách hàng là nguồn lực chủ yếu tạo nên thành công cho doanh nghiệp, tổ chức. Khách hàng mang lại doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nếu không thì khách hàng cũng có tác dụng như đòn bẩy tạo doanh thu, giống như trường hợp của người đọc những ấn bản phẩm miễn phí. Những ấn bản phẩm đó được tạo ra để quảng cáo. Như vậy khách hàng của các ấn bản phẩm được chia làm 2 loại: người đọc và những người quảng cáo.

Khách hàng cũng là những người đem lại nguồn thông tin cho doanh nghiệp, những thông tin đó rất cần cho sự sống còn và có thể tạo nên thành công cho doanh nghiệp. Ví dụ như thông tin về nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

Theo một nghiên cứu của trường kinh doanh Harvard: Chi phí để tạo ra một khách hàng mới thường lớn hơn gấp 5 đến 10 lần chi phí để duy trì một khách hàng đã có; Một số công ty thu được 100% lợi nhuận của họ từ 5% khách hàng của họ; phần lớn các công ty mất 50% khách hàng của họ trong vòng 5 năm.

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 thực sự muốn cái gì và cần cái gì?
- Chúng ta cần phải làm gì để có thể sản xuất và phân phối sản phẩm/dịch vụ đến tay khách hàng?

Đây là sự thay đổi quan trọng trong mô hình kinh doanh và sự tiến bộ của quan điểm mới về hoạt động kinh doanh.

Những người kinh doanh phải trả lời câu hỏi khách hàng muốn gì? Hiển nhiên, và đây cũng là điều mà rất nhiều nhà cung cấp nhận thức được, rằng khách hàng muốn một mức giá hợp lý cho sản phẩm và dịch vụ, tuy nhiên với mức giá này vẫn phải đảm bảo lợi ích cho họ (lợi ích của khách hàng là những gì mà sản phẩm, dịch vụ mang lại cho họ). Chú ý rằng, có những sản phẩm hay dịch vụ riêng lẻ có thể đem lại những lợi ích khác nhau cho những khách hàng khác nhau. Điều đó rất quan trọng khi nhìn nhận vấn đề từ phía mong đợi của khách hàng ở mỗi một mức độ khác nhau.

Tuy nhiên, quan trọng hơn, khách hàng muốn nhu cầu của họ được thỏa mãn. Nhu cầu của khách hàng là rất khác biệt và thường vượt xa khả năng đáp ứng của sản phẩm và dịch vụ, những lợi ích và đặc điểm của sản phẩm dịch vụ. Nhu cầu của khách hàng thông thường lớn hơn nhiều so với khả năng của nhà cung cấp, và thường bao gồm cả quá trình mua và bán (tuy có ưu tiên cho sự cung cấp hơn), cách thức giao tiếp, và sự tự nhiên của khách hàng – đem lại mối quan hệ.

Lý thuyết quản trị quan hệ khách hàng hiện đại nhắc tới ý tưởng về “khách hàng hội nhập”. Đây là một cách nhìn mới về hoạt động kinh doanh bao gồm sự tham gia của khách hàng (chính xác hơn đó là mối quan hệ giữa nhân viên, khách hàng và quá trình cung cấp dịch vụ) bên trong các hoạt động cung cấp và ngược lại. Nó ngụ ý một mối quan hệ sâu hơn và rộng hơn so với thông thường chỉ là những giao dịch tạo nên mối quan hệ khách hàng.

Sự gắn bó giữa doanh nghiệp với khách hàng theo truyền thống phụ thuộc vào kết quả giao dịch hoặc hoạt động thương mại thuần túy, và một số các vấn đề khác. Đó có thể chỉ là vấn đề quan hệ giữa doanh nghiệp với mỗi khách hàng về một vấn đề nào đó. Tất cả những quan hệ và giao dịch thường có 2 bên doanh nghiệp và khách hàng, hơn nữa khách hàng của doanh nghiệp bao gồm cả nhân viên, các phòng ban, các bộ phận chức năng khác (như bộ phận tiêu thụ, người bán hàng, tài chính,...)

Hiện nay, sự liên kết chặt chẽ và lâu dài trong quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng phụ thuộc vào sự thỏa mãn về nhu cầu – con người, hệ thống, quá trình,... thông qua đó, quan hệ này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tạo nên lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Theo Peter Drucker – một nhà quản trị hàng đầu của Mỹ “ Mục đích của một đơn vị kinh doanh là tạo ra khách hàng”. Giữ khách hàng và tăng cường quan hệ với họ phải trở thành định hướng chiến lược của các doanh nghiệp. Việc giữ khách hàng trung thành trở nên quan trọng vì giữ khách hàng cũ tốn chi phí ít hơn tạo khách hàng mới. Mất một khách hàng là mất một nguồn thu nhập của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần xác định tỷ lệ giữ được khách hàng trung thành. Họ cũng cần xác định những nguyên nhân làm mất khách hàng và những nguyên nhân có thể dễ khắc phục. Họ cũng cần ước tính thiệt hại do mất khách hàng về doanh số và lợi nhuận. Cuối cùng người kinh doanh phải xác định cần làm gì về quản trị quan hệ khách hàng và cần đầu tư chi phí bao nhiêu để khách hàng không bỏ đi. Quản trị quan hệ khách hàng chính là toàn bộ các hoạt động kinh doanh nhằm tạo lập và duy trì quan hệ dài hạn giữa doanh nghiệp với các khách hàng nhằm thực hiện thành công các mục tiêu của doanh nghiệp.

Kinh doanh thực chất là quá trình thực hiện các trao đổi tự nguyện giữa doanh nghiệp và khách hàng nhằm đảm bảo lợi ích mong muốn của cả hai bên. Quản trị quan hệ khách hàng phải tạo ra được lợi thế cạnh tranh phân biệt cho doanh nghiệp trên thị trường. Muốn vậy, doanh nghiệp phải tổ chức và thực hiện được các hoạt động kinh doanh nhằm tạo ra và duy trì quan hệ dài hạn tốt đẹp với khách hàng. Các doanh nghiệp theo đuổi triết lý kinh doanh hướng tới xây dựng quan hệ người mua – người bán dài hạn nhờ hiểu biết và đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Quản trị kinh doanh hiện đại thực chất là quản trị quá trình gia tăng giá trị cho sản phẩm và dịch vụ theo hướng phát triển, duy trì và tăng cường quan hệ với khách hàng. Các doanh nghiệp coi việc bán được hàng hoá không phải là kết thúc quá trình kinh doanh mà là bắt đầu của quá trình kinh doanh – quá trình duy trì quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Quá trình xây dựng và duy trì các quan hệ trên thị trường liên quan đến tất cả các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện để đảm bảo lợi ích đa phương bền vững trong môi trường kinh doanh toàn cầu không chắc chắn hiện nay.

Trong quan hệ với khách hàng, các nhà kinh doanh chia thị trường thành các nhóm khách hàng nhỏ và tập trung vào tạo dựng quan hệ và tác động qua lại vì giá trị của mỗi quan hệ tác động qua lại dài hạn được thực hiện giữa người mua và người bán. Nghiên cứu của Frederick và Earl Sasser ở trường kinh doanh Harvard đã chỉ ra phần lớn khách hàng chỉ mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp vào năm thứ hai mua hàng. Đó là sự thật, vì để tạo được khách hàng mới, doanh nghiệp phải tốn rất nhiều chi phí. Các doanh nghiệp xem mỗi khách hàng như một đoạn thị trường đồng nhất nhằm tối đa hoá mức độ thoả mãn khách hàng. Các công nghệ mới như công nghệ thông tin đã cho phép các doanh nghiệp ra các quyết định kinh doanh từ hiểu biết nhiều hơn về nhu cầu và mong muốn của các khách hàng chủ yếu của họ.

1.1.2 Khái niệm và nội dung của quản trị quan hệ khách hàng (CRM)

Quản trị doanh nghiệp theo định hướng thỏa mãn nhu cầu khách hàng sẽ dẫn đến doanh nghiệp phải thay đổi và phát triển tổ chức, sản xuất và cung ứng sản phẩm và dịch vụ theo những yêu cầu muôn hình muôn vẻ của khách hàng, chứ không chỉ dựa trên nhu cầu và khả năng hiện có của doanh nghiệp.

Vì thế, các doanh nghiệp cần hiểu đúng bản chất quản trị quan hệ khách hàng là quản trị theo định hướng xây dựng và phát triển mối quan hệ lâu dài và chặt chẽ giữa khách hàng - doanh nghiệp. Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp thiết lập được những mối quan hệ *cộng tác* giữa doanh nghiệp và khách hàng. Cả doanh nghiệp và khách hàng đều đạt được lợi ích của mình thông qua việc xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài. Vậy làm thế nào gia tăng được giá trị của mối quan hệ khách hàng – doanh nghiệp? Mục tiêu của Quản trị quan hệ khách hàng là xây dựng được các chiến lược xây dựng và quản lý quan hệ doanh nghiệp – khách hàng thuần khiết và từ đó làm tăng giá trị mối quan hệ đó.

Tất nhiên, quan niệm về quản trị quan hệ khách hàng không thống nhất, do các khía cạnh quan tâm khác nhau. Hiện nay, đang tồn tại nhiều quan niệm khác nhau về CRM và phạm vi bao quát cũng như các hoạt động của nó. Đồng thời, cũng có hàng chục loại sản phẩm phần mềm CRM do các công ty khác nhau cung cấp cho khách hàng.

Nhìn chung, các khái niệm về CRM được xác định theo ba quan điểm: (1) nhấn mạnh yếu tố công nghệ, (2) nhấn mạnh đến quy trình kinh doanh hay bán hàng và (3) coi CRM chính là chiến lược kinh doanh.

Quan điểm coi CRM như một giải pháp công nghệ trợ giúp cho quản lý những vấn đề liên quan đến khách hàng là quan điểm tương đối phổ biến. Theo quan điểm này, CRM là một hệ thống thông tin được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau cùng với những phương pháp phân tích để đưa ra những báo cáo, bảng biểu giúp doanh nghiệp có một bức tranh tổng thể về khách hàng, thị trường và những vấn đề cần quan tâm khác trong kinh doanh. Mei Lin Fung cho rằng “CRM là siêu tập hợp các mô hình, phương pháp và công nghệ kinh doanh hiện đại có quan hệ qua lại lẫn nhau được xây dựng nhằm tạo dựng duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp với những khách hàng tiềm năng nhất”. CRM là những phương pháp trong thời đại công nghiệp thông tin, là một chương trình phần mềm, và thường sử dụng khả năng của internet nhằm hỗ trợ quản lý những khó khăn trong các mối quan hệ với khách hàng. Ví dụ, doanh nghiệp có thể xây dựng một hệ thống cơ sở dữ liệu về khách hàng trong đó chứa đựng thông tin đầy đủ, chi tiết về mối quan hệ kinh doanh giữa các nhân viên bán hàng, người cung cấp dịch vụ với các khách hàng để có thể đảm bảo thỏa mãn nhu cầu khách hàng với những kế hoạch sản phẩm, cung cấp dịch vụ, các chính sách chăm sóc khách hàng khác...

Quan điểm thứ 2 cho rằng CRM như là năng lực của doanh nghiệp trong tiếp cận và/hoặc thực hiện trao đổi mua bán với khách hàng thông qua xây dựng và thực hiện quy trình bán hàng. Trên quan điểm này, CRM được hiểu như là một quy trình bán hàng nằm trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000. Với các doanh nghiệp thương mại thì đây là quy trình trung tâm của cả hệ thống quản lý. Việc triển khai hệ thống CRM trong doanh nghiệp sẽ tập trung vào một số bộ phận quản lý tiếp xúc với khách hàng như: marketing, bán hàng, kế hoạch... David Sims cho rằng “CRM là quá trình mà doanh nghiệp sử dụng những kiến thức

sâu rộng về khách hàng được tích lũy theo thời gian một cách hiệu quả để xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh của mình nhằm đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng khách hàng mục tiêu”.

CRM là một quy trình hoặc phương pháp được doanh nghiệp sử dụng để tìm hiểu về nhu cầu và hành vi của khách hàng trong quá trình mua bán, nhằm phát triển mối quan hệ thân thiết hơn với họ. Có rất nhiều yếu tố công nghệ làm nên chương trình CRM, nhưng CRM không chỉ là những chương trình phần mềm quản lý quan hệ khách hàng. CRM được hiểu là một quy trình giúp doanh nghiệp có được nhiều thông tin về khách hàng và sự phản hồi từ phía khách hàng.

Quan điểm thứ ba, coi CRM như chiến lược kinh doanh là quan điểm toàn diện nhất. Theo quan điểm này, CRM là một chiến lược kinh doanh nhằm tối ưu hóa lợi nhuận, doanh thu và sự hài lòng của khách hàng (định nghĩa của Gartner); là một chiến lược tổng hợp với định hướng khách hàng nhằm nâng cao sức cạnh tranh của DN trên thị trường. Với quan điểm này, CRM thường được cấp lãnh đạo cao nhất của các DN quan tâm.

Vì thế, mặc dù có rất nhiều khái niệm khác nhau về quản trị quan hệ khách hàng, và cho đến giờ thì các nhà quản trị, các nhà nghiên cứu thị trường vẫn còn tranh cãi về khái niệm chính xác của "quản trị quan hệ khách hàng". Tuy nhiên, để khái quát hóa và tiếp cận đúng theo bản chất của khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng, trong toàn bộ giáo trình này, chúng tôi sử dụng khái niệm CRM với nội dung là chiến lược kinh doanh, cụ thể được hiểu: *"là tập hợp các hoạt động mang tính chiến lược nhằm lựa chọn, thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài giữa doanh nghiệp và khách hàng trên cơ sở làm thích ứng các quá trình tạo ra lợi ích của khách hàng và doanh nghiệp"*. CRM là một mô hình quản trị, trong đó khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động và mọi quá trình mà doanh nghiệp thực hiện. CRM sử dụng công nghệ hiện đại, kế hoạch hóa các chiến lược tích hợp, các kỹ thuật marketing cá nhân và các công cụ phát triển tổ chức để xây dựng các mối quan hệ bên trong và bên ngoài, nhằm tăng doanh thu lợi nhuận cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. *CRM bao gồm cả nguyên lý, chiến lược, giải pháp, ứng dụng, hệ thống, phần mềm, và ý tưởng cho hoạt động quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả.*

Lý luận về CRM vẫn đang được xây dựng và hoàn chỉnh nhưng có thể khẳng định rằng CRM theo nghĩa rộng phải là một chiến lược kinh doanh định hướng theo khách hàng và CRM không thể chỉ là dịch vụ khách hàng hay công nghệ phần mềm để quản lý hồ sơ khách hàng thuần túy như nhiều người quan niệm.

CRM bao gồm nghiên cứu nhu cầu và hành vi của khách hàng để xây dựng mối quan hệ chặt chẽ giữa doanh nghiệp với khách hàng. Việc thiết lập mối quan hệ này được xem là yếu tố trung tâm quyết định thành công của doanh nghiệp. Quản trị quan hệ khách hàng phải mang lại lợi ích cho cả hai bên: doanh nghiệp và khách hàng trên cơ sở thích ứng được quá trình tạo ra lợi ích cho khách hàng qua đó tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp. Do đó, quản trị quan hệ khách hàng đối với doanh nghiệp cần được coi là một quy trình liên kết tất cả các hoạt động marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng để thỏa mãn khách hàng của doanh nghiệp.

1.1.3 Quy trình các bước xây dựng và thực hiện hoạt động CRM

Quy trình phát triển và thực hiện chiến lược và chương trình CRM của mỗi doanh nghiệp có thể được khái quát thành các bước công việc sau đây:

Bước 1: Phân tích các yếu tố điều kiện ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng: bao gồm thị trường – khách hàng, cạnh tranh, khả năng nguồn lực của doanh nghiệp. Thực chất ở đây, doanh nghiệp phải thực hiện các nghiên cứu về thị trường, môi trường kinh doanh, điều kiện kinh doanh để có căn cứ lựa chọn chiến lược và biện pháp quản trị quan hệ khách hàng phù hợp.

Bước 2: Lựa chọn chiến lược CRM phù hợp. Chiến lược CRM quy định cơ cấu tổ chức hoạt động CRM, từ đó lại quy định các loại hoạt động CRM của doanh nghiệp, trong đó có lựa chọn phần mềm CRM nào nên sử dụng... Chiến lược CRM phải thể hiện rõ mục tiêu của doanh nghiệp, các định hướng hoạt động và trọng tâm xây dựng và quản trị quan hệ với khách hàng.

Bước 3: Lựa chọn công nghệ: phần cứng và phần mềm phù hợp với mục tiêu và chiến lược

Bước 4: Xây dựng hệ thống CRM của doanh nghiệp, Bao gồm:

- Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng
- Phân tích và phân đoạn thị trường để lựa chọn các nhóm khách hàng mục tiêu cho xây dựng quan hệ dài hạn
- Xây dựng quan hệ với khách hàng.
- Thiết lập cơ chế và tiêu chuẩn dịch vụ phục vụ khách hàng
- Xây dựng cơ chế thông tin qua lại với khách hàng

Bước 5: Đánh giá hiệu quả của hệ thống CRM

1.2. Vai trò của quản trị quan hệ khách hàng

Tại sao doanh nghiệp/tổ chức cần hệ thống CRM trong quá trình kinh doanh?

Mục đích căn bản của CRM, cũng giống như hoạt động của bất kỳ doanh nghiệp nào, đó là gia tăng lợi nhuận. CRM giúp cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng nhằm đánh bại đối thủ cạnh tranh. CRM không chỉ cải thiện dịch vụ cho khách hàng, hoạt động CRM tốt còn có khả năng giảm chi phí, giảm sự lãng phí, và làm giảm cả những phiền nhiễu của khách hàng về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Hiệu quả của CRM cũng làm giảm căng thẳng cho nhân viên và nhờ đó cải thiện và tăng cường năng suất lao động. CRM cũng giúp doanh nghiệp có được kết quả nghiên cứu thị trường kịp thời, mở ra các kênh thông tin với khách hàng và đảm bảo có được thông tin trực tiếp về thị trường sản phẩm/dịch vụ qua ý kiến phản hồi của khách hàng. Hoạt động CRM tốt cũng giúp doanh nghiệp giữ được khách hàng trung thành, giảm việc mất khách hàng và thu hút nhiều khách hàng mới hơn từ việc tăng mức độ hài lòng của khách hàng, giảm thiểu xung đột và tạo động lực cho nhân viên. Nhìn chung, quá trình cung cấp dịch vụ và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sẽ có hiệu quả cao hơn. Cụ thể, CRM giúp doanh nghiệp:

- Giúp nhà quản trị kiểm soát được hiệu quả của các quyết định marketing
- Giúp bộ phận bán hàng có thể rút ngắn chu kỳ bán hàng và nâng cao các định mức quan trọng như doanh thu trung bình theo nhân viên, giá trị trung bình đơn hàng và doanh thu trung bình theo khách hàng.
- Giúp đội ngũ marketing có thể nâng cao tỷ lệ phản hồi của khách hàng với các chiến dịch marketing, giảm chi phí tìm kiếm khách hàng tiềm năng và biến họ thành khách hàng trung thành.
- Giúp bộ phận chăm sóc khách hàng có thể nâng cao năng suất phục vụ khách hàng của từng nhân viên, nâng cao hệ số thỏa mãn, đồng thời giảm thời gian phản hồi và thời gian giải quyết mỗi yêu cầu từ khách hàng.
- Giảm chi phí hoạt động nhờ áp dụng những quy trình phục vụ khách hàng mới

Lợi ích của một chương trình CRM hiệu quả nhờ tạo nên hiệu quả và sự hợp tác, bao gồm:

- Giảm giá thành sản phẩm, bởi những sản phẩm giờ đây rất phù hợp với nhu cầu của khách hàng.
- Tăng cường sự hài lòng của khách hàng, bởi đây chính là mục đích cuối cùng (thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng)
- Đảm bảo cho doanh nghiệp tập trung vào các mối quan hệ và hoạt động bên ngoài
- Số lượng khách hàng sẽ ngày càng gia tăng
- Nắm bắt cơ hội 1 cách tối đa (tăng chất lượng dịch vụ, các thông tin tham khảo,...)
- Hướng tới tăng cường các nguồn lực thị trường và nắm bắt được thông tin về các đối thủ cạnh tranh
- Quan tâm hơn tới các hoạt động chưa hiệu quả để cải tiến.
- Đảm bảo cho doanh nghiệp có lợi nhuận ổn định trong thời gian dài.

1.3. Đặc điểm và phạm vi của CRM

1.3.1 Đặc điểm của quản trị quan hệ khách hàng

Quản trị quan hệ khách hàng có đặc điểm của một quá trình mang tính nghệ thuật, khoa học, và công nghệ.

- Quản trị quan hệ khách hàng mang tính nghệ thuật, thể hiện cả ở nhân thức và hành động

Xuất phát điểm của quản trị quan hệ khách hàng là từ nhận thức về sự cần thiết phải thực hiện quá trình thiết lập và duy trì, phát triển các mối quan hệ khách hàng. Tất cả các cấp độ quản trị và mọi thành viên của doanh nghiệp đều cần có nhận thức đúng đắn về quản trị quan hệ khách hàng. Để mọi thành viên trong doanh nghiệp nhận thức đúng, các nhà quản trị cần nắm bắt được tâm lý của nhân viên, và truyền tải được tầm quan trọng của khách hàng với doanh nghiệp một cách nghệ thuật trên cơ sở coi khách hàng là nguồn duy nhất cung cấp lợi nhuận cho doanh nghiệp và chính khách hàng

đảm bảo sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, quản trị quan hệ khách hàng đảm bảo mọi người ý thức được tầm quan trọng của khách hàng và cam kết mang đến cho khách hàng những giá trị sản phẩm và dịch vụ tốt nhất của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, quản trị quan hệ khách hàng thể hiện tính nghệ thuật qua tất cả các hoạt động quan hệ với khách hàng bên ngoài, qua việc chăm sóc khách hàng trước, trong và sau bán hàng. Quá trình chăm sóc khách hàng với quan hệ tiếp xúc trực tiếp giữa doanh nghiệp và khách hàng, đòi hỏi nhân viên chăm sóc khách hàng phải được trang bị những kỹ năng, nghệ thuật trong cung cấp dịch vụ cho khách hàng, trên cơ sở nắm chắc những thông tin về doanh nghiệp, sản phẩm/dịch vụ và khách hàng. Hiệu quả của quá trình quan hệ khách hàng phụ thuộc trực tiếp vào khả năng chăm sóc khách hàng của nhân viên kinh doanh.

- Quản trị quan hệ khách hàng mang tính khhoa học, thể hiện trong quá trình tổ chức, lên kế hoạch thu thập thông tin khách hàng, thiết lập chiến lược xây dựng, duy trì và phát triển quan hệ .

CRM có thể được coi như một quá trình bao gồm:

- Nhận diện những yếu tố đầu vào của hệ thống quản trị quan hệ khách hàng.
- Nhận diện các yếu tố hợp thành hệ thống quản lý quan hệ khách hàng.
- Nhận diện đặc điểm, định nghĩa tạo nên cơ sở cho CRM với tổ chức và khách hàng của doanh nghiệp
- Khả năng cải thiện và sự phát triển hệ thống CRM theo thời gian

Chiến lược và các hoạt động CRM tập trung xây dựng mối quan hệ dài hạn với khách hàng. Cốt lõi của hoạt động CRM tập trung ở bất kỳ doanh nghiệp nào đó là việc phát triển những năng lực cốt lõi, và những chiến lược tổng quát để xây dựng quan hệ khách hàng. Với cách này, tất cả những nỗ lực trong tổ chức có thể được sắp xếp trong các hoạt động như sau:

- Khách hàng và văn hóa trong kỳ vọng khách hàng
- Hiểu và quản lý thông tin khách hàng dựa trên văn hóa công ty
- Khách hàng được nhận diện và đối xử như đối tác
- Giá trị của mối quan hệ được xây dựng một cách sâu sắc
- Dịch vụ được xem như hoạt động làm tăng thêm giá trị
- Sự phản hồi của khách hàng và cách xử lý
- Bằng chứng hỗ trợ hợp tác cho các hoạt động cung cấp dịch vụ

Chiến lược và nội dung của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đòi hỏi phải:

- Hiểu về nhu cầu và mong muốn của khách hàng – những gì doanh nghiệp có thể tập trung nỗ lực vào sản xuất và cung ứng cho khách hàng.

- Xác định được những sản phẩm hay khách hàng đem lại sự tăng trưởng mạnh mẽ cho doanh nghiệp – những thứ giúp doanh nghiệp tập trung vào phát triển hết tiềm năng.
- Xác định được những sản phẩm hay khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận nhất và ít lợi nhuận nhất – điều này giúp doanh nghiệp có thể tối đa hóa lợi nhuận.
- Hiểu những khách hàng sẽ tán thành và ủng hộ - điều này giúp doanh nghiệp cung cấp ý kiến, thực tiễn, và những thử nghiệm cho sản phẩm và dịch vụ mới.

Quá trình trên đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện một cách khoa học và tuân thủ các bước:

- Xác định đúng khách hàng mục tiêu
- Sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng
- Xây dựng và thực hiện chuẩn dịch vụ cung cấp cho khách hàng
- Marketing phân biệt theo khách hàng
- Chăm sóc khách hàng trước, trong và sau bán hàng

Trên cơ sở những thông tin thu thập được một cách khoa học và bài bản về khách hàng, doanh nghiệp sẽ phân tích những thông tin về khách hàng mục tiêu và thói quen mua hàng của họ. Doanh nghiệp tiến tới thiết lập chiến lược xây dựng, duy trì và phát triển quan hệ với các khách hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng lúc này mang tính chiến lược vì nó cần được thể hiện dưới hình thức một kế hoạch cụ thể để định hướng cho các hoạt động tiếp cận khách hàng mới, giữ chân các khách hàng cũ của bộ phận bán hàng và marketing thông qua xây dựng và thực hiện các chuẩn dịch vụ, sử dụng các công cụ marketing cho từng phân đoạn khách hàng, tiến tới cung cấp các dịch vụ chăm sóc khách hàng trước, trong và sau bán hàng.

Tuân thủ theo các bước nói trên sẽ giúp doanh nghiệp thỏa mãn được đúng nhu cầu của khách hàng và tạo dựng một mối quan hệ lâu dài và bền chặt.

- Quản trị quan hệ khách hàng mang tính công nghệ, thể hiện trong các phần mềm quản trị thông tin khách hàng.

Trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt, những yếu tố cạnh tranh phi giá trở nên hữu hiệu đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ để thực sự có chỗ đứng. Một trong những yếu tố phi giá đó là chiều sâu của mối quan hệ doanh nghiệp – khách hàng. Để xây dựng được mối quan hệ sâu, bền với các khách hàng khác nhau, doanh nghiệp phải nắm bắt được rất nhiều các thông tin khác nhau về các khách hàng khác nhau, đảm bảo đủ để phục vụ cho việc hiểu thấu những nhu cầu và mong muốn khác nhau của khách hàng.

Chính các phần mềm CRM đã hỗ trợ rất nhiều cho mục đích trên và thực sự là một công cụ hữu hiệu với các doanh nghiệp. Ngày nay, hệ thống quản trị thông tin khách hàng được rất nhiều các tổ chức xây dựng gắn liền với công nghệ phần mềm đến mức

nhiều người nghĩ rằng CRM là một thuật ngữ nói đến các phần mềm quản trị thông tin khách hàng. Tuy vậy, CRM không đơn giản là công nghệ thông tin mà CRM là cách tư duy và giải quyết các vấn đề liên quan tới thiết lập mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Công nghệ và các ứng dụng chỉ là công cụ để thực hiện chiến lược duy trì, phát triển mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng mà thôi. Vì thế, CRM đòi hỏi tư duy và văn hóa kinh doanh định hướng khách hàng trong dài hạn.

1.3.2 Phạm vi các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng

Quản trị quan hệ khách hàng có phạm vi không bó hẹp ở cụm từ "quan hệ khách hàng" tức là mối quan hệ giữa hệ thống làm việc trực tiếp với khách hàng, cụ thể là bộ phận bán hàng và marketing hay bộ phận cung cấp dịch vụ; mà mở rộng ra, nó đòi hỏi tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp phải có nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của khách hàng để tiến hành các hoạt động xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Việc xây dựng, gìn giữ và phát huy các mối quan hệ với khách hàng không phải là nhiệm vụ của riêng cá nhân, hay bộ phận, phòng ban nào trong doanh nghiệp mà nó phải là nhiệm vụ chung, nhiệm vụ chiến lược của tất cả mọi thành viên.

Quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả không phải chỉ có phần đóng góp của các bộ phận tiếp xúc với khách hàng mà còn của các bộ phận khác. Các bộ phận khác sẽ hỗ trợ và mang đến những giá trị giúp cho bộ phận bán hàng và marketing tiếp xúc với khách hàng hiệu quả hơn. Khi khách hàng thỏa mãn với những gì có được thì chính bản thân những người trong doanh nghiệp cũng cảm thấy thỏa mãn với những gì mình đã làm được. Điều này có nghĩa là chất lượng của những sự quan tâm hỗ trợ dành cho mọi nhân viên trong doanh nghiệp sẽ tương ứng với chất lượng mà khách hàng của doanh nghiệp sẽ nhận được. Như vậy, quản trị quan hệ khách hàng còn hướng các nhà quản lý tới việc phải tìm ra những cách thức mới để hỗ trợ trong công việc và đảm bảo quyền lợi cho nhân viên trong mọi phòng ban của doanh nghiệp.

Chúng ta có thể chia phạm vi hoạt động của CRM thành 3 bộ phận_

- *CRM hoạt động*. nó bao gồm hệ thống các hoạt động giao tiếp với khách hàng như marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng. Thứ nhất là các chương trình tự động hóa hoạt động marketing: phân tích thông tin chi tiết về từng khách hàng, quản lý các cuộc gọi của khách hàng, quản lý danh sách khách hàng, sử dụng các công cụ đánh giá hiệu quả marketing. Thứ hai, quản lý tự động hoạt động bán hàng: phân tích chu kỳ bán hàng, cung cấp các báo cáo phân tích lượng bán, quản lý các cuộc chào bán, theo dõi đơn hàng... Thứ ba là hoạt động hỗ trợ và chăm sóc khách hàng: hệ thống tự động giải đáp các phần nản của khách hàng, theo dõi các dịch vụ bổ xung...
- CRM phân tích. Nó bao gồm các hệ thống phân tích khách hàng, phân tích hiệu quả của từng hoạt động marketing với từng khách hàng: quản lý và phân tích các chiến dịch quảng cáo, quản lý các quan hệ trong kênh phân phối, phân tích để tối ưu hóa chính sách giá cả, phân tích khía cạnh tài chính cho các hoạt động xây dựng và duy trì quan hệ với khách hàng.
- CRM phối hợp bao gồm tất cả các công cụ được sử dụng để tác động đến khách hàng như tiếp xúc cá nhân, thư, fax, điện thoại, internet... nhằm cung cấp các

dịch vụ trực tiếp cho khách hàng, tìm ra những biện pháp tiếp xúc hiệu quả với khách hàng.

1.4. Các yếu tố chi phối đến quản trị quan hệ khách hàng

Để vận dụng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng, trước hết, các doanh nghiệp cần xây dựng một tập hợp những quan điểm quản trị doanh nghiệp theo định hướng tạo lập, duy trì và phát triển các quan hệ bền vững với thị trường. Các doanh nghiệp cần tuân theo các quan điểm chính sau:

1. Tạo ra khách hàng là trách nhiệm của toàn doanh nghiệp
2. Lắng nghe khách hàng
3. Xác định và xây dựng năng lực cạnh tranh khác biệt của doanh nghiệp
4. Thu thập đầy đủ thông tin thị trường
5. Xây dựng kế hoạch mục tiêu
6. Quản lý nhằm đạt mục tiêu lợi nhuận chứ không phải đạt doanh số
7. Tạo giá trị cho khách hàng
8. Để khách hàng quyết định chất lượng
9. Đo lường và quản lý kỳ vọng của khách hàng
10. Xây dựng quan hệ và lòng trung thành của khách hàng
11. Xác định trọng tâm kinh doanh là đảm bảo dịch vụ khách hàng
12. Cam kết cải tiến và đổi mới liên tục
13. Quản lý theo chiến lược và cấu trúc linh hoạt
14. Tăng trưởng cùng với các đối tác
15. Chuyển phòng marketing thành công ty marketing

Mỗi quan điểm trên đều có thể áp dụng nhằm xây dựng quan hệ người mua - người bán trên cả thị trường người tiêu dùng cá nhân lẫn thị trường khách hàng tổ chức. Các doanh nghiệp nên tập trung vào tạo giá trị cho khách hàng. Lựa chọn nhóm khách hàng giá trị nhất để phục vụ, để tập trung năng lực kinh doanh vào khai thác. Tìm hiểu kỳ vọng và định nghĩa của khách hàng về chất lượng và giá trị của sản phẩm, tạo nên cam kết tiếp tục cải tiến và đổi mới nhằm mang lại lợi ích cao hơn cho khách hàng. Những định hướng cơ bản của quản trị quan hệ khách hàng nêu trên cần được các doanh nghiệp vận dụng trong xây dựng và quản lý cả các quan hệ bên ngoài lẫn các quan hệ nội bộ.

Để thoả mãn được nhu cầu và mong muốn của các khách hàng bên ngoài – những người mua hàng hoá của doanh nghiệp, trước hết, nhà quản trị phải thoả mãn được các khách hàng nội bộ – những nhóm khác trong doanh nghiệp mà công việc của họ ảnh hưởng đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng. Bởi vậy, doanh nghiệp phải xây dựng được quan hệ chặt chẽ, lâu dài và hiệu quả giữa cấp quản trị, các phòng ban chức năng, người lao động, các cổ đông... Quan hệ nội bộ của doanh nghiệp tốt sẽ tạo nên năng lực đáp ứng được những đòi hỏi của những thay đổi ở thị trường bên ngoài.

Cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp cũng có ảnh hưởng lớn đến các quyết định quản trị quan hệ khách hàng của họ. Ngược lại, chiến lược quản trị quan hệ khách hàng lại định hướng cho

cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp. Quản trị quan hệ khách hàng đã tạo nên sự thay đổi cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp từ các phòng ban độc lập sang cấu trúc tổ chức liên kết chặt chẽ các chức năng quản trị cơ bản như các “nhóm dự án”.

Để thực hiện CRM có hiệu quả, cần có sự kết hợp hài hòa giữa các yếu tố con người, chiến lược và công nghệ. **Công nghệ** là bộ phận cấu thành của CRM. Nhờ công nghệ, doanh nghiệp có thể tự động hóa quá trình bán hàng và cung cấp dịch vụ, tập hợp dữ liệu khách hàng và quản lý các giao dịch với khách hàng. Công nghệ được sử dụng trong thu thập và phân tích thông tin về khách hàng, phát triển các mô hình dự báo, các hình thức trao đổi thông tin với khách hàng trực tuyến. **Chiến lược CRM** là yếu tố quyết định đến tính hiệu quả của toàn bộ hệ thống CRM. Chiến lược sẽ chi phối đến công nghệ sử dụng. Chiến lược CRM quy định cơ cấu tổ chức doanh nghiệp và định hướng phục vụ khách hàng. Yếu tố **con người** chi phối đến cả chiến lược và công nghệ. Khi áp dụng CRM đòi hỏi phải có sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, phương thức làm việc hàng ngày. Nếu nhân viên không hiểu được lý do thay đổi, không được cung cấp đầy đủ thông tin hoặc đào tạo cần thiết cho sự thay đổi này, họ sẽ có phản ứng ngược chiều. Chính các nhân viên là những người thực hiện việc cập nhật thông tin về khách hàng vào hệ thống, đồng thời là người khai thác các thông tin ấy trong quá trình tiếp xúc với khách hàng để đảm bảo thỏa mãn khách hàng.

Trong mô hình quản trị quan hệ khách hàng, 3 yếu tố tạo nên sự bền vững là: Quy trình khách hàng tạo ra giá trị cho mình, quy trình sản phẩm và trách nhiệm của doanh nghiệp.

Yếu tố đầu tiên trong quản trị quan hệ khách hàng là *Quy trình khách hàng tạo ra giá trị cho mình*. Mục tiêu của doanh nghiệp không phải là cực đại hóa doanh thu từ những giao dịch với khách hàng, mà là xây dựng một mối quan hệ lâu bền với khách hàng. Để phát triển của các mối quan hệ khách hàng lâu bền đòi hỏi doanh nghiệp phải thấu hiểu quy trình trong đó khách hàng tự tạo ra giá trị cho chính mình. Khi xem xét toàn bộ quy trình này, tầm quan trọng của các giao dịch bản thân nó không còn tồn tại. Thay vào đó, vấn đề đặt ra là làm thế nào doanh nghiệp thích ứng quy trình tạo ra giá trị của mình với quy trình tạo ra giá trị của khách hàng để tạo ra giá trị cho cả hai bên. Với cách tiếp cận này, lợi thế cạnh tranh không chỉ phụ thuộc vào giá cả mà còn phụ thuộc vào khả năng của doanh nghiệp giúp khách hàng tự mình tạo ra giá trị cho mình khi mua hay sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Để có chiến lược và hoạt động quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả, doanh nghiệp phải hiểu sự kỳ vọng của khách hàng. Nếu doanh nghiệp không thể đáp ứng được sự mong đợi tối thiểu của khách hàng, thì họ cần phải nỗ lực nhiều hơn. Quan điểm của doanh nghiệp là nên phóng đại sự mong muốn, kỳ vọng của khách hàng, đó có thể là cách làm hài lòng khách hàng một cách tốt nhất, và cũng là cách tạo sự tín nhiệm cho sản phẩm và dịch vụ trong mắt khách hàng. Khách hàng thường trở nên hài lòng khi người cung cấp hứa ít mà làm nhiều. Khi sự hứa hẹn nhiều hơn việc cung cấp thực sự, điều này sẽ dẫn đến phản ứng không hài lòng từ phía khách hàng. Dưới đây là một vài nguyên tắc:

Nguyên tắc 1: bạn không thể giả vờ rằng bạn biết khách hàng của bạn kỳ vọng điều gì. Bạn cần phải hỏi.

Nguyên tắc 2: Kỳ vọng của khách hàng sẽ thường xuyên thay đổi cho nên họ cần được quan tâm một cách thường xuyên.

Sự kỳ vọng về cùng một sản phẩm/dịch vụ của khách hàng khác nhau là rất khác nhau, ví dụ như cùng mong muốn của họ về sản phẩm hay dịch vụ có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố:

- Yếu tố xã hội và nhân khẩu học
- Tình hình kinh tế
- Điều kiện giáo dục
- Sản phẩm của đối thủ cạnh tranh
- Kinh nghiệm của khách hàng

Bởi vậy, việc xem xét tất cả các yếu tố này là cần thiết, không có gì ngạc nhiên khi nói rằng một chủng loại sản phẩm không thể đáp ứng được mong muốn của tất cả mọi người.

Doanh nghiệp nên hỏi khách hàng của họ điều gì của sản phẩm và toàn bộ quá trình kinh doanh là quan trọng với họ. Tìm ra lý do tại sao khách hàng của doanh nghiệp lại lựa chọn sản phẩm của họ. Đó có thể là một trong nhiều cách tăng cường kiểm soát mối quan hệ. Ví dụ, doanh nghiệp cần có những thông tin về mong muốn của khách hàng như:

- Về số lượng
- Giá cả
- Sản phẩm
- Địa điểm
- Dịch vụ khách hàng

Khi doanh nghiệp hỏi khách hàng, họ có thể khám phá ra những yếu tố mà có thể doanh nghiệp sẽ không bao giờ quan tâm đến như:

- Sự hỗ trợ về sức khỏe, cảm giác an toàn
- Hệ thống tương thích
- Kiểu cách liên lạc
- Sự linh hoạt trong phân phối
- Hỗ trợ công nghệ
- Giảm những rủi ro và cải thiện vấn đề

Doanh nghiệp cần xác định những đặc điểm nào của sản phẩm/dịch vụ sẽ giữ chân khách hàng của họ? Hãy tìm ra tất cả những yếu tố và đặc điểm này.

Yếu tố thứ hai chi phối quản trị quan hệ khách hàng là **Quy trình sản phẩm**. Sản phẩm trong quản trị quan hệ khách hàng phải được xem như một quy trình. Theo cách nhìn nhận này, thì danh giới truyền thống giữa hàng hóa và dịch vụ không còn được tính đến. Sản phẩm được xem như một thực thể chứa đựng sự trao đổi qua lại giữa quy trình tạo ra giá trị của doanh nghiệp và của khách hàng. Thông qua sự trao đổi này, khả năng cung cấp sản phẩm của doanh nghiệp được chuyển hóa một phần vào quy trình tạo ra giá trị cho khách hàng. Do đó, sự khác biệt hóa sản phẩm sẽ trở thành sự khác biệt hóa quy trình và mở ra vô vàn các cơ hội xây dựng các mối quan hệ khách hàng. Thậm chí, hàng hóa có thể được khác biệt hóa thông qua việc thay đổi quy trình xây dựng và duy trì các mối quan hệ.

Yếu tố cuối cùng liên quan đến **Trách nhiệm của doanh nghiệp**. Để thành công, một doanh nghiệp không chỉ thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng. Một khách hàng đến với doanh nghiệp và được thỏa mãn bởi chất lượng hàng hóa hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cũng chưa đủ để đảm bảo doanh nghiệp thành công. Doanh nghiệp cần và chỉ có thể xây dựng những mối quan hệ với khách hàng bền vững hơn một khi doanh nghiệp nhận về mình trách

nhiệm phát triển mối quan hệ trên và mang đến cho khách hàng các khả năng khác nhau để tạo ra giá trị cho chính mình. Nói cách khác, doanh nghiệp phải chủ động sáng tạo nên những hàng hóa thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng ngày càng cao hơn những thứ mà họ đã cung cấp.

Các doanh nghiệp cần làm gì để khách hàng tham gia ngày càng nhiều vào quá trình tạo ra giá trị cho họ? Muốn khai thác sự tham gia của khách hàng trong quá trình tạo ra giá trị, đòi hỏi doanh nghiệp phải thay đổi cách tư duy của họ, những sự thay đổi chính bao gồm:

- Thay đổi trong mô hình tổ chức doanh nghiệp trong đó có các tổ chức liên quan trực tiếp đến quan hệ với khách hàng.
- Thay đổi trong thông điệp gửi và nhận giữa doanh nghiệp với khách hàng.
- Thay đổi trong văn hóa cả ở bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Những cách làm mới để tăng khả năng quản lý quan hệ với khách hàng là:

- Áp dụng những quy trình quản lý có năng lực và có tính hiệu quả
- Cấu trúc và hệ thống giúp hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm.
- Tăng cường sự liên kết (từ đầu tới cuối quá trình kinh doanh) cả bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp.

Quá trình phát triển những chương trình CRM hiệu quả cũng phụ thuộc các yếu tố sau:

- Tính xác thực
- Sự phản hồi
- Dễ dàng tiếp cận
- Sự an toàn
- Sự nhã nhặn lịch sự
- Sự cân nhắc suy xét
- Sự giao tiếp
- Nhận thức của khách hàng
- Năng lực, khả năng của doanh nghiệp

1.5. Mối quan hệ giữa quản trị quan hệ khách hàng với các hoạt động quản trị chức năng khác trong doanh nghiệp

1.5.1 CRM với marketing

Chúng ta xét đến mối quan hệ giữa Marketing và Quản trị quan hệ khách hàng trên hai khía cạnh sản phẩm và các giao dịch.

Vấn đề sản phẩm được chú trọng khá nhiều trong hầu hết các ngành sản xuất kinh doanh. Các doanh nghiệp sản xuất xem xét đến việc làm thế nào họ có thể cộng thêm các dịch vụ vào tổng giá trị mang đến cho khách hàng. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thì xem xét đến việc làm thế nào để dịch vụ của họ được “vật chất hóa” để dễ bán hơn. Thật khó để tách rời dịch vụ và sản phẩm trong kinh doanh. Dưới quan điểm của quản trị quan hệ khách hàng, không có các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm hoặc dịch vụ thuần túy mà chỉ có sự khác biệt trong các mối quan hệ khách hàng. Hay đó chính là câu hỏi rằng doanh nghiệp mang đến cho khách hàng cái gì để khách hàng có thể có lợi từ mối quan hệ với doanh nghiệp và chính khách hàng là người tạo ra giá trị đó.

Quản trị quan hệ khách hàng bắt đầu với một giả định rằng lợi ích được tạo ra từ quá trình tạo ra giá trị của khách hàng. Bởi vậy, sẽ không còn câu hỏi liệu mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp có được là bởi quá trình mua bán hàng hóa hay dịch vụ. Thay vào đó, chính mối quan hệ đó tạo ra hàng hóa.

Một mối quan hệ tạo dựng với khách hàng cũng bao gồm tất cả những gì mà khách hàng và doanh nghiệp cùng làm và cùng nhau tạo ra giá trị. Mối quan hệ vì thế là một quá trình tương tác mà qua đó các hành động, kiến thức và tình cảm trở thành một phần của qui trình tạo ra giá trị của khách hàng. Vào những năm 1980, các nghiên cứu về quản lý dịch vụ phát hiện ra rằng khách hàng tham gia vào qui trình dịch vụ. Có được phát hiện này một phần là vì vị trí của khách hàng trong các công ty dịch vụ có thể thấy rõ hơn trong các công ty sản xuất. Sự tham gia của khách hàng cũng rất quan trọng trong các công ty sản xuất, nhưng vai trò của khách hàng trong các công ty sản xuất thì không nhìn thấy được. Các nhà sản xuất thường không quan tâm đến một thực tế rằng sản phẩm của họ được mua cho một mục đích cụ thể. Giá trị có thể không xác định được một cách đơn giản thông qua sự hiển hiện của sản phẩm đặt trên quầy. Giá trị chỉ có thể thấy trong quá trình sử dụng. Ví dụ: một người chủ của một chiếc ô tô chỉ có thể thấy được giá trị của những chiếc lốp xe sau khi anh ta đã đi được vài nghìn km.

Từ khác biệt hóa sản phẩm đến khác biệt hóa qui trình quan hệ

Quản trị quan hệ khách hàng nhìn nhận sản phẩm như một qui trình. Khách hàng không nhận giá trị từ việc mua hàng mà từ những cuộc trao đổi giữa khách hàng và doanh nghiệp.

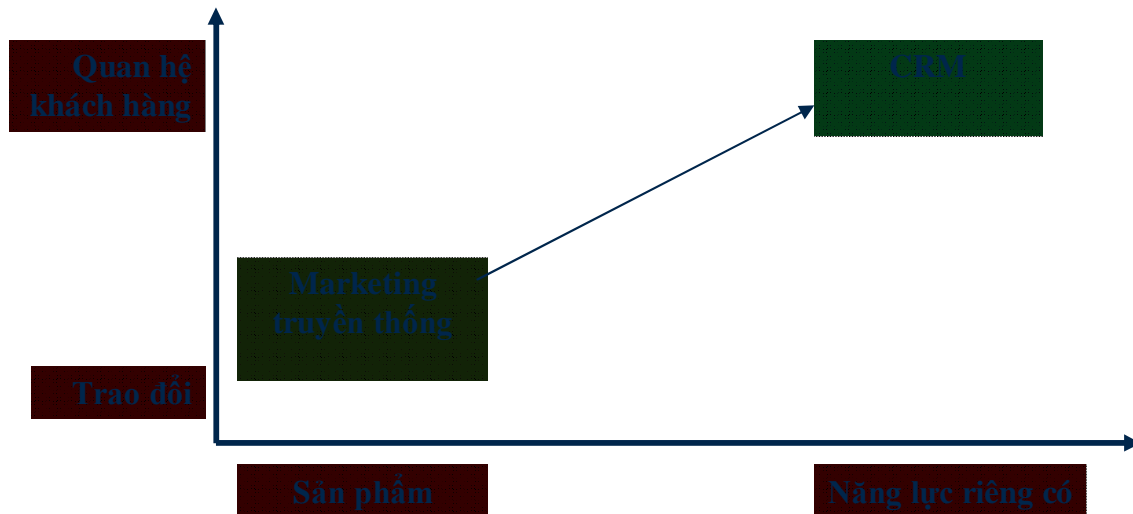
Như vậy có thể nói sản phẩm là một phần không thể thiếu của mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Nhìn chung, các mối quan hệ được tạo ra nhờ sản phẩm, dịch vụ và trao đổi. Do đó, các doanh nghiệp thay vì chỉ tập trung nỗ lực phát triển các sản phẩm, họ nên tập trung vào phát triển các mối quan hệ.

Quản trị quan hệ khách hàng thêm vào những hướng mới cho việc khác biệt hóa sản phẩm. Khác biệt hóa sản phẩm do vậy không còn đơn giản là làm thế nào để khác biệt hóa các đặc trưng của sản phẩm so với các sản phẩm cạnh tranh hay làm thế nào để tạo ra sự khác biệt về giá cả. Thay vào đó, quản lý các mối quan hệ liên quan đến các qui trình là vấn đề cốt lõi. Khi một sản phẩm được xem như một qui trình, việc khác biệt hóa sản phẩm đương nhiên là phải làm sao để khác biệt hóa qui trình. Vì vậy, toàn bộ qui trình liên quan đến mối quan hệ khách hàng nên được xem xét, và phải đánh giá được làm thế nào qui trình này có thể khác biệt hóa để đạt được lợi thế cạnh tranh. Quản trị quan hệ khách hàng mở ra những khả năng vô hạn trong việc xây dựng những mối quan hệ khách hàng khác nhau. Thậm chí hàng hóa có thể được khác biệt hóa qua việc thay đổi các qui trình quan hệ khách hàng.

Sự hiện hữu của năng lực doanh nghiệp

Trong các mối quan hệ khách hàng, năng lực của doanh nghiệp hỗ trợ cho quá trình tạo ra giá trị của khách hàng. Quan trọng hơn cả vấn đề sản phẩm là xác định được năng lực nào doanh nghiệp cần có để duy trì lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp sẽ phải xem xét đến việc làm thế nào để có thể chuyển tải năng lực của mình để phục vụ khách hàng một cách hiệu quả. Marketing truyền thống giả thiết rằng các doanh nghiệp làm điều đó thông qua sản phẩm. Từ

quan điểm của quản trị quan hệ khách hàng, doanh nghiệp và khách hàng cùng nhau tạo ra giá trị. Vì vậy, sự tập trung vào các mối quan hệ khách hàng đòi hỏi phải có một sự chuyển đổi từ phân bổ giá trị sang tạo ra giá trị.



Hình 1.1. Những giao dịch kinh doanh đơn lẻ không phải là vấn đề. Mà chính sự phát triển của năng lực và bán hàng trong toàn bộ quá trình của một mối quan hệ khách hàng mới là quan trọng.

Việc tạo ra giá trị đòi hỏi phải có một cái nhìn rộng hơn về giao dịch. Tạo ra giá trị bao gồm một sự trao đổi rộng hơn về tình cảm, kiến thức và các hành vi trong suốt quá trình của một mối quan hệ. Tất cả các trao đổi thúc đẩy việc tạo ra giá trị của khách hàng cần phải được xem như một phần của giá trị sản phẩm doanh nghiệp cung ứng cho khách hàng. Quan điểm này nhấn mạnh đến việc xem xét năng lực của doanh nghiệp theo một cách mới. Kinh doanh không chỉ là bán hàng hóa. Thay vì thế, nó là một vấn đề sử dụng năng lực của một bên để hỗ trợ cho việc hình thành, duy trì và phát triển một mối quan hệ.

Quản trị quan hệ khách hàng do đó chỉ ra hai hướng chuyển đổi: hướng thứ nhất là một sự chuyển đổi từ quan điểm giao dịch sang quan điểm quan hệ, và hướng thứ hai là từ quan điểm dựa trên sản phẩm sang quan điểm dựa trên năng lực. Hai hướng chuyển đổi được tạo ra này diễn tả được bản chất của quản trị quan hệ khách hàng (xem hình 1.1)

Hình 1.1 mô tả sự phát triển của quản trị quan hệ khách hàng. Mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng là tạo ra những mối quan hệ khách hàng hiệu quả và phát triển năng lực xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp.

Quản trị quan hệ khách hàng cũng xem khách hàng như là một nguồn lực tạo ra năng lực. Bằng cách tiếp thu kiến thức từ những mối quan hệ với khách hàng, các doanh nghiệp có thể có lợi trong các mối quan hệ khác. Vì thế, khi lựa chọn và đánh giá khách hàng phải xem xét đến việc học hỏi những cơ hội sinh ra từ các mối quan hệ đó. Do vậy, mối quan hệ khách hàng có thể xem như vốn quý cần được phát triển và cải tiến đến mức độ cao nhất có thể.

Nói tóm lại, quản trị quan hệ khách hàng vì thế được coi như là sự phát triển của Marketing truyền thống theo hai hướng phát triển cao hơn khi coi sản phẩm là việc phát triển những năng lực phục vụ khách hàng và coi giao dịch là việc phát triển các mối quan hệ.

1.5.2 Bán hàng với CRM

Chúng ta trở lại với quan điểm truyền thống khi xem xét các mối quan hệ khách hàng như là những hoạt động mua và bán. Khi một khách hàng trung thủy với công ty, anh ta sẽ được nhìn nhận như là một khách hàng thường xuyên.

Trong mỗi quan hệ chỉ bao gồm quan hệ mua bán thuần túy giữa một bên cần mua và một bên cần bán, giả thiết rằng phòng mua hàng là nơi chuyển tải qui trình tạo ra giá trị của khách hàng. Phòng mua hàng do đó sẽ xác định nhu cầu của khách hàng chi tiết nhất có thể và cố gắng tìm ra những nguồn hàng trên thị trường có thể đáp ứng các yêu cầu chi tiết đó. Phòng mua hàng sẽ phải ước tính mức độ hiệu quả của những hoạt động của họ trên cơ sở nhận được phần giảm giá từ việc mua hàng. Phòng mua hàng chỉ tồn tại khi có thể chi trả được cho những chi phí phát sinh từ các hoạt động của mình với khoản tiền giảm giá trên. Doanh nghiệp trong mỗi quan hệ giả định này phải chấp nhận những đặc điểm của khách hàng và chào bán sản phẩm của mình trên cơ sở giá cả thấp nhất để khách hàng có thể chấp nhận mua. Trong trường hợp này, giá cả là yếu tố quyết định duy nhất và cả phòng mua hàng và phòng bán hàng chủ yếu quan tâm đến vấn đề làm thế nào thay đổi được giá mua ở mức thấp nhất và giá bán ở mức cao nhất có thể.

Trong "thế giới của quản trị quan hệ khách hàng", doanh nghiệp phải quan tâm đến việc chuyển tải được năng lực sản xuất, kinh doanh hay dịch vụ của mình thành lợi ích cho khách hàng. Năng lực của doanh nghiệp có thể giúp cải thiện qui trình tạo ra giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, năng lực này chỉ là phần nổi trong mỗi quan hệ thuần túy mua và bán vì việc giao tiếp chỉ là một chiều và những bên tham gia (người mua và người bán) không phải là những lựa chọn tốt nhất trên thị trường.

Mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng là thích ứng các qui trình tạo ra giá trị của cả hai bên: khách hàng và nhà cung cấp. Kết quả là các qui trình sẽ trở nên hiệu quả hơn và nhờ đó sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí hơn phòng mua hàng có thể tiết kiệm được từ những khoản mua hàng. Điều này chỉ có thể có khi doanh nghiệp hướng tới việc hoạt động định hướng quan hệ.

Trong mỗi quan hệ thuần túy mua bán, định hướng khách hàng có thể sẽ đẩy hoạt động của doanh nghiệp nằm dưới sự định đoạt của khách hàng về giá. Có nghĩa là doanh nghiệp sẽ phải thích ứng hoạt động của mình theo những yêu cầu của khách hàng, thay đổi để sản xuất kinh doanh hiệu quả đủ để duy trì khả năng cạnh tranh về giá. Ngược lại, quản trị quan hệ khách hàng thì cố gắng thích ứng qui trình của cả hai bên để những yếu tố giá trị (tiết kiệm, hiệu quả, chất lượng tốt hơn...) được tạo ra cho cả người bán và người mua.

Từ quan điểm của quản trị quan hệ khách hàng, cả doanh nghiệp và khách hàng sẽ có lợi từ tất cả các cuộc giao dịch với nhau.

Dưới quan điểm một mất một còn, thì trong một cuộc chơi, một bên này thắng thì bên kia thua. Ví dụ như khi khách hàng có thể đàm phán có lợi cho mình, doanh nghiệp chịu thiệt.

Bên có khả năng đàm phán tốt hơn sẽ đạt được hợp đồng có lợi cho mình hơn. Việc đào tạo nhân viên kinh doanh truyền thống dựa trên giả thiết rằng công việc của người bán hàng là tìm ra những cách thức để có thể thuyết phục người mua hoặc giành được lợi nhuận hơn người mua trong các giao dịch. Để từ bỏ quan điểm này đòi hỏi phải có một cách suy nghĩ mới. Mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng là phát triển một qui trình mới, ý tưởng là khi mối quan hệ này được hình thành, cả hai bên cùng thắng. Nói cách khác, một chiến thắng của bên này không phải là sự thất bại của bên kia. Thay vì thế, cả hai bên cùng thắng và cùng có lợi thông qua việc xây dựng và phát triển mối quan hệ với nhau. Quản trị quan hệ khách hàng nói theo cách khác là tạo ra một cuộc chơi cả hai bên cùng thắng.

1.5.3 Truyền thông với CRM

Truyền thông là một trong những yếu tố quan trọng để tạo nên các mối quan hệ thành công. Khi nói tới quản trị quan hệ khách hàng, truyền thông cần thiết phải phù hợp và có chất lượng, nó được xem xét trên các khía cạnh:

- Giờ chuẩn
- Tập trung
- Đáng tin cậy
- Khả thi
- Mạch lạc, chặt chẽ

Quan trọng không kém, đó là hiệu quả hoạt động truyền thông sẽ đem lại thông điệp gì và ý nghĩa của nó khi đến với số lượng người nhận tin, không quan tâm đến những gì người làm truyền thông mong muốn họ hiểu về nó. Truyền thông cần phải am hiểu một cách sâu sắc việc nhận tin của khán giả như thế nào. Nếu hoạt động đó không tốt thì việc truyền thông coi như hỏng.

Thông tin nằm trong hệ thống CRM cho phép truyền đi một cách trực tiếp tới đúng đối tượng khán giả, bằng cách tốt nhất. Hệ thống truyền tin cần phải được khuyến khích và làm cho thuận tiện cũng như có tính chân thực và dễ dàng phản hồi.

Việc phản hồi từ khách hàng – đặc biệt là những góp ý, phàn nàn – là rất quan trọng cho hoạt động và sự phát triển không ngừng của tổ chức. Hầu hết các doanh nghiệp đều tránh né và giấu diếm những than phiền của khách hàng. Điều này là không nên vì mà ngược lại họ phải coi những lời than phiền là hướng dẫn khách quan nhất cho sự cải thiện về chất lượng, và đây là một cơ hội để gia tăng sự trung thành của khách hàng.

1.5.4 Dịch vụ khách hàng với CRM

Việc duy trì và phát triển quan hệ khách hàng chỉ thực sự có hiệu quả khi doanh nghiệp xây dựng được kế hoạch chăm sóc và ưu đãi khách hàng cụ thể, tổ chức thực hiện hoạt động chăm sóc và tiến hành đánh giá việc thực hiện hoạt động chăm sóc khách hàng để đưa ra những biện pháp điều chỉnh.

Việc xây dựng kế hoạch chăm sóc khách hàng được phân biệt theo từng nhóm khách hàng, nhưng cần được doanh nghiệp tập trung vào các khách hàng thường xuyên và khách hàng lớn.

1.5.5 Con người với CRM

Với quy trình hoạt động của bất kỳ doanh nghiệp nào khác, yếu tố con người chiếm một tỷ trọng cao, quyết định thành công của chương trình CRM.

Một chương trình CRM thành công và hiệu quả cần được thực hiện bởi những con người có nhiệt tình và có kỹ năng với những đặc điểm sau:

- Thái độ tích cực
- Sự định hướng về con người
- Hệ thống hóa các kỹ năng
- Phân tích các kỹ năng
- Hiểu thấu sự liên hệ giữa CRM và lợi nhuận

- Tập trung vào khách hàng (thấu hiểu tâm lý khách hàng một cách tự nhiên)

Tóm tắt chương:

Bản chất của quản trị quan hệ khách hàng là chiến lược và hoạt động xây dựng, duy trì, phát triển quan hệ lâu dài và cùng có lợi với khách hàng. Phạm vi hoạt động CRM trong doanh nghiệp bao trùm toàn bộ các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và bao gồm rất nhiều loại hoạt động khác nhau. Các hoạt động CRM có những đặc điểm riêng có về cả nhận thức và hành động, cả khoa học và nghệ thuật, cả con người và công nghệ. Doanh nghiệp phải thực hiện quy trình CRM với toàn bộ nội dung công việc của CRM bao gồm: Lập kế hoạch và triển khai hoạt động tìm kiếm và thu hút khách hàng; xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng; phân tích lựa chọn khách hàng chiến lược; xây dựng các chính sách duy trì quan hệ với các khách hàng; đánh giá hiệu quả của các chương trình CRM. Để thực hiện tốt hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, doanh nghiệp phải hiểu rõ mối quan hệ giữa marketing với CRM, giữa bán hàng với CRM, giữa truyền thông với CRM, con người với CRM...

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. CRM là gì và những quan điểm khác nhau về CRM trong một doanh nghiệp.
2. Vai trò của CRM trong một doanh nghiệp?
3. Hãy mô tả quy trình các bước ứng dụng hoạt động CRM trong một doanh nghiệp và vận dụng quy trình này vào thực tiễn một doanh nghiệp.
4. Hãy phân tích phạm vi của các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng qua các mô hình ứng dụng CRM trong doanh nghiệp.
5. Phân tích các đặc điểm của hoạt động CRM
6. Phân tích các yếu tố chi phối đến hoạt động CRM của doanh nghiệp.
7. CRM có mối quan hệ như thế nào với marketing, bán hàng, dịch vụ khách hàng, truyền thông...?

Chương 2: Dịch vụ khách hàng trong quản trị quan hệ khách hàng

Vào đầu những năm 90 hệ thống cửa hàng Vui được khai trương. Khách hàng được chào đón bằng tên riêng của họ, và được hướng dẫn của các nhân viên bán hàng – những người đã rất hiểu khẩu vị và sở thích của khách hàng từ những lần mua trước. Số lượng cửa hàng của hệ thống tăng lên đến 50 trên toàn quốc. Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng (CRM) của công ty là tập trung vào đối thoại hai chiều với các khách hàng. Vào giữa những năm 90, công ty đã nhận ra rằng kiến thức của họ về khách hàng và khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng là rất sơ khai. Trên thực tế, các dữ liệu về khách hàng bị phân tán ra nhiều nơi trong công ty và không dễ gì tìm được chúng, nên rất khó tập hợp và phân tích.

Khi công ty bắt đầu phát triển các hình thức nghiên cứu mới để hiểu hành vi của khách hàng, họ cũng đầu tư vào những công nghệ cho phép các nhà quản lý cấp cao xem xét các phân tích khách hàng. Công ty bắt đầu xây dựng cơ hệ thống cho phép thực hiện các phân tích tinh vi. Công ty nhờ đó có cách nhìn nhận đầy đủ về các khách hàng của nó và hành vi mua hàng của họ. Nhà quản lý của công ty có thể nhận ra một khách hàng mà không cần biết là khách hàng đó mua hàng tại cửa hàng, qua catalog, hay qua Internet. Hơn thế nữa, công ty có thể phân đoạn khách hàng theo chỉ tiêu để xác định kênh có lợi nhuận cao nhất. Điều đó giúp công ty quản lý từng kênh trong khi vẫn có được cái nhìn toàn diện đến khả năng sinh lợi của tất cả các kênh.

Những hiểu biết mới đó đã tạo sự biến đổi từ nghiên cứu đến các kỹ thuật được áp dụng. Công ty có thể chọn catalog nào là phù hợp nhất cho 1 chiến dịch marketing trong 44 catalog hiện có, để phù hợp nhất với hồ sơ khách hàng và các nhu cầu của họ. Công ty cũng có thể phân tích dữ liệu để xác định tần suất họ nên thực hiện truyền thông đến khách hàng. Mặc dù công ty đưa ra các quyết định chủ yếu dựa trên mục tiêu là truyền thông đến khách hàng thông qua “đúng” kênh và vào “đúng” thời điểm, nhưng họ cũng gặp phải vấn đề chi phí. Một nhà quản lý của công ty giải thích rằng: “chúng tôi có thể gửi cho những khách hàng quan trọng những thông tin về hàng hóa nhiều hơn”. Khả năng của công ty trong việc xếp hạng khách hàng dựa trên xu hướng khách hàng phản ứng với các chiến dịch sẽ cho phép công ty đạt được thuận lợi trong việc làm cho khách hàng ra quyết định mua hàng.

Trong chương này chúng ta tập trung nghiên cứu các vấn đề sau:

- Bản chất của dịch vụ khách hàng và hồ sơ dịch vụ khách hàng/bán hàng trong CRM
- Nội dung của các cấp độ cung cấp dịch vụ khách hàng từ tạo giao dịch ban đầu đến khách hàng mua lặp lại và khách hàng trung thành.
- Nội dung của việc lựa chọn hình thức dịch vụ khách hàng/bán hàng
- Những vấn đề cần tránh trong lựa chọn mức độ và hình thức cung cấp dịch vụ khách hàng

2.1 Bản chất và vai trò của dịch vụ khách hàng trong chiến lược và hoạt động CRM

Bây giờ các nhà quản trị đã hiểu rằng sức mạnh của Quản trị quan hệ Khách hàng nằm trong khả năng của nó giúp doanh nghiệp tạo lập, duy trì và mở rộng thêm quan hệ mới với khách hàng. Doanh nghiệp bây giờ mong muốn và sẵn sàng cho việc nghiên cứu kỹ quá trình tạo lập chiến lược quản trị quan hệ khách hàng với mọi cấp độ quản trị trong doanh nghiệp hoặc áp dụng cho các phòng ban, và cho các lĩnh vực đặc thù của doanh nghiệp. Trước khi, nhà quản trị bắt tay vào việc, họ cần có cái nhìn sâu hơn về vấn đề ai là khách hàng hiện tại của bạn, và mối quan hệ của họ với doanh nghiệp như thế nào? Doanh nghiệp chắc chắn cần xây dựng cơ sở dữ liệu đầy đủ hay hồ sơ về khách hàng – cơ sở để đưa ra các quyết định về xây dựng và duy trì quan hệ với các khách hàng. Hồ sơ Dịch vụ khách hàng/bán hàng sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện được 3 công việc sau:

- Thứ nhất, hồ sơ sẽ chỉ cho doanh nghiệp biết loại mối quan hệ khách hàng nào họ đang cố gắng thiết lập. Liệu có phải sự thành công của doanh nghiệp dựa trên giao dịch đầu tiên và riêng lẻ không? Hay bản thân sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp đặt khách hàng vào mối quan hệ với họ theo thời gian trải nghiệm và hài lòng. Tầm quan trọng của loại quan hệ khách hàng đối với doanh nghiệp thật lớn khi có những khách hàng thân thiết luôn ủng hộ doanh nghiệp trên thị trường.
- Thứ hai, hồ sơ này sẽ giúp doanh nghiệp nhận biết các điểm mạnh trong cách quản trị quan hệ khách hàng hiện tại. Thậm chí trong trường hợp những nơi không có chiến lược quản trị quan hệ khách hàng một cách chính thức, khi doanh nghiệp tham gia kinh doanh thử doanh nghiệp vẫn phải thực hiện cung việc một cách đúng đắn. Việc dần dần nắm bắt các cớ làm đúng sẽ giúp doanh nghiệp tạo ra các cải tiến lớn với chi phí thấp nhất.
- Thứ ba, bởi quá trình này tạo lập nên hình ảnh thị giác của quan hệ khách hàng, doanh nghiệp sẽ thấy nó hữu ích khi truyền tụng cho những người khác trong nội bộ doanh nghiệp. Nắm bắt được hồ sơ khách hàng hiện tại và hồ sơ khách hàng mong muốn của doanh nghiệp sẽ giúp họ tập trung mọi sức lực và sự chú ý vào những nhóm khách hàng mục tiêu mà họ lựa chọn.

Sai lầm. Đừng để ngôn ngữ ngăn cản bạn

Bạn làm việc trong lĩnh vực công cộng hay cho một tổ chức phi lợi nhuận? Bạn có thể muốn “thay” từ “thành viên” hoặc “công dân” cho từ “khách hàng”. Hoặc nếu bạn dựa vào các khoản nộp thuế, cho tặng, tài trợ để làm vốn hoạt động thì bạn có thể muốn sử dụng các từ như “sự bảo trợ” hoặc “ủng hộ” thay cho từ “bán hàng”. Vấn đề vẫn giống nhau: bạn phải gia tăng giá trị cho các cá nhân hoặc tổ chức sử dụng dịch vụ của bạn, mua sản phẩm của bạn, ủng hộ tài chính cho bạn.

Vì sao lại gọi là Hồ sơ Dịch vụ Khách hàng/Bán hàng?

Chúng tôi gọi Mô hình của chúng tôi là Hồ sơ Dịch vụ khách hàng/bán hàng vì mọi hoạt động kinh doanh đều được đánh giá xem chúng đã phục vụ khách hàng như thế nào. Thậm chí nếu doanh nghiệp và các nhà quản trị chưa bao giờ tận mắt chứng kiến khách trả tiền trực tiếp, thì đóng góp nhà quản trị tạo ra phải có những ảnh hưởng tích cực đến những mối quan hệ khách hàng bên ngoài hoặc bạn cần đặt câu hỏi xác đáng về giá trị và mục đích của nó. Chúng tôi dùng cụm từ " Dịch vụ/ Bán hàng" để nhắc nhở các bạn 3 sự thật quan trọng sau:

1. Sự thật 1: Bán hàng không có nghĩa là quan hệ kinh doanh theo từng thương vụ. Trở lại quá khứ năm 1983, Theodore Lewitt đã viết một bài báo trên tạp chí Kinh doanh Harvard với nhan đề " Sau bán hàng là sự kết thúc?". Trong đó ông đã giải thích rằng bán hàng chỉ là bắt đầu mối quan hệ với khách hàng- một mối quan hệ có thể so sánh với mối quan hệ hôn nhân hơn là quan hệ gặp gỡ ngẫu nhiên. Và các nhà tư vấn, nhà nghiên cứu và các tác giả đang xây dựng quan hệ với khách hàng dựa trên tư tưởng này.

Vâng, việc bán hàng là một điểm quan trọng trong mối quan hệ khách hàng, Tuy nhiên, việc bán hàng được phân nhóm bởi chất lượng dịch vụ doanh nghiệp sẵn lòng cung cấp, có thể thực hiện và được tôn nhiệm với việc cung cấp cho khách hàng của họ.

2. Sự thật 2: Dịch vụ mở rộng thông qua người mua

Cho dù doanh nghiệp bán hàng qua mạng hay qua các hình thức khác, tạo lập mối quan hệ khách hàng, duy trì các quan hệ này và mở rộng cơ hội kinh doanh có ý nghĩa tốt hơn việc cố gắng làm cho một khách hàng trả tiền hoặc ký hợp đồng. Doanh nghiệp cần cân nhắc đến tất cả

mọi người có sử dụng sản phẩm, dịch vụ của họ để nghĩ đến xây dựng và phát triển quan hệ lâu dài với họ.

3. Sự thật 3: Dịch vụ và bán hàng ở trong cùng một nhóm

Chúng tôi rất thường xuyên gặp trường hợp bộ phận bán hàng hoặc dịch vụ khách hàng phàn nàn rằng mọi thứ sẽ tốt hơn nếu những người thuộc bộ phận “bán hàng hoặc dịch vụ” thẳng thắn và phối hợp hành động cùng nhau.

Những người bán hàng thường than phiền rằng những người làm dịch vụ khách hàng chỉ biết phàn nàn, phàn nàn và phàn nàn về những chi tiết nhỏ nhặt như một vài lời hứa phóng đại hoặc một vài thời hạn giao hàng quá chặt chẽ. "Họ cú biết rằng chúng tui phải hứa với khách hàng những điều đó để bán được hàng?"

Những người làm dịch vụ khách hàng nhõn vấn đề với viễn cảnh bỏn hàng kiểu câu lạc bộ đánh gôn, họ đưa ra tới tấp những lời hứa không thực tế và đảm bảo rằng "Nhóm dịch vụ khách hàng sẽ rất vui lũng đi chuyển trái núi cho quý khách". " Họ cú biết rằng chúng ta có các chính sách? Nếu chúng ta đã thực hiện những điều đó cho khách hàng này, thì chúng ta phải thực hiện những ngoại lệ giống hệt nhau cho các khách hàng khác"

Sự thật là, để thắng trên thương trường, bán hàng và dịch vụ phải được hoạt động trong cùng một nhóm. Cụm từ " Dịch vụ/ Bán hàng" có thể giống như lời nhắc nhở các nhóm rằng doanh nghiệp chỉ chiến thắng khi những người bán hàng và cung cấp dịch vụ khách hàng làm việc cùng nhau.

Ví dụ. Nuôi dưỡng kinh nghiệm

Cửa hàng sách Wild Rumpus ở Minneapolis, Minnesota thường được đưa vào danh sách 10 cửa hàng sách độc lập lớn nhất tại Hoa Kỳ. Người chủ cửa hàng biết rằng cha mẹ kiểm soát những gì các đứa con trẻ của họ đọc, số tiền chúng có thể chi để mua sách, và thậm chí là việc chúng đến Wild Rumpus. Cha mẹ là những người mua, tuy nhiên kinh nghiệm mà Wild Rumpus tạo ra cho những đứa trẻ chính là nguyên nhân chính khiến họ thành công. Tất cả mọi thứ trong cửa hàng – bể cá phía sau gương trong nhà tắm; những con chuột sống dưới ván sàn; những con gà, mèo, bò sát đang sống; những chiếc ghế tiện nghi để ngồi đọc sách – được thiết kế để phục vụ cho cả cha mẹ và các đứa trẻ.

2.2 Ba cấp độ của dịch vụ khách hàng/ bán hàng

Đây là 3 cấp độ của dịch vụ/ bán hàng đối với mô hình Hồ sơ Dịch vụ/ Bán hàng

Cấp 3 Khách hàng trung thành
Cấp 2 Những khách hàng mua lặp lại
Cấp 1 Những giao dịch đầu tiên

2.2.1 Cấp độ 1 – những khách hàng mua lần đầu hay những giao dịch ban đầu,

Tại cấp độ này, doanh nghiệp tập trung vào những giao dịch ban đầu, riêng biệt hoặc những bán hàng đơn lẻ. Đây là nền tảng cho sự xuất hiện và tồn tại của mỗi một doanh nghiệp hoặc tổ

chức. Tuy nhiên, doanh nghiệp biết rằng, họ đầu tư càng nhiều năng lượng, thời gian và tiền bạc để thu hút khách hàng đến với doanh nghiệp, thì họ càng vất vả bấy nhiêu để thu được lợi nhuận tại cấp độ này. Như chúng ta đã biết trong Chương 1, không có gì là bất thường cho khách hàng nếu họ làm doanh nghiệp tốn kém tiền trong lần đầu họ giao dịch (mua hàng) với doanh nghiệp. Hãy xem xét các chi phí để giành khách hàng như sau:

* *Chi phí truyền thông giành khách hàng*

Chi phí giành khách hàng = Chi phí của chiến dịch marketing/Số lượng khách hàng giành được

Ví dụ: Một trung tâm kinh doanh có thể tính chi phí giành khách hàng như sau:

In quảng cáo + Quảng cáo trên đài + Trang Web

_____ = 30 USD / 1 khách hàng

Số lượng khách hàng đầu tiên trong chiến dịch quảng cáo

* *Chi phí giành khách hàng thực tế*

Chi phí chiến dịch + chi phí thời gian nhân viên + chi phí dịch vụ

Số lượng khách hàng thu được + Số lượng khách hàng bị mất trong thời gian này

(In Quảng cáo + Quảng cáo trên đài + Trang Web + Chi phí cho nhân viên đi tour, giải thích, trả lời câu hỏi + chi phí khắc phục các trục trặc về dịch vụ và hiểu lầm)/ (Số lượng những khách hàng lần đầu + số lượng những khách hàng bị mất) = 220 USD/1 khách hàng

Như vậy có thể thấy, để trung tâm kinh doanh trên có được lợi nhuận ở mức 1, doanh nghiệp cần:

* Xác định các khách hàng có nguy cơ bỏ đi, không bao giờ trở lại và tìm cách để thu hút họ quay lại.

* Tìm ra cách để truyền đạt cho những khách hàng mới nhiều hơn về những thứ mà Trung tâm cung cấp và cơ chế hoạt động của nó, để hạn chế bớt các vấn đề rắc rối trong dịch vụ.

* Giao cho nhân viên những công cụ và huấn luyện họ những cách để biến những giao tiếp của họ với khách hàng thành cơ hội tạo ra lợi nhuận, đồng thời làm cho khách hàng cảm thấy được phục vụ tốt.

Việc tập trung vào những cải tiến này là rất quan trọng cho Trung tâm. Khi những giao dịch đầu tiên diễn ra trôi chảy, với rất ít sai sót và phiền lòng, nó sẽ cung cấp nền tảng vững chắc cho việc kinh doanh trong tương lai.

2.2.2 Cấp độ 2 - các khách hàng mua lặp lại.

Ở cấp độ này, doanh nghiệp sẽ tập trung vào việc đưa khách hàng đã giao dịch lần đầu quay trở lại cho lần mua thứ 2, 3 hoặc 4.

Các khách hàng có thể trở lại để mua các món đồ giống nhau, giống như khách hàng trung thành của Cà phê Caribou, thực sự được biết bởi nhân viên giống như "thêm nhiều cà phê, tách mỡ và chất béo với bánh quy Caribou". Hoặc khách hàng có thể đến với doanh nghiệp vì nhiều loại sản phẩm và dịch vụ- giống như khách hàng mua bảo hiểm ô tô từ một công ty bảo hiểm, họ sẽ quay lại để mua tiếp bảo hiểm thân thể, bảo hiểm thương tật...

Những khách hàng mua lặp lại hình thành những ràng buộc chặt chẽ hơn về kinh tế và tình cảm với doanh nghiệp. Và họ luôn hy vọng doanh nghiệp đánh giá cao mối quan hệ chặt chẽ này. Ví dụ, khách hàng của hãng Cà phê Caribou có thể hy vọng doanh nghiệp dành cho họ

những chiếc bánh quy Caribou cuối cùng. Và những người mua bảo hiểm mong đợi sự giảm giá cho họ khi mua bảo hiểm xe, nhà, bảo hiểm thân thể từ cùng một nhà cung cấp.

Hãy thận trọng: Cảnh cửa quay hai phía

Đừng tập trung vào việc thu hút khách hàng và lơ đi những thứ có thể giữ chân họ.

Một người bạn thốn bước vào một cửa hàng in ấn địa phương để in danh thiếp. Chủ cửa hàng là một người hoạt động tích cực trong cộng đồng, đó quảng cáo trên tuần báo địa phương, với rất nhiều lời đề nghị làm ăn "Tiết kiệm cho lần mua sau của bạn". Khi người khách nhận tập danh thiếp đầu tiên, cô phát hiện ra một lỗi in, một chữ cái bị thiếu ở dòng trên cùng. Cửa hàng đã xin lỗi và vội vã in lại danh thiếp. Đến lần in thứ hai, họ lại mắc lỗi. "Sau lần thứ 3, tôi phân vân cú phải Keystone Kops đang điều hành xưởng in", người khách giải thích. "Họ đã muốn tôi quay lại để in giấy viết thư và các nhu cầu in ấn khác, nhưng tôi đã không quay lại nữa"

Chúng tôi ngờ rằng nếu nhà in cố gắng làm tốt việc in ấn như họ đó làm trong quan hệ cộng đồng, thì họ đã duy trì được quan hệ làm ăn bạn bè với chặng tụi.

Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp sẽ cho thấy tầm quan trọng khi dựa vào các khách hàng mua lặp lại. Các công cụ quản trị quan hệ khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp phân biệt được các thành viên quý giá trong một nhóm các khách hàng và chỉ dẫn cho các nhân viên của doanh nghiệp chú ý và quý trọng mỗi quan hệ mở rộng của các khách hàng đó với doanh nghiệp.

2.2.3 Cấp độ 3 – những khách hàng trung thành

Cấp độ trên cùng của mô hình này là khách hàng trung thành. Cấp độ 3 là những khách hàng khụng chỉ hài lòng và còn mong muốn làm ăn tiếp với doanh nghiệp. Những khách hàng này chủ động nói với những người khác về những kinh nghiệm tốt đẹp của họ. Họ luôn truyền đạt những lời nói tốt đẹp về doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể coi họ như những thành viên tích cực trong nhóm marketing của họ.

Như vậy, mỗi cấp độ quan hệ với khách hàng được hõnh thành dựa trên cấp độ trước đó. Nếu không có những giao dịch có chất lượng tốt thõ khỏch hàng sẽ không muốn tiếp tục làm ăn với doanh nghiệp. và chớnh những khỏch hàng cú quan hệ tốt với doanh nghiệp sẽ là người trung thành với doanh nghiệp cũng như sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp .

Mẹo kinh doanh : Ai sẵn sàng trở thành người ủng hộ doanh nghiệp

Các cuộc điều tra mức độ hài lòng của khách hàng thường phân nhóm các câu trả lời, báo cáo lại là 90% khách hàng của họ hài lòng hoặc rất hài lòng. Cả 2 loại khách hàng trên đều có nhiều khả năng cộng tác với bạn lần sau, nhưng chỉ có khách hàng rất hài lòng mới chắc chắn trở thành người trung thành với bạn. Hóy đảm bảo rằng các báo cáo điều tra sự hài lũng của khỏch hàng giúp bạn thấy được sự khác nhau.

2.3 Lựa chọn hình thức dịch vụ khách hàng/Bổn hàng của doanh nghiệp

Hình thức Hồ sơ Dịch vụ Khách hàng/Bán hàng của doanh nghiệp phản ánh mỗi quan hệ trong số 3 cấp độ ở trên. Nó bị chi phối bởi bản chất của sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp, những hy vọng của khách hàng và sức ép cạnh tranh trên thị trường.

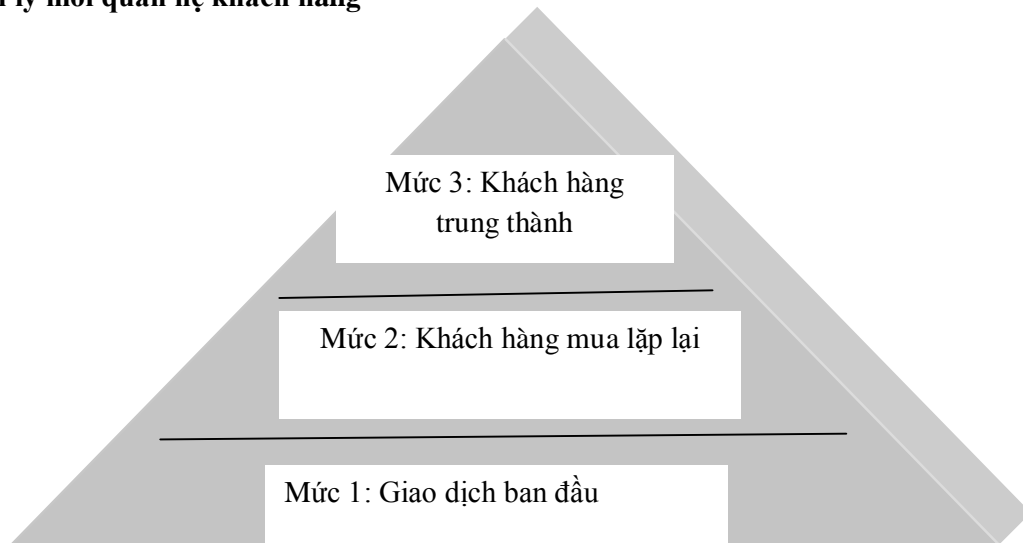
Các doanh nghiệp có thể nghiên cứu để lựa chọn 1 trong 3 loại cơ bản của Hồ sơ Dịch vụ Khách hàng/Bán hàng, đó là Pyramid, Hourglass và Hexagon.

Hồ sơ Pyramid.

Pyramid là một cách truyền thống để thấy mối liên hệ giữa 3 cấp độ. Nó được áp dụng cho phần lớn hoạt động kinh doanh. Hãy xem xét 1 cửa hàng bán lẻ tổng hợp, như cốc cửa hàng

Target có trụ sở tại Minneapolis. Mỗi ngày hàng trăm khách hàng bước qua cửa tại một cửa hàng nào đó của Target. Và cũng rất nhiều người truy cập vào địa chỉ Target.com để mua hàng. Chính những khách hàng này là đại diện cho cấp độ cơ bản - những giao dịch đầu tiên. Một phần trong số khách hàng trên trung thành với Target, thường xuyên tìm kiếm sản phẩm Target, thích dùng sản phẩm này hơn sản phẩm của các đối thủ, tạo nên cấp độ 2. Tại cấp độ trên cùng là những khách hàng tích cực giới thiệu cho bạn bè, gia đình của họ và thậm chí các đối tác đến với Target. Họ sẽ kể những thông tin tích cực về các nhân viên và dịch vụ của Target.

Quản lý mối quan hệ khách hàng



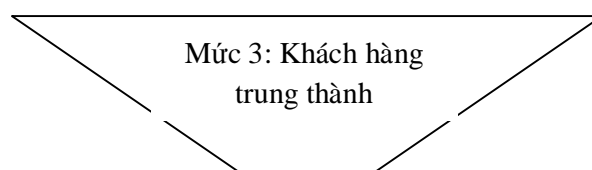
Chúng ta có thể hình dung, không phải tất cả các Pyramid đều trông giống như 1 hình tam giác cân. Ví dụ, một số mô hình kinh doanh, có sự nhấn mạnh hơn vào khách hàng mua lặp lại chứ không phải vào khách hàng trung thành. Một người bán hàng ở một công ty máy tính lớn nói với chúng tôi: “Vâng, tôi nghĩ khách hàng của chúng tôi đủ hài lòng để tiếp tục làm ăn với tôi. Và tôi đã làm việc hết mình để họ được vui. Nhưng, không, tôi không muốn để những khách hàng hiện tại của tôi gặp gỡ với những khách hàng tiềm năng của tôi.

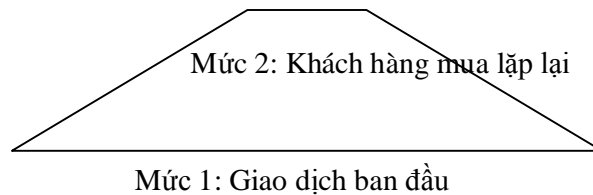
Nếu doanh nghiệp không tin vào những khách hàng mua lặp lại có thể giúp doanh nghiệp bán hàng cho những khách hàng tiềm năng, thì doanh nghiệp sẽ tạo ra mô hình tam giác với phần giữa phình to và phần đỉnh thu nhỏ. Có thể gợi ý việc nhón vờn bán hàng đi tìm kiếm thêm khách hàng trung thành. Việc này có thể trở thành sự chuyển đổi nguy hiểm nếu doanh nghiệp mất đi sự tập trung vào các khách hàng mua lặp lại. Trong Hồ sơ Pyramid, khách hàng trung thành sẽ hình thành trực tiếp từ những khách hàng mua lặp lại rất hài lòng.

2.3.1 Hồ sơ Hourglass

Hồ sơ này ít phổ biến hơn. Trong Hồ sơ Hourglass doanh nghiệp có nhiều giao dịch ban đầu, chỉ có một số ít trong số họ trở thành khách hàng mua lặp lại. Tuy nhiên, doanh nghiệp tìm kiếm để tạo lập khách hàng trung thành từ những giao dịch ban đầu càng nhiều càng tốt.

Xem xét những mối quan hệ giữa một đại lý bất động sản và khách hàng của cụ ta. Diane, 1 đại lý hoạt động hơn 15 năm trong lĩnh vực này, nói rằng, thỉnh thoảng cô có được những khách hàng quay trở lại lần 2, nhưng hiếm những khách quay lại lần 3. Tôi có được lần bán hàng thứ 2 khi nhà đầu tiên khách hàng đang ở là nhà ở tạm. Sau 2 hoặc 5 năm, họ sẵn sàng chuyển đổi nhà. Nhiều khách hàng của tôi đang bán nhà vì họ muốn chuyển sang khu vực khác. Tôi không còn cơ hội lần thứ 2 với họ.





Nhưng việc kinh doanh của Diana đang phát triển rực rỡ. Công ty của cô ấy nhận xét cô ấy là một người bán hàng xuất sắc trong nhiều năm. "Tôi nghĩ bí quyết của tôi không có gì là bí mật cả. Khách hàng của tôi là lực lượng bán hàng lớn nhất. Họ liên tục giới thiệu về tôi cho những người mà họ biết những người này đang định mua hoặc bán nhà.

Mô hình Hourglass ổn định nhất khi nó có nền tảng vững chắc của những giao dịch ban đầu và những giao dịch này được xử lý rất tốt để khách hàng luôn muốn kể cho những người khác về kinh nghiệm tốt đẹp của họ. Khi điều này xảy ra, Hồ sơ tạo ra năng lượng tự làm mới bản thân. Diane là 1 ví dụ, cô ấy đã dành nhiều nỗ lực và thời gian của mình vào việc duy trì liên lạc với khách hàng trước đây, gửi tặng họ lịch và các vật dụng khác có tính chất nhắc nhở, gửi danh thiếp và số điện thoại của cô ấy để họ dễ dàng liên lạc mỗi khi có nhu cầu. Nhưng Diane cũng thú nhận rằng cách làm việc như trên dễ dàng và trôi chảy hơn so với những năm đầu tiên trong kinh doanh, khi cô ấy còn thiếu tự tin và không chắc chắn những việc sẽ làm hài lòng khách hàng.

Quản trị thông minh. Hãy biết cái gì phù hợp với kiểu của bạn.

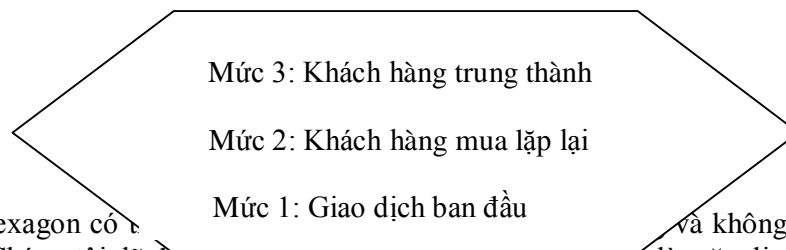
Nếu bạn có Hồ sơ Pyramid, việc truyền thụng với các khách hàng hiện tại sẽ tập trung vào việc kinh doanh lặp lại, tạo ra lần bán hàng sau.

Nếu bạn có Hồ sơ Hourglass, việc truyền thụng với các khách hàng hiện tại sẽ tập trung vào việc giới thiệu, làm cho khách hàng giới thiệu người khác cho việc bán hàng lần sau.

Cả 2 đều quan trọng, nhưng cái nào quan trọng hơn cho thành công của bạn: lặp lại hay giới thiệu?

2.3.2 Hồ sơ Hexagon:

Hồ sơ này miêu tả việc kinh doanh rất ổn định. Trong đó nó có tất cả những kinh doanh lặp lại mà nó có thể quản lý hoặc mong muốn, vì vậy nó có rất ít động lực để tích cực tìm kiếm cho mức 3, khách hàng trung thành. Nó không có động lực mạnh mẽ để tập trung vào giao dịch ban đầu, khi mà đã có quá nhiều khách hàng thường xuyên hiện thời. Đây là 1 hồ sơ nhiều nhược điểm. Nếu có bất cứ thứ gì phò vỡ nhóm khách hàng mua lặp lại, doanh nghiệp sẽ rất khó khăn để tìm người thay thế họ.



Hồ sơ Hexagon có thể rất ổn định nhưng lại không thuận lợi cho doanh nghiệp. Chúng tôi đã theo dõi một công ty quang cao mmo làm ăn đi xuống vì công ty hoạt động dựa theo mô hình này. Yên ổn với 3 khách hàng chính và một tập hợp các cộng việc nhỏ ổn định "lấp chỗ trống", các nhân viên tập trung vào thực hiện công việc của họ. Họ chú ý rất ít

đến việc phát triển các công việc “lấp chỗ trống” thành công đó lớn hơn hoặc làm cho tên tuổi của họ được các khách hàng mới biết đến, thậm chí khuyến khích các khách hàng hiện tại giới thiệu họ. Khi khách hàng thứ 1 và sau đó là khách hàng thứ 2 rời bỏ công ty, nhóm nhân viên không thể nhanh chóng tìm khách hàng mới thay thế. "Chúng tôi đã từ lâu không làm công tác marketing, bây giờ không biết phải bắt đầu từ đâu"- một người chủ của công ty thờ dài. Sẽ dễ dàng cho họ biết bao nhiêu nếu từ vài tháng trước họ chủ động xin thư giới thiệu từ những khách của họ lúc đó đang tích cực và hài lòng.

Quản trị thông minh. Nếu bạn hết bit tét, hãy bán tiếng kêu sizzle

Hồ sơ tự nhiên của xe máy Harley-Davidson là Hourglass. Những người mua xe chiếc xe máy quý giá nhanh chóng trở thành khách hàng trung thành. Thực tế là họ rất nóng lòng để trở thành một phần của gia đình Harley-Davidson thậm chí ngay cả trước khi họ sở hữu chiếc xe mới.

Khi nhu cầu cho những chiếc xe cổ điển này vượt quá cung, công ty tránh việc chuyển sang Hồ sơ Hexagon bằng việc thiết lập một cộng đồng đặc biệt những người muốn đi xe máy. Cộng đồng này bao gồm những người mua lần đầu – thậm chí có thể mất 2 năm để họ nhận được chiếc xe của họ.

Công cụ. Chỉ cần hỏi

Sử dụng các nghiên cứu sự thỏa mãn của khách hàng và phỏng vấn nhóm để xác định cái gì làm khách hàng hài lòng và thất vọng. Nếu bạn không nhận được lời phản nản nào thì tức là bạn chưa hỏi đúng câu hỏi hoặc chưa hỏi đúng người.

2.4 Cạm bẫy của Hồ sơ Dịch vụ Khách hàng/Bán hàng

Có 2 loại cạm bẫy phổ biến đã làm các cá nhân và tổ chức định hướng sai vị trí xung quanh Hồ sơ Dịch vụ Khách hàng/Bán hàng của họ.

1. Tập trung vào phần đỉnh. Làm hài lòng khách hàng 1 cách chuyên nghiệp để có được khách hàng trung thành. Bản chất của con người là mong muốn những khẳng định tích cực. Hãy cảnh giác với những lời ca ngợi quá nhiều làm doanh nghiệp bắt đầu nghĩ rằng những khách hàng không trung thành thật quá khó tính và khó chiều.

2. Tập trung vào cửa trước. Những giao dịch đầu tiên rất quan trọng, nhưng nó chỉ là bước đầu tiên trong mối quan hệ khách hàng. Khi có nhiều hoạt động xảy ra, và đặc biệt khi các hoạt động đó tiếp tục được duy trì, vẫn dễ dàng xử lý khách hàng nhanh chóng - "Đừng lo lắng nếu nó không hoàn hảo, có khách hàng khác đang đợi được phục vụ." Nhưng, khi khủng cùn nhiều hoạt động nữa, doanh nghiệp lại đợi chờ trong vô vọng những khách hàng mới, tất cả những giao dịch ban đầu sẽ tìm kiếm khách hàng khác đang có định hướng sử dụng dịch vụ, cho những giao dịch tiếp theo của họ.

Ví dụ. Không đối xử với tất cả các khách hàng như nhau

Một người chủ của một đại lý du lịch, mà chúng tôi biết, đã chia sẻ một bài học mà anh ta có được trong giai đoạn cuộc chiến giá vé hàng không. “Các khách hàng gọi điện đến cả ngày lẫn đêm, chờ đợi 30, 40 phút hoặc hơn để nói chuyện với đại lý. Các nhân viên của tôi đã rất bèn bi làm việc để phục vụ tất cả mọi người. Hầu hết trong số họ là những người chưa bao giờ gọi đến chúng tôi trước đây, và có lẽ sẽ không gọi lại trong tương lai. Và trong khi chúng tôi bận rộn với họ thì nhiều khách hàng thường xuyên của chúng tôi đã bực tức, và một số đã rời bỏ chúng tôi. Họ cho rằng chúng tôi cần ưu tiên phục vụ họ

trước. Và bạn biết không, tôi nghĩ là họ đúng”.

Quản trị Quan hệ Khách hàng và Hồ sơ khách hàng

Như vậy, Hồ sơ Dịch vụ Khách hàng/Bán hàng của doanh nghiệp là gì? Doanh nghiệp đang vận hành dịch vụ khách hàng theo Hồ sơ Pyramid, Hourglass hay Hexagon? §iều quan trọng doanh nghiệp phải biết là loại mối quan hệ khách hàng nào doanh nghiệp đó tạo lập cho đến nay, từ đó doanh nghiệp có thể cân nhắc kỹ lưỡng và có tính chiến lược trong chọn lựa loại mối quan hệ khách hàng doanh nghiệp muốn tạo ra từ giờ trở đi.

Cởi gỡ phốt huy trong hồ sơ hiện tại của doanh nghiệp? Doanh nghiệp muốn thay đổi điều gì? Trả lời các câu hỏi trên sẽ giúp doanh nghiệp hình thành chiến lược Quản trị Quan hệ Khách hàng. Doanh nghiệp sẽ thấy dễ dàng hơn khi hướng doanh nghiệp và nhân viên của doanh nghiệp xoay quanh một chiến lược Quản trị Quan hệ Khách hàng rõ ràng và nhất quán nếu tất cả những người trong doanh nghiệp cùng chia sẻ tầm nhìn đối với Hồ sơ Dịch vụ Khách hàng/Bán hàng của họ.

Tóm tắt chương:

Lựa chọn khách hàng, lập hồ sơ dịch vụ khách hàng/ bán hàng có vai trò quan trọng là căn cứ để lựa chọn chiến lược CRM. Có 3 mức độ khác nhau về mối quan hệ giữa khách hàng với doanh nghiệp mà họ phải lựa chọn để tập trung phục vụ: mua lần đầu, mua lặp lại, trung thành. Doanh nghiệp cần lựa chọn hình thức hồ sơ cung cấp dịch vụ khách hàng trong 3 loại hình thức. Họ cũng cần phải hiểu có nhiều vấn đề cần xem xét khi lựa chọn hình thức hồ sơ dịch vụ khách hàng và mối quan hệ giữa hồ sơ khách hàng với chiến lược quản trị quan hệ khách hàng.

Câu hỏi thảo luận và ôn tập:

1. Quan hệ khách hàng của doanh nghiệp cần nhấn mạnh vào đâu? Nó tập trung vào việc tạo ra các giao dịch ban đầu hay riêng lẻ (Cấp độ 1)? Hay vào khách hàng mua lặp lại (Cấp độ 2)? Hoặc khách hàng trung thành (Cấp độ 3) mang đến cho doanh nghiệp thành công?
2. Doanh nghiệp không thể có được mối quan hệ với khách hàng nếu hai bộ phận bán hàng và dịch vụ không hợp tác với nhau, tạo ra những kinh nghiệm tích cực cho khách hàng (người trả tiền cho doanh nghiệp hoặc bất kỳ ai ở phía khách hàng – những người sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp).
3. Hồ sơ Pyramid là phổ biến nhất. Những giao dịch ban đầu một cách tự nhiên sẽ dẫn đến khách hàng mua lặp lại và một phần những khách hàng mua lặp lại trở thành khách hàng trung thành.
4. Hồ sơ Hourglass mô tả các mối quan hệ với khách hàng trong trường hợp chu kỳ mua hàng kéo dài. Sự tập trung dành cho việc biến các khách hàng thành khách hàng trung thành dựa trên kinh nghiệm ban đầu của họ với doanh nghiệp.
5. Hồ sơ Hexagon thể hiện cho doanh nghiệp đang gặp rủi ro. Nó có vẻ ổn định, nhưng nó thiếu hụt một nền tảng vững chắc là các giao dịch ban đầu và có ít khách hàng trung thành để giúp dẫn dắt các nỗ lực marketing.

Chương 3: Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng

Trong những năm đầu của thập kỷ 90, tại Việt Nam, người sở hữu ô tô chủ yếu là các tổ chức, cơ quan nhà nước, số lượng các cá nhân sở hữu xe hầu như không đáng kể. Khi đó Việt

Nam chưa có xe ô tô sản xuất, lắp ráp trong nước. Những xe nhập về Việt Nam trước năm 1986 chủ yếu là xe của Liên Xô cũ. Từ năm 1986, hầu hết các cơ quan nhà nước chuyển sang sử dụng xe ô tô nhập khẩu có xuất xứ từ Nhật, Hàn Quốc. Trong những năm cuối của thập kỷ 80 và những năm đầu của thập kỷ 90, dịch vụ bảo dưỡng sửa chữa ô tô được cung cấp bởi một số doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này lại không có kinh nghiệm trong việc sử chữa các loại xe ô tô của Nhật và Hàn Quốc. Hơn nữa, các doanh nghiệp nhà nước trong giai đoạn chuyển đổi cơ chế đã không bắt kịp được nhu cầu thị trường. Công ty LH chuyên cung cấp dịch vụ bảo dưỡng, sửa chữa xe ô tô xuất xứ từ Nhật, Hàn Quốc được thành lập năm 1994 tại Hà Nội, đã dễ dàng thu hút khách không chỉ ở Hà Nội mà ở các tỉnh miền Bắc. Từ năm 1994 đến 2000, Công ty LH hầu như không phải cạnh tranh và cũng không phải thực hiện hoạt động Marketing nào ngoại trừ việc cố gắng cung cấp dịch vụ có chất lượng. Công ty hoạt động rất có hiệu quả trong thời gian này. Tuy nhiên, từ năm 2000, cùng với sự phát triển của thị trường ô tô, nhiều doanh nghiệp cung ứng dịch vụ ra đời với quy mô lớn hơn, hoạt động chuyên nghiệp hơn, cạnh tranh trở nên gay gắt. Các doanh nghiệp mới ra đời, đặc biệt là các doanh nghiệp liên doanh với các hãng sản xuất ô tô thực hiện các hoạt động Marketing một cách rất chuyên nghiệp như là gửi thư cảm ơn khách hàng đã sử dụng dịch vụ, gửi thư nhắc nhở khách hàng về việc thực hiện lịch trình bảo dưỡng xe, thực hiện các chiến dịch chăm sóc khách hàng, chiến dịch kiểm tra xe miễn phí... Trong thời gian này, Công ty LH đã bị mất khá nhiều khách hàng. Trước tình hình đó, Ban Giám đốc Công ty LH đã họp và quyết định: bên cạnh việc duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ, Công ty cần phải thực hiện các hoạt động Marketing nhằm duy trì và phát triển khách hàng như sau:

Thứ nhất, đối với khách hàng hiện có, Công ty cần tổ chức tốt việc chăm sóc khách hàng thông qua gửi thư, thăm hỏi, tặng quà, tìm hiểu và cố gắng đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Thứ hai, Công ty cần triển khai các chương trình Marketing nhằm tìm kiếm và thiết lập mối quan hệ với các khách hàng mới.

Để làm được điều này, Công ty LH quyết định tập trung xây dựng chiến lược CRM.

Trong chương này chúng ta sẽ tìm hiểu:

- Bản chất của chiến lược CRM và mối quan hệ giữa chiến lược CRM với các loại chiến lược khác.
- Nội dung của chiến lược CRM và các loại chiến lược CRM chủ yếu.
- Các yếu tố cần phân tích trong quá trình xây dựng chiến lược CRM.
- Các hướng dịch chuyển chiến lược CRM của doanh nghiệp.
- Cần tổ chức quá trình xây dựng chiến lược CRM như thế nào?

Về phương diện lý thuyết, tất cả các doanh nghiệp, thậm chí các bộ phận trong doanh nghiệp đều cần có một chiến lược CRM. Việc làm hài lòng khách hàng một cách có hiệu quả chính là cơ sở cho sự thành công của doanh nghiệp. Nếu các nhân viên làm việc trong một doanh nghiệp có chiến lược CRM rõ ràng, thì họ sẽ rất thuận lợi trong công việc. Nếu bạn không biết chắc chắn doanh nghiệp có chiến lược CRM hay chưa thì bạn phải tìm kiếm xem chiến lược CRM đang được giữ ở đâu, bộ phận nào đang chịu trách nhiệm xây dựng và quản lý nó. Trên thực tế, có những doanh nghiệp đã có chiến lược CRM nhưng nhiều nhân viên trong doanh nghiệp thậm chí là cán bộ quản lý bộ phận cũng không biết về chiến lược này. Chính vì lẽ đó, doanh nghiệp cần truyền thông đến các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp để họ nắm được chiến lược CRM của doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp thực sự chưa có một chiến lược CRM, bạn sẽ có hai sự lựa chọn. Thứ nhất, bạn có thể là người tiên phong trong việc xây dựng một chiến lược CRM cho toàn doanh nghiệp. Đây là một việc làm khó khăn nhưng rất thú vị và có ý nghĩa. Thứ hai, bạn có thể tập trung xây dựng một chiến lược CRM riêng cho bộ phận hoặc lĩnh vực mà bạn đang làm việc. Trong trường hợp, bạn lựa chọn việc sáng tạo ra một chiến lược CRM riêng cho bộ phận của

bạn trong khi không có chiếc lược CRM chung của toàn công ty, bạn cần chú ý hơn để đảm bảo một cách chắc chắn rằng chiến lược CRM mà bạn xây dựng sẽ hỗ trợ mục tiêu kinh doanh và những nỗ lực của các bộ phận chức năng khác trong việc giành được sự ủng hộ và giữ chân khách hàng. Trên thực tế, quy trình xây dựng chiến lược CRM của một doanh nghiệp hay một bộ phận trong doanh nghiệp tương đối giống nhau, sự khác nhau chỉ về mặt nội dung và phạm vi ứng dụng của chiến lược đó mà thôi. Sau đây, chúng tôi xin giới thiệu những nội dung cơ bản của quá trình xây dựng chiến lược CRM.

1 Những phân tích làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược CRM

1.1 Phân tích chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh tổng thể của toàn doanh nghiệp đóng vai trò định hướng cao nhất cho mọi hoạt động của doanh nghiệp; nó bao gồm việc xác định tương lai của doanh nghiệp cũng như là quản trị sự kết hợp một cách sáng tạo giữa các bộ phận chức năng quản trị trong doanh nghiệp như là marketing, tài chính, nhân sự, sản xuất. Chiến lược kinh doanh vừa là một quy trình vừa là một tập hợp định hướng, nó chi phối việc phát triển của một loạt các chiến lược chức năng trợ giúp hoạt động kinh doanh nhằm đạt được những mục tiêu phối hợp.

Hầu như tất cả các công ty đều có chiến lược kinh doanh, tuy nhiên, chiến lược này có thể ngầm định hoặc công khai. Một số công ty thành công với một chiến lược ngầm định chi phối việc ra quyết định kinh doanh của giám đốc và ban lãnh đạo doanh nghiệp. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy, những công ty phát triển một chiến lược kinh doanh rõ ràng thì thường giành được thành công trong dài hạn. Hầu hết các công ty lớn khi phát triển chiến lược CRM thì thường đã xây dựng một chiến lược kinh doanh rõ ràng.

Sự thành công của doanh nghiệp có thể là kết quả của sự tồn tại một chiến lược ngầm định được phát triển dựa trên sự sáng tạo và thấu hiểu công ty hoặc đó là kết quả của việc nắm bắt những cơ hội trong ngắn hạn. Một nhân tố nữa có thể ảnh hưởng tới sự thành công của doanh nghiệp đó là sự may mắn – yếu tố đóng vai trò quan trọng trong thành công. Tuy nhiên, chúng ta không thể chỉ dựa trên sự may mắn để tạo ra những kết quả trong dài hạn. Trong khi may mắn có thể mang lại những kết quả thành công bước đầu cho công ty, thì phát triển một chiến lược kinh doanh hợp lý sẽ tạo ra cơ hội giành được thành công bền vững trong dài hạn. Những công ty mong muốn giành được sự phát triển bền vững trong dài hạn cần xác định rõ tầm nhìn và trình bày rõ ràng một chiến lược kinh doanh đảm bảo khả năng cạnh tranh trong khu vực mà doanh nghiệp lựa chọn. Chiến lược kinh doanh sẽ đưa ra định hướng chiến lược chung cho toàn doanh nghiệp do đó nó chi phối chiến lược CRM. Người xây dựng chiến lược CRM có thể coi chiến lược kinh doanh là một tiền đề để xây dựng chiến lược CRM. Mặt khác việc xây dựng và thực hiện chiến lược CRM một cách thông minh và hiệu quả sẽ góp phần làm lên sự thành công của chiến lược kinh doanh.

Phân tích chiến lược khách hàng

Nếu việc xây dựng chiến lược kinh doanh là nhiệm vụ của lãnh đạo tối cao trong doanh nghiệp thì việc xây dựng chiến lược khách hàng là nhiệm vụ của bộ phận Marketing. Tuy nhiên, chúng ta biết rằng cả CRM và Marketing đều có thể xem xét như là một chức năng quản trị và là các hoạt động chi phối đến toàn bộ doanh nghiệp.

Trên thực tế, trong hầu hết các doanh nghiệp, Marketing vẫn chỉ là một hoạt động chức năng được thực hiện bởi phòng Marketing, CRM cũng chỉ được coi là một hoạt động chức năng được giao cho hai bộ phận Marketing và IT, mặc dù ngày càng nhiều doanh nghiệp ứng dụng cách tiếp cận của CRM và Marketing trên toàn công ty. Sự liên kết và hội nhập giữa chiến lược chiến lược kinh doanh và chiến lược khách hàng được ưu tiên hàng đầu ở tất cả các doanh nghiệp. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là phải đặt sự chú ý đặc biệt vào sự liên kết các phòng

chức năng thực hiện hai chiến lược này. Chiến lược kinh doanh được ưu tiên xem như là một phương tiện để đạt được tầm nhìn hướng tới vào khách hàng. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần xác định cụ thể hơn trong việc lựa chọn khách hàng và đặc tính khách hàng. Đây chính là vai trò của chiến lược khách hàng.

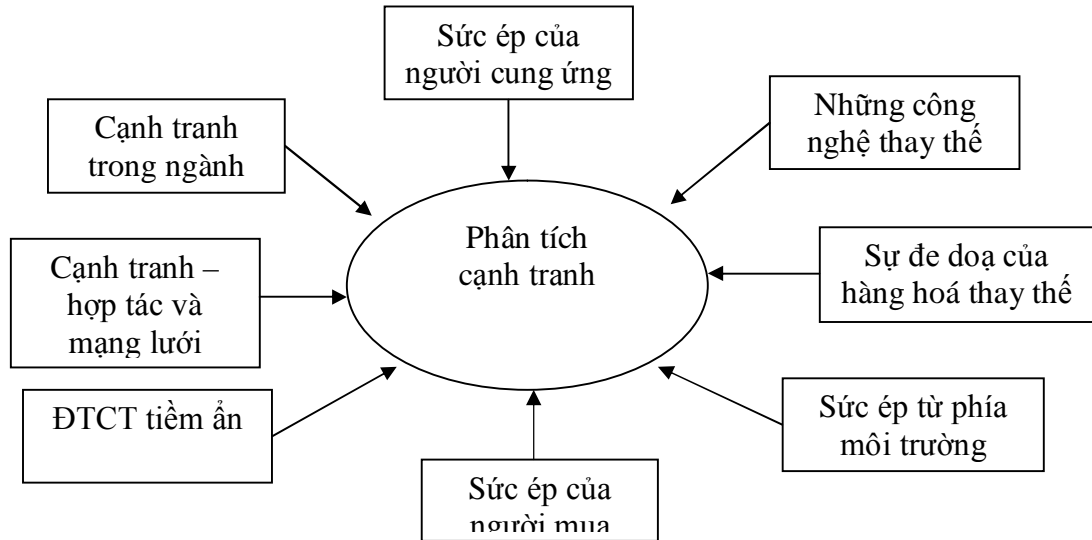
Chiến lược khách hàng bao gồm việc đánh giá khách hàng hiện tại, tiềm năng và xác định đoạn thị trường thích hợp nhất đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng cần xác định đặc tính của các khách hàng, các đoạn thị trường. Điều này có thể đòi hỏi người xây dựng chiến lược phải phân tích một lượng đáng kể những thông tin về khách hàng, nó liên quan chặt chẽ đến việc thu thập và lưu trữ dữ liệu một cách khoa học, hợp lý, thậm chí có thể phải xây dựng cả kho dữ liệu. Trong quá trình lựa chọn thị trường, doanh nghiệp cũng cần đánh giá mức độ thích hợp của từng nhóm khách hàng trong các đoạn thị trường và đặc biệt phải quan tâm đến đoạn thị trường trung tâm hay tiềm năng nhất. Quá trình này cũng bao gồm cả việc quyết định lựa chọn số đoạn thị trường và lựa chọn những đoạn thị trường mà doanh nghiệp cho là thích hợp nhất. Chiến lược khách hàng sẽ cho chúng ta biết doanh nghiệp lựa chọn đoạn thị trường nào, có bao nhiêu đoạn thị trường lựa chọn, đặc tính của các đoạn thị trường đó. Nhiệm vụ của CRM là phải thiết lập, duy trì các mối quan hệ với khách hàng được chỉ ra ở chiến lược khách hàng. Việc phân tích chiến lược khách hàng giúp người xây dựng chiến lược CRM nắm rõ chiến lược CRM của doanh nghiệp cần phải hướng tới nhóm khách hàng nào, đặc tính của nhóm khách hàng đó là gì? Nếu chiến lược khách hàng cho biết những nhóm khách hàng mà doanh nghiệp phải hướng tới thì chiến lược CRM sẽ phải xác định phải thiết lập và duy trì mối quan hệ với các nhóm khách hàng đó như thế nào để có thể thoả mãn nhu cầu và ước muốn một cách hiệu quả nhất. Chiến lược khách hàng đóng vai trò chi phối chiến lược CRM.

Phân tích ngành và môi trường cạnh tranh

Hoạt động cạnh tranh trong ngành ảnh hưởng nhiều đến hoạt động kinh doanh và phương thức quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc phân tích cạnh tranh trong ngành cần được thực hiện một cách nghiêm túc khi xây dựng chiến lược CRM. Thông thường, người ta sử dụng mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Michael Porter để đánh giá áp lực cạnh tranh của doanh nghiệp khi kinh doanh trong một ngành nhất định. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter giúp phân tích và hiểu được đặc điểm cạnh tranh, xác định chìa khoá dẫn thành công và mức lợi nhuận tiềm năng trong ngành. Theo mô hình này khi đánh giá mức độ cạnh tranh trong một ngành, cần phân tích năm yếu tố: mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành, rào cản gia nhập ngành, sức ép của các hàng hoá thay thế, sức ép của người mua và sức ép của các nhà cung ứng.

Hai giáo sư người Mỹ, Stanley Slater và Erich Olson cho rằng ngày nay, quá trình toàn cầu hoá hoạt động kinh tế là xu thế tất yếu, công nghệ thay đổi một cách nhanh chóng và bất ngờ, các quy định, rào cản đang được tháo gỡ tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp, Internet đã góp phần làm thay đổi phương thức tiến hành hoạt động kinh doanh. Điều này ảnh hưởng lớn đến cục diện cạnh tranh, vì vậy theo họ cần thêm vào mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Michael Porter một số yếu tố đó là sức ép của những công nghệ thay thế, sức ép từ phía môi trường, mạng lưới cạnh tranh – hợp tác. Việc đánh giá tám lực lượng ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh sẽ giúp chúng ta hiểu được cả những cơ hội và thách thức cũng như là biết được bí quyết giúp cho việc chiến thắng trong cạnh tranh trong ngành.

Mô hình đánh giá tám lực lượng cạnh tranh:



1.3.1 Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Hai yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh của lực lượng này là: rào cản gia nhập ngành và mức độ mạnh mẽ về khả năng phản ứng cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh có uy tín. Sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn có xu hướng yếu nếu rào cản gia nhập ngành cao và/hoặc phản ứng chống trả của các doanh nghiệp trong ngành mạnh mẽ. Nếu sự đe dọa gia nhập ngành thấp thì lợi nhuận có xu hướng cao.

1.3.2 Sức ép của người mua

Quyền thương lượng của người mua sẽ lớn trong các trường hợp sau: lượng hàng mà khách hàng đó mua chiếm tỷ trọng lớn về mặt giá trị hay số lượng, hoặc nhóm khách hàng của doanh nghiệp kinh doanh trong những ngành có tỷ suất lợi nhuận thấp, hoặc hàng hoá cung ứng không có sự khác biệt và người mua có thể dễ dàng chuyển đổi nhà cung cấp với chi phí chuyển đổi thấp, hoặc người mua mua hàng với khối lượng lớn, hoặc người mua có thể áp dụng chiến lược phát triển tiên tiến việc cung ứng hàng hoá. Nếu quyền thương lượng của người mua lớn sẽ dẫn đến kết quả là lợi nhuận trong ngành sẽ thấp.

1.3.3 Sức ép của nhà cung ứng

Thông thường thì sức ép từ phía nhà cung ứng sẽ lớn nếu có ít nhà cung ứng, hoặc các khách hàng trong ngành không phải là những khách hàng quan trọng của các nhà cung ứng, hoặc nhà cung ứng có khả năng áp dụng chiến lược phát triển theo hướng cung ứng loại hàng hoá mà doanh nghiệp đang cung ứng, hoặc trên thị trường chỉ có một số ít nhà cung ứng, hoặc có một vài nhà cung ứng chiếm lĩnh hầu hết thị trường, hoặc sản phẩm của nhà cung ứng có sự khác biệt rõ rệt mà doanh nghiệp không thể chuyển đổi nhà cung ứng hoặc chi phí chuyển đổi nhà cung ứng quá lớn. Nếu sức ép từ phía nhà cung ứng càng lớn thì lợi nhuận trong ngành có xu hướng càng giảm.

1.3.4 Đe dọa của các hàng hoá thay thế

Trong nhiều ngành kinh doanh, có nhiều sản phẩm có thể thay thế. Sự đe dọa của các hàng hoá thay thế càng lớn thì lợi nhuận của các doanh nghiệp kinh doanh trong ngành càng thấp vì các hàng hoá thay thế sẽ thiết lập lên một mức giới hạn mức giá mà doanh nghiệp có thể thay đổi. Yếu tố ảnh hưởng đến sức ép của hàng hoá thay thế là giá của hàng hoá thay thế và chi phí chuyển đổi từ nhà cung ứng hiện tại sang nhà cung ứng hàng hoá thay thế. Nếu sự đe dọa của hàng hoá thay thế thấp thì lợi nhuận có xu hướng cao và ngược lại.

1.3.5 Cạnh tranh trong nội bộ ngành

Mức độ cạnh tranh trong nội bộ ngành được thể hiện bởi số doanh nghiệp trong ngành. Điều này chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố và nó không nhất thiết luôn luôn chịu chi phối bởi việc lợi nhuận kinh doanh trong ngành cao hay thấp. Cạnh tranh trong ngành sẽ mãnh liệt nếu tốc độ phát triển của ngành thấp, hoặc các đối thủ cạnh tranh trong ngành có quy mô và năng lực ngang bằng nhau, hoặc kinh doanh trong ngành có chi phí cố định cao và doanh nghiệp cần có doanh số bán lớn mới đạt điểm hoà vốn và kinh doanh có lãi, hoặc hàng rào rút lui khỏi ngành lớn, hoặc trong ngành có những công ty kinh doanh không có lợi nhuận nhưng vẫn tiếp tục duy trì kinh doanh, hoặc các đối thủ cạnh tranh có các chiến lược khác nhau và các đối thủ cạnh tranh lựa chọn việc cạnh tranh đối đầu. Thông thường, tình trạng cạnh tranh này sẽ phát sinh kèm theo những cuộc chiến về giá và kết quả của nó là lợi nhuận trong ngành bị giảm sút.

1.3.6 Sức ép từ phía môi trường kinh doanh

Khi phân tích ảnh hưởng của môi trường kinh doanh người ta thường xem xét các yếu tố: chính trị, kinh tế, xã hội, các vấn đề về môi trường và công nghệ. Các nhà quản lý cần nghiên cứu và xây dựng danh sách các yếu tố cụ thể trong các yếu tố môi trường nói trên xem xét ảnh hưởng của chúng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những phân tích về môi trường cho phép các nhà quản lý xem xét những ảnh hưởng rộng lớn của môi trường đến doanh nghiệp. Thông qua phân tích môi trường chúng ta có thể hiểu được động lực cạnh tranh trong ngành, nguồn gốc của các cơ hội và rủi ro đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3.7 Sức ép của công nghệ thay thế

Những phân tích về môi trường giúp chúng ta hiểu được xu hướng ảnh hưởng của yếu tố công nghệ đến hoạt động kinh doanh. Những doanh nghiệp thành công thường giỏi trong việc phản ứng lại với những thay đổi trên thị trường nhưng thường phải đối mặt với những vấn đề của người khởi xướng trong việc thay đổi công nghệ toàn diện hoặc là cải tiến công nghệ. Một công nghệ tiên tiến ra đời có thể làm thay đổi nhu cầu của khách hàng hiện tại, nó có thể làm mất thị trường hiện có nhưng cũng có thể tạo ra một thị trường hoàn toàn mới. Ngày nay, khoa học công nghệ phát triển rất nhanh chóng, các công nghệ thay thế và công nghệ mới cải tiến đổi luôn luôn gây áp lực đối với các doanh nghiệp như tăng chi phí khấu hao, giảm thời gian sống của sản phẩm, thay đổi quan niệm của khách hàng về giá trị và chất lượng sản phẩm... Đứng trước sự phát triển của các công nghệ thay thế, doanh nghiệp nào có cách phản ứng phù hợp sẽ tạo ra được lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp không có những phản ứng phù hợp, kịp thời sẽ đối mặt với những rủi ro khôn lường.

1.3.8 Cạnh tranh – hợp tác và mạng lưới

Sự tăng lên của hệ thống mạng lưới của các công ty đang phát triển xu hướng kết hợp đồng thời của cạnh tranh và hợp tác. Cạnh tranh – hợp tác được thể hiện rất rõ trong công nghệ thông tin và hoạt động CRM. Mặc dù cạnh tranh giữa các doanh nghiệp tăng lên nhưng những hoạt động hợp tác giữa các doanh nghiệp này cũng không ngừng tăng lên. Khái niệm cạnh tranh - hợp tác do giáo sư Adam Brandenburger và Bary Nalebuff xây dựng để chỉ ra rằng: trong một nền kinh tế mạng lưới phát triển, các doanh nghiệp cạnh tranh và hợp tác với nhau như thế nào trong cùng một thời điểm để tối đa hoá khả năng sáng tạo giá trị cho khách hàng và doanh nghiệp. Sự thay đổi tư duy kinh doanh đòi hỏi sự hợp tác giữa các đối thủ cạnh tranh càng trở nên cần thiết. Các công ty cần tự đặt ra yêu cầu đối với mình để phát triển kinh doanh bằng cách khởi xướng, thúc đẩy và đánh giá lại mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh khác để sáng tạo và nắm giữ giá trị.

Mục tiêu của việc phân tích các lực lượng cạnh tranh là giúp cho nhà quản lý xác định được vị thế của doanh nghiệp trong ngành, vị thế nào doanh nghiệp có thể giành được tốt nhất hoặc tự bảo vệ mình chống lại những lực lượng này. Những phân tích này có thể được thực hiện bởi các nhóm những nhà quản lý khác nhau trong nội bộ doanh nghiệp nhằm hiểu một

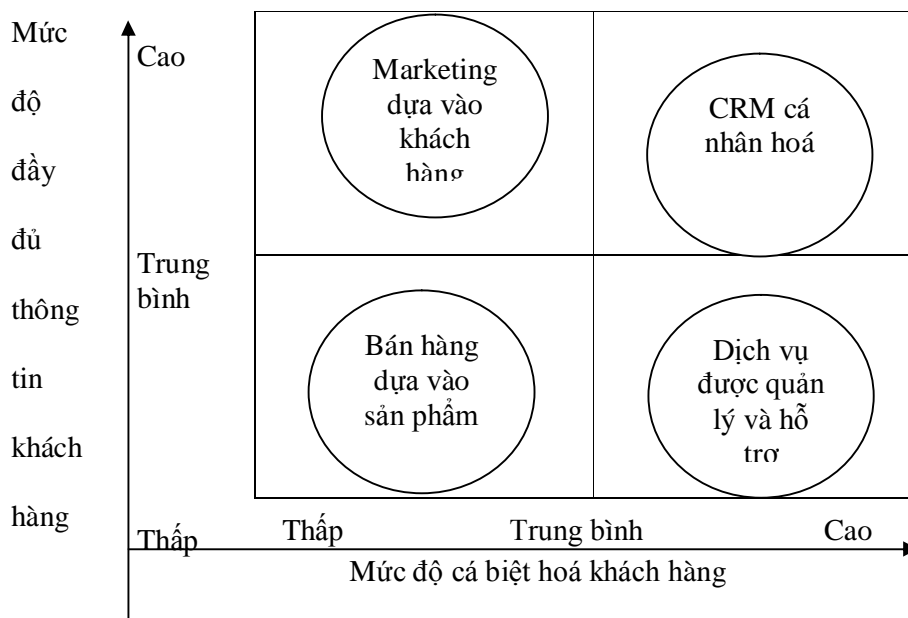
cách rõ ràng đặc tính cạnh tranh trong ngành. Việc phân tích khách quan và đầy đủ về môi trường cạnh tranh mà doanh nghiệp đang hoạt động sẽ giúp doanh nghiệp tìm kiếm chìa khoá cho sự thành công khi kinh doanh trong ngành.

2. Phát triển chiến lược CRM

Chiến lược kinh doanh và chiến lược khách hàng là yếu tố chính ảnh hưởng đến chiến lược CRM. Những phân tích về chiến lược kinh doanh và chiến lược khách hàng trên đây đã chỉ ra sự cần thiết phải xác định vị thế của doanh nghiệp trong ngành cả trong hiện tại và tương lai. Việc nghiên cứu chiến lược kinh doanh và chiến lược khách hàng sẽ cho ta biết quyết định về việc lựa chọn khách hàng, đặc điểm của khách hàng và nhận diện nhóm khách hàng hạt nhân. Điều đó bao gồm xác định phạm vi khách hàng là cá nhân hay là nhóm, các cách tiếp cận nào là phù hợp và doanh nghiệp có khả năng đáp ứng, xác định đầy đủ thông tin về khách hàng hiện tại và tiềm năng. Quyết định đó nên được dựa vào cả vị thế hiện tại và tương lai của doanh nghiệp trên thị trường. Trong phần này chúng ta sẽ xem xét xem chiến lược khách hàng và chiến lược kinh doanh sẽ dẫn hướng cho phát triển chiến lược CRM như thế nào.

Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng bao gồm một tập hợp các mục tiêu và định hướng hoạt động của doanh nghiệp trong xây dựng, phát triển, duy trì quan hệ lâu dài và chặt chẽ với khách hàng. Mục tiêu của chiến lược CRM có thể thể hiện ở số lượng hay tỷ lệ khách hàng trung thành của doanh nghiệp, tỷ lệ khách hàng hài lòng... Các định hướng chiến lược có thể bao gồm tập trung vào quan hệ với những nhóm khách hàng nào? Quan hệ với các khách hàng lớn theo hướng nào? Mức độ chặt chẽ của quan hệ... Dưới đây chúng ta xem xét lựa chọn bốn quan điểm chiến lược CRM theo quan hệ với khách hàng và thông tin.

Hình 4.2 Ma trận chiến lược CRM



Sự tiến triển của tình hình cạnh tranh và những chi phí trong việc tạo ra sự thay đổi cần được đánh giá cẩn thận trong quá trình phát triển chiến lược CRM. Ma trận chiến lược CRM được thể hiện ở hình 4.2, cung cấp một công cụ cho việc cân nhắc tình hình của doanh nghiệp ở hiện tại và trong tương lai. Trục tung của ma trận thể hiện mức độ đầy đủ của thông tin khách hàng, đó là sự kết hợp giữa lượng thông tin về khách hàng và mức độ phức tạp của các thông tin đó. Trục hoành của ma trận thể hiện mức độ cá biệt hoá của khách hàng, phạm vi doanh nghiệp sử dụng những thông tin này để phục vụ việc cung cấp dịch vụ theo yêu cầu của từng

khách hàng. Ma trận thể hiện 4 quan điểm chiến lược chính có thể phù hợp cho từng doanh nghiệp cụ thể tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp.

Xu hướng chung của các doanh nghiệp muốn chuyển hướng về góc trên bên phải của ma trận (CRM cá nhân hoá - *Individualized CRM*). Sự thay đổi từ vị trí thấp phía bên trái sang vị trí cao hơn phía bên phải phản ánh sự chuyển dịch liên tục từ cách tiếp cận giao dịch trực tiếp, một hình thức rất đơn giản của CRM (một số người cho rằng nó không là CRM thực sự) tới CRM cá nhân hoá, một hình thức phức tạp hơn nhiều. Chúng ta có thể tin tưởng rằng có những chiến lược hiệu quả để đưa doanh nghiệp tiến tới vị thế chiến lược CRM cá nhân hoá hoặc dành được vị thế có ý nghĩa so với các đối thủ cạnh tranh trong việc thu hút khách hàng. Tỷ lệ doanh nghiệp đạt được vị trí này trong những ngành công nghiệp khác nhau rất khác nhau: các siêu thị và doanh nghiệp trong ngành viễn thông thật sự phát triển trong lĩnh vực CRM. Những nhà phân phối linh kiện điện tử và bán sách qua Internet là những ví dụ điển hình của các doanh nghiệp đã đạt được vị trí cao nhất phía bên phải. Mỗi doanh nghiệp sẽ cân nhắc vị thế của mình ở hiện tại và sẽ hội nhập ở đâu trong tương lai. Bốn chiến lược lựa chọn nằm trong ma trận được trình bày cụ thể hơn dưới đây.

2.1 Chiến lược bán hàng lấy sản phẩm làm trọng tâm (Product-based selling)

Vị trí cuối cùng ở phía tay trái trong ma trận chiến lược CRM là “bán hàng lấy sản phẩm làm trọng tâm”. Với vị thế này, doanh nghiệp chỉ có thông tin về giao dịch và phân tích đơn giản các biến số như doanh số bán theo thời gian và hiệu quả của kênh phân phối. Doanh nghiệp có thể có một danh sách địa chỉ khách hàng, nhưng chỉ có ít hoặc không có thông tin cụ thể về từng khách hàng.

Trong chiến lược bán hàng dựa trên sản phẩm nhiều việc đơn giản có thể làm để cải thiện hiệu quả hoạt động marketing thông qua sử dụng những dữ liệu đơn giản. Ví dụ, doanh nghiệp có thể thu thập thông tin và phân tích một cách đơn giản thông qua hệ thống hoạt động hiện tại của doanh nghiệp, đối với những nghiên cứu và phân tích phức tạp hơn, doanh nghiệp cần phối hợp với các nguồn dữ liệu khác (thường là từ bên ngoài) hoặc phải sử dụng những công cụ đặc biệt. Chúng ta có thể sử dụng dụng những dữ liệu hiện có để:

- Phân tích danh sách địa chỉ khách hàng một cách đơn giản
- Phân nhóm khách hàng ban đầu dựa trên sản phẩm hoặc kênh phân phối
- Thực hiện việc điều tra và báo cáo đơn giản về hiệu quả bán hàng và hiệu quả phân phối

Với chiến lược bán hàng dựa trên sản phẩm doanh nghiệp tập trung vào sản phẩm và kênh phân phối mà không tập trung vào khách hàng. Điều này chỉ phù hợp trong trường hợp nhu cầu khách hàng ở đoạn thị trường mục tiêu đơn giản chỉ là một sản phẩm duy nhất hoặc một nhóm sản phẩm có liên quan với nhau. Trong trường hợp này, CRM không phức tạp. Dù như thế nào đi nữa thì chiến lược này cũng phù hợp với một số doanh nghiệp nhất định.

Ví dụ: Công ty TNHH TDDP sản xuất giấy lau tay sử dụng trong các nhà vệ sinh. Sản phẩm này chủ yếu được dùng tại các tòa nhà văn phòng, khách sạn, nhà hàng lớn. Bằng phương pháp quy nạp, công ty đánh giá nhu cầu của khách hàng cả về mặt lượng và mặt chất. Trên cơ sở đó, công ty xác định quy mô sản xuất, chất lượng sản phẩm. Công ty tiến hành thu thập danh sách các tòa nhà, khách sạn, nhà hàng lớn và tập trung tiến hành xây dựng kênh phân phối trực tiếp đến các khách hàng mục tiêu.

Khi áp dụng chiến lược CRM tập trung vào sản phẩm cho dù nó doanh nghiệp có thể có đủ những thông tin cần thiết về các giao dịch của từng khách hàng để có thể dự đoán được doanh số bán và mức tồn kho tối ưu, doanh nghiệp cũng khó có thể sử dụng những dữ liệu này để làm hài lòng khách hàng.

2.2 Chiến lược quản lý dịch vụ và hỗ trợ

Phía dưới ở góc phải của ma trận là “Quản lý dịch vụ và hỗ trợ”. Trong thực tế, hầu hết các doanh nghiệp có khuynh hướng chuyển từ chiến lược “Bán hàng dựa trên sản phẩm” tới chiến lược “Quản lý dịch vụ và hỗ trợ” mà việc mở rộng đầu tiên của CRM bằng cách thành lập trung tâm giao dịch qua điện thoại (Call centre) hoặc các quầy hướng dẫn. Khi đó, doanh nghiệp thực hiện cả việc nhận dạng những khách hàng cụ thể mà doanh nghiệp mong muốn giữ lại và đặt vào vị trí ưu tiên hơn đối với những khách hàng mà doanh nghiệp cho là quan trọng nhất.

Cách tiếp cận này có thể hiểu một cách nôm na là doanh nghiệp tập trung vào việc cung cấp dịch vụ khách hàng để bán được hàng. Doanh nghiệp tìm kiếm phương thức để xây dựng và cải thiện mối quan hệ với khách hàng thông qua đề cao mức độ quan trọng của dịch vụ và hỗ trợ, ví dụ: thông qua trung tâm giao tiếp qua điện thoại hoặc marketing từ xa (telemarketing). Với chiến lược này, CRM không cần thiết phải có thông tin đầy đủ về khách hàng, nhưng sự giao tiếp được thực hiện giữa các cá nhân. Điều này thường bao hàm việc áp dụng những phương pháp phức tạp hơn dựa trên dữ liệu liên quan đến khách hàng nhưng không quá phức tạp. Ví dụ của những phương pháp ứng dụng này như là:

- Trung tâm giao tiếp qua điện thoại / Bàn hướng dẫn
- Marketing từ xa
- Quản lý liên hệ
- Bán hàng tự động (Sales force automation)

Những công ty tiêu chuẩn hoá cao là những ví dụ về cách ứng dụng này. Ở các công ty này (ví dụ các công ty truyền thông), nhân viên dịch vụ khách hàng có những dữ liệu khách hàng cơ bản như tên, địa chỉ, và số điện thoại thường xuyên liên lạc. Họ giao dịch với những cá nhân bằng điện thoại và họ có thể đáp ứng nhu cầu dịch vụ khách hàng theo từng nhóm. Một ví dụ nữa về ứng dụng chiến lược CRM này là những công ty bảo hiểm và ngân hàng, những công ty này biết rất nhiều thông tin về khách hàng, nhưng họ không thể đưa những thông tin này phục vụ hoạt động bán hàng của họ (ví dụ thay đổi phí quản lý tài khoản của khách hàng...)

2.3 Marketing lấy khách hàng làm trọng tâm

Phía góc trên bên trái của ma trận là “Marketing hướng tới khách hàng”. Những doanh nghiệp thực hiện chiến lược Marketing hướng tới khách hàng giờ đây thay đổi trọng tâm của họ từ bán hàng sản phẩm riêng lẻ tới tập trung vào khách hàng. Khi đó, doanh nghiệp tìm kiếm các giải pháp để nâng cao sự hiểu biết một cách cụ thể hơn về khách hàng của mình. Với chiến lược này, doanh nghiệp thường cố gắng thực hiện các phân tích:

- Lợi nhuận mà khách hàng có thể mang lại
- Những phản ứng của đối thủ cạnh tranh
- Sự trung thành và sự thay đổi của khách hàng
- Mức tín dụng
- Phát hiện và quản lý những hành vi gian trá
- Phân tích và quản lý rủi ro

Không phải tất cả các phân tích trên phù hợp với mọi công ty. Những phân tích liên quan sẽ phụ thuộc vào ngành, vị thế của doanh nghiệp trong thị trường và những yếu tố khác.

Khi chuyển đổi từ quản trị sản phẩm sang quản trị khách hàng, doanh nghiệp cần thực hiện việc phân đoạn thị trường một cách chi tiết và phân tích khả năng sinh lời của khách hàng, khả năng chiếm giữ khách hàng... Khi đó doanh nghiệp có thể:

- Đưa ra những sự thay đổi phù hợp với từng khách hàng khác nhau – bản chất của CRM
- Giám sát quá trình thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp
- Xác định các cơ hội bán hàng để tối đa hoá lợi nhuận từ khách hàng.

Trong khi marketing lấy khách hàng làm trọng tâm là hình thức tiên tiến hơn của CRM, những nhà kinh doanh mà chọn cách tiếp cận này sẽ không đưa ra những dịch vụ hỗ trợ khách hàng nào mang tính cá nhân cao. Những siêu thị là những ví dụ điển hình của những công ty có

thể khai thác chiến lược marketing lấy khách hàng làm trọng tâm. Các siêu thị sử dụng những thông tin thu thập về hành vi khách hàng tại quầy thanh toán, qua thẻ khách hàng trung thành và những hình ảnh về hành vi khách hàng tại các quầy hàng được các camera ghi lại. Từ đó, họ có thể đưa ra các quyết định về việc sắp đặt lại các quầy hàng, vị trí của những sản phẩm trên những giá hàng, hình thức và bao bì ... và sau đó họ cũng gửi thư đưa ra những chào hàng phù hợp với những từng nhóm khách hàng. Chính nhờ sự hiểu biết khách hàng và có những chính sách phù hợp mà ngày nay có sự chuyên dịch cán cân quyền lực theo hướng từ người sản xuất các thương hiệu sản phẩm sang các siêu thị, các nhà phân phối.

2.4 CRM cá nhân hoá

Góc cao nhất phía bên phải của ma trận là “CRM cá nhân hoá”. Chiến lược này thường yêu cầu cả những cấu trúc dữ liệu phức tạp và những phần mềm ứng dụng phức tạp để xử lý thông tin. Những ứng dụng đó gồm:

- Marketing tới từng cá nhân (bao gồm cả quan hệ doanh nghiệp – doanh nghiệp và quan hệ doanh nghiệp – khách hàng)
- Sự tích hợp tiên tiến giữa điện thoại và máy tính (doanh nghiệp có thể sử dụng máy tính tương tác trong khi liên hệ điện thoại với khách hàng để cung cấp dịch vụ cho từng khách hàng cụ thể)
- Sự tích hợp đa kênh
- Dịch vụ internet và website tiên tiến (cho phép khách hàng và doanh nghiệp có thể tiếp cận và tra cứu thông tin mặc dù ở các địa phương khác nhau)

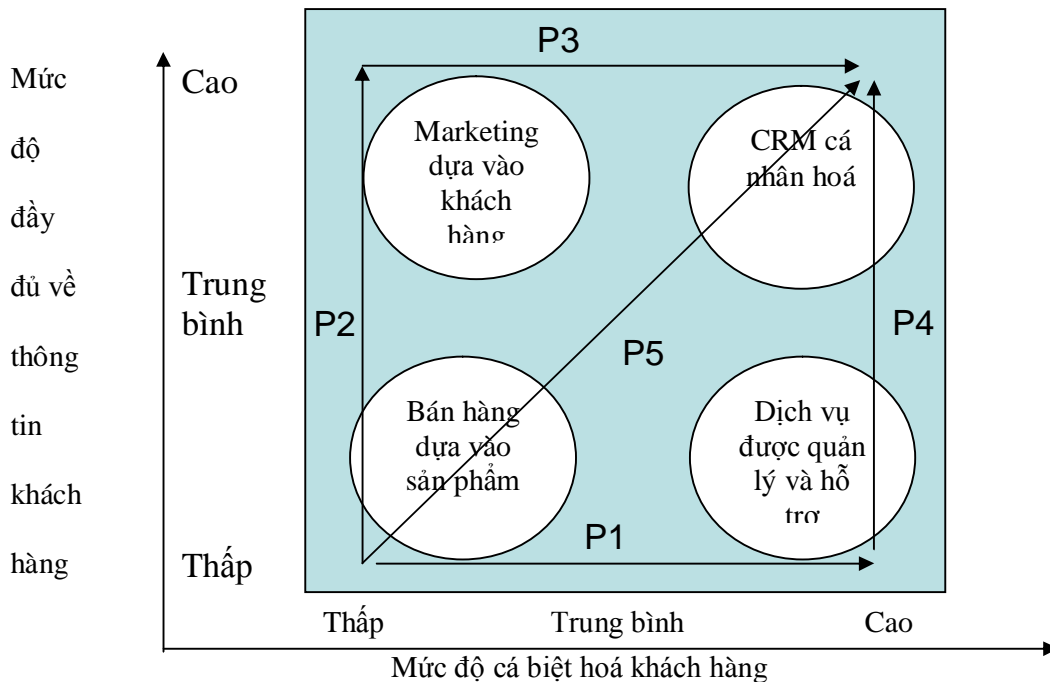
Nói một cách cụ thể hơn, chiến lược này cho phép các doanh nghiệp có thể tìm kiếm lựa chọn nhiều kiểu kênh phân phối. Điều đó có thể bao gồm bán hàng trực tiếp, bán hàng qua những kênh gián tiếp như là qua các nhà phân phối hoặc môi giới và thương mại điện tử. Sự lựa chọn kênh phân phối đa dạng cho phép xây dựng hệ thống marketing tới từng khách hàng thông qua mối quan hệ qua lại giữa máy tính điện tử với khách hàng và phát triển những dịch vụ cụ thể khác nhau đối với từng khách hàng khi họ tiếp cận hệ thống. Mức độ tiên tiến nhất của CRM cá nhân hoá là doanh nghiệp có thể đáp lại tức thời những yêu cầu của khách hàng trong khi giao tiếp hay giao dịch với khách hàng, đồng thời có doanh cũng có thể duy trì hệ thống thu thập thông tin phản hồi. Toàn bộ quá trình trở thành một dạng CRM năng động hơn.

Những doanh nghiệp thực hiện chiến lược CRM cá nhân hoá sẽ tìm kiếm phương pháp để đưa ra những sự lựa chọn dịch vụ hoàn thiện cho từng cá nhân. Điều đó có thể thực hiện qua điện thoại, qua thư, thông giao giao dịch trực tiếp, hoặc nó có thể thực hiện dưới hình thức thương mại điện tử thông qua mạng Internet nơi mà những khách hàng có thể lướt web để đặt hàng và mua hàng. Với chiến lược này, CRM không nhất thiết phải là thực hiện một cách cá nhân với từng khách hàng (ví dụ giao dịch trực tiếp với từng khách hàng cụ thể) nhưng nhất thiết phải theo đặc thù của từng nhóm khách hàng. Đối với CRM cá nhân hoá, doanh nghiệp cần phải phát triển hệ thống thông tin (IT) có thể hiểu được khách hàng. Theo đó, doanh nghiệp cần xây dựng cơ sở dữ liệu về những khách hàng mà họ đang giao dịch. Hệ thống IT của doanh nghiệp có thể không biết đến khách hàng một cách cụ thể nhưng bất cứ khi nào hay bất cứ khách hàng nào liên hệ với hệ thống thì đều cảm thấy rằng doanh nghiệp hiểu rất rõ họ. Mối quan hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp được tiếp tục củng cố thông qua quá trình giao dịch. Thêm nữa, những khách hàng dường như tự xây dựng tình cảm và niềm tin của họ đối với doanh nghiệp bởi vì họ đã đầu tư thời gian vào việc đó và họ có thể không thoả mãn khi đầu tư thời gian vào mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh. Chúng ta có thể thấy chiến lược CRM cá nhân hoá trong ngành bán lẻ máy tính cá nhân. Các khách hàng có thể truy cập và Website của các doanh nghiệp bán lẻ, lựa chọn từng chi tiết có thể sử dụng để tạo ra chiếc máy tính cá nhân của mình, gửi đơn đặt hàng qua mạng tới nhà cung ứng. Người bán hàng khi nhận được đơn đặt hàng sẽ lắp ráp chiếc máy tính theo đúng yêu cầu của khách hàng và tiến hành giao hàng.

Các hướng dịch chuyển chiến lược CRM

Nghiên cứu ma trận chiến lược CRM chúng ta hiểu rằng hầu hết các doanh nghiệp cần thay đổi để tiến tới những hình thức chiến lược phức tạp hơn của CRM. Một vài doanh nghiệp đã thành công trong việc thực hiện chiến lược “Quản lý dịch vụ và hỗ trợ” hoặc “Marketing lấy khách hàng làm trung tâm”. Có một số doanh nghiệp ví dụ các cửa hàng bán sách qua mạng đã thực hiện hình thức tiên tiến của marketing quan hệ cá nhân hoá. Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp vẫn cần phát triển từ vị trí bán hàng lấy sản phẩm làm trọng tâm.

Những doanh nghiệp bắt đầu với chiến lược lấy sản phẩm làm trọng tâm cần khởi đầu với việc quan tâm đến hành vi của những khách hàng hiện có. Các doanh nghiệp này cần nhận thấy rằng doanh nghiệp có thể tạo ra thêm lợi nhuận từ việc ứng dụng một chiến lược CRM tiên tiến hơn. Chúng ta có thể nhìn thấy các hướng dịch chuyển chiến lược CRM theo hình dưới đây:



Việc lựa chọn hướng dịch chuyển chiến lược CRM từ chiến lược bán hàng lấy sản phẩm làm trọng tâm sẽ phụ thuộc nhiều vào đặc thù của ngành kinh doanh và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Có hai hướng phổ biến. Hướng thứ nhất sẽ tập trung tập trung vào việc tăng số lượng khách hàng thông qua sử dụng các yếu tố như là: trung tâm giao dịch với khách hàng bằng điện thoại hoặc hệ thống tương tác giữa điện thoại và máy tính (P1). Hướng thứ hai tập trung phát triển cơ sở dữ liệu lớn hoàn chỉnh và khai thác theo những những mục tiêu rõ ràng nhưng cách tiếp cận marketing ở mức độ đơn giản (P2). Tiếp theo đó là tập trung vào cải tiến chất lượng, quản lý và sử dụng tối ưu dữ liệu.

Trong nhiều ngành, sự chuyển hướng chiến lược CRM cuối cùng cũng dẫn đến chiến lược CRM cá nhân hoá. Thực tế cho thấy đã có những doanh nghiệp thành công và dừng lại ở vị thế chiến lược CRM cá nhân hoá.

Có những doanh nghiệp không muốn hoặc không thể dịch chuyển theo hướng tiến tới chiến lược CRM cá nhân hoá bởi vì:

- Có những doanh nghiệp không giao dịch trực tiếp với khách hàng: ví dụ, một nhà sản xuất bán hàng thông qua các nhà bán buôn hoặc các nhà bán lẻ, hoặc thông qua mạng lưới đại lý mà không giao dịch trực tiếp với người tiêu dùng.
- Một số doanh nghiệp lại không sẵn sàng về mặt nhận thức: cho dù họ có thông tin đầy đủ về khách hàng nhưng họ không thể sử dụng chúng một cách hiệu quả. Điều đó có thể vì họ tập trung quá nhiều vào bán những sản phẩm sẵn có hơn là hiểu nhu cầu của khách hàng, hoặc vì họ kinh doanh những mặt hàng phụ trợ cho các nhà sản

xuất để sản xuất một nhóm sản phẩm nào đó mà họ không có được sự chia sẻ thông tin từ những nhà sản xuất này.

Trong trường hợp đó, các doanh nghiệp mong muốn thực hiện ứng dụng marketing tới từng khách hàng thông qua chuyển dịch chiến lược CRM bắt đầu từ marketing lấy khách hàng làm trọng tâm (P3), hoặc từ quản lý dịch vụ và hỗ trợ (P4). Một số doanh nghiệp có thể thực hiện dịch chuyển chiến lược CRM theo hướng từ chiến lược bán hàng dựa vào sản phẩm tới chiến lược CRM cá nhân hoá (P5). Sự chuyển dịch cơ bản này sẽ dễ dàng hơn đối với các công ty nhỏ hoặc công ty mới thành lập hoàn toàn hoặc doanh nghiệp có năng lực lãnh đạo tốt và mong muốn đầu tư để tạo ra sự thay đổi rõ rệt. Với mỗi đường hướng thực hiện, doanh nghiệp sẽ cần lựa chọn giải pháp công nghệ phù hợp để có thể phát triển chiến lược CRM từ một vị trí này đến một vị trí khác của ma trận CRM một cách hiệu quả nhất.

3. Tổ chức xây dựng chiến lược CRM

3.1 Lựa chọn người tham gia

Bạn sẽ không cô đơn khi xây dựng chiến lược CRM trừ phi bạn là người chủ duy nhất hoặc doanh nghiệp của bạn rất nhỏ (thậm chí là doanh nghiệp nhỏ bạn cũng không phải làm việc này một mình). Chính vì vậy công việc đầu tiên của quá trình xây dựng chiến lược CRM là lựa chọn thành viên của ban xây dựng chiến lược. Bạn cần tìm kiếm những người:

- Trực tiếp giao dịch với khách hàng, những người làm công việc hỗ trợ kinh doanh không trực tiếp giao dịch với khách hàng, và người quản lý. Những người này bao gồm cả đại diện các bộ phận chức năng sẽ sử dụng chiến lược CRM. Ở cấp độ công ty, các bộ phận này bao gồm bán hàng, kế toán và kho hàng, trong khi một số phòng, ban có tính chất nội bộ ví dụ bộ phận trợ giúp, chỉ dẫn, thì không cần tham gia vào nhóm chiến lược.
- Hiểu khách hàng và những gì là quan trọng đối với khách hàng.
- Có tầm nhìn và mục tiêu kinh doanh rộng lớn hoặc sẵn sàng học hỏi về tầm nhìn và mục tiêu kinh doanh
- Có đủ khả năng (cả về thời gian, công sức, kỹ năng và trí tuệ) để tham gia vào quá trình này.

Vấn đề đặt ra là: Liệu những người tham gia vào nhóm có phải hiểu những công cụ CRM không? Câu trả lời là: Không. Bạn hãy nhớ rằng chiến lược sẽ cho thấy những công cụ mà bạn cần lựa chọn và sử dụng. Bạn không cần biết làm thế nào để sửa một động cơ, thậm chí là không biết lái xe những bạn vẫn có thể xây dựng kế hoạch mua một chiếc ô tô. Trên thực tế nếu nhóm xây dựng chiến lược có quá nhiều người có quá nhiều kinh nghiệm về kỹ thuật trong CRM sẽ dẫn đến việc tập trung vào một số vấn đề về kỹ thuật mà bỏ qua một số vấn đề quan trọng khác.

3.2 Chuẩn bị cho cuộc họp đầu tiên

Trước cuộc họp đầu tiên, bạn nên xem xét tất cả những thông tin, các bước chiến lược, các mục tiêu kinh doanh mà bạn muốn hướng tới trong việc chuẩn bị cho việc xây dựng chiến lược CRM. Có nhiều đơn vị đã sử dụng những bảng hỏi để thu thập và tổng hợp những thông tin kèm theo với những thước đo mức độ thành công chủ yếu mà chiến lược CRM cần đạt được.

Nếu những dữ liệu và thông tin chính thức về nhu cầu và ước muốn của khách hàng không đủ, bạn có thể thực hiện phỏng vấn chuyên sâu một vài nhóm khách hàng hoặc phỏng vấn một số khách hàng chủ chốt trước khi xây dựng chiến lược CRM. Việc này nên được thực hiện bởi một nhóm nhân viên của doanh nghiệp. Nhiệm vụ của nhóm là phải đánh giá sự hài lòng của khách hàng và các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng trước khi xây dựng chiến lược CRM.

Địa điểm họp cần được chọn ở một vị trí thuận lợi đảm bảo các thành viên trong nhóm có thể sắp xếp được thời gian và hạn chế bị ảnh hưởng bởi những công việc thường ngày. Chúng ta thường tổ chức cuộc họp tại văn phòng của công ty, tuy nhiên theo chúng tôi bạn nên tổ chức họp xây dựng chiến lược CRM tại phòng họp của một khách sạn, hoặc tại một địa điểm cách xa văn phòng làm việc để hạn chế tối đa sự chi phối bởi những công việc thường nhật.

Bạn cần chuẩn bị bảng biểu và các vị trí để có treo các bảng biểu đó lên. Bạn cũng cần chuẩn bị giấy A0, bút, ghim, băng dính...

3.3 Họp xây dựng chiến lược CRM

Vấn đề đặt ra: Cần phải họp trong bao nhiêu lâu và họp bao nhiêu lần? Câu trả lời là: Tùy thuộc vào tính chất và mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, bạn cũng cần chuẩn bị một khoảng thời gian ít nhất là 8 giờ cho công việc này. Hãy sắp xếp cuộc họp của bạn thành các giai đoạn kéo dài khoảng 4 giờ. Nếu bạn cố gắng rút ngắn thời gian thì bạn có thể làm nản lòng nhân viên vì khi họ vừa mới bắt nhịp vào guồng làm việc thì đã đến giờ giải lao. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, nên tổ chức họp trong khoảng 8-12 giờ hoặc 1-5 giờ.

Khi khai mạc cuộc họp, bạn hãy cung cấp cho nhóm những thông tin chung nhất, hãy cảm ơn sự tham dự của các thành viên và ghi nhận sự tận tụy của họ (cho dù họ tham dự một cuộc họp duy nhất hay một loạt các cuộc họp), nhắc nhở những mục tiêu cuối cùng mà nhóm cần đạt được, đưa ra những gợi ý về những thông tin cần cung cấp và hướng suy nghĩ lựa chọn chiến lược CRM.

3.4 Xác định những chiến lược tiềm năng

Chúng tôi gợi ý rằng, hoạt động đầu tiên mà bạn nên thực hiện đó là để các thành viên im lặng suy nghĩ và viết ra các ý tưởng của mình ra giấy để sau đó chia sẻ các ý tưởng đó để mọi người cùng bàn bạc. Việc này sẽ giúp tìm kiếm những manh mối, những ý tưởng xem cái gì là quan trọng đối với việc quản trị quan hệ khách hàng. Đây là phương pháp rất có hiệu quả để khơi gợi sự sáng suốt của tất cả các thành viên của nhóm. Bạn hãy cung cấp những giấy khổ lớn cho tất cả các thành viên trong nhóm, yêu cầu họ yên lặng suy nghĩ một cách độc lập và viết ra tất cả các phương pháp nhằm mở rộng, làm nổi bật hoặc cải thiện quan hệ khách hàng. Việc này thực hiện trong thời gian 15 đến 20 phút. Khi các thành viên đã viết xong các ý tưởng của mình bạn hãy để họ chia sẻ những ý tưởng này để cả nhóm cùng nghe. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, cách hữu dụng nhất là để mỗi người đọc 1 ý tưởng và lặp lại cho đến khi liệt kê được hết tất cả các ý tưởng của các thành viên nhóm. Bạn cũng nên khuyến khích các thành viên nói lên những ý tưởng chợt loé lên trong đầu họ. Việc làm này có thể làm bạn cảm thấy mất thời gian tuy nhiên nó lại có giúp đưa ra được những ý kiến bổ sung và đảm bảo tất cả các thành viên trong nhóm được đối xử công bằng.

Nhiệm vụ bạn hãy ghi chép lại và dán chúng lên tường. Bạn sẽ cần rất nhiều khoảng trống vì mục tiêu của bạn là gộp các ý tưởng này thành các các nhóm có liên quan với nhau. Chúng ta sẽ sử dụng các nhóm ý tưởng này với những chỉ dẫn sau:

Đầu tiên, bạn hãy treo tất cả các tờ ghi chú lên trên tường. Bạn không cần băn khoăn là treo ở đâu miễn là các thành viên có thể đọc được và với tới. Tiếp theo, bạn cần sắp xếp tất cả những ý tưởng tương đối giống nhau và có liên quan vào với nhau. Một lần nữa, chúng ta làm việc này một cách yên lặng. Bạn có thể chuyển ý tưởng từ nhóm này sang nhóm khác nếu bạn cảm thấy cần thiết. Nếu một ý tưởng đó được di chuyển đi lại giữa các nhóm đến ba lần thì bạn hãy để nó ở cả hai nhóm và không cần thảo luận hay tranh luận tại sao lại làm như vậy.

Tùy thuộc vào số thành viên trong nhóm và số lượng ý tưởng, bạn có thể chia nhóm thành các nhóm mỗi nhóm có từ hai đến ba người. Phân công một hoặc một vài nhóm ý tưởng cho mỗi nhóm. Các nhóm có trách nhiệm xem xét và đánh từng nhóm ý tưởng được phân công. Bạn có thể nhận ra rằng hầu hết những thứ bạn vừa viết ra trên thực tế là những chiến thuật phục vụ khách hàng. Các chiến thuật này kết hợp với nhau bởi vì chúng liên kết với nhau bởi

một chiến lược. Nhiệm vụ của bạn bây giờ là đặt tên cho chiến lược đó. Trung bình một nhóm sẽ mất từ 30 đến 40 phút cho bước này.

Sau khi các nhóm đã đặt tên được cho các nhóm ý tưởng của họ, bạn nên dành thời gian để họ nói ra. Bạn hãy yêu cầu họ nói lên tên nhóm ý tưởng của họ và chiến lược nào mà họ tin tưởng rằng những sách lược này thể hiện. Hãy liệt kê các chiến lược đó lên bảng.

Ghi chú: Nếu bạn phải họp nhiều lần để xây dựng chiến lược thì đây là thời điểm tốt để dừng cuộc họp đầu tiên.

3.5 Lựa chọn chiến lược CRM

Sau khi liệt kê các chiến lược tiềm năng lên bảng, bạn có thể thấy có quá nhiều hướng chiến lược CRM mà bạn có thể tiếp tục, vấn đề đặt ra là bạn phải làm thế nào để thu hẹp chúng lại và chọn một chiến lược mà bạn cho là hợp lý nhất.

Trong bước này bạn cần xây dựng tiêu chuẩn lựa chọn chiến lược và dựa vào những tiêu chuẩn này để đánh giá các chiến lược tiềm năng. Bạn có thể đã làm tốt việc xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn như thế này trong một hoàn cảnh khác ví dụ xây dựng kế hoạch kinh doanh thậm chí xây dựng và đánh giá các phương án khi quyết định chọn mua một chiếc ô tô hoặc một cái nhà. Trong trường hợp đó, hoàn toàn có thể sử dụng các kinh nghiệm đã có của mình trong việc lựa chọn các tiêu chuẩn đánh giá. Nếu bạn cho rằng việc làm này là hoàn toàn mới đối với bạn thì chúng tôi khuyên bạn nên xem xét lại cách mà bạn đã sử dụng để lựa chọn trước đây bởi vì việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá sẽ rất hữu ích cho bạn trong việc thu hẹp các lựa chọn và quyết định lựa chọn một cách sáng suốt.

Để xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn, bạn sẽ một lần nữa sử dụng phương pháp “brainstorming” nhưng ở lần này tất cả mọi người sẽ được mời phát biểu. Bạn cần yêu cầu các thành viên trong nhóm suy nghĩ và đưa những mục tiêu mà họ cho rằng doanh nghiệp cần ở chiến lược CRM. Mặt khác, lúc này bạn cũng nên tham khảo tài liệu về bán hàng hoặc tài liệu về dịch vụ khách hàng để có thêm cơ sở cho việc đánh giá.

Một số quy luật cần nhớ khi áp dụng phương pháp “brainstorming”:

- *Hãy đón nhận tất cả những ý tưởng. Tất cả các ý tưởng phải được sử dụng cho đến khi hoàn thành quá trình “brainstorming” hoàn thành.*
- *Hãy nói ra mỗi ý tưởng một lần để tất cả mọi người có thể nghe được.*
- *Ghi lại tất cả các ý tưởng lên bảng.*
- *Cho phép và khuyến khích việc dựa vào ý tưởng của người khác.*

Trở lại với quá trình xây dựng chiến lược CRM, bạn nên tiếp tục “brainstorming” cho đến khi các thành viên hết ý tưởng. Bạn thường mất khoảng 20 phút cho việc này. Cũng giống như việc bạn đã làm khi tổng hợp ý tưởng, lúc này bạn phải phối hợp các mục tiêu có liên quan với nhau, đó chính là các tiêu chuẩn lựa chọn chiến lược. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, với một số nhóm, những mục này có thể tập hợp lại một cách dễ dàng trong một nhóm khoảng năm tiêu chuẩn. Trong những trường hợp khó khăn hơn thì kết quả là một nhóm gồm 15 tiêu chuẩn hoặc hơn. Sẽ không có số chính xác, tuy nhiên, bạn thường thấy tốt nhất là tập trung vào khoảng năm tiêu thức quan trọng nhất.

Vấn đề đặt ra là làm thế nào để biết được tiêu chuẩn nào là quan trọng nhất. Nếu bạn chỉ có ít tiêu thức, điều đó rất dễ dàng trong việc đánh giá mức độ quan trọng của chúng. Nếu bạn có nhiều tiêu thức bạn có thể lọc những tiêu thức này thành ba nhóm: nhóm các tiêu thức nhất thiết phải có, nhóm các tiêu thức nên có và nhóm các tiêu thức ít quan trọng.

Với danh sách các tiêu thức được đánh giá theo mức độ quan trọng, bạn đã sẵn sàng xây dựng ma trận tiêu thức lựa chọn chiến lược. Phương pháp làm như sau lập bảng trong đó các cột là các tiêu thức, và từng dòng là các chiến lược tiềm năng sau đó xem xét lần lượt từng chiến lược tiềm năng và đánh dấu các ô mà chiến lược đó thỏa mãn được tiêu thức. Ví dụ trong hình dưới đây, chiến lược tiềm năng số 3 thỏa mãn cả 5 tiêu thức, chiến lược tiềm năng

số 5 thoả mãn được 4 tiêu thức, cả hai chiến lược này đều có thể nằm trong chiến lược CRM cuối cùng.

	Tiêu thức 1	Tiêu thức 2	Tiêu thức 3	Tiêu thức 4	Tiêu thức 5
Chiến lược 1	x				x
Chiến lược 2		x			
Chiến lược 3	x	x	x	x	x
Chiến lược 4	x			x	
Chiến lược 5	x	x		x	x
Chiến lược 6		x	x		

Nhiệm vụ của bạn bây giờ là thu hẹp các mục xuống còn từ 3 đến 5 mục tiêu, gộp chúng lại và đó chính là chiến lược CRM của bạn.

Công việc cuối của quá trình xây dựng chiến lược CRM là viết bản thuyết trình chiến lược. Trừ phi nhóm của bạn có những tài năng đặc biệt trong việc này nếu không bạn sẽ phải chọn một hai người viết bản thảo bản thuyết trình chiến lược sau đó gửi cho tất cả các thành viên trong nhóm xem lại và góp ý, sau đó mới sửa lại làm bản thuyết trình chiến lược hoàn chỉnh. Bản chiến lược phải thể hiện được những ý tưởng của nhóm trong việc cung cấp định hướng tác động và phục vụ khách hàng.

Tóm tắt chương:

Chiến lược CRM giữ vai trò định hướng cho các chương trình và hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cụ thể của doanh nghiệp. Để lựa chọn chiến lược CRM, doanh nghiệp phải phân tích các yếu tố làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược. Sau đó, họ phải lựa chọn kiểu chiến lược CRM phù hợp với điều kiện kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp. Các kiểu chiến lược CRM có thể được xem xét theo 4 loại chính với mức độ quan hệ với khách hàng từ thấp lên cao. Nhà quản trị phải nắm vững và có kỹ năng tổ chức thực hiện quá trình xây dựng chiến lược CRM trong doanh nghiệp bằng cách huy động sự tham gia đóng góp của nhiều thành viên trong doanh nghiệp.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Phân tích vai trò và vị trí của chiến lược quản trị quan hệ khách hàng với chiến lược kinh doanh và các chiến lược chức năng khác trong doanh nghiệp.
2. Qua một tình huống cụ thể để trình bày các yếu tố chi phối làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược CRM.
3. Bản chất của ma trận lựa chọn chiến lược CRM và vận dụng ma trận này cho một công ty cụ thể.
4. Nội dung và ưu nhược điểm của chiến lược bán hàng lấy sản phẩm làm trung tâm.
5. Nội dung và ưu nhược điểm của chiến lược quản lý dịch vụ và hỗ trợ.
6. Nội dung và ưu nhược điểm của chiến lược marketing lấy khách hàng làm trung tâm.
7. Nội dung và ưu nhược điểm của chiến lược CRM cá nhân hóa từng khách hàng.
8. Phân tích những điều kiện để doanh nghiệp có thể phát triển chiến lược CRM trong quá trình kinh doanh.
9. Doanh nghiệp nên tổ chức xây dựng chiến lược CRM như thế nào? Hãy vận dụng vào một doanh nghiệp cụ thể.

CHƯƠNG 4

QUẢN TRỊ VÀ CHIA SẺ CƠ SỞ DỮ LIỆU KHÁCH HÀNG

Một chủ cửa hàng thời trang đưa ra một kế hoạch marketing dựa trên những dữ liệu về số lượng xe hơi và các nhà nghỉ riêng của các hộ gia đình trong khu vực. Anh ta giải thích “Mọi người ở đây ắt hẳn phải có rất nhiều tiền vì thế tôi sẽ bán những sản phẩm cao cấp. Họ cũng dành nhiều thời gian cho các chuyến nghỉ mát, vì thế tôi sẽ bán nhiều đồ thể thao hơn. Và tôi sẽ sử dụng một chiến dịch quảng cáo lớn trên các tờ tạp chí mà chắc chắn họ sẽ đọc”.

Những giả định trên nghe có vẻ thật hợp lý. Nhưng sự thật là phải hai năm sau, anh ta mới thấy rằng mọi thứ diễn ra không như dự định. Lý do là cái anh ta đã không thấy, trong khi đối thủ cạnh tranh có thể hiểu, rằng khách hàng muốn mua đồ thể thao ở khu vực họ có nhà nghỉ và họ sẵn sàng trả tiền cho các thứ xa xỉ khác chứ không phải là quần áo.

Giả như người chủ cửa hàng này đặt ra câu hỏi “Khách hàng mua những món đồ này như thế nào” thay vì đưa ra những giả định.

Tình huống trên cho thấy bất cứ công ty nào cũng cần thu thập dữ liệu và hiểu được dữ liệu đó mang đến thông tin có ý nghĩa nào vì các thông tin là vô cùng cần thiết cho việc ra quyết định marketing. Nội dung của chương 4 này sẽ giúp người đọc nắm bắt được các vấn đề sau:

- Vai trò của thông tin và dữ liệu trong quản trị quan hệ khách hàng
- Phân biệt dữ liệu và thông tin
- Làm thế nào để thu thập thông tin và dữ liệu
- Thông tin được chia sẻ như thế nào giữa các cấp nhân viên trong tổ chức
- Khai thác dữ liệu và vấn đề đạo đức trong sử dụng dữ liệu

Những nhà kinh doanh trong vài thập kỷ trước đây đã phải tiêu tốn khá nhiều thời gian và tiền bạc vào nghiên cứu cập nhật những dữ liệu lỗi thời nhằm tăng cường sự hiểu biết của họ với khách hàng. Tuy nhiên, ngày nay người ta dễ nhận ra rằng mình đang bị chìm ngập trong thông tin về khách hàng. Những dữ liệu “ăn liền” có sẵn trong các báo cáo về tâm lý và nhân khẩu từ rất nhiều nguồn khác nhau. Cũng không khó khăn gì khi chỉ cần vài nghìn đô la là có ngay những chương trình phần mềm thu thập dữ liệu được thiết kế riêng cho công ty.

Vấn đề không phải là **lấy** thông tin như thế nào mà là làm thế nào để **xác định** được mình cần cái gì và chắc chắn rằng mình không bị sa vào vũng lầy thông tin. Câu trả lời là *bắt đầu từ chiến lược*.

Chiến lược kinh doanh và chiến lược CRM sẽ chỉ dẫn cho người quản lý biết được họ cần hiểu gì về khách hàng. Ví dụ:

- Một người bán hàng hoa muốn tăng số lượng khách hàng đặt hoa cưới, anh ta muốn biết tuổi của khách hàng hiện tại, họ muốn sử dụng những dịch vụ nào, họ đánh giá như thế nào về sản phẩm và chất lượng phục vụ của cửa hàng, và những yếu tố nào ảnh hưởng đến việc lựa chọn hoa cưới của họ.
- Một người bán sách mà cửa hàng của anh ta có doanh thu đang giảm sút từ hai năm nay. Hẳn ai cũng muốn biết tại sao khách hàng lại không mua ở cửa hàng này nữa, khách hàng hiện tại có đặc điểm nhân khẩu khác với những khách hàng cách đây hai năm không, doanh thu đã thay đổi như thế nào, đặc biệt những thay đổi liên quan đến cơ sở dữ liệu khách hàng. Đây là những dữ liệu có thể trở thành thông tin đắt giá. Ví dụ, người bán hàng có thể thấy tập hợp khách hàng của anh ta hiện tại chủ yếu là trên 50 tuổi trong khi đó sách bán lại hấp dẫn giới trẻ hơn.

- Một người bán đồ điện tử muốn mở rộng hoạt động kinh doanh ra nước ngoài, nơi bắt đầu tốt nhất chính là những khách hàng nước ngoài hiện tại. Những điểm mạnh - điểm yếu của sản phẩm và doanh nghiệp trong con mắt những khách hàng này là gì?

Trong từng tình huống, có vô số dữ liệu sẵn có mà người quản lý sẽ không cần tới khi làm quyết định. Thu thập dữ liệu chỉ là một phần trong toàn bộ quá trình phân tích và xử lý dữ liệu. Người quản lý phải có khả năng thu thập, phân tích và sử dụng dữ liệu và thông tin cho chiến lược CRM. Ví dụ:

- Là một người bán hàng hoa, anh ta phải biết khách hàng thường mua hoa hồng vào tháng 5 và chậu cây cảnh vào tháng 6. Thông tin thú vị này sẽ giúp cho anh ta biết nên tập trung vào hai loại sản phẩm này trong tháng 5 và 6 nhưng lại chẳng có giá trị đối với chiến lược cho thị trường hoa cưới.
- Là một người bán sách, anh ta phải biết khách hàng nào thích tiểu thuyết lãng mạn, khách hàng nào thích tiểu thuyết khoa học viễn tưởng, nhưng chỉ thông tin này thôi thì không thể giúp nhiều cho anh ta trong việc thu hút khách hàng mới. Khi so sánh khách hàng hiện tại của anh ta với khách hàng của đối thủ, anh ta có thể tìm ra một thị trường ngách nào đó.
- Là một người bán đồ điện tử, anh ta có thể thấy rằng công việc kinh doanh sẽ phát triển ở những thành phố lớn như Hà Nội, TP Hồ Chí Minh. Tin tức này nghe có vẻ tốt nhưng nó không cho biết tại sao công việc kinh doanh lại phát triển. Nó có thể là một xu hướng chung của ngành mà không chỉ rõ những điểm mạnh riêng cho hoạt động kinh doanh hàng điện tử ở những thị trường này.

4.1. Dữ liệu và thông tin

Một khi đã vạch ra chiến lược CRM và các nhà quản trị biết mình cần gì ở khách hàng, họ sẽ tìm kiếm *dữ liệu* và *thông tin*. Cả hai sẽ đem lại những hiểu biết về khách hàng và được kết hợp sử dụng để tăng tính hiệu quả.

Tuy nhiên, người quản lý cần *cẩn trọng* với việc *thu thập quá nhiều dữ liệu*. Dữ liệu bao gồm tất cả những gì có số liệu gắn liền với nó. Vì lý do này, dữ liệu là vô giá giúp người quản lý nhận biết được những xu hướng quan trọng cho hoạt động kinh doanh. So sánh dữ liệu theo năm, tháng, hoặc thậm chí từng thập niên cũng có thể giúp người quản lý tìm ra xu hướng sẽ mang lại thay đổi lớn cho công việc kinh doanh của họ. Có nhiều gia đình trẻ chuyển đến một khu đô thị mới không? Với một người bán lẻ, liệu hiện tượng này có ảnh hưởng gì lớn đến danh mục sản phẩm và chiến lược marketing của anh ta không?

Các dữ liệu chủ yếu về khách hàng bao gồm:

- Thu nhập bình quân
- Thời gian kể từ lúc bắt đầu mua hàng
- Mức mua trung bình
- Trình độ học vấn
- Tuổi
- Số lượng trẻ em trong gia đình
- Mã vùng điện thoại

Khi tìm hiểu về khách hàng, chuyện ngấp lút trong dữ liệu khá phổ biến bởi vì không khó để thu thập dữ liệu. Nhiều tổ chức chính phủ hoặc phi chính phủ thu thập thông tin về dân cư trong từng khu vực cụ thể và mọi người cũng sẵn lòng cung cấp thông tin cá nhân trong các cuộc điều tra dân số.

Rất nguy hiểm nếu như người quản lý bị ngập chìm trong dữ liệu nhưng vẫn hài lòng vì anh ta nghĩ mình có nhiều số liệu thì sẽ dễ dàng trong việc ra quyết định mà thực tế thì anh ta sẽ có rất ít căn cứ để làm việc đó. Giả sử có dữ liệu thể hiện rằng 70% khách hàng sở hữu ba xe hơi và một nhà nghỉ, nó chỉ có ích khi người quản lý biết mình nên làm gì với dữ liệu này, và anh ta cần biến dữ liệu thành thông tin.

Đó là việc *giải mã thông tin*. Thông tin là thứ mà người quản lý cần đến để bổ xung dữ liệu khách hàng. Sự am hiểu này về khách hàng có được nhờ vào những câu hỏi *tại sao* và *như thế nào*. Ví dụ:

- Tại sao 20% khách hàng bỏ qua hai đối thủ cạnh tranh để đến với công ty?
- Tại sao khách hàng lại quyết định mua sản phẩm có giá rẻ hơn?
- Khách hàng đánh giá dịch vụ hỗ trợ khách hàng của công ty như thế nào và nó có tầm quan trọng như thế nào với khách hàng đó?

Thông tin về khách hàng có thể giúp người quản lý trong việc đưa ra quyết định quan trọng về việc tái cơ cấu tổ chức, về dịch vụ, marketing và những chiến lược khác. Thông tin cho biết chính xác khách hàng cần và muốn gì, hoặc nó có thể đưa ra một nhận định về cảm giác của khách hàng về một loại công việc cụ thể trong hoạt động kinh doanh của công ty. Ngoài ra, thông tin còn hỗ trợ người quản lý tìm ra những xu hướng khi xem xét các dữ liệu. Đôi khi nó còn chỉ ra rằng chẳng có một xu hướng nào mặc dù có số liệu khiến người ta nghĩ rằng có.

Trong khi dữ liệu dễ kiếm thì thông tin lại khó nắm bắt, tốn thời gian để thu thập và chi phí cao. Chẳng có CD ROM nào có sẵn những thứ như khách hàng cảm thấy thế nào và họ ra quyết định ra sao. Không có câu hỏi nào dễ dàng được trả lời bởi những phương án có sẵn.

Thông tin cơ bản về khách hàng có thể lấy được từ các cuộc khảo sát. Tuy nhiên, vẫn có nguy cơ về việc hỏi sai hoặc câu hỏi lại gợi ra một câu trả lời sai. Nếu những câu trả lời chính xác là rất quan trọng với công ty thì tốt nhất là hãy để các công ty nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp làm việc đó. Họ sẽ biết nên lấy mẫu nghiên cứu đảm bảo tính đại diện như thế nào, rồi sử dụng chương trình phần mềm phân tích thử, có những nhà điều tra đưa ra các câu hỏi và phân tích câu trả lời một cách chuyên nghiệp.

4.2. Quản trị thông tin khách hàng - Cơ sở dữ liệu

Dù đã biết thông tin và dữ liệu cần là gì, nhưng trước khi lựa chọn hệ thống cơ sở dữ liệu và thực hiện điều tra các thông tin nhân khẩu cần thiết về khách hàng, người quản lý phải ra một loạt các quyết định về việc quản lý dữ liệu đang có như thế nào. Những quyết định đó là:

- Ai là người cho phép truy cập vào cơ sở dữ liệu, ra các quyết định liên quan và tổng hợp báo cáo?
- Nhân viên được biết ở mức độ nào những thông tin được phép sử dụng?
- Thông tin được chia sẻ trong công ty như thế nào?
- Điều gì đảm bảo thông tin đó được sử dụng hợp lệ và hợp pháp?
- Thông tin sẽ được chi tiết tới mức độ nào trong cơ sở dữ liệu?
- Thông tin được sử dụng vì mục đích nào, có nằm ngoài phạm vi chiến lược CRM của công ty không?

4.2.1. Sự hợp tác của nhân viên

Để quản trị thông tin khách hàng thành công, điều quan trọng trước hết là *sự hợp tác của nhân viên*. Các nhân viên tiếp xúc là đầu mối quan trọng trong quản trị thông tin khách hàng vì họ thường xuyên thu thập chúng. Cho dù họ là nhân viên bán lẻ hay chuyên gia bán

hàng cao cấp thì họ đều là bộ mặt của công ty trong con mắt khách hàng. Vì vậy, người quản lý phải quyết định xem nhân viên cần biết cái gì để việc thu thập dữ liệu của họ trở nên dễ dàng hơn.

Tuy nhiên cũng cần phải thận trọng ở đây. Để quá nhiều người biết có thể sẽ làm hỏng chiến lược kinh doanh. Những nhân viên tiếp xúc không muốn hoặc không cần phải biết chi tiết chiến lược khách hàng của công ty. Cái họ thực sự phải biết đó là sự giải thích hợp lý cho những câu hỏi của họ và thỏa mãn sự tò mò, điều đó sẽ thúc đẩy họ thu thập thông tin. Và chính họ cũng cần câu trả lời để thỏa mãn sự tò mò của khách hàng, vì vậy họ cũng sẽ thúc đẩy khách hàng cung cấp thông tin.

Vài năm trước một công ty bán lẻ lớn muốn biết số điện thoại của khách hàng để họ xác định khách hàng của họ đến từ vùng nào. Họ lập luận dữ liệu này có thể giúp họ tập trung nỗ lực marketing vào nhóm khách hàng mục tiêu hơn. Thực ra chỉ phần mã vùng điện thoại cũng đủ để biết khu vực sinh sống của khách hàng nhưng ai đó đã nghĩ rằng sẽ tốt hơn khi biết cả số.

Khi nhân viên lễ tân hỏi khách hàng số điện thoại, khách hàng sẽ do dự có nên cho biết thông tin cá nhân không. Thực tế, nhiều nhân viên bán hàng nghĩ rằng câu hỏi này quá tọc mạch. Vì thế, các nhân viên sớm nhận ra họ không nên hỏi như vậy. Thay vào đó, họ đơn giản chỉ việc bịa ra các số điện thoại cho đủ số lượng.

Kết quả là sự nghi ngờ của khách hàng, nhân viên bị phê bình, và tất cả dữ liệu đều vô dụng. Vấn đề có thể được xử lý trước hết bằng cách xác định chính xác thông tin cần là gì, sau đó đào tạo cơ bản cho nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng để họ có thể chủ động thu thập.

Một lượng nhỏ công việc được làm trước có thể giữ được vô số các mối quan hệ khách hàng, hạn chế những sai sót của nhân viên trong quản lý, và quan trọng nhất là thu thập thông tin cần thiết.

4.2.2. Chia sẻ cơ sở dữ liệu

Người quản lý luôn băn khoăn giữa *chia sẻ hay không chia sẻ* thông tin giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Thông tin khách hàng là phần cơ bản trong quan hệ khách hàng. Là một tổ chức, ban lãnh đạo muốn có càng nhiều thông tin về khách hàng càng tốt bởi vì điều đó giúp cho họ biết được làm thế nào phục vụ người đó tốt nhất. Tuy nhiên, khi xử lý những mối quan hệ phức tạp, lợi nhuận cao, người bán hàng sẽ gặp khó khăn với những thông tin do ban lãnh đạo yêu cầu: quá nhiều thông tin được chia sẻ giữa các thành viên của lực lượng bán hàng đôi khi lại trở thành một sự phá hoại ngầm ngầm.

Để phòng ngừa tình huống này, cần ý thức được sự tiếp xúc của nhân viên bán hàng với khách hàng rất quan trọng. Cho dù đó là những giao dịch bán lẻ lợi nhuận cao hay quan hệ bán hàng cho các khách hàng doanh nghiệp phức tạp hơn, công ty sẽ không thất bại trừ phi họ coi thường mối quan hệ người bán- khách hàng.

Các nhân viên bán hàng vẫn thích tích trữ nhiều dữ liệu vì họ không cảm thấy mối hiểm họa khi có quá nhiều dữ liệu. Để giải quyết tình huống này, cách tốt nhất là bắt đầu từ chiến lược CRM của công ty và xác định chính xác thông tin nào là cần thiết. Giải thích với nhân viên bán hàng tại sao cần thông tin đó và cần phải làm gì với nó. Sau đó thu thập không nhiều không ít hơn so với yêu cầu.

4.2.3. Chi tiết cơ sở dữ liệu

Xác định *nội dung chi tiết* của cơ sở dữ liệu. Ngay cả cơ sở dữ liệu khách hàng đơn giản nhất cũng chứa đựng vô số dữ liệu. Nếu biết rõ mình cần gì ở cơ sở dữ liệu này thì mọi thứ dường như rất tốt đẹp, nhưng không phải lúc nào cũng vậy, đôi khi chính người sử dụng cũng cảm thấy lúng túng khi sử dụng cơ sở dữ liệu hàng ngày.

Mục đích tìm ra thông tin ở mức độ nào là phù hợp sẽ khiến cho hoạt động trở nên hiệu quả và bảo đảm sự hài lòng của khách hàng khi làm việc với công ty. Nếu khách hàng cảm thấy tiếp tục bị xâm phạm sự riêng tư thì đó cũng là lần tiếp theo công ty làm hỏng mối quan hệ của mình với khách hàng. Chuyện xâm phạm hay không cũng khác nhau ở mỗi công ty, mỗi khách hàng, và đôi khi ở từng giao dịch.

Ví dụ, một hãng cung cấp dược phẩm biết chi tiết về sức khỏe khách hàng và điều này cũng không hề hấn gì vì khách hàng muốn người tiếp xúc với họ biết được nhằm làm cho mỗi lần khám chữa bệnh trở nên hiệu quả. Nếu một nhân viên lễ tân của một phòng khám lại biết quá rõ những thông tin tương tự, mọi thứ sẽ đảo lộn hết cả.

Khi quyết định thông tin nào cần cho tất cả nhân viên tiếp xúc khách hàng, cần chia thông tin trong cơ sở dữ liệu khách hàng thành ba dạng, bao gồm:

Thông tin cần biết

- Ghi đúng chính tả tên khách hàng
- Địa chỉ và số điện thoại của khách hàng
- Phát âm chính xác tên khách hàng
- Sử dụng từ biểu lộ sự tôn trọng: Mr., Ms., Miss, Mrs., or Dr.

Thông tin nên biết

- Khách hàng đã thanh toán bằng cách nào
- Thời gian của vòng đời khách hàng
- Có ai khác ở công ty hoặc gia đình có thể đặt hàng
- Khách hàng thường mua sản phẩm gì
- Sản phẩm nào khách hàng mua gần đây nhất
- Khách hàng có phàn nàn gì không
- Thái độ của khách hàng về công ty, sản phẩm và dịch vụ

Thông tin không nhất thiết phải biết

- Tuổi
- Thu nhập
- Tình trạng hôn nhân và số con
- Trình độ học vấn

Ba mức độ này được xem như chỉ dẫn cho việc cung cấp thông tin. Cấp độ đầu tiên dễ tiếp cận nhất, cấp độ thứ hai chỉ được phép tiếp cận khi nhân viên tiếp xúc yêu cầu có thêm thông tin, cấp độ thứ ba chỉ cung cấp cho cấp quản lý.

4.2.4. Khai thác dữ liệu

Thậm chí khi người quản lý cố gắng thu thập thông tin và dữ liệu sao cho phù hợp với chiến lược CRM và hoạt động kinh doanh của công ty thì anh ta vẫn có thể có quá nhiều số liệu hơn mức độ cần cho việc phân tích vòng đời của một khách hàng.

Tuy nhiên, với những ràng buộc về đạo đức và pháp luật, công ty cần sử dụng thông tin này để phát hiện ra những xu hướng mới ở khách hàng. Sau đây là một vài kỹ thuật:

- *Phân tích dữ liệu của 1-5 năm về trước*: thậm chí những số liệu tổng hợp như tổng số giao dịch của khách hàng, khoảng chênh lệch 5% vẫn có thể đưa ra một xu hướng.
- *Tham khảo chéo thông tin*: những chương trình máy tính đơn giản có thể kết hợp hai tập hợp dữ liệu. Bằng cách đó, người quản lý có thể tìm hiểu xem liệu những khách hàng từ 30-40 tuổi có phải là những người chi tiêu nhiều nhất còn những khách hàng trong độ tuổi 50-60 chi tiêu ít nhất. Những điều “nên biết” cần được chia sẻ để thu hút khách hàng tiềm năng và thiết kế danh mục sản phẩm.
- *Vạch ra những vấn đề quan trọng*: thông tin thu thập được trong các cuộc khảo sát có thể giúp người quản lý nhìn ra những vấn đề quan trọng. Ví dụ, công ty đang bán khoản tại sao khách hàng không sử dụng hệ thống đặt hàng trực tuyến, khách hàng có thể trả lời rằng vì họ không có máy tính. Họ từ chối sử dụng máy móc có thể đơn giản vì họ thích tiếp xúc trực tiếp hơn.
- *So sánh dữ liệu khách hàng với dữ liệu của công ty*: liệu thông tin nhân khẩu của khách hàng có gì thay đổi vào thời điểm bán hàng. Người quản lý có thể phát hiện ra những yếu tố tâm lý mới bổ sung cho cơ sở dữ liệu khách hàng.
- *Những thay đổi theo mùa vụ trong cơ sở dữ liệu*: tìm kiếm những xu hướng mới trong bán hàng (hoặc sự thay đổi trong phần nản của khách hàng) dựa vào thời điểm trong năm. Điều này sẽ giúp người quản lý quyết định như thế nào việc dùng người hoặc chỉ dẫn những việc cần làm trong thời kỳ cầu giảm sút.

4.3. Vấn đề pháp lý và đạo đức trong sử dụng dữ liệu

Cần nhớ rằng công ty chỉ có thể sử dụng thông tin trực tiếp thu thập được từ khách hàng cho mục đích mà công ty đã nói với họ. Không thể bán thông tin đó cho bất kỳ công ty nào khác hoặc dùng nó cho những dự án trong tương lai trừ phi có được sự chấp thuận của khách hàng.

4.4. Công cụ thu thập thông tin khách hàng

Người quản lý biết anh ta muốn những thông tin, dữ liệu nào và sẽ phải làm gì với chúng. Anh ta biết ai sẽ có quyền truy cập vào những thông tin đó và sẽ duy trì sự bảo mật cho khách hàng tới mức độ nào. Nhưng trong nền kinh tế thông tin của thế kỷ 21, thông tin được thu thập như thế nào? Sẽ phải trả bao nhiêu tiền? Những dữ liệu có sẵn có đáng giá không? Làm thế nào để có thứ mình muốn mà không bị sa lầy vào những con số thống kê vô nghĩa? Liệu khách hàng có hợp tác với công ty?

Trả lời câu hỏi thu thập dữ liệu và thông tin khách hàng bao nhiêu là đủ có thể làm đau đầu bất cứ một người quản lý có lương tri nào. Có nhiều lựa chọn trong khi họ không có nhiều thời gian để quyết định được điều đó sẽ mang lại may mắn hay không.

4.4.1. Nguồn thông tin và dữ liệu

Cách hiệu quả nhất để có được lựa chọn tối ưu là xem xét lợi thế của các nguồn dữ liệu. Nói chung, khi dữ liệu và thông tin phù hợp hơn với yêu cầu của công ty và chính xác hơn, chúng cũng trở nên khó tiếp cận và có chi phí cao hơn. Sau đây là một vài nguồn thông tin khách hàng:

Báo cáo của chính phủ. Chính quyền tỉnh/ thành phố, địa phương đều có các báo cáo nhân khẩu theo khu vực địa lý. Có thể dễ dàng có được thông tin- thường là miễn phí- như là sự thay đổi của cộng đồng dân cư qua các năm, các chuyên gia của chính phủ phát hiện những xu hướng gì trong các ngành công nghiệp trọng yếu. Điểm bất lợi là dữ liệu này phổ biến và cho chúng ta biết rất ít về khách hàng hiện tại và tiềm năng.

Báo cáo công ty. Có nhiều công ty cung cấp thông tin chi tiết về dân cư dựa vào mã vùng hoặc số đầu của điện thoại. Không giống như dữ liệu từ chính phủ, những báo cáo này đưa ra những thông tin chính xác hơn về trình độ học vấn, tuổi, thu nhập, nghề nghiệp và những số liệu thống kê khác có thể giúp các công ty địa phương tìm ra những xu hướng mới có thể ảnh hưởng tới hoạt động marketing.

Hiệp hội doanh nghiệp. Nhiều hiệp hội doanh nghiệp thực hiện khảo sát hàng năm để xác định những xu hướng trong ngành của họ. Những cuộc khảo sát này sẽ cho biết ngành đó thay đổi như thế nào, công ty nào là chủ chốt, và điều gì sẽ xảy ra trong tương lai. Chúng sẽ là những điểm khởi đầu hoàn hảo, vì thế đừng bỏ qua chúng, nhưng cần lưu ý rằng các đối thủ cạnh tranh cũng có được thông tin này.

Điểm bán hàng. Thậm chí một công ty nhỏ nhất với rất ít hoặc không có công nghệ IT vẫn nắm giữ những lưu trữ dựa vào các giao dịch bán hàng. Một người bán được vài gara trong một năm biết rằng ngày bán hàng tốt nhất là thứ năm, sau vài năm, người đó nhanh chóng nhận ra không nên cố gắng bán vào ngày nghỉ cuối tuần.

Công nghệ cho phép những máy tính tiền tại các điểm bán hàng có thể ghi lại thời điểm trong ngày, tên hàng hóa khách hàng đã mua, phương thức thanh toán, số lượng mua. Những hệ thống này sẽ đưa ra báo cáo giúp công ty dự báo số nhân viên cần dùng và quản lý hàng dự trữ. Cùng lúc đó, hệ thống này luôn giúp công ty nhập thông tin cơ bản tại thời điểm giao dịch như mã vùng, số điện thoại, hay giới tính của khách hàng.

Hệ thống tương tự như vậy cũng được áp dụng cho giao dịch B2B. Có kiểu hệ thống giúp người bán nhập dữ liệu vào máy tính khi hợp đồng được ký kết lần hai. Có kiểu lại yêu cầu nhân viên văn phòng nhập thông tin từ hợp đồng. Những phần mềm trợ giúp lần ra các giao dịch thông qua các phiếu tích kê (trouble tickets).

Dù sử dụng công nghệ phức tạp hay phương pháp quan sát “bằng mắt”, chúng đều là bước đầu tiên để thu thập thông tin thật sự về từng khách hàng.

Nhân viên. Những nhân viên tiếp xúc có vai trò tích cực trong việc thu thập thông tin và người bán hàng sẽ chia sẻ thông tin khách hàng. Hai nhóm này cùng với các nhân viên khác là bước tiếp theo để thu thập thông tin “bị động”. Nhân viên trở thành tai mắt của công ty khi họ tiếp xúc với khách hàng.

Ví dụ, một nhân viên bán hàng B2B thường xuyên đến văn phòng của khách hàng. Anh ta sẽ biết vào thời điểm nào trong ngày dây chuyền sản xuất bận nhất, khi nào khách hàng mở rộng sản xuất, khi nào tình hình xấu đi.

Những nhân viên bán lẻ có thể ghi chép bao nhiêu lần khách hàng yêu cầu trả tiền bằng thẻ tín dụng nhưng công ty không thể đáp ứng, bao nhiêu lần khách hàng yêu cầu mua hàng mà công ty không có, và bao nhiêu lần khách hàng thất vọng vì không mua được hàng.

Giá trị của thông tin ở chỗ nó được chuyển trực tiếp cho người nào trong công ty cần nó nhất. Để những người bán hàng cùng với những người vận chuyển, các kỹ sư thiết kế sản phẩm với nhân viên chăm sóc khách hàng, tự nhiên các nhân viên đó sẽ chia sẻ thông tin mà họ thậm chí không nghĩ rằng họ có.

Khảo sát. Khảo sát là cách hiệu quả để biết chính xác suy nghĩ của khách hàng. Nó bao gồm khảo sát không chính thức chỉ có vài câu hỏi và khảo sát phức tạp qua điện thoại được thực hiện bởi những công ty nghiên cứu chuyên nghiệp. Mẫu càng lớn, kết quả nghiên cứu có tính đại diện càng cao. Thậm chí cả những mẫu nhỏ cũng có thể chỉ ra những vấn đề phải nghiên cứu thêm.

Nhiều khảo sát yêu cầu khách hàng sắp xếp tầm quan trọng hay đơn giản chỉ là trả lời có/không. Cho dù chưa từng thực hiện cuộc khảo sát nào thì những câu hỏi này có thể không xa lạ gì vì người ta có thể tham khảo một cuộc phỏng vấn nào đó. Trong trường hợp một cửa hàng bán đồ thủ công, dữ liệu từ những câu hỏi đó có thể chỉ ra những hoạt động tiếp theo là gì.

Câu hỏi mở có đưa ra những ý kiến có giá trị hơn về cái khách hàng thực sự muốn từ mối quan hệ với công ty. Điều này đặc biệt có giá trị khi một công ty nào đó đang muốn tiếp cận một nhóm khách hàng nhỏ. Ví dụ, một đại lý xe hơi thường xuyên thực hiện khảo sát với

những người mua xe trị giá trên 60.000\$ và những người mua từ ba chiếc trở lên trong vòng 10 năm qua.

Phòng vấn nhóm tập trung. Cùng với khảo sát, phòng vấn nhóm tập trung được thực hiện từ những cuộc gặp mặt không chính thức gồm có những khách hàng chính đến những cuộc thảo luận phức tạp, chuyên nghiệp gồm những khách hàng được lựa chọn theo phương pháp thống kê. Nhóm tham khảo là cách giải quyết lý tưởng cho những vấn đề rắc rối hay “brainstorming”- họ sẽ bày tỏ suy nghĩ của mình về sản phẩm/ dịch vụ nào đó. Tuy nhiên, nếu số lượng nhóm được phỏng vấn ít thì mẫu nghiên cứu sẽ quá nhỏ để hiểu được thị trường đang thay đổi như thế nào hay khách hàng thực sự nghĩ gì.

Về *phạm vi thu thập*, không có một quy tắc cụ thể nào nói rõ cần phải thu thập thông tin khách hàng đến mức độ nào. Điều quan trọng là thu thập thông tin và sử dụng chúng để tăng sự nhận thức của nhân viên về tầm quan trọng của thông tin. Đừng quá lo lắng về sự chuẩn xác tuyệt đối của thông tin, mà trước hết hãy bắt tay vào thu thập và sử dụng thông tin.

Nếu có sự băn khoăn về việc *khi nào bắt đầu và làm gì*, hãy cố gắng thu hẹp khoảng cách giữa dữ liệu và thông tin khách hàng bằng cách thu thập thông tin chi tiết ở những giai đoạn khác nhau trong chu kỳ sống khách hàng. Những thời điểm quan trọng và thông tin tại từng thời điểm cần thu thập như sau:

- 1. Trước khi có khách hàng.** Sử dụng thông tin nhân khẩu và tâm lý để xác định khách hàng là ai, làm thế nào để tiếp cận thị trường, chào bán sản phẩm/dịch vụ nào.
- 2. Tiếp xúc ban đầu với khách hàng tiềm năng.** Người ta không mua khách hàng để lấy thông tin. Trong các cuộc khảo sát bằng phiếu điều tra hay phỏng vấn, có thể thu thập những thông tin sau:
 - Họ nghe nói gì về công ty (cần cho hệ thống thông tin marketing)
 - Ấn tượng đầu tiên của họ về công ty là gì?
 - Bằng cách nào họ liên lạc với công ty (ví dụ, họ đã lái xa bao xa để đến cửa hàng bán lẻ của công ty, họ sử dụng phiếu trả lời theo tạp chí, tìm kiếm trên internet, hay bằng một cách nào đó trong trường hợp công ty bán cho khách hàng doanh nghiệp.)
 - Họ mua những sản phẩm tương tự ở đâu?
 - Họ muốn gì ở sản phẩm của công ty? (hay nói cách khác, họ thích sản phẩm cạnh tranh ở điểm nào?)
- 3. Thời kỳ đầu mối quan hệ.** Ngay sau lần mua đầu tiên, hãy bắt đầu phát triển cơ sở dữ liệu về khách hàng bằng cách ghi lại những thông tin sau:
 - Thời gian mua
 - Phương thức thanh toán
 - Những yêu cầu cụ thể
 - Số lần mua
 - Sản phẩm đã mua
 - Cách liên lạc
 - Ý kiến góp ý
- 4. Thời kỳ sau mối quan hệ.** Giai đoạn này sẽ khác nhau ở những công ty khác nhau, thực tế là họ luôn biết ai là khách hàng “tốt” cho công ty. Người bán lẻ luôn nhớ khuôn mặt nào họ thường xuyên gặp lại. Người bán hàng cho khách hàng doanh nghiệp luôn biết ai là người mua nhiều nhất và ít phàn nàn nhất. Lựa chọn từ số họ vào những cuộc khảo sát hay phỏng vấn nhóm tập trung để thu thập:
 - Xu hướng ngành
 - Những vấn đề trong công ty dễ gây ra việc khách hàng từ bỏ không mua tiếp.
 - Xu hướng trong sản phẩm, phương thức mua, vận chuyển, và những yếu tố khác trong quan hệ khách hàng.
- 5. Thời kỳ tạm nghỉ.** Nhiều công ty có thời kỳ này khi khách hàng của họ không còn trong danh sách khách hàng tiềm năng, đặc biệt khi công ty có cơ sở khách hàng theo kiểu đồng hồ cát. Những người môi giới bất động sản không kỳ vọng gặp một khách hàng tháng này qua tháng khác. Cửa hàng áo cưới không kỳ vọng gặp lại khách hàng, ít

nhất cũng phải sau vài năm. Nhưng điều này không có nghĩa họ không còn là khách hàng của công ty nữa. Họ là những người quan trọng giới thiệu cho công ty khách hàng mới và tương lai của công ty. Mọi người sẽ mua ngôi nhà to hơn khi họ có con và các cô dâu giới thiệu bạn bè hay con gái của họ đến cửa hàng áo cưới. Khi xảy ra những thời kỳ tạm nghỉ tự nhiên như vậy, công ty cần khảo sát hoặc phỏng vấn nhóm tập trung để tìm hiểu khách hàng thích/ không thích điều gì khi làm việc với công ty. Hãy sử dụng dữ liệu từ những giao dịch này để so sánh giữa các tháng, các năm.

- 6. Thời kỳ cuối mỗi quan hệ.** Khi một khách hàng không còn quan hệ với công ty, người đó cũng là một nguồn thông tin. Và hãy khảo sát để tìm hiểu:
- Liệu có vấn đề gì đó về dịch vụ khách hàng khiến họ không mua sản phẩm nữa?
 - Sản phẩm không đáp ứng nhu cầu của họ?
 - Họ mua hàng của ai khác?
 - Liệu có lý do nào khách quan, không liên quan gì đến công ty? (ví dụ, họ chuyển nhà đi nơi khác)

4.4.2. Máy tính không phải là công cụ hữu hiệu nhất

Không cần phải nghi ngờ gì về việc máy tính đã thay đổi cách quản trị quan hệ khách hàng. Máy tính không chỉ là phương tiện để thu thập mà còn lưu trữ và tổng hợp báo cáo dựa vào dữ liệu. Không có gì ngạc nhiên bằng khả năng xử lý dữ liệu không lồ với máy tính của một nhân viên IT. Nhưng điều này không phải luôn đúng. Mục đích của công ty không phải là xem mình có bao nhiêu thông tin mà là có thông tin nào hữu ích với công ty và các nhân viên. Vì thế không phải lúc nào cũng cần một cơ sở dữ liệu lớn. Đôi khi chỉ cần một cây bút và một tờ giấy là đủ để xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng.

Vì vậy, hãy ghi nhớ những điều này trong tâm trí khi hoạch định bất cứ cơ sở dữ liệu nào - là một tập con trong cơ sở dữ liệu lớn của công ty hay toàn bộ hệ thống của công ty:

- 1. Máy tính nhỏ nhưng khả năng lớn.** Các chương trình cơ bản như Word®, Excel® có thể lập bảng dữ liệu và thể hiện dưới dạng biểu đồ. Lập trình viên có thể đưa ra một phần mềm đơn giản, rẻ tiền phù hợp với công ty, có thể chạy trên bất cứ máy tính nào và đưa ra báo cáo về giao dịch với khách hàng quan trọng hay thông tin chéo của khách hàng về mã vùng, số lần mua trung bình.
- 2. Hệ thống máy tính tốt nhất cũng không thể làm được mọi thứ.** Nhiều công ty lớn có cơ sở dữ liệu khách rất tỉ mỉ, nhưng họ không thể nắm bắt được thông tin mà từng phòng ban cần. Hãy tìm xem làm cách nào để có được thông tin nhanh nhất từ cơ sở dữ liệu đó.
- 3. Phải có thứ mình cần.** Máy tính không bao giờ hiểu được chúng ta muốn gì, nó chỉ hiểu chính xác chúng ta hỏi gì. Máy tính chỉ làm những gì được yêu cầu mà thôi. Do đó, cần có hoạt động đào tạo về hệ thống cơ sở dữ liệu để đưa ra những báo cáo theo yêu cầu. Nếu có hệ thống được xây dựng riêng cho công ty, hãy chắc chắn công ty đã có tất cả những báo cáo cần phải có.

4.4.3. Độ tin cậy của thông tin

Mọi thứ đều có thể chứng minh với số liệu thống kê. Liệu có thể chứng minh thế giới này là phẳng? Hãy hỏi một nhà toán học và chúng ta sẽ có bằng chứng. Thế còn chứng minh ong không thể bay? Hãy hỏi kỹ sư hàng không. Hay giám đốc một công ty không biết liệu khách hàng còn ưa thích sản phẩm của mình nữa không? Hãy hỏi người quản lý dữ liệu và ngày hôm sau anh ta sẽ có bằng chứng cho vấn đề quan tâm.

Thực tế là chúng ta đang tồn tại trong một thế giới với các con số. Và có những cuốn sách nói về cách nói dối với các con số thống kê. Chúng ta đã thấy những chính trị gia phù phép với

những con số đến khi không còn nhận ra đâu là sự thật nữa. Hẳn là chúng ta cũng đã từng làm méo mó vài con số và nhanh chóng nhận ra chẳng có ai là thông thái cả.

Ví dụ, sau 30 năm làm việc, người quản lý marketing biết làm thế nào để tiếp cận khách hàng. Bất cứ người nào trải qua cuộc đại khủng hoảng hay Chiến tranh thế giới II cũng biết rằng giá là yếu tố quan trọng khi mua sản phẩm. Những nhân viên dịch vụ khách hàng trẻ đến mấy cũng hiểu khách hàng không thể kiên nhẫn chờ đợi quá một phút, thời gian với họ là vàng. Và những điều ở trên không phải tự nhiên mà có.

Tiền và thời gian đều quan trọng. Nhưng cũng có thể không là gì. Nếu thực sự muốn biết điều gì có giá trị đối với khách hàng, hãy quên đi những gì được cho rằng mình quá biết để hỏi khách hàng. Sau đó, mới thu thập được thông tin và dữ liệu thật sự. Mặc dù vậy, vẫn có những người khăng khăng với quan điểm riêng. Và là người quản lý, anh ta làm thế nào để thuyết phục những người có trách nhiệm đưa ra quyết định rằng thông tin đang có mới là chính xác. Trong một thế giới đầy những chuyên gia số liệu, đó thực sự là một thách thức đối với những nỗ lực quản trị quan hệ khách hàng. Sau đây là một vài kỹ thuật để giúp người quản lý vượt qua thách thức đó:

1. **Yếu tố đầu vào của dữ liệu.** Nếu nhân viên được sử dụng thông tin nào đó, phải chắc chắn họ biết thông tin đó đã được thu thập thế nào. Hãy cho họ xem khảo sát, tham gia vào phỏng vấn nhóm tập trung, hay làm việc tại điểm bán hàng để họ làm quen với quy trình. Để họ hiểu ngay từ đầu để tránh việc phàn nàn khi họ tiếp nhận dữ liệu.
2. **Công cụ đảm bảo tính nhất quán.** Đừng bao giờ yêu cầu nhân viên bán hàng tìm hiểu những thông tin nhất định. Hãy cho họ một bản chỉ dẫn. Phát triển các mẫu để dàng cho khách hàng trả lời. Đào tạo nhân viên cách thu thập thông tin.
3. **Đó là công việc.** Nếu yêu cầu nhân viên hỏi khách hàng, hay thậm chí chia sẻ thông tin trong tài liệu của họ thì điều đó đòi hỏi nhân viên phải nỗ lực hơn. Thông tin sẽ tốt hơn, đáng tin cậy hơn khi người quản lý chứng tỏ được mình hiểu được những nỗ lực đó của họ. Ví dụ, giám đốc muốn nhân viên trực tổng đài đưa thêm câu hỏi trong mỗi cuộc gọi, hãy nhớ rằng số lượng cuộc gọi một ngày vì thế có thể giảm xuống trong thời kỳ khảo sát. Nỗ lực thu thập thông tin chỉ diễn ra trong một thời kỳ nhất định để nhân viên biết khi nào mọi việc sẽ kết thúc. Đồng thời đưa ra những biện pháp khuyến khích, chẳng hạn thời gian nghỉ phép hay giải thưởng cho người nào tham gia tích cực nhất.
4. **Sử dụng câu hỏi mở.** Những lời nhận xét của khách hàng được ghi chép chính xác có thể giúp nhân viên hiểu rõ khách hàng hơn, nhất là với những nhân viên không thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Khi một người bán hàng nghe khách hàng nói họ quan tâm tới chất lượng hơn giá cả, thông tin này sẽ đi vào tâm trí của nhân viên nhanh hơn là khi họ đọc bản báo cáo nói rằng 67% khách hàng coi chất lượng quan trọng hơn giá cả. Để có được những đánh giá hữu ích, cần ghi lại những gì diễn ra khi phỏng vấn nhóm tập trung hay khảo sát qua điện thoại rồi biên tập chúng thành những nhận xét cô đọng, súc tích. Có thể cho nhân viên nghe băng/CD, hoặc sử dụng nhận xét này cho nhóm phỏng vấn lớn hơn.
5. **Lập bảng biểu cho câu hỏi mở.** Câu trả lời chung chung trong nhiều cuộc khảo sát có câu hỏi mở là “Nhưng đó chỉ là một người”. Những công ty nghiên cứu chuyên nghiệp luôn sắp xếp câu trả lời thành nhiều loại khác nhau và cung cấp dữ liệu dựa trên những câu trả lời của khách hàng.
6. **Không nên phân biệt quá rõ trắng đen.** Mỗi một khách hàng có quan điểm riêng về một sự kiện hay một sản phẩm nào đó dựa trên kỳ vọng - mà kỳ vọng này có thể thay đổi từng giây. Ví dụ, một người đang vội và dừng lại ở một nhà hàng, phải mất hai phút để chờ đợi với người đó quả là một dịch vụ tồi. Nếu anh ta đang chờ một người bạn và sẽ có một bữa trưa tuyệt vời, cũng là hai phút đấy nhưng lúc này nó chẳng là bao. Khi xem xét từng câu nhận xét của khách hàng, hãy nhớ rằng các yếu tố như thời tiết, đời

sống riêng của khách hàng, mọi thứ đang diễn ra xung quanh có thể ảnh hưởng đến câu trả lời của họ.

7. **Hãy hỏi tại sao.** Nếu dữ liệu ngược lại với những gì chúng ta biết là đúng, hãy tìm hiểu lý do vì sao lại như vậy. Có thể vì quên mất câu hỏi quan trọng, ví dụ bệnh viện quên mất hỏi bệnh nhân và khách thăm xem họ có dễ tìm đường đến không, hoặc chúng ta chọn một mẫu không tốt, ví dụ người bán lẻ chỉ khảo sát từ 10 giờ sáng đến 4 giờ chiều có thể sẽ bỏ qua những người làm việc văn phòng làm việc trong khoảng thời gian đó. Và đừng bao giờ quên: vấn đề có thể không giống như những gì bạn nghĩ.

Tóm tắt chương:

Quản trị thông tin khách hàng bao gồm hai hoạt động, thu thập thông tin khách hàng qua các lần giao dịch và sử dụng thông tin, nhằm xây dựng hồ sơ khách hàng phục vụ cho việc nâng cao chất lượng sản phẩm/ dịch vụ, hay nói cách khác, là việc tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng. Các công ty càng mở rộng quy mô, có số lượng khách hàng càng lớn thì càng cần một cách thức tiếp cận hệ thống để tổ chức thu thập quản lý và khai thác thông tin khách hàng. Thông tin và dữ liệu được xác định từ yêu cầu của chiến lược kinh doanh và chiến lược CRM nhưng chính việc quản trị thông tin này lại được xem như công cụ định hướng cho các hoạt động CRM cụ thể.

Nội dung ôn tập và thảo luận:

1. Chiến lược kinh doanh và CRM là căn cứ để xác định thông tin và dữ liệu? điều này đúng hay sai? Hãy thảo luận?
2. Phân tích nội dung và yêu cầu của cơ sở dữ liệu khách hàng trong CRM.
3. Dữ liệu đem lại thông tin cần thiết cho người quản trị CRM như thế nào?
4. Dữ liệu giúp xác định các xu hướng của thị trường và khách hàng như thế nào?
5. Thông tin chỉ ra các vấn đề cụ thể gì cho người quản trị CRM
6. Nhân viên khác nhau được biết thông tin ở mức độ khác nhau, và chỉ những ai thực sự cần mới được phép truy cập vào hệ thống cơ sở dữ liệu? hãy tranh luận?
7. Duy trì tính bảo mật cho khách hàng mọi lúc mọi nơi có phải là nguyên tắc quan trọng trong quản lý dữ liệu khách hàng
8. Hãy trình bày các cách thức tìm kiếm, tập hợp và bổ sung dữ liệu vào hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng.

Chương 5: CRM qua Internet

Quản trị quan hệ khách hàng được coi là một công cụ marketing hiện đại trong đó mọi hoạt động của doanh nghiệp đều lấy khách hàng làm trung tâm. Quá trình tương tác giữa doanh nghiệp với thị trường được xây dựng trên một cơ sở dữ liệu khách hàng chi tiết và được quản lý với sự trợ giúp của các công cụ internet và truyền thông hiện đại. Nhờ đó, doanh nghiệp trong các tình huống giao tiếp với khách hàng, luôn có được các thông tin cần thiết liên quan đến đặc điểm của họ và tạo cho họ những giải pháp được cá thể hóa.

Nội dung chương này cung cấp cho người học:

- Hiểu biết những quan niệm cơ bản về thương mại điện tử, và các ứng dụng chủ yếu của thương mại điện tử, hệ thống internet
- Biết cách sử dụng các công cụ trên internet trong việc triển khai các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.
- Nắm vững được đặc điểm và những điều kiện vận dụng các công cụ trên internet để quản trị quan hệ khách hàng

5.1. Thương mại điện tử (e-commerce) và hệ thống thông tin khách hàng trong kinh doanh hiện đại

Jeff Bezos chủ tịch của một trong những công ty kinh doanh qua mạng hàng đầu thế giới (Amazon.com) với doanh số trung bình 4 tỷ USD/năm đưa ra quan điểm của mình về thương mại điện tử rằng: “đã là một công ty kinh doanh thì phải chú trọng tới khách hàng, hướng tới nhu cầu của khách hàng trước khi đề cập tới sản phẩm của mình, cho dù trong thời đại công nghệ thông tin hay các thời đại khác”. Bill Gates có một câu nói rất nổi tiếng về tương lai của ngành công nghệ thông tin và Internet là: “Thế giới nằm ngay trên năm đầu ngón tay của bạn”.

Con người ngày càng không thể thiếu internet

Internet đã thay đổi mọi thứ trong cuộc sống của chúng ta, từ cách chúng ta tìm kiếm, tiếp nhận và truyền tải các thông tin đến mọi hành vi thường ngày như đọc báo, xem tivi, mua hàng hóa, giải trí, sáng tạo, vv.. Một nghiên cứu năm 2007 của Microsoft chỉ ra rằng trên thế giới hiện có trên 1 tỷ người sử dụng internet, trong đó Châu á chiếm trên 36%. Trong thời gian sử dụng internet họ chủ yếu làm các việc theo mức độ giảm dần như sau: tìm kiếm thông tin, giao tiếp, download-upload, làm việc với các công cụ tìm kiếm, chơi game, nghe nhạc, blogging, làm việc với trang web cá nhân, học trực tuyến, xem quảng cáo trên mạng, mua trực tuyến, dịch vụ ngân hàng trực tuyến, đấu giá trực tuyến.

Các nhà nghiên cứu cho rằng internet sẽ làm thay đổi hành vi sống của con người đặc biệt đối với giới trẻ. Cũng trong nghiên cứu trên các chuyên gia dự đoán hành vi giới trẻ trong tương lai như sau:

- Giới trẻ có thể sẽ không đọc báo mà chỉ quan tâm đến một số tạp chí,
- Họ sẽ không sử dụng điện thoại cố định,
- Ít quan tâm đến tivi như các thế hệ trước,
- Mọi thứ đều gắn với các thiết bị di động,
- Tin vào những người cùng độ tuổi hơn là các chuyên gia,

- Chỉ quan tâm đến thông tin chứ ít quan tâm đến nguồn của nó,
- Mọi quan tâm chung của họ là các trải nghiệm trên internet,

Khái quát về thương mại điện tử

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về thương mại điện tử, trong lĩnh vực marketing và CRM thương mại điện tử là hoạt động ứng dụng mạng internet và các phương tiện điện tử (web, e-mail, cơ sở dữ liệu, multimedia, pda...) để tiến hành các hoạt động marketing nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức và duy trì quan hệ khách hàng thông qua nâng cao hiểu biết về khách hàng (thông tin, hành vi, giá trị, mức độ trung thành...), các hoạt động xúc tiến hướng mục tiêu và các dịch vụ qua mạng hướng tới thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Hoạt động thương mại điện tử được đặt trong một môi trường mới, môi trường Internet, phương tiện Internet và các thiết bị thông tin được kết nối vào Internet. Khái niệm thị trường được mở rộng thành “Không gian thị trường” (Marketplace) thể hiện phạm vi thị trường được mở rộng hơn trong thương mại điện tử. Thị trường ở đây vẫn được hiểu là “tập hợp những người mua hiện tại và tiềm năng”. Tuy nhiên, người mua hiện tại và tiềm năng được mở rộng hơn nhờ Internet. Điều này xuất phát từ chính bản chất toàn cầu của Internet, cho phép thông tin về sản phẩm, dịch vụ có thể đến với mọi cá nhân, tổ chức trên khắp thế giới và giao dịch cũng có thể được thực hiện thông qua Internet, khiến phạm vi khách hàng hiện tại và tiềm năng mở rộng hơn. Có thể tóm lược một số điểm khác biệt thương mại điện tử với kinh doanh truyền thống trên ba khía cạnh là tốc độ, thời gian và không gian.

Tốc độ: Thông tin về sản phẩm dịch vụ được tung ra thị trường nhanh hơn, Khách hàng tiếp cận những thông tin này cũng nhanh hơn, Giao dịch được tiến hành trong một số trường hợp cũng nhanh hơn (đối với hàng hoá số hoá, việc giao hàng được thực hiện nhanh và thuận tiện hơn), Thông tin phản hồi từ phía khách hàng cũng nhanh hơn...

Thời gian hoạt động liên tục không bị gián đoạn do hệ thống máy tính trên Internet có thể cung cấp dịch vụ hỗ trợ khách hàng mọi lúc và mọi nơi. Các đơn đặt hàng sản phẩm hay dịch vụ có thể được thoả mãn vào bất cứ lúc nào, ở bất cứ nơi đâu.

Không gian: Phạm vi toàn cầu/không phụ thuộc không gian. Internet có khả năng thâm nhập đến khắp mọi nơi trên toàn thế giới. Thông qua Internet, doanh nghiệp Việt Nam hoàn toàn có khả năng quảng bá sản phẩm của mình đến với người tiêu dùng Mỹ, EU, Nhật, Úc với chi phí thấp và thời gian nhanh nhất.

Bằng việc ứng dụng Internet trong hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp đã tạo ra được một kênh Marketing hoàn toàn mới mẻ, đó là kênh Marketing trực tuyến. Cũng thông qua đó, doanh nghiệp có thể nắm bắt được số liệu thống kê trực tuyến, đánh giá ngay được hiệu quả chiến lược Marketing của doanh nghiệp mình - điều không thể nào làm được trong Marketing thông thường. Ví dụ như, trang web của doanh nghiệp được lắp đặt hệ thống đếm số lần truy cập. Thông qua đó, doanh nghiệp có thể thống kê được một cách chính xác số người quan tâm đến trang web của mình ở bất kỳ thời điểm nào.

Lợi ích của thương mại điện tử

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Đối với doanh nghiệp (tổ chức): hiệu quả, chi phí, lợi nhuận <ul style="list-style-type: none"> + Thông tin thị trường + Chia sẻ thông tin với đối tác, khách hàng, nhà cung cấp + Giảm chi phí giao dịch nhờ tự động hóa + Giảm các trở ngại về không gian, thời gian + Tiếp cận thị trường mới + Cá biệt hóa sản phẩm - Đối với khách hàng (cá nhân): chi phí, giá trị, lợi ích <ul style="list-style-type: none"> + Nhiều thông tin hơn + Đánh giá chi phí/lợi ích chính xác hơn + Nhiều sản phẩm để lựa chọn hơn + Thuận tiện trong mua sắm |
|--|

- Đối với xã hội
 - + Mức sống, thu nhập
 - + Văn hóa, truyền thống
 - + An toàn
 - + Môi trường

Quá trình phát triển của thương mại điện tử

Quá trình này có thể chia thành 3 giai đoạn phát triển:

- + Website thông tin, catalogue điện tử : cung cấp thông tin cho khách hàng
- + Website giao dịch: tiến hành các giao dịch, thu nhận thông tin từ khách hàng
- + Website bán hàng trực tuyến: thực hiện các giao dịch mua bán với khách hàng

Các công cụ chủ yếu sử dụng trong thương mại điện tử

- + E-maildirect marketing: chi phí thấp, có những lợi ích của đàm phán qua thư điện tử
- + Message từ Web đến Mobile: MSN, ICQ
- + Chat: message, e-mail, voice, video conferencel
- + Forum: focus group; indepth interview
- + Web-based: questionnaires
- + Mobile commerce: hình thành cùng với sự phát triển các thiết bị điện tử cầm tay mobile, PDA, tablets
- + Blog cá nhân và các các sáng tạo của họ trong blog
- + Các website xã hội nơi họ có thể chia sẻ mọi thông tin, quan điểm, sự sáng tạo của cá nhân.

Điều kiện áp dụng thương mại điện tử

Ngoài những điều kiện chung về cơ sở vật chất, kỹ thuật và pháp lý để phát triển thương mại điện tử còn có những điều kiện riêng để áp dụng thương mại điện tử về các khía cạnh thị trường, doanh nghiệp, môi trường kinh doanh.

+ Thị trường: Nhận thức của khách hàng: số % người sử dụng và chấp nhận Internet, Trong marketing B2C: khách hàng - có các điều kiện tiếp cận Internet, thói quen, mức độ phổ cập, chi phí, phát triển các hoạt động marketing trên Internet, Trong marketing B2B: các tổ chức phối hợp với nhau, giai đoạn này chỉ mới xuất hiện ở các nước phát triển.

+ Doanh nghiệp: Nhận thức của các tổ chức về vai trò chiến lược của Internet, Đánh giá được lợi ích của đầu tư vào marketing điện tử.

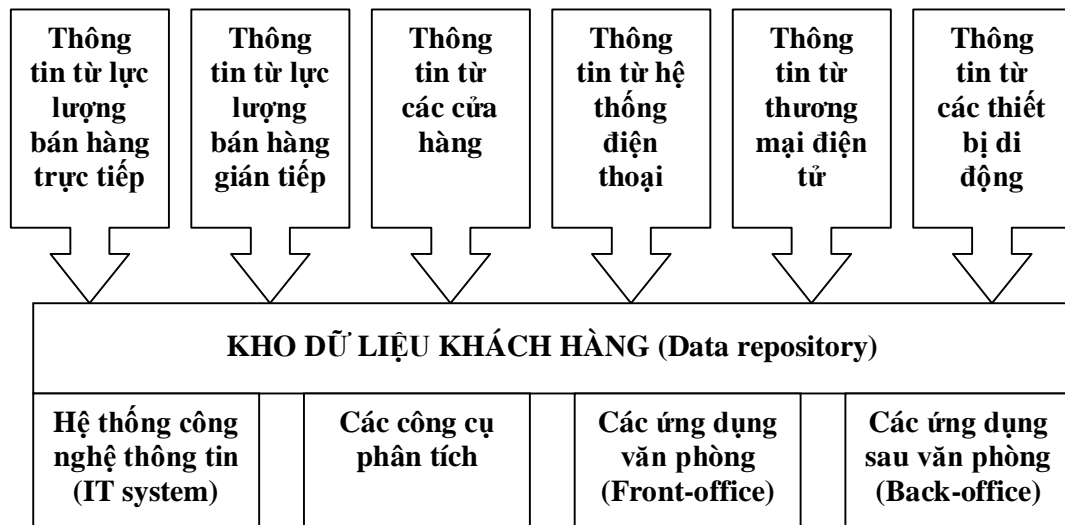
+ Môi trường kinh doanh: Sự phát triển của các mô hình kinh doanh thương mại điện tử, Sự phát triển của các ứng dụng marketing trên Internet: nghiên cứu thị trường, thông tin thị trường, xúc tiến thương mại; phát triển sản phẩm mới; quảng cáo; mô hình phối hợp giữa người kinh doanh và nhà phân phối/vận chuyển.

Hệ thống thông tin khách hàng

Quá trình quản trị thông tin khách hàng của doanh nghiệp bao gồm hai hoạt động chính là thu thập thông tin khách hàng khi tiếp xúc với họ qua các phương tiện khác nhau và việc sử dụng các thông tin này để xây dựng hồ sơ khách hàng. Công việc này giúp cho doanh nghiệp tạo ra các giá trị gia tăng cũng như thoả mãn khách hàng tốt hơn thông qua các chính sách marketing của mình. Trong quá trình kinh doanh, doanh nghiệp ngày càng tiếp cận với số lượng khách hàng lớn hơn, thông qua nhiều và đa dạng kênh thông tin hơn do vậy cần phải có một cách tiếp cận hệ thống để khái thác và sử dụng thông tin khách hàng có hiệu quả hơn. Hai câu hỏi quan trọng đặt ra đối với hệ thống thông tin của doanh nghiệp là:

- Bằng cách nào để tổ chức tốt thông tin khách hàng?
- Làm thế nào để “tái tạo” suy nghĩ của khách hàng và sử dụng các thông tin này để nâng cao hiệu quả hoạt động CRM?

Hệ thống quản lý thông tin khách hàng được coi là cỗ máy vận hành các hoạt động CRM. Hệ thống này bao gồm nhiều bộ phận cấu thành và vận hành trong mối quan hệ hữu cơ. Thông tin, dữ liệu trong hệ thống được sử dụng làm cơ sở xây dựng các chiến lược, sách lược, căn cứ triển khai các hoạt động CRM. Mô hình 5.1 biểu diễn hệ thống thông tin khách hàng trong doanh nghiệp.



Hình 5.1 Hệ thống thông tin khách hàng

5.2 Quản trị quan hệ khách hàng trên Internet

Các doanh nghiệp trên thế giới cũng như Việt Nam tùy theo quy mô, nguồn lực, đặc điểm khách hàng, v.v., có thể khai thác internet trong CRM trên ba cấp độ đó là:

Cấp độ 1: cung cấp thông tin cho khách hàng thông qua các Website thông tin. Đây là các Website tĩnh cung cấp các thông tin một chiều với các nội dung phong phú, đa dạng về sản phẩm dịch vụ, doanh nghiệp.

Cấp độ 2: tiến hành các giao dịch, thu nhận thông tin từ khách hàng thông qua các Website giao dịch tương tác. Khách hàng có thể gửi thông tin cá nhân, đòi hỏi cung cấp các thông tin chi tiết về sản phẩm dịch vụ, v.v..

Cấp độ 3: bán hàng trực tuyến thông qua hệ thống thương mại điện tử. Website bán hàng trực tuyến cho phép thực hiện hoàn chỉnh các giao dịch mua bán với khách hàng.

Cấp độ 1: cung cấp thông tin cho khách hàng thông qua các Website

Hiện nay Việt Nam có hàng triệu gia đình sử dụng Internet tại nhà tại công sở và các điểm dịch vụ, số người sử dụng điện thoại di động là trên 20 triệu thuê bao, tốc độ tăng trưởng hàng năm về số thuê bao internet và điện thoại di động luôn ở mức hai con số. Số người này là bộ phận chính của thị trường người tiêu dùng với trên 80 triệu dân Việt Nam. Sẽ là khiếm khuyết đối với mọi doanh nghiệp kinh doanh trên thị trường khi không sử dụng các kênh thông tin điện tử tiếp cận nhóm khách hàng trên. Với cách tiếp cận của CRM thì doanh nghiệp luôn sử dụng kênh thông tin điện tử này một cách gián tiếp hay trực tiếp.

Dù bạn có muốn hay không, bạn có trực tiếp tạo ra hay không thì thông tin về doanh nghiệp của bạn cũng được lưu trữ tại các website thông tin nào đó và bất kể một ai, tại bất kể một vị trí nào trên trái đất đều có thể tìm ra doanh nghiệp của bạn. Điều này có vẻ khó tin? Nhưng đây là sự thật mà bạn có thể kiểm chứng bằng cách tự tìm ra chính doanh nghiệp của mình trên một số nguồn như: website của Sở kế hoạch đầu tư, cơ quan thuế, Phòng thương mại công nghiệp Việt Nam, các hiệp hội doanh nghiệp; hay trên một số website chuyên để tìm kiếm các doanh nghiệp như:

- www.google.com.vn/
- www.yip.com.vn/
- www.trangvang.fpt.vn/
- www.yipvn.com/

Đây được coi là sự hiện diện bị động của doanh nghiệp trên Internet. Trong tình huống này có hai câu hỏi đặt ra là liệu những thông tin này có quan trọng đối với quá trình CRM của doanh nghiệp và doanh nghiệp của bạn cần phải làm gì để khai thác tốt hơn trong việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Để giải quyết hai vấn đề này, chúng tôi đưa ra hai lời khuyên đó là:

- Đây là kênh thông tin miễn phí hay chi phí không đáng kể nhưng lại giúp tìm ra các khách hàng mới của doanh nghiệp. Một số lĩnh vực dịch vụ như chuyển nhà, kéo xe, cây cảnh, vv., coi đây là kênh thông tin chính.

- Bảo đảm tính cập nhật và đầy đủ của thông tin về doanh nghiệp của bạn trên các website mà khách hàng thường tìm kiếm. Để làm được điều này bạn cần thường xuyên liên lạc với các website trên để cung cấp các thông tin cập nhật, bổ sung, sửa chữa các thông tin cũ.

Ngoài ra, trên internet còn có rất nhiều các website thông tin tự tìm phân loại đánh giá, truyền bá các thông tin liên quan đến doanh nghiệp. Các trang web này thường phi lợi nhuận, được gọi chung là các web xã hội. Các web xã hội được coi là các kênh thông tin trung lập và được mọi người tin tưởng và quan tâm nhiều hơn là các kênh thông tin do doanh nghiệp thiết kế riêng để quảng bá về mình. Chính vì vậy, trong CRM hiện nay nhiều doanh nghiệp đã chủ động khai thác kênh thông tin này bằng việc tổ chức ra các sự kiện gắn với doanh nghiệp và truyền bá nó trong các web xã hội.

Trong cấp độ 1, sự hiện diện chủ động của doanh nghiệp trên internet được cho là hữu ích hơn trong xây dựng hệ thống CRM trên Internet. Doanh nghiệp có thể hiện diện bằng hai cách thức là xây dựng trang web đơn giản cung cấp các thông tin liên quan đến sản phẩm dịch vụ và doanh nghiệp và tiến hành quảng cáo trên các website mà khách hàng tiềm năng thường viếng thăm. Như vậy, khách hàng tiềm năng có thể tìm ra doanh nghiệp một cách dễ dàng và có được những thông tin mà họ quan tâm.

Xây dựng trang web của doanh nghiệp

Khi người tiêu dùng vào website của một doanh nghiệp nào đó, điều đầu tiên họ thường làm là tìm kiếm thông tin về những sản phẩm mà họ có nhu cầu. Người mua hàng với số lượng lớn, đặc biệt là những mặt hàng có giá trị cao, thường muốn biết càng nhiều thông tin càng tốt. Ý thức được điều này, ngày càng nhiều doanh nghiệp Việt Nam xây dựng website riêng. Tuy chưa có nhiều doanh nghiệp sử dụng website riêng như một “nơi” bán hàng trực tiếp, nhưng bước đầu các doanh nghiệp Việt Nam đã tạo dựng được cho mình một văn phòng giao dịch trên mạng, cung cấp đầy đủ thông tin về doanh nghiệp và sản phẩm đến với người tiêu dùng.

Khi thiết kế trang web thông tin của mình doanh nghiệp cần chú ý hai vấn đề cơ bản đó là cung cấp những thông tin gì cho khách hàng và cách thức khách hàng tìm thấy trang web cũng như những thông tin cần thiết đối với họ. Hai điểm chú ý này phụ thuộc vào rất nhiều các yếu tố chủ quan và khách quan, dưới đây chỉ là một số gợi ý để doanh nghiệp của bạn triển khai hoạt động này tốt hơn.

Về loại thông tin cung cấp, về mặt công nghệ hiện nay có thể đưa một số lượng rất lớn thông tin lên trang web, đơn vị tính có thể bằng gigabyte, cần chú ý rằng trang web có dung lượng càng lớn thì chi phí vận hành càng cao. Về loại hình dữ liệu, doanh nghiệp có thể đưa tất cả các loại dữ liệu media như số liệu, hình ảnh, âm thanh, phim, vv.. Thực tế doanh nghiệp thường lựa chọn những thông tin mà khách hàng quan tâm như: thông tin chung về doanh nghiệp, catalogue về sản phẩm dịch vụ, tài liệu hướng dẫn sử dụng, hệ thống phân phối, những câu hỏi thường được khách hàng quan tâm (FAQs), tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, câu lạc bộ những người sử dụng sản phẩm, vv..

Về cách thức khách hàng tìm thấy trang web cũng như thông tin cần thiết. Đây là vấn đề quan trọng vì không phải bao giờ khách hàng cũng biết được tên miền trang web của bạn. Với những người này họ thường sử dụng các công cụ tìm kiếm như google, yahoo, msn, altavista, bambo, vv., để tìm kiếm tên miền hay những nội dung tin mà họ quan tâm. Điều quan trọng là khi sử dụng các từ khoá tìm kiếm thì địa chỉ trang web của bạn càng xuất hiện đầu càng tốt. Tuy nhiên, đây là vấn đề phức tạp cả về mặt kỹ thuật cũng như cách thức tổ chức trang web. Bạn có thể đàm phán với các công ty chuyên thiết kế trang web, các chuyên gia tin học để giải quyết vấn đề này. Ngoài ra nếu doanh nghiệp của bạn có đủ tiềm năng thì có thể đàm phán trực tiếp nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm để cho thông tin của doanh nghiệp luôn nằm trong thư mục các công cụ tìm kiếm.



Hình 5.2 Trang web của công ty may Việt Tiến (<http://www.viettien.com.vn>)

Quảng cáo trên các website

Một cách truyền thông rất nhiều ưu điểm đó là quảng cáo trên các website thông tin mà khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp hay viếng thăm. Để thu hút được nhiều doanh nghiệp “thuê chỗ” quảng cáo trên trang web của mình, các ISP Việt Nam cũng đua nhau đưa ra các hình thức quảng cáo rất đa dạng. Ngoài việc chuyên thiết kế các trang web theo yêu cầu của doanh nghiệp, họ còn thiết kế các banner, logo tĩnh hoặc động.



Hình 5.3 Quảng cáo Banner của các doanh nghiệp đặt ở đầu trang và logo đặt dọc phía bên phải trang www.vnexpress.net

Hình thức quảng cáo này có rất nhiều ưu điểm so với quảng cáo truyền thống. Chúng không những có thể được truyền tải 24/24 giờ mỗi ngày, mà còn có thể được cập nhật hay hủy bỏ bất cứ lúc nào, không gây tốn kém như trong quảng cáo truyền thống. Các banner, logo của doanh nghiệp đặt ở vị trí đầu hoặc dọc hai bên trang web - những vị trí thu hút được nhiều sự chú ý nhất của khách hàng thật sự là những hình ảnh hết sức sống động. Đặc biệt, quảng cáo trên Internet còn cung cấp một đường link kết nối giữa trang web của nhà cung cấp với trang web của doanh nghiệp. Do vậy, khách hàng không những nhìn thấy sản phẩm mà còn có thể “tương tác” với nó, tìm đến tận nơi trưng bày sản phẩm để lấy thông tin và kiểm tra trực tiếp. Không có loại hình thông tin đại chúng nào có thể dẫn khách hàng từ lúc tìm hiểu thông tin đến khi mua sản phẩm mà lại không gặp trở ngại nào như mạng Internet.

Một vấn đề được nhiều doanh nghiệp quan tâm khi tham gia quảng cáo trên mạng là chi phí mà họ phải bỏ ra. Có thể tham khảo báo giá quảng cáo trên Internet của công ty FPT ở bảng dưới đây.

TT	Dịch vụ	Đơn giá (VND)	Kích thước
	Thiết kế trang web		
	Trang web tĩnh (4 loại)	70.000/trang 385.000/trang	
	Trang web động (xây dựng trang phản hồi và xử lý cơ sở dữ liệu)	500.000/trang	
	Thiết kế banner, logo		
	Banner, logo tĩnh	400.000/chiếc	
	Banner, logo động	650.000/chiếc	
	Đặt Logo trên trang chủ FPT	4.500.000 /thông	130x60 pixels
	Đặt Banner trên các trang chuyên mục	1.000.000 /thông	468x60 pixels
	Đặt Banner trên trang chủ FPT	10.000.000/thông	468x60 pixels

Chi phí quảng cáo như trên, nếu so sánh với quảng cáo trên truyền hình hay trên báo chí, cũng không phải là cao. Tuy nhiên, loại hình quảng cáo này chỉ có hiệu quả khi người tiêu dùng chủ động vào trang web của các ISP hay của doanh nghiệp. Trong tương lai không xa, khi người tiêu dùng quan tâm nhiều hơn đến mạng Internet và các doanh nghiệp Việt Nam mở rộng mạng lưới khách hàng trên phạm vi toàn thế giới, đây sẽ là một phương tiện quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp một cách nhanh chóng, rộng rãi với giá rẻ.

Nếu doanh nghiệp quảng cáo trên Internet thông qua website riêng, banner và logo thì các cá nhân riêng lẻ lại tìm đến các mục rao vặt trên Internet khi muốn quảng cáo các mặt hàng mình cần mua hay bán. Tại Việt Nam, hình thức quảng cáo này của các cá nhân đơn lẻ đang hoạt động khá nhộn nhịp. Người tiêu dùng có thể “đạo qua” một số trang thông tin mua và bán như:

www.muabanraovat.com

www.webmuaban.com

www.muabandtdd.com

được xem là trang quảng cáo, rao vặt nhộn nhịp nhất với gần 14.000 thành viên đăng ký tham gia thường xuyên. Người tiêu dùng truy cập vào các trang web này, có thể rao bán hay tìm mua bất cứ mặt hàng nào, từ những mặt hàng cao cấp như ô tô, máy tính xách tay, điện thoại di động... đến những sản phẩm bình dân như sách, báo. Các mục quảng cáo này hoạt động khá hiệu quả nhờ những tính năng tiện lợi của Internet như thông tin nhanh, phạm vi phổ biến rộng. Người tiêu dùng chỉ cần bỏ chút thời gian để “đạo” một vòng qua vài trang web là có thể nắm được hết tình hình giá cả. Nếu ưng mặt hàng nào, chỉ cần một cú điện thoại, cuộc “mặc cả” mua bán diễn ra trong vòng vài phút. Sau khi thỏa thuận xong, thủ tục cuối cùng là cho “đổi tác” một địa điểm “giao hàng”. Thủ tục mua bán vừa đơn giản, thuận tiện vừa tốn ít thời gian, lại không phải nhờ người nọ, cậy người kia khi muốn mua hay bán một món hàng nào đó.

Internet với những tính năng ưu trội của nó, hứa hẹn trong tương lai không xa, sẽ trở thành một môi trường lý tưởng cho các hoạt động quảng cáo ở Việt Nam.

Cấp độ 2 : tiến hành các giao dịch, thu nhận thông tin từ khách hàng thông qua các Website giao dịch tương tác

Sử dụng Internet để giao dịch, thu thập thông tin về khách hàng phục vụ cho hoạt động CRM được coi là công cụ hữu hiệu đối với các doanh nghiệp. Có thể chia hoạt động này thành ba nhóm hoạt động, trong đó hai hoạt động sau được đánh giá là phức tạp và được trình bày chi tiết. Cụ thể bao gồm: (1) thu thập thông tin khách hàng trực tiếp từ trang web của doanh nghiệp, (2) sử dụng e-mail liên lạc trực tiếp với khách hàng và nhận e-mail phản hồi, (3) tiến hành nghiên cứu thị trường trên Internet.

Hoạt động thứ nhất, doanh nghiệp khi xây dựng trang web có thể thiết kế một số nội dung nhằm thu thập thông tin của khách hàng. Khi họ kết nối và tham gia vào các dịch vụ của trang họ sẽ khai báo thông tin cá nhân vào các form được thiết kế sẵn nhằm thu thập thông tin. Hình thức này đơn giản, không mất phí và lại có thể thu được lượng thông tin cá nhân chi tiết của khách hàng.

Sử dụng e-mail liên lạc trực tiếp với khách hàng và nhận e-mail phản hồi

+ **E-mail direct marketing** – Quảng cáo bằng e-mail, dựa vào các cơ sở dữ liệu e-mail về khách hàng, từ đó có thể gửi các e-mail với nội dung quảng cáo định kỳ đến khách hàng.

Bên cạnh quảng cáo qua Website và banner trên mạng, sử dụng e-mail cũng được đánh giá cao, không chỉ là để thông báo thông tin mà còn để nhận phản hồi từ các khách hàng. E-mail còn giúp tạo dựng mối quan hệ khách hàng. Do đó, nhiều công ty đã sử dụng E-mail như là một công cụ hữu hiệu nhằm thực hiện chiến lược Marketing thu hút khách hàng.

Ưu điểm lớn nhất của E-mail là có khả năng hấp dẫn khách hàng và dẫn dắt khách hàng quan tâm tới sản phẩm của công ty. Để có thể tạo ra sự hấp dẫn khách hàng một cách hiệu quả, lực lượng bán hàng phải có khả năng xử lý kịp thời các phản hồi của khách hàng và tập trung vào các khách hàng tiềm năng. Nếu để việc dẫn dắt khách hàng tràn lan sẽ không hiệu quả và sự hấp dẫn quý báu đó sẽ bị bỏ phí.

Sự nhanh chóng của E-mail cũng đã góp phần đáng kể vào việc tạo ra sự hấp dẫn đối với khách hàng. Nếu sử dụng thư liên lạc thông thường, thì một doanh nghiệp sẽ phải mất vài ngày để thảo ra thư và vài tuần nữa để thu hút khách hàng. Trong khi với E-mail, công ty sẽ nhận được ngay câu trả lời trong một hoặc hai ngày.

Phân tích SWOT đối với e-mail marketing

Strengths - điểm mạnh:

Thư điện tử nhanh chóng chuyển tới khách hàng thông điệp quảng cáo, không sợ thất lạc, không cần giấy tờ và với chi phí rất rẻ.

Thư điện tử có thể cá nhân hoá thông điệp quảng cáo và chào hàng những nội dung có liên quan đến khách hàng (nhằm đúng đối tượng).

Thông qua thư điện tử, nhà marketing có thể dễ dàng thu thập được các thông tin về khách hàng, làm giàu thêm cơ sở dữ liệu của mình để chiến dịch marketing được hiệu quả hơn.

Thư điện tử cũng có thể được trình bày đẹp nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng

Người quản lý marketing có thể dễ dàng theo dõi được có bao nhiêu khách hàng nhấn chuột vào các đường liên kết trong thư điện tử, từ đó đánh giá được mức độ thành công của chiến dịch marketing.

Thư điện tử đang trở thành một phần không thể thiếu trong việc tạo lập và duy trì mối quan hệ với khách hàng.

Thư điện tử có thể bổ trợ thêm cho các phương tiện truyền thông khác trong việc nhắc lại các thông điệp quảng cáo, thông báo về sản phẩm mới, về lịch hội thảo hoặc các thông tin về triển lãm thương mại, v.v...

Weaknesses - điểm yếu:

Khách hàng đã quá bão hoà với email quảng cáo. Số lượng quá lớn các bức thư điện tử gửi đến, đặc biệt là thư điện tử không yêu cầu đã làm cho khách hàng không còn hào hứng với việc mở những bức thư mang mục đích marketing ra nữa.

Khó có thể đo lường được tác động của phương tiện marketing này đối với các khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp.

Opportunities - cơ hội:

Với sự phát triển vũ bão của công nghệ thông tin như hiện nay thì việc áp dụng email marketing là hết sức cần thiết và mang lại nhiều lợi ích.

Việc quảng bá nhãn hiệu trên Internet ngày nay đang lan mạnh sang lĩnh vực thư điện tử.

Danh mục thư điện tử có khả năng phát triển nhanh chóng nhờ các phương thức marketing lan truyền trên mạng.

Threats - thách thức:

Các máy chủ của nhà cung cấp dịch vụ Internet thường cản trở thư điện tử với mục đích thương mại.

Các nhà marketing gửi các thông điệp không yêu cầu (spam) có thể bị phạt theo luật định.

Nếu việc gửi đi các thông điệp không yêu cầu không được chấm dứt thì thư điện tử sẽ không còn là phương tiện liên lạc hữu hiệu nữa, người sử dụng sẽ tìm một cách thức liên lạc khác ít bị quấy rối hơn.

Theo nghiên cứu của hãng Jupiter thì có tới 70% người sử dụng mạng lo lắng về tính bảo mật trên mạng, điều này có thể làm họ dè dặt hơn trong việc tiết lộ thông tin cá nhân.

Việc tiến hành email marketing thiếu chuyên nghiệp có thể phá hoại một hình ảnh hay một nhãn hiệu.

Số lượng các thông điệp không yêu cầu, các thông điệp khiêu dâm và các hình ảnh sáng tạo một cách thô kệch trên thư điện tử có thể phá hoại nhận thức của khách hàng về hình ảnh của thông điệp marketing bằng thư điện tử.

Hiệu quả của chiến dịch marketing bằng thư điện tử có thể bị giảm bớt do số lượng quá lớn các bức thư điện tử quảng cáo khác trong hộp thư của khách hàng.

+ Danh mục thư điện tử lấy từ đâu? Trước hết khi muốn tiến hành một chiến dịch marketing bằng thư điện tử thì nhà marketing phải nắm trong tay một danh sách các địa chỉ hộp thư. Có 2 cách để có được nguồn danh sách này: thuê danh sách của người trung gian và tự thiết lập thông qua quá trình đăng ký trên website của mình:

Thuê danh sách email

Khi đi thuê một danh sách thư điện tử của nhà cung cấp trung gian thì doanh nghiệp không thể gửi thư trực tiếp tới danh sách này mà phải thông qua nhà trung gian và không hề biết người nhận thư là ai. Điều này là điểm khác biệt cơ bản với việc mua danh sách email vì sau khi mua danh sách, nhà marketing sẽ gửi trực tiếp tới các đối tượng trong danh sách. Tuy nhiên, việc mua bán danh sách thư địa chỉ thư điện tử bị phản đối rất gay gắt vì hộp thư của người có tên trong danh sách sẽ tràn ngập thư quảng cáo (spam).

Vấn đề quan trọng nhất khi thuê một danh sách email là đảm bảo nó phải được "tiếp nhận", nghĩa là mọi người trong danh sách đồng ý nhận email (opt-in). Để đảm bảo được tiếp nhận, nhà marketing nên hỏi người chủ danh sách xem tên hộp thư được tập hợp như thế nào. Cần tránh sử dụng những danh sách được tạo bởi một phần mềm dò tìm địa chỉ thư điện tử trên web bởi người nhận sẽ không muốn tiếp nhận thông điệp quảng cáo.

Nhà marketing cũng cần tham khảo thêm từ những nhà marketing khác đã từng sử dụng kiểu dịch vụ này để xác định tính chọn lọc danh sách. Nếu không, doanh nghiệp có thể sẽ phải nhận rất nhiều email chỉ trích của những người không thích nhận email thương mại. Gửi thư điện tử cho các danh sách không tiếp nhận là vô ích. Do vậy, phải kiểm tra tài liệu của nhà trung gian cung cấp dịch vụ để biết doanh nghiệp không sử dụng phải một danh sách tồi.

Để an toàn, khi lần đầu tiên sử dụng danh sách, nhà marketing nên gửi thử email tới một số người trước khi sử dụng cả bảng danh sách. Mặc dù tài liệu có thể rất tốt nhưng vẫn cần phải đảm bảo an toàn. Vấn đề quan trọng là cần thuê danh sách từ các công ty có danh tiếng. Dưới đây là một số nhà cung cấp danh sách email nổi tiếng.

Tên công ty	Miêu tả
Direct Marketing Online www.directmarketing-	Cung cấp dịch vụ marketing trực tiếp trên mạng (như cho thuê danh sách email được chấp nhận).

online.com	
Post Master Direct Delivery www.postmasterdirect.com	Cung cấp danh sách email, quản lý/cho thuê danh sách và chuyển giao danh sách email.
Sift Inc www.sift.com	Cung cấp cho khách hàng hệ thống email đến được với trên 3 triệu người nhận theo nhiều nhóm khác nhau - từ các hãng kinh doanh cho tới những khách hàng tiêu dùng.

Danh sách riêng

Ngoài việc đi thuê, nhà marketing có thể thiết lập danh sách riêng để gửi thư điện tử trực tiếp. Việc này rất dễ thực hiện, nhà marketing chỉ cần mời người sử dụng khi thăm trang web của mình đăng ký vào mục **email newsletter** hoặc **email updates** là các mục thường xuyên cập nhật thông tin về lĩnh vực được đề cập trên trang web đó bằng email.

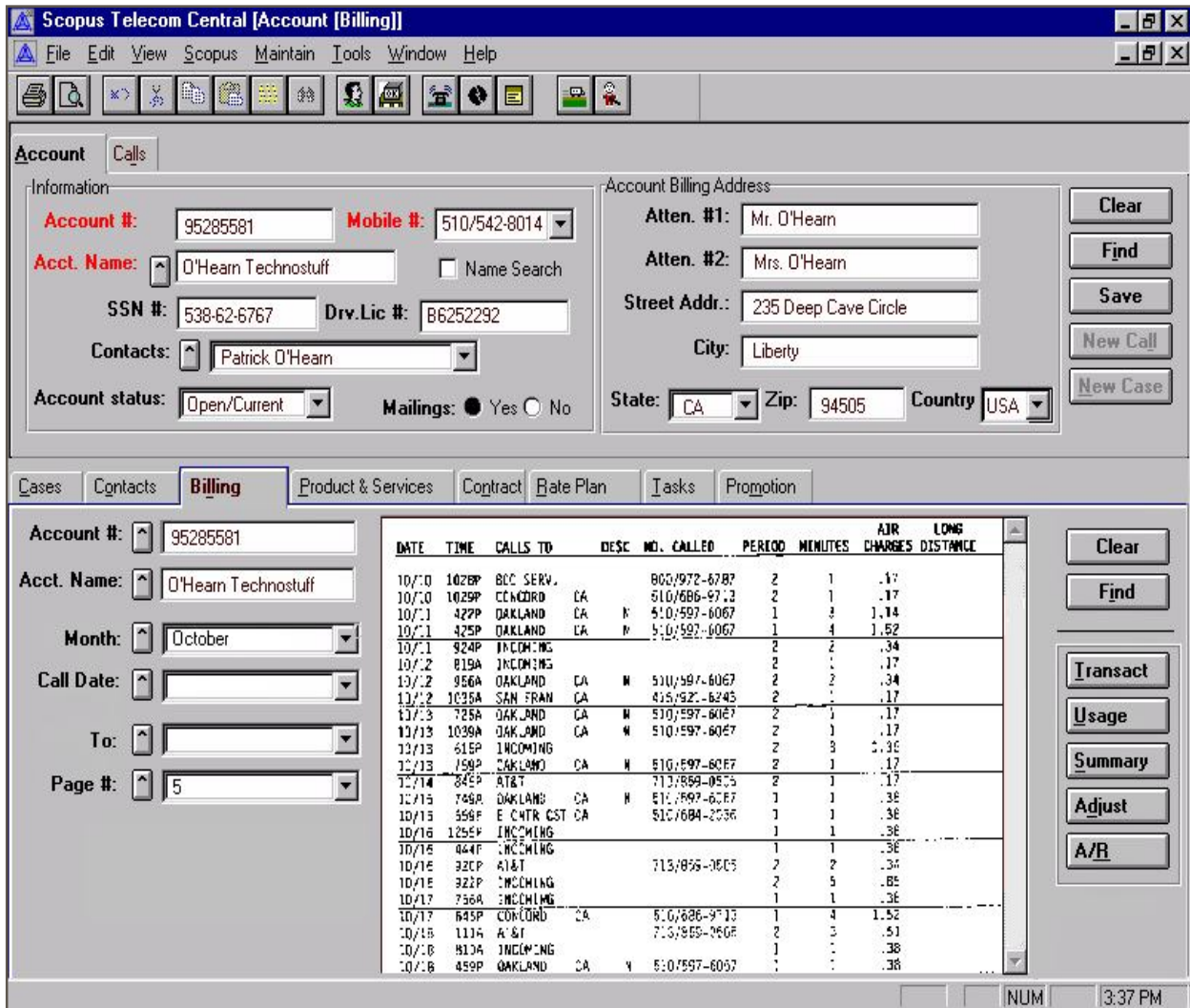
Ngoài ra, khi mọi người tham gia một cuộc thi, mua hàng hoá hay yêu cầu thông tin từ trang web của doanh nghiệp, nhà marketing có thể tạo cơ hội để họ tham gia vào danh sách email của mình. Và nếu doanh nghiệp có liên hệ chính thức với khách hàng triển vọng của mình thông qua các điểm bán lẻ, điện thoại hay các phương tiện khác, có thể tận dụng những cơ hội này để xây dựng danh sách email của riêng mình. Gửi một thư điện tử tới người yêu cầu bao giờ cũng hiệu quả hơn sử dụng danh sách thuê.

Không nên cho những nhà marketing khác sử dụng danh sách của riêng mình. Ông Seth Godin, người thiết lập Yoyodyne (một công ty cung cấp dịch vụ email marketing mà Yahoo! đã mua) cho rằng: "cho thuê là mất". Ông cho rằng giá trị của danh sách này là ở chỗ người sử dụng cho phép doanh nghiệp liên lạc thư từ với họ, tạo ra việc "marketing được phép".

Phát triển hệ thống call-centre tích hợp trên internet

Nhờ vào sự phát triển của hệ thống công nghệ thông tin và internet ngày nay các doanh nghiệp có thể phát triển hệ thống call-centre tích hợp với hệ thống CRM và thương mại điện tử. Hệ thống này cho phép thực hiện các cuộc gọi đến khách hàng và tiếp nhận các cuộc gọi của khách hàng một cách ưu việt nhất. Trong đó quá trình gọi đi và gọi đến đều được quản lý chi tiết và được lưu trữ có thể vừa dạng âm thanh vừa dạng văn bản (phần mềm chuyển âm thanh thành văn bản).

Trong quá trình đàm thoại, đàm thoại viên được hỗ trợ chi tiết về các nội dung cần trao đổi, các thông tin liên quan đến khách hàng, các sản phẩm dịch vụ họ đã sử dụng và các thông tin khác liên quan đến sự hài lòng, thỏa mãn hay khúc mắc của họ đối với doanh nghiệp. Đây được coi các công cụ giao tiếp hữu hiệu giữa doanh nghiệp và khách hàng trong hệ thống CRM.



Hình 5.4 call-centre tích hợp trên internet

Nghiên cứu thị trường trên Internet

Trên internet hiện nay có thể ứng dụng một số hoạt động nghiên cứu thị trường như với một số ưu và nhược điểm được trình bày sau đây.

1- Phỏng vấn nhóm khách hàng (Focus group)

- + Tiến hành qua mạng
- + Tránh được các nhược điểm của Focus group truyền thống (phụ thuộc người điều khiển (moderator/ guider); mặt đối mặt hạn chế sự tự do đưa ra ý kiến...)
- + Chân thực: khó theo dõi được tính chân thực do không trực tiếp đối mặt
- + Thời gian tiến hành: linh hoạt hơn
- + Địa điểm tiến hành: Online, linh hoạt, thuận tiện để thành lập nhóm
- + Tiến độ: Chậm hơn do không có sự điều khiển trực tiếp
- + Thông tin: Nhiều hơn, do có thể suy nghĩ độc lập khi phỏng vấn
- + Yêu cầu kỹ thuật: Chat room, Video conferencing, Forum: training, discussion.

2- Phỏng vấn chuyên sâu (Indepth Interview)

- + Tiến hành qua mạng
- + Tập trung được nhiều câu hỏi từ phỏng vấn viên và người theo dõi
- + Có thể kết hợp để phỏng vấn được nhiều chuyên gia
- + Thông tin chi tiết

3- Điều tra bằng Bảng câu hỏi qua mạng

- + Nhanh

- + Chính xác
- + Tiết kiệm công sức nhập dữ liệu
- + Phạm vi điều tra rộng
- + Hạn chế: mức độ phản hồi thấp nếu không có các biện pháp hỗ trợ

Hoạt động nghiên cứu thị trường đòi hỏi nhiều yếu tố kỹ thuật và con người phức tạp và có tính chuyên nghiệp cao. Để đảm bảo tính khách quan và chuyên nghiệp trong nghiên cứu doanh nghiệp cần tìm đến các công ty chuyên nghiên cứu thị trường trên internet. Các công ty này sẽ tư vấn đầy đủ về vấn đề, mục tiêu, phương pháp, ứng dụng kết quả nghiên cứu của một dự án nghiên cứu marketing trên. Dưới đây là một số website cung cấp thông tin nghiên cứu thị trường trên internet.

www.marketwatch.com

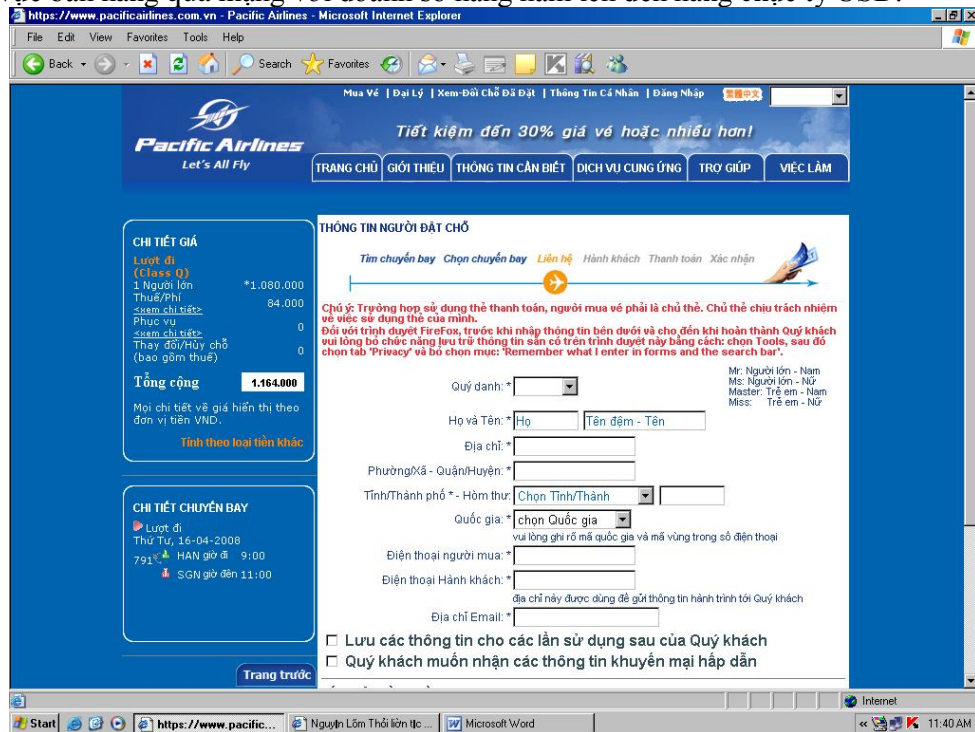
www.forester.com

www.bcg.com

Cấp độ 3: bán hàng trực tuyến thông qua hệ thống thương mại điện tử

Bán hàng trực tuyến thông qua hệ thống thương mại điện tử (e-commerce) là cấp độ cao nhất trong thương mại điện tử và nó cũng là công cụ liên kết trực tiếp giữa doanh nghiệp và khách hàng trong đó hai bên phải có đủ thông tin về nhau, hiểu và tin tưởng nhau để đi đến thực hiện các giao dịch mua bán. Thông qua bán hàng trực tuyến, doanh nghiệp xây dựng một cơ sở dữ liệu những khách hàng đã trực tiếp mua sản phẩm của doanh nghiệp; những thông tin này giúp cho doanh nghiệp triển khai các hoạt động CRM một cách hiệu quả.

Để xây dựng website bán hàng trên mạng đòi hỏi doanh nghiệp đầu tư rất lớn về các yếu tố kỹ thuật và hệ thống tổ chức quản lý điều hành hoạt động bán hàng này. Vì vậy hiện chỉ có Pacific Airlines có website bán hàng qua mạng, các doanh nghiệp khác hiện mới đang trong quá trình xây dựng hoạt động này. Tuy nhiên, trên thế giới đã có rất nhiều doanh nghiệp phát triển thành công hoạt động này. Theo thống kê có trên 90% số vé máy bay của các hãng hàng không lớn trên thế giới được bán qua internet, Amazon, Walmart, Sear, vv.. là những đại gia trong lĩnh vực bán hàng qua mạng với doanh số hàng năm lên đến hàng chục tỷ USD.



Hình 5.5 Website bán hàng trực tuyến của Pacific Airlines

Để xây dựng một website bán hàng trực tuyến trên internet và sử dụng nó như là một công cụ trong CRM doanh nghiệp cần giải quyết các vấn đề sau: (1) Sản phẩm của doanh

nghiệp có phù hợp để bán trực tiếp trên internet? (2) Cách thức tạo ra sự trải nghiệm của khách hàng trên website của doanh nghiệp. (3) Chiến lược CRM trên môi trường internet.

Sản phẩm của doanh nghiệp có phù hợp để bán trực tiếp trên internet?

Một số sản phẩm được bán trên internet bao gồm: sách, đĩa nhạc, phần mềm, phần cứng vi tính, các sản phẩm điện tử, các sản phẩm dùng làm quà tặng, vv.. Những sản phẩm này có đặc điểm chung là không đắt, có ít rủi ro, sản phẩm đã được tiêu chuẩn hóa, khách hàng biết về sản phẩm và thoải mái khi mua, sản phẩm không có những đặc điểm riêng thiết kế theo yêu cầu của khách hàng.

Một số sản phẩm khó bán trên internet bao gồm các sản phẩm đắt tiền như: ô tô, đồ nội thất, nhà, quần áo may đo, đồ xa xỉ, dịch vụ, vv., các sản phẩm này có đặc điểm chung là đắt tiền, cần đầu tư thời gian, tâm huyết để mua, sản phẩm thiết kế riêng theo yêu cầu của khách hàng, sản phẩm mới, ít quen thuộc, vv..

Cách thức tạo ra sự trải nghiệm của khách hàng trên website của doanh nghiệp

Sự trải nghiệm của khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp sau khi viếng thăm và tìm hiểu thông tin trên website của doanh nghiệp là yếu tố quyết định hành vi mua của khách hàng. Có một tỷ lệ rất lớn thất bại trong thương mại điện tử có nguồn gốc từ những trải nghiệm xấu của khách hàng. Theo một nghiên cứu của Creativegood.com thì 43% số lần mua hàng bị thất bại vì các nguyên nhân gắn với sự trải nghiệm như: khách hàng không biết cách kết thúc quá trình mua hàng, xúc tiến và trình bày hàng quá kém, sự bối rối của khách hàng về các mã, mật khẩu, vv.. Sự bất cập giữa mong đợi của khách hàng và những gì được website thương mại điện tử cung cấp thường bao gồm:

- Khách hàng mong muốn sự đơn giản - website thương mại điện tử cung cấp sự phức tạp.
- Khách hàng muốn dịch vụ - website thương mại điện tử cung cấp công nghệ.
- Khách hàng muốn hoàn tất mục tiêu của mình - website thương mại điện tử cố trình bày các tính năng đặc biệt của mình.



Hình 5.6 Website thương mại điện tử amazon.com

Để thu hẹp khoảng cách này, doanh nghiệp cần làm cho sự trải nghiệm của khách hàng trở nên dễ dàng hơn thông qua việc làm cho quá trình tìm kiếm đơn giản, dễ dàng hơn, giúp khách hàng mua dễ dàng hơn, các biện pháp làm tăng tỷ lệ mua hàng trên số lần viếng thăm. Để làm được điều này thì một website thương mại điện tử tốt cần có:

- Thiết kế giao diện đẹp, thuận tiện (mọi thông tin về sản phẩm dịch vụ được cung cấp qua 3 đến 4 lần nhấp chuột),
- Có cách thức lôi kéo khách hàng viếng thăm website,
- Cách thu thập đơn hàng (form),
- Cách thu tiền (độ an toàn),
- Thực hiện đơn hàng (phân phối),
- Cách tiếp nhận hàng trả lại,
- Cách phục vụ khách hàng, bảo hành sản phẩm,
- Chăm sóc khách hàng qua e-mail, form, FAQs.

Chiến lược CRM trong môi trường internet

Chiến lược CRM trong môi trường internet của doanh nghiệp cần chú ý các vấn đề căn bản sau:

- Vấn đề kinh doanh gắn với website của bạn,
- Khách giả và khách hàng của bạn là ai và họ có những đặc điểm gì,
- Khách hàng tốt nhất của bạn mong muốn, chờ đợi những điều gì ở website,
- Cách thức mà khách hàng biết đến website,
- Điểm khác biệt của bạn với đối thủ cạnh tranh,
- Điểm mạnh nổi bật nhất của doanh nghiệp.

Khách hàng trên internet có thể chia thành ba nhóm: khách hàng mua trực tiếp, không mua trực tiếp và có thể mua trực tiếp. Khách hàng mua trực tiếp là nhóm doanh nghiệp cần quan tâm, chăm sóc; nhóm này có kỳ vọng cao vì họ đã sử dụng thương mại điện tử nhiều lần; họ biết cái họ thích và cái họ muốn. Khách hàng không mua trên mạng vì: họ đòi hỏi được “sờ” vào sản phẩm; họ không thích hình thức bán hàng từ xa; họ sẽ không mua qua internet bất kể mức độ an toàn, giá cả, dịch vụ ra sao. Khách hàng có thể mua, đây là nhóm cảm thấy sợ-lo-nghi ngờ khi mua hàng trên mạng.

Để biến khách hàng có thể mua thành khách hàng mua trên internet cần phải xây dựng niềm tin với họ và làm cho họ nói ra nỗi sợ hãi. Việc xây dựng niềm tin được thực hiện thông qua bảo đảm, bảo hành về sản phẩm, chính sách trả lại hàng, các lựa chọn về giao hàng, các quy định về quyền riêng tư, thông tin liên lạc vv.. Để nói ra nỗi sợ hãi doanh nghiệp cần gửi e-mail xác nhận đơn hàng, thông báo việc sản phẩm đang được chuyên chở cùng với mã số để truy tìm thông tin, theo dõi khách hàng mua lần đầu để đánh giá sự thoả mãn của họ, phản hồi với khách hàng trong vòng 24 giờ, thông báo địa chỉ và số điện thoại, vv..

Tiến hành đo lường kết quả kinh doanh trên internet thông qua bốn nhóm chỉ tiêu là: đo lường toàn bộ dự án, đo lường website, đo lường cách chính sách marketing, đo lường khách hàng.

1. Đo lường toàn bộ dự án được thực hiện trên các chỉ tiêu phản ánh kết quả kinh doanh như tăng doanh thu, giảm chi phí, dịch vụ khách hàng, xu thế tăng trưởng, vv..

2. Đo lường website thông qua số lần truy nhập, lượng thông tin, số trang truy nhập, họ từ đâu đến, họ sẽ đến đâu, họ dành thời gian ở đâu nhiều nhất, họ ra khỏi website ở đâu, điểm nào trong quy trình khiến khách hàng huỷ bỏ mua hàng, vv..

3. Đo lường các chính sách marketing như: quảng cáo, postcards, thư trực tiếp, telemarketing, tài liệu và quà tặng, vv..

4. Đo lường khách hàng đây là nội dung gắn chặt với quá trình CRM của doanh nghiệp. Các chỉ tiêu đo lường gồm bốn nhóm sau đây:

○ Giá trị khách hàng theo thời gian: tổng số lợi nhuận mang lại trong thời gian họ là khách hàng. Chỉ tiêu này giúp xác định khách hàng chuẩn bị rời bỏ bạn, giúp bán nhiều sản phẩm cho khách hàng hiện có, lập kế hoạch tồn kho và đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn.

○ Đo lường chỉ tiêu RFM: (1) Tính mới mẻ (Recency) lần mua gần nhất là khi nào (thời gian mua càng gần càng tốt, thường khách hàng mua lặp lại ngay sau khi có được trải nghiệm tốt); (2) Tần số (Frequency), họ mua thường xuyên như thế nào? (3) Giá trị tiền bạc (Monetary value), khách hàng chi ra bao nhiêu?

○ Đo lường cơ sở dữ liệu khách hàng. Kết quả này dùng để xác định: mỗi sản phẩm cho mỗi lần bán với bất kỳ khách hàng nào; chi phí và lợi nhuận của mỗi giao dịch; tóm lược các đơn hàng của khách hàng; phân loại sản phẩm bán theo đơn vị thời gian và các nguyên tắc khác; vv..

○ Đo lường những câu trả lời liên quan đến khách hàng: Tổng lợi nhuận khách hàng mang đến cho doanh nghiệp; Tổng chi phí đến một thời điểm để phục vụ khách hàng; Khách hàng thực hiện đặt hàng nhiều lên hay ít đi; Khi nào khách hàng sẽ mua; Sản phẩm cụ thể nào khách hàng quan tâm; Các chính sách xúc tiến khuyến mại cho khách hàng bao nhiêu là vừa; vv..

Tóm tắt chương:

Internet và thương mại điện tử được coi là những công cụ không thể thiếu đối với môi trường kinh doanh hiện đại. Chương 5 bao gồm hai nội dung đề cập đến thương mại điện tử - hệ thống thông tin của doanh nghiệp và các bước triển khai CRM trên internet. Nội dung hai phần này nhằm cung cấp cho độc giả những kiến thức cơ bản liên quan đến internet, thương mại điện tử, xu hướng tương lai của xã hội gắn với internet, các công cụ internet chủ yếu mà doanh nghiệp có thể khai thác trong mối quan hệ với khách hàng và các cách thức tiếp cận cũng như các giai đoạn khác nhau trong việc khai thác công cụ internet, thương mại điện tử trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng. Trong các mục trình bày, ngoài các khái niệm cơ bản, nội dung còn bao gồm các hướng dẫn, thông tin cụ thể liên quan đến việc tổ chức các hoạt động CRM trên internet nhằm đem lại cho độc giả một số kỹ năng cụ thể trong việc triển khai hoạt động này trong tình huống của các doanh nghiệp Việt Nam.

Câu hỏi thảo luận

1. Vai trò của internet trong CRM?
2. Doanh nghiệp Việt Nam có thể phát triển thương mại điện tử theo hướng nào?
3. Mối quan hệ của xã hội hiện đại với internet?
4. Ý nghĩa của các web xã hội trong hoạt động truyền thông marketing?
5. Những loại doanh nghiệp nào cần xây dựng trang web riêng?
6. CRM sử dụng cấp độ 1 (cung cấp thông tin cho khách hàng) như thế nào?
7. CRM sử dụng cấp độ 2 (Website giao dịch tương tác) như thế nào?
8. CRM sử dụng Call-centre như thế nào?
9. CRM sử dụng cấp độ 3 (bán hàng trực tuyến thông qua hệ thống thương mại điện tử) như thế nào?

Quản trị xung đột và duy trì sự hài lòng của khách hàng

Tình huống mở đầu chương

Vào một buổi chiều muộn cuối tháng, Phúc Anh đi rút tiền từ máy ATM bên ngoài chi nhánh ngân hàng gần nhà. Màn hình máy vẫn hiển thị nhưng không thể rút được thẻ vào bên trong. Sau nhiều lần cố gắng Phúc Anh đã lấy lại thẻ và đi về. Thấy ngân hàng bên trong còn mở cửa, cô rẽ vào để phàn nàn rằng cái máy rút tiền có vấn đề và làm thủ tục lĩnh tiền mặt tại quầy. Cuối giờ làm việc, người nhân viên có vẻ bức dọc và vừa thực hiện thủ tục cho Phúc Anh vừa nói rằng chắc cô nhầm thao tác, cái máy vẫn hoạt động tốt và chẳng ai phàn nàn gì về nó cả. Thoáng chút băn khoăn, Phúc Anh cho rằng cũng có thể mình nhầm gì đó – khả năng rất khó có thể xảy ra – đồng thời cảm thấy ý kiến của mình thiếu được tôn trọng. Nhưng đã cuối giờ làm việc và đang vội về nên cô không tranh cãi nữa, lặng lẽ lấy tiền và ra về...Liếc nhìn đồng hồ thấy có thể tranh thủ đi chợ trước khi đón con, cô rẽ vào siêu thị. Trong lúc tìm mua bánh cho con, cô nhìn thấy trên kệ loại bánh mặn mà con cô rất thích giá đề chỉ bằng một phần ba so với giá vẫn mua, ngỡ là giá khuyến mãi nên cô lấy khá nhiều. Nhưng khi ra tính tiền, Phúc Anh mới phát hiện ra trong hóa đơn giá vẫn như cũ. Thắc mắc với người thu ngân thì cô nhận được câu trả lời là mảnh báo giá đó là cho sản phẩm khác cùng nhãn hiệu nhưng đóng gói với trọng lượng thấp hơn. Do không có đủ số tiền cần thiết nên cô trả lại một vài gói, cô thu ngân phải làm lại hóa đơn trong khi khách đang đợi nên tỏ thái độ bức mình, lẩm bầm “lần sau nhìn kỹ rồi hẵng mua”. Nghĩ lại một tình huống tương tự đã gặp phải trong thời gian ở Nhật, cô đã nhận được lời xin lỗi của cả nhân viên và cả người phụ trách quầy hàng, kèm theo một món quà nhỏ coi như bù đắp cho khách hàng. Phúc Anh tự nghĩ rằng đáng lẽ người phải đưa ra lời xin lỗi là siêu thị do ghi sai nhãn hàng, chứ không phải là cô. Bức mình, cô bỏ đi và không có ý định quay trở lại siêu thị này nữa.

Nếu rơi vào tình huống của Phúc Anh, bạn đọc sẽ có cảm giác như thế nào? Có bao nhiêu nhân viên trong công ty của bạn có thể phản ứng giống như cách của người nhân viên ngân hàng và cô thu ngân ở siêu thị? Trong công ty của bạn đã thống nhất với nhau về tầm quan trọng về những lời phàn nàn hay những thể hiện không hài lòng của khách hàng chưa?

“Khách hàng hài lòng thì chúng ta có thể tồn tại” đã trở thành triết lý đào tạo nhân viên trong các doanh nghiệp theo định hướng Marketing. Nói một cách khác, sự sống còn của doanh nghiệp phụ thuộc vào sự hài lòng của khách hàng; khách hàng không chỉ có quyền lựa chọn giữa các nhà cung cấp mà họ còn có sức mạnh – đó chính là sức mua của họ, và sức mua đó sẽ quyết định doanh nghiệp thành công hay thất bại. Có thể nói rằng, trong cơ chế thị trường, mọi doanh nghiệp đều kinh doanh giống nhau - bán cho khách hàng sự hài lòng và cạnh tranh chính dựa trên sự hài lòng đó của khách hàng. Chính vì thế, duy trì sự hài lòng của khách hàng đã trở thành một nội dung cơ bản nhất trong các chiến lược CRM của các doanh nghiệp.

Để thành công trên thị trường, các chiến lược và hoạt động CRM phải duy trì được sự hài lòng của khách hàng. Vì vậy, trong chương này chúng ta sẽ tập trung nghiên cứu các vấn đề sau:

- Tổ chức hoạt động chăm sóc khách hàng nhằm đảm bảo sự hài lòng của họ;
- Quản trị xung đột với khách hàng;
- Xây dựng văn hóa dịch vụ khách hàng trong doanh nghiệp

6.1. Tổ chức hoạt động chăm sóc khách hàng

6.1.1. Khái niệm chăm sóc khách hàng

Cùng với nhận thức đúng đắn về vai trò của khách hàng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, ngày nay công tác chăm sóc khách hàng rất được coi trọng. Tuy nhiên, đó không chỉ là thái độ lịch sự và thân thiện khi tiếp xúc khách hàng của các nhân viên có liên hệ giao dịch trực tiếp với khách hàng như cách nhiều doanh nghiệp đang áp dụng. Một cách đơn giản nhất, chăm sóc khách hàng là làm những việc cần thiết để phục vụ các khách hàng hiện có, theo cách mà họ mong muốn được phục vụ, từ đó làm cho họ hài lòng và nhờ thế, doanh nghiệp giữ được các khách hàng trung thành của mình.

Như vậy, hoạt động chăm sóc khách hàng, cũng như mọi hoạt động marketing, là nhằm hướng tới việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, tạo cho họ sự hài lòng. Các hoạt động marketing tạo ra sức hấp dẫn lôi kéo các khách hàng tiềm năng, tạo động cơ cho họ thực hiện giao dịch; nếu khách hàng hài lòng với giao dịch họ sẽ có xu hướng thỏa mãn và trở thành khách hàng trung thành. Trên thực tế, các khách hàng có xu hướng đánh giá giao dịch và hài lòng với giao dịch thông qua 3 nhóm yếu tố cơ bản:

- Các yếu tố sản phẩm/ dịch vụ: sự đa dạng, giá cả, chất lượng, quy cách, các dịch vụ gia tăng/bổ sung lợi ích...
- Các yếu tố thuận tiện: địa điểm, điều kiện giao dịch, thời gian phục vụ, phương thức thanh toán...
- Các yếu tố con người: năng lực, kỹ năng, trình độ, sự nhã nhặn lịch thiệp, thái độ và hành vi của nhân viên giao dịch...

Ba nhóm yếu tố này chính là 3 trụ cột tạo nên thể chân kiềng tạo nên sự hài lòng của khách hàng đối với các giao dịch. Hoạt động chăm sóc khách hàng cũng phải dựa trên hệ thống này.

6.1.2. Vai trò của công tác chăm sóc khách hàng

- *Chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp duy trì được khách hàng hiện tại và tạo ra các khách hàng trung thành.*

Khách hàng hiện tại là những người đang sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Để duy trì khách hàng hiện tại tức là khiến các khách hàng đó tiếp tục sử dụng sản phẩm và dịch vụ, doanh nghiệp rất cần chú trọng vào các hoạt động chăm sóc khách hàng. Một khách hàng mua lặp lại mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp lớn hơn nhiều lần so với một khách hàng mới, do doanh nghiệp phải chi ít tiền hơn để lôi kéo họ.

Có một thực tế là lượng khách hàng ra đi mới thì khá ít ỏi, đa phần khách hàng đều có xu hướng quay lại với nhà cung cấp quen thuộc của mình. Chính vì vậy, chỉ cần làm cho khách hàng hài lòng, họ sẽ ở lại. Chăm sóc khách hàng tạo nên một sợi dây vô hình ràng buộc, giữ chân khách hàng, giúp doanh nghiệp gây dựng được một lượng khách hàng trung thành đông đảo. Đó chính là nguồn tài sản vô giá của bất cứ một doanh nghiệp nào, cũng chính là một căn cứ quan trọng trong đánh giá giá trị tài chính của doanh nghiệp đó. Có được khách hàng trung thành, doanh nghiệp sẽ giảm bớt được gánh nặng của áp lực cạnh tranh, duy trì được mức độ doanh thu nhất định và có thể tăng doanh thu bằng việc giới thiệu sản phẩm mới đến họ.

- *Chăm sóc khách hàng góp phần thu hút khách hàng tiềm năng*

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, một khách hàng được thỏa mãn sẽ nói với 4 người khác, một khách hàng không thỏa mãn sẽ nói với 10 người khác hoặc nhiều hơn – do con người thường có xu hướng “giới” phần nản hơn là ca ngợi. Dù thế nào đi chăng nữa, ảnh hưởng của thông tin truyền miệng đều là rất lớn và nó góp phần quyết định đến sự số lượng khách hàng của doanh nghiệp trong tương lai.

- *Chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp giảm chi phí kinh doanh*

Có thể kể đến nhiều khoản đáng kể sẽ giảm nếu doanh nghiệp thực hiện tốt công tác chăm sóc khách hàng. Trước hết là chi phí tìm kiếm khách hàng mới, vì hoạt động chăm sóc tốt làm cho doanh nghiệp có thể duy trì được số lượng khách hàng hài lòng nhất định. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng tránh được chi phí xử lý khắc phục hậu quả do khách hàng không hài lòng gây ra, mà đôi khi chi phí này thực sự là không thể lường hết được.

- *Chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh*

Sự phát triển vũ bão của khoa học công nghệ đã cho phép các doanh nghiệp có thể cung cấp các sản phẩm dịch vụ với mức chất lượng mong muốn. Vì thế, sản phẩm cung cấp ngày càng có xu hướng tương tự nhau về tính năng công dụng và giá cả. Sự cạnh tranh về giá và chất lượng dần nhường chỗ cho cạnh tranh về cung cấp dịch vụ khách hàng, doanh nghiệp nào chăm sóc tốt sẽ có được khách hàng thân thiết nhiều hơn và ổn định hơn.

6.1.3. Các nguyên tắc thiết kế chương trình chăm sóc khách hàng:

- *Cung cấp những thứ khách hàng cần:*

Mặc dù những hoạt động chăm sóc khách hàng làm gia tăng giá trị cho sản phẩm cốt lõi nhưng nó chỉ thực sự làm khách hàng hài lòng khi nó là cần thiết với khách hàng. Doanh nghiệp không thể tự đề ra nội dung chăm sóc khách hàng dựa trên những gì mình có, mà cần phải dựa trên mong muốn của khách hàng: họ muốn được phục vụ những gì và như thế nào. Liên quan đến nguyên tắc này, doanh nghiệp cần xác định hai vấn đề:

- Nội dung chăm sóc khách hàng: phản ánh những hoạt động cụ thể mà doanh nghiệp sẽ tiến hành để phục vụ khách hàng; chẳng hạn như tạo riêng một trang web để tư vấn trực tuyến cho khách hàng, giúp khách hàng có thể đặt hàng, thanh toán qua mạng, tổ chức hội nghị khách hàng nhằm giao lưu và tạo cơ hội cho khách hàng bày tỏ những khó khăn thắc mắc...

- Mức độ chăm sóc khách hàng: thể hiện các chỉ số về chất lượng, khối lượng, quy mô, tần suất... tiến hành các hoạt động phục vụ khách hàng.

Tất nhiên nội dung chăm sóc khách hàng càng đa dạng với mức độ cao thì khách hàng càng hài lòng; tuy nhiên việc thực hiện một chương trình chăm sóc khách hàng còn phụ thuộc vào khả năng của doanh nghiệp và các yếu tố khác. Điều quan trọng khi thiết kế chương trình chăm sóc khách hàng là tính cân bằng giữa hiệu quả và chi phí phải bỏ ra.

- *Chăm sóc theo nhóm khách hàng:*

Cũng như nguyên tắc của phân đoạn thị trường, hoạt động chăm sóc khách hàng cũng nhằm tìm ra các nhóm khách hàng khác nhau về các đặc tính nào đó, từ đó quyết định các cách thức chăm sóc khác nhau và xác định nhóm khách hàng trọng tâm cần chăm sóc.

Trong hoạt động chăm sóc khách hàng, các doanh nghiệp thường dành sự chăm sóc đặc biệt cho các khách hàng lớn. Theo quy luật Pareto 80:20, nhóm 20% lượng khách hàng đem lại 80% doanh thu là nhóm khách hàng cần được chăm sóc đặc biệt. Chính vì thế, doanh nghiệp cần xác định rõ nhóm này và có chương trình ưu tiên để chăm sóc họ.

- *Chăm sóc theo các giai đoạn của tiến trình mua hàng:*

- Giai đoạn trước mua hàng (nhận biết nhu cầu, tìm kiếm thông tin, đánh giá và lựa chọn giữa các phương án): các hoạt động chăm sóc khách hàng là cung cấp thông tin, tư vấn, giới thiệu về sản phẩm, cách sử dụng, đặc tính, cung cấp sản phẩm dùng thử, giúp đỡ khách hàng lựa chọn được sản phẩm phù hợp với mong muốn và khả năng thanh toán...

- Giai đoạn quyết định mua hàng: Sau khi đánh giá lựa chọn, khách hàng đi tới quyết định mua, tuy nhiên còn có thể có các yếu tố kìm hãm lại quyết định này. Hoạt động chăm sóc khách hàng trong giai đoạn này cần cố gắng đưa khách hàng vượt qua được các yếu tố kìm hãm đó, bằng các điều kiện mua hàng, tư vấn tại chỗ, các phương thức thanh toán...; các hoạt động này phải chú trọng tạo ra sự thoải mái và thuận tiện tối đa cho khách hàng khi mua sản phẩm. Yếu tố con người – nhân viên giao dịch – đặc biệt quan trọng trong giai đoạn này.

- Giai đoạn sau khi mua: chất lượng và mức độ chăm sóc khách hàng trong giai đoạn này là một trong các yếu tố quyết định sự trung thành của khách hàng. Các hoạt động ở giai đoạn này tập trung vào việc tư vấn, giúp đỡ khách hàng trong sử dụng sản phẩm, tìm ra và giải quyết những khó khăn và xung đột thậm chí trước khi nó có thể nảy sinh, xây dựng mối quan hệ thân thiết với khách hàng thông qua sự hỏi thăm trong những dịp đặc biệt, hội nghị khách hàng...

6.1.4. Các phương thức chăm sóc khách hàng:

Các phương thức chăm sóc khách hàng hiện được các doanh nghiệp sử dụng rất phong phú, mỗi phương thức có những ưu và nhược điểm nhất định. Để lựa chọn được phương thức phù hợp nhất các doanh nghiệp phải căn cứ vào yêu cầu cũng như nguồn lực của mình. Có thể chia các phương thức chăm sóc khách hàng làm 4 loại cơ bản:

- Chăm sóc trực tiếp, tập trung
- Chăm sóc trực tiếp, phân tán tại các điểm bán hàng
- Chăm sóc trực tiếp, phân tán tại địa chỉ của khách hàng
- Chăm sóc gián tiếp

<i>Chăm sóc trực tiếp – tập trung</i>	
Đặc	Là hình thức chăm sóc khách hàng tại trung tâm dịch vụ khách

điểm		hàng đặt tại các địa điểm có vị trí thuận lợi.
lực	Nhân	Do các chuyên gia về chăm sóc khách hàng với các phương tiện kỹ thuật hiện đại, cơ sở vật chất hiện đại, tư vấn cho khách hàng về sản phẩm, dịch vụ, hướng dẫn sử dụng, thanh toán, đổi hàng...
điểm	Ưu	Qua giao tiếp trực tiếp, nhân viên CSKH có cơ hội hiểu rõ khách hàng hơn, nhận biết được từ thái độ của khách hàng, từ đó có thể điều chỉnh hành vi của mình Ngoài ngôn ngữ lời nói còn có sự tác động của ngôn ngữ thân thể, hiệu quả biểu đạt sự quan tâm đến khách hàng tốt hơn.
ché	Hạn	Chi phí lớn Số lượng trung tâm hạn chế Không phải mọi khách hàng đều có điều kiện đến tận nơi để được phục vụ
<i>Chăm sóc trực tiếp, phân tán tại các điểm bán hàng</i>		
điểm	Đặc	Được thực hiện ngay tại các điểm bán hàng, quầy giao dịch – nơi tiếp xúc trực tiếp để thực hiện các giao dịch với khách hàng
lực	Nhân	Do nhân viên bán hàng đảm nhiệm - họ vừa là người bán hàng vừa là nhân viên CSKH
điểm	Ưu	Số lượng khách hàng được chăm sóc tăng lên đáng kể bởi mạng lưới các điểm bán hàng rộng rãi, Chi phí đầu tư không đáng kể
ché	Hạn	Chất lượng CSKH bị hạn chế do kỹ năng, trình độ của nhân viên bán hàng Chỉ đáp ứng được những yêu cầu chăm sóc khách hàng đơn giản Chỉ là hoạt động kiêm nhiệm nên nhân viên bán hàng không toàn tâm toàn ý với hoạt động CSKH Phạm vi lớn, rải rác, khó khăn cho công tác đào tạo hướng dẫn
<i>Chăm sóc trực tiếp, phân tán tại địa chỉ của khách hàng</i>		
điểm	Đặc	Tại địa điểm của khách hàng. Hình thức này được áp dụng đối với các nhóm khách hàng lớn, khách hàng đặc biệt
lực	Nhân	Doanh nghiệp cử nhân viên chuyên nghiệp về chăm sóc khách hàng đến tận địa chỉ của khách hàng.
điểm	Ưu	Hiệu quả rất cao, chứng tỏ sự quan tâm sâu sắc của doanh nghiệp đến khách hàng
ché	Hạn	Đòi hỏi doanh nghiệp phải có lực lượng chuyên viên chăm sóc khách hàng có trình độ, chuyên nghiệp
<i>Chăm sóc gián tiếp</i>		
điểm	Đặc	Là hình thức chăm sóc khách hàng được thực hiện qua các phương tiện liên lạc hiện đại: điện thoại, Internet...; ngày càng được sử dụng rộng rãi
lực	Nhân	Cần tổ chức đội ngũ nhân viên có chuyên môn, làm việc 24*7; thiết lập hệ thống thông tin đa phương tiện phục vụ khách hàng
điểm	Ưu	Khách hàng được phục vụ bất cứ lúc nào, bất cứ nơi đâu, không giới hạn không gian và địa điểm. Doanh nghiệp có thể tiếp cận rộng rãi với nhiều đối tượng khách hàng với chi phí không quá cao
ché	Hạn	Nội dung các hoạt động chăm sóc chỉ là sự trao đổi thông tin. Không tiếp xúc trực tiếp, nhân viên không thể nhận biết được tâm trạng, thái độ của khách hàng, không thể làm họ hài lòng...

6.1.5. Tổ chức bộ phận chăm sóc khách hàng trong doanh nghiệp

Bộ phận chăm sóc khách hàng đóng vai trò trung tâm trong công ty nhằm phát triển, duy trì và áp dụng chiến lược, cách thức và phương pháp để xây dựng một cách tốt nhất mối quan hệ khách hàng và việc quản lý những khiếu nại của khách hàng .

Bộ phận chăm sóc khách hàng phải là một bộ phận tách biệt trong cơ cấu tổ chức của công ty, chứ không phải là một phần của các bộ phận khác hiện có trong công ty như phòng hành chính, phòng kỹ thuật và nhân sự. Chính vì bản chất nhạy cảm của các thông tin mà nhân viên quan hệ khách hàng phải giải quyết nên Trưởng bộ phận chăm sóc khách hàng cần có quyền gặp và làm việc trực tiếp với Giám đốc Công ty.

Tuyển nhân viên chăm sóc khách hàng

Việc đảm bảo bổ nhiệm đúng người vào các vị trí giao dịch với khách hàng là rất quan trọng. Nhân viên chăm sóc khách hàng phải là những người luôn vui vẻ phục vụ người khác, phục vụ tổ chức của họ. Tinh thần phục vụ và chăm sóc người khác phải là một tố chất có sẵn trong tính cách của họ. Thái độ này không liên quan đến vấn đề tiền bạc hay hoàn cảnh xuất thân, và những người có thái độ này cũng không nhất thiết phải là những người cởi mở nhất, nhưng phải chú trọng đến việc đáp ứng được những nhu cầu của người khác.

Ban giám đốc cần 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 yêu cầu của bản mô tả công việc. Ban giám đốc phải đảm bảo quá trình phỏng vấn xác định được mức độ phù hợp của các ứng viên một cách hiệu quả và sử dụng câu hỏi liên quan đến cách ứng xử để đánh giá xem ứng viên có phù hợp với môi trường công việc, với văn hoá và những mong đợi của Công ty hay không.

Vị trí bộ phận CSKH

Do việc giao dịch với khách hàng là nhiệm vụ trọng tâm của Bộ phận CSKH nên bộ phận này cần thiết phải nằm ở vị trí mà khách hàng có thể dễ dàng tiếp cận được. Nó có thể nằm ngay lối vào văn phòng công ty, hoặc nằm cạnh cửa trên đường vào công ty.

Cá nhân hoá dịch vụ khách hàng

Nhân viên bộ phận CSKH cần nhanh chóng xác định vấn đề của khách hàng và tìm ra cách giải quyết cho vấn đề đó. Các nhân viên cần phải đặt ra câu hỏi "Mình phải làm thế nào để cho khách hàng cảm thấy dễ chịu?". Khách hàng sẽ luôn có phản ứng tốt nếu họ cảm thấy rằng dịch vụ này như được dành riêng cho họ, chứ không phải là một nhiệm vụ công việc.

Nhân viên CSKH nên cố gắng hình thành mối quan hệ thân thiện và chu đáo đối với khách hàng bằng cách đảm bảo thực hiện những điều sau:

- Tất cả các cuộc điện thoại gọi đến đều được nhắc máy trong vòng 5 giây và được trả lời một cách chính xác và ngắn gọn.

- Mọi khách hàng đều được phục vụ công bằng và ưu tiên như nhau.

- Nếu có thể, gọi khách hàng bằng tên.

- Bắt tay và đề nghị khách hàng giới thiệu

- Hỏi thăm về vấn đề của khách hàng một cách điềm tĩnh và thân thiện

- Khi giải thích các quy trình cần phải rõ ràng và ngắn gọn

- Phải tìm đến khách hàng trước khi khách hàng tìm đến mình khi có sự cố xảy ra

- Hành động ngay lập tức khi có thiếu sót và khiếm khuyết

- Nhân viên có thể và luôn sẵn sàng trả lời khách hàng một cách hiệu quả

- Nhân viên được phép có những quyết định có lợi cho khách hàng

- Đáp ứng cao hơn những mong đợi của khách hàng bằng cách cung cấp những

dịch vụ phụ thêm

Tạo môi trường khuyến khích nâng cao chất lượng dịch vụ và có chế độ khen thưởng hợp lý

Ban giám đốc Công ty cần xây dựng và hỗ trợ tích cực việc áp dụng quy trình hoạt động chuẩn để trên cơ sở đó có chế độ khen thưởng cho nhân viên nào của bộ phận CSKH đã thực hiện tốt công việc của mình. Ban giám đốc cần truyền đạt cho nhân viên bộ phận CSKH về tiêu chuẩn đánh giá và khen thưởng rõ ràng.

Điều quan trọng trong việc áp dụng thành công và lâu bền văn hoá dịch vụ khách hàng lành mạnh là có chế độ thưởng, phạt hợp lý, đánh giá đúng nỗ lực của nhân viên bộ phận CSKH. Việc thừa nhận những nỗ lực của nhân viên trong việc cải thiện chất lượng dịch vụ sẽ đảm bảo cho quá trình tiếp tục phát triển để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Ban giám đốc nên có chương trình tặng thưởng cho nhân viên đã cung cấp dịch vụ khách hàng nổi bật. Những chương trình như thế này cần thiết kể để phù hợp với nhu cầu cá nhân, và không nhất thiết phải tốn nhiều tiền.

Ban giám đốc cũng cần dành thời gian để bày tỏ sự cảm ơn đối với nhân viên trong các cuộc họp. Mọi người đều muốn để lại những dấu ấn riêng và cảm thấy rằng họ có ý nghĩa. Vì thế, việc dành một ít thời gian để thừa nhận sự xuất sắc của các nhân viên ngay trước mặt đồng nghiệp của mình sẽ mang lại hiệu quả đáng kể.

Hạn chế tối đa các nhiệm vụ hành chính

Trong Công ty, tất cả các vị trí quan trọng đều phải thực hiện nhiều nhiệm vụ hành chính ở nhiều cấp độ khác nhau. Tuy nhiên, để đảm bảo duy trì dịch vụ hướng tới khách hàng, nhân viên CSKH nên được hạn chế tối đa những công việc như vậy. Nhân viên chịu trách nhiệm chăm sóc và dịch vụ khách hàng cần có khả năng điều chỉnh thời gian của họ để đáp ứng với nhu cầu của khách hàng. Chính vì thế, BGD nên cân nhắc những nhiệm vụ ảnh hưởng đến công việc hàng ngày của nhân viên CSKH và phải phân công những công việc phù hợp cho họ để họ có đủ thời gian giao dịch với khách hàng một cách hiệu quả. Những công việc hành chính cần phải được thực hiện càng hiệu quả càng tốt để những nhân viên này không bị mất tập trung trong việc giao dịch với khách hàng.

Điều tra mức độ hài lòng của khách hàng

Ban giám đốc và bộ phận CSKH cần thiết lập quy trình để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng đối với những dịch vụ mà Công ty cung cấp. Cách tốt nhất để biết được mức độ hài lòng của khách hàng là định kỳ hỏi cảm nghĩ của họ về những dịch vụ mà Công ty đang cung cấp. Lý tưởng hơn, ban giám đốc nên sử dụng kết hợp nhiều phương pháp với nhau, ví dụ như: Hộp thư góp ý, Quan sát các giao dịch, Điều tra khách hàng, Phòng vấn sâu, Đi khảo sát tình hình (đi thực tế và nói chuyện với khách hàng).

Những hoạt động này còn có ý nghĩa gửi đến khách hàng thông điệp rằng Công ty luôn quan tâm đến khách hàng, đến những mong muốn của họ và đến chất lượng của dịch vụ mà họ nhận được. Các hoạt động này có thể sẽ gặp phải một số chỉ trích, nhưng Công ty cũng sẽ biết được những gì mà họ chưa thực hiện đúng và xác định được những thay đổi cần thiết. Bên cạnh đó, ban giám đốc cũng được lợi từ những lần tiếp xúc với khách hàng, bởi vì mỗi lần như vậy là một cơ hội tốt cho dịch vụ khách hàng.

6.2. Quản lý các xung đột với khách hàng

Mâu thuẫn là thuộc tính tự nhiên của mọi mối quan hệ, thậm chí cả những mối quan hệ tốt nhất cũng trải qua một vài lần xung đột. Đối với khách hàng, xung đột có thể xảy ra do lỗi từ phía công ty, từ một bên thứ ba nào đó hay thậm chí là lỗi của chính họ. Bất kỳ khi nào họ cảm thấy không thỏa mãn thì sẽ xảy ra mâu thuẫn. Do đó, hệ thống quản lý xung đột với khách hàng là một phần không thể thiếu trong sự cam kết của doanh nghiệp nhằm cung cấp những dịch vụ đảm bảo chất lượng. Phát hiện sớm các xung đột, tiếp nhận và giải quyết các xung đột, qua đó tiếp nhận được các nhận xét và kiến nghị từ phía khách hàng cũng như từ dư luận sẽ là một cơ hội tốt không chỉ để giải quyết các vấn đề mà còn để tránh lặp lại những vấn đề đó và để nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua những phản hồi từ phía khách hàng.

Giải quyết các xung đột với khách hàng hiệu quả là cách tốt nhất để cải thiện những suy nghĩ của công chúng về tính chuyên nghiệp và toàn vẹn của công ty. Doanh nghiệp phải biết cảm ơn khách hàng vì đã tới công ty, ủng hộ và đóng góp nhiệt tình cho công ty. Nếu giải quyết đúng đắn, phần lớn các xung đột của khách hàng đều có thể trở thành những cơ hội cải thiện quan hệ với khách hàng.

6.2.1 Định nghĩa và vai trò của xung đột với khách hàng

Xung đột được hiểu là bất cứ "sự bày tỏ thái độ không hài lòng, dù dưới hình thức nào, được cho là do Công ty đã không thực hiện đúng chức năng hoặc không cung cấp sản phẩm

dịch vụ một cách chuẩn xác như cam kết". Do xung đột được hiểu là sự không thỏa mãn đã được thể hiện ra ngoài mà công ty có thể nắm bắt được nên trong thực tế xung đột thường được đồng nhất với hành vi khiếu nại của khách hàng.

Có nhiều hình thức xung đột khác nhau, từ một lời kêu ca và phàn nàn về một cá nhân nào đó, cho đến hành vi khiếu nại về sản phẩm hay dịch vụ... Những xung đột có thể được tiếp nhận bằng điện thoại, hay những cách thức liên lạc khác qua giao tiếp trực tiếp hoặc bằng văn bản. Có những xung đột được phát hiện và giải quyết bởi nhân viên bộ phận CSKH hoặc cũng có những vấn đề nghiêm trọng hơn cần được các chuyên viên/thanh tra điều tra. Nếu các xung đột, dù nhỏ, mà không được giải quyết thỏa đáng sẽ có thể dẫn đến nhiều phương hại nghiêm trọng hơn đến hoạt động của doanh nghiệp. Không nên nghĩ rằng mâu thuẫn sẽ tự nó biến mất. Nếu doanh nghiệp né tránh không chịu tiếp xúc với khách hàng khi có xảy ra xung đột, mọi chuyện có thể sẽ diễn ra theo chiều hướng xấu. Khách hàng có thể vì bức bối, vì cảm thấy không được tôn trọng mà sẽ dễ dàng gây chuyện. Như vậy, một que diêm nhỏ cũng có thể biến thành một đám cháy lớn không dễ gì dập tắt dù cho có đổ bao nhiêu thời gian, sức lực hay thậm chí cả tiền bạc.

Người mua hàng thường có xu hướng giới thiệu với bạn bè và người thân thích về các sản phẩm họ sử dụng. Vì vậy, nếu họ nói tốt về sản phẩm của công ty, điều đó sẽ giúp cho công ty có thêm những khách hàng mới và do vậy tăng thị phần và lợi nhuận của công ty. Ngược lại, họ không nói tốt về sản phẩm thì công ty có nguy cơ đánh mất khách hàng tiềm năng và do vậy sẽ dẫn tới việc giảm thu nhập và lợi nhuận. Thêm vào đó, những khách hàng có xung đột không được đáp ứng thỏa đáng thường có xu hướng phóng đại quá mức sai lỗi thực có, điều này cũng xảy ra tương tự đối với những người thỏa mãn với sản phẩm. Trong thực tế, những ý kiến tiêu cực còn có tác động mạnh hơn gấp nhiều lần so với những lời lẽ tích cực, chính vì vậy, tổ chức cần nên tránh việc không giải quyết thỏa đáng các xung đột với khách hàng, đặc biệt cần tránh tình trạng xung đột leo thang – tức là xung đột nhỏ không được giải quyết dẫn đến xung đột lớn hơn và cứ tiếp tục như vậy.

Các xung đột được phát hiện cũng là một cách để giám sát chất lượng của sản phẩm dịch vụ theo cái nhìn của khách hàng. Có thể thấy rằng, trong khi một số xung đột của khách hàng là hợp lý và là do lỗi từ phía công ty và/hoặc từ phía những bên liên quan, thì có một số xung đột lại có tính bôi xấu hoặc dựa vào những thông tin không chính xác.

6.2.2. Bản chất và các đặc trưng của hành vi xung đột

Những cá nhân và khách hàng không thỏa mãn thường không có xu hướng khiếu nại

Không phải mọi khách hàng không hài lòng đều thể hiện sự không hài lòng của mình bằng hình thức khiếu nại đến nhân viên bán hàng hay nhà quản lý, mà thay vào đó, họ lặng lẽ rời bỏ doanh nghiệp để sang nhà cung cấp cạnh tranh. Nghiên cứu bởi Chương trình nghiên cứu dịch vụ khách hàng - Đại học Havard đã chỉ ra rằng hầu hết các khách hàng thường không thể hiện xung đột khi họ gặp phải vấn đề sai lỗi. Trong trường hợp có thể mang lại kết quả mất mát trung bình là 142 USD đối với khách hàng, khoảng 31% người mua hàng thường không thông báo lại với nhà sản xuất khi họ mua phải hàng lỗi. Điều tra cũng phát hiện ra rằng đối với những lỗi nhỏ gây ra thiệt hại khoảng một vài đô la thì chỉ có 3% khách hàng khiếu nại và 30% khách hàng trả lại sản phẩm. Phần còn lại hầu hết khách hàng thường không có hành động gì hoặc vứt bỏ sản phẩm. Nghiên cứu của chương trình này trong cả lĩnh vực sản xuất và dịch vụ cho thấy khách hàng không thể hiện xung đột bởi các nguyên nhân sau:

- Không đáng để mất thời gian và mang lại rắc rối;
- Không biết khiếu nại ở đâu;
- Không tin rằng công ty sẽ làm được điều gì để giải quyết vấn đề;
- Sợ phải chịu tổn hại về mặt sức khỏe, tài chính, các vấn đề thuộc về chính quyền...
- Hệ thống bán hàng và cung cấp dịch vụ cho khách hàng lẻ thường gây cản trở cho việc khiếu nại/ thể hiện xung đột.

Nếu loại bỏ được các rào cản này, doanh nghiệp có thể tăng tỷ lệ khả năng khách hàng sẽ thông báo với tổ chức các vấn đề sai lỗi họ gặp phải.

Thiên hướng thể hiện xung đột phụ thuộc vào tính nghiêm trọng của sai lỗi đối với người có xung đột

Khách hàng là những người trực tiếp sử dụng sản phẩm và dịch vụ và do vậy họ có mối quan tâm đặc biệt đối với việc cải tiến sản phẩm và dịch vụ của công ty. Tuy nhiên, nếu vấn đề gây những thiệt hại lớn về tài chính hoặc ảnh hưởng đến uy tín của khách hàng, xu hướng thể hiện xung đột sẽ lớn hơn.

Những người có xung đột thường là những người sử dụng sản phẩm nhiều nhất

Theo nghiên cứu trên được thực hiện tại một Ngân hàng lớn ở Mỹ, một công ty sản xuất các thiết bị y tế hay một công ty cho thuê xe ô tô thì hầu hết những người thể hiện xung đột là những khách hàng trung thành trong một thời gian dài và đã mua một số lượng hàng lớn hơn nhiều so với một khách hàng trung bình.

Phần lớn các xung đột thường không xác định trực tiếp nguồn hay nguyên nhân gây ra lỗi.

Ta có thể chia ra thành 3 nhóm nguyên nhân gây ra sự không thoả mãn: do cá nhân người nhân viên gây ra, do công ty hay cửa hàng bán lẻ hay do quá trình và do khách hàng gây ra. Bằng cách xem xét các thông tin trong từng trường hợp, các nhà phân tích đã xác định các nguyên nhân phần lớn xuất phát từ phía khách hàng cũng như từ phía công ty.

Một vấn đề quan trọng trong quá trình thu thập dữ liệu khách hàng, đó là việc không phân biệt được vấn đề xung đột và nguyên nhân của xung đột đó. Khách hàng thường có xu hướng trình bày các triệu chứng thay vì các nguyên nhân gây ra các triệu chứng đó. Một tổ chức cần phải phân loại các dữ liệu liên lạc của khách hàng bằng cách sử dụng 3 hoặc 4 loại kế hoạch phân loại sau:

- Lý do liên lạc (triệu chứng)
- Nguyên nhân chung (lỗi do nhân viên, do công ty hay do khách hàng gây ra)
- Nguyên nhân cốt lõi (chi tiết cụ thể)
- Lý do gây ra sự leo thang các xung đột tới một giám đốc hay văn phòng trụ sở (thông thường yếu tố gây ra sự leo thang khác với nguyên nhân ban đầu)

Trong thực tế, nhân viên bán hàng luôn luôn có thể xác định được lý do khách hàng gọi điện khiếu nại và các nguyên nhân thông thường. Các nguyên nhân sâu xa thì cần phải có sự kiểm tra. Thông thường, thông tin khiếu nại trong phạm vi lớn thường dễ sử dụng và có hiệu quả hơn là việc diễn giải chi tiết từng câu chữ khiếu nại của khách hàng. Bởi việc thể hiện thông tin chi tiết theo đúng nguyên văn của từng từ không thực sự hữu ích do từ ngữ không dễ dàng đưa vào thống kê hay phân tích bằng máy tính, và việc phân tích theo sổ sách nhiều khi không có ý nghĩa thực tế đối với một số lượng lớn các khách hàng.

6.2.3. Giải quyết xung đột và khôi phục lòng trung thành của khách hàng

Một khi xung đột của khách hàng đã được thể hiện ra, nó phải được giải quyết. Sẽ rất hữu ích nếu doanh nghiệp lập sẵn kế hoạch làm việc với những kiểu xung đột từ phía khách hàng mà theo đó, có thể miêu tả những tình huống giả định thường gặp, chỉ định những người có trách nhiệm giải quyết vấn đề và xác định từng hành động cụ thể.

Xử lý ngay xung đột:

Khi xung đột đã được khách hàng thể hiện với công ty, có nghĩa là đã có rắc rối nào đó nảy sinh và nó phải được sửa chữa một cách nhanh chóng nhất có thể. Đối với mỗi xung đột cụ thể, hay nói cách khác là đối với mỗi hành vi khiếu nại, quy trình chung để xử lý thường bao gồm 5 bước:

- Bình tĩnh lắng nghe, để khách hàng được xả hết sự giận dữ, xin lỗi và thừa nhận sai sót;
- Ngay lập tức có hành động sửa chữa. nỗ lực nhanh chóng chứng tỏ doanh nghiệp luôn thực lòng quan tâm tới khách hàng.
- Bày tỏ sự cảm thông. Các khách hàng luôn muốn biết công ty có quan tâm tới các cảm giác của họ hay không.
- Đền bù cho họ theo một cách nào đấy. (Không nhất thiết là phải bằng tiền).

- Tiếp tục theo dõi. Hãy đảm bảo rằng doanh nghiệp đã làm cho khách hàng của mình hài lòng.

Khiếu nại của người tiêu dùng và các cách giải quyết

Mới đây, một cuộc hội thảo do công ty **Eventum** tổ chức mang tên **Khiếu nại của người tiêu dùng: những góc độ tâm lý và cách giải quyết mâu thuẫn** đã vẽ nên chân dung tâm lý các nhóm khách hàng và đưa ra một số cách giải quyết vấn đề của doanh nghiệp.

Nhóm nóng nảy

- Nói rất nhanh, giọng nói đầy cảm xúc, lời lẽ buộc tội;
- Than phiền, kêu ca luôn miệng.

Cách giải quyết vấn đề:

- Lắng nghe chăm chú, không ngắt lời, cũng không giục giã;
- Hỏi rõ khách hàng bức mình về chuyện gì. Tò ra quan tâm đến vấn đề đó;
- Giữ bình tĩnh;
- Tóm tắt lại những khiếu nại của khách hàng và ghi chép lại;
- Khuyến khích khách hàng tự đưa ra cách giải quyết;
- Nếu khách hàng vẫn chưa lấy lại bình tĩnh, tốt nhất chưa nên quyết định điều gì;
- Đề nghị phương án giải quyết vấn đề và thỏa thuận về các bước thực hiện;
- Không nên tỏ ra bị thuyết phục hoàn toàn: nhóm khách hàng này không thích điều đó.

Nhóm hách dịch và đòi hỏi

- Luôn muốn giữ quyền chủ động;
- Đòi hỏi hành động ngay;
- Nói thẳng vào thực chất vấn đề;
- Diễn đạt ý nghĩ rõ ràng;
- Nói ngắn và không phải lúc nào cũng tỏ ra lịch sự.

Cách giải quyết vấn đề

- Tò ra tự tin vào bản thân không kém khách hàng: sử dụng câu chữ ngắn gọn và chính xác, giọng nói đủ mạnh và tuyệt đối không đi lạc đề;
- Lắng nghe chăm chú để hiểu được chính xác vấn đề hay khiếu nại;
- Đặt câu hỏi sao cho câu trả lời thật ngắn. Điều này giúp ngăn chặn những thông tin đến quá nhiều hay ngược lại, kết thúc cuộc tiếp xúc;
- Hãy sử dụng những câu: “Tôi có thể”, “Tôi biết”, “Đúng vậy”, “Tôi sẽ làm”.
- Tò ra ân cần và thân thiện, nhưng không quá chi tiết và cứng rắn.

Nhóm thụ động

- Nói chậm, lời lẽ mềm mỏng, giọng kiềm chế;
- Trình bày khiếu nại chung chung, không có gì cụ thể.

Cách giải quyết vấn đề

- Đặt những câu hỏi “mở” để thu thập thông tin tối đa: *Thế nào? Tại sao? Bao giờ? Ai? Chuyện gì? Ở đâu?*

- Liên tục thăm dò ý kiến về những đề nghị phương án giải quyết khiếu nại.

Nhóm thích ba hoa

- Nói nhanh;
- Liên tục chuyển từ chủ đề này sang chủ đề khác;
- Cảm thấy thoải mái khi nói những chuyện bên lề.

Cách giải quyết vấn đề

- Đưa ra những câu hỏi ở dạng “đóng”: “*Quý khách có muốn ...?*”, “*Quý khách có đồng ý ...?*”;
- Tò ra chăm chú và không vội vàng;
- Hạn chế tối đa những câu hỏi bên lề, nếu buộc phải trả lời thì nên nói ngắn gọn;
- Nếu cuộc tiếp xúc đã quá dài, hãy lịch sự xin lỗi và nói rằng, có khách hàng khác đang chờ gặp bạn.

Có 5 nguyên tắc cần tôn trọng khi xử lý xung đột với khách hàng:

Cam kết

Mọi vị trí trong công ty cần phải cam kết hỗ trợ cho hệ thống giải quyết khiếu nại, phàn nàn của khách hàng, bao gồm:

- Thừa nhận rằng khách hàng có quyền khiếu nại
- Cởi mở tìm hiểu những phản hồi từ phía khách hàng
- Có văn bản qui định về các chính sách và quy trình hoạt động chuẩn về cách giải quyết khiếu nại, phàn nàn.

Tính công bằng

Các khiếu nại, phàn nàn phải được giải quyết công bằng đối với các bên, phải lắng nghe, xem xét tất cả các ý kiến để cân nhắc giải quyết một cách công bằng cho mọi người.

Hiệu quả

Luôn có sẵn nguồn lực phù hợp để giải quyết những khiếu nại một cách hiệu quả. Những khiếu nại này cần được xử lý nhanh chóng và nhã nhặn. Những người có trách nhiệm giải quyết khiếu nại phải có quyền và khả năng đưa ra các giải pháp và thực thi chúng.

Khả năng tiếp cận

Hệ thống giải quyết khiếu nại, phàn nàn phải nên dễ tiếp cận đối với tất cả khách hàng. Các thông tin hướng dẫn cách thức khiếu nại luôn sẵn có và dễ hiểu. Và việc khiếu nại là miễn phí.

Có trách nhiệm

Đảm bảo trả lời kịp thời cho mọi người những khiếu nại của khách hàng dù là cá nhân hay đơn vị. Những vấn đề xảy ra thường xuyên và mang tính hệ thống cần được phát hiện và sửa chữa. Thường xuyên kiểm tra hoạt động của hệ thống giải quyết khiếu nại để đảm bảo kết quả tốt cho khách hàng và những bên liên quan. Đảm bảo phải có các báo cáo phù hợp về những kết quả rút ra trong quá trình giải quyết khiếu nại và về kết quả kiểm tra hoạt động hệ thống này để cung cấp cho ban giám đốc khi cần.

Xác định những khách hàng có thể gặp phải những vấn đề tương tự để chủ động giải quyết

Có quá nhiều khách hàng không thể hiện sự không hài lòng của mình với doanh nghiệp mà chỉ lặng lẽ bỏ đi. Để tránh điều đó, sau khi đã giải quyết được một khiếu nại cụ thể công ty cần xác định những khách hàng nào đã, đang và sẽ có thể gặp phải những tình huống hay vấn đề tương tự để tìm ra cách giải quyết. Một khi đã nắm bắt được những khách hàng đang không hài lòng, công ty có thể chủ động sửa chữa sai lỗi đã gây ra sự không hài lòng đó và nhờ đó giành được cơ hội để phục vụ họ những lần khác. Khi khách hàng cảm thấy được quan tâm, tôn trọng và được thỏa mãn, họ sẽ có xu hướng quay lại và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Tìm ra nguyên nhân xung đột sau khi xử lý được khiếu nại:

Điều quan trọng trong việc quản lý mối quan hệ khách hàng là tìm ra nguyên nhân xung đột với khách hàng, không phải theo cách đổ lỗi hay quy trách nhiệm cho bộ phận nào đó, mà là để cùng nhau loại bỏ hoặc ít nhất là kiểm soát được khả năng gây ra xung đột đó. Tất cả các mối quan hệ với khách hàng đều có thể cần phải xem xét lại tỷ mỉ thông qua những lần mâu thuẫn. Đôi khi, bất đồng xảy ra do hệ thống, công nghệ, sản phẩm, quá trình sản xuất sản phẩm hay cung ứng dịch vụ, hay lỗi do con người. Như đã nói ở trên, triệu chứng có thể khác xa với nguyên nhân và để giải quyết tận gốc vấn đề phải tìm ra nguyên nhân thực sự chi phối đến triệu chứng đó. Ví dụ, khi khách hàng ở một cửa hàng bán lẻ phàn nàn rằng không tìm thấy nhân viên nào trợ giúp mình, vấn đề có thể không phải ở chỗ không có đủ nhân viên hay nhân viên không quan tâm làm tốt nhiệm vụ trợ giúp khách hàng của mình, mà có thể là do khách hàng không phân biệt được nhân viên với các khách hàng khác. Trong trường hợp đó, thay đổi trong đồng phục nhân viên thành màu sáng nổi bật và khác biệt sao cho khách hàng có thể phân biệt được họ thật dễ dàng mới là cách giải quyết vấn đề.

6.2.4. Phát hiện sớm và chuẩn bị trước cho các xung đột tiềm ẩn với khách hàng

Sẽ thật là tốt cho doanh nghiệp nếu như có thể xác định được và đối phó được với những mâu thuẫn tiềm ẩn trước khi nó đạt tới mức độ khiến khách hàng phải thể hiện ra. Nhờ việc xác định trước hoặc tiếp nhận được những thông tin về sự không hài lòng của khách hàng,

doanh nghiệp có thể ngăn chặn trước không cho một loạt hệ quả tồi tệ xảy ra hoặc xảy ra tiếp theo, chẳng hạn như sự khiếu kiện đến các cơ quan có thẩm quyền, thông tin đại chúng hoặc sự truyền miệng đến các khách hàng tiềm năng. Chính vì thế, hoạt động phát hiện sớm xung đột với khách hàng và giải quyết nó trước khi nó kịp diễn ra có ý nghĩa rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Để làm được điều đó, doanh nghiệp cần phải thực hiện được các hoạt động sau đây:

Hệ thống kiểm tra giám sát chất lượng sản phẩm/dịch vụ và các yếu tố cung ứng cho khách hàng

Sản phẩm/dịch vụ và các yếu tố liên quan phải được kiểm tra chặt chẽ trước khi nó được cung cấp cho khách hàng, đảm bảo không có gì sai sót có thể xảy ra. Với đa số trường hợp, một trong những cách tốt nhất là những người cung ứng sản phẩm/dịch vụ hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng tiêu dùng sản phẩm trước khi nó được cung ứng, hay nói cách khác là thử nghiệm sản phẩm với tư cách khách hàng. Chẳng hạn, hệ thống chỉ dẫn của một khu du lịch có thể là rất dễ hiểu đối với các nhân viên người địa phương, nhưng lại quá phức tạp đối với những du khách đang mệt mỏi sau một hành trình dài từ nơi khác đến. Trong trường hợp đó, thay vì thảm họa báng họ là vớ vẩn thì các nhân viên nên đi cùng họ để tìm hiểu họ đã gặp khó khăn như thế nào: ký hiệu khó hiểu hay khác với hệ thống ký hiệu tại địa phương của khách hàng, chữ chỉ dẫn quá bé hoặc khó nhìn, hay vị trí treo không thích hợp với hành trình của họ... Nếu phát hiện được điều gì, ngay lập tức phải có biện pháp giải quyết, thậm chí trong một vài trường hợp cần phải thu hồi lại cả những sản phẩm dịch vụ đã cung ứng trên thị trường và đền bù cho khách hàng, cho dù điều đó sẽ khiến doanh nghiệp tốn kém rất nhiều chi phí.

Phá vỡ các rào cản khiến khách hàng không hoặc khó khiếu nại

Như trên đã chỉ ra, rất nhiều khách hàng không khiếu nại khi không hài lòng, do các rào cản từ phía bản thân, hệ thống bán lẻ hay doanh nghiệp. Các rào cản này có thể phá bỏ dễ dàng bằng việc tạo thuận lợi cho việc tiếp xúc với khách hàng, duy trì các số điện thoại gọi miễn phí hay các biểu tượng Contact -us (liên lạc với chúng tôi) trên website hoặc bằng cụm từ "Chúng tôi chỉ có thể giải quyết các vấn đề của quý vị nếu chúng tôi biết được các vấn đề đó", hay có thể khuyến khích bằng cách in các số điện thoại tại các cửa hàng cũng như trên hoá đơn bán hàng...

Chuẩn bị trước để đối phó kịp thời với những xung đột có thể diễn ra

Một hệ thống phục vụ khách hàng tốt nhất cũng khó tránh khỏi không có xung đột với khách hàng, có thể do nguyên nhân từ con người, phương tiện kỹ thuật hoặc bất kể một lý do nào đó khác. Dựa trên những trải nghiệm của doanh nghiệp thông qua những tiếp xúc với khách hàng, công ty nên dự đoán và chuẩn bị tích cực về những tình huống xung đột có thể diễn ra và phương cách để đối phó nhất quán với từng tình huống, sao cho mỗi khi có tình huống xung đột diễn ra thì các nhân viên dù ở vị trí nào cũng nhanh chóng tìm ra cách giải quyết tốt nhất.

Duy trì sự trung thành của khách hàng bằng cách khuyến khích khách hàng bày tỏ những vấn đề của mình

Sự thịnh vượng của một tổ chức được xây dựng bằng việc tăng tối đa lượng bán hàng và thị phần theo các cách thức có lợi nhất. Do vậy, sự thoả mãn khách hàng được coi là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu - đó cũng chính là cách để tổ chức giữ được khách hàng. Việc khuyến khích khách hàng trình bày các vấn đề có thể giúp tổ chức duy trì một cơ chế tăng cường sự thoả mãn và sự trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu sản phẩm của công ty.

Doanh nghiệp cần nên khuyến khích khách hàng bày tỏ ý kiến về sản phẩm nhằm đạt mục tiêu duy trì sự trung thành khách hàng. Thậm chí ngay cả nếu những cơ chế giải quyết khiếu nại không thể thoả mãn được yêu cầu của khách hàng, thì sự trung thành của khách hàng cũng vẫn có thể sẽ gia tăng. Dĩ nhiên, nếu khiếu nại của khách hàng được giải quyết thoả đáng thì sự trung thành của khách hàng sẽ tăng lên đáng kể.

Áp dụng hệ thống đo lường sự hài lòng của khách hàng để phát hiện sớm xung đột

Mục tiêu cao nhất của một hệ thống sáng tạo và cung ứng giá trị cho khách hàng là làm cho họ hài lòng, và sự hài lòng của khách hàng sẽ quyết định mức độ thành công của doanh

nghiệp. Do đó, mức độ hài lòng của khách hàng là một chỉ tiêu đánh giá chất lượng và mức độ hoàn chỉnh của toàn bộ hệ thống sáng tạo và cung ứng giá trị của doanh nghiệp. Chỉ số hài lòng của khách hàng (Customer Satisfaction Index – CSI) là một chỉ tiêu nhằm đo lường sự thỏa mãn của khách hàng đối với một doanh nghiệp, nó cung cấp thông tin chi tiết về các yếu tố tạo ra sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng và đánh giá của khách hàng về chất lượng thực tế trong cung ứng các yếu tố đó. Có một số mô hình phổ biến được dùng để đánh giá CSI, trong đó phổ biến nhất là mô hình của Mỹ và Châu Âu. Theo mô hình của Mỹ thì giá trị cảm nhận chịu sự tác động bởi chất lượng cảm nhận và sự mong đợi của khách hàng; mong đợi càng cao thì tiêu chuẩn về chất lượng của khách hàng đối với sản phẩm càng cao. Sự hài lòng được tạo ra trong mối tương quan giữa giá trị cảm nhận, chất lượng cảm nhận và sự mong đợi, nếu chất lượng và giá trị cảm nhận cao hơn sự mong đợi thì hài lòng và ngược lại. Mô hình của Châu Âu có thêm yếu tố hình ảnh sản phẩm và thương hiệu có tác động trực tiếp đến sự mong đợi của khách hàng. Sản phẩm hay thương hiệu càng có hình ảnh mạnh thì giá trị mong đợi càng cao nhưng đồng thời cũng làm giảm sự khắt khe của khách hàng khi cảm nhận về chất lượng sản phẩm.

Ngoài khả năng phát hiện sớm những yếu tố trong hệ thống sáng tạo và cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp có khả năng gây ra sự không hài lòng của khách hàng thì hệ thống đo lường sự hài lòng của khách hàng cũng cho biết quan hệ lượng hóa giữa mức độ hài lòng với lợi nhuận của doanh nghiệp. Xây dựng chỉ số hài lòng của khách hàng giúp công ty xây dựng được hệ thống thông tin về sự hài lòng của khách hàng, làm cơ sở để phát triển các quan hệ khách hàng vững mạnh, hoạch định chiến lược cạnh tranh cũng như hoàn thiện hệ thống chất lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng.

6.3. Xây dựng văn hóa dịch vụ khách hàng trong doanh nghiệp

"Khách hàng là tài sản lớn nhất của mỗi Công ty, bởi vì Công ty sẽ không thể tồn tại nếu không có khách hàng" - Erwin Frand

Để biến đổi doanh nghiệp hướng tới cam kết gìn giữ được càng nhiều khách hàng càng tốt, cần có sự hỗ trợ ở tất cả các cấp độ. Đào tạo chăm sóc khách hàng cho những người quản lý, nhân viên chăm sóc khách hàng trực tiếp, và bất kỳ ai trong doanh nghiệp; đào tạo không chỉ ở trong hành động giao dịch với khách hàng, mà cần phải đào tạo cả trong nhận thức của mọi cấp độ nhân viên trong doanh nghiệp. Điều đó chỉ có thể được thực hiện tốt thông qua văn hóa doanh nghiệp, hay nói cách khác cần phải xây dựng văn hóa dịch vụ khách hàng trong nội bộ doanh nghiệp. Để xây dựng được văn hóa dịch vụ khách hàng trong doanh nghiệp, cần thực hiện được một số vấn đề sau đây:

Đào tạo nhân viên tầm quan trọng của sự hài lòng của khách hàng

Điều quan trọng mà tất cả các nhân viên cần biết đó là tầm quan trọng của việc làm cho khách hàng hài lòng và nhờ đó giữ chân khách hàng. Họ phải nhận thức được rằng, bất cứ khi nào khách hàng trải nghiệm bất kỳ một sự không hài lòng, khách hàng đều có thể xảy ra xung đột với doanh nghiệp. Nếu khách hàng thể hiện ra sự không hài lòng đó và đã trao cho DN cơ hội để nhận biết được nó thì đây thực sự là cơ hội để lưu giữ lại quan hệ với khách hàng này, đồng thời là cơ hội để dự đoán những rủi ro tiềm ẩn trong quan hệ với các khách hàng khác.

Do đó, tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp đều cần phải được quán triệt các vấn đề:

1. Mỗi và mọi quan hệ với mọi khách hàng đều là tài sản có giá trị của doanh nghiệp

Để các nhân viên nhận thức được điều này, cần phải để cho họ biết cách đánh giá quan hệ khách hàng. Công thức đơn giản nhất để lượng hóa một quan hệ khách hàng được tính như sau: Giá trị trung bình của một giao dịch của khách hàng* Số lần giao dịch trung bình trong một năm = giá trị trung bình của một khách hàng trong năm; * số năm giao dịch khi là khách hàng trung thành = giá trị quan hệ, hay còn gọi là giá trị suốt đời của khách hàng đó.

Nếu một khi có một khách hàng có khiếu nại không được giải quyết và trở thành xung đột với doanh nghiệp, điều ít nhất mà doanh nghiệp bị mất đó chính là giá trị của quan hệ khách hàng. Mỗi doanh nghiệp khi mất đi các khách hàng, thì không dễ gì lấy lại họ. Nhiều nghiên

cứu đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp trung bình mất đi khoảng 20% số lượng khách hàng mỗi năm.

Có một thực tế cần lưu ý là các nhân viên thường chỉ chú tâm thực hiện những công việc hàng ngày nội bộ trong công ty (như sắp xếp hồ sơ, đánh máy, báo cáo, họp...) mà không chú tâm đến xây dựng quan hệ lâu dài với khách hàng. Nhưng giá trị của những công việc hành chính có thể nhỏ hơn rất nhiều so với giá trị khách hàng bị đánh mất nếu không phục vụ tốt khách hàng. Dịch vụ khách hàng tốt phải là ưu tiên hàng đầu đối với đội ngũ quản lý và toàn bộ nhân viên của Công ty.

2. Giải quyết sự bất đồng với khách hàng là nhiệm vụ quan trọng cần giải quyết trước mọi công việc khác, tại mọi thời điểm, với thứ tự tầm quan trọng lần lượt là khách hàng đang đối diện, khách hàng trên điện thoại và khách hàng gửi email và các khách hàng khác. Khách hàng thể hiện sự không hài lòng có nghĩa là họ đang ban cho doanh nghiệp một ơn huệ lớn, do đó phải nhận được sự quan tâm chú ý đặc biệt. Khi khách hàng phàn nàn được quan tâm giải quyết một cách tốt đẹp, điều đó có thể dẫn tới một quan hệ khách hàng tốt đẹp hơn trước khi có xung đột.

Nhân viên phụ trách chăm sóc khách hàng cần được tập huấn về những kỹ năng giải quyết vấn đề để có thể (a) Giao tiếp với khách hàng hiệu quả, (b) Hiểu được vấn đề của khách hàng và (c) Đưa ra nhiều lựa chọn và giải pháp mà khách hàng cảm thấy phù hợp. Nhân viên chăm sóc khách hàng nên hỏi ý kiến khách hàng khi quyết định giải pháp, để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.

3. Tìm ra nguyên nhân gốc rễ của sự bất đồng đó là nhiệm vụ quan trọng tiếp theo, và nhờ đó doanh nghiệp có thể ngăn chặn được các bất đồng tương tự.

Để giải quyết tận gốc rễ vấn đề, các nhân viên nên:

- Ghi lại các tình huống không hài lòng của khách hàng, một cách thường xuyên
- So sánh các báo cáo được ghi lại để biết được tình trạng đã được cải thiện đến mức độ nào, có khả năng gây ra đối với khách hàng khác nữa hay không.

Giải quyết cho một khách hàng một sự việc gây bất bình mới chỉ là “chữa lửa”, cần tìm “nguyên nhân xảy cháy” ở đâu để ngọn lửa không bao giờ có thể bùng lên được nữa. Nhiều khách hàng không bao giờ thể hiện ra sự không hài lòng của mình mà doanh nghiệp có cơ hội biết được. không cần phải chờ sự có mặt của nhân viên tư vấn, mọi nhân viên hãy tận dụng mọi cơ hội để nắm được sự không hài lòng của khách hàng và có cơ chế khuyến khích các nhân viên báo cáo về nó và cung cấp giải pháp khắc phục cho nó.

4. Một sự bất đồng có thể là một hồi chuông cảnh báo cho doanh nghiệp biết rằng các quan hệ với các khách hàng khác đang tiềm ẩn rủi ro bị đổ vỡ, dẫn đến nguy cơ của một khủng hoảng ở tầm doanh nghiệp. Chính vì thế, mọi nhân viên cần phải tìm ra phần trách nhiệm của mình liên quan đến một sự bất đồng của bất kỳ một khách hàng nào và cách để khắc phục được điều đó sao cho nó không thể được lặp lại với khách hàng đó và bất kỳ khách hàng nào khác.

Cung cấp dịch vụ khách hàng hiệu quả

Dịch vụ khách hàng hiệu quả cần phải có các quy định. Ban giám đốc nên phát triển các quy trình hoạt động chuẩn để hướng dẫn nhân viên trong các hoạt động của họ và để giám sát việc thực hiện các dịch vụ khách hàng.

Tiếp đó, ban giám đốc nên phổ biến các quy trình hoạt động chuẩn này tới nhân viên và tập huấn cho họ áp dụng các quy trình này hiệu quả và phù hợp.

Ban giám đốc cần đảm bảo sự phân bổ nguồn lực đầy đủ để cho phép các nhân viên phụ trách đã được tập huấn kỹ càng cung cấp dịch vụ tới khách hàng. Cần cho phép nhân viên có quyền thực hiện một số việc cần thiết để cung cấp dịch vụ đặc biệt và giải quyết những vấn đề đã làm cho khách hàng không hài lòng.

Nếu có thể, hãy cố gắng lập một khoản kinh phí riêng để Ban giám đốc Công ty và các nhân viên quan hệ khách hàng sử dụng khi cần thiết nhằm giữ khách hàng trước khi bị mất họ. Nhân viên nên biết cách sử dụng quỹ và được phép vượt quá giới hạn trong trường hợp đặc biệt. Việc trao quyền này sẽ giúp nhân viên tạo được ấn tượng không thể nào quên đối với

khách hàng. Kinh phí không nhất thiết phải quá lớn, nhưng đối với dịch vụ khách hàng, một cử chỉ nhỏ cũng có thể đem lại hiệu quả cao.

Ban giám đốc nên tìm ra các phương pháp và công cụ cần thiết để nâng cao dịch vụ cung cấp. Nếu nhân viên không được trao quyền và trang bị các công cụ cần thiết để phục vụ khách hàng thì kết quả cuối cùng sẽ là những dịch vụ không chất lượng.

Việc đào tạo nhân viên là một quá trình thường xuyên chứ không chỉ dừng lại ở những khoá đào tạo ban đầu. Quá trình này liên quan với các quy trình dịch vụ khách hàng và với các kỹ năng dịch vụ khách hàng. Việc đào tạo này nên tập trung vào khả năng của nhân viên cung cấp các dịch vụ khách hàng với thái độ tích cực và phương pháp hiệu quả. Việc đào tạo lại nên trở thành một đặc điểm thường xuyên của quá trình đào tạo nhân viên của các công ty.

Luôn nghĩ đến khách hàng khi quyết định vấn đề

Điều quan trọng là quá trình ra quyết định lấy khách hàng làm trọng tâm. Ban giám đốc cần phải luôn đặt cho mình những câu hỏi như: "liệu khách hàng có hiểu những gì mình đang làm không?", hay "khách hàng có thích hình thức dịch vụ hay hoạt động này không?" Sự thay đổi trong cách tiếp cận này cần nhận được sự đồng tình của toàn bộ đội ngũ nhân viên Công ty. Bởi vì mặc dù họ có thể không gặp trực tiếp khách hàng tại công ty, nhưng ngoài giờ làm việc, trong cuộc sống, khi gặp gỡ với bạn bè và hàng xóm, họ chính là hình ảnh đại diện cho sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của Công ty.

Ủng hộ của ban giám đốc

Điều quan trọng là ban giám đốc phải đưa ra những ranh giới rõ ràng về những lĩnh vực mà nhân viên chăm sóc khách hàng được trao quyền quyết định. Và một khi đã quyết định vấn đề nào đó rồi, ban giám đốc sẽ ủng hộ nhiệt tình, tạo cho nhân viên lòng tự tin khi thực hiện và không lo lắng đến hậu quả, miễn sao đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Điều này tạo động lực cho nhân viên phục vụ khách hàng tốt hơn.

Do đó, văn hoá dịch vụ khách hàng phải được đặt lên hàng đầu. Mọi hoạt động và ngôn từ của ban giám đốc phải phản ánh được cam kết nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng. Cần đảm bảo tất cả các tuyên bố chính sách, qui trình, hướng dẫn, thư báo từ lãnh đạo và các chuyên đi giám sát phải thể hiện được cam kết thực hiện văn hoá dịch vụ khách hàng.

Đưa vấn đề khách hàng vào trong chương trình thảo luận tại mỗi cuộc họp nhân viên

Khách hàng là những người quan trọng nhất trong các hoạt động của Công ty. Các mối quan tâm, nhu cầu và mong đợi của khách hàng phải được đưa lên hàng đầu trong mọi suy nghĩ của tất cả nhân viên trong Công ty. Ban giám đốc phải luôn nuôi dưỡng và củng cố thái độ này tại mọi thời điểm. Những câu hỏi như: "Khách hàng nghĩ gì về vấn đề này?", hay "Biện pháp này có hợp lý đối với họ hay không?", hay "Làm thế nào để thay đổi cách thức và phục vụ khách hàng tốt hơn" cần luôn được cân nhắc tại các cuộc họp nhân viên và trong quá trình ra quyết định.

Thường xuyên thông tin cho toàn bộ nhân viên

Nhân viên cần được biết chuyện gì đang xảy ra trong Công ty và chuyện đó có ảnh hưởng như thế nào đến cộng đồng. Công ty đang chuẩn bị cung cấp những dịch vụ hay sản phẩm gì, những vùng dịch vụ nào đang được phát triển ở công ty, giá dịch vụ là bao nhiêu và khi nào bắt đầu phục vụ cộng đồng? ..Nếu khách hàng biết càng nhiều về những hoạt động do công ty thực hiện, thì công ty càng có thể phục vụ họ tốt hơn.

Tóm tắt chương:

Khách hàng là mục tiêu tồn tại của mỗi doanh nghiệp. Hầu hết các công ty đều nhận thấy rằng khách hàng là tài sản quý giá của mình và không ngừng tìm kiếm các giải pháp nhằm thỏa mãn khách hàng. Vai trò chính của họ là mua sắm sản phẩm, qua đó tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Họ cũng thể hiện vai trò đánh giá về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp thông qua sự lựa chọn và những phản hồi của mình. Trong thời buổi cạnh tranh gay gắt, khách hàng có nhiều lựa chọn, doanh nghiệp phải lắng nghe thật cẩn thận những thông điệp mà khách hàng gửi đến cho mình. Thông điệp đó có thể là sự hài lòng thể hiện qua sự trung thành của khách

hàng – tài sản quý báu nhất mà mọi doanh nghiệp đều mơ ước. Thông điệp đó có thể là sự không hài lòng về một điều gì đó mà khi nó được thể hiện ra thì được gọi là xung đột hay mâu thuẫn giữa khách hàng và doanh nghiệp cung ứng. Sự không hài lòng dù có được thể hiện ra hay không đều dẫn đến việc khách hàng sẽ rời bỏ doanh nghiệp sang dùng những sản phẩm dịch vụ khác mà họ cảm thấy hài lòng hơn, bên cạnh đó là nguy cơ về thông tin truyền miệng đến các khách hàng tiềm năng khác. Do đó, để có được các khách hàng trung thành thì các doanh nghiệp không có cách nào khác là cần phải có hệ thống giải quyết xung đột với khách hàng thậm chí ngay từ khi nó còn tiềm ẩn, đồng thời duy trì sự hài lòng của khách hàng. Để làm được điều đó, các chiến lược CRM của các doanh nghiệp phải bao hàm được ít nhất 3 vấn đề là Tổ chức hoạt động chăm sóc khách hàng, Quản trị xung đột với khách hàng và Xây dựng văn hóa dịch vụ khách hàng trong doanh nghiệp. Tất cả những nội dung đó phải được tổ chức, thực hiện nhất quán trong toàn bộ nội dung chiến lược CRM nói riêng, chiến lược marketing cũng như văn hóa doanh nghiệp nói chung.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận:

1. Chăm sóc khách hàng có vai trò quan trọng như thế nào trong hoạt động CRM của doanh nghiệp? Hãy thảo luận về nội dung của hoạt động chăm sóc khách hàng.
2. Đặc điểm và phương thức thực hiện hoạt động chăm sóc khách hàng trong chiến lược CRM. Mối quan hệ giữa cơ sở dữ liệu khách hàng với lựa chọn phương thức chăm sóc khách hàng là gì?
3. Bản chất của mâu thuẫn và xung đột giữa doanh nghiệp và khách hàng. Có những nguyên nhân nào dẫn đến xung đột và hậu quả của nó?
4. Thảo luận về quy trình và các biện pháp giải quyết xung đột và khiếu nại của khách hàng qua một tình huống cụ thể?
5. Văn hóa dịch vụ khách hàng quan trọng như thế nào trong quá trình thực hiện chiến lược và biện pháp CRM? Phân tích một tình huống thực tế.
6. Làm thế nào để xây dựng được văn hóa dịch vụ khách hàng hiệu quả trong doanh nghiệp?

Chương 7: **Kiểm tra đánh giá và điều chỉnh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng**

Mục đích của chương này nhằm giúp người học:

- Nắm vững được lý do và yêu cầu của hoạt động đánh giá và điều chỉnh chiến lược quản trị quan hệ khách hàng
- Nắm vững được các chỉ tiêu và phương pháp đánh giá bên trong;
- Nắm vững được các chỉ tiêu và phương pháp đánh giá bên ngoài;
- Xác định rõ quy trình và thủ tục đánh giá CRM
- Biết được các khu vực và các hướng có thể điều chỉnh hoạt động CRM trong quá trình kinh doanh

Như chúng ta đã biết, môi trường kinh doanh luôn thay đổi, quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng cũng vì thế mà không thể ổn định mãi mãi. Có vô số các yếu tố dẫn đến sự thay đổi của khách hàng. Nhu cầu và mong muốn của khách hàng có thể thay đổi theo thời gian, ví dụ như khách hàng ngày càng có trình độ nhận thức cao hơn, mong muốn cao hơn. Các đối thủ cạnh tranh cũng luôn tìm mọi cách để lôi kéo khách hàng của các doanh nghiệp khác. Để đạt được thành công, cần thiết phải đánh giá và điều chỉnh chiến lược và toàn bộ quá trình quản trị quan hệ khách hàng cho phù hợp với điều kiện kinh doanh thực tế. Phải luôn có thói quen đánh giá, điều chỉnh và đổi mới chiến lược CRM - đó chính là quá trình điều khiển chiến lược quản trị quan hệ khách hàng trong quá trình kinh doanh.

Mục đích của toàn bộ hoạt động kiểm tra và điều chỉnh chiến lược CRM của doanh nghiệp là kiểm tra xem các chiến lược, chương trình và kế hoạch và các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng có thực sự hiệu quả không? Bên cạnh đó là đánh giá sự gắn kết giữa những gì khách hàng cần và khả năng đáp ứng thực tế của doanh nghiệp. Đánh giá chiến lược CRM đòi hỏi chúng ta phải làm gì, những mô hình và cách thức mà doanh nghiệp đã dùng để thực hiện chiến lược đó có hiệu quả thực sự không? Đôi khi chiến lược CRM ban đầu của doanh nghiệp là đúng hướng nhưng sau một thời gian thực hiện có các vấn đề phát sinh - đó là điều không thể tránh khỏi trong môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay. Một số vấn đề phát sinh như trên đã nói: nhu cầu và mong muốn của khách hàng thay đổi vì vậy chiến lược chúng ta đang áp dụng không còn hoàn toàn phù hợp với thực tế, mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt dẫn đến những chương trình quản trị quan hệ khách hàng đã có không đáp ứng được yêu cầu cạnh tranh. Từ những kết quả kiểm tra đánh giá chiến lược, chương trình và quá trình thực hiện hoạt động CRM, doanh nghiệp sẽ đề xuất được những định hướng chiến lược và các biện pháp mới mang lại hiệu quả cao hơn.

7.1 Vị trí và nội dung của hoạt động đánh giá, điều chỉnh chiến lược và hệ thống CRM trong toàn bộ quy trình quản trị quan hệ khách hàng

Việc xây dựng, vận hành các kế hoạch, hoạt động trong hệ thống quản trị quan hệ khách hàng ở mỗi doanh nghiệp thường khác nhau. Do vậy, khi áp dụng hệ thống CRM là phải đánh giá được mô hình, chiến lược CRM nào thích hợp nhất với doanh nghiệp. Không có chiến lược và mô hình CRM nào có thể áp dụng cho mọi loại doanh nghiệp. Vì mỗi DN có tập hợp khách hàng khác nhau, mục tiêu kinh doanh và vô số các yếu tố đặc thù khác nhau. Tuy nhiên, các doanh nghiệp có thể so sánh chiến lược và hệ thống CRM của họ với các doanh nghiệp có điều kiện kinh doanh tương tự để tìm ra những ưu điểm và hạn chế của hệ thống CRM của doanh nghiệp mình. Trong chương 1, chúng ta đều đã xác định quá trình vận dụng CRM trong một doanh nghiệp gồm có các giai đoạn chính:

- Phân tích các yếu tố chi phối đến lựa chọn chiến lược và mô hình CRM
- Lựa chọn chiến lược và chương trình quản trị quan hệ khách hàng
- Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng
- Xây dựng các quy trình và hoạt động nhằm bảo đảm thoả mãn khách hàng trong dài hạn
- Đào tạo nhân viên thực hiện quy trình CRM và giải quyết và xử lý các vấn đề phát sinh trong quan hệ với khách hàng

- Đánh giá hiệu quả của chiến lược và chương trình CRM và đề xuất các biện pháp điều chỉnh.

Hoạt động đánh giá và điều chỉnh cần phải thực hiện cho tất cả các công việc và các giai đoạn của quá trình CRM. Dưới đây là một số hoạt động và công việc cần đánh giá:

Đánh giá việc xây dựng cơ sở dữ liệu chung về khách hàng

Cơ sở dữ liệu khách hàng là căn cứ cho các quyết định kinh doanh cụ thể của DN. Các doanh nghiệp đều sử dụng nhiều phương pháp để thu thập thông tin về khách hàng như: điều tra trực tiếp, điều tra qua website, qua e-mail, qua điện thoại... Doanh nghiệp cần phải xây dựng cơ sở dữ liệu chung về khách hàng và phải coi cơ sở dữ liệu khách hàng là tài sản quan trọng của DN. Nhưng các nhà quản trị cần đánh giá tính phù hợp và mức độ đáp ứng của cơ sở dữ liệu khách hàng đã xây dựng. Một số cơ sở dữ liệu khách hàng không đủ thông tin cần thiết hoặc chậm được cập nhật và điều này ảnh hưởng đến giá trị của hệ thống dữ liệu. Vấn đề quản lý hồ sơ khách hàng cũng cần được đánh giá để đảm bảo tính bảo mật.

Đánh giá việc phân tích các dữ liệu khách hàng

Các doanh nghiệp cần đánh giá xem những phương pháp và mô hình dùng để phân tích thống kê các dữ liệu về khách hàng có phù hợp và đáp ứng yêu cầu về thông tin cho các cấp quản trị làm quyết định không? Các dữ liệu của hệ thống có được phân tích khoa học và được trình bày rõ ràng không? Trước mỗi quyết định kinh doanh, các nhà quản trị doanh nghiệp bao giờ cũng cần được cung cấp đầy đủ các thông tin về khách hàng để làm cơ sở. Nhìn chung, có nhiều phương pháp và công cụ để phân tích dữ liệu về khách hàng, từng doanh nghiệp phải đánh giá xem những phương pháp và công cụ đó đã được sử dụng đúng như bản chất của nó không? Dữ liệu về khách hàng cần đánh giá về mức độ đầy đủ, chi tiết và cập nhật. Ví dụ, hồ sơ từng khách hàng có đầy đủ các thông tin cần thiết không? Hay dữ liệu về phân đoạn thị trường có đảm bảo xác định được tất cả các nhóm khách hàng tiềm năng không?

Đánh giá việc lựa chọn khách hàng mục tiêu để tập trung khai thác

Nhà quản trị CRM cần đánh giá hoạt động phân đoạn thị trường và lựa chọn khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp có đảm bảo chính xác và tin cậy không? Doanh nghiệp cần đánh giá các tiêu thức dùng để phân đoạn thị trường có phù hợp không? Có đánh giá được quy mô của từng đoạn thị trường không? Doanh nghiệp thường phải phân tích quy mô, cơ cấu và sự vận động của từng nhóm khách hàng; điều kiện kinh doanh trên từng nhóm khách hàng đó là thuận lợi hay khó khăn và nguồn lực của doanh nghiệp có cho phép khai thác nhóm khách hàng đó không. Để lựa chọn được các đoạn thị trường mục tiêu - khách hàng mục tiêu quan trọng như nhóm các khách hàng có tỷ lệ sinh lời cao, nhóm các khách hàng trung thành... để tập trung nỗ lực của doanh nghiệp trong khai thác, doanh nghiệp cũng cần tìm hiểu nhiều thông tin bổ sung từ những nguồn dữ liệu khác như: thông tin về thị trường, về đối thủ cạnh tranh... Nếu lựa chọn các nhóm khách hàng mục tiêu không chính xác có thể doanh nghiệp không tập trung được nỗ lực phục vụ các nhóm khách hàng quan trọng này, khi đó doanh nghiệp không thể hiện được lợi thế cạnh tranh khác biệt.

Đánh giá các biện pháp xây dựng và duy trì quan hệ lâu dài với khách hàng

Cần đánh giá các chính sách và biện pháp quản trị quan hệ khách hàng mà doanh nghiệp đã xây dựng và thực hiện để tạo lập quan hệ lâu dài với khách hàng. Các đánh giá tập trung vào xem xét các chính sách và biện pháp có nhằm đúng khách hàng mục tiêu không, mức độ đáp ứng những yêu cầu và mong muốn của khách hàng có cao hơn đối thủ cạnh tranh không, khi thực hiện có giải quyết được những mâu thuẫn và xung đột với khách hàng không... Hơn nữa, các đánh giá còn cần được thực hiện cho các yếu tố chi phối đến kết quả của các hoạt động CRM như đánh giá nguồn nhân lực hay chương trình phần mềm có đáp ứng đúng yêu cầu không. Đánh giá các biện pháp phải bao trùm toàn bộ quá trình xây dựng và duy trì, phát triển quan hệ với khách hàng bao gồm từ trước khi tiếp xúc với khách hàng, trong quá trình phục vụ khách hàng và những hoạt động chăm sóc khách hàng sau khi bán.

Đánh giá việc thu thập những thông tin có liên quan đến khách hàng

Hệ thống CRM cần được xem xét xem có dễ dàng và nhanh chóng cập nhật được những thông tin về khách hàng không? Hệ thống CRM có thực hiện được việc thu nhận và xử lý

những thông tin phản hồi ngay lập tức từ phía khách hàng không? Hơn nữa, CRM còn phải đảm bảo giải quyết được mâu thuẫn giữa mong muốn ngày càng cao của khách hàng với khả năng đáp ứng của doanh nghiệp,; mâu thuẫn giữa lượng thông tin cần thu thập xử lý ngày càng nhiều với khả năng ra quyết định nhanh chóng và chính xác của các nhà quản trị doanh nghiệp.

7.2 Các giai đoạn đánh giá hoạt động CRM

Trước hết chúng ta xem xét đặc điểm của các tiêu chuẩn đánh giá CRM:

Khác với các chỉ tiêu đánh giá hoạt động kinh doanh chung thường căn cứ trên chỉ tiêu phân tích về tài chính, trong đánh giá hoạt động CRM, phương thức đánh giá hiệu quả cần phải dựa trên các chỉ tiêu phản ánh mức độ hài lòng của khách hàng và sự trung thành của khách hàng. Theo Sơ đồ 7.1, đánh giá hoạt động CRM được thực hiện đối với tất cả các hoạt động của doanh nghiệp có liên quan đến khách hàng.

Một trong những giá trị lớn nhất mà các hệ thống CRM mang lại cho các doanh nghiệp chính là có thể thực hiện các đánh giá về mức độ hài lòng của khách hàng.

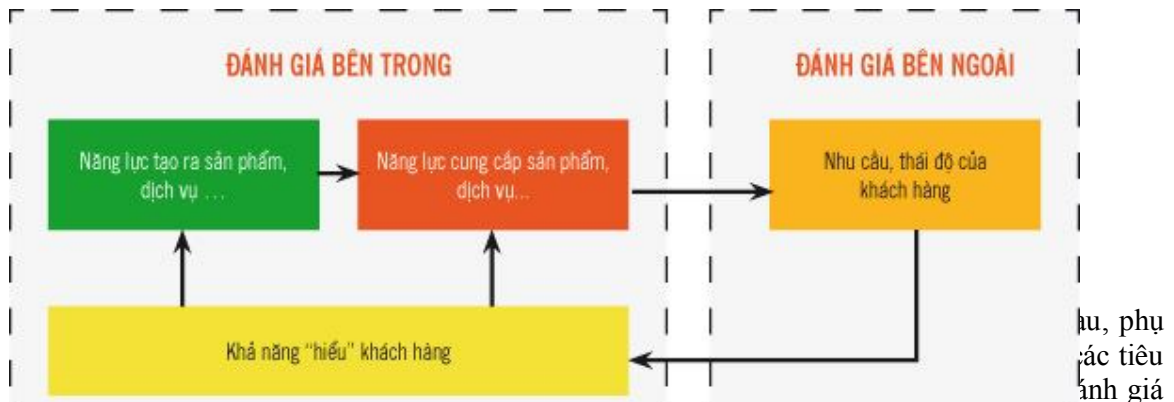
Chức năng đánh giá các hoạt động CRM có nhiều cấp độ, phụ thuộc vào thông tin được sử dụng để đánh giá: từ số liệu thống kê ban đầu đến số liệu đã được xử lý, từ đánh giá tình hình hiện tại đến các dự báo cho tương lai. Tùy nhu cầu của mỗi doanh nghiệp mà các mức độ thu thập và xử lý thông tin về hoạt động của hệ thống CRM được xác định các nội dung sau:

- Thông tin về việc hoạch định chiến lược và chính sách của doanh nghiệp đối với các vấn đề có liên quan đến khách hàng.

- Thông tin và dữ liệu về hoạt động của các bộ phận trực tiếp tiếp xúc với khách hàng.

- Các thông tin dự báo (ngắn hạn và dài hạn) về thị trường và khách hàng.

Quá trình đánh giá và điều chỉnh chiến lược và hoạt động quản trị quan hệ khách hàng phụ thuộc vào tính chất và mức độ phức tạp của quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Tuy nhiên, quá trình này bao gồm 2 giai đoạn chính:



ta cần phân tích những được các doanh nghiệp sử dụng để có một cái nhìn toàn diện về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của họ. Dưới đây chúng ta xem xét từng giai đoạn.

7.2.1 Giai đoạn 1: Nghiên cứu đánh giá các ảnh hưởng ra bên ngoài đến hoạt động CRM

Đánh giá bên ngoài là sử dụng các phương pháp và chỉ tiêu để đánh giá ảnh hưởng của hoạt động CRM đến mức độ thỏa mãn của khách hàng. Nói cách khác cần đánh giá ảnh hưởng của chiến lược và biện pháp CRM đến các khách hàng mục tiêu. Chỉ tiêu quan trọng nhất để đo lường mức độ ảnh hưởng của hoạt động CRM đến khách hàng là đánh giá mức độ thỏa mãn của khách hàng với sản phẩm và hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần so sánh với các cấp độ dịch vụ khách hàng và kiểu dịch vụ khách hàng đã lựa chọn để xác định xem chiến lược CRM đã giúp đạt được những mục tiêu thỏa mãn khách hàng như thế nào?

Đánh giá bên ngoài nhằm xác định phản ứng của khách hàng đối với hoạt động của doanh nghiệp và mức độ thỏa mãn khách hàng của các sản phẩm/thương hiệu của họ. Những số liệu thống kê được sử dụng để đánh giá tính hiệu quả của chiến lược kinh doanh đang triển khai, trong đó, bao hàm cả kết quả xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp. Một số phương pháp thường được sử dụng để đánh giá ở đây là: mô hình “customer equity” (giá trị tài sản

khách hàng), phân tích giá trị của khách hàng, đánh giá mức độ trung thành của khách hàng đối với thương hiệu và đối với doanh nghiệp... Giá trị tài sản khách hàng là tổng giá trị mà khách hàng mang lại trong suốt thời gian mua sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp có tính đến tốc độ trượt giá trong thời gian đó.

Mô hình giá trị tài sản khách hàng liên quan đến sự đánh giá của khách hàng (cả khách quan hoặc chủ quan) về thương hiệu và mức độ trung thành của khách hàng với thương hiệu. Đây là mô hình tính toán lợi ích kinh tế từ việc phát triển một hoặc một vài thành phần của “tài sản khách hàng” được lượng hóa thành tiền. Sử dụng mô hình này, hệ thống CRM thực hiện đánh giá theo hai hướng: mối liên hệ giữa các thành phần của “tài sản khách hàng” với hoạt động kinh doanh và mối liên hệ giữa phản ứng của khách hàng với các thành phần của “tài sản khách hàng”.

Phân tích giá trị của khách hàng nhằm xác định cách thức thay đổi về giá cả, về chất lượng sản phẩm để tác động đến sự lựa chọn và lòng trung thành của khách hàng và là một kênh thông tin chủ yếu cho đánh giá bên ngoài đối với hiệu quả của các hoạt động CRM. Phương pháp thường được sử dụng trong đánh giá là so sánh giá cả, chất lượng của các sản phẩm tương đương giữa các đối thủ cạnh tranh thông qua biểu đồ hay đồ thị. Các biểu đồ hay đồ thị này sẽ chỉ ra sự mong muốn của khách hàng đối với giá cả, chất lượng sản phẩm và sự lựa chọn của khách hàng. Từ những chỉ số đánh giá ở trên, doanh nghiệp sẽ biết cần thay đổi chiến lược và chương trình biện pháp trong hệ thống CRM như thế nào để nâng cao chất lượng sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng và đưa ra mức giá hay chiến lược giá như thế nào để khách hàng chấp nhận và hài lòng.

Sự trung thành của các khách hàng (bao gồm cả đối tác của doanh nghiệp) là một yếu tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Thực hiện kiểm soát lòng trung thành của khách hàng là thể hiện ý tưởng “nếu hiện tại doanh nghiệp có một số ít khách hàng rời bỏ thì lợi ích của doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng rất lớn trong tương lai”. Nói cách khác, những số liệu về mức độ trung thành của khách hàng sẽ giúp cho doanh nghiệp dự báo được tình hình kinh doanh trong tương lai. Những chỉ số dùng để đánh giá hoạt động của hệ thống CRM là: số lượng khách hàng mới, số lượng khách hàng giảm mua và số lượng khách hàng cũ rời bỏ doanh nghiệp, số lượng hoặc tỷ lệ khách hàng tiềm năng chuyển thành khách hàng thực sự. Mức độ trung thành của khách hàng còn thể hiện qua uy tín thương hiệu trên thị trường. Thương hiệu là một tài sản vô hình nhưng hoạt động của hệ thống CRM đã góp phần xây dựng những yếu tố liên quan đến khách hàng có ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu của doanh nghiệp thông qua sự trải nghiệm của khách hàng. Tuy nhiên, việc xác định mỗi yếu tố trong giá trị tài sản thương hiệu tùy thuộc vào phương pháp đánh giá và được thể hiện bằng các chỉ tiêu của hệ thống báo cáo về kết quả các hoạt động CRM của doanh nghiệp đạt được trên thị trường.

Phạm vi các đánh giá bên ngoài về hoạt động CRM của doanh nghiệp có thể tập trung vào trả lời các câu hỏi sau:

(1) Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp có thích hợp không?

Cần phải xét mức độ ảnh hưởng của chiến lược và các hoạt động CRM ở 2 góc độ. Thứ nhất, ảnh hưởng ở phạm vi tổng thể, thể hiện thông qua những đóng góp của chiến lược CRM tới các mục tiêu kinh doanh trên thị trường của doanh nghiệp. Thứ hai, ảnh hưởng của các chính sách, biện pháp cụ thể và hoạt động của đội ngũ nhân viên đã ảnh hưởng như thế nào tới hiệu quả của chiến lược CRM. Các đánh giá này bao gồm 2 dạng: dạng chủ quan (những ý kiến phản hồi khen chê của khách hàng) và dạng khách quan (ví dụ: khả năng giải quyết các thắc mắc của khách hàng ngay lần giao dịch đầu tiên).

(2) Các dữ liệu thu thập được có được phân tích, phân phối đến đúng các vị trí quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp không?

Việc so sánh hai loại đánh giá khách quan và chủ quan giúp chúng ta nhận ra rằng sách lược, biện pháp nào phù hợp có tác dụng tốt cho thực hiện mục tiêu tổng thể, những chính sách và biện pháp nào không có ảnh hưởng gì và những biện pháp nào gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Cơ sở dữ liệu đã được sử dụng những công cụ phân tích nào? Đánh giá mức độ phù

hợp của các công cụ phân tích. Đánh giá các dữ liệu có được sử dụng để làm cơ sở cho các quyết định đầy đủ và kịp thời không? Thông tin chuyển đến các cấp quản trị có chính xác và đúng lúc không?

(3) Các tiêu chí dùng để đánh giá hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng có chính xác không?

Doanh nghiệp cần đánh giá các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả của hoạt động CRM từ phía khách hàng. Các dữ liệu thu thập được đã được phân tích theo những chỉ tiêu nào? Những chỉ tiêu đánh giá mức độ thỏa mãn của khách hàng, đo lường mức độ trung thành của khách hàng có chính xác không?

(4) Các chỉ tiêu đánh giá có phản ánh trung thực chất lượng và ảnh hưởng của chiến lược CRM không?

Nếu như chiến lược CRM của doanh nghiệp nhấn mạnh đến các giải pháp sáng tạo và đổi mới trong quan hệ khách hàng thì dĩ nhiên là doanh nghiệp sẽ đánh giá mức độ sáng tạo và đổi mới của các nhân viên liên quan. Nếu chiến lược CRM của doanh nghiệp tập trung vào quản lý quan hệ với các khách hàng trung thành hay khách hàng lớn thì các chỉ tiêu đánh giá phải tập trung vào các quan hệ đó. Nếu trọng tâm của chiến lược CRM là xây dựng hệ thống giải quyết mâu thuẫn và xung đột với khách hàng, các chỉ tiêu đánh giá phải thay đổi theo.

Các chỉ tiêu đánh giá bên ngoài thường bao gồm:

- Tỷ lệ khách hàng chuyển từ chú ý, quan tâm sang mua sản phẩm thật sự.
- Mức độ trung thành của khách hàng đối với các thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ và chính doanh nghiệp...
- Tỷ lệ thay đổi các yếu tố của sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng.
- Tỷ lệ không hài lòng của những khách hàng đã sử dụng sản phẩm (tỷ lệ trên tổng số khách hàng).

Doanh nghiệp có thể tự thực hiện các cuộc điều tra khách hàng để đánh giá bên ngoài. Họ cũng có thể thuê các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bên ngoài để thực hiện các đánh giá này.

7.2.2 Giai đoạn 2: Đánh giá bên trong đối với các hoạt động CRM

Đánh giá bên trong của hệ thống CRM tập trung vào đánh giá năng lực cung cấp sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp thông qua các hoạt động liên quan trực tiếp đến khách hàng: các hoạt động marketing, hệ thống bán hàng, hoạt động cung cấp dịch vụ và hệ thống cung cấp, bảo đảm hàng hóa...

Những vấn đề chính cần đánh giá bên trong về chiến lược CRM:

- Hoạt động marketing của doanh nghiệp hướng tới tăng cường các quan hệ hiện tại hay là hướng tới xây dựng các mối quan hệ với khách hàng cho tương lai.
- Chiến lược CRM của doanh nghiệp có được hoạch định theo các nhóm khách hàng không?
- Mức độ thành công của chiến lược CRM thể hiện bằng sự gia tăng giá trị các mối quan hệ lâu dài với khách hàng như thế nào?
- Doanh nghiệp có tin chắc rằng thành công của họ phụ thuộc vào hiệu quả của chiến lược quản trị quan hệ khách hàng không?...

Một số chỉ số thường được sử dụng để đánh giá bên trong:

- Giá trị kinh doanh đạt được từ khách hàng.
- Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu kinh doanh đề ra.
- Khoảng thời gian từ thu nhận, xử lý thông tin đến khi ra quyết định thực hiện.
- Tỷ lệ trao đổi, sử dụng các thông tin về khách hàng đối với các bộ phận có liên quan.
- Tỷ lệ phát triển khách hàng mới.
- Tỷ lệ bán hàng cho từng nhóm khách hàng.
- Khả năng tiếp nhận thông tin về khách hàng.

Để thực hiện được việc đánh giá các hoạt động CRM bên trong doanh nghiệp, cần phải sử dụng đồng thời nhiều phương pháp trong đó có trực tiếp điều tra phỏng vấn cán bộ nhân viên trong nội bộ doanh nghiệp. Đây là giai đoạn gặp gỡ những người liên quan đến việc tạo

dựng, duy trì và mở rộng các quan hệ khách hàng để tìm hiểu xem chiến lược CRM có giúp ích gì cho họ không? Họ hiểu và vận dụng chiến lược CRM như thế nào? Với các phòng ban nhỏ có thể trao đổi với tất cả các thành viên liên quan, đối với các doanh nghiệp lớn có thể gặp gỡ đại diện các nhóm nhân viên.

Có thể xem đây là những cuộc thảo luận tập trung. Để có thông tin đánh giá nội bộ chính xác, nhà quản trị CRM cần phải chuẩn bị các chủ đề để đặt các câu hỏi gợi ý. Số lượng thành viên tham gia cuộc phỏng vấn tập trung khoảng từ 6-10 người. Quá trình tiến hành phỏng vấn tập trung thường bao gồm các bước sau:

- + Giới thiệu làm quen: người điều hành giới thiệu, sau đó đề nghị các thành viên tham gia giới thiệu về mình.

- + Nêu mục đích buổi gặp gỡ: giới thiệu cho những người tham gia biết rằng bạn đang tiến hành điều tra để đánh giá hiệu quả của hoạt động CRM và điều chỉnh chiến lược CRM của doanh nghiệp và các thông tin họ cung cấp sẽ rất quan trọng và cần thiết cho công việc đánh giá và điều chỉnh này.

- + Đảm bảo tính bí mật của các thông tin: Các thông tin thu được có thể bao gồm các ý kiến bình luận của các cá nhân. Nhất thiết phải đảm bảo tính bí mật, không ghi tên người trả lời kèm theo các thông tin.

- + Điều khiển quá trình thảo luận: đưa ra các câu hỏi nhằm thu thập thông tin cần thiết,

Ví dụ:

- Việc tạo dựng, duy trì và phát triển quan hệ khách hàng rất quan trọng đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào. Theo anh/chị, làm thế nào để thực hiện tốt vấn đề này?

- Anh/Chị gặp thuận lợi, khó khăn gì trong xử lý quan hệ với khách hàng. Đây là nguyên nhân và hướng giải quyết?

- Theo anh/chị, doanh nghiệp chúng ta cần phải làm gì để thiết lập, duy trì, phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng?

Hoặc có thể đưa ra các nhận định dựa trên thực tế thực hiện chiến lược quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp.

Ví dụ: Đánh giá mức độ đúng/sai của các nhận định về chiến lược CRM của doanh nghiệp. Nếu các đánh giá về một nội dung hay hoạt động của chiến lược CRM, nhưng số lượng câu trả lời phần lớn cho rằng nội dung hay hoạt động này chưa được làm tốt, đó có thể là căn cứ để xác định việc cần thiết phải điều chỉnh nội dung hay hoạt động này trong chiến lược CRM.

7.3. Các tiêu chuẩn đánh giá hoạt động CRM

Trên thực tế, tiêu chuẩn về quản lý quy trình chất lượng, quản lý nhân sự hay tiêu chuẩn quản lý quy trình sản xuất đều đã và đang được các doanh nghiệp hình thành và vận dụng. Các mô hình và chương trình quản trị quan hệ khách hàng khi phát triển đều phải dựa trên một hoặc nhiều nền tảng quy trình quản lý tiêu chuẩn nào đó như: ISO 9000 (bộ tiêu chuẩn về quản lý chất lượng), TQM (Total Quality Management – Quản lý chất lượng toàn diện) hay triết lý quản lý Kaizen (đề cao thay đổi để tốt hơn). Dưới đây là một số tiêu chuẩn đánh giá của CRM:

7.3.1 Đánh giá hiệu quả của hệ thống CRM

Đánh giá hiệu quả được coi là thành phần quan trọng nhất của CRM, thể hiện ở hai góc độ: một là đánh giá hiệu quả mà CRM mang lại cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (đánh giá CRM), hai là đánh giá tình trạng hiện tại và xu hướng tương lai để làm cơ sở cho việc đề ra chiến lược kinh doanh và các quyết định ở một thời điểm cụ thể (đánh giá của CRM).

7.3.2 Đánh giá của CRM về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Như các hệ thống phần mềm ứng dụng khác, Các phần mềm CRM cần được hiểu như là công cụ cung cấp cho DN các dữ liệu thống kê, các kết quả phân tích về hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trên thị trường. Nhưng dữ liệu thống kê, kết quả phân tích đó nói lên điều gì, định hướng tiếp theo ra sao lại hoàn toàn phụ thuộc vào người sử dụng các thông tin đó, năng lực của người lãnh đạo doanh nghiệp và quy mô và đặc điểm kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Như vậy, doanh nghiệp cần sử dụng tốt hệ thống phân tích của CRM để đánh giá thường xuyên hiệu quả của quá trình kinh doanh. Các chương trình CRM phân tích được doanh

nghiệp sử dụng như thế nào lại phụ thuộc vào kinh nghiệm của các nhà quản trị và nhân viên phục vụ khách hàng. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là: thu nhận và tích lũy các kinh nghiệm đó như thế nào? Có thể chuyển những kinh nghiệm đó thành tài sản chung của doanh nghiệp hay không và bằng cách nào đang là thách thức với nhiều doanh nghiệp. Trên thực tế, hệ thống phân tích đánh giá của CRM chính là yếu tố tạo nên sự khác biệt rõ ràng nhất giữa các hệ thống CRM với nhau. Đây là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá hệ thống CRM có phù hợp với đánh giá của doanh nghiệp không, từ đó đưa ra quyết định lựa chọn.

7.3.3 Đánh giá các hệ thống CRM về mặt công nghệ

Hệ thống CRM cần được đánh giá xem có đảm bảo cung cấp cho doanh nghiệp cơ sở dữ liệu đầy đủ về khách hàng như các số liệu thống kê, phân tích về từng khách hàng. Nhưng dữ liệu về khách hàng được xây dựng và sử dụng như thế nào là phụ thuộc vào con người, vào năng lực của người lãnh đạo doanh nghiệp và quan điểm kinh doanh của mỗi tổ chức, cá nhân. Tuy nhiên, thiết kế hệ thống phần mềm để thu nhận, tập hợp, lưu trữ và phân tích các dữ liệu về khách hàng như thế nào? Có thể xây dựng cơ sở dữ liệu như tài sản chung của doanh nghiệp và bằng các phương thức nào để khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng phục vụ cho các quyết định kinh doanh đang là thách thức với nhiều doanh nghiệp. Trên thực tế, các doanh nghiệp cần đánh giá giá trị của cơ sở dữ liệu khách hàng trong chiến lược CRM. Đây chính là yếu tố tạo nên sự khác biệt rõ ràng nhất giữa các hệ thống CRM của các doanh nghiệp khác nhau. Đây cũng là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá hệ thống CRM có phù hợp với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không, từ đó đưa ra quyết định nên bổ sung và điều chỉnh hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng và phương thức khai thác cơ sở dữ liệu này như thế nào?

CRM là một hệ thống quản trị xuyên suốt quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Nó có thể mang lại nhiều lợi ích khác nhau tùy thuộc vào mục đích và khả năng của người sử dụng sử dụng. Trên thực tế, khó tìm được mô hình tổ chức hệ thống CRM chung cho mọi loại hình doanh nghiệp. Do vậy, với xu hướng số hóa về thông tin, cùng sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt các doanh nghiệp cần lựa chọn một giải pháp phần mềm CRM có nền tảng công nghệ tốt.

Marketing là một trong những nội dung cơ bản nhất trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trong hệ thống CRM, kết quả hoạt động marketing thường được đánh giá qua các chỉ số: tỷ lệ khách hàng trung thành, tỷ lệ khách hàng mới, chỉ số RFM (viết tắt của cụm từ recency – frequency – monetary value), tỷ lệ khách hàng mua sản phẩm và giá trị sản lượng trung bình đạt được sau mỗi chiến dịch marketing, số lượng khách hàng mua/không mua sản phẩm của doanh nghiệp hoặc chuyển sang mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Những chỉ số này giúp cho doanh nghiệp đánh giá hoạt động marketing của mình, từ đó xây dựng kế hoạch và triển khai các hoạt động marketing cho giai đoạn tiếp sau.

Hệ thống CRM thúc đẩy sự phát triển của hoạt động bán hàng tự động, đánh giá hiệu quả của từng nhân viên bán hàng, kiểm soát các hoạt động bán hàng và các vấn đề khác có liên quan. Hiệu quả hoạt động của hệ thống bán hàng được đánh giá qua các chỉ số: tổng giá trị bán hàng, tỷ lệ khách hàng tiềm năng trở thành người mua, số lượng khách hàng mới, tỷ lệ bán hàng theo chào hàng hoặc qua marketing trực tiếp, số lượng đặt hàng qua đội ngũ bán hàng hoặc đại diện bán hàng...

Trong CRM, hệ thống dịch vụ được quản lý theo hai bộ phận: (1) tiếp nhận các yêu cầu của khách hàng và (2) hỗ trợ xử lý yêu cầu của khách hàng. Đánh giá hoạt động của bộ phận tiếp nhận các yêu cầu của khách hàng qua các chỉ số: số lượng yêu cầu dịch vụ và thời lượng đặt vấn đề, thời gian chờ đợi của khách hàng, thời gian xử lý yêu cầu trong nội bộ, số lượng yêu cầu của khách hàng mà doanh nghiệp không tiếp nhận được, tổng số thời gian xử lý cho mỗi yêu cầu... Với các doanh nghiệp sử dụng giải pháp quản trị quan hệ khách hàng dựa trên Website thì phải quản lý và đánh giá hoạt động của website. Các chỉ số thể hiện hiệu quả hoạt động của website được thống kê ngay trên trang web nhưng phần mềm CRM sử dụng những số liệu này để đưa ra thông tin khác có liên quan như: mức độ tin cậy của khách hàng, khả năng tiếp nhận và xử lý thông tin từ khách hàng... Hoạt động của bộ phận xử lý yêu cầu của khách hàng là một bộ phận của hệ thống dịch vụ khách hàng và là một trong những yếu tố quan trọng để đánh giá chính sách khách hàng của doanh nghiệp. Để đánh giá, hệ thống CRM chăm sóc

sự hài lòng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ. Thang điểm được dùng phản ánh đánh giá chủ quan của doanh nghiệp và khách quan từ phía khách hàng đối với bộ phận hỗ trợ xử lý yêu cầu của khách hàng.

Việc xây dựng một hệ thống cung cấp vững chắc từ chính doanh nghiệp và các nhà cung cấp khác sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp có khả năng đáp ứng được những vấn đề phát sinh trong quá trình kinh doanh. Đánh giá về hệ thống cung cấp và bảo đảm chủ yếu nhằm vào các nhà cung cấp nhưng những chỉ số đánh giá cũng cho thấy nhu cầu và phản ứng của khách hàng. Các chỉ số chủ yếu để đánh giá hệ thống cung cấp và bảo đảm bao gồm: tỷ số vận chuyển sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng, tỷ lệ đáp ứng/không đáp ứng theo yêu cầu, thời gian đáp ứng trung bình, khoảng thời gian thanh toán cho nhà cung cấp và của khách hàng, chi phí tương đối cho những rủi ro trong hệ thống cung cấp.

7.3.4 Dự báo về thị trường và khách hàng

Dự báo về thị trường, và hành vi mua của khách hàng là một trong những chức năng quan trọng của CRM. Tính phức tạp và khó khăn của công tác dự báo do môi trường kinh doanh nhiều biến động đã được thực hiện nhờ các chương trình phần mềm. Có rất nhiều yêu cầu dự báo phục vụ cho doanh nghiệp, từ hoạch định chính sách kinh doanh đến hoạt động marketing, bán hàng với nhiều phương pháp khác nhau nhưng sử dụng chúng trong hệ thống CRM như thế nào phụ thuộc hoàn toàn vào nhu cầu của doanh nghiệp. Hệ thống CRM có khả năng sử dụng các mô hình dự báo nhưng đòi hỏi các thông tin đầu vào phải được lượng hóa. Tuy nhiên, để dự báo được chính xác đòi hỏi kết quả phải dựa trên nhiều tham số và điều này không phải khi nào cũng thực hiện được. Vấn đề đặt ra đối với công tác dự báo của hệ thống CRM là kết hợp giữa lý thuyết và kinh nghiệm quản lý để xác định những khả năng có thể xảy ra đối với các số liệu đầu vào. Nói cách khác, cần đánh giá hệ thống CRM có khả năng thực hiện các hoạt động dự báo chính xác và kịp thời như thế nào?

7.4. Điều chỉnh chiến lược và hoạt động CRM

Sau khi đánh giá các hoạt động CRM để phát hiện những hạn chế của các hoạt động hiện tại, công việc tiếp theo là tiến hành thay đổi và điều chỉnh chiến lược CRM theo những yêu cầu phát triển mới.

Cụ thể là ở giai đoạn này, chúng ta sử dụng các thông tin thu thập, kết quả đánh giá của hai giai đoạn (nghiên cứu bên trong và bên ngoài) để điều chỉnh chiến lược quản trị quan hệ khách hàng.

Tiến hành liệt kê các kết quả đánh giá về thành công và vấn đề hạn chế cần thay đổi theo 2 loại. Loại thứ nhất là các điểm mạnh của chiến lược và những thành công do chiến lược CRM mang lại. Loại thứ hai thể hiện các điểm yếu hoặc các điểm không phù hợp của chiến lược CRM. Cần nhắc các kết quả phát hiện để đi đến kết luận có cần thiết phải điều chỉnh chiến lược hay không? Nếu có, chúng ta phải lập lại các bước lựa chọn chiến lược ở Chương 3. Các bước công việc để đưa ra quyết định điều chỉnh chiến lược CRM là:

- Lựa chọn người tham gia vào hoạt động đề xuất giải pháp điều chỉnh
- Chuẩn bị cho buổi họp đầu tiên bàn về điều chỉnh chiến lược và các hoạt động CRM
- Xác định các chiến lược và biện pháp tiềm năng có thể đưa ra thực hiện thay thế cho chiến lược cũ.
- Lựa chọn chiến lược và các biện pháp CRM mới phù hợp hơn với điều kiện của doanh nghiệp.

Thông thường, danh mục các điểm mạnh, điểm yếu tập trung vào các công cụ hoặc các chiến thuật thực hiện CRM. Việc phân tích này nên tiến hành theo nhóm những người liên quan đến chiến lược CRM để có những đánh giá tương đối sát thực và đầy đủ.

Ở giai đoạn này, cần thiết phải sử dụng lại các chiến thuật phân tích trao đổi trong xác định chiến lược tiềm năng. Có thể tiến hành theo nhóm thảo luận, thông qua các bước:

- + Yêu cầu các thành viên tham gia liệt kê tất cả các ý tưởng và cách thức có thể nhằm tăng cường quan hệ khách hàng. Các ý tưởng đó được ghi lên những mẫu giấy.

+ Dán các mẫu giấy đó lên tường, phân chia các ý tưởng theo nhóm liên quan để thảo luận.

+ Tùy thuộc vào số lượng người tham gia, chia thành các nhóm ý tưởng. Khuyến khích các nhóm bổ sung các ý tưởng, xác định định hướng và nội dung cho các chiến lược CRM mới hoặc các chiến lược CRM cải tiến...

Đây cũng là giai đoạn cần thiết để nhìn nhận lại các thành tựu đạt được của chiến lược và hoạt động CRM hiện tại, biểu dương khen thưởng những cá nhân có đóng góp đáng kể cho việc thực hiện chiến lược, đặc biệt là đối với các ý tưởng sáng tạo. Bên cạnh đó, cần xem xét rút kinh nghiệm những điểm hạn chế chưa đạt được.

Nội dung các công việc cần đưa ra quyết định điều chỉnh cho chiến lược và hoạt động CRM:

- Điều chỉnh quan điểm và nhận thức về quản trị quan hệ khách hàng.
- Điều chỉnh các định hướng chiến lược CRM: như thay đổi quan điểm lựa chọn thị trường mục tiêu hay nhóm khách hàng quan trọng, thay đổi trọng tâm hoạt động của doanh nghiệp, thay đổi giá trị văn hóa doanh nghiệp, bổ sung các nguyên tắc hoạt động mới...
- Đổi mới cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cho phù hợp hơn với chiến lược quản trị quan hệ khách hàng, nhằm đảm bảo sự phối hợp tốt giữa các phòng ban và nhân viên trong quá trình phục vụ khách hàng.
- Điều chỉnh và bổ sung nội dung và phương thức xây dựng quản lý và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng.
- Điều chỉnh các chính sách quản lý, khuyến khích, hỗ trợ, chăm sóc khách hàng...
- Điều chỉnh quy trình phục vụ khách hàng.
- Lựa chọn các chương trình phần mềm quản trị quan hệ khách hàng mới tiện lợi và hiệu quả hơn các chương trình hiện tại.
- Điều chỉnh, đào tạo bổ sung kỹ năng và thái độ phục vụ của khách hàng...

Trong quá trình điều chỉnh chiến lược CRM cần ghi nhớ rằng CRM luôn gắn liền và hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh cũng như mục tiêu tổng quan của doanh nghiệp, là kim chỉ nam cho thành công của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có chiến lược CRM rõ ràng và hiệu quả sẽ có sự phát triển bền vững.

Tóm tắt chương:

Trong quá trình thực hiện chiến lược và các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cụ thể chức năng bị chi phối bởi nhiều yếu tố vì vậy cần phải đánh giá kiểm tra tất cả các hoạt động CRM. Để đánh giá hoạt động CRM, doanh nghiệp phải thực hiện quy trình và phương pháp đánh giá khoa học, bao gồm cả đánh giá bên trong và đánh giá bên ngoài. Doanh nghiệp cần phát triển một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hoạt động CRM. Những chỉ tiêu đánh giá phải bao trùm toàn bộ phạm vi hoạt động CRM của doanh nghiệp. Sau khi phát hiện những vấn đề hạn chế, doanh nghiệp phải đề xuất được những sự thay đổi về cả chiến lược và biện pháp để nâng cao chất lượng quản trị quan hệ khách hàng.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận:

1. Phân tích vị trí, vai trò của hoạt động đánh giá và điều chỉnh hoạt động CRM trong doanh nghiệp.
2. Hãy mô tả khái quát phạm vi các hoạt động đánh giá CRM
3. Phân tích nội dung đánh giá bên trong hoạt động CRM
4. Phân tích nội dung đánh giá bên ngoài hoạt động CRM
5. Các doanh nghiệp có thể sử dụng những chỉ tiêu nào để đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.
6. Phương thức để các doanh nghiệp thực hiện các đánh giá hoạt động CRM thể hiện trong thực tế như thế nào?
7. Danh nghiệp có thể điều chỉnh chiến lược và các hoạt động CRM như thế nào?