TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG
KHOA KINH TẾ VÀ KINH DOANH QUỐC TẾ
CHUYÊN NGÀNH KINH TẾ ĐỐI NGOẠI

-------*-------**

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Đề tài:

QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) TRONG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH VÀ BÀI HỌC DÀNH CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Sinh viên thực hiện **: Tạ Thị Thu Lý**
Lớp **: Anh 17**
Khóa **: 44H**
Giáo viên hướng dẫn **: ThS. Phan Thị Thu Hiền**

Hà Nội, tháng 5 năm 2009

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU 1

CHƯƠNG 1: LÝ THUYẾT CHUNG VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM) VÀ CRM TRONG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP 3

1.1. Tổng quan về CRM 3

1.1.1. *Khái niệm CRM* 3

1.1.2. *Các thành phần trong kiến trúc CRM* 9

1.1.3. *Lợi ích của CRM* 12

1.1.4. *Triển khai CRM trong doanh nghiệp* 16

1.2. Tổng quan về chiến lược cạnh tranh 18

1.2.1. *Khái niệm* 18

1.2.2. *Những chiến lược cạnh tranh cơ bản* 21

1.3. CRM trong chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp 27

1.3.1. *CRM và chiến lược dẫn đầu về chi phí* 28

1.3.2. *CRM và chiến lược khác biệt hoá* 30

1.3.3. *CRM và chiến lược tập trung* 34

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI CRM TRONG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH VÀ BÀI HỌC DÀNH CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM 36

2.1. Ứng dụng CRM trong chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp trên thế giới 36

2.1.1. *Khái quát về sự phát triển của CRM trên thế giới* 36

2.1.2. *Mức độ, phạm vi triển khai CRM* 39

2.1.3. *Kết quả chung trong triển khai CRM* 41

2.2. Một số trường hợp thành công nhờ ứng dụng CRM trong chiến lược cạnh tranh 48

2.2.1. *Ngân hàng Egnatia (Hy Lạp)* 48

2.2.2. *Nhà cung cấp dịch vụ đa phương tiện điện thoại Hồng Kông CSL* 52

2.3. Kinh nghiệm và bài học dành cho doanh nghiệp Việt Nam 55

2.3.1. *Không vội vàng trong triển khai CRM* 55

2.3.2. *Thống nhất nội bộ doanh nghiệp về chiến lược CRM* 55

2.3.3. *Quan tâm sâu sắc từ các nhà quản lý cấp cao* 56

2.3.4. *Phải thực sự đặt khách hàng ở vị trí trung tâm* 56

2.3.5. *Xây dựng chu trình quản lý khách hàng* 57

2.3.6. *Thuê công ty tư vấn khi triển khai CRM*..... 58

2.3.7. *Áp dụng công nghệ phù hợp với phong cách làm việc của doanh nghiệp* 58

2.3.8. *Xây dựng giá trị riêng của doanh nghiệp*..... 59

2.3.9. *Cải thiện các quy trình và cách thức kinh doanh* 60

2.4. Thực trạng trạng triển khai CRM tại Việt Nam..... 60

2.4.1. *Thách thức đối với doanh nghiệp Việt Nam* 60

2.4.2. *Kết quả triển khai* 64

2.4.3. *Nguyên nhân của thực trạng trên* 69

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH ỨNG DỤNG CRM TRONG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM 73

3.1. Sự cần thiết ứng dụng CRM trong chiến lược cạnh tranh..... 73

3.1.1. *Tầm quan trọng của việc giữ gìn và phát triển các mối quan hệ khách hàng*..... 73

3.1.2. *CRM - giải pháp phù hợp với đặc điểm cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam*..... 74

3.2. Tiềm năng phát triển CRM tại Việt Nam 76

3.2.1. ***Số lượng doanh nghiệp lớn, chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ*** **.. 76**

3.2.2. ***Sự tiếp cận sâu hơn của doanh nghiệp với công nghệ thông tin và các giải pháp quản lý hiện đại*** **..... 77**

3.2.3. ***Nguồn nhân lực chuyên môn phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu*** **..... 77**

3.3. Các giải pháp tăng cường ứng dụng CRM trong chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam 78

3.3.1. ***Các giải pháp vĩ mô*** **..... 78**

3.3.2. ***Các giải pháp vi mô*** **..... 83**

KẾT LUẬN..... 93

TÀI LIỆU THAM KHẢO..... 95

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	Trang
Bảng 1.1: Các chiến lược chung trong mô hình 5 lực lượng cạnh tranh	21
Bảng 1.2: Đặc trưng của các chiến lược cạnh tranh	27
Bảng 2.1: Các nhà cung cấp CRM hàng đầu thế giới 2006 - 2007	39
Bảng 2.2: Các công ty đa quốc gia đang đầu tư vào công nghệ CRM	40
Biểu đồ 2.1: Thị trường giải pháp CRM châu Á - Thái Bình Dương	37
Biểu đồ 2.2: Tăng trưởng của thị trường CRM thế giới	37
Biểu đồ 2.3: Doanh thu phần mềm CRM thế giới năm 2007 và dự báo 2012	38
Biểu đồ 2.4: Động lực ứng dụng CRM	42
Hình 1.1: Các quy trình kinh doanh cơ bản trong CRM hoạt động	9
Hình 1.2: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter	20
Hình 2.1: Cấu trúc CRM triển khai tại ngân hàng Egnatia	51
Hình 2.2: Mô hình Tổng chi phí sở hữu TCO phổ biến đối với CRM	63
Hình 3.1: Mô hình thông tin khách hàng trong doanh nghiệp	89

LỜI NÓI ĐẦU

Trong môi trường kinh doanh năng động và đầy cạnh tranh ngày nay, các tổ chức, doanh nghiệp luôn luôn phải nâng cao khả năng nhanh chóng nhận biết, thích nghi và phản ứng trước những yêu cầu từ phía khách hàng đang thay đổi từng ngày, trước khi các đối thủ của họ nắm bắt được cơ hội. Nói cách khác, đó chính là khả năng "tái sinh" của tổ chức, doanh nghiệp định hướng vào khách hàng để bảo đảm có thể tồn tại và thành công lâu dài.

Trong những năm gần đây, một chiến lược kinh doanh mới đã chứng tỏ khả năng giải quyết được yêu cầu trên, với sự kết hợp hài hòa giữa Marketing, bán hàng, dịch vụ và công nghệ. Hiện nay, các doanh nghiệp đã không còn xa lạ với thuật ngữ *"Quản trị quan hệ khách hàng" - Customer Relationship Management* (viết tắt là CRM). Với CRM, một công ty có thể trả lời câu hỏi: Liệu sản phẩm, dịch vụ do họ sản xuất, cung cấp có đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng hay không.

Tuy nhiên, thành công trên lý thuyết và thực tế còn tồn tại một khoảng cách lớn. Đối với các tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam, CRM tuy mới xuất hiện không lâu nhưng đã và đang trở thành một trong những mối quan tâm hàng đầu. Song cũng như thực trạng chung trên thế giới, không phải mọi doanh nghiệp đều có cái nhìn thấu đáo về CRM và biết phát huy CRM trở thành một nhân tố của chiến lược cạnh tranh trên thương trường. Chính vì vậy, việc nghiên cứu CRM và vị trí, vai trò của CRM đối với chiến lược cạnh tranh trong giai đoạn hiện nay là cần thiết.

Khoá luận tốt nghiệp ***"Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management) trong chiến lược cạnh tranh và bài học dành cho doanh nghiệp Việt Nam"*** hướng tới mục đích làm sáng tỏ các lý luận

xoay quanh CRM và chiến lược cạnh tranh, cũng như mối quan hệ giữa chúng, thực trạng ứng dụng CRM để đúc rút ra những kinh nghiệm dành cho các doanh nghiệp trong nước. Từ đó, khoá luận nêu lên những bài học và giải pháp tăng cường hiệu quả triển khai CRM nhằm đẩy mạnh chiến lược cạnh tranh đối với các doanh nghiệp Việt Nam.

Đối tượng chính mà khoá luận tập trung nghiên cứu là Quản trị quan hệ khách hàng, tức CRM. Bên cạnh đó, những nội dung về chiến lược cạnh tranh cũng được đề cập nhằm làm sáng tỏ mối quan hệ, lợi ích, vai trò của CRM đối với việc gia tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bố cục của khoá luận bao gồm các chương chính như sau:

Chương I : Lý thuyết chung về Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management - CRM) và CRM trong chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng triển khai CRM trong chiến lược cạnh tranh và bài học dành cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Chương III : Các giải pháp tăng cường ứng dụng CRM trong chiến lược cạnh tranh đối với doanh nghiệp Việt Nam.

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới ThS.Phan Thị Thu Hiền đã tận tình chỉ bảo, hướng dẫn em trong quá trình thực hiện khoá luận này.

Do hiểu biết và phương pháp nghiên cứu có giới hạn, khoá luận này có thể không tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong nhận được những ý kiến đóng góp, phê bình của các thầy cô và độc giả về nội dung cũng như hình thức để khoá luận được hoàn chỉnh hơn.

Tạ Thị Thu Lý

CHƯƠNG 1: LÝ THUYẾT CHUNG VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM) VÀ CRM TRONG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

1.1.Tổng quan về CRM

1.1.1. *Khái niệm CRM*

1.1.1.1. *Quá trình hình thành*

Lịch sử quản lý quan hệ khách hàng theo nghĩa đen của cụm từ CRM đã có từ lâu đời. Ngay từ khi có quan hệ mua bán, trao đổi hàng hoá và khi khách hàng có sự chọn lựa đối với nhà cung cấp, những nhà cung cấp này phải quản lý các mối quan hệ của họ với khách hàng để tăng thị phần, bán được nhiều sản phẩm, thu nhiều lợi nhuận hơn và tiếp thị sản phẩm mới.

Tiền đề của CRM là chương trình PIM (*Personal Information Manager* - Quản lý thông tin cá nhân). Giống như một cuốn nhật ký điện tử, PIM được dùng để quản lý tên, địa chỉ, điện thoại, thời gian và những thông tin cá nhân khác. Hạn chế của PIM là không áp dụng được vào môi trường kinh doanh - nơi nhiều người cùng chia sẻ thông tin. Từ nhu cầu đó, PIM được phát triển thành CMS (*Contact Management System* - Hệ thống quản lý giao tiếp). Dựa vào đó, những người bán hàng, Marketing có thể cùng sử dụng và khai thác thông tin chung. CMS sau đó được phát triển thành SFA (*Sales Force Automation* - Tự động hoá các tác vụ bán hàng). Đây cũng là nền tảng cơ bản của CRM ngày nay.

Đầu thập kỷ 90 của thế kỷ 20, các công ty như Siebel và Brock Control Systems (Mỹ) đã tiên phong trong việc phổ biến SFA. Các ứng dụng SFA này phục vụ riêng cho tự động hoá các hoạt động liên quan tới lĩnh vực bán hàng, bao gồm quản lý liên lạc, quản lý cơ hội và dự báo doanh thu. Công nghệ

SFA không thực sự có ý nghĩa lớn về mặt chức năng, và phần cứng để chạy chương trình lại không thân thiện với người dùng. Những nhân viên bán hàng "tự động hoá" phải dựa vào những chiếc máy tính cồng kềnh, chỉ phục vụ đọc văn bản và kết nối mạng chập chờn để sử dụng phần mềm. Thêm vào đó, các nhà cung cấp phần mềm vào thời điểm này hiếm khi tham khảo ý kiến những người sử dụng cuối cùng (end user) khi phát triển các ứng dụng. Do đó, họ thường không mấy hào hứng chấp nhận những giải pháp này. Nhiều nhân viên bán hàng coi phần mềm SFA là một "sợi xích điện tử", một công cụ kiểm soát theo dõi.

Ở giai đoạn này, các giải pháp công nghệ thông tin (CNTT) thường được bán dưới dạng những gói hợp phần riêng biệt, mỗi hợp phần phục vụ dưới 100 người dùng. Các công ty mua những giải pháp riêng rẽ này nhằm phục vụ hoạt động của call-center (trung tâm đàm thoại) và phòng bán hàng, nhưng giữa chúng không hề có sự liên kết, liên lạc với nhau. Các công cụ SFA bị coi là thủ phạm và đồng thời cũng là nạn nhân của việc các phòng ban hoạt động một cách độc lập và duy trì những kho thông tin riêng.

Mặc dù còn nhiều tranh cãi nhưng thuật ngữ CRM được coi là xuất hiện chính thức trước công chúng lần đầu tiên vào khoảng năm 1993, khi Tom Siebel, giám đốc công ty CNTT Siebel khởi xướng. Và chính vì điểm này, rất nhiều nhà quản lý nhầm lẫn rằng CRM chủ yếu là một ứng dụng CNTT – Điều đó lý giải cho những thất bại của họ, sẽ được trình bày ở những chương tiếp theo.

CRM là sự phát triển tiếp theo của các hệ thống SFA, bằng cách tiếp thu thành công và mở rộng khái niệm ra hơn nhiều so với SFA. Các ứng dụng cho bán hàng và dịch vụ tập hợp làm một, đồng thời ứng dụng cho Marketing cũng được giới thiệu. Do những nhà cung cấp CRM quan tâm tới phản hồi từ người sử dụng cuối hơn, các ứng dụng trở nên thân thiện với người dùng hơn,

khiến tỉ lệ chấp nhận sử dụng cũng theo đó gia tăng.

Vào khoảng năm 1998, công nghệ CRM đạt một bước đột phá quan trọng khác đáp ứng sự phát triển của mạng lưới khách hàng, đối tác, nhà cung cấp và nhân viên – tất cả đều được kết nối thông qua Internet. Internet đã hỗ trợ đắc lực cho sự phát triển của những cơ sở dữ liệu khổng lồ. Với tính lưu động tăng lên của những chương trình này, mối quan hệ giữa Bán hàng, Dịch vụ khách hàng và Marketing trở nên bớt cứng nhắc hơn. CRM tạo cơ hội phát triển những chiến lược mới về sự hợp tác giữa những phòng ban khác nhau thông qua chia sẻ thông tin và hiểu biết, từ đó dẫn tới gia tăng sự thoả mãn của khách hàng từ khi đặt hàng đến khi tiêu dùng sản phẩm cuối cùng.

Sau đó, các nhà cung cấp phần mềm CRM tiếp tục phát triển những ứng dụng cho phép các công ty tạo ra các kênh khác nhau để khách hàng tiếp cận với họ. Sự phát triển này lại chạm đến một thách thức mang tính công nghệ vốn không mới: Làm thế nào để phối hợp thông tin tập hợp được khi tương tác với khách hàng ở từng giai đoạn, có thể là trên Web, có thể là trung tâm điện thoại, hoặc trò chuyện trực tiếp? Khả năng của công nghệ CRM trong việc giải quyết vấn đề đồng bộ hoá đa kênh như vậy đã đẩy CRM lên một nấc thang mới trong cải cách thị trường.

Từ khi xuất hiện, CRM đã là một trong những khái niệm quan trọng lan toả trong thế giới kinh doanh và hứa hẹn làm thay đổi cách thức các doanh nghiệp nhỏ cũng như lớn tương tác với khách hàng. Gần đây, hầu hết các nhà quản lý thành đạt đều thừa nhận CRM chính là công cụ để chiến thắng trên thị trường, nơi khách hàng được đặt ở vị trí trung tâm. Thực tế cho thấy rất nhiều công ty cùng kinh doanh một mặt hàng hay một dịch vụ nhưng có công ty thì thành công còn công ty khác lại thất bại. Thành công đơn giản là vì công ty bán được nhiều sản phẩm do có nhiều khách hàng và thất bại vì ngược lại. Nhưng tại sao công ty lại có nhiều khách hàng - bí mật nằm trong câu trả lời "chính là nhờ có CRM".

1.1.1.2. *Khái niệm CRM*

Với một thị trường bùng nổ về công nghệ CRM, một trong những câu hỏi được đặt ra nhiều nhất lại là "CRM chính xác là gì?". Các nhà phân tích thị trường và từng doanh nghiệp vẫn có những quan điểm riêng về khái niệm CRM, mặc dù tất cả đều thừa nhận rằng trong một vài năm tới, các công ty sẽ còn đầu tư hàng tỉ đô la vào các giải pháp phần mềm CRM và những dịch vụ trợ giúp quản lí quan hệ khách hàng ngày càng có hiệu qủa hơn.

Một cách hiểu đơn giản nhất, "CRM là đặt khách hàng tại trung tâm của các hoạt động kinh doanh". Với sự hỗ trợ của công nghệ, mục tiêu của doanh nghiệp là có được góc nhìn toàn diện về khách hàng, từ đó cho phép họ nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và sự thoả mãn của từng khách hàng, cũng như tối đa hoá lợi nhuận từ các mối quan hệ này – sự tương tác đem lại lợi ích cho cả doanh nghiệp và khách hàng.

Dưới đây xin nêu ra khái niệm CRM dưới hai cách nhìn kinh doanh và tin học:

- Từ góc độ kinh doanh: *CRM là một chiến lược kinh doanh nỗ lực tìm kiếm cách thức để cải thiện khả năng sinh ra doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, bằng cách hiểu hơn về khách hàng và phân phối giá trị tới họ. Đây là một cách dịch chuyển từ việc hướng vào sản phẩm sang hướng vào khách hàng.*

Định nghĩa trên và thực tế thị trường cho thấy, khi giá cả và chất lượng sản phẩm đã đạt đến mức độ bão hòa hoặc có xu hướng kích thích tiêu dùng kém đi, thì việc sản xuất sản phẩm mới, cũng như nâng cấp sản phẩm cũ, cho khách hàng cũ là một điều rất đáng xem xét. Tuy nhiên, không phải mọi khách hàng đều mang lại lợi nhuận như nhau và vì thế, không phải mọi khách hàng đều cần được quan tâm cùng một mức như nhau. Một khách hàng tốt là một khách hàng mang lại lợi nhuận lớn nhất với chi phí nhỏ nhất. Với quan điểm trên, khách hàng cần được hiểu một cách nhấn mạnh là khách hàng *tiềm năng*.

Do đó, một vấn đề đặt ra cho CRM là nhận diện khách hàng tiềm năng, đưa ra chiến lược phù hợp nhằm củng cố lòng trung thành của họ. Để đạt mục tiêu đó, CRM được thực hiện bao gồm một chuỗi các hoạt động phản ánh chiến lược kinh doanh. Có thể xếp các hoạt động này vào 3 nhóm chính: Marketing, bán hàng và dịch vụ hậu mãi. Đây là các yếu tố chính trong quá trình hình thành khoa học CRM. Việc xây dựng, phát triển các hệ thống CRM hiện nay đều dựa trên triết lý về ba lĩnh vực này.

- *Marketing:* trong CRM chiến lược Marketing trực tiếp tới khách hàng được sử dụng như một đặc trưng nổi bật. Đó là một chuỗi các hoạt động kinh doanh tác động đến khách hàng. Để thực hiện được chiến lược này, doanh nghiệp phải hiểu và phân đoạn được khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh của mình.

- *Bán hàng:* một chính sách phân phối hợp lý sẽ giúp cho hoạt động kinh doanh an toàn hơn, tăng cường khả năng liên kết trong kinh doanh, giảm sự cạnh tranh và làm cho quá trình lưu thông hàng hóa nhanh và hiệu quả. Ngoài các kênh giao dịch trực tiếp và gián tiếp truyền thống, các hệ thống CRM hiện đại còn cho phép khả năng bán hàng tự động.

- *Dịch vụ hậu mãi:* là cách thức, phương thức thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp tới khách hàng. Mục đích của dịch vụ hậu mãi là tạo ra sự nhận thức về quan hệ và lợi ích của mối quan hệ đó giữa đôi bên. Các hoạt động thường thấy của dịch vụ khách hàng là: hỗ trợ sử dụng, giải đáp thắc mắc, khiếu nại… Yếu tố thành công cơ bản của dịch vụ khách hàng là sự giải quyết nhanh chóng những vấn đề của khách hàng, cũng như tiếp nhận và xử lý kịp thời phản hồi từ họ.

- Từ góc độ tin học: *Một giải pháp tin học hóa CRM (cũng gọi là CRM) là một hệ thống phần mềm và phần cứng nhằm hỗ trợ cho việc quản trị quan hệ khách hàng.*

Như vậy CRM dưới góc độ giải pháp CNTT là một hệ thống tích hợp bao gồm công nghệ thu thập, lưu trữ, phân tích và khai thác dữ liệu. Với công nghệ lưu trữ cơ sở dữ liệu, doanh nghiệp có thể lưu trữ có chọn lọc thông tin khách hàng một cách tin cậy, an toàn với dung lượng lớn. Thông tin về khách hàng giúp doanh nghiệp tạo mối liên hệ giữa Marketing, bán hàng và dịch vụ. Bên cạnh đó, CRM nhấn mạnh vào việc sử dụng chiến lược Marketing trực tiếp tới khách hàng, bán hàng tự động và chăm sóc khách hàng, nên những công nghệ cho việc tương tác đa phương tiện với khách hàng cũng được áp dụng để xây dựng giải pháp CRM. Ngày nay, với sự phát triển cực kỳ nhanh chóng của công nghệ tin học và viễn thông, khách hàng được cung cấp rất nhiều kênh giao tiếp như Web, thư điện tử, điện thoại di động… bên cạnh kênh thoại truyền thống đã giúp cho CRM thực sự phát huy tác dụng.

Dù hiểu theo cách nào, CRM cũng được thể hiện qua hai khía cạnh, bao gồm nhận thức trong nội bộ doanh nghiệp và hành động ra bên ngoài.

- *Trước hết,* toàn bộ đội ngũ công nhân viên trong doanh nghiệp, không chỉ giám đốc, người quản lý hay nhân viên bán hàng phải nhận thức được một cách sâu sắc tầm quan trọng của khách hàng. Đây là khía cạnh quan trọng nhất của CRM và cũng là rào cản lớn nhất đối với việc triển khai CRM thành công. Thay vì tập trung vào gia tăng doanh số hàng hoá, dịch vụ tiêu thụ, doanh nghiệp cần phải nỗ lực tìm kiếm và níu giữ khách hàng, đặc biệt là các khách hàng tiềm năng. Điều này đòi hỏi mọi mắt xích trong doanh nghiệp, kể cả các bộ phận không trực tiếp giao dịch với khách hàng như kế toán, quản lý kho hàng, vận tải…đều phải gắn kết vào chuỗi hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.

- *Thứ hai,* CRM được biểu hiện qua những hoạt động hướng ra bên ngoài, hướng tới khách hàng, ví dụ như: Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng và phân loại theo các tiêu chí khác nhau để phục vụ, đảm bảo nâng cao

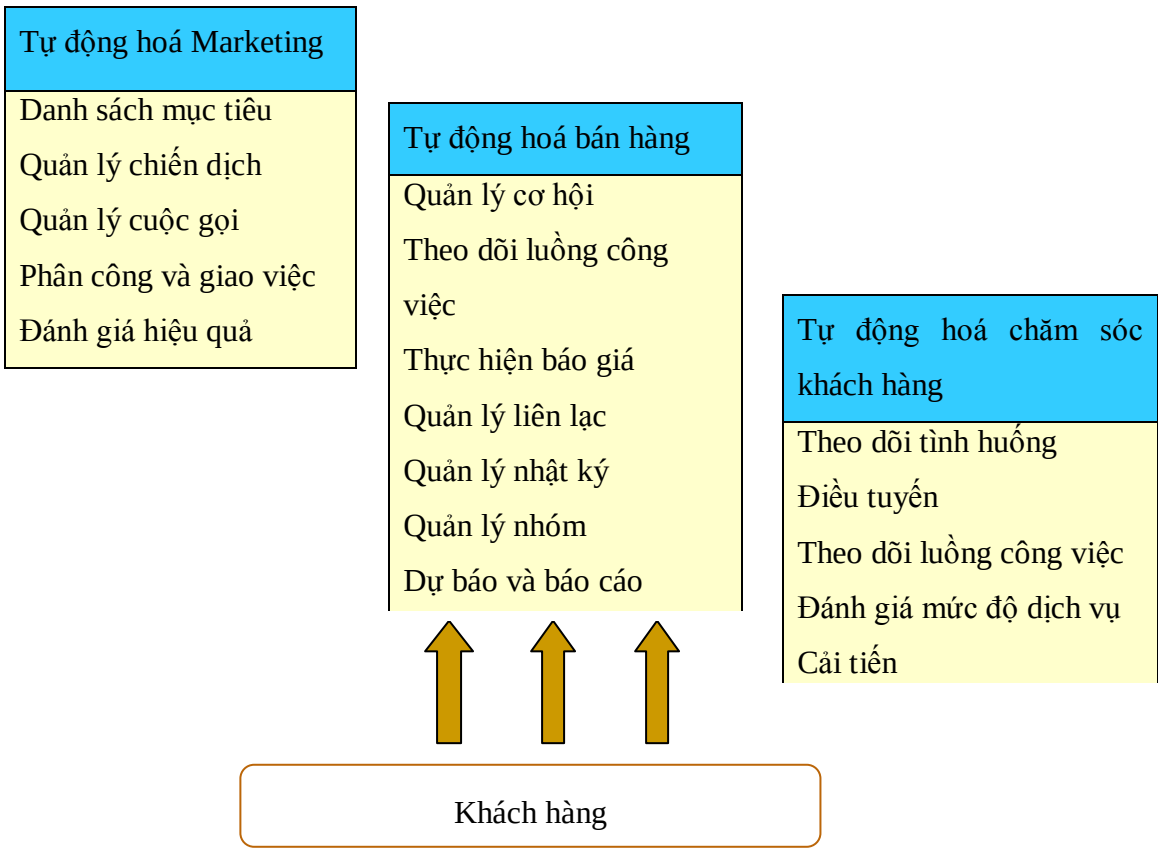
chất lượng dịch vụ; Có chính sách khách hàng riêng với những khách hàng thường xuyên và trung thành; Tổ chức các hoạt động như hội nghị khách hàng, các buổi tiệc, giao lưu... Việc duy trì mối quan hệ chặt chẽ, gắn bó với khách hàng qua tất cả các kênh giao dịch là điều hết sức quan trọng nhưng cũng không hề dễ dàng.

Theo quan điểm thông thường, trong kinh doanh lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích của khách hàng là hai vế đối lập, khi một bên có lợi bên kia sẽ thiệt. Tuy nhiên, nghệ thuật kinh doanh ngày nay là phải đảm bảo lợi ích cho cả hai phía, thoả mãn những mục đích riêng của từng bên. CRM chính là một phần của nghệ thuật đó - nghệ thuật trong việc quản trị quan hệ khách hàng.

1.1.2. *Các thành phần trong kiến trúc CRM*

1.1.2.1. *CRM hoạt động (Operational CRM)*

Hình 1.1: Các quy trình kinh doanh cơ bản trong CRM hoạt động



CRM hoạt động giúp tự động hóa các quy trình kinh doanh cơ bản (hoạt động Marketing, hoạt động bán hàng, hoạt động dịch vụ/hỗ trợ khách hàng).

a. Tự động hoá Marketing (Marketing Automation)

Với thị trường mới, làm thế nào tìm ra đúng đối tượng khách hàng mà doanh nghiệp hướng tới, cung cấp cho thị trường đúng sản phẩm, và đúng thời điểm? Tự động hoá Marketing giúp các nhà quản trị trong việc thiết lập các chiến lược về Marketing, đánh giá các chiến lược đó, đồng thời cung cấp các công cụ hỗ trợ đắc lực trong việc tiến hành Marketing.

b. Tự động hoá bán hàng (Sales Force Automation)

Những nhân tố nào đưa đến quyết định mua hàng hoá và dịch vụ của khách hàng? Những khách hàng nào đem lại phần lớn lợi nhuận cho doanh nghiệp? CRM hỗ trợ quản lý các thông tin giao dịch với khách hàng theo qui trình bán hàng, quản lý các cơ hội, phân tích chu kỳ bán hàng, dự báo và cung cấp các báo cáo phân tích bán hàng.

c. Tự động hoá chăm sóc khách hàng (Customer Care Automation)

Hệ thống bán hàng, tiếp thị tốt mang lại khách hàng cho doanh nghiệp, nhưng đó mới chỉ là khởi đầu. Việc nâng cao sự hài lòng của khách hàng, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao từ phía họ, khả năng hỗ trợ khách hàng 24/7... cũng mang tính quan trọng không kém. CRM quản lý các sự cố, yêu cầu của khách hàng và các trạng thái của dịch vụ, cung cấp hệ thống thư viện thông tin hỗ trợ khách hàng, nhằm đạt đến mức tối đa về cắt giảm chi phí cho doanh nghiệp.

1.1.2.2. *CRM phân tích (Analytical CRM)*

CRM phân tích cung cấp khả năng phân tích hành vi của khách hàng nhờ các công nghệ như business intelligence (BI). Đối với CRM phân tích, dữ liệu thu thập từ CRM hoạt động được phân tích theo các phân đoạn khách hàng hoặc xác định những tiềm năng nhằm thúc đẩy quan hệ khách hàng. Những kết quả phân tích về khách hàng có thể tạo điều kiện để xây dựng các chiến

dịch quảng cáo mục tiêu nhằm tăng giá trị từ khách hàng. Ví dụ về những chiến dịch quảng cáo tới khách hàng có thể là:

- Đạt được (Acquisition): Cross-sell, Up-sell

- Giữ lại (Retention) : Giữ lại những khách hàng đã rời công ty vì sự tính toán kỹ càng hoặc thiếu lòng tin vào công ty.

- Thông tin (Information): Cung cấp thông tin tới khách hàng định kỳ và thường xuyên.

Các phân tích thường phục vụ cho việc hỗ trợ ra quyết định (bảng phân tích, báo cáo, số đo, chỉ số hiệu suất…), lập mô hình dự đoán về khách hàng, xây dựng chiến lược và nghiên cứu.

Bên cạnh đó, việc phân tích dữ liệu khách hàng có thể liên quan đến một trong những phân tích khác sau đây: Quản lý và phân tích các chiến dịch quảng cáo; Tối ưu hóa các kênh quan hệ; Tối ưu hóa quan hệ khách hàng; Thu hút, tái kích hoạt, duy trì khách hàng; Phân đoạn khách hàng; Đo lường sự hài lòng của khách hàng;Tối ưu hóa tin tức về thông tin bán hàng; Phân tích và phát hiện lỗi, sai sót; Dự báo về tài chính; Tối ưu hóa chính sách giá cả; Đánh giá và quản lý rủi ro.

Việc thu thập và phân tích dữ liệu được xem như là một quá trình liên tục và định kỳ. Lý tưởng nhất là các quyết định kinh doanh được xem xét lại liên tục dựa trên những phản hồi từ các quyết định và sự phân tích lần trước.

1.1.2.3.*CRM cộng tác (Collaborative CRM)*

CRM cộng tác giúp doanh nghiệp tương tác với khách hàng thông qua tất cả các kênh (liên hệ trực tiếp, thư từ, fax, điện thoại, web, e-mail) và hỗ trợ sự phối hợp giữa các nhóm nhân viên với các kênh khách hàng. CRM cộng tác là một giải pháp gắn liền giữa con người, quy trình và dữ liệu với nhau để các doanh nghiệp có thể phục vụ và giữ khách hàng của mình được tốt hơn.

Hệ thống CRM hỗ trợ các ứng dụng có tính cộng tác không đồng bộ và thời gian thực (real-time). Các công cụ cộng tác không đồng bộ như các diễn đàn, các cuộc thảo luận, luồng công việc (tác nghiệp) và luồng quản lý tài liệu sẽ làm cho các quy trình của CRM đạt hiệu quả hơn. Còn các giải pháp cộng tác thời gian thực như hội đàm và hội thảo web lại cho khả năng trò chuyện qua điện thoại, email hoặc tin nhắn tức thì (instant message).

CRM cộng tác mang lại những lợi ích sau:

- Cho phép tương tác hiệu quả với khách hàng thông qua tất cả các kênh truyền thông.
- Cho phép cộng tác qua web nhằm giảm chi phí dịch vụ khách hàng.
- Tích hợp với trung tâm đàm thoại cho phép hỗ trợ khách hàng trực tiếp qua nhiều kênh.
- Tích hợp quan điểm, ý kiến của khách hàng trong khi thực hiện việc tương tác với khách hàng ở mọi cấp giao dịch.

1.1.3. *Lợi ích của CRM*

Khi lựa chọn một phần mềm ứng dụng, hiển nhiên khách hàng sẽ quan tâm xem phần mềm đó có cải thiện được công tác quản lý và giúp họ tăng trưởng doanh số hay không. CRM có thể đáp ứng những yêu cầu đó. Nếu thực hiện tốt, CRM sẽ trở thành một trợ thủ đắc lực trong công cuộc kinh doanh của doanh nghiệp với những lợi ích sau:

1.1.3.1. *Kiểm soát và quy hoạch thị trường*

Các doanh nghiệp thường nhắc đến chính sách Marketing "4P" khi xác lập thị trường mục tiêu: Product (Sản phẩm), Price (Giá cả), Place (Kênh tiêu thụ), Promotion (Xúc tiến thị trường). Ngược lại, thị trường sẽ có nhận thức, thái độ, hành vi nhất định với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, không hẳn khi nào và với bất cứ sản phẩm nào các công ty

cũng có thể tổ chức điều tra, đánh giá phản ứng của thị trường, nhất là các công ty nhỏ. Nếu quản lý tốt các thông tin liên quan đến các quan hệ giao dịch (như mục đích, phương tiện, tình trạng, nội dung, tần suất…) công ty có thể đo lường được hiệu quả của các giao dịch, từ đó có thể đưa ra thông điệp phù hợp với thị trường. Với khả năng tổng hợp thông tin và cung cấp các công cụ phân tích hành vi, CRM có thể giúp các công ty thu nhận phản hồi từ thị trường, tiếp đó thay đổi trong tổ chức cho phù hợp và cuối cùng đưa ra chính sách mới.

Chiếm lĩnh thị trường là cả một nghệ thuật, vì với mỗi loại sản phẩm, thị trường lại có hành vi ứng xử khác nhau. CRM sẽ hỗ trợ công ty xây dựng các cơ sở dữ liệu thông tin phân tích thị trường rõ ràng, phân biệt các nhóm khách hàng trong thị trường rộng lớn, từ đó đưa ra các chiến lược khách hàng đúng đắn.

1.1.3.2. *Hỗ trợ lập kế hoạch Marketing*

Các tổ chức doanh nghiệp nhỏ thường không có thói quen lập kế hoạch trước khi bắt đầu công việc. Đây là lý do tại sao có sự khác biệt về năng suất lao động trong các tổ chức và giữa những con người khác nhau. Việc phải đề cập tới các yếu tố cụ thể của kế hoạch như: người thực hiện, sản phẩm, giá cả, xúc tiến, doanh số mục tiêu, thời gian... sẽ giúp công ty tạo một hành lang, vạch một con đường để chiếm lĩnh thị trường. CRM có thể giúp công ty xác định các phân khúc thị trường, chọn mẫu đối tượng, lập các kế hoạch gần và xa...

1.1.3.3. *Tăng năng suất lao động*

Trong CRM, hoạt động của nhân viên được kiểm soát theo hai loại hình: theo kế hoạch chuẩn và theo lịch hẹn (kế hoạch phát sinh). Hàng ngày, một nhân viên mở màn hình "Công việc hàng ngày" và tại đây hiển thị các khách hàng cụ thể, các nhiệm vụ cụ thể cần phải xử lý. Điều này tưởng như đơn giản, nhưng lại là cách thức làm việc hết sức hiệu quả.

Khối lượng, chất lượng công việc được lưu trữ trong "Hồ sơ giao dịch" hay "Phân tích giao dịch" sẽ chỉ ra cho họ kết quả công việc đã làm được. Điều này rất quan trọng bởi bản chất tăng năng suất lao động là phải đo lường được khối lượng, chất lượng công việc, phải có hệ thống giám sát và thúc đẩy thường xuyên. CRM đồng hành cùng doanh nghiệp trong việc thay đổi cách thức làm việc.

1.1.3.4. *Quản lý đơn hàng và dự báo đặt hàng*

Có nhiều số liệu để hình thành dự báo, như số liệu thống kê kế toán, số liệu của sản phẩm tương tự, số liệu cùng kỳ, số liệu phân tích theo lý thuyết dự báo. Nhưng CRM cung cấp cho doanh nghiệp số liệu trực tiếp với từng khách hàng trong các lần giao dịch về sản phẩm, số lượng, giá, thời gian dự định mua. Cơ sở các mối quan hệ khách hàng trở thành cơ sở các đơn đặt hàng hay nói cách khác, với CRM công ty có thể chủ động dự báo được nguồn lực khách hàng.

Đơn cử như một công ty phân phối nhiều sản phẩm và đa dạng hoá về loại hình kinh doanh. Dịp cuối năm, các đại lý thường muốn tăng thêm nhiều đơn hàng còn những người bán hàng thì muốn bán thật nhiều để đạt doanh số. Vấn đề phát sinh là, nhiều đại lý chưa thanh toán hết nợ cũ và công nợ đã vượt mức cho phép. Nếu không áp dụng phần mềm CRM, phân tích hiệu suất làm việc của nhân viên bán hàng cũng như dự báo doanh số các đại lý, công ty khó có thể ra quyết định chính xác là nên xuất hàng cho đại lý nào, đại lý nào không còn khả năng tăng trưởng.

1.1.3.5. *Gửi thông điệp hàng loạt tới khách hàng*

Một trong những giá trị của thời đại Internet là các công ty có thể gửi thông điệp ngay lập tức tới hàng triệu khách hàng mà không bị giới hạn bởi không gian địa lý hay những cản trở khác. Điều này không chỉ hỗ trợ cho

tuyên truyền mà còn mang lại hiệu quả kinh tế nhờ cắt giảm được các chi phí tiếp thị trực tiếp. Ngoài khả năng tiếp thị hàng loạt, đúng đối tượng, các công cụ trong CRM còn hỗ trợ nhân viên kinh doanh giữ gìn tốt các mối quan hệ với khách hàng như: thông báo ngày kỷ niệm chung, ngày sinh nhật của khách hàng...

1.1.3.6. *Duy trì tính liên tục trong kinh doanh*

Mỗi tổ chức, doanh nghiệp bao giờ cũng có sự thay đổi nhân sự hoặc thay đổi về vị trí công việc, và họ luôn cố gắng để sự thay đổi đó ít gây ảnh hưởng xấu tới hoạt động của mình. Thực ra, những ảnh hưởng xấu không phải là do khó tìm người có trình độ tương đương mà do thông tin và đặc biệt là quan hệ khách hàng thường thay đổi cùng với nhân sự. Rất nhiều tổ chức được tách ra hoặc được hợp nhất lại trên nền tảng thông tin về quan hệ khách hàng. Phần mềm quản lý quan hệ khách hàng giúp họ duy trì dòng chảy liên tục về quan hệ khách hàng - chính là "dòng doanh số" của doanh nghiệp.

1.1.3.7. *Nâng cao doanh thu*

Bởi CRM cho phép tổ chức điều hành, đo lường và theo dõi mọi giao dịch với khách hàng, họ có thể quyết định kết quả chính xác của những giao dịch này và từ đó tính toán doanh thu trên mỗi bước Marketing, bán hàng và dịch vụ. Trên thực tế, với những khả năng của CRM, doanh nghiệp có thể quyết định tính sinh lợi của mỗi khách hàng, sau đó cân chỉnh sự phân bổ nguồn lực cho mỗi khách hàng dựa trên tích chất này. Bằng cách mở rộng khả năng trên xuyên suốt các kênh giao tiếp và phân phối, một công ty có thể tối ưu hoá mô hình kinh doanh của mình. Điều đó có nghĩa là, họ có thể vươn tới đúng khách hàng qua đúng kênh, ở đúng thời điểm, với đúng sản phẩm hoặc dịch vụ. Thêm vào đó, CRM có thể giúp doanh nghiệp tăng doanh thu trung bình

trên mỗi giao dịch bán hàng bằng cách giúp các đại diện bán hàng tập trung vào những thương vụ phù hợp, có tiềm năng sinh lợi cao.

1.1.4. *Triển khai CRM trong doanh nghiệp*

1.1.4.1. *Quy trình triển khai CRM*

Việc triển khai chương trình CRM không phải chỉ đơn giản là mua các phần mềm thích hợp và cài đặt vào hệ thống. Để chương trình CRM phát huy tính hiệu quả, trước hết các tổ chức cần phải quyết định những loại thông tin nào về khách hàng cần phải quan tâm và sử dụng những thông tin này với mục đích gì. Ví dụ, nhiều tổ chức tài chính lưu trữ thông tin "quãng đời" (lifetime) của khách hàng nhằm mục đích tiếp thị các sản phẩm tới khách hàng ở những khoảng thời gian thích hợp, sát với nhu cầu của họ.

Tiếp đó, các tổ chức cần phải xem xét các cách thức khác nhau để ghi nhận thông tin của khách hàng, dữ liệu về khách hàng được lưu trữ như thế nào và ở đâu cũng như cách thức những dữ liệu này hiện đang được sử dụng. Một công ty có thể tương tác với khách hàng theo rất nhiều cách khác nhau, chẳng hạn qua đường thư tín, Website, cửa hàng thực, trung tâm hỗ trợ khách hàng, lực lượng bán hàng cơ động hoặc các chiến dịch tiếp thị và quảng cáo. Một hệ thống CRM mạnh phải có khả năng liên kết các "giao diện với khách hàng" này với nhau. Những luồng dữ liệu được thu thập qua các hệ thống chức năng (như hệ thống bán hàng và quản trị kho hàng) sẽ được phân tích để tìm ra các hình mẫu chung nhất cho từng nhóm khách hàng riêng biệt. Các chuyên gia phân tích của công ty sẽ xem xét kỹ càng các dữ liệu thu thập và đưa ra đánh giá tổng quan về các nhóm khách hàng hoặc các vùng dịch vụ cần được cải thiện chất lượng phục vụ.

Tùy theo quy mô lớn, nhỏ, lĩnh vực kinh doanh mà quá trình triển khai CRM tại các doanh nghiệp sẽ khác nhau, tuy nhiên vẫn gồm các bước cơ bản sau:

- *Bước 1:* Đặt ra yêu cầu cụ thể, chi tiết cho từng bộ phận, phòng, ban, dựa trên những mục tiêu tổng quát đề ra ban đầu trong chiến lược CRM.

- *Bước 2:* Thiết kế và tích hợp hệ thống, đây thường là giai đoạn chiếm nhiều thời gian trong triển khai.

- *Bước 3:* Kiểm tra hệ thống - kiểm tra những chức năng của giải pháp đã lựa chọn phục vụ nhu cầu doanh nghiệp ở mức độ nào, đảm bảo hệ thống được vận hành thông suốt.

- *Bước 4:* Đào tạo nhân viên khai thác và sử dụng hệ thống.

- *Bước 5:* Thu thập ý kiến phản hồi của nhân viên, đặc biệt là bộ phận chăm sóc khách hàng cũng như những ý kiến từ phía khách hàng. Trên cơ sở đó, đánh giá kết quả hoạt động, những lợi ích mà CRM mang lại và đề xuất biện pháp nâng cao hiệu quả triển khai.

1.1.4.2. *Thời gian cần thiết*

Một số nhà cung cấp cho biết "giải pháp" CRM của họ có thể được cài đặt và đi vào hoạt động chỉ trong phạm vi một tuần lễ. Tuy nhiên, những "giải pháp" này không hiệu quả về dài hạn vì không có khả cung cấp cho các nhà quản trị những thông tin tổng quan trên nhiều phân đoạn khách hàng khác nhau. Thời gian cần thiết để triển khai một dự án CRM đúng nghĩa phụ thuộc vào mức độ phức tạp và các thành phần của dự án.

Như vậy, do ra đời sau và khắc phục được những nhược điểm của các chương trình và hệ thống quản lý tiền thân của mình, CRM có khả năng giải quyết và cải thiện những vấn đề cơ bản trong hoạt động của công ty. Cấu trúc của CRM là sự kết hợp giữa thực hiện các hoạt động với phân tích và cộng tác. Xét đến cùng, lợi ích to lớn mà CRM mang lại cho doanh nghiệp không gì khác hơn chính là mục tiêu tiến hành sản xuất, kinh doanh của họ: Nâng cao doanh thu và uy tín đối với khách hàng. Tuy nhiên, triển khai CRM đòi

hỏi một quy trình được cân nhắc kĩ lưỡng, không vội vàng và tuần tự theo từng giai đoạn để có thể đạt được thành công kì vọng.

1.2. Tổng quan về chiến lược cạnh tranh

1.2.1. *Khái niệm*

Thuật ngữ *chiến lược* (strategy) có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp với hai từ "Stratos" (quân đội, bầy, đoàn) và "agos" (lãnh đạo, điều khiển). Chiến lược được sử dụng lần đầu tiên trong quân sự để chỉ các kế hoạch lớn, dài hạn được đưa ra trên cơ sở tin chắc được những gì đối phương có thể làm và không làm. Thông thường, chiến lược được hiểu là khoa học và nghệ thuật chỉ huy quân sự, được ứng dụng để lập kế hoạch và tiến hành những chiến dịch có quy mô lớn.

Nhà triết học cổ đại Socrates là người đầu tiên áp dụng khái niệm chiến lược vào hoạt động kinh doanh. Nhưng ngay sau đó, khái niệm chiến lược trong kinh doanh rơi vào quên lãng và người ta vẫn chỉ nghe thấy chiến lược trong quân sự.

Từ thập kỷ 60 thế kỉ XX chiến lược được ứng dụng vào lĩnh vực kinh doanh và thuật ngữ *"Chiến lược kinh doanh"* thực sự ra đời. Tuy nhiên, quan niệm về chiến lược kinh doanh cũng được phát triển dần theo thời gian và được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau.

Cho đến thế kỷ 21 này, bản chất thực của chiến lược kinh doanh vẫn còn gây ra nhiều băn khoăn. Chiến lược không đơn thuần là lập kế hoạch, chiến lược là một quá trình, từ mục tiêu, kế hoạch, cho đến đích, trong đó là một chuỗi các hành vi. Thế nhưng một câu hỏi lại được đặt ra: Liệu những chuỗi hành vi này có được "kế hoạch hóa" rõ ràng từ trước hay hành vi sau hình thành một phần nào đó là nguyên nhân của hành vi trước.

Theo cách tiếp cận truyền thống, "chiến lược kinh doanh là việc xác định

những mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và thực hiện những chương trình hành động cùng với việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu đã xác định". Cũng có thể hiểu chiến lược kinh doanh là phương thức mà các doanh nghiệp sử dụng để định hướng tương lai nhằm đạt được và duy trì sự phát triển.

Dù theo cách tiếp cận nào thì bản chất của chiến lược kinh doanh vẫn là phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp trong khu vực hoạt động và khả năng khai thác.

Theo đó, thuật ngữ chiến lược kinh doanh được dùng theo 3 ý nghĩa phổ biến nhất:

- Xác định các mục tiêu dài hạn cơ bản của doanh nghiệp.
- Đưa ra các chương trình hành động tổng quát.
- Lựa chọn các phương án hành động, triển khai phân bổ nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu đó.

Vậy thế nào là một chiến lược kinh doanh tốt? "Nếu bạn có chiến lược giống như đối thủ thì bạn không hề có chiến lược. Nếu chiến lược là khác biệt, nhưng rất dễ bị sao chép thì đó là một chiến lược yếu kém. Còn nếu chiến lược này khác biệt độc đáo và rất khó bị sao chép, bạn có một chiến lược mạnh và bền vững." (Philip Kotler)

Tóm lại, để trả lời chiến lược kinh doanh là gì, có thể trích dẫn ra một vài định nghĩa như sau:

Theo tập đoàn tư vấn Boston (Mỹ) : *Chiến lược kinh doanh là xác định sự phân bổ nguồn lực sẵn có với mục đích làm thay đổi thế cân bằng cạnh tranh và chuyển lợi thế về phía mình.*

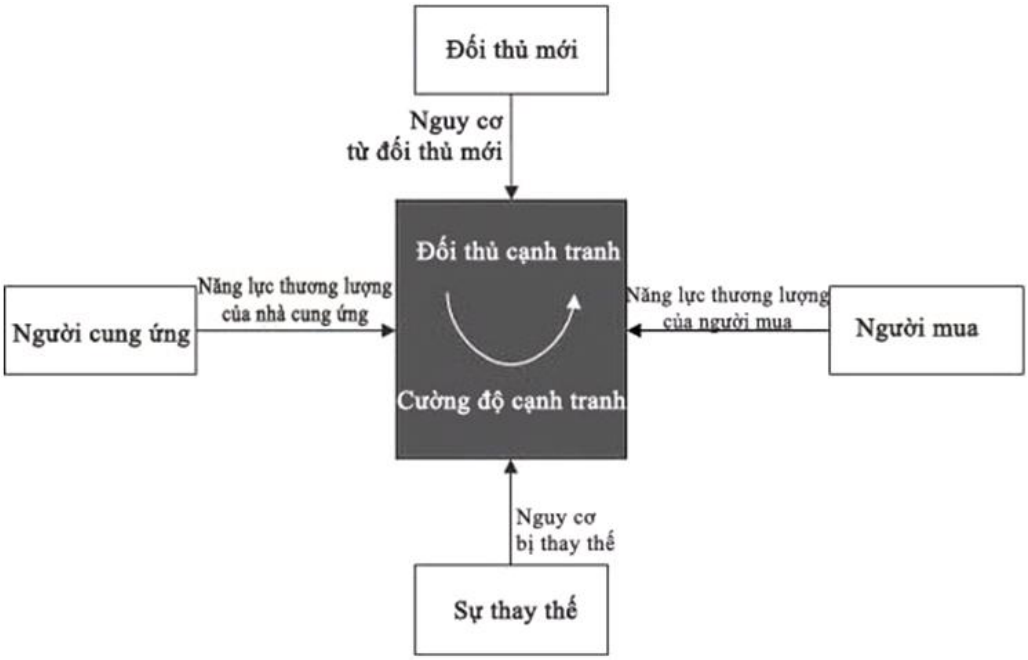
Theo Michael Porter - giáo sư chiến lược hàng đầu của Đại học Harvard: *Chiến lược kinh doanh để đương đầu với cạnh tranh là sự kết hợp giữa những*

mục tiêu cần đạt đến và những phương tiện mà doanh nghiệp cần tìm để đạt tới mục tiêu.

Nhìn vào hai định nghĩa trên, có thể nhận thấy tồn tại một mối quan hệ mật thiết giữa chiến lược và khả năng cạnh tranh của công ty. Đó chính là cơ sở để phát triển *Chiến lược cạnh tranh*. Cạnh tranh là vấn đề cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. *Chiến lược cạnh tranh là sự tìm kiếm vị thế cạnh tranh thuận lợi trong ngành* – đấu trường chính của các cuộc cạnh tranh. Chiến lược cạnh tranh nhắm tới mục đích tạo lập một vị thế thuận lợi và bền vững trước những sức ép quyết định sự cạnh tranh trong ngành.

Trong các lý thuyết về chiến lược cạnh tranh thì lý thuyết của Michael Porter được chấp nhận rộng rãi hơn cả. Trong đó, ông mô hình hóa các ngành kinh doanh và cho rằng ngành kinh doanh nào cũng phải chịu tác động của năm lực lượng cạnh tranh, bao gồm: năng lực thương lượng của người cung ứng, nguy cơ bị thay thế, nguy cơ từ đối thủ mới, năng lực thương lượng của khách hàng và cường độ cạnh tranh trong ngành.

Hình 1.2: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter



Đứng trước mỗi hoàn cảnh kinh doanh, nhà quản trị có thể lựa chọn trong vô số chiến lược và rất nhiều phương thức để đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài. Michael Porter đã xác định ba chiến lược chung có thể áp dụng ở cấp đơn vị kinh doanh nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. Chiến lược chung phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp phát huy tối đa các điểm mạnh của mình, đồng thời tự bảo vệ để chống lại các ảnh hưởng của năm lực lượng thị trường nói trên.

1.2.2. *Những chiến lược cạnh tranh cơ bản*

Mỗi công ty tự xác định vị trí cho mình trong lĩnh vực đang hoạt động bằng cách tận dụng các ưu thế sẵn có của mình. Nhìn chung, các ưu thế của một doanh nghiệp bất kỳ thường nằm ở một trong hai khía cạnh: lợi thế chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm, hoặc cả hai. Bằng cách áp dụng những ưu thế này, các công ty sẽ theo đuổi ba chiến lược chung: dẫn đầu về chi phí (chi phí tối ưu), khác biệt hóa sản phẩm và tập trung. Bảng sau đây minh họa các chiến lược chung theo Porter:

Bảng 1.1: Các chiến lược chung trong mô hình 5 lực lượng cạnh tranh

		Lợi thế cạnh tranh	
		Chi phí thấp (Cost)	Tính khác biệt của sản phẩm (Differentation)
Phạm vi	Toàn thị trường (Overall)	Chiến lược dẫn đầu về chi phí	Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm
	Thị trường tập trung (Focusing)	Chiến lược tập trung (chi phí thấp)	Chiến lược tập trung (khác biệt hoá sản phẩm)

1.2.2.1. *Chiến lược dẫn đầu về chi phí*

Muốn chiến thắng trong cạnh tranh, doanh nghiệp phải có lợi thế. Như đã trình bày ở trên, trong lợi thế cạnh tranh thường có hai lợi thế cơ bản được chú ý là giá cả và sự khác biệt hoá. Mục tiêu của chiến lược dẫn đầu về chi

phí là sản xuất các sản phẩm hoặc dịch vụ với chi phí thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Đây chính là chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh về giá cả.

Một công ty có thể đạt được chi phí tối ưu bằng nhiều cách thức như:

- Sản phẩm, dịch vụ đơn giản: loại bỏ những chi tiết rườm rà ra khỏi sản phẩm/ dịch vụ, nghĩa là không kèm thêm những tiện nghi miễn phí nào khác.

- Thiết kế sản phẩm: sử dụng ít chi tiết hơn và là những chi tiết có thể thay thế dễ dàng, hoặc ngược lại thêm thắt vào sản phẩm những phụ tùng đắt giá, những đặc điểm phụ trội, tạo thành một giá trị hữu hình cao hơn trong con mắt của khách hàng.

- Sản xuất/nghiệp vụ: Nhờ có lợi thế phí nguyên liệu, chi phí phân phối giảm, lợi thế chi phí nhân công, trợ cấp của chính phủ, lợi thế về vị trí.

**Ưu điểm:*

- Tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp: khi doanh nghiệp thực hiện chiến lược này có thể thu được lợi nhuận trên mức trung bình để có thể đứng vững và mở rộng qui mô (tái đầu tư).

- Nếu xảy ra chiến tranh giá cả, doanh nghiệp với chi phí thấp sẽ chịu đựng tốt hơn.

- Dễ dàng chịu được khi có sức ép tăng giá từ phía nhà cung cấp và phân phối.

- Tạo ra rào cản gia nhập đối với các doanh nghiệp mới.

*Rủi ro:

- Rủi ro lớn nhất khi áp dụng chiến lược này là không phải chỉ có công ty tiếp cận được các nguồn lực giá rẻ. Vì thế, các đối thủ khác hoàn toàn có thể sao chép chiến lược, điều quan trọng liệu doanh nghiệp có khả năng duy trì chi phí thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong cuộc đua đường trường hay không, bởi vì nền tảng chi phí thấp là tiếp cận nguyên liệu giá rẻ, nhân công, thiết bị.

- Lạm phát về giá cả làm hạn chế khả năng của công ty trong việc duy trì sự khác biệt về giá cả.

- Không có khả năng thấy được những thay đổi về sản phẩm hoặc Marketing cần có vì quá tập trung chú ý đến phí tổn. Vì vậy công ty có thể bỏ qua, không đáp ứng được sự thay đổi thị hiếu của khách hàng.

- Thay đổi về công nghệ làm cho những gì doanh nghiệp đầu tư không còn ý nghĩa hay giá trị nữa.

1.2.2.2. *Chiến lược khác biệt hoá*

Mục tiêu của chiến lược khác biệt hoá là đạt được lợi thế cạnh tranh bằng việc tạo ra sản phẩm, dịch vụ có thể thoả mãn cầu có tính chất độc đáo hoặc nhiều loại cầu cụ thể của các nhóm khách hàng khác nhau.

Chiến lược này có lợi thế là liên tục tạo ra nhiều mẫu mã, kiểu dáng, đặc tính sản phẩm nhằm đáp ứng đồng thời hoặc lần lượt cầu của nhiều nhóm khách hàng. Khi tạo ra sản phẩm khác biệt thoả mãn nhu cầu khách hàng theo cách đối thủ cạnh tranh không thể có, doanh nghiệp sẽ có thể đặt giá cao hơn mức trung bình ngành.

Có nhiều cách để doanh nghiệp khác biệt hoá bằng cách cộng thêm giá trị vào bất cứ mặt nào đó. Ví dụ: Thêm giá trị vào khâu thành phần nguyên liệu; Thêm giá trị vào sản phẩm; Phối hợp sản phẩm; Dịch vụ cộng thêm; Đa dạng sản phẩm; Dịch vụ bổ trợ; Kênh phân phối.

**Ưu điểm:*

- Có khả năng áp dụng mức giá vượt trội so với đối thủ cạnh tranh do tạo ra những điểm khác biệt trong khi đối thủ không thể.

- Tạo ra sự trung thành của khách hàng nhờ thoả mãn được ý thích và đòi hỏi của họ.

- Tạo ra rào cản gia nhập đối với các doanh nghiệp mới vì không dễ bị bắt chước.

- Doanh nghiệp có thể tránh khỏi đòi hỏi giảm giá như các sản phẩm thông thường khác.

- Không bị ảnh hưởng nhiều bởi sự đối đầu cạnh tranh do có được lòng trung thành của khách hàng.

**Rủi ro:*

- Có thể bị bắt chước sau một thời gian ra đời – đặc biệt là dịch vụ.

- Khi công ty tạo ra sự khác biệt quá lớn, xa rời khỏi hình ảnh quen thuộc của nhãn hiệu, khách hàng có thể quay lưng và mua một sản phẩm khác, có thể với chi phí rẻ hơn.

- Số lượng khách hàng của doanh nghiệp giảm sâu do họ không có nhu cầu dùng sản phẩm khác biệt hóa quá lớn đó.

1.2.2.3. *Chiến lược tập trung*

Chiến lược tập trung (hay trọng tâm hoá) khác với các chiến lược trên ở định hướng phục vụ cầu của một nhóm nhỏ khách hàng cụ thể nhất định. Mục tiêu của chiến lược là tập trung đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng theo địa lý, theo thu nhập, nghề nghiệp… Chiến lược này có 2 dạng: tập trung vào chi phí hoặc tập trung vào khác biệt hóa.

Những doanh nghiệp thực hiện chiến lược trọng tâm hoá thường là doanh nghiệp sản xuất chuyên môn hoá, có quy mô nhỏ, họ có thể khác biệt hoá sản phẩm hoặc dẫn đầu về chi phí thấp trong một phân đoạn thị trường cụ thể. Trong một số trường hợp khác, doanh nghiệp lựa chọn chiến lược tập trung khi muốn khai thác thế mạnh đặc biệt nào đó của mình mà đối thủ cạnh tranh không có. Khi lựa chọn chiến lược này, doanh nghiệp chỉ nên tập trung vào một nhóm khách hàng mà họ đã hiểu biết kỹ lưỡng, có khả năng cạnh tranh thành công.

Các giải pháp chủ yếu của chiến lược trọng tâm hoá:

- Doanh nghiệp phải tạo ra sự khác biệt hoá sản phẩm và hạ thấp chi phí tới mức có thể cạnh tranh thành công.

- Doanh nghiệp cần chọn lựa một phân khúc phù hợp nhất để phục vụ. Ví dụ: Vỏ ruột xe Michellin, quần áo Calvin Klein nhắm vào phân khúc cao cấp, vào những khách hàng muốn có chất lượng cao nhất mà không bận tâm về giá cả.

- Doanh nghiệp cần hướng tới phát triển một năng lực đặc biệt nào đó để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

- Doanh nghiệp tập trung vào chiến lược phân phối mạnh.

Castrol Motor Oil là một nhãn hiệu rất thành công trước những đối thủ như Quaker State, Penzoil, Mobil, Shell. Chiến lược của Castrol có hai điều then chốt: Một là họ tập trung đến những ông chủ xe muốn tự mình thay nhớt. Castrol không phân phối tại các trạm xăng, nhưng những nỗ lực truyền thông của doanh nghiệp này lại rất khác biệt. Hai là, chính sách đóng gói và chính sách sản phẩm của họ lại rất năng động, tạo ra những sản phẩm được ưa chuộng.

Nói tóm lại, tập trung, dù là bằng sự khác biệt hay bằng chi phí hạ, hoặc cả hai, nghĩa là chỉ chú trọng đến một phần của thị trường hay của dãy sản phẩm, và dốc lực phục vụ tốt nhất phân đoạn đó.

**Ưu điểm:*

- Ít bị ảnh hưởng bởi những sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế, hoặc những lĩnh vực mà các đối thủ còn yếu hoặc không để ý tới.

- Có thể đạt một vị thế dẫn đầu về chi phí hoặc khác biệt hóa, thậm chí cả hai do tạo ra lợi thế theo qui mô kinh nghiệm, tạo rào cản gia nhập.

- Tạo ra sự trung thành của khách hàng.

**Rủi ro:*

- Phụ thuộc vào chỉ một phân đoạn thị trường duy nhất.

- Đối mặt với sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp có chiến lược khác biệt

hóa hoặc chi phí thấp trên diện rộng.

- Thay đổi về thị hiếu của khách hàng.

- Nếu đối thủ cạnh tranh tìm được những những thị phần thậm chí còn nhỏ hơn trong thị phần là mục tiêu chiến lược của công ty và tiến hành chiến lược tập trung chuyên biệt hơn, công ty có thể bị đánh bại.

Trong các chiến lược trên, chiến lược chi phí tối ưu và khác biệt hóa thường mâu thuẫn nhau, vì khác biệt hóa thường phải tốn chi phí đáng kể. Ngược lại, chiến lược chi phí tối ưu thường đòi hỏi doanh nghiệp phải cắt giảm những khoản chi trong lĩnh vực khác biệt hóa bằng cách chuẩn hóa sản phẩm, giảm thiểu chi phí Marketing và những khoản tương tự khác.

Mặc dù vậy, giảm chi phí không phải luôn luôn kéo theo việc từ bỏ khác biệt hóa. Nhiều doanh nghiệp đã tìm ra cách giảm chi phí không những không ảnh hưởng xấu tới khác biệt hóa mà còn củng cố khía cạnh này, bằng cách thực hiện vừa toàn diện hơn vừa hiệu quả hơn, hoặc ứng dụng công nghệ mới. Tuy thế, nếu đối đầu với các đối thủ cũng đang phấn đấu để có chi phí tối ưu, một doanh nghiệp cuối cùng sẽ đạt đến điểm mà nếu tiếp tục cắt giảm chi phí thì họ buộc phải từ bỏ khác biệt hóa. Đây là điểm mà các chiến lược tổng quát trở nên mâu thuẫn, không thể tồn tại song song và doanh nghiệp buộc phải chọn lựa.

Nếu doanh nghiệp có thể cùng lúc đạt được chi phí tối ưu và khác biệt hóa thì thuận lợi cho họ là vô cùng to lớn vì lợi nhuận gia tăng – khác biệt hóa đưa đến giá bán cao trong khi chi phí tối ưu đồng nghĩa với chi phí thấp. Tuy nhiên, khả năng trở thành đơn vị vừa có chi phí thấp nhất vừa có sự khác biệt hóa chỉ có ở duy nhất một loại doanh nghiệp: doanh nghiệp có sự cải tiến.

Có thể tổng kết một số đặc điểm của ba chiến lược vừa phân tích ở trên như sau:

Bảng 1.2: Đặc trưng của các chiến lược cạnh tranh

Chiến lược / Đặc điểm	**Dẫn đầu về chi phí**	**Khác biệt hoá**	**Trọng tâm hoá**
Khác biệt hoá sản phẩm	Thấp (chủ yếu bằng giá)	Cao (chủ yếu bằng tính độc đáo)	Thấp hoặc cao (giá cả hoặc tính độc đáo)
Phân đoạn thị trường	Thấp (Thị trường đại trà)	Cao (nhiều đoạn thị trường)	Thấp hoặc cao (giá cả hoặc tính độc đáo)
Năng lực đặc biệt	Quản trị sản xuất và quản trị nguyên liệu	Nghiên cứu và phát triển, bán hàng, Marketing	Bất kỳ năng lực đặc biệt nào

1.3.CRM trong chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp

Từ đầu tới giờ, CRM và chiến lược cạnh tranh được nghiên cứu trong vai trò hai vấn đề riêng biệt, chưa thể hiện mối quan hệ giữa hai khái niệm. Tuy nhiên, phần ba của chương 1 sẽ tập trung làm rõ quan hệ này, đối chiếu với các chiến lược cạnh tranh cơ bản vừa trình bày ở trên để thấy được vai trò, ý nghĩa của CRM như là một yếu tố quan trọng thúc đẩy chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.

Michael Porter khẳng định rằng: "Chiến lược cạnh tranh có nghĩa là lựa chọn có cân nhắc một tập hợp hành động để tạo ra một giá trị hài hoà duy nhất". Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) là một triết lý kinh doanh xuyên suốt chiến lược, văn hoá kinh doanh, thông tin khách hàng và công nghệ để quản trị những mối tương tác với khách hàng, đáp ứng lợi ích chung cho cả khách hàng và doanh nghiệp. Nếu được phát huy tối đa, CRM trở thành một chiến lược cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh lâu dài duy nhất là khả năng ra quyết định hướng tới khách hàng tốt hơn và nhanh hơn. Một ngày nào đó, cũng giống như sự vượt trội trong hoạt động, sản xuất, đặc tính sản phẩm phong phú, giá rẻ, chất lượng sản phẩm cao và thời gian phân phối ra thị

trường ngắn, CRM sẽ trở thành một nhân tố không thể thiếu. Mỗi công ty đang đứng trước cơ hội gia tăng khả năng cạnh tranh nhờ sự hỗ trợ của CRM.

CRM là một quy trình nâng cao dữ liệu khách hàng, các mô hình Marketing và sự kiện hoạt động để gia tăng sự thoả mãn toàn diện của khách hàng và cho phép doanh nghiệp tiến hành phân khúc khách hàng và đối xử với mỗi khách hàng một cách riêng biệt. CRM là sự đối phó lại thị trường đã bão hoà. CRM cũng là sự thấu hiểu rằng, có được những khách hàng mới tốn kém hơn rất nhiều so với giữ được những khách hàng hiện tại, và rằng các khách hàng mới đến từ chính các đối thủ cạnh tranh, rằng mọi công ty đều là một doanh nghiệp "bán lẻ" và mọi thành viên trong công ty đều "bán hàng". Các công ty mong muốn tồn tại phải hiểu về CRM. CRM trở nên trọng yếu hơn trong chiến lược cạnh tranh ở một số lĩnh vực kinh doanh, có ý nghĩa quan trọng làm thay đổi nhận thức về doanh nghiệp trên thương trường.

1.3.1. *CRM và chiến lược dẫn đầu về chi phí*

Như đã trình bày ở trên, mục tiêu của chiến lược dẫn đầu về chi phí là sản xuất các sản phẩm hoặc dịch vụ với chi phí thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Bằng cách hợp lý hoá và liên kết các quy trình tiếp xúc với khách hàng, bên cạnh việc cung cấp dữ liệu khách hàng dồi dào hơn cho các bộ phận bán hàng, Marketing và dịch vụ, CRM có thể giúp giảm đáng kể chi phí trong một số lĩnh vực chủ yếu: chi phí có được khách hàng mới, chi phí bán hàng, chi phí giữ chân và phục vụ khách hàng.

- *Giảm bớt chi phí có được khách hàng mới*

Chiến lược CRM hiệu quả giúp các doanh nghiệp hiểu rõ hơn sở thích của khách hàng, hành vi mua sắm, mức độ mua sắm thường xuyên của họ, doanh thu và lợi nhuận. Sự hiểu biết này có khả năng làm giảm chi phí có được khách hàng mới một cách đáng kể. Ví dụ, trong một công ty công nghệ cao,

việc triển khai hệ thống CRM Siebel đã giúp đội ngũ chào hàng qua điện thoại giảm bớt khá lớn số lượng cuộc gọi cần thực hiện tới khách hàng tiềm năng. Với những hệ thống thông tin bán hàng trước đây, các nhân viên chào hàng thường bị quá tải bởi những thông tin không liên quan, không có cấu trúc do các đại lý ghi nhận từ những cuộc gọi trước. Thông tin theo kiểu ngẫu nhiên này thường làm giảm hiệu quả gọi điện của họ. Với hệ thống CRM, trên màn hình làm việc họ chỉ thấy những thông tin cần thiết để nói chuyện với khách hàng một cách thông minh, trọng tâm hơn. Kết quả là đội ngũ chào hàng có thể thực hiện được xấp xỉ 80 cuộc gọi mỗi ngày so với 60 trước khi triển khai CRM, đồng thời giá trị của những cuộc gọi này cũng tăng lên. Tỉ lệ đạt kết quả, tức tỷ trọng cuộc gọi được chuyển hoá sang giao dịch thực tăng từ 1:52 lên 1:33. Điều ấn tượng nhất là thành công của việc chào hàng đã tăng gần gấp đôi, trở thành trung tâm lợi nhuận, đóng góp quan trọng vào hoàn thành các giao dịch.

- *Giảm chi phí bán hàng/cung cấp dịch vụ*

CRM có thể làm giảm chi phí bán hàng, dịch vụ bằng cách gia tăng tính hiệu quả và năng suất của lực lượng bán hàng, nâng cao hiệu quả các kênh đối tác, giảm thời gian thực hiện chào hàng – báo giá, và cải thiện tính chính xác trong xử lý đơn hàng. Công ty liên lạc WilTel là một ví dụ cụ thể về cách công nghệ CRM có thể giảm bớt chi phí bán hàng. Năng suất vượt trội trong ngành viễn thông đã đẩy giá xuống trong vòng vài năm gần đây, khiến các nhà cung cấp dịch vụ liên lạc gặp nhiều khó khăn để duy trì lợi nhuận, trong đó có WilTel. Công ty đã tìm cách khác biệt hoá thông qua nỗ lực giảm bớt thời gian gián đoạn dịch vụ hỗ trợ, cao hơn cả tiêu chuẩn của ngành. Để thực hiện được điều này, họ đã phải giảm bớt đáng kể gián đoạn giữa các yêu cầu và tập trung đáp ứng đòi hỏi của khách hàng nhanh chóng. Tuy nhiên, hệ thống hiện có của họ bị giới hạn về khả năng mở rộng, tương tác kém với các

hệ thống khác và thiếu thống nhất về dữ liệu. Điều đó đẩy chi phí kinh doanh tăng lên do việc dồn nhiều công sức và nguồn nhân lực để thực hiện dịch vụ kịp thời như khách hàng yêu cầu. Nhưng sau khi ứng dụng CRM, khối lượng công việc dành cho các nhân viên được phân bổ khoa học hơn, tăng năng suất làm việc của họ, đồng nghĩa với giảm bớt số lượng nhân lực cần thiết.

- *Giảm chi phí duy trì và phục vụ khách hàng*

CRM có thể làm giảm chi phí giữ chân và phục vụ khách hàng bằng cách chuyển những vấn đề về dịch vụ khách hàng đơn giản lên Web và điều tuyến quy trình phục vụ khách hàng sang các kênh khác. Thí dụ, khi khách hàng truy cập vào trang web của công ty, vào phần hỏi đáp – được tổng kết nhờ hệ thống CRM – họ có thể tự tìm thấy giải pháp cho những vấn đề thường gặp. Điều này giúp công ty giảm bớt đáng kể thời gian và chi phí liên lạc, giải quyết thắc mắc của khách hàng.

1.3.2. *CRM và chiến lược khác biệt hoá*

Chiến lược khác biệt hoá tập trung vào việc tạo ra sản phẩm dịch vụ có thể thoả mãn cầu có tính chất độc đáo hoặc nhiều loại cầu cụ thể của các nhóm khách hàng khác nhau, để từ đó đạt được lợi thế cạnh tranh. Sự ứng dụng CRM vào chiến lược này đã chứng tỏ tác dụng của nó, thể hiện ở những khía cạnh dưới đây.

- *Phát triển sản phẩm gắn liền với nhu cầu khách hàng*

Bằng cách xây dựng tầm nhìn thấu đáo hơn về hành vi mua hàng của khách hàng, công nghệ CRM có thể giúp các công ty gắn kết những nỗ lực phát triển sản phẩm chặt chẽ hơn với nhu cầu của khách hàng. Ví dụ, CRM cho phép sự trao đổi thông tin nhanh chóng giữa tổ bán hàng và đội ngũ phát triển sản phẩm. Bởi hệ thống cung cấp một trường dành cho Chi tiết Sản phẩm trên màn hình Các cơ hội bán hàng, đội ngũ nhân viên phát triển sản

phẩm có được những thông tin rất cụ thể về các thương vụ tiềm năng và những đòi hỏi của khách hàng.

Từ thông tin đó có thể đưa ra các quyết định hành động. Thí dụ, khi một cơ hội quan trọng xuất hiện, hệ thống CRM có thể gửi email tới người quản lý sản phẩm liên quan, và người quản lý này có thể hỏi đại diện bán hàng : "Nên làm gì để thúc đẩy giao dịch này? Có những bước cải tiến nào cần xem xét? Có nên phân công một nhân viên hỗ trợ kỹ thuật liên lạc trợ giúp thêm?" Việc trao đổi giữa hai bộ phận chức năng này là rất đáng kể, và cũng không quá nếu nói rằng hệ thống CRM có thể thực sự điều khiển hoạt động phát triển sản phẩm.

- *Cải thiện việc duy trì khách hàng*

Những cải tiến trong giữ chân khách hàng dẫn tới sự tăng trưởng về doanh thu. Giữ chân khách hàng là một nhân tố chủ chốt quyết định kết quả tài chính dài hạn của một doanh nghiệp. Nếu cân nhắc giá trị của những khách hàng hiện có sẽ thấy: họ không đòi hỏi thêm hoạt động Marketing hay chi phí thiết lập quan hệ, thường tạo ra doanh thu cao hơn trên mỗi sản phẩm/dịch vụ họ mua, ít nhạy cảm trước giá cả và có thể mang lại thêm khách hàng mới. Nếu xem xét tất cả các yếu tố đồng thời có thể thấy lợi nhuận thu vào từ việc duy trì khách hàng và kéo dài giá trị của "quãng đời" khách hàng là rất lớn.

CRM cho phép công ty nâng cao tỷ lệ duy trì khách hàng theo nhiều cách khác nhau. *Trước hết,* phần mềm CRM cung cấp các *phân tích hiệu quả cao* giúp doanh nghiệp hiểu rõ các động lực chính, tính toán thời gian và dự đoán doanh thu. *Thứ hai,* các công cụ Marketing và chiến dịch của CRM cho phép công ty *phát triển các mô hình nhắm mục tiêu tới các khách hàng lớn đang có nguy cơ rời bỏ công ty* để đến với công ty khác, như thư từ, cuộc gọi và hình thức xúc tiến khác. Minh hoạ cho điều này là hiệu quả trong việc theo dõi các hợp đồng dịch vụ chuẩn bị hết hiệu lực. Do hệ thống CRM tự động cảnh báo các nhà quản lý về việc sắp đến ngày hết hạn, công ty có thể ngay lập tức xúc

tiến lại những hợp đồng này. *Thứ ba*, công nghệ CRM giúp doanh nghiệp cải thiện khả năng duy trì khách hàng bằng cách *giới thiệu khách hàng về các sản phẩm/dịch vụ thay thế* khi chưa thể đáp ứng lựa chọn đầu tiên của họ. Chẳng hạn, CRM cho phép khách sạn Marriott duy trì kho thông tin khách hàng hợp nhất xuyên suốt các chi nhánh phòng cho thuê, bao gồm Residence Inn by Marriott, Courtyard by Marriott, và Ritz-Carlton. Nếu một khách hàng muốn đặt phòng hoặc cuộc họp ở một khách sạn đã kín chỗ, hệ thống CRM có khả năng dễ dàng giới thiệu khách hàng tới chi nhánh khác của Marriott trong khu vực. Nhờ giữ khách hàng trong danh mục hồ sơ, công ty không chỉ ngăn chặn được việc trao khách hàng cho đối thủ cạnh tranh trong ngắn hạn, mà còn tập hợp được thông tin ngày càng dồi dào về thị hiếu khách hàng. Thông tin này có thể được sử dụng để hỗ trợ một chu trình tích cực, ở đó khách hàng trải qua những dịch vụ được cá nhân hoá cao bất kể là họ đã sử dụng dịch vụ tại chi nhánh nào của Marriott chăng nữa.

- *Tạo lập tài sản thương hiệu lớn hơn*

Việc nâng cao sự thoả mãn và giữ chân khách hàng rõ ràng có lợi ích gia tăng lợi nhuận, nhưng bên cạnh đó còn mang lại giá trị thương hiệu cao hơn qua thời gian – một nhân tố chủ chốt quyết định thành công trong cạnh tranh ở nhiều lĩnh vực. Có thể giải thích mối quan hệ giữa dịch vụ khách hàng và tài sản thương hiệu như sau: Khách hàng không chỉ là khách hàng, họ còn là người hâm mộ, ưa thích công ty. Để tiếp tục tìm kiếm lòng trung thành của họ, doanh nghiệp phải cho họ thấy rằng mình có thể phản hồi lại những yêu cầu của họ một cách nhanh chóng và hiệu quả. Hệ thống CRM cho phép công ty cung cấp những dịch vụ liền mạch, được cá nhân hoá, từ đó thoả mãn các đòi hỏi này.

Tài sản thương hiệu mạnh mang lại lợi thế cạnh tranh ko chỉ nhờ làm tăng lòng trung thành khách hàng mà còn bằng cách trao cho chủ sở hữu thương

hiệu tấm vé thông hành quan trọng để giới thiệu những sản phẩm và dịch vụ mới. Khi khách hàng tin tưởng một thương hiệu, họ sẵn lòng thử nghiệm những sản phẩm, dịch vụ mới xuất hiện dưới tên thương hiệu đó. Các tổ chức, doanh nghiệp với thương hiệu mạnh vì vậy tận hưởng lợi thế cạnh tranh lớn khi mở rộng sang các thị trường mới.

- *Nâng cao vai trò của khách hàng*

Trước đây, các công ty thường hoạt động dưới giả định rằng sản phẩm tốt nhất là nhân tố chính đạt được vị thế dẫn đầu thị trường. Tuy nhiên, với sản phẩm ngày càng được tiện nghi hoá và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, họ bắt đầu nhận ra việc xúc tiến, bán và cung cấp dịch vụ tới khách hàng cũng quan trọng như là thứ họ bán. Khách hàng đòi hỏi khả năng tham gia vào giao dịch kinh doanh với những điều kiện riêng của họ, và họ không muốn lãng phí thì giờ bởi những quy trình thiếu hiệu quả của một doanh nghiệp.

Để đáp ứng nhu cầu không ngừng tăng lên của khách hàng, doanh nghiệp phải tiến hành một số bước quan trọng hướng tới thoả mãn khách hàng. *Thứ nhất*, họ phải cung cấp cho khách hàng những *lựa chọn tự phục vụ (self-service)*. Khách hàng phải có khả năng truy cập trang Web của công ty vào bất kỳ thời điểm nào để kiểm tra tình trạng dịch vụ yêu cầu, tái đặt hàng một sản phẩm, hoặc giải quyết thắc mắc về hoá đơn. Cung cấp dạng dịch vụ này vừa làm tăng sự hài lòng của khách, vừa hạ thấp chi phí hỗ trợ khách hàng của công ty.

Thứ hai, doanh nghiệp cần bảo đảm rằng giao dịch của khách hàng được *liền mạch xuyên suốt các kênh khác nhau*. Thí dụ, nếu một khách hàng muốn đặt hàng trực tuyến và gặp vấn đề, họ phải có khả năng gọi điện được đến đại diện dịch vụ và tìm thấy lại giao dịch bị mất trên Web. Một doanh nghiệp đặt khách hàng vào trung tâm sẽ có năng lực đó, trong khi doanh nghiệp không hướng tới khách hàng sẽ yêu cầu họ thực hiện lại giao dịch với nhân viên điện

thoại, lãng phí cả thời gian của khách hàng và tiền bạc của công ty.

1.3.3. *CRM và chiến lược tập trung*

Chiến lược tập trung được xây dựng trên cơ sở chọn lựa phạm vi hẹp trong ngành. Doanh nghiệp chọn một phân khúc thị trường hoặc nhóm các phân khúc và điều chỉnh chiến lược của mình để phục vụ các phân khúc này, mà không quan tâm đến những mục tiêu khác. Nói cách khác, họ cần phân đoạn khách hàng một cách hiệu quả.

Phân đoạn khách hàng là một thành phần chủ chốt của một chiến lược CRM. Đó là quy trình phân chia thị trường vào những nhóm khách hàng riêng biệt có đặc điểm giống nhau. Phân đoạn khách hàng cho phép một tổ chức hiểu những khách hàng nào mang lại lợi nhuận nhiều nhất và làm thế nào để tiếp cận, bán hàng và cung cấp dịch vụ hiệu quả nhất. Với hiểu biết như vậy, một công ty có thể quyết định sự đầu tư vào đâu sẽ mang lại doanh thu cao hơn cả.

Phân đoạn bắt đầu với việc phát triển hồ sơ khách hàng, bao gồm mô tả kĩ những đặc tính quan trọng của một khách hàng cụ thể, gồm cả dữ liệu cơ bản (nhân khẩu học, lịch sử quá trình mua hàng…) và thông tin rút ra sau khi phân tích "quãng đời" khách hàng. Thí dụ, hồ sơ khách hàng lưu giữ những quan sát như chào hàng nào hấp dẫn nhất đối với khách hàng, kênh nào họ ưa thích, thuộc tính sản phẩm nào họ đánh giá cao nhất, họ đã chi trả bao nhiêu trong quá khứ và có thể chi trả bao nhiêu trong tương lai, cũng như những vấn đề liên quan tới chiến lược khác.

Bằng cách phân tích "quãng đời" khách hàng, các tổ chức có thể xác định chính xác sự khác biệt quan trọng cũng như sự tương đồng lớn giữa các khách hàng. Công việc phân đoạn là phân loại ra những khác biệt và tương đồng nào là quan trọng nhất giữa toàn bộ khách hàng, sau đó chia cơ sở khách hàng

thành các nhóm dựa trên những dấu hiệu phân biệt liên quan. CRM giúp hoạt động phân đoạn khách hàng hiệu quả và chính xác, bởi hệ thống này *cho phép doanh nghiệp nắm bắt và phân tích khối lượng lớn dữ liệu theo thời gian, đồng thời nhận ra những mối tương quan nổi bật giữa các thuộc tính khách hàng*. Trong quá khứ, do các tổ chức không tìm được cách thức nào dễ dàng để thu thập, hợp nhất và phân tích dữ liệu khách hàng, các chiến lược phân đoạn của họ thường bị giới hạn và dựa trên các tiêu chí ít có giá trị chiến lược (ví dụ như địa lý). Mặt khác, với CRM, doanh nghiệp có thể *phân đoạn khách hàng theo những nhân tố phức tạp và bớt hiển nhiên* hơn nhiều, như sở thích về kênh tiếp cận, tính sinh lợi, mô hình mua sắm và các thuộc tính khách hàng có ý nghĩa khác.

Thông qua những phân tích trên, có thể kết luận rằng CRM có vai trò, ý nghĩa rất thiết thực đối với các chiến lược cạnh tranh tổng quát của doanh nghiệp. Dù doanh nghiệp chọn lựa và tiến hành công cuộc chinh phục thị trường bằng chiến lược dẫn đầu về chi phí, khác biệt hoá hay tập trung, việc ứng dụng CRM có thể đem lại những hiệu quả cụ thể. CRM thể hiện được khả năng tối thiểu hoá chi phí, tối đa hoá lợi nhuận và sự thoả mãn của khách hàng. Vấn đề đặt ra là liệu doanh nghiệp có nhận thức được trọn vẹn và triển khai CRM một cách đúng đắn, hợp lý hay không.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI CRM TRONG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH VÀ BÀI HỌC DÀNH CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

2.1. Ứng dụng CRM trong chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp trên thế giới

2.1.1. *Khái quát về sự phát triển của CRM trên thế giới*

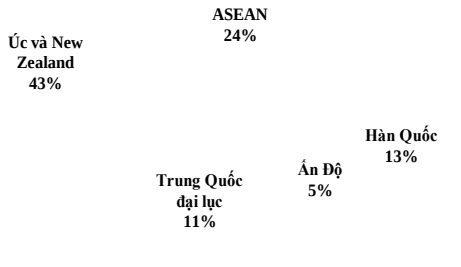
Mặc dù chỉ mới thực sự ra đời và phát triển trong vòng gần 30 năm, CRM đã nhanh chóng trở thành một khái niệm quen thuộc và được ứng dụng trên toàn thế giới. Khi mới xuất hiện, khoảng 50% thị trường phần mềm CRM (dưới đây gọi tắt là thị trường CRM) là cuộc cạnh tranh giữa năm nhà cung cấp chính: PeopleSoft, Oracle, SAP, Siebel, Telemation.

Trong khi Mỹ - thị trường chủ yếu của các sản phẩm CRM - dần tiến đến điểm bão hoà, các nhà cung cấp phần mềm và dịch vụ CRM bắt đầu tìm kiếm những cơ hội mới. Rất nhiều hãng đang khai thác các khu vực như châu Á, châu Âu, Ấn Độ và Mỹ Latinh. Nhiều doanh nghiệp, tổ chức ở những khu vực này đã hoàn toàn đón nhận CRM, một số khác mới chỉ bắt đầu nghiên cứu những khả năng của CRM. Theo nghiên cứu của IDC, một nhà cung cấp dịch vụ tư vấn, sự kiện công nghệ thông tin và viễn thông (Mỹ), thị trường giải pháp CRM ở Châu Á – Thái Bình Dương duy trì tốc độ tăng trưởng trung bình vào khoảng 30% trong vòng 5 năm từ 2000 – 2005. Thị phần tại các quốc gia và khu vực thuộc châu Á – Thái Bình Dương được thể hiện trong Biểu đồ 2.1.

Trên toàn thế giới, CRM đã phát triển trở thành một trong những phân doạn phần mềm quan trọng nhất và tăng trưởng nhanh nhất. Khối lượng đầu tư vào CRM và các phần mềm, phần cứng, dịch vụ liên quan đã vượt qua 8,1 tỉ đôla trong năm 2007. Hãng nghiên cứu và tư vấn công nghệ thông tin AMR

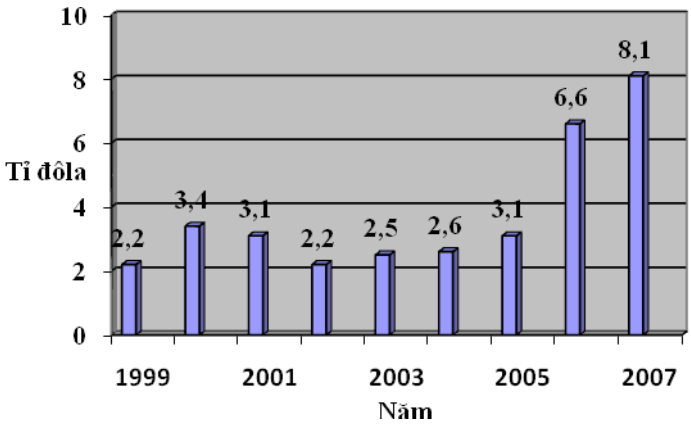
(Mỹ) đã chỉ ra rằng, khối lượng đầu tư này tăng trung bình hơn 30% hàng năm kể từ năm 1999 (Biểu đồ 2.2).

Biểu đồ 2.1: Thị trường giải pháp CRM châu Á - Thái Bình Dương



Nguồn: IDC

Biểu đồ 2.2: Tăng trưởng của thị trường CRM thế giới



Nguồn: AMR Research

Theo dự báo của Gartner, hãng nghiên cứu và tư vấn công nghệ thông tin hàng đầu của Mỹ (*Báo cáo "Phần mềm CRM toàn thế giới 2006-2011"*), trong bối cảnh trọng tâm phát triển các mối quan hệ khách hàng liên tục được nhấn mạnh, thị trường CRM được kì vọng sẽ giữ vững được tốc độ tăng trưởng tới năm 2012, với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm 11,7%, đạt tới con số ước đoán khoảng 13,3 tỉ đô la vào năm 2012. Thị trường liên tục mở rộng, trái ngược hẳn tình hình trong nửa đầu thập kỉ.

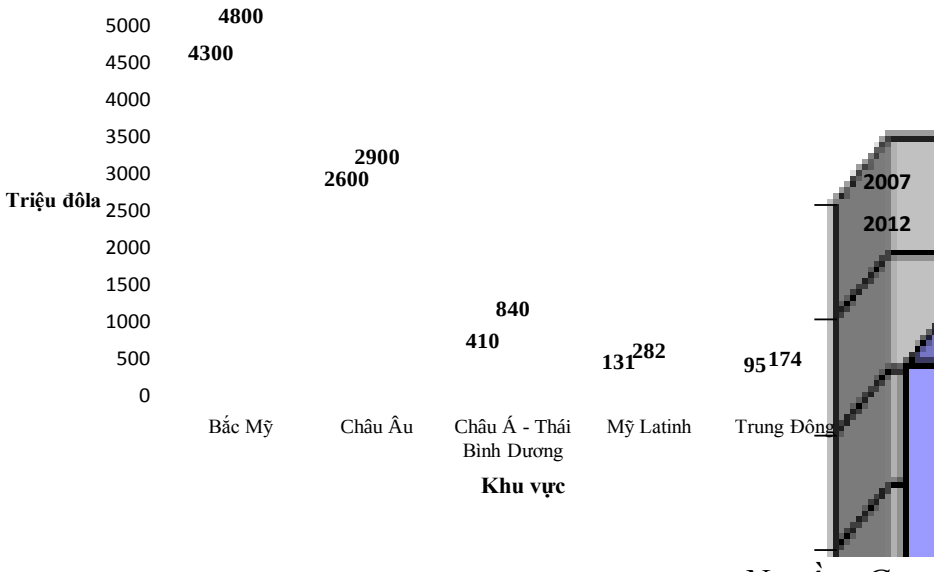
Mặc dù về tổng thể tăng trưởng sẽ được duy trì mạnh, những điều kiện thị

trường hiện nay sẽ gây ra sự giảm sút ngắn hạn và tác động nhẹ lên bức tranh dài hạn. Sự biến động kinh tế trong năm 2008 - 2009 khiến cho tỉ lệ tăng trưởng kép hàng năm 2007-2012 được dự đoán sẽ giảm từ 11,9% xuống 11,1%.

Về mặt địa lý, doanh số lớn nhất thuộc khu vực Bắc Mỹ, với 4,3 tỉ đô la doanh thu trong năm 2007 so với 2,6 tỉ đô la ở châu Âu.

Các thị trường mới nổi sẽ trở nên hấp dẫn và quan trọng hơn trong những năm tới. Khu vực châu Á-Thái Bình Dương sẽ có đường tăng trưởng mạnh nhất, với dự báo sẽ tăng từ 410 triệu đô la (2007) lên 840 triệu đô la (2012). Mỹ Latinh sẽ đạt mức độ tăng trưởng 16,6% trong khoảng thời gian tương tự, từ 131 triệu lên 282 triệu đô la, Trung Đông với 12,9% tăng từ 95 triệu lên 174 triệu.

Biểu đồ 2.3: Doanh thu phần mềm CRM thế giới năm 2007 và dự báo 2012



Nguồn: Gartner

Một cuộc nghiên cứu của tổ chức Tiếp cận thị trường Quốc tế (AMI) chỉ ra rằng tăng trưởng phần lớn sẽ đến từ thị trường doanh nghiệp cỡ trung. Các doanh nghiệp với số lượng nhân viên 100-900 sẽ chi ra hơn 1 tỉ đô la cho các ứng dụng CRM trong năm nay. Hiện chỉ có 35% doanh nghiệp bậc trung đang

sử dụng các giải pháp CRM, và sự đầu tư sẽ tăng trưởng với tỉ lệ 9% hàng năm.

Xét về các nhà cung cấp, SAP và Oracle vẫn tiếp tục duy trì được vai trò dẫn đầu thị trường của mình kể từ khi xuất hiện. Hai hãng này chiếm tới gần một nửa doanh thu và thị phần CRM thế giới.

Bảng 2.1: Các nhà cung cấp CRM hàng đầu thế giới 2006 - 2007

Nhà cung cấp	Doanh thu 2007 *(triệu đôla)*	Thị phần 2007 (%)	Doanh thu 2006 (triệu đôla)	Thị phần 2006 (%)	Tăng trưởng '06-'07(%)
SAP	2050,8	25,3	1681,7	26,6	22,0
Oracle	1319,8	15,3	1016,8	15,5	29,8
Salesforce	676,5	8,3	451,7	6,9	49,8
Amdocs	421,0	5,2	365,9	5,6	15,1
Microsoft	332,1	4,1	176,1	2,7	88,6
Khác	3289,1	40,6	2,881,6	43,7	14,1
Tổng	**8089,3**	**100**	**6573,8**	**100**	**23,1**

Nguồn: Gartner

2.1.2. *Mức độ, phạm vi triển khai CRM*

Một đặc điểm điển hình cho cuộc cách mạng CRM ở mỗi nước là *các công ty đa quốc gia luôn nắm bắt và triển khai đầu tiên*, họ đã sử dụng công nghệ này tại các thị trường chính và đang tiến hành xâm nhập thị trường mới. Trong gần như mọi lĩnh vực kinh doanh và mọi khu vực trên toàn cầu, các tổ chức, doanh nghiệp xuyên quốc gia đang đầu tư vào công nghệ CRM để hỗ trợ việc thực thi những chiến lược hướng trọng tâm hơn vào khách hàng tại thị trường nội địa.

Khi những chức năng của CRM đã trở nên quen thuộc với cộng đồng doanh nghiệp, các công ty trong nước cũng bắt đầu học tập và xúc tiến triển

khai. Phần lớn hoạt động CRM đang diễn ra ở các hãng lớn hơn là hãng vừa và nhỏ. Đây đồng thời cũng thường là những doanh nghiệp có tiềm lực tài chính mạnh và đội ngũ nhân viên trình độ cao. Mặc dù vậy, theo nghiên cứu của AMR, triển khai CRM thực chất thành công hơn ở các tổ chức cỡ trung, tuy nhiên họ lại thận trọng trong việc ứng dụng CRM hơn các tập đoàn lớn.

Bảng 2.2: Các công ty đa quốc gia đang đầu tư vào công nghệ CRM

Ngành	Công ty
Tự động hoá	GM, Ford, Daimler Chrysler
Hoá chất	Dow, BASF, DuPont
Thông tin liên lạc	BT Retail, TIM, Deutsche Telekom
Hàng hoá tiêu dùng	Maytag, Nesle, Dial, Hershey Foods, Quaker Oats, Coca Cola
Năng lượng	Schlumberger, TXU
Dịch vụ tài chính	JPMorganChase, FleetBoston, Société Générale, AXA
Chăm sóc sức khoẻ	Blue Cross Blue Shield
Công nghệ cao	IBM, Sun
Dược phẩm	Bayer, Boehringer
Khu vực công cộng	New York City 311, Consignia (UK Post Office)
Du lịch và giao thông	Marriot

Nguồn: Oracle CRM

CRM hoạt động (Operational CRM), với những chức năng như tự động hoá lực lượng bán hàng và trung tâm thoại, đã *được triển khai ở hầu hết các công ty*. Một trọng tâm chủ chốt là hợp nhất các kênh khác nhau như Internet và trung tâm đàm thoại. Ví dụ, Shell Oil Products ứng dụng hệ thống CRM của PeopleSoft cho những khách hàng châu Âu để cung cấp các điểm liên lạc duy nhất và cho phép những đại diện chăm sóc khách hàng của họ có cái nhìn tổng quát về mỗi khách hàng. TIM, tổng đài liên lạc di động hàng đầu Italia,

sử dụng phần mềm eCommunications của Siebel để có được cái nhìn tổng hợp về khách hàng xuyên suốt các kênh trung tâm thoại, Internet và các cửa hàng bán lẻ.

CRM phân tích (Analytical CRM) - giúp khám phá mô hình mua hàng và nhận diện các khách hàng có giá trị, cùng với *CRM cộng tác* (Collaborative CRM) - giúp nâng cao hiệu quả tương tác với khách hàng và trong nội bộ doanh nghiệp lại *chưa được ứng dụng rộng rãi*. Tuy nhiên, những dữ liệu mở rộng được thu thập trong suốt các hoạt động sẽ có giá trị hơn nhiều nếu được chuyển đổi thành những tổng kết ý nghĩa, hỗ trợ quá trình ra quyết định chiến lược. Đồng thời, các kênh giao tiếp sẽ trở nên hiệu quả hơn khi có sự gắn kết và phối hợp đồng bộ. Do đó, CRM phân tích và CRM cộng tác có khả năng sẽ được chú trọng hơn trong những năm sắp tới.

2.1.3. *Kết quả chung trong triển khai CRM*

2.1.3.1. *Các doanh nghiệp ngày càng nhận thức được tầm quan trọng của CRM*

Theo báo cáo của PMP, một tổ chức nghiên cứu và tư vấn công nghệ tại Mỹ, các doanh nghiệp được điều tra đều nhận thức được một chiến lược quan hệ khách hàng hiệu quả ngày nay cần thiết hơn trước rất nhiều để gia tăng khả năng cạnh tranh. Tới 44% công ty coi CRM "quan trọng hơn rất nhiều" và 39% cho rằng CRM "quan trọng hơn một chút". Và không có doanh nghiệp nào cho rằng CRM không quan trọng. Đây là những con số thống kê khả quan chứng tỏ mức độ được thừa nhận của CRM trong kinh doanh.

Những người được điều tra đã cho biết lý do ứng dụng công nghệ CRM dựa trên thang điểm 1 ("không quan trọng") tới 5 ("rất quan trọng"). Kết quả tập hợp được thể hiện những động lực chung như sau:

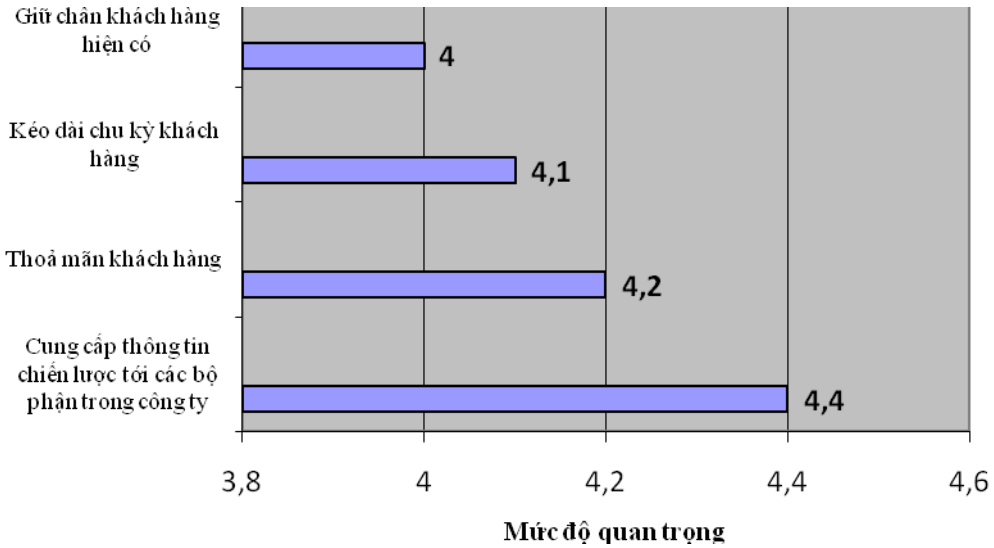
- 4,4: mong muốn cung cấp thông tin mang tính chiến lược tốt hơn tới các bộ phận chức năng của doanh nghiệp, ví dụ như Bán hàng và Marketing.

- 4,2: mong muốn nâng cao sự thoả mãn của khách hàng.
- 4,1: mong muốn kéo dài chu kỳ khách hàng.
- 4,0: mong muốn giữ chân khách hàng hiện có.

Có thể nhận thấy các chỉ số trên đều tương đối cao, chứng tỏ nhiều doanh nghiệp đã đánh giá CRM có ý nghĩa quan trọng đối với những mục tiêu của mình. Tuy nhiên, cũng cần phải chú ý rằng chỉ số cao nhất là ở khía cạnh cung cấp thông tin chiến lược tốt hơn trong nội bộ doanh nghiệp, cao hơn những chỉ số liên quan tới khách hàng, chứng tỏ các doanh nghiệp mới chỉ chủ yếu quan tâm đến CRM hoạt động, chứ chưa tiếp cận với CRM phân tích và CRM cộng tác.

Bên cạnh đó, việc nhận ra giá trị và hiểu biết đầy đủ về CRM lại là hai vấn đề khác nhau.

Biểu đồ 2.4: Động lực ứng dụng CRM



Nguồn: PMP Research

2.1.3.2.*Nhiều doanh nghiệp vẫn còn nhầm lẫn khái niệm về CRM*

Do việc tuyên truyền thái quá của các nhà cung cấp phần mềm CRM, nhiều doanh nghiệp không hiểu đúng ý niệm cốt lõi của CRM và kì vọng quá

nhiều. Họ muốn CRM giải quyết tất cả các vấn đề mình gặp phải, nhưng không biết phải áp dụng hệ thống phần mềm như thế nào trong tổ chức. Những công ty này không nghiên cứu lực lượng nhân viên và không phân tích đặc tính những hoạt động của họ, vì vậy không thể chọn lựa được phần mềm thích hợp. Thực tế, CRM là một sự cải cách hệ thống quản lý. Cấu trúc tổ chức, các quy định quản lý và giá trị của doanh nghiệp phải được thay đổi cùng với sự triển khai CRM. Hầu hết các doanh nghiệp muốn tìm kiếm những phần mềm sẵn có phù hợp mà không muốn cải thiện hệ thống quản lý cũ. Nhưng không một hệ thống phần mềm nào có thể phù hợp với toàn bộ các công ty.

2.1.3.3. *Một số doanh nghiệp không có mục đích rõ ràng khi triển khai CRM*

CRM chỉ phát huy tối đa, giúp doanh nghiệp cạnh tranh hiệu quả khi có mục đích sử dụng rõ ràng, cụ thể. Lấy ví dụ, một cá nhân sở hữu một chiếc PDA trị giá 500$ nhưng hầu như không sử dụng đến. Thay vì những chức năng hỗ trợ tiện ích của chiếc PDA như lưu tên, số điện thoại, lên lịch làm việc, người này vẫn luôn phải mang theo những công cụ truyền thống như sổ nhật kí, đồng hồ... để lên kế hoạch hoặc lịch làm việc cho mình. Tóm lại, người đó mua PDA chỉ vì trào lưu phổ biến trong cộng đồng. Như vậy, việc chi ra 500$ là hoàn toàn lãng phí, do mục đích sử dụng không hợp lý, chiếc PDA từ chỗ là một công cụ hỗ trợ đã trở thành một vật trang trí không đem lại bất cứ lợi ích nào. Điều này tương tự với CRM, một công ty có thể phải chi ra 500 nghìn đôla để sở hữu một phần mềm CRM. Việc đầu tư này là đúng đắn hay lãng phí hoàn toàn phụ thuộc vào doanh nghiệp có biết cách sử dụng hay không, mục đích sử dụng là gì. Trên thực tế, không phải doanh nghiệp nào cũng có giải pháp sử dụng CRM rõ ràng và khoa học.

Nhiều doanh nghiệp, đặc biệt các doanh nghiệp vừa và nhỏ không xây dựng được một chiến lược cạnh tranh cụ thể, gồm tầm nhìn, giá trị, mục tiêu, các nguồn lực cần thiết…. Chính vì vậy, việc triển khai CRM giống như xây

nhà mà chưa dựng móng. Trong vai trò một giải pháp phần mềm, CRM phải là một phần trong chuỗi hoạt động hướng tới các mục đích được định rõ, có mối quan hệ chặt chẽ với các thành tố khác trong chiến lược cạnh tranh.

2.1.3.4.*Chiến lược ứng dụng CRM của nhiều doanh nghiệp không hợp lý*

Xét trên tầm vĩ mô, doanh nghiệp muốn áp dụng CRM hiệu quả cần có một chiến lược hợp lý. Có một thực tế chung, từ trước đến nay, hàng loạt những dự án, khoản, mục liên quan đến CRM và các công nghệ khác thường không đề cập đến việc xây dựng chiến lược. Thực trạng này là một trong những nguyên nhân khiến 70% các doanh nghiệp thực hiện mô hình CRM thất bại. Các doanh nghiệp cho rằng để CRM hiệu quả chỉ cần tiến hành mua đúng loại phần mềm mà doanh nghiệp cần. Thực chất những ứng dụng đó chỉ là những công cụ hỗ trợ cho chiến lược CRM. Đồng thời, chiến lược CRM là nền tảng giúp các doanh nghiệp hình thành một cơ cấu hoạt động có tổ chức và một giải pháp triển khai công nghệ có hiệu quả. Rõ ràng, "công nghệ" và "chiến lược" có sự tác động lẫn nhau, chứ không ngang bằng nhau - điều các doanh nghiệp vẫn lầm tưởng.

Để xây dựng một chiến lược CRM hoàn toàn không phải điều dễ dàng, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có một nguồn lực thật mạnh. Đối với trường hợp các quốc gia đang phát triển, điều này lại càng trở nên khó khăn. Các doanh nghiệp với qui mô sản xuất vừa và nhỏ chưa đủ khả năng để xây dựng cho mình một chiến lược mang tầm vĩ mô như vậy, và ngay cả khi hội tụ đủ khả năng, họ cũng chưa đủ tự tin cạnh tranh trên thị trường. Tuy vậy, một lần nữa cần phải khẳng định rằng, xây dựng một chiến lược hợp lý là chìa khoá để vươn tới thành công với mô hình CRM.

2.1.3.5. *Tình trạng không giám sát chặt chẽ quá trình triển khai CRM khá phổ biến*

Khi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp xác định chiến lược cạnh tranh, họ đã đưa ra những sáng kiến hướng tới khách hàng nhằm đạt được doanh số lớn

hơn, nâng cao dịch vụ và đột phá trong phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, các nhà quản lý cũng nhận ra rằng thành công trong việc theo đuổi những ý tưởng này đòi hỏi fải có thông tin tốt hơn, chính xác hơn về khách hàng, sản phẩm và dịch vụ. Mặc dù vậy, đối với nhiều công ty, việc triển khai CRM nhanh chóng đi chệch hướng.

Thông thường, một đội ngũ chuyên gia kinh doanh và CNTT được thành lập cho việc triển khai hệ thống CRM. Khi đã cài đặt xong, đội ngũ trên thường được giải tán, và hệ thống được chuyển giao sang cho những người sử dụng là nhóm nhân viên bán hàng và dịch vụ. Thực tế, những nhân viên đó khá hứng thú với việc sử dụng phần mềm trong giai đoạn ban đầu làm quen, kéo dài khoảng 6, 12 hoặc 18 tháng. Tuy nhiên, sau quá trình này, một tình trạng xảy ra là họ không còn thu thập và duy trì thông tin nữa, thay vì đó trở lại với những bảng công việc và văn bản cá nhân của mình.

Đồng thời, những nhà quản lý chịu trách nhiệm về bán hàng và dịch vụ cho rằng hệ thống CRM vẫn đang vận hành tốt, bởi vì không có ai điều hành việc sử dụng hệ thống và không người sử dụng nào than phiền.

Tương tự như vậy, các quản trị viên cấp cao cũng cho rằng hệ thống vẫn làm việc suôn sẻ, bởi họ vẫn nhận được báo cáo thường xuyên, xây dựng dựa trên cơ sở dữ liệu trong hệ thống để ra quyết định, không nhận thức được rằng các thông tin đó không còn chính xác và có thể lỗi thời. Thí dụ, một doanh nghiệp máy tính xách tay tiến hành phân khúc thị trường phục vụ việc giới thiệu một sản phẩm mới trong năm 2008. Họ tổng hợp thông tin trong cơ sở dữ liệu của mình về thị hiếu của nhóm khách hàng trẻ đối với màu sắc, cấu hình, tính năng, khối lượng và kích thước... Nhưng họ không nhận ra rằng các kết quả đó là số liệu của nhiều năm trước, khi mà xu hướng sử dụng các sản phẩm phức tạp, đa năng và giá thành cao chiếm ưu thế, còn năm 2008 thị

trường có chiều hướng trở về với những thiết kế giản đơn. Kết quả là một sản phẩm không thực sự đáp ứng được thị hiếu của những người tiêu dùng trẻ.

Tóm lại, việc buông lỏng quản lý quá trình triển khai CRM đã dẫn tới những sai lầm trong việc xác định chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.1.3.6.*Thất bại chiếm đa số khi ứng dụng CRM vào chiến lược cạnh tranh*

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp kì vọng lớn ở hệ thống quản trị quan hệ khách hàng, tuy nhiên, khoảng cách giữa những hứa hẹn và thực tiễn còn khá xa. Trên lý thuyết, CRM phải mang lại cho doanh nghiệp những giá trị hữu hình, kết quả là doanh thu cao hơn, dịch vụ tốt hơn và chiếm được nhiều hơn lòng trung thành của khách hàng. Tuy nhiên, *tỉ lệ thất bại trong triển khai CRM chiếm tới 70%* (Gartner). Khi tập đoàn nghiên cứu thị trường IDC khảo sát các nhà quản lý kinh doanh Tây Âu liệu rằng việc triển khai CRM đã đem lại những lợi ích như họ trông đợi, chỉ 14% đồng ý trong khi gần 60% trả lời các giải pháp CRM không đáp ứng được kì vọng hoặc họ không có ý niệm gì.

Tỉ lệ không hài lòng cao dường như đối lập với thực tế các công ty ngày càng nhận thức được ý nghĩa của CRM. Điều này đặt ra sự hoài nghi về tính hữu ích thực sự của CRM. Nhiều doanh nghiệp kết luận rằng việc đầu tư vào các hệ thống CRM không mang lại giá trị kinh doanh, mặc dù sự thực là rất ít công ty có các chỉ số để đo lường mức độ thành công.

Một yếu tố bào mòn tỉ lệ thành công tổng thể của CRM là sự *thiếu cam kết trong việc đo lường kết quả*: Chỉ dưới 1/3 tổng số công ty được Gartner phỏng vấn thường xuyên đo lường hệ thống CRM theo các tiêu chí đã được thống nhất để đánh giá lợi ích kỳ vọng. 1/3 khác nói rằng họ đang dự kiến sẽ tiến hành, trong khi 11% chỉ đo lường đúng một lần sau khi triển khai bước đầu. 13% những người sử dụng CRM chưa từng thử đo hiệu quả của hệ thống

này. Điều này phản ánh rằng việc đánh giá mức độ thành công của hệ thống CRM thường chỉ dựa trên những nền tảng tâm lý chủ quan hơn là thông tin có tính lượng, bởi các công ty không biết phải đo lường như thế nào, mức độ thường xuyên ra sao.

Đối với những công ty thường xuyên đo lường tính hiệu quả của triển khai CRM, *những tiêu chí chính chủ yếu lại chỉ tập trung vào khách hàng*. Một số chỉ số thường được sử dụng là mức độ gia tăng thoả mãn của khách hàng (69% những người được phỏng vấn) và số lượng khách hàng giữ được (69%). Ngay sau đó là lượng giao dịch mới được thực hiện (63%) trong khi tiết kiệm chi phí được 50% coi là quan trọng. Trong khi đó, để đánh giá CRM hỗ trợ được như thế nào cho chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp thì còn cần tới rất nhiều tiêu chí khác, ví dụ như thị phần, giá trị thị trường, lợi nhuận. Tuy nhiên, hiện nay chưa có một công cụ chỉ số nào trực tiếp đánh giá tác dụng của CRM đối với việc phát huy khả năng cạnh tranh. Vì vậy, việc đánh giá thường thông qua các tiêu chí gián tiếp, khá phức tạp và không rõ ràng, lý giải một phần tại sao nhiều công ty không theo đuổi lâu dài công tác đo lường.

Bất chấp tỉ lệ thất bại chiếm số đông, *các công ty không hề từ bỏ CRM*. Cũng theo kết quả nghiên cứu của PMP, hơn ¾ cho biết họ đang tiến hành những thay đổi và bổ sung cho việc triển khai để khai thác nhiều hơn lợi ích họ tìm kiếm ban đầu, hoặc khẳng định họ sẽ nhanh chóng lập kế hoạch thực hiện điều đó. Chỉ 11% đã hoàn toàn từ bỏ những bước cải tiến tiếp theo. Điều này chứng tỏ trong những năm sắp tới, CRM sẽ vẫn có sức hút mạnh mẽ đối với phần đông doanh nghiệp, rất nhiều trong số họ đã đúc rút được những kinh nghiệm quý báu trước khi triển khai, hoặc tái triển khai.

2.2. Một số trường hợp thành công nhờ ứng dụng CRM trong chiến lược cạnh tranh

2.2.1. *Ngân hàng Egnatia (Hy Lạp)*

Tập đoàn Egnatia được thành lập tháng 7 năm 1991 với trụ sở tại Thessaloniki, Hy Lạp. Hiện nay, Egnatia có mạng lưới 77 chi nhánh và trung tâm kinh doanh. Tầm nhìn của những người sáng lập là xây dựng một ngân hàng hiện đại và linh hoạt, làm hài lòng mọi nhu cầu của khách hàng và sẽ đạt được thị phần lớn trên thị trường ngân hàng Hy Lạp. Lợi thế cạnh tranh của ngân hàng là đội ngũ nhân viên được đào tạo tốt và hạ tầng công nghệ hiện đại, giúp họ cung cấp nhiều loại sản phẩm và dịch vụ. Ngân hàng tập trung vào khách hàng và bằng cách ứng dụng các phương pháp quản lý hiện đại, họ đã nâng cao đáng kể kết quả tài chính, thiết lập sự hiện diện trong những mối quan hệ dài hạn với khách hàng. Doanh thu đạt 192 triệu đô la năm 2003 và lợi nhuận 29,6 triệu đô la. Chiến lược của họ tập trung vào những điểm sau: thiết lập sự cộng tác với các chi nhánh, nâng cao đội ngũ nhân viên, cung cấp dịch vụ tốt hơn tới khách hàng.

**Tình hình trước khi triển khai CRM*

Năm 2002, ngân hàng có một Phòng dịch vụ khách hàng nhỏ với chỉ 15 nhân viên không được đào tạo tốt. Thời gian chờ để kết nối với trung tâm đàm thoại dài tới 20 phút, và thông tin duy nhất mà khách hàng có thể nhận được chỉ là bảng cân đối tài khoản. Vì vậy, ngân hàng đối mặt với vấn đề hàng dãy dài khách hàng xếp hàng tại các chi nhánh và khó chịu vì phải tới tận nơi để thực hiện giao dịch. Tỉ lệ không hài lòng của khách hàng rất cao và nhiều nhân viên ở bộ phận dịch vụ khách hàng xin nghỉ việc. Chi phí dịch vụ tăng lên, thời gian đào tạo nhân viên dài hơn 2 tháng và tốn kém. Thời gian làm việc của bộ phận dịch vụ khách hàng khá ít, từ 9g sáng tới 5g chiều thứ 2 tới thứ 6.

Vì vậy, Egnatia đã nhận ra yêu cầu phải nâng cao mức độ dịch vụ bằng

cách ứng dụng công nghệ hiện đại để khác biệt hoá và trở thành một ngân hàng đột phá. Họ cũng bị thiệt hại do chi phí hoạt động, nên lợi nhuận giảm. Để giải quyết vấn đề, ngân hàng có thể thuê thêm nhân viên cho trung tâm đàm thoại, nhưng điều đó sẽ đẩy chi phí hoạt động lên cao hơn nữa.

Việc triển khai trung tâm đàm thoại hiện đại và linh hoạt, với chi phí tương đối thấp và khả năng hợp nhất những ứng dụng mới sẽ nâng cao và củng cố mối quan hệ với khách hàng bằng cách tạo cho họ một cách thức khác để được phục vụ ngoài các chi nhánh, đồng thời làm tăng hiệu suất của ngân hàng trong mọi lĩnh vực.

Nếu như trước đó trung tâm đàm thoại chỉ cung cấp duy nhất thông tin tài khoản thì lúc này họ có thể phục vụ khách hàng với thông tin đa dạng gồm cả dịch vụ giao dịch chứng khoán ngân hàng cũng như các khoản vay.

Với trung tâm đàm thoại mới, giải pháp CRM cung cấp một "nền tảng duy nhất" có khả năng hợp nhất toàn bộ các ứng dụng và cơ sở dữ liệu hiện có. Cuộc thảo luận giữa Egnatia, nhà cung cấp CRM và công ty tư vấn có kinh nghiệm trong triển khai CRM bắt đầu vào tháng 5 năm 2004. Dự án CRM bắt đầu vào tháng 1/2004 và tháng 10 cùng năm được triển khai hoàn toàn.

**Những lợi ích của CRM*

Egnatia đã nhận được rất nhiều lợi ích từ việc triển khai CRM: chi phí giảm (một nhà cung cấp với một mối quan hệ lâu dài), tính phức tạp hạ xuống (một nền tảng chung cho toàn bộ ngân hàng làm giảm nhu cầu hợp nhất và hỗ trợ kỹ thuật) và tăng hiệu quả hoạt động (tăng khả năng của nhân viên, giảm trừ các vấn đề về bảo trì và hỗ trợ).

Việc hợp nhất dịch vụ thoại với CRM giúp Egnatia tiến đến gần hơn với khách hàng và cung cấp những dịch vụ điện thoại ngân hàng (giao dịch chứng khoán, khoản vay…). Bên cạnh đó, ngân hàng không phải thuê thêm nhân sự

cho trung tâm dàm thoại mới để đáp ứng số lượng cuộc gọi đến ngày càng tăng lên. Nhiều hoạt động được chuyển từ các chi nhánh tới trung tâm đàm thoại và chi phí hoạt động của ngân hàng giảm xuống (chi phí của một nhân viên thuộc trung tâm đàm thoại chỉ bằng một nửa chi phí cho một nhân viên ở chi nhánh), và ít nhất 70 nhân viên được điều từ các hoạt động khác sang chú trọng vào bán hàng để làm tăng doanh thu. Các chi nhánh bấy giờ có cơ hội giao dịch với các sản phẩm chuyên biệt và các mối quan hệ khách hàng một cách sâu hơn. Kết quả của việc tái tổ chức này là ngân hàng có số lượng tài khoản tăng lên 5% và bảo đảm được giá trị đầu tư.

Giải pháp CRM đã mang lại cho ngân hàng mức độ hoạt động và hiệu quả cao hơn, *gia tăng chất lượng của dịch vụ và thời gian hồi đáp*. Thời gian chờ giảm từ 20 phút xuống dưới 2 phút, mặc dù tần suất cuộc gọi tăng lên 40%. Bất chấp việc cung cấp dịch vụ tăng (nghiệp vụ ngân hàng, giao dịch chứng khoán, cho vay), thời gian đàm thoại giảm tới 50%.

Với CRM, Egnatia có thể *cung cấp dịch vụ 24/7 với tỉ lệ thành công là 92%*. Ngân hàng bây giờ có khả năng quản lý những yêu cầu không ngừng tăng lên hiệu quả hơn mà không cần phải thuê thêm nhân viên như với hệ thống cũ.

Bên cạnh đó, CRM *nâng cao giá trị vốn của ngân hàng* bằng phương thức hợp tác giữa các phòng ban Marketing và Điều hành, triển vọng về những kênh Marketing mới, khả năng phát triển trình độ dịch vụ như là một nhân tố *khác biệt hoá* so với các đối thủ và sự nhấn mạnh vào khách hàng thay vì bán hàng.

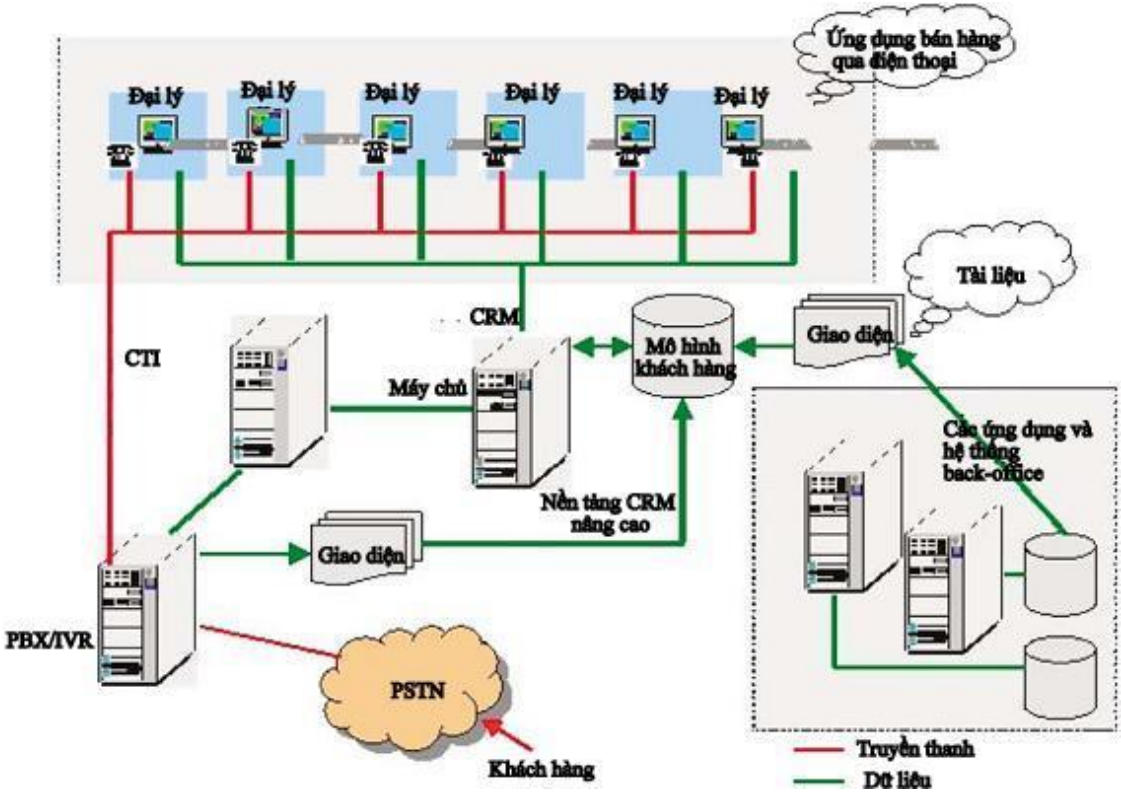
Giám đốc Marketing của Egnatia khẳng định: "Với mạng lưới đa dạng, trọng tâm được đặt vào khách hàng, còn trước khi có CRM mọi thứ đều dựa trên Marketing hàng loạt cho mỗi sản phẩm" – Chiến dịch Marketing của Egnatia đã thay đổi sau khi ứng dụng CRM, tập trung hơn và có sức mạnh hơn.

Đầu tư ban đầu của Egnatia vào CRM khoảng 1,5 triệu đô la, nhưng họ đã

hoà vốn chỉ trong 9 tháng, và 5 năm sau đó, ROI đã tăng 320% và IRR là 89%.

Với trường hợp Egnatia, việc quản lý dự án hiệu quả, lập kế hoạch thời gian thực tế, lập trình hoàn hảo và không vượt quá ngân sách là những nhân tố thành công chủ chốt khi triển khai CRM. Một nhân tố khác là sự hợp tác tốt giữa nhóm dự án và những tư vấn viên bên ngoài. Ngân hàng đã thuê một hãng tư vấn có kinh nghiệm về triển khai CRM. Egnatia đã hoàn toàn nhận thức được giá trị của hệ thống CRM đối với sự phát triển và thành công trên thị trường, sau đó họ đã thành lập Phòng Phân tích chiến lược và CRM.

Hình 2.1: Cấu trúc CRM triển khai tại ngân hàng Egnatia



**PSTN (*Public Switched Telephone Network): mạng điện thoại công cộng toàn cầu dựa trên kỹ thuật chuyển mạch

*PBX (private branch exchange): hệ thống tổng đài cá nhân

*IVR *(*Interactive Voice Response)*:* dịch vụ thông tin tự động

Nguồn: Blery, Michalakopoulos (2006)

2.2.2. *Nhà cung cấp dịch vụ đa phương tiện điện thoại Hồng Kông CSL*

CSL là nhà tiên phong trong thị trường liên lạc di động ở Hongkong. Công ty này đã triển khai dịch vụ di động vào năm 1983, và hiện nay vận hành mạng lưới GSM/Dual Band chuẩn thế giới thông qua các chi nhánh: 1O1O và One2Free. CSL là công ty đầu tiên trên thế giới giới thiệu Dữ liệu chuyển mạch tốc độ cao (HSCSD), Dịch vụ GPRS, Tốc độ nâng cấp dữ liệu cho cuộc cách mạng GSM (EDGE) và Dịch vụ tin nhắn đa phương tiện (MMS).

Tháng 10 năm 2001, CSL đã được trao Giấy chứng nhận Dịch vụ Di động 3G ở Hongkong. Công ty tiếp tục phát triển những dịch vụ dữ liệu đột phá và phức tạp và cam kết xây dựng cơ sở hạ tầng 3G tốt nhất thế giới cho cả những người sử dụng cuối và các nhà phát triển ứng dụng, từ đó đưa lĩnh vực liên lạc di động khu vực bước vào một kỷ nguyên mới.

**Tình hình trước khi triển khai CRM*

- Môi trường cạnh tranh của CSL:

Trong thế giới viễn thông ngày nay, thành công hay thất bại phụ thuộc lớn vào việc phát triển những mối quan hệ khách hàng và lợi nhuận hiện có, giảm bớt chi phí hoạt động và quản lý rủi ro – trong khi duy trì hoặc gia tăng giá trị cho cổ đông. Hongkong là một trung tâm viễn thông hàng đầu tại khu vực châu Á-Thái Bình Dương, với sáu nhà điều hành chính cạnh tranh khốc liệt trong khi sức tăng trưởng của thị trường có hạn, đặc biệt là thị trường di động.

CSL, một nhà cung cấp dịch vụ đa phương tiện hàng đầu ở Hongkong có những thương hiệu mạnh và sự ưa chuộng của thị trường – những điểm chủ chốt giúp họ vượt lên các đối thủ cạnh tranh. Để vươn lên trong đám đông và bảo vệ vị trí của mình trên thị trường, công ty đã cam kết với chiến lược quản trị quan hệ khách hàng từ năm 2000 và hướng mục tiêu tới củng cố lòng trung thành của họ cũng như gia tăng giá trị khách hàng.

- Thách thức đối với CSL: Trong một thị trường đã bão hoà, thách thức của CSL là làm sao gia tăng được lợi nhuận khi mà thị trường gần như không còn kẽ hở.

** Giải pháp của công ty*

CSL đã lựa chọn giải pháp CRM tên là SAS Customer Intelligence để dự báo hành vi khách hàng và phân đoạn khách hàng phục vụ hoạt động Marketing có mục tiêu.

CSL cho rằng tính cạnh tranh của họ là tạo cho khách hàng những trải nghiệm hấp dẫn – phản ứng nhanh chóng và hợp lý, bên cạnh khác biệt hoá về sản phẩm và dịch vụ (như là dịch vụ dữ liệu và mạng lưới). CRM được xem là một trong những nhân tố khác biệt hoá chủ yếu, làm giàu thêm vốn hiểu biết của CSL về khách hàng và hỗ trợ chiến lược cạnh tranh không ngừng nghỉ. Công ty ứng dụng CRM ở ba lĩnh vực chính: CRM phân tích, CRM hoạt động và CRM tri thức.

Theo Giám đốc Kế hoạch và Chiến lược Cạnh tranh của CSL, CRM phân tích giống như móng của một toà nhà, là điều kiện tiên quyết. CSL cho rằng phân tích sẽ chỉ huy hành động. Là một công ty hàng đầu, họ thực sự vượt trội trong việc ứng dụng những kết quả phân tích khách hàng và kiến thức kinh doanh vào các hoạt động Marketing và bán hàng hàng ngày. Khi xử lý cơ sở khách hàng lớn, họ cần một giải pháp kinh doanh hiệu quả cao để hỗ trợ nhận diện các rủi ro và cơ hội trong số khách hàng, cũng như rút ra được những phân tích sâu sắc để ra các quyết định kinh doanh đúng đắn, thực thi các chiến dịch Marketing hiệu quả.

CSL đã chọn SAS làm đối tác của mình. Công nghệ Business Intelligence của SAS, bao gồm khai thác dữ liệu, được sử dụng để giúp CSL hiểu khách hàng của họ và có được cái nhìn chính thống về các mô hình hành vi. Các kết quả phân tích được ứng dụng trong ba lĩnh vực chính: kiến thức về khách

hàng cho đội ngũ nhân viên tuyến đầu (front-line), quản lý chiến dịch hiệu quả và quản lý chu kỳ khách hàng. Những người sử dụng chính bao gồm nhóm quản lý thuộc phòng kế hoạch chiến lược, phòng Marketing đối với triển khai chiến dịch và tổ nhân sự tuyến đầu đối với phục vụ khách hàng.

Để đạt được những lợi ích thực sự từ CRM, CSL nhận ra rằng CRM là một "bài học" không ngừng. Sau khi tiến hành những phép phân tích khách hàng khác nhau, lập những chiến lược Marketing đúng đắn và triển khai các chiến dịch Marketing, kết quả và phản hồi được đánh giá và tuần hoàn trong toàn bộ hệ thống, hình thành một chu trình khép kín. Điều đó được thực hiện không chỉ để hỗ trợ quá trình học hỏi không ngừng mà còn để cho phép công ty theo dõi những thay đổi của thị trường một cách kịp thời, từ đó hành động nhạy bén hơn. Khi hiểu biết và trải nghiệm về khách hàng được tích luỹ, công ty có thể phản ứng một cách chủ động trước những biến động của thị trường.

** Kết quả triển khai*

Với sự cam kết mạnh mẽ của doanh nghiệp với CRM và việc sử dụng công nghệ cũng như các ứng dụng hiệu quả, CSL đang đẩy nhanh xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững hơn trong dịch vụ, ngoài thương hiệu nổi tiếng. CSL sở hữu cơ sở khách hàng lớn với lượng dữ liệu khách hàng và dữ liệu giao dịch khổng lồ từ nhiều kênh khác nhau. Đó là một tài sản có giá làm đòn bẩy cho sự phát triển chiến lược cạnh tranh.

Những dữ liệu của CSL ẩn chứa rất nhiều thông tin và mô hình hành vi luôn luôn thay đổi. Trong những năm tiếp sau, CSL đã hợp nhất nhiều hệ thống khác nhau, tối ưu hoá công nghệ và gia tăng phạm vi, mức độ sâu của những phân tích khách hàng. Như vậy, cơ sở dữ liệu của họ trở nên phong phú hơn và cho phép công ty khám phá nhiều kiểu mẫu hành vi khách hàng, từ đó tạo ra dịch vụ khách hàng tốt hơn và nhận diện được nhiều cơ hội bán hàng hơn.

2.3. Kinh nghiệm và bài học dành cho doanh nghiệp Việt Nam

Những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp và quyết định sự thành bại của các dự án CRM thường bao gồm: Sự hiểu biết về CRM của ban lãnh đạo công ty; Việc xây dựng các kế hoạch chiến lược; Tính đầy đủ của cơ sở dữ liệu; Những nỗ lực thúc đẩy mối quan hệ với khách hàng; Chu trình công nghệ hợp lý; Các yếu tố văn hóa của công ty.

2.3.1. *Không vội vàng trong triển khai CRM*

Sự vội vàng trong triển khai CRM rất dễ dẫn đến những thất bại cho cả doanh nghiệp cũng như sự thất vọng cho khách hàng. Về phía doanh nghiệp, khi áp dụng CRM cần phải chú trọng đào tạo nhân viên, bởi chỉ khi nhân viên có được hiểu biết tốt nhất về khái niệm, công dụng cũng như cách thức triển khai CRM thì mới có thể phục vụ khách hàng dễ dàng, đem lại thành công cho doanh nghiệp. Đối với khách hàng, dù doanh nghiệp có áp dụng mô hình nào, nhưng quan trọng nhất là họ không phải gặp nhiều trở ngại trong việc có được thông tin của doanh nghiệp và được cung cấp những dịch vụ tốt nhất. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên thận trọng trong khi triển khai CRM bởi công nghệ không hẳn đã hoàn hảo, những trục trặc trong khi ứng dụng công nghệ có thể xảy đến bất cứ lúc nào. Có thể nói CRM là một chiến lược dài hạn và giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu dài hạn, do đó áp dụng CRM cũng đòi hỏi sự kiên nhẫn.

2.3.2. *Thống nhất nội bộ doanh nghiệp về chiến lược CRM*

Toàn bộ các cá nhân trong doanh nghiệp đều cần phải tham gia vào chiến lược chung CRM. Khi doanh nghiệp mới chỉ tiến hành những bước đầu tiên áp dụng CRM, sự thiếu hụt kinh nghiệm đòi hỏi nhà quản lý và các nhân viên phải thiết lập được sự thống nhất trong nội bộ xung quanh CRM, thông qua các buổi họp bàn, đào tạo với sự tham gia của tất cả các phòng ban. Có như

vậy, nhà quản lý mới có thể lắng nghe được ý kiến, yêu cầu của mọi bộ phận trong doanh nghiệp, từ đó sẽ biết được họ yêu cầu những gì từ CRM, họ cần những gì để triển khai thông suốt CRM trong bộ phận của họ. Do mỗi phòng, ban có những chức năng khác nhau, họ có thể đề xuất những nhu cầu không giống nhau. Chính ở đây, nhà quản lý phải thể hiện được vai trò của mình trong việc dung hoà được những khác biệt, thậm chí mâu thuẫn đó, đáp ứng được những điều kiện cơ bản của các bộ phận, song quan trọng hơn hết là vẫn đảm bảo hệ thống CRM thống nhất trong toàn doanh nghiệp.

2.3.3. *Quan tâm sâu sắc từ các nhà quản lý cấp cao*

Trong những công ty có quy mô lớn, cấu trúc tổ chức phức tạp, CRM sẽ không thể thành công nếu không có sự quan tâm sâu sắc từ phía các nhà quản lý cấp cao. Những nhân vật này nên sẵn lòng tham gia và lãnh đạo hệ thống CRM với mong muốn đem lại những kết quả tốt nhất. Các công ty sẽ tránh khỏi nhiều khó khăn, vướng mắc trong quá trình triển khai CRM nếu các nhà quản lý cấp cao không phó mặc quyền quản lý và điều hành cho một bộ phận riêng biệt. CRM cần sự hỗ trợ từ tất cả mọi thành viên trong công ty, đặc biệt là ban lãnh đạo và bộ phận CNTT, thay vì để một nhóm các nhân viên tự mình điều hành và xử lý các vấn đề phát sinh. Trước hết cần phải xác định các quy trình làm việc và tác động của CRM, sau đó mới nghĩ đến các yếu tố kỹ thuật khi triển khai. Yếu tố con người khi áp dụng CRM là một trong những thách thức lớn nhất. Do vậy, yêu cầu đặt ra là các nhà quản lý cấp cao trong công ty cần tham gia từ đầu quá trình triển khai CRM và phải làm sao để hệ thống CRM được ứng dụng một cách hiệu quả nhất.

2.3.4. *Phải thực sự đặt khách hàng ở vị trí trung tâm*

Vì đôi khi quá chú trọng vào công nghệ và chiến lược, doanh nghiệp đã quên đi vị trí trung tâm của khách hàng. Nên nhớ rằng khách hàng chính là yếu tố mà doanh nghiệp cần nghĩ tới đầu tiên khi muốn triển khai CRM. Một

ví dụ đơn giản, nếu doanh nghiệp có một trung tâm đàm thoại hiện đại, nhưng khách hàng lại gặp khó khăn trong việc tiếp cận với điện thoại viên, hay đa số khách hàng của doanh nghiệp lại không có thói quen sử dụng điện thoại để giao dịch thì doanh nghiệp đã không đáp ứng đúng nhu cầu thực sự của khách hàng. Để có được những thành công nhất định khi triển khai CRM, doanh nghiệp luôn cần chú trọng đến việc xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng bởi CRM chính là cầu nối giữa doanh nghiệp với khách hàng, giúp doanh nghiệp hiểu được nhu cầu và nắm bắt thông tin của khách hàng nhanh chóng, chính xác hơn, và quan trọng là mọi sự thay đổi, cải tiến cần bắt nguồn từ nhu cầu của khách hàng.

2.3.5. *Xây dựng một chu trình quản lý khách hàng*

Sở dĩ ngân hàng Egnatia triển khai thành công hệ thống CRM là nhờ từ trước, họ đã soạn thảo một chu trình quản lý khách hàng hiệu quả. Chu trình này đặt việc xác định, phân loại, lập mục tiêu và quan hệ tương tác với khách hàng trong một chuỗi các cơ sở thông tin liên tục, nhằm tạo ra những mối quan hệ sâu sắc hơn và tốt hơn với khách hàng. Chu trình cần phải thỏa mãn các yêu cầu "đúng": đúng khách hàng, đúng sản phẩm, đúng lúc, đúng giá, đúng kênh phân phối, đúng thông điệp và đúng chi phí.

Tất nhiên, thỏa mãn các yêu cầu "đúng" đó không phải là việc dễ dàng. Tại rất nhiều công ty, dữ liệu về khách hàng thường bị chia nhỏ và phân tán trong các hệ thống lưu trữ khác nhau, vì thế có rất ít khả năng tạo ra một bức tranh toàn cảnh về khách hàng. Việc này không chỉ ảnh hưởng đến công tác tiếp thị, làm tăng chi phí dịch vụ, mà còn làm giảm hiệu quả của kênh quan hệ khách hàng. Giải pháp cho vấn đề này là đưa tất cả dữ liệu về khách hàng tập trung về một nơi theo mô hình dữ liệu thống nhất.

Bên cạnh đó, việc phân loại khách hàng thường xuyên, hay việc tìm hiểu khách hàng nào mang lại lợi nhuận nhiều nhất, lợi nhuận trung bình và lợi

nhuận ít nhất cũng rất cần thiết, bởi dựa vào đó, công ty có thể vạch ra một chiến lược để duy trì và phát triển các khách hàng, nhằm tăng thêm lợi nhuận cho công ty, đồng thời loại bỏ các khách hàng không mang lại lợi nhuận.

2.3.6. *Thuê công ty tư vấn khi triển khai CRM*

Các công ty phải dành ra nhiều thời gian để đánh giá và cân nhắc xem mô hình CRM nào thích hợp nhất với mình. Những công ty kinh doanh nhỏ có thể xem xét đến việc thuê những công ty chuyên nghiệp tư vấn và thực hiện giúp mình các giải pháp CRM, bởi vì cách thức này sẽ ít rủi ro hơn, chi phí cũng tiết kiệm hơn, trong khi vẫn giải quyết ổn thoả các vấn đề quản lý mối quan hệ với khách hàng. Nhiều công ty tập đoàn lớn cũng phải nhờ cậy đến những công ty chuyên nghiệp thực hiện giúp các giải pháp CRM. Giống như các công ty nhỏ, những tập đoàn lớn này cũng cảm thấy việc đi thuê tư vấn CRM rất có ý nghĩa và tiện lợi.

Hiện nay có nhiều địa chỉ cung cấp mô hình tư vấn và triển khai CRM theo yêu cầu (On – demand CRM) giúp các công ty nhỏ có khả năng triển khai CRM nhanh chóng mà không cần thiết lập riêng một bộ phận CRM chuyên trách. Một trong những lý do khiến dịch vụ CRM theo yêu cầu được yêu thích là bởi ngày càng có nhiều công ty không muốn đầu tư nguồn lực để nghiên cứu những giải pháp quản trị khách hàng trong nội bộ của mình. Họ chỉ cần thuê những công ty CRM chuyên nghiệp làm công việc này. Ước tính sẽ có khoảng từ 20 đến 25% các công ty sử dụng CRM chuyển sang mô hình dịch vụ thuê CRM theo yêu cầu trong vòng ba đến năm năm tới, tuy nhiên, đây không phải sự lựa chọn duy nhất khi triển khai CRM.

2.3.7. *Áp dụng công nghệ phù hợp với phong cách làm việc của doanh nghiệp*

Công nghệ luôn đóng vai trò quan trọng, tuy nhiên rất nhiều doanh nghiệp triển khai CRM đã bị lệ thuộc vào công nghệ, không xem xét đến chuyện quy

trình và cách thức hoạt động trong doanh nghiệp có phù hợp với công nghệ đó hay không. Những công ty đó đã cho rằng họ chỉ việc mua một phần mềm CRM mới nhất, hiện đại nhất giúp tăng cường mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng, kinh doanh hiệu quả hơn và yêu cầu nhân viên bán hàng cũng như nhân viên chăm sóc khách hàng phải thay đổi cách làm việc cho phù hợp với công nghệ mới.

Tuy nhiên, có thể thấy đây là cách làm không khoa học, tốn kém bởi nhân viên sẽ rất khó khăn để có những thay đổi kịp thời cả về tác phong, thói quen cũng như văn hoá làm việc. Thay vào đó, các doanh nghiệp có thể đặt ra quy trình làm việc cho các nhân viên, giúp họ làm quen với quy trình đó rồi mới ứng dụng một công nghệ CRM phù hợp nhất có thể, bởi nhân viên càng có thể thích ứng cao thì khả năng thành công khi triển khai CRM càng lớn.

2.3.8. *Xây dựng giá trị riêng của doanh nghiệp*

Xây dựng và xác nhận giá trị riêng sẽ tạo nên điểm khác biệt và nổi bật của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh và cũng khẳng định với khách hàng rằng họ đã sáng suốt khi trở thành đối tác của công ty.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần đưa ra những lý do thuyết phục khách hàng để có thể thiết lập mối quan hệ lâu dài với họ. Không chỉ vậy, doanh nghiệp còn cần xác định nhu cầu của khách hàng, bởi có những khách hàng mong muốn có được mối quan hệ mật thiết với công ty nhưng một số khác lại chỉ muốn xây dựng mối quan hệ giao dịch thông thường. Chính bởi vậy, doanh nghiệp phải thực sự linh hoạt trong việc đáp ứng nhu cầu của nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Nếu doanh nghiệp áp dụng công nghệ CRM nhằm cung cấp những dịch vụ đến nhiều đối tượng, bao gồm cả những khách hàng không có nhu cầu thì chắc chắn sẽ gặp phải những tác dụng không mong muốn.

2.3.9. *Cải thiện các quy trình và cách thức kinh doanh*

Rất nhiều trường hợp, các vấn đề được giải quyết ổn thỏa bằng việc cải thiện các quy trình và cách thức kinh doanh, thay vì đầu tư thêm để nâng cấp phần mềm và hệ thống CRM. "Đừng tự động hoá các quy trình và cách thức kinh doanh yếu kém" (AMR Research).

Trong quá trình cải thiện các quy trình và cách thức kinh doanh, công ty cần biết tìm ra mô hình CRM phù hợp với các đặc thù kinh doanh của công ty mình, chứ không phải "gọt giũa" các hoạt động đó cho phù hợp với những phần mềm CRM. Việc triển khai CRM sẽ gặp rất nhiều khó khăn, nếu công ty bỏ qua khâu tổ chức biện pháp thực hiện sao cho hiệu quả nhất. Và các nhà quản lý, một phần lớn thời gian nên dành cho việc thu thập và sắp xếp dữ liệu, để biến dữ liệu thành một lợi thế, chứ không phải một chướng ngại vật.

2.4. Thực trạng trạng triển khai CRM tại Việt Nam

2.4.1. *Thách thức đối với doanh nghiệp Việt Nam*

Hiện nay, khi Việt Nam đã gia nhập WTO, sức ép về sự cạnh tranh rất lớn đòi hỏi các doanh nghiệp phải tự cải tổ và có lộ trình hoạt động rõ ràng, việc ứng dụng CRM vào hoạt động tác nghiệp ngày càng trở nên cần thiết. Tuy nhiên, quá trình này còn gặp nhiều khó khăn, trong đó có cả những thách thức mang tính chất chủ quan và khách quan.

Nói đến doanh nghiệp thì có nhiều loại doanh nghiệp: doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa, doanh nghiệp nhỏ ...Thực tế qua khảo sát cho thấy nhiều doanh nghiệp lớn đã bước đầu chú trọng đến vai trò của công nghệ thông tin nói chung và CRM nói riêng trong công tác sản xuất kinh doanh, quản lý cũng như bán hàng. Còn các doanh nghiệp nhỏ và vừa, do chưa thực sự thấy được lợi ích lớn của CRM, chưa làm quen được với hình thức kinh doanh mới, chưa có am hiểu về công nghệ thông tin với một tầm nhìn chiến lược nên

chưa có sự quan tâm cần thiết. Các vấn đề hạn chế khác là họ thiếu kiến thức và thời gian để tiếp thu kiến thức, thiếu kỹ năng quản lý, sợ tăng trưởng và ưa những triển vọng ngắn hạn, khả năng tài chính yếu nên đầu tư thấp…

Dưới đây xin trình bày những thách thức chính đối với các doanh nghiệp Việt Nam:

2.4.1.1. *Thiếu kiến thức về CRM*

Nhìn chung, các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn tương đối xa lạ với những kiến thức kết hợp giữa công nghệ thông tin và quản lý. CRM cũng không phải là ngoại lệ. Bản chất CRM không chỉ là một phần mềm. Đó còn là một triết lý kinh doanh - là chiến lược bao quát toàn bộ các phòng ban như bán hàng, Marketing, dịch vụ bằng việc ứng dụng một giải pháp phần mềm… Do đó, CRM là một thuật ngữ được sử dụng để chỉ sự kết hợp giữa chiến lược và CNTT. Nhưng tại Việt Nam, CRM vẫn chỉ thường được xem là một công cụ phần mềm đơn thuần. Vì vậy, việc ứng dụng thường chỉ diễn ra tại một, hoặc vài phòng ban nhất định, trong khi CRM đòi hỏi sự thay đổi mạnh mẽ trong cơ cấu tổ chức và tư duy. Thậm chí ngay tại những phòng ban đó, do thiếu trình độ, người sử dụng (nhân viên và quản lý) không hoàn toàn thấu hiểu trọn vẹn những lợi ích, vai trò, chức năng của CRM.

2.4.1.2. *Năng lực cạnh tranh yếu kém*

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn. Cạnh tranh không phải là một vấn đề, năng lực cạnh tranh yếu mới là một vấn đề đáng bàn. Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam hầu hết còn yếu kém.

- *Chất lượng và khả năng cạnh tranh về mặt quản lý còn yếu kém*: Đội ngũ chủ doanh nghiệp, giám đốc và cán bộ quản lý còn nhiều hạn chế về kiến thức và kỹ năng quản trị. Số lượng doanh nghiệp có chủ doanh nghiệp, giám

đốc giỏi, trình độ chuyên môn cao và năng lực quản trị tốt chưa nhiều. Một bộ phận lớn chủ doanh nghiệp và giám đốc doanh nghiệp tư nhân chưa được đào tạo bài bản. Từ đó, khuynh hướng phổ biến là các doanh nghiệp hoạt động quản lý theo kinh nghiệm, thiếu tầm nhìn chiến lược, thiếu kiến thức trên các phương diện: Quản lý tổ chức, chiến lược cạnh tranh, phát triển thương hiệu, sử dụng máy tính và CNTT. Một số chủ doanh nghiệp mở công ty chỉ vì có sẵn tiền vốn và thích kinh doanh, trong khi đó thiếu kiến thức và kỹ năng về kinh doanh, vì vậy đã dẫn đến rủi ro và thất bại.

- *Sự yếu kém về thương hiệu*: Hầu hết các doanh nghiệp ở Việt Nam chưa xây dựng được các thương hiệu mạnh, chưa khẳng định được uy tín và khả năng cạnh tranh. Trong khi đó, thương hiệu là vũ khí cạnh tranh. Trên 80% doanh nghiệp đầu tư chưa đến 5% doanh số cho thương hiệu (theo Phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam). Nguyên do một phần vì doanh nghiệp thiếu nguồn tài chính để đầu tư cho thương hiệu, nhưng phần lớn vì doanh nghiệp chưa có quyết tâm phát triển thương hiệu.

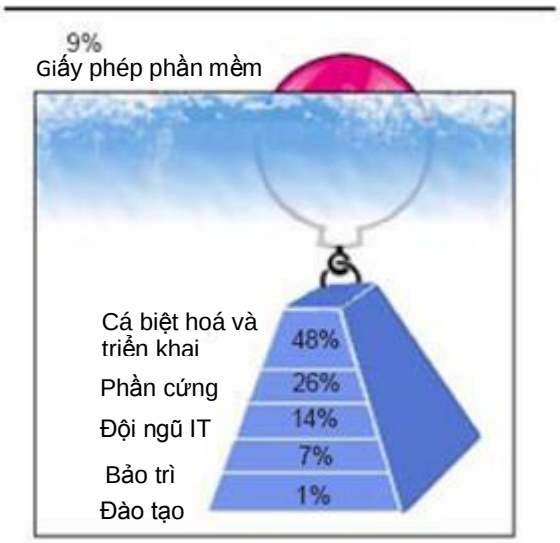
CRM giúp nâng cao năng lực cạnh tranh, nhưng CRM cũng không phải một phép thần có khả năng làm thay đổi toàn bộ vị thế của doanh nghiệp, mà phải dựa trên những nền tảng sẵn có. Năng lực cạnh tranh yếu, chiến lược cạnh tranh không rõ ràng là những bước cản trở việc ứng dụng CRM thành công và phát huy hiệu quả cao nhất.

2.4.1.3. *Chi phí triển khai CRM khá tốn kém trong khi năng lực tài chính có hạn*

Không có gì đáng ngạc nhiên khi việc triển khai CRM thường vượt quá chi phí và mốc thời gian dự trù. Thông thường doanh nghiệp mua các gói giải pháp CRM, tức là sử dụng thông qua giấy phép từ nhà cung cấp. Trong mô hình dưới đây, giấy phép thường chiếm 9-18% Tổng chi phí sở hữu (Total Cost of Ownership – TCO). Nhưng TCO còn bao gồm cả chi phí phần cứng, phần mềm, kỹ thuật, vận hành…tức là phần chìm lớn của tảng băng chi phí.

Vì vậy, với những doanh nghiệp không thực sự cam kết lâu dài và đi tới cùng với CRM, những con số đầu tư có khả năng làm họ chùn bước.

Hình 2.2: Mô hình Tổng chi phí sở hữu TCO phổ biến đối với CRM



Nguồn: crmnext.com

Trong khi đó, quy mô vốn và năng lực tài chính (kể cả vốn của chủ sở hữu và tổng nguồn vốn) của nhiều doanh nghiệp còn rất nhỏ bé, vừa kém hiệu quả, vừa thiếu tính bền vững.

Ban chỉ đạo CNTT quốc gia đã làm một cuộc khảo sát việc ứng dụng CNTT tại 217 doanh nghiệp và những con số có được thực sự gây bất ngờ. Hiện các doanh nghiệp Việt Nam mới chỉ đầu tư khoản chi phí rất nhỏ bé là 0,05- 0,08% doanh thu cho CNTT, trong khi ở Mỹ con số trung bình là 1,5%. Chính sách đầu tư cho CNTT của doanh nghiệp còn nhiều bất cập. Đa phần doanh nghiệp chỉ đầu tư một lần cho hệ thống thông tin và nâng cấp các ứng dụng, do đó đầu tư đã thấp và hiệu quả của đầu tư còn thấp hơn.

Cuộc khảo sát còn cho thấy đến thời điểm này vẫn có những doanh nghiệp chưa có một ứng dụng CNTT nào. Khối doanh nghiệp nhà nước còn 10%, trong khi các thành phần doanh nghiệp khác thì có đến 60% chưa đưa CNTT vào công việc của mình. 40% doanh nghiệp chưa dám đầu tư mạnh vào

CNTT vì không đủ nhân viên có trình độ để quản lý và khai thác.

Với ngân sách chung cho CNTT ít ỏi như vậy, không có gì khó hiểu khi CRM lại càng chiếm một tỉ lệ rất nhỏ trong nguồn lực tài chính của doanh nghiệp Việt Nam.

2.4.2. *Kết quả triển khai*

2.4.2.1. *CRM tại Việt Nam còn mới mẻ song đã đạt một số thành công nhất định*

Khái niệm CRM được đưa vào Việt Nam gần như cùng lúc với thế giới, vào khoảng năm 1995, 1996. Những công ty đầu tiên tiếp cận ứng dụng này là các công ty nước ngoài và liên doanh. TRV (Technology Resources Vietnam) - công ty hoạt động trong lĩnh vực tư vấn và bán giải pháp phần mềm, là một trong những công ty đầu tiên ứng dụng CRM ở Việt Nam từ năm 1996. Công ty này, nằm trong số ít công ty ở Việt Nam, đã sử dụng qua 3 phần mềm CRM và coi CRM là "một phần không thể thiếu".

Năm 2006, kết quả giải thưởng cuộc bình chọn *Giải pháp phần mềm hay nhất* (*BITCup - The Best IT Solution Cup*) đã đánh dấu sự ghi nhận của các doanh nghiệp Việt Nam dành cho CRM. Kết quả BITCup là sự tổng hợp ý kiến đánh giá về sản phẩm phần mềm dựa trên các yếu tố: khả năng thích ứng với hoạt động kinh doanh, cách thức triển khai, khả năng nâng cấp, tính năng sử dụng cũng như chi phí đầu tư, cách thức hỗ trợ sau bán hàng... Trong số 4 giải pháp đoạt BITCup, giải pháp BSC Venus là một gương mặt mới, thuộc lĩnh vực CRM. Đây cũng là lĩnh vực lần đầu tiên được bình chọn trao BITCup, thể hiện xu hướng tăng cường quan hệ với khách hàng của doanh nghiệp.

Với một số ngành kinh doanh đặc thù mà hoạt động dịch vụ luôn gắn liền với khách hàng như dịch vụ viễn thông, tin học, tài chính, ngân hàng, CRM đã và đang dần chứng tỏ được lợi ích của mình. Thí dụ là trường hợp của Tập

đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam VNPT. Tại VNPT, hoạt động CRM vẫn dựa vào nhân lực là chính, nên rất khó khăn trong việc phát triển CRM quy mô lớn. Trong khi đó, thị trường dịch vụ viễn thông Việt Nam đang ngày càng mở rộng với sự gia nhập và cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp mới. Hoạt động CRM ở VNPT chủ yếu là giao tiếp trực tiếp với khách hàng tại quầy giao dịch. Các hình thức giao dịch khác như điện thoại, email và Website vẫn còn rất hạn chế, giao dịch còn mang nặng tính giấy tờ, thủ tục, chưa thực sự tạo thuận lợi cho khách hàng. Một thực tế hiện nay, mạng lưới viễn thông của VNPT đang được mở rộng nhanh chóng với số lượng khách hàng ngày càng gia tăng, thế nhưng VNPT lại chưa có một cơ sở dữ liệu khách hàng tập trung và cơ chế quản lý thông tin khách hàng hiệu quả.

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

Hệ thống được thiết kế gồm nhiều chức năng thành phần như: quản lý thông tin khách hàng, quản lý tương tác khách hàng, quản lý quy trình bán hàng, quản lý Maketing, quản lý sản phẩm dịch vụ, báo cáo thống kê… đáp ứng hầu hết những nhu cầu, nghiệp vụ thực tế tại Bưu điện tỉnh, thành. Các

quy trình nghiệp vụ trong hệ thống VNPT-CRM được xây dựng trên cơ sở tham khảo các giải pháp CRM của các hãng nổi tiếng trên thế giới.

2.4.2.2. *Tầm nhìn về CRM của nhiều doanh nghiệp Việt Nam chưa toàn diện*

Qua khảo sát hơn 120 doanh nghiệp Việt Nam đã áp dụng giải pháp CRM trong năm 2007 -2008 của công ty cổ phần phần mềm BSC, tỷ lệ các doanh nghiệp Việt Nam xây dựng được "tầm nhìn CRM" đúng chỉ đạt khoảng 20%. Còn phần lớn chỉ đặt CRM trong một vài phòng ban quan trọng liên quan đến khách hàng (như phòng kinh doanh, phòng dịch vụ khách hàng). Như trường hợp một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực ô tô, mặc dù mục tiêu kinh doanh hướng khách hàng của doanh nghiệp thể hiện tầm nhìn CRM rất cao của ban lãnh đạo, nhưng việc áp dụng CRM vẫn gặp khó khăn và không hiệu quả. Nguyên nhân do việc cổ động, truyền bá, giám sát thực hiện tầm nhìn CRM đến từng phòng ban, nhân viên làm chưa tốt, dẫn tới nhận thức và sự cộng tác của từng nhân viên, lãnh đạo cấp trung thấp, ảnh hưởng tới việc triển khai CRM.

2.4.2.3. *Nguồn nhân lực triển khai CRM còn nhiều bất cập*

Nhân tố quan trọng nhất bảo đảm thành công khi triển khai CRM là sự nhận thức của những nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Tuy nhiên, một bộ phận lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam chưa có trình độ cao, chưa nắm bắt được ý nghĩa của phương pháp quản lý hiện đại và công nghệ thông tin. Vì vậy, họ không đủ khả năng hỗ trợ triển khai CRM trong toàn bộ tổ chức. Một nhân tố khác cản trở thực thi giải pháp CRM chính là nhân viên. Phần lớn doanh nghiệp Việt Nam chú ý nhiều hơn tới chi phí lao động, nên họ không muốn phải trả lương cao cho những nhân viên tài năng. Khi nhân viên không thể sử dụng máy tính thành thạo, việc triển khai CRM thành công trở thành ý tưởng bất khả thi.

Bên cạnh đó, cấu trúc tổ chức của nhiều doanh nghiệp không thích hợp với CRM. Một phần lớn doanh nghiệp Việt Nam không hề có phòng ban quản lý quan hệ khách hàng riêng biệt. Ngay cả khi có, phòng ban quản lý quan hệ khách hàng này cũng không thể nhận được sự hỗ trợ từ các phòng ban khác và hợp tác trong giải quyết dịch vụ khách hàng. Điều duy nhất họ có thể làm thường chỉ là gọi điện chúc mừng khách hàng vào những ngày lễ, tết.

2.4.2.4. *Hệ thống dữ liệu CRM của doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu và yếu*

Nhìn chung, nhiều doanh nghiệp vẫn chưa có một hệ thống cơ sở dữ liệu thông tin khách hàng đầy đủ. Luồng thông tin khách hàng trong doanh nghiệp lưu chuyển kém làm tăng thời gian chuyển giao thông tin khách hàng giữa các bộ phận, giảm hiệu quả công việc. Bản thân doanh nghiệp chưa có một cơ chế đánh giá thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng tiêu dùng về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, vì vậy gặp khó khăn khi đưa ra các quyết định chiến lược về cạnh tranh cho sản phẩm và dịch vụ của mình.

Thí dụ, một doanh nghiệp dược phẩm lớn của Việt Nam triển khai CRM từ năm 2007 để quản lý hệ thống khách hàng trên toàn quốc. Tuy nhiên họ vẫn gặp nhiều khó khăn trong hoạt động Marketing, đặc biệt khi có thay đổi nhân sự kinh doanh, việc giao dịch với các khách hàng cũ liên quan tới nhân sự đó hầu như phải thực hiện mới hoàn toàn, gây tốn thời gian và công sức. Nguyên nhân được chỉ ra là do thông tin khách hàng trong hệ thống CRM chỉ gồm những thông tin cơ bản: tên, địa chỉ, doanh số, chủng lượng hàng và số lượng hàng đã mua. Các thông tin này chủ yếu được lưu giữ ở bộ phận kế toán và trên máy tính của một số trình dược viên một cách rời rạc.

Trường hợp khác, một doanh nghiệp sản xuất và phân phối hàng điện tử tiêu dùng cũng vấp phải những vấn đề trên. Do luồng thông tin khách hàng bị phân đoạn riêng rẽ theo từng phòng ban dẫn tới các hoạt động tiếp thị, bán hàng, dịch vụ của doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn, không hiệu quả. Các

công việc như: báo giá, hợp đồng, kiểm tra công nợ hay viết giấy bảo hành, bàn giao thường chiếm nhiều thời gian của nhân viên kinh doanh và nhân viên lắp đặt chuyển giao sản phẩm, do thông tin phải cập nhật nhiều lần, lại riêng rẽ ở mỗi bộ phận. Bên cạnh đó, hệ thống CRM này còn thiếu chức năng ghi nhận thông tin phản hồi của khách hàng khiến doanh nghiệp không đánh giá được sự phản hồi của thị trường người tiêu dùng với sản phẩm và dịch vụ của mình.

Trên đây chỉ là hai trong số nhiều ví dụ cho thấy tầm ảnh hưởng của chất lượng thông tin đối với các hệ thống CRM. Nếu doanh nghiệp không có những biện pháp cải tổ thực sự cho nguồn thông tin khách hàng thì việc hệ thống CRM ngừng hoạt động do kém hiệu quả là chuyện có thể hình dung.

2.4.2.5. *Chưa có chuẩn mực cụ thể về thẩm định chất lượng và định giá phần mềm*

Hiện các sản phẩm CRM ở Việt Nam khá phong phú, từ sản phẩm CRM chuyên nghiệp của nước ngoài cho tới các phần mềm CRM thuần Việt do các công ty trong nước tự thiết kế theo các cấp độ khác nhau - Từ những giải pháp đơn giản mang tính cơ bản như quản lý hồ sơ khách hàng, quản lý công việc của bộ phận kinh doanh, quản lý công đoạn bán hàng, quản lý rời rạc chiến dịch Marketing, tới các giải pháp quản lý tổng thể quan hệ khách hàng. Trên thị trường, có những sản phẩm CRM chỉ vài triệu đồng, lại có những sản phẩm hàng trăm triệu đồng. Điều này khiến doanh nghiệp lúng túng khi lựa chọn nhà cung cấp cũng như giải pháp CRM phù hợp. Chỉ cần gõ cụm từ "phần mềm quản trị quan hệ khách hàng" vào các công cụ tìm kiếm, doanh nghiệp có thể bắt gặp hàng chục sản phẩm CRM khác nhau được quảng cáo trên mọi hình thức. Bất kỳ phần mềm nào cũng được hứa hẹn mang lại những giá trị to lớn nhất cho doanh nghiệp, tính năng nổi trội nhất trong khi công ty hầu như không có biện pháp kiểm tra tính xác thực.

Một phần nguyên nhân là vì khái niệm CRM và phần mềm CRM còn tương đối mới mẻ với các cơ quan chuyên môn ở Việt Nam để có thể ra

những quyết định về thẩm định sản phẩm. Chính vì vậy, hầu như các doanh nghiệp chỉ dựa vào các thông tin truyền miệng hoặc một số diễn đàn kinh doanh để lựa chọn giải pháp CRM, mặc dù độ chính xác của những thông tin này cũng không được đảm bảo.

2.4.2.6.*Nhìn chung, tỉ lệ thất bại khi triển khai CRM tương đối lớn*

Những trường hợp đã và đang khá thành công như tại Việt Nam như VNPT không có nhiều. Ở nước ta, tỉ lệ thất bại trong ứng dụng CRM cũng tương tự trên thế giới, khoảng 70%. Nhìn chung, Việt Nam bao gồm phần lớn các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, là một thị trường khá tiềm năng để ứng dụng giải pháp CRM, nhưng tốc độ phát triển vẫn khá chậm. Thị trường CRM tại Việt Nam thời gian qua có dấu hiệu đóng băng, một câu hỏi đặt ra là ứng dụng CRM với các doanh nghiệp trong nước có khả thi.

2.4.3. *Nguyên nhân của thực trạng trên*

Một số ít doanh nghiệp Việt Nam thành công với CRM là nhờ sự chuẩn bị kĩ lưỡng trước khi triển khai, quán triệt trong toàn thể doanh nghiệp và có sự đầu tư hợp lý cho giải pháp CRM. Họ đã không vội vàng và đi tắt trong quá trình ứng dụng CRM, thay vì ngay lập tức mua phần mềm, họ chú ý dành thời gian nghiên cứu thực trạng và những yếu kém trong khả năng cạnh tranh và hoạt động quản lý các mối quan hệ với đối tác, khách hàng của mình. Từ những phân tích rút ra được, các doanh nghiệp này mới tiến hành lựa chọn giải pháp phù hợp nhất. Bên cạnh đó, CRM đã được coi là sự thay đổi phương thức làm việc và văn hoá kinh doanh tại những công ty trên, nghĩa là mọi cá nhân thuộc doanh nghiệp đều hiểu được ý nghĩa của CRM đối với chiến lược cạnh tranh và việc nâng cao giá trị các mối quan hệ khách hàng. Các nhà quản lý cũng đồng thời dành một khoản ngân sách thoả đáng cho toàn bộ quá trình triển khai CRM, từ công tác nghiên cứu ban đầu cho tới thuê chuyên gia tư

vấn, mua phần mềm, tổ chức đào tạo nhân viên. Mặt khác, cũng cần phải thừa nhận rằng những công ty này có được lợi thế nhờ tiềm lực tài chính, đội ngũ nhân lực trình độ cao và lãnh đạo có tầm nhìn lớn.

Trong khi đó, có tới 70% doanh nghiệp trong nước lại gặp thất bại khi áp dụng CRM để cạnh tranh. Nguyên nhân lý giải cho thực trạng này có nhiều, nhưng chủ yếu là bởi:

Thứ nhất, *CRM gắn với văn hóa, mô hình và trình độ quản lý kinh doanh*. Những yếu tố này còn rất yếu ở VN. Không như phần mềm kế toán mang tính chất bắt buộc và là yêu cầu tối thiểu của doanh nghiệp, CRM không bắt buộc và phụ thuộc rất nhiều vào phong cách quản lý của người sử dụng. Nhiều doanh nghiệp hiện đầu tư CRM theo cách mua phần mềm về cấp phát cho các phòng ban, nhân viên sử dụng, mà không có sự giám sát, động viên, không thay đổi quy trình, khiến hiệu quả của CRM giảm rất nhiều.

Thứ hai, *ứng dụng CNTT – nền tảng cơ bản để triển khai CRM tại các doanh nghiệp Việt Nam còn yếu*. Theo một khảo sát gần đây của Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam VCCI, có khoảng 23% doanh nghiệp thừa nhận chỉ có dưới 40% nhân viên có kỹ năng sử dụng những chương trình ứng dụng cơ bản trong khi gần 63% số doanh nghiệp có dưới 20% số nhân viên có thể sử dụng các chương trình ứng dụng chuyên dùng hỗ trợ kinh doanh. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp chỉ dành 4,8% tổng chi tiêu ứng dụng CNTT cho việc đào tạo nhân viên. Cũng theo kết quả cuộc khảo sát này, 24% số doanh nghiệp không sử dụng bất cứ một dịch vụ CNTT nào, 76% số doanh nghiệp sử dụng dịch vụ CNTT nhưng chủ yếu tập trung vào các dịch vụ sửa chữa, bảo trì, lắp đặt và đặc biệt có tới 96,4% tổng số doanh nghiệp không sử dụng dịch vụ tư vấn. Điều này phản ánh một phần thực trạng về ứng dụng CNTT trong các doanh nghiệp Việt Nam. Trong khi đó, CRM là một giải pháp kinh doanh gắn liền với công nghệ, thiếu đi nền tảng này cả về phương

diện cơ sở vật chất và con người khiến việc triển khai CRM đôi khi không được quan tâm đúng mức và gặp rất nhiều khó khăn.

Thứ ba, *CRM thường khiến nhân viên cảm thấy gò bó do yêu cầu phải thường xuyên cập nhật thông tin*. Nên cho dù lãnh đạo rất mong muốn triển khai nhưng nếu thiếu quyết tâm thì rất khó quyết định do vấp phải sự phản đối của nhân viên phía dưới. Trước đây các nhân viên quen tự do làm việc trên sổ sách và theo riêng từng cá nhân nay họ phải làm việc theo quy trình nên có thể không thực sự thoải mái. Có thể thấy không riêng gì Việt Nam, khá nhiều quốc gia khác cũng vấp phải tình trạng tương tự. Tuy nhiên, với những gì mà CRM mang lại và cả những thách thức cạnh tranh của thị trường mà các doanh nghiệp phải đối đầu thì CRM cần được thị trường nhìn nhận một cách nghiêm túc. Thành công của một dự án CRM được quyết định bởi sự quyết tâm của lãnh đạo và nhận thức đúng đắn của nhân viên. Nếu không, cho dù doanh nghiệp đã chọn mua CRM, nhưng nhân viên không cập nhật thông tin và cán bộ phụ trách không quản lý thông qua CRM thì dự án CRM đó vẫn thất bại như thường.

Thứ tư, CRM khó phát huy hiệu quả trong chiến lược cạnh tranh khi *doanh nghiệp Việt Nam hầu như chưa có chiến lược cạnh tranh thực sự.* Giáo sư M.Porter trong chuyến thăm và giảng dạy tại Việt Nam tháng 12/2008 đã nhận xét, sao chép chiến lược và hay thay đổi là điểm yếu của các doanh nghiệp Việt Nam. Đa số các doanh nghiệp ngại tư duy nên chỉ biết sao chép chiến lược của các đối thủ cạnh tranh làm giảm hình ảnh độc đáo của mình. Chiến lược phải được thực hiện liên tục trong quá trình 3 năm để nhận biết mức độ thành công của chiến lược. Phải từ bỏ thói quen cơ hội chủ nghĩa, "ăn xổi ở thì" để định vị được mình, doanh nghiệp Việt Nam phải đề ra và kiên trì thực hiện được chiến lược phát triển dài hạn từ 3 năm trở lên với đặc điểm cơ bản là tạo ra sự độc đáo, làm khác đi cách làm của đối thủ. Mà nói đến chiến

lược chính là cần phải tìm hiểu được suy nghĩ của khách hàng, họ muốn gì, cần gì... để từ đó đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất. Vì vậy, chiến lược cạnh tranh cần phải được nghiên cứu một cách thoả đáng, có như vậy mới tạo ra căn cứ ứng dụng CRM một cách tương thích và hài hoà.

Tóm lại, mặc dù đã đạt được những thành tựu nhất định song cần phải khẳng định rằng, con đường để đi tới thành công khi triển khai CRM trên thực tế vẫn còn khá dài so với đại bộ phận doanh nghiệp, kể cả trên thế giới và Việt Nam. Với những hạn chế đặc thù như tiềm lực tài chính có hạn, chất lượng nguồn nhân lực CNTT và quản trị doanh nghiệp chưa thực sự cao, chiến lược cạnh tranh không rõ ràng, doanh nghiệp Việt Nam còn gặp rất nhiều khó khăn. Chính vì vậy, để giảm thiểu tối đa rủi ro khi tiến hành ứng dụng CRM, các doanh nghiệp nước ta cần tham khảo kỹ càng những mô hình thành công và thất bại từ thực trạng triển khai CRM, ứng dụng CRM đối với chiến lược cạnh tranh của các công ty trên thế giới để tự rút ra cho mình những bài học kinh nghiệm quý báu. Trong đó, bài học đáng lưu tâm nhất là phải đặt khách hàng ở vị trí trung tâm và tiến hành cải tổ quy trình, cách thức kinh doanh của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH ỨNG DỤNG CRM TRONG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

3.1. Sự cần thiết ứng dụng CRM trong chiến lược cạnh tranh

3.1.1. *Tầm quan trọng của việc giữ gìn và phát triển các mối quan hệ khách hàng*

Nhiều cuộc nghiên cứu cho thấy:

- Để bán được sản phẩm /dịch vụ cho một khách hàng mới chi phí gấp hơn 6 lần so với một khách hàng cũ.

- Một khách hàng không thoả mãn sẽ chia sẻ sự khó chịu của họ cho từ 8-10 người khác.

- 70% khách hàng có khiếu nại sẽ vẫn trung thành với công ty nếu khiếu nại của họ được giải quyết thoả đáng.

- Duy trì, giữ chân khách hàng tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu bền hơn tìm kiếm và đạt được những khách hàng mới.

Như vậy, khách hàng là tài sản vô cùng quan trọng đối với một công ty. Các doanh nghiệp cần giữ được càng nhiều khách hàng cũ càng tốt và có thêm nhiều khách hàng mới. Để làm được như vậy các công ty phải ra sức củng cố các quan hệ với khách hàng nhằm tạo dựng các quan hệ cá nhân với khách hàng.

Mục tiêu chính của CRM là thu hút và duy trì được khách hàng bằng cách tạo ra những giá trị tối ưu, đáp ứng các nhu cầu và mong muốn của họ. CRM quản lý danh mục khách hàng, các thông tin cơ sở như địa chỉ, điện thoại, email, người liên hệ của khách hàng, phân tích quá trình giao dịch với khách hàng, từ những cuộc tiếp xúc đầu tiên đến lần mua hàng gần nhất, phân tích nhu cầu của khách hàng để đề xuất chào hàng tiếp theo.

Đặc biệt, trong những giai đoạn kinh tế khó khăn, CRM có thể giúp các doanh nghiệp duy trì và tập trung vào những khách hàng mang lại lợi ích nhiều nhất, từ đó gia tăng doanh số. CRM còn tăng cường độ nhạy cảm của doanh nghiệp trước thị trường, thông qua các thông tin về khách hàng và phản hồi của khách hàng, khả năng đánh giá liên tục về khách hàng, các nhu cầu, ước muốn của họ. Độ nhạy cảm của doanh nghiệp rất quan trọng, đặc biệt khi thị trường thay đổi thất thường. Ngoài ra, CRM giúp sự nhận diện thương hiệu tốt hơn do hiệu quả truyền thông tới khách hàng tốt hơn.

Cuộc khủng hoảng kinh tế - tài chính hiện nay cũng giúp các doanh nghiệp suy ngẫm nhiều hơn về chiến lược của mình. Bởi khủng hoảng chỉ là ngắn hạn, còn chiến lược mới là dài hạn. Một cuộc khủng hoảng thường tạo ra các cơ hội nhằm cải thiện nhanh hơn và vượt qua sức ỳ cản trở đổi mới. Doanh nghiệp cần phải biến cuộc khủng hoảng toàn cầu này thành cơ hội giải quyết các điểm yếu trong cạnh tranh của mình.

Có thể khẳng định, CRM là một giải pháp toàn diện nhằm tạo ra, duy trì và mở rộng quan hệ khách hàng – mấu chốt của chiến lược cạnh tranh.

3.1.2. *CRM - giải pháp phù hợp với đặc điểm cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam*

Đối với khách hàng, vũ khí cạnh tranh của công ty chính là phương tiện giúp làm thoả mãn khách hàng và thu hút ngày càng nhiều khách hàng đến mua sản phẩm/dịch vụ của mình.

Có nhiều loại vũ khí cạnh tranh đang được các công ty trên thế giới sử dụng. Đó là: Sự vượt trội về kỹ thuật/công nghệ; Danh tiếng về chất lượng; sự hỗ trợ về sản phẩm và dịch vụ; Mạng lưới chăm sóc khách hàng; Khả năng giữ nhân viên giỏi; Chi phí thấp; Danh tiếng và thương hiệu; Khả năng tài chính; Sự định hướng khách hàng và khả năng nghiên cứu thị trường; Sự đa dạng của sản phẩm; Phân đoạn thị trường.

Mỗi một loại vũ khí đều có những đặc điểm riêng, có những vượt trội riêng, vì vậy mỗi loại vũ khí mang đến cho công ty những lợi thế riêng. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, do có sự hạn chế về vốn, công nghệ và quản lý nên các doanh nghiệp chỉ có thể chọn ra những vũ khí có thể duy trì và phát triển thành lợi thế cạnh tranh như sau:

- *Chi phí thấp:* Doanh nghiệp Việt Nam, với lợi thế có nguồn lao động dồi dào, giá rẻ, có thể sản xuất ra các sản phẩm/dịch vụ để tiêu thụ với giá cả mang tính cạnh tranh cao.

- *Hỗ trợ về sản phẩm:* Thực tế chứng minh rằng, các sản phẩm/dịch vụ phụ trợ đi kèm đã giúp các công ty xây dựng được một mối quan hệ tốt với khách hàng và tạo cho khách hàng một niềm tin tuyệt đối vào sản phẩm/dịch vụ của họ. Đây là một dịch vụ dễ thực hiện nhưng tốn kém ít. Tuy nhiên, thời gian qua, các Công ty Việt Nam ít chú ý đến hoạt động hỗ trợ về sản phẩm và dịch vụ, vì vậy họ đã mất một phần lớn thị phần vào tay các doanh nghiệp do nước ngoài đầu tư.

- *Định hướng khách hàng:* Định hướng khách hàng là việc doanh nghiệp hoạt động theo tôn chỉ "sản xuất ra các sản phẩm/dịch vụ phải dựa trên cơ sở nhu cầu khách hàng và chất lượng sản phẩm/dịch vụ là mức độ thoả mãn nhu cầu khách hàng của sản phẩm/dịch vụ đó". Vì vậy, Công ty cần phải nghiên cứu nhu cầu khách hàng để sản xuất ra sản phẩm/dịch vụ không chỉ thoả mãn khách hàng ngay từ đầu mà còn thoả mãn nhu cầu ngày càng tăng của họ.

- *Phân đoạn thị trường:* Phân đoạn thị trường là một vũ khí cạnh tranh hiệu quả, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp có nguồn lực hạn chế. Việc phân chia thị trường ra thành các phân đoạn khác nhau và lựa chọn cho mình một thị trường phù hợp là một con đường đúng đắn để đi đến thành công. Các doanh nghiệp Việt Nam với những hạn chế của mình về vật lực và tài lực có

thể chọn ra cho mình một thị trường riêng không chỉ ở trên lãnh thổ Việt Nam mà còn cả ở thị trường nước ngoài.

- *Xây dựng các cơ sở chăm sóc khách hàng:* Khách hàng ngày càng quan tâm đến dịch vụ hậu mãi khi mua một sản phẩm/dịch vụ nào đó. Vì vậy, bố trí các cơ sở chăm sóc khách hàng ở những nơi thuận tiện với đầy đủ trang thiết bị, đội ngũ nhân viên có tay nghề cao, tận tình phục vụ là một công cụ hỗ trợ đắc lực cho việc bán hàng. Hiện tại, rất ít công ty Việt Nam quan tâm đến việc thiết lập mạng lưới chăm sóc khách hàng. Chính vì vậy mà khả năng cạnh tranh của các công ty trong nước đã yếu lại càng yếu đi.

Đối chiếu những lợi ích của CRM với đặc điểm của những phương thức trên, có thể nhận thấy CRM là một giải pháp đặc biệt thích hợp, gia tăng tính sắc bén cho những vũ khí cạnh tranh đã và nên được doanh nghiệp Việt Nam sử dụng. Thí dụ, CRM làm giảm chi phí ở nhiều khâu hoạt động, giúp phân đoạn thị trường một cách hiệu quả dựa trên cơ sở dữ liệu đa dạng và có tổ chức, giúp nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng…

Tóm lại, để cạnh tranh và tồn tại trong thị trường hướng trọng tâm vào khách hàng cũng như sẵn sàng hội nhập nền kinh tế thế giới, các tổ chức phải kịp thời tiếp cận với CRM và vận dụng có hiệu quả trong tổ chức mình. Đây là đòi hỏi thực tế chứ không còn đơn giản chỉ là sự lựa chọn.

3.2. Tiềm năng phát triển CRM tại Việt Nam

3.2.1. *Số lượng doanh nghiệp lớn, chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ*

CRM có thể được bất cứ tổ chức, doanh nghiệp nào triển khai, miễn là họ có sự tương tác với khách hàng. Tuy nhiên, CRM được cho là lý tưởng và phù hợp nhất với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trên thực tế, các doanh nghiệp lớn thường gặp thách thức khi xử lý những thay đổi (yếu tố then chốt của CRM), doanh nghiệp càng lớn thì càng nhiều khâu cần được chiến lược hóa

và điều chỉnh. Ngược lại, các công ty nhỏ lại linh hoạt hơn và có khả năng sớm thích nghi với sự thay đổi, do đó thu được kết quả nhanh hơn. Chỉ cần quy trình áp dụng đã được thực hiện đúng và doanh nghiệp thực sự sẵn sàng tự điều chỉnh lại theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm thì CRM có thể chắc chắn triển khai thành công.

Tại Việt Nam, theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư, trong tổng số gần 350.000 doanh nghiệp hiện nay, khoảng 95% là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các doanh nghiệp này luôn gặp nhiều khó khăn khi cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn trong việc thu hút cũng như giữ chân khách hàng, điều này khiến cho nhu cầu áp dụng CRM ngày càng trở nên cấp bách.

3.2.2. *Sự tiếp cận sâu hơn của doanh nghiệp với công nghệ thông tin và các giải pháp quản lý hiện đại*

Doanh nghiệp Việt Nam ngày càng có nhiều cơ hội tiếp cận với các giải pháp mới trên thế giới thông qua Internet và các hội nghị, toạ đàm… Nhận thức của các doanh nghiệp, ít nhất là những người lãnh đạo các công ty phần nào đó đã được nâng cao về vai trò của các ứng dụng công nghệ vào chu trình quản lý doanh nghiệp. CRM, cũng như ERP và các ứng dụng khác đã và đang trở thành những khái niệm gần gũi hơn với các công ty.

Các doanh nghiệp Việt Nam cũng đã quan tâm nhiều hơn về thương mại điện tử như việc lập website để giới thiệu thông tin, hỗ trợ Marketing, bán hàng qua mạng... Đây là một trong những tiền đề cần thiết để triển khai CRM trực tuyến, hỗ trợ công tác dịch vụ khách hàng.

3.2.3. *Nguồn nhân lực chuyên môn phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu*

Ngành CNTT nói chung của nước ta và các lĩnh vực liên quan mật thiết tới CRM như Thương mại điện tử bắt đầu hé mở những tín hiệu đáng mừng vì doanh nghiệp ngày càng đánh giá cao ứng dụng CNTT trong việc nâng cao

năng suất lao động và mở rộng thị trường. Số đơn vị kinh doanh có cán bộ chuyên trách về CNTT tăng nhanh. Một số trường đại học kinh tế - thương mại trong nước đã tiến hành giảng dạy về Thương mại điện tử như một phần chương trình đào tạo các cử nhân kinh tế.

Bên cạnh đó, có nhiều sinh viên Việt Nam lựa chọn chuyên ngành Marketing, Thương mại điện tử, Quản trị kinh doanh, CNTT ở các trường đại học nước ngoài. Trong vài năm tới, đây sẽ là lực lượng quan trọng hỗ trợ doanh nghiệp, thậm chí giữ vai trò lãnh đạo khi xây dựng các hoạt động liên quan tới chiến lược cạnh tranh và triển khai CRM.

3.3. Các giải pháp tăng cường ứng dụng CRM trong chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam

3.3.1. *Các giải pháp vĩ mô*

Chính phủ và các cơ quan nhà nước cần góp phần mạnh mẽ hơn nữa trong việc xây dựng và hỗ trợ để các doanh nghiệp Việt Nam cạnh tranh một cách thuận lợi, bình đẳng trên thương trường, có cùng các cơ hội như nhau về tiếp cận công nghệ... Các công cụ chính sách của Nhà nước và sự hỗ trợ trên các mặt khác nhau là rất cần thiết. Môi trường kinh doanh, môi trường pháp lý và các nhân tố xã hội có ảnh hưởng rất lớn đối với doanh nhân và thị trường trong nước nói chung. Do đó, thông qua chủ trương chính sách cụ thể, Nhà nước cần tạo điều kiện thuận lợi hơn cho hoạt động cạnh tranh của các doanh nghiệp hiệu quả và phát triển bền vững.

3.3.1.1. *Xây dựng đồng bộ hệ thống pháp lý liên quan đến CRM*

Tuy hạ tầng viễn thông và Internet trong nước đã có những bước tiến vượt bậc, môi trường pháp lý dường như vẫn không thay đổi đáng kể. Trong khi khối doanh nghiệp năng động với thời cuộc và công nghệ thì các cơ quan chuyên trách vẫn tỏ ra chậm chạp trong việc tạo lập môi trường pháp lý thuận

lợi để thúc đẩy hoạt động cạnh tranh. Để CRM phát triển tại Việt Nam đúng với xu hướng và xứng tầm với tiềm năng của mình, thiết nghĩ cần tập trung xoáy sâu vào các yếu tố nền tảng tạo nên và thúc đẩy sự phát triển của CRM.

Một trong số đó là những yếu tố pháp lý về thương mại điện tử - lĩnh vực liên quan trực tiếp tới CRM. Mặc dù hiện nay đã có Luật Thương mại điện tử và 5 nghị định, nhưng những băn khoăn của doanh nghiệp như: Hợp đồng trên mạng có được công nhận như hợp đồng văn bản giấy? Tiền thanh toán qua mạng có đảm bảo an toàn? Khi xảy ra tranh chấp thì xử lý như thế nào? - vẫn chưa được các cơ quan giải thích một cách cặn kẽ thấu đáo.

Do đó, Chính phủ và các tổ chức CNTT cần cụ thể hoá hơn nữa các nội dung luật bao gồm định nghĩa rõ ràng về Thương mại điện tử, hợp đồng, giấy phép kinh doanh, giám sát, xét xử, thi hành… và xây dựng chính sách nhằm bảo vệ lợi ích người tiêu dùng khi tham gia giao dịch điện tử.

Ngoài ra, để hỗ trợ doanh nghiệp phục vụ tốt hơn, thực hiện nhanh chóng hơn quy trình giao dịch mua bán hàng hoá, dịch vụ với khách hàng, cần phải xây dựng và phát triển hệ thống thanh toán trực tuyến, khắc phục cách làm "bán điện tử, bán thủ công", khách hàng đặt mua trên mạng vẫn phải đến xác nhận chi tại ngân hàng. Vì vậy, các ngân hàng Việt Nam mà đứng đầu là Ngân hàng Nhà nước cần tích cực hơn nữa trong xây dựng cổng thanh toán, đảm bảo tính minh bạch, nhanh chóng, chính xác và tuân thủ luật lệ chung của thế giới.

3.3.1.2. *Tập trung phát triển nguồn nhân lực chuyên môn*

Con người là nhân tố rất quan trọng trong quá trình triển khai CRM. Chính vì vậy, để đẩy mạnh hiệu quả ứng dụng giải pháp này, nguồn nhân lực chuyên môn trong lĩnh vực CNTT và kinh doanh phải được chú trọng. Cần mở rộng đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực này tại các cơ sở đào

tạo chuyên ngành về thương mại, kinh doanh và công nghệ. Hiện nay, CRM vẫn chưa được đưa vào chương trình giảng dạy ở hầu hết các trường đại học về kinh tế, thương mại và kĩ thuật, nếu có thì ở mức độ khá khiêm tốn trong bộ môn Quản trị kinh doanh hoặc Thương mại điện tử. Chính vì vậy, trong tương lai, Quản trị quan hệ khách hàng nên được giảng dạy một cách có trọng tâm và chiều sâu hơn. Các trung tâm đào tạo và các trường đại học có thể mở các khoá học Ứng dụng CNTT trong quản trị doanh nghiệp, cung cấp cho sinh viên những kiến thức chuyên sâu về các ứng dụng công nghệ thông tin quan trọng trong doanh nghiệp như Quản trị quan hệ khách hàng và cả Quản trị chuỗi cung ứng, Quản trị nguồn lực doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, Nhà nước cần đầu tư giúp xây dựng nguồn tài liệu đầy đủ và chính xác phục vụ công tác nghiên cứu về CRM. Ở Việt Nam hầu như không có nhiều sách, công trình nghiên cứu đề cập đến CRM bao gồm cả tài liệu nước ngoài, còn tài liệu của các tác giả trong nước lại càng hiếm. Do đó, thiết nghĩ Trung tâm tư vấn CNTT, Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp thuộc Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam, Thư viện quốc gia… nên bổ sung các sách báo, kết quả nghiên cứu này, tạo điều kiện cho doanh nghiệp cũng như những ai quan tâm có thể tiếp cận nguồn thông tin được đảm bảo về CRM.

3.3.1.3. *Tập trung đầu tư hạ tầng cơ sở công nghệ*

Đây một nền tảng không thể thiếu cho CRM, cần có sự đầu tư bài bản, trọng tâm và trọng điểm, để từng bước theo kịp với sự phát triển CNTT và viễn thông trong khu vực và thế giới. Nhà nước phải hỗ trợ tư vấn về công nghệ mới hiện đại, thích hợp và cung cấp thông tin công nghệ, thị trường cho các doanh nghiệp Việt Nam, tạo lập và phát triển thị trường công nghệ không chỉ có CRM mà còn cả các giải pháp hỗ trợ quản lý doanh nghiệp nói chung, tạo điều kiện để các doanh nghiệp này tăng cường cạnh tranh trong sản xuất sản phẩm, dịch vụ. Các cơ quan chuyên môn như Bộ Thông tin và truyền

thông, Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng… cần thành lập một số tổ chức hỗ trợ tư vấn CRM (bằng những hình thức đa dạng) trong các lĩnh vực, ngành nghề khác nhau.

3.3.1.4. *Tổ chức đào tạo, tập huấn cho các doanh nghiệp về CRM và chiến lược kinh doanh*

Mặc dù ứng dụng và triển khai CRM thường được coi là vấn đề nội bộ của doanh nghiệp, vai trò của các uỷ ban, tổ chức Nhà nước trong việc hỗ trợ bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng rất có ý nghĩa. CRM vẫn còn là một khái niệm khá mới mẻ ở Việt Nam so với thế giới, kho tàng kiến thức về CRM và cạnh tranh là rất lớn, trong khi không phải giám đốc doanh nghiệp nào, chưa kể tới các nhân viên, có đủ trình độ chọn lọc và tiếp nhận một cách đúng đắn, đầy đủ. Vì vậy, những cuộc hội thảo, các chương trình hỗ trợ triển khai là tiền đề để doanh nghiệp tự mình ứng dụng CRM hiệu quả.

Cần phải nhân rộng hơn nữa những dự án "phổ cập" CRM tại Việt Nam tương tự Dự án *"Ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động quản lý quan hệ khách hàng (CRM) tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam"* do quỹ Phát Triển Quản Lý Châu Á (FAMD) hỗ trợ và Trung tâm năng suất Việt Nam – VPC (thuộc tổng cục Tiêu Chuẩn Đo Lường Chất Lượng) trực tiếp triển khai. Mục tiêu của dự án nhằm giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh. Dự án được bắt đầu từ năm 2007 với ba giai đoạn: Nâng cao nhận thức; Áp dụng thí điểm; Quảng bá rộng rãi. Hiện dự án đang ở cuối giai đoạn 2 với việc ứng dụng phần mềm VIPAR (tên phần mềm CRM dành cho doanh nghiệp vừa và nhỏ do công ty công nghệ BSC phối hợp cùng các chuyên gia trong dự án phát triển) tại hai doanh nghiệp là Vietbay và CT-in. Được biết, việc ứng dụng tại hai công ty này đều có những kết quả rất khả quan. Ví dụ tại Vietbay, nhờ ứng dụng CRM, hiện nay công ty đã có một cơ sở dữ liệu tập trung, kỹ năng truyền đạt của nhân viên (từ việc chia sẻ thông

tin trong nội bộ đến kỹ năng giao tiếp với khách hàng) trong công ty cũng được cải thiện đáng kể.

Song song với đó, cần tổ chức các cuộc hội thảo, các khoá đào tạo định kỳ về quản lý quan hệ khách hàng cho doanh nghiệp Việt Nam. Trong những sự kiện này, ban đầu, chuyên gia nước ngoài giúp đào tạo cho giảng viên Việt Nam, rồi các giảng viên này tiếp tục đào tạo cho các doanh nghiệp. Các cuộc hội thảo, toạ đàm…nên được tổ chức với thành phần tham gia đông đảo, đa dạng, bao gồm các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực từ sản xuất cho tới dịch vụ, kể cả các công ty về dược, tài chính, bảo hiểm và công nghệ viễn thông.

3.3.1.5. *Tăng cường vai trò của các hiệp hội, các câu lạc bộ giám đốc và các tổ chức chuyên môn đối với sự phát triển của CRM*

So với nhiều nước có nền kinh tế phát triển, vai trò của các hiệp hội chuyên ngành, các câu lạc bộ về Thương mại điện tử, Marketing, thương hiệu… ở nước ta trong việc giao lưu, xúc tiến thương mại, trao đổi thông tin và hỗ trợ phát triển chuyên môn còn hạn chế, mờ nhạt cả về số lượng, quy mô và nội dung hoạt động. Vì vậy cần chú trọng hơn nữa việc tổ chức các buổi trao đổi sinh hoạt, giới thiệu kinh nghiệm trong nước và quốc tế, cập nhật thông tin về ngành, hoạt động kinh doanh, trong đó có CRM. Những hoạt động đó tuy đơn giản nhưng rất bổ ích, tạo điều kiện phát triển và hoàn thiện năng lực của các giám đốc và cán bộ quản lý kinh doanh. Ở đây, vai trò của Trung tâm tư vấn CNTT - một trong các hoạt động hợp tác chính của Đề án quốc gia "Hỗ trợ doanh nghiệp ứng dụng CNTT phục vụ hội nhập và phát triển giai đoanh 2005 – 2010" mà Chính phủ giao cho VCCI triển khai, Trung tâm tư vấn hỗ trợ doanh nghiệp, Hội doanh nghiệp tại các tỉnh, thành phố, Câu lạc bộ giám đốc chuyên nghiệp…phải tích cực hơn nữa và đưa Quản trị quan hệ khách hàng vào các chương trình trong hoạt động của mình.

3.3.2. *Các giải pháp vi mô*

3.3.2.1. *Tăng cường năng lực quản trị chiến lược cạnh tranh của các giám đốc và cán bộ quản lý trong doanh nghiệp*

CRM là một nghệ thuật cạnh tranh, chính vì vậy tăng khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp bằng cách nâng cao năng lực lãnh đạo của các chủ doanh nghiệp là yếu tố thiết yếu. Hai nhân tố hình thành năng lực tổng hợp của một doanh nhân là tố chất và năng lực quản lý. Tuy nhiên, ở nước ta trong nhiều trường hợp, một doanh nhân có được yếu tố thứ nhất lại thiếu yếu tố thứ hai; hoặc phát triển các yếu tố đó không đồng đều, không theo kịp sự phát triển nhanh chóng và sự đòi hỏi khắc nghiệt của hoạt động kinh doanh với mức độ cạnh tranh ngày càng cao.

Để phát triển các năng lực nói trên, cần có sự nỗ lực của bản thân doanh nghiệp và sự hỗ trợ của các cơ quan, tổ chức hữu quan; nhưng sự chủ động, tích cực phấn đấu của bản thân mỗi giám đốc và nhà kinh doanh phải là nhân tố quyết định. Doanh nhân cần chú trọng nâng cao những kỹ năng cần thiết và cập nhật những kiến thức hiện đại để đủ sức bước vào nền kinh tế tri thức. Một số kiến thức và kỹ năng có thể đã có nhưng cần được hệ thống hoá và cập nhật, trong đó, cần đặc biệt chú ý những kỹ năng hữu ích như: Kỹ năng quản trị hiệu quả trong môi trường cạnh tranh; kỹ năng lãnh đạo của nghiệp chủ và giám đốc doanh nghiệp; kỹ năng quản lý sự thay đổi…Những kỹ năng này kết hợp với các kiến thức quản trị quan hệ khách hàng có hiệu quả sẽ có tác động quyết định đối với các doanh nhân và các nhà quản lý doanh nghiệp, qua đó làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

3.3.2.2. *Nâng cao tư duy chiến lược của cán bộ quản lý doanh nghiệp*

Sự yếu kém về tầm nhìn chiến lược trong phát triển kinh doanh nói chung và CRM nói riêng là một trong những nguyên nhân của sự thất bại trong phát triển dài hạn. Có doanh nghiệp hoạt động rất thành công ở quy mô nhỏ nhưng thất bại ngay khi bước vào giai đoạn mở rộng quy mô.

Về mặt chiến lược cạnh tranh, các doanh nghiệp Việt Nam lại càng yếu. Để bồi dưỡng, phát triển năng lực quản lý chiến lược và tư duy chiến lược cho đội ngũ giám đốc và cán bộ kinh doanh trong các doanh nghiệp Việt Nam khi triển khai CRM, cần chú trọng đặc biệt những kỹ năng: Phân tích kinh doanh, dự đoán và định hướng chiến lược, lý thuyết và quản trị chiến lược, quản trị rủi ro và tính nhạy cảm trong quản lý.

3.3.2.3. *Xây dựng tầm nhìn CRM cho doanh nghiệp*

Trong kiến trúc CRM, "xây dựng tầm nhìn CRM" là một trong những bước quan trọng. Tầm nhìn CRM là bức tranh tổng thể về cách nhìn nhận đánh giá và thấu hiểu khách hàng, về khách hàng mục tiêu mong muốn của doanh nghiệp và cách tương tác lý tưởng với những khách hàng mục tiêu đó. Không có tầm nhìn CRM, khách hàng và các cổ đông của doanh nghiệp sẽ không thể thấy rõ chiến lược CRM và lợi ích của nó. Bản thân nhân viên cũng không biết họ phải làm gì, được những lợi ích gì, điều này khiến sự cộng tác của doanh nghiệp trở nên rất khó khăn.

Để khắc phục tình trạng "tầm nhìn CRM" còn hẹp và đôi khi lệch lạc, các doanh nghiệp Việt Nam nên tập trung phân tích:

- Vị trí của doanh nghiệp trên thị trường: Tiềm lực, nhân lực, sản phẩm, thị trường khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các chính sách liên quan đến khách hàng của doanh nghiệpvà của đối thủ cạnh tranh.

- Thông tin về khách hàng của doanh nghiệp: nhu cầu, ước muốn, các đánh giá, phản hồi của khách hàng hiện tại, khách hàng tiềm năng về sản

phẩm, chính sách bán hàng, dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp và của các đối thủ cạnh tranh.

- Cùng bàn bạc thống nhất ở các cấp lãnh đạo cấp cao đến cấp trung để cùng xây dựng một "tầm nhìn CRM" đúng và đặc thù cho doanh nghiệp mình.

- Thực hiện đào tạo, cung cấp tài liệu, video, qui định chính sách… để cổ động, động viên đôi khi là bắt buộc các nhân viên nhận thức và thấu hiểu tầm nhìn CRM của doanh nghiệp.

3.3.2.4. *Thiết lập chiến lược CRM*

Tại các doanh nghiệpViệt Nam, để chiến lược CRM đầy đủ gặp rất nhiều khó khăn. Việc đánh giá vị trí hiện tại của doanh nghiệp liên quan đến giá trị, lòng trung thành và mức độ hài lòng của khách hàng chưa đầy đủ vì thiếu thông tin khách hàng. Giá trị khách hàng phần lớn được đánh giá phiến diện theo doanh số trong khi lòng trung thành và độ hài lòng của khách hàng thì gần như không đánh giá được. Việc thiết lập các mục tiêu về khách hàng phần lớn mang tính mơ hồ, không rõ ràng. Đa phần doanh nghiệp đều không quan tâm đến việc chỉ ra các yêu cầu về con người: kỹ năng, văn hóa, tổ chức, trách nhiệm, quyền hạn…Các yêu cầu về dữ liệu khách hàng thì hoàn toàn thiếu và không thống nhất, dựa trên dữ liệu rời rạc hiện có của các phòng ban riêng rẽ. Ví dụ, một doanh nghiệp phân phối hàng tiêu dùng thì dữ liệu khách hàng là các đại lý gần như chỉ có những thông tin cơ bản (tên khách hàng, địa chỉ, doanh số, dữ liệu kế toán). Trong khi CRM cần nhiều hơn vậy để xây dựng lại mối quan hệ kinh doanh với các khách hàng đã mất hoặc xây dựng các kế hoạch Marketing hay chính sách bán hàng, dịch vụ…

Để khắc phục thực tế trên, hoạt động xây dựng chiến lược CRM cần bao gồm:

- Việc đánh giá vị trí hiện tại của doanh nghiệp liên quan đến giá trị, lòng trung thành và độ hài lòng của khách hàng.

- Định hướng phân đoạn khách hàng của doanh nghiệp.

- Thiết lập các mục tiêu về khách hàng (bao gồm đạt được, duy trì và phát triển).

- Định nghĩa các thước đo để giám sát quá trình thực hiện chiến lược CRM (ví dụ: thước đo về độ hài lòng, trung thành, và chi phí đáp ứng).

- Phác thảo chiến lược cho việc phân đoạn sản phẩm, chính sách giá, truyền thông và tương tác, kênh, dịch vụ khách hàng, và quản lý phân đoạn theo yêu cầu khách hàng.

- Chỉ rõ các yêu cầu về cơ sở hạ tầng (bao gồm các kỹ năng, tổ chức, CNTT, phân tích và dữ liệu) để định hướng cho các chiến lược hoạt động khác.

3.3.2.5. *Lựa chọn giải pháp thích hợp*

Việc lựa chọn một gói phần mềm phù hợp quyết định tới 80% khả năng thành công của một dự án CRM. Để đưa ra một quyết định đúng đắn, doanh nghiệp Việt Nam cần hiểu rõ đặc trưng của doanh nghiệp mình bằng cách trả lời những câu hỏi cơ bản như: mối quan hệ giữa khách hàng và nhân viên bán hàng như thế nào, yếu tố quan trọng trong chiến lược của doanh nghiệp là gì, doanh nghiệp thu hút khách hàng mới cũng như chăm sóc khách hàng cũ ra sao, phương thức quản lý một dự án dài hạn như thế nào.

Những yếu tố, khía cạnh khác mà doanh nghiệp Việt Nam cần quan tâm trước khi đi đến quyết định về một giải pháp CRM hiệu quả có thể là:

* *Nhu cầu của doanh nghiệp*

Khi triển khai CRM, doanh nghiệp Việt Nam thường lựa chọn giải pháp căn cứ theo xu hướng trên thị trường thay vì những đòi hỏi nội tại của mình. Một gói phần mềm dù đắt tiền nhưng nếu không phục vụ cho mục đích cụ thể của doanh nghiệp thì cũng sẽ là lãng phí. Lựa chọn một sản phẩm CRM phù hợp yêu cầu doanh nghiệp phải có khả năng đánh giá, chẳng hạn như doanh nghiệp này cần có một cơ sở dữ liệu tập trung các thông tin về email hay cảm

nhận, suy nghĩ của khách hàng, nhưng một doanh nghiệp khác lại cần một phần mềm vừa có khả năng lưu trữ thông tin khách hàng, vừa có chức năng quản lý quy trình Marketing, gia tăng khách hàng tiềm năng, tự động hóa quy trình bán hàng, v.v…

Để có quyết định đúng đắn, doanh nghiệp Việt Nam nên bắt đầu bằng việc phân tích nhu cầu của chính mình, tham khảo những nhà cung cấp giải pháp CRM cũng như những doanh nghiệp đã áp dụng CRM thành công để có thêm kinh nghiệm.

**Trình độ, kĩ năng của nhân viên*

Một phần mềm có khả năng đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp sẽ vẫn không thực sự hoạt động hiệu quả nếu nhân viên của doanh nghiệp không được đào tạo, không có những kĩ năng để vận hành chúng. Chính vì vậy, trình độ của nhân viên cũng là một yếu tố cần xem xét trong lựa chọn giải pháp CRM.

**Tài chính của doanh nghiệp*

Với tiềm lực tài chính có hạn của các doanh nghiệp Việt Nam, nên dành bao nhiêu cho một giải pháp CRM là câu hỏi mà doanh nghiệp nên đặt ra, làm thế nào để với một khoản tiền phù hợp, doanh nghiệp vẫn có được sự lựa chọn tối ưu.

Có rất nhiều doanh nghiệp đã liên tục đầu tư mạnh mẽ để có những phần mềm tối tân, nhưng điều đó lại không mang lại giá trị gì cho doanh nghiệp bởi họ không có mục tiêu rõ ràng cũng như không tận dụng hết chức năng của những gói phần mềm đắt tiền ấy. Tuy nhiên, chỉ với một phần mềm giá cả phải chăng, nếu biết tận dụng, khai thác đầy đủ chức năng thì giá trị sử dụng còn lớn hơn nhiều so với khoản đầu tư mà doanh nghiệp đã phải bỏ ra.

Trên các trang tin quảng cáo, rao vặt Việt Nam, nhiều nhà cung cấp giải pháp CRM quảng bá rằng phần mềm của họ có thể đáp ứng tất cả nhu cầu của

công ty, tăng khả năng cạnh tranh hiệu quả nhất. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần thận trọng và xem xét liệu phần mềm đó có thể đưa vào sử dụng ngay hay phải qua tùy biến mới có thể phù hợp, và liệu có cần thay đổi gì trong quy trình, cơ cấu hoạt động của mình nhằm đáp ứng cho quá trình triển khai CRM hay không. Doanh nghiệp cũng nên tìm hiểu qua 2-3 phần mềm khác, trên cơ sở đó so sánh ưu và nhược điểm của các giải pháp để có được quyết định đúng đắn nhất.

Ngày nay, tại Việt Nam các doanh nghiệp thông thường có hai lựa chọn: Open Source CRM (CRM mã nguồn mở) và On - Demand CRM (CRM theo nhu cầu). Open Source CRM thường phù hợp cho hầu hết các doanh nghiệp bởi tính thích ứng cao. Doanh nghiệp không nhất thiết phải thiết lập những chương trình phần mềm không có nhiều công dụng hay không phù hợp đối với mình. Trong khi đó, On - Demand CRM chứng tỏ sự phù hợp với các doanh nghiệp Việt Nam bởi quy mô vừa và nhỏ, các doanh nghiệp này thường được các công ty phần mềm cung cấp những hợp phần theo nhu cầu cũng như cho phép sử dụng một số hợp phần miễn phí trên web. Nhà cung cấp sẽ giúp doanh nghiệp cập nhật các dữ liệu thông qua Internet, chẳng hạn như email, hay thông tin của khách hàng…Doanh nghiệp sử dụng loại phần mềm CRM On - Demand thường chỉ phải bỏ ra một khoản chi phí nhỏ, và cũng không phải cài đặt hay bảo dưỡng hệ thống, hơn nữa lại có thể truy cập dữ liệu mọi lúc, mọi nơi. Như vậy, với phần lớn doanh nghiệp Việt Nam, lựa chọn On – Demand CRM tỏ ra là sự lựa chọn hợp lý hơn, nên được doanh nghiệp cân nhắc.

3.3.2.6. *Chú trọng tới yếu tố con người*

Yếu tố con người là một trong những điểm yếu của tiến trình áp dụng CRM trong doanh nghiệp Việt Nam. Ở đây, người lãnh đạo cần hiểu biết thấu đáo và nắm vững các mục tiêu kinh doanh của công ty, cũng như những giá trị mà CRM hướng tới. Yêu cầu đặt ra là một nhà quản lý cấp cao cần tham

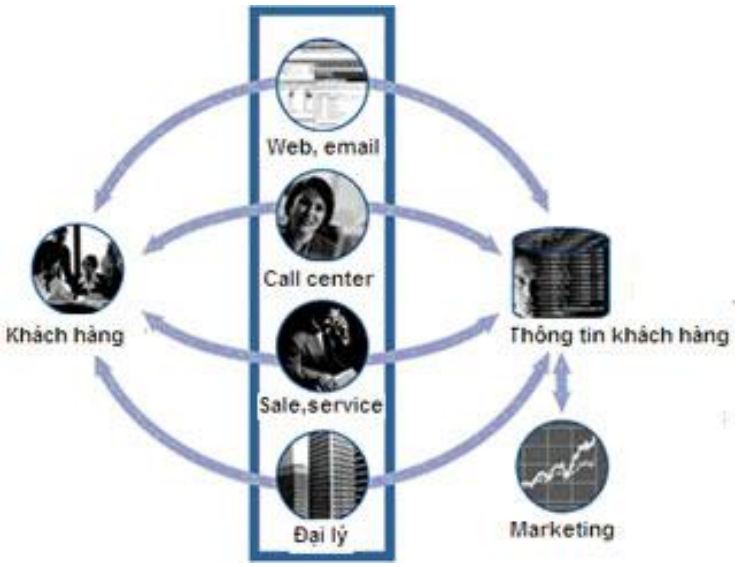
gia ngay từ thời điểm triển khai CRM và phải dành ưu tiêu cho các hoạt động nhằm tối ưu hóa quá kết quả của hệ thống CRM. Chỉ có vậy mới khắc phục được tình trạng các công ty Việt Nam thường mua phần mềm về và giao toàn bộ trách nhiệm nghiên cứu, triển khai cho phòng ban phụ trách CNTT còn người quản lý không hề tham gia.

Bên cạnh đó, CRM cần sự hỗ trợ từ tất cả các thành viên trong công ty. Nhìn chung, đội ngũ nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam - chủ yếu có quy mô nhân lực nhỏ, chi phí thuê nhân viên thấp - chỉ đạt trình độ tối thiểu về sử dụng CNTT. Vì vậy, doanh nghiệp cần chú ý trang bị cho nhân viên những kiến thức, kĩ năng cơ bản nhất về tin học, hiểu được khái niệm một cách tổng quát nhất về CRM cũng như những thay đổi về môi trường làm việc khi dự án CRM được triển khai. Việc tập huấn, đào tạo thường yêu cầu sự kiên trì và một khoảng thời gian nhất định, nhưng hứa hẹn mang lại những chuyển biến tích cực đáng kể về sau.

3.3.2.7. *Xây dựng hệ thống thông tin khách hàng chất lượng*

Như đã chỉ ra, một trong những nền tảng quan trọng để doanh nghiệp xây dựng CRM thành công là chất lượng thông tin khách hàng phải thật tốt. Với doanh nghiệp nước ta, thông tin về khách hàng của doanh nghiệp thường không đạt các yêu cầu cần thiết để đưa ra các quyết định về cạnh tranh.

Hình 3.1: Mô hình thông tin khách hàng trong doanh nghiệp



Có 3 bước cần thực hiện:

- **Bước 1**: Xây dựng các tiêu chí thông tin khách hàng theo chuẩn CRM. Bản thân mỗi doanh nghiệp đều đã có những tiêu chí thông tin khách hàng riêng. Nhưng khi chuẩn bị triển khai CRM, mỗi doanh nghiệp cần phải xem xét lại các tiêu chí này nhằm đảm bảo các yêu cầu:

+ Đầy đủ: tập hợp tiêu chí của các phòng ban liên quan tới khách hàng.

+ Thống nhất: Tránh việc trùng lặp, thiếu, hay sai lệch tiêu chí giữa các bộ phận.

+Tính luồng thông tin: doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một cơ chế luồng thông tin khách hàng rõ ràng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp bao gồm: quyền truy cập, nghĩa vụ chia sẻ, cung cấp.

+ Khả thi: không có một bộ phận nào của doanh nghiệp có thể tự thu thập toàn bộ các thông tin khách hàng cần thiết cho một doanh nghiệp. Do vậy, sau khi có bộ tiêu chí doanh nghiệp phải phân tích đánh giá về khả năng thực hiện (gồm: xác định bộ phận thu thập, phương pháp thu thập), đồng thời xem xét khả năng khách hàng có sẵn lòng cung cấp các thông tin cần thiết đó không.

- Bước 2: Xây dựng và lựa chọn phương pháp thu thập thông tin khách hàng. Tùy theo yêu cầu thông tin khách hàng, doanh nghiệp sẽ lựa chọn cho mình những cách tiến hành thu thập thông tin sau:

+ Qua hoạt động giao dịch kinh doanh

+ Qua hoạt động dịch vụ: lắp đặt, chuyển giao, tư vấn, chăm sóc khách hàng, bảo hành, bảo trì...

+ Qua những chiến dịch khảo sát khách hàng của bộ phận Marketing

+ Qua trang web, diễn đàn, email

+ Qua các hội nghị khách hàng, hội thảo, triển lãm, hội chợ...

+ Qua hệ thống các đối tác.

Hiện tại các doanh nghiệp Việt Nam thường thu thập thông tin khách hàng qua các hoạt động của phòng kinh doanh. Việc thu thập thông tin khách hàng từ các bộ phận khác như Marketing và dịch vụ chưa được chú trọng. Do vậy, khi áp dụng CRM, doanh nghiệp Việt Nam nên dựa trên các tiêu chí thông tin khách hàng đã được xây dựng ở bước 1 để xây dựng các qui trình, qui định, hướng dẫn và các biểu mẫu thu thập thông tin khách hàng cho từng bộ phận để đảm bảo tính khả thi của việc thực hiện.

- Bước 3: Tiến hành thực hiện, đánh giá và điều chỉnh

Sau khi đã thực hiện xong bước 1 và bước 2, doanh nghiệp cần tiến hành việc thu thập thông tin khách hàng tại các bộ phận. Đồng thời, doanh nghiệp phải luôn đánh giá lại chất lượng thông tin khách hàng đã thu thập được nhằm kịp thời thay đổi, điều chỉnh lại các tiêu chí thông tin khách hàng, qui trình, biểu mẫu... sao cho phù hợp và hiệu quả đối với mỗi bộ phận phòng ban thực hiện.

3.3.2.8. *Thay đổi quy trình kinh doanh*

Thay đổi tư duy về kinh doanh, quy trình làm việc, và rộng hơn là văn hóa doanh nghiệp là thách thức lớn nhất với các doanh nghiệp Việt Nam. Cụ thể,

doanh nghiệp cần xây dựng một môi trường làm việc có tính tương tác cao giữa các bộ phận, giúp nhân viên trao đổi kinh nghiệm, đồng thời phát huy tính dân chủ, uỷ quyền cho nhân viên nhiều hơn. Đây thường là điểm yếu của các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, hoạt động theo kiểu *chuyên quyền hoặc mô hình gia đình, mọi quyết định đều phụ thuộc vào lãnh đạo cấp cao*. Đơn giản như việc giải quyết khiếu nại của khách hàng, theo mô hình "chuyên quyền", nhân viên dù nắm được đầy đủ thông tin và hoàn toàn có thể đưa ra cách xử lý phù hợp nhưng vẫn phải thông báo, xin ý kiến cấp trên, gây phiền toái và mất thời gian cho khách hàng.

Do đó, để những thông tin thu thập được từ khách hàng nhờ CRM trở nên có ý nghĩa và phát huy tác dụng thì ý kiến của nhân viên, những người có nhiều cơ hội tiếp xúc, giao dịch trực tiếp với khách hàng cần được trân trọng hơn, hay nói cách khác, cung cách quản lý cũng như phong cách làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp cần phải thay đổi nhằm thích nghi với môi trường làm việc mới.

Có thể thấy, triển khai CRM là một thách thức đáng kể trong vấn đề thay đổi quy trình và tư duy làm việc của mỗi tổ chức/doanh nghiệp. Chỉ có tin tưởng vào CRM, có chính sách đúng đắn, thay đổi và thích nghi với môi trường làm việc thì dự án CRM mới mang lại hiệu quả cạnh tranh thành công cho các doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Hơn bao giờ hết, các doanh nghiệp đang ở trong một môi trường kinh doanh loại trừ lẫn nhau; bởi vậy một công ty phải có khả năng ứng dụng những mô hình kinh doanh mới vượt ra khỏi các mô hình truyền thống, để từ đó hoàn thiện mạng lưới kinh doanh tập trung vào khách hàng và hướng theo nhu cầu của họ một cách nhanh nhất, nhằm bảo đảm những lợi thế cạnh tranh.

CRM có thể mang lại nhiều lợi ích quan trọng cho một tổ chức, công ty, góp phần hình thành, thúc đẩy và duy trì chiến lược cạnh tranh của họ. Mặc dù mô hình này không hoàn toàn không có rủi ro, và thực tế đã gặp nhiều thất bại do các nguyên nhân cả khách quan và chủ quan, nhưng với một chiến lược được tính toán kỹ lưỡng, doanh nghiệp hoàn toàn có thể triển khai CRM thành công.

Có thể khẳng định rằng trong tương lai, CRM sẽ vẫn là một trong những mối quan tâm lớn nhất, thu hút nhất đối với các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp Việt Nam nói riêng. Để đảm bảo phát huy tối đa những ích lợi mà CRM mang lại, rất cần sự hỗ trợ của các cơ quan Bộ, ngành trong việc tạo lập môi trường cạnh tranh và môi trường công nghệ phát triển, cung cấp thông tin chính xác và có chọn lọc, nhân rộng hơn nữa các mô hình đào tạo về quản trị quan hệ khách hàng. Tuy nhiên, nhân tố chủ chốt bảo đảm sự thành công cho CRM nằm ở chính bản thân doanh nghiệp. Rào cản lớn nhất đối với doanh nghiệp Việt Nam thường là ngại thay đổi về tư duy, chậm đổi mới phong cách làm việc truyền thống. Chính vì vậy, họ phải vượt qua thách thức đến từ chính mình, chủ động tìm hiểu, nghiên cứu kỹ lưỡng và đúc rút những bài học kinh nghiệm từ các trường hợp đã triển khai.

Trong quá trình thực hiện đề tài, người viết đã hết sức cố gắng để đưa ra những phân tích cơ bản nhất. Hy vọng rằng ở một mức độ nhất định, khoá luận đã cung cấp được cho người đọc một cái nhìn tổng quan về Quản trị quan hệ khách hàng trên cả góc độ chiến lược và góc độ công nghệ, cũng như ý nghĩa của CRM đối với chiến lược cạnh tranh, giúp các doanh nghiệp Việt Nam tiếp cận và chuẩn bị đầy đủ những hành trang cần thiết về kiến thức nhằm đạt được lợi ích tối đa từ triết lý kinh doanh mới này.

Khoá luận cũng đã cố gắng phản ánh tương đối chính xác thực trạng triển khai CRM trên thế giới và tại Việt Nam, từ đó nêu lên những bài học kinh nghiệm và đề xuất các giải pháp mang tính định hướng phù hợp với điều kiện thực tế của các doanh nghiệp Việt Nam.

Tuy nhiên, do những hạn chế về kiến thức và thời gian, khuôn khổ khoá luận không cho phép đi quá sâu vào những vấn đề cụ thể. Mặt khác, đây lại là một vấn đề khá mới mẻ, tài liệu nghiên cứu chưa nhiều, do vậy không thể tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự chỉ dẫn, góp ý từ các thầy cô và các bạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đại học Ngoại thương Hà Nội - Bộ môn thương mại điện tử (2008), *Giáo trình Thương mại điện tử và ứng dụng thương mại điện tử trong doanh nghiệp.*
2. M.E.Porter - Nguyễn Hồng Phúc (dịch) (2008), *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ.
3. Nguyễn Minh Trí (2008), *Quản trị doanh nghiệp - Những kỹ năng cơ bản để thành công*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
4. Adele Berndt, Frikkie Herbst & Lindie Roux1 (2005), "Implementing a Customer Relationship Management Programme in an emerging market", *Journal of Global Business and Technology*, Vol 1, (2).
5. Evangelia Blery & Michalis Michalakopoulos (2006), "Customer relationship management: A case study of a Greek bank", *Journal of Financial Services Marketing*, 116 - 124.
6. Ian Gordon (2002), "Best Practices: Customer Relationship Management", *Ivey Business Journal.*
7. Antonio Lorenzon, Peter J.Van Baalen, Luciano Pilotti (2005), "Marketing Knowledge Management in strategic adoption of a CRM solutions: global supports and applications in Europe", *4th International Conference –"Marketing trends"* , 21-22.
8. Sunil Mithas, M.S. Krishnan & Claes Fornell (2005), "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", *Journal of Marketing*, (69), 201–209.
9. Atul Parvatiyar & Jagdish N. Sheth (2001), "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline", *Journal of Economic and Social Research*, (2), 1-34.
10. M. Porter (1996), "What is strategy?", *Havard Business Review*, 61 – 78.

11. Ali Sanayei, Mahmood Gholami Karin (2006), "Knowledge Oriented Customer Relationship Management: An Application Model for Hotels Management", *4th International Conference –"Marketing trends".*
12. Wu Tie (2003), Implementing CRM in SMEs: An Exploratory Study on the Viability of Using the ASP Model, *M.Sc. Thesis in Accounting*, Swedish School of Economics and Business Administration.
13. Thomas Wailgum (2007), "Exploring the future state of the CRM Market", *Business Technology Leadership.*
14. AMR Research (2003), *Enterprise Application Outlook for 2003.*
15. AMR Research (2004)*The Customer Management Application Spending Report 2003-2004.*
16. AMR Research (2007), *The Customer Management Market Sizing Report 2007-2012.*
17. Oracle Corporation (2006), *Why CRM? The Business Case for Customer Relationship Management.*
18. Peppers & Rogers Group (2003), *CRM in a Down Economy...Revisited.*
19. http://www.crmnext.com
20. http://www.crm-software-guide.com
21. http://www.crmvietnam.com
22. http://www.destinationcrm.com
23. http://www.dmreview.com
24. http://www.metrus.com
25. http://www.quickmba.com
26. http://www.sas.com
27. http://six-sigma-crm.com