BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

-------o0o------

# LUẬN ÁN TIẾN SĨ

# NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ TẠI HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

**Ngành: Kinh doanh**

**NGUYỄN THỊ KHÁNH CHI**

**Hà Nội, 2018**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

-------o0o------

# LUẬN ÁN TIẾN SĨ

# NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ TẠI HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

***Ngành*: Kinh doanh**

***Chuyên ngành*: Quản trị Kinh doanh**

***Mã số*: 62.34.01.02 (Mã số mới: 9340101)**

***Nghiên cứu sinh*: Nguyễn Thị Khánh Chi**

***Người hướng dẫn khoa học*: PGS,TS Nguyễn Văn Thoan**

**Hà Nội, 2018**

# LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án Tiến sỹ **"Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp quản trị quan hê khách hàng điện tử tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam"** là công trình nghiên cứu do chính tôi hoàn thành. Các tài liệu tham khảo, số liệu thống kê được sử dụng trong Luận án có nguồn trích dẫn đầy đủ và trung thực. Kết quả nêu trong luận án chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Tác giả luận án**

# LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình làm luận án tiến sĩ, tác giả đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ mới có thể hoàn thiện nghiên cứu này. Nếu không có những giúp đỡ quý báu ấy, luận án tiến sĩ khó có thể hoàn thiện được. Chính vì thế, tác giả muốn gửi lời cảm ơn sâu sắc và chân thành nhất đến tập thể lãnh đạo và giảng viên trường Đại học Ngoại thương, các thầy cô Khoa Quản trị Kinh doanh. Đặc biệt, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến PGS.TS. Nguyễn Văn Thoan-Trưởng bộ môn Thương mại điện tử, trường Đại học Ngoại thương đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tác giả hoàn thiện luận án này.

Tác giả cũng trân trọng cảm ơn Giám đốc trung tâm Bông Sen Vàng, Trưởng/Phó giám đốc trung tâm điều hành Nội Bài, Trưởng/Phó chi nhánh miền Bắc, Phó chi cục Hải quan Nội Bài, chuyên gia e-CRM của VNA và tất cả các anh chị làm việc tại Vietnam Airlines đã cho phép tác giả đến tìm hiểu và nghiên cứu thực tế cũng như tận tình tư vấn và tham gia vào khảo sát giúp đỡ tác giả hoàn thiện luận án.

Cuối cùng, Luận án là thành quả tác giả muốn dành cho những người thương yêu trong gia đình mình, dành cho chồng và con gái.

**Trân trọng cảm ơn!**

***Hà Nội, ngày 7 tháng 5 năm 2018***

**Tác giả luận án**

**Nguyễn Thị Khánh Chi**

# MỤC LỤC

**MỤC LỤC** ..... iii
**DANH MỤC THUẬT NGỮ VIẾT TẮT** ..... vii
**DANH MỤC BẢNG BIỂU** ..... ix
**DANH MỤC HÌNH** ..... x
**PHẦN MỞ ĐẦU** ..... 1
1. **Tính cấp thiết** ..... 1
**2. Tổng quan các nghiên cứu liên quan** ..... 3
***2.1 Các nghiên cứu trong nước*** ..... 3
***2.2 Các nghiên cứu ngoài nước*** ..... 4
**3. Câu hỏi nghiên cứu** ..... 6
**4. Mục tiêu nghiên cứu** ..... 6
**5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu** ..... 7
*5.1 Đối tượng nghiên cứu* ..... 7
*5.2 Phạm vi nghiên cứu* ..... 7
**6. Phương pháp nghiên cứu** ..... 8
**7. Khoảng trống nghiên cứu** ..... 9
**8. Quy trình nghiên cứu** ..... 10
**9. Kết cấu luận án** ..... 11
**CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ TRONG NGÀNH HÀNG KHÔNG** ..... 12
**1.1 Khái niệm giải pháp e-CRM và sự khác biệt giữa CRM và e-CRM** ..... 12
***1.1.1 Khái niệm e-CRM*** ..... 12
*1.1.2 Khái niệm giải pháp e-CRM* ..... 14
***1.1.3 Lịch sử hình thành giải pháp e-CRM*** ..... 16
***1.1.4 Sự khác biệt giữa giải pháp CRM và giải pháp e-CRM*** ..... 17
**1.2 Ngành hàng không và đặc điểm của ngành hàng không** ..... 20
**1.2.1 Lịch sử ra đời và phát triển của ngành hàng không** ..... 20
**1.2.2 Đặc điểm của ngành hàng không** ..... 23
**1.3 Mục tiêu, kiến trúc giải pháp e-CRM và các giai đoạn triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong ngành hàng không** ..... 25
***1.3.1 Mục tiêu của giải pháp e-CRM trong ngành hàng không*** ..... 25
**1.3.2 Lợi ích của giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong ngành Hàng không** 27
***1.3.3 Kiến trúc giải pháp e-CRM trong ngành hàng không*** ..... 29

*1.3.4 Các giai đoạn triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không* ..... 33

**1.4 Quy trình triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong ngành Hàng không** 35

*1.4.1 Lập kế hoạch vận hành giải pháp e-CRM* ..... 37

**1.4.2** *Triển khai thực hiện giải pháp e-CRM* ..... 37

*1.4.3 Kiểm tra, đánh giá và đo lường triển khai giải pháp e-CRM* ..... 40

**CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU** ..... 42

**2.1 Tổng quan nghiên cứu các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến triển khai e-CRM** ..... 42

*2.1.1 Nhóm nhân tố con người* ..... 43

*2.1.2 Nhóm nhân tố công nghệ* ..... 43

*2.1.3 Nhóm nhân tố quy trình* ..... 45

*2.1.4 Nhóm nhân tố tổng hợp* ..... 47

*2.1.5 Các nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM* ..... 51

**2.2 Nghiên cứu tình huống năm hãng hàng không trên Thế giới** ..... 51

**2.2.1 Kinh nghiệm triển khai giải pháp e-CRM tại một số hãng hàng không trên thế giới** 51

*2.2.2 Bài học kinh nghiệm về triển khai giải pháp e-CRM từ các hãng hàng không trên Thế giới* 63

**2.3 Phỏng vấn chuyên gia** ..... 65

*2.3.1 Mẫu và loại hình phỏng vấn chuyên gia* ..... 65

*2.3.2 Câu hỏi phỏng vấn chuyên gia* ..... 66

*2.3.2 Kết quả phỏng vấn chuyên gia* ..... 67

**2.4 Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng khi triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam** ..... 69

**2.5 Mô hình và thiết kế nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam** ..... 71

*2.5.1 Mô hình nghiên cứu* ..... 71

*2.5.2 Giả thuyết nghiên cứu* ..... 72

*2.5.3 Thiết kế thang đo* ..... 77

*2.5.4 Thiết kế bảng hỏi* ..... 78

*2.5.5 Mẫu nghiên cứu* ..... 80

*2.5.6 Phương pháp phân tích dữ liệu* ..... 82

**CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ TẠI HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM VÀ LUẬN GIẢI KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU** ..... 84

**3.1 Thực trạng triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam** ..... 84

*3.1.1 Tổng quan ngành hàng không Việt Nam* ..... 84
*3.1.2 Giới thiệu chung về hãng hàng không Quốc gia Việt Nam* ..... 87
*3.1.3 Tình hình triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam* ..... 91
*3.1.4 Đánh giá tình hình triển khai giải pháp e-CRM của hãng hàng không Quốc gia Việt Nam* 98
*3.2 Đánh giá từ phía khách hàng* ..... 101
**3.3 Luận giải kết quả nghiên cứu thống kê** ..... 103
*3.3.1 Thống kê mô tả và đánh giá độ tin cậy của thang đo* ..... 103
*3.3.2 Phân tích nhân tố* ..... 106
*3.3.3 Phân tích nhân tố khẳng định CFA* ..... 112
*3.3.4 Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính* ..... 116
*3.3.5 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu* ..... 122
**3.4 Tóm tắt kết quả nghiên cứu** ..... 125
*3.4.1 Kết quả triển khai giải pháp e-CRM* ..... 125
*3.4.2 Sự tác động của các nhân tố nghiên cứu* ..... 126
**CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT NHẰM HOÀN THIỆN VIỆC TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ TẠI HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM** ..... 131
**4.1 Phương hướng phát triển của hãng hàng không Quốc gia Việt Nam** ..... 131
*4.1.1 Mục tiêu phát triển* ..... 131
*4.1.2 Định hướng phát triển* ..... 132
*4.1.3 Kế hoạch phát triển* ..... 133
**4.2 Xu hướng triển khai giải pháp e-CRM trong thời gian tới** ..... 134
**4.3 Đề xuất dành cho hãng hàng không Quốc gia Việt Nam** ..... 136
*4.3.1 Đề xuất mô hình và quy trình triển khai giải pháp e-CRM cho VNA* ..... 136
*4.3.2 Các đề xuất cụ thể về triển khai giải pháp e-CRM thành công tại VNA* ..... 137
**4.4 Kiến nghị** ..... 147
*4.4.1 Về chính sách phát triển hạ tầng công nghệ thông tin* ..... 147
*4.4.2 Tạo hành lang thông thoáng cho sự phát triển ngành Hàng không Việt Nam* ..... 148
**4.5 Những điểm mới và đóng góp của luận án** ..... 148
**4.6 Hạn chế của luận án** ..... 149
**KẾT LUẬN** ..... 152
**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ** ..... - 1 -
**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO** ..... - 2 -
**Phụ lục 1: Tóm tắt các thang đo sử dụng trong nghiên cứu** ..... - 12 -

**Phụ lục 2: Phiếu phỏng vấn chuyên gia** ..... - 16 -
**Phụ lục 3: Phiếu phỏng vấn chuyên gia của VNA** ..... - 19 -
**Phụ lục 4: Tóm tắt nội dung phỏng vấn chuyên gia** ..... - 22 -
**Phụ lục 5: Phiếu điều tra cho nghiên cứu sơ bộ** ..... - 25 -
**Phụ lục 6: Kết quả định lượng sơ bộ** ..... - 31 -
**Phụ lục 7: Điều chỉnh thang đo** ..... - 32 -
**Phụ lục 8: Phiếu khảo sát chính thức** ..... - 34 -
**Phụ lục 9: Quá trình thực hiện giải pháp e-CRM của VNA** ..... - 40 -
**Phụ lục 10: Tổng hợp bài học kinh nghiệm của 5 hãng hàng không trên thế giới** ..... - 42 -
**Phụ lục 11: Phân tích thang đo các nhân tố ảnh hưởng và nhân tố đo lường** ..... - 45 -
**Phụ lục 12: Phương pháp phân tích số liệu** ..... - 51 -
**Phụ lục 13: Thống kê mô tả thang đo** ..... - 53 -
**Phụ lục 14: Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo** ..... - 58 -

# DANH MỤC THUẬT NGỮ VIẾT TẮT

| Tên chữ viết tắt | Diễn giải | Giải thích |
|---|---|---|
| **Các thuật ngữ bằng tiếng Việt** | | |
| **BSV** | | Bông Sen Vàng |
| **CLVM** | | Campuchia, Lào, Myanma và Việt Nam |
| **CNTT** | | Công nghệ thông tin |
| **CSDL** | | Cơ sở dữ liêu |
| **FSC** | | Dịch vụ hàng không trọn gói |
| **JVVN-ÀF** | | Ban điều hành bay giữa Việt Nam và Pháp |
| **OTP** | | Chỉ số bay đúng giờ |
| **KH** | | Khách hàng |
| **KPI** | | Chỉ số đo lường hiệu quả công việc |
| **LCC** | | Dịch vụ hàng không giá rẻ |
| **HĐQT** | | Hội đồng quản trị |
| **TT** | | Thông tin |
| **SGDCK** | | Sàn giao dịch chứng khoán |
| **VJC** | Vietjet Air | Hãng Hàng không Vietjet |
| **VNA** | Vietnam Airlines | Hãng Hàng không Quốc gia |
| **Các thuật ngữ tiếng Anh** | | |
| **AA** | American Airlines | Hãng Hàng không Mỹ |
| **AC** | Air China | Hãng hàng không Trung Quốc |
| **AF** | Air France | Hãng hàng không Pháp |
| **CFA** | Confirmatory Factor Analysis | Phân tích nhân tố khẳng định |
| **CRM** | Customer Relationship Management | Quản trị quan hệ khách hàng |
| **e-CRM** | Electronic Customer Relationship Management | Quản trị quan hệ khách hàng điện tử |
| **EFA** | Exploratory Factor Analysis | Phân tích nhân tố khám phá |
| **FSC** | Full Service Carrier | Mô hình dịch vụ máy bay trọn gói |
| **FFP** | Frequent-flyer-Program | Chương trình bay thường xuyên |
| **KLM** | KLM Royal Ductch Airlines | Hãng Hàng không Hoàng gia Hà Lan |
| **IT** | Information Technology | Công nghệ thông tin |

| | | |
|---|---|---|
| **IATA** | International Air Transport Association | Hiệp hội Vận tải hàng không Quốc tế |
| **LCC** | Low Cost Carrier | Mô hình dịch vụ máy bay giá rẻ |
| **ROI** | Return on Investment | Tỷ suất hoàn vốn |
| **SEM** | Structural Equation Model | Mô hình cấu trúc tuyến tính |
| **TA** | Thai Airways | Hãng hàng không Thai Airways |
| **TAM** | Technology Acceptance Model | Mô hình chấp nhận công nghệ |
| **TPB** | Theory of Planned Behavior | Thuyết Hành vi Dự định |
| **TRA** | Theory of Reasoned Action | Thuyết Hành động Hợp lý |

# DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1. Mô tả giá trị gia tăng của CRM và e-CRM ..... 17
Bảng 2. Sự khác biệt về công nghệ ..... 18
Bảng 3. Sự khác biệt về đặc điểm khách hàng ..... 19
Bảng 4. Sự khác biệt về hệ thống ..... 20
Bảng 5. Dịch vụ phần mềm e-CRM tốt nhất hiện nay ..... 38
Bảng 6. Dịch vụ vận chuyển của các hãng hàng không trên Thế giới ..... 23
Bảng 7. Các yếu tố ảnh hưởng khi triển khai e-CRM ..... 45
Bảng 8. Nhóm nhân tố tổng hợp ..... 47
Bảng 9. Các nhân tố ảnh hưởng ..... 48
Bảng 10. Tóm tắt các nhân tố ảnh hưởng trong ngành hàng không ..... 63
Bảng 11. Kết quả phỏng vấn chuyên gia ..... 67
Bảng 12. Chặng đường phát triển của Vietnam Airlines ..... 87
Bảng 13. Các chỉ tiêu khai thác của Vietnam Airlines ..... 92
Bảng 14. Các chỉ tiêu tài chính cơ bản (ĐVT: Tỷ VNĐ) ..... 93
Bảng 16. Thông tin cá nhân tham gia khảo sát ..... 104
Bảng 17.Phân tích EFA lần 1 ..... 106
Bảng 18. Hệ số KMO và kiểm định Bartlett phân tích nhân tố lần 2 ..... 108
Bảng 19.Hệ số KMO và kiểm định Barlett phân tích nhân tố lần 3 ..... 108
Bảng 20.Phân tích EFA lần bốn ..... 108
Bảng 21. Phân tích EFA của TK ..... 110
Bảng 22. Phân tích EFA của FI ..... 110
Bảng 23. Phân tích EFA của MA ..... 111
Bảng 24. Trọng số chưa chuẩn hóa và chuẩn hóa trong phân tích CFA ..... 114
Bảng 25.Phương sai trích của các nhân tố ..... 116
Bảng 26. Hệ số hồi quy ..... 118
Bảng 27. Trọng số hồi quy gián tiếp và trực tiếp chuẩn hóa ..... 119
Bảng 28. Hệ số hồi quy của 10 nhân tố ..... 120
Bảng 29. Trọng số hồi quy tác động gián tiếp chuẩn hóa ..... 121
Bảng 30. Kiểm định giả thuyết ..... 122

# DANH MỤC HÌNH

Hình 1. Quy trình nghiên cứu ..... 10
Hình 2: Trải nghiệm dịch vụ bay của khách hàng ..... 30
Hình 3: Kiến trúc giải pháp e-CRM của Salesforce ..... 31
Hình 4: Cấu trúc giải pháp e-CRM của Oracle ..... 32
Hình 5: Các giai đoạn triển khai giải pháp e-CRM..... 33
Hình 6. Mô hình thác nước ..... 36
Hình 7. Lượng hành khách theo khu vực ..... 22
Hình 8. Các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM ..... 45
Hình 9. Bốn yếu tố tác động đến việc triển khai giải pháp e-CRM..... 50
Hình 10. Mô hình nghiên cứu đề xuất..... 72
Hình 11. Tăng trưởng trung bình hành khách khu vực Đông Nam Á ..... 84
Hình 12. Thị phần nội địa các hãng Hàng không Việt Nam ..... 86
Hình 13. Doanh thu 2016 của HVN và VJC ..... 86
Hình 14. Cơ cấu tổ chức bộ máy của VNA ..... 89
Hình 15.Tổ chức và thiết lập hệ thống E-CRM của VNA ..... 95
Hình 16. Các dịch vụ chăm sóc khách hàng của VNA ..... 96
Hình 17. Kết quả CFA lần 1 ..... 113
Hình 18. Kết quả CFA lần 2 ..... 114
Hình 19. Kết quả mô hình SEM lần 1 ..... 117
Hình 20. Kết quả mô hình SEM lần 2 ..... 118
Hình 21. Kết quả phân tích mô hình SEM lần ba ..... 120
Hình 22. Mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA ..... 124
Hình 23: Mô hình về đánh giá kết quả giải pháp e-CRM ..... 125
Hình 24: Mô hình các nhân tố tác động ..... 129
Hình 25. Sơ đồ đề xuất cho Vietnam Airlines triển khai e-CRM..... 137

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. **Tính cấp thiết**

Quản trị quan hệ khách hàng là một giải pháp hữu hiệu giúp các nhà quản trị trong các doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về sử dụng công nghệ, con người, quy trình quản lý một cách tối ưu để có thể nắm bắt được bản chất của những lợi ích, hành vi, giá trị của khách hàng, và cung cấp dịch vụ gia tăng cho doanh nghiệp. Trong bối cảnh bùng nổ Thương mại điện tử, CRM mở rộng thành e-CRM. E-CRM tăng khả năng nắm bắt, tích hợp và phân phối các dữ liệu khách hàng thu được thông qua các giao dịch Thương mại điện tử. Nhờ đó các doanh nghiệp thu được các thông tin hữu ích về hành vi khách hàng để hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng và phát triển mối quan hệ khách hàng bền vững. Đặc biệt, ngành Hàng không là ngành dịch vụ quan trọng kết nối các nước và khu vực, đòi hỏi các hoạt động phải được tự động hóa trên nền tảng công nghệ và Internet.

Ngành hàng không là ngành thiết yếu cho toàn thế giới vì không có vận chuyển hàng không, các ngành công nghiệp như giải trí và du lịch sẽ bị ảnh hưởng và các hoạt động kinh doanh quốc tế sẽ trở nên khó khăn hơn nhiều (Tiernan và cộng sự, 2008). Số lượng khách hàng lựa chọn dịch vụ hàng không ngày càng gia tăng, và dự đoán đạt 7,2 tỉ lượt khách vào năm 2035, gần gấp đôi so với mức 3,8 tỉ lượt khách năm 2016 (IATA, 2016). Việt Nam là nước đang phát triển ở Đông Nam Châu Á. Dân số khoảng 95 triệu (2017) và lãnh thổ đất liền khoảng 331 nghìn cây số vuông. Với một số lượng lớn cư dân, Việt Nam là một thị trường tiềm năng với cả cơ hội tiêu dùng và kinh doanh. Kể từ khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) năm 2007, nhiều nhà đầu tư nước ngoài đến Việt Nam để thành lập doanh nghiệp trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Như vậy, ngành hàng không tại Việt Nam có nhiều cơ hội phát triển. Hiện nay tại Việt Nam có 03 hãng hàng không chính (Jetstar Pacific Airlines, VietJet Air và Vietnam Airlines) và 3 hãng hàng không dịch vụ (công ty bay dịch vụ hàng không Vasco, công ty cổ phần hàng không Hải Âu, tổng công ty trực thăng Việt Nam), trong đó Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines) có thị phần lớn nhất. Bên cạnh đó có rất nhiều hãng hàng không Quốc tế tại Việt Nam như Air France, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Cathay Airways, China Airlines…Mặc dù hiện nay thị trường trong nước, ngành hàng không

là ngành độc quyền nhóm và Vietnam Airlines vẫn giữ vai trò chủ chốt. Nhưng với chỉ riêng trong ngành thôi, Vietnam Airlines đang phải đối mặt với cạnh tranh dịch vụ giá rẻ từ Vietjet Air và các hãng hàng không Quốc tế. Sự cạnh tranh trên thị trường nội địa và thị trường quốc tế là một thách thức đối với Vietnam Airlines. Để đạt được thị phần cao, Vietnam Airlines không còn cách nào khác ngoài việc không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh. Sự cạnh tranh đã dẫn tới việc các hãng tập trung nguồn lực để lôi kéo, đưa ra những chính sách ưu đãi đối với khách hàng nhằm giữ chân khách hàng.

Do đó, việc triển khai giải pháp e-CRM vừa là tất yếu, vừa là bắt buộc.

Thứ nhất, toàn cầu hóa thúc đẩy giao lưu kinh tế, chính trị và văn hóa giữa các quốc gia và khu vực. Vì thế nhu cầu vận chuyển và đi lại của khách hàng ngày càng gia tăng, thúc đẩy ngành Hàng không điện tử hóa và tích hợp các giao dịch, hoạt động kinh doanh và thông tin khách hàng.

Thứ hai, nhu cầu sử dụng Internet toàn cầu của khách hàng tăng mạnh. Do đó, khách hàng có xu hướng tìm đến những dịch vụ tiện lợi, tiết kiệm thời gian và chi phí. Vì thế các hãng hàng không buộc phải tự động hóa các giao dịch như bán vé điện tử, làm các thủ tục vận chuyển điện tử, chăm sóc khách hàng điện tử và tích hợp các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Thứ ba, các Hãng hàng không trong liên minh Hàng không Quốc tế buộc phải chuyển dữ liệu trong liên minh Hàng không với nhau nhằm đảm bảo quá trình vận chuyển hành khách an toàn, đúng giờ và đúng lịch trình. Do đó, sử dụng e-CRM sẽ giúp các Hãng hàng không tăng số lượng chuyến bay, lấp chỗ trong trên mỗi lần bay và tăng hiệu suất khai thác máy bay.

Thứ tư, cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn giữa các Hãng hàng không trong ngành, và giữa ngành công nghiệp hàng không với các phương tiện giao thông khác. Vì vậy, các hãng hàng không đã cố gắng để đối phó với những thách thức. Ngoài việc tìm kiếm máy bay thế hệ mới, thiết bị tiết kiệm nhiên liệu và đồ nội thất hiện đại để cung cấp dịch vụ chất lượng, thu hút sự phân bố doanh thu của khách hàng; các hãng hàng không trên toàn thế giới áp dụng nhiều phương thức nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, áp dụng triệt để Internet và CNTT trong quản trị quan hệ khách hàng, quản trị nguồn nhân lực và hoạch định nguồn lực doanh nghiệp nhằm gia tăng khả năng

cạnh tranh so với đối thủ của mình. Hiện nay Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam phải cạnh tranh với nhiều hãng hàng không trong và ngoài nước như Air Asia, Thai Airways, Air China, Vietjet Air….. Do đó, Vietnam Airlines phải nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng và củng cố và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Với các lý do trên, người viết mong muốn đóng góp một phần vào sự phát triển của ngành Hàng không Việt Nam, mà trước tiên là Hãng hàng không Quốc gia Vietnam Airline. Vì vậy, người viết muốn nghiên cứu đề tài "***Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam***" để tìm ra các nhân tố ảnh hưởng và nhân tố nào ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến triển khai thành công giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

## 2. Tổng quan các nghiên cứu liên quan

### *2.1 Các nghiên cứu trong nước*

Từ năm 2000 cho đến nay, có một số quyển sách, công trình và bài viết được xuất bản và đăng tải trên các tạp chí hoặc tham luận được trình bày tại các hội thảo Khoa học liên quan ít nhiều đến Quản trị quan hệ khách hàng và Quản trị quan hệ khách hàng trong ngành hàng không.

Trong các giáo trình về Marketing, quản trị Marketing và Quản trị quan hệ khách hàng đã chỉ ra bản chất của quản lý mối quan hệ với khách hàng, quản lý xung đột và duy trì sự hài lòng của khách hàng. Trong nghiên cứu này, các tác giả đã khẳng định khách hàng là vấn đề sống còn của bất kỳ tổ chức nào, đó là mục tiêu của hàng ngàn nhân viên và là nguồn mang lại hàng tỷ doanh thu. Các doanh nghiệp thành công là những doanh nghiệp kiểm soát được toàn bộ chu kỳ mua sắm của khách hàng, vì vậy các doanh nghiệp cần lựa chọn chiến lược quản trị quan hệ khách hàng và xây dựng mô hình, quy trình và biện pháp quản trị quan hệ khách hàng.

Ngoài ra, sách chuyên ngành về Nghệ thuật bán hàng cá nhân, Hành vi tiêu dùng, Quản lý quan hệ khách hàng cũng khẳng định vai trò quan trọng khách hàng. Theo đó, nghiên cứu này cho rằng quản lý quan hệ khách hàng không chỉ là một hệ thống hay một công nghệ mà còn là một cách sống; theo đó Quản lý quan hệ khách hàng sử dụng các hệ thống công nghệ thông tin để nắm bắt và theo dõi nhu cầu khách

hàng. Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng cho thấy quản lý hệ thống ngày nay là sự thống nhất tư duy trong tất cả các bộ phận của tổ chức để mọi người đều hiểu rõ các khách hàng như hiểu rõ chính mình, vì thế, doanh nghiệp cần chọn chiến lược CRM hợp lý.

Trong nghiên cứu về Hệ thống thông tin quản lý, Thương mại điện tử, nghiên cứu về"Xu hướng ứng dụng CNTT&TT trong vận tải hàng không quốc tế" đã khẳng định vai trò cũng như xu hướng ứng dụng CNTT trong doanh nghiệp. Các nghiên cứu cho rằng trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp cũng như các hãng hàng không sẽ có chính sách đầu tư, nâng cấp cơ sở hạ tầng, mua sắm phương tiện thiết bị và xây dựng kế hoạch thuê ngoài một số chức năng quản lý như quản lý quan hệ khách hàng, quản lý mạng, quản lý thiết bị đầu cuối.

Bên cạnh đó, cũng có nhiều nghiên cứu tại các hội thảo trong nước cũng nêu lên Những vấn đề lý thuyết về CRM; Đánh giá thực trạng CRM tại Việt Nam hiện nay về mô hình, quy trình, hoạt động, thành công và hạn chế, các yếu tố ảnh hưởng và điều kiện áp dụng; Những vấn đề ứng dụng CRM tại các địa phương, tổ chức/doanh nghiệp Việt Nam trên các phương diện con người, quy trình và công nghệ; Thực tiễn ứng dụng CRM trong ngành hàng không; Và những vấn đề về công nghệ như tính năng, giá trị, cấu trúc và các điều kiện sử dụng các phần mềm CRM.

Những công trình, đề tài nêu trên phân tích chủ yếu về Quản trị quan hệ khách hàng nói chung, về ứng dụng CNTT trong ngành hàng không nói riêng. Tuy nhiên, chưa có công trình nào phân tích một cách đầy đủ, chuyên sâu cả về lý luận lẫn thực tiễn, cả về góc độ pháp lý, thương mại và công nghệ liên quan đến việc nghiên cứu cụ thể các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai thành công giải pháp e-CRM tại Tổng công ty Hàng không Quốc gia Việt Nam.

### *2.2 Các nghiên cứu ngoài nước*

Cho đến nay, ở nước ngoài cũng đã có một số sách, công trình nghiên cứu, các bài viết về triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không. Tiêu biểu trong số đó là công trình của các tác giả dưới đây:

Các công trình nghiên cứu về ứng dụng thương mại điện tử trong ngành Hàng không như *Airline E-commerce: Log On. Take Off* chỉ ra các vấn đề về ứng dụng

Thương mại điện tử trong các hãng hàng không. Theo đó, kinh doanh hàng không là một ngành kinh doanh lớn, và sẽ trở nên phổ biến trên thế giới khi nhu cầu du lịch ngày càng tăng, vì vậy, các hãng hàng không trên toàn thế giới cần tích hợp công nghệ trong các hoạt động kinh doanh của họ (Hanke, 2016). Và công trình nghiên cứu về *"Air Stransportation: A management Perspective"* cũng giới thiệu toàn diện về lý thuyết và thực tiễn các vấn đề của vận tải hàng không. Ngoài việc giải thích các nguyên tắc cơ bản, cuốn sách cũng dự đoán những thách thức trong tương lai và cơ hội mà ngành công nghiệp hàng không có thể đối mặt, các xu hướng quản lý mới nổi lên, công nghệ tiên tiến và sự thay đổi toàn cầu (John, 2015).

Bên cạnh đó, có rất nhiều nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng, như nghiên cứu cũng trình bày lý thuyết về CRM, lợi ích của việc ứng dụng CRM, mục tiêu và hoàn cảnh ứng dụng CRM. Bên cạnh đó, các tình huống ứng dụng CRM trên thực tế, các mô hình công nghệ ứng dụng cũng được xem xét toàn diện cách thức sử dụng CRM trong suốt giai đoạn chu kỳ phân tích khách hàng, duy trì và phát triển khách hàng và cách quản lý marketing, bán hàng, CNTT, quản lý thay đổi, nhân sự, dịch vụ khách hàng, kế toán và quản lý chiến lược (Francis, 2008). Ngoài ra, cẩm nang nghiên cứu về *CRM: handout for enterprises* cũng đề cập đến mục tiêu của doanh nghiệp là phải hướng đến khách hàng mới có thể tồn tại trong thị trường đầy cạnh tranh ngày nay. Nghiên cứu này đưa ra những phương thức tiếp cận tốt nhất để lĩnh hội và thực hiện giải pháp CRM cho các doanh nghiệp. Cụ thể chỉ ra phạm vi ứng dụng và sử dụng CRM, vai trò và tầm quan trọng của CRM, cũng như tỷ lệ thất bại trong CRM và cách phòng tránh, cuối cùng là các tình huống nghiến cứu về những công ty đã ứng dụng thành công CRM (Dyché, 2010).

Trong nghiên cứu của Hamed và cộng sự năm 2011 về *"Customer relationship management (e-CRM): New approach to customer's satisfaction"* chỉ ra rằng một trong những mục tiêu chính của doanh nghiệp là tăng sự hài lòng khách hàng, và giải pháp e-CRM sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu đề ra. Nghiên cứu này áp dụng mô hình về chỉ số sự hài lòng khách hàng của Mỹ (ACSI) để đánh giá việc ứng dụng giải pháp e-CRM có tác động tích cực đến sự hài lòng khách hàng. Một nghiên cứu khác về "*Exploring the success factors of eCRM strategies in practice*" của Chen và cộng sự năm 2004 trên tạp chí về Quản trị Chiến lược khách hàng và cơ

sở dữ liệu Marketing nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai thành công giải pháp e-CRM. Nghiên cứu này thực hiện điều tra thực tế tại 120 công ty ở 12 ngành công nghiệp khác nhau, đồng thời phỏng vấn 36 chuyên gia về việc triển khai thực hiện giải pháp e-CRM. Kết quả nghiên cứu cho thấy các công ty ứng dụng e-CRM với nhiều lý do khác nhau, tuy nhiên, việc ứng dụng giải pháp này đều mang lại các lợi ích hữu hình và vô hình cho các doanh nghiệp. Các tác giả dựa trên điều tra nghiên cứu đã xác định có 6 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai thành công giải pháp e-CRM (Chen, Q., & Chen, H. M., 2004).

Bên cạnh đó, bài nghiên cứu "*The impact of e-CRM on Airline industry loyalty (Field study in Jordan market)*" của Abdullah và cộng sự năm 2013 về Sự ảnh hưởng của e-CRM trong ngành công nghiệp hàng không tại Jordan. Nghiên cứu thực hiều tra thực tế bằng bảng hỏi tại các hãng hàng không Jordan và điều tra 513 khách hàng của các hãng hàng không này. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc ứng dụng e-CRM có tác động tích cực đến sự trung thành của khách hàng. Cũng nghiên cứu trong lĩnh vực hàng không, Mohammad và Mahmoud nghiên cứu "*Application of customer relationship management in Airline industry*" tại hội thảo quốc tế về Quản trị. Nghiên cứu của hai tác giả đã đưa ra mô hình ứng dụng e-CRM trong ngành hàng không và các tác động của e-CRM.

**3. Câu hỏi nghiên cứu**

Nhằm thực hiện mục tiêu nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai thành công giải pháp e-CRM tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam, người viết sẽ trả lời các câu hỏi sau:

a. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không?
b. Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam triển khai giải pháp e-CRM ở mức độ nào?
c. Các biện pháp nhằm triển khai giải pháp e-CRM thành công tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam

**4. Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu của luận án là nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong ngành Hàng không; từ đó, đưa ra

các đề xuất trên cơ sở khắc phục, tận dụng và phát huy các nhân tố ảnh hưởng giúp Vietnam Airlines triển khai giải pháp e-CRM thành công. Trên cơ sở mục tiêu, nhiệm vụ của luận án như sau:

- Nghiên cứu các lý luận về giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử và việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử.
- Nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong ngành Hàng không
- Thực trạng triển khai giải pháp e-CRM của Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam
- Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến việc triển khai giải pháp e-CRM của Vietnam Airlines, cũng như kết quả triển khai giải pháp e-CRM tác động đến hoạt động Marketing và Tài chính của Vietnam Airlines
- Đưa ra các đề xuất nhằm hoàn thiện việc triển khai giải pháp e-CRM tại Vietnam Airlines

## 5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

*5.1 Đối tượng nghiên cứu*

Đối tượng nghiên cứu của luận án là triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam.

*5.2 Phạm vi nghiên cứu*

Nội dung: Phạm vi nghiên cứu của luận án tập trung vào phân tích lý thuyết về e-CRM và các nhân tố tác động đến việc triển khai e-CRM, thực tiễn triển khai e-CRM và các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai e-CRM tại Vietnam Airlines, cũng như đo lường ảnh hưởng của giải pháp e-CRM đến kết quả Marketing và tài chính của VNA.

Không gian: Luận án tập trung vào môi trường hoạt động của Việt Nam. Bên cạnh đó cũng nghiên cứu các trường hợp triển khai giải pháp e-CRM của năm Hãng Hàng không thế giới (Mỹ, Pháp, Hà Lan, Trung Quốc và Thái Lan) và nghiên cứu mức độ đang triển khai giải pháp e-CRM, từ đó rút ra giải pháp cho Vietnam Airlines hoàn thiện việc triển khai giải pháp e-CRM.

Thời gian: Khoảng thời gian nghiên cứu của Luận án cụ thể gồm: nghiên cứu cơ sở lý thuyết cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM từ giữa thập niên 90 đến năm 2018, nghiên cứu thực trạng triển khai giải pháp e-CRM

tại Vietnam Airlines từ năm 1993 đến năm 2018, và đưa ra đề xuất nhằm hoàn thiện triển khai giải pháp e-CRM cho Vietnam Airlines từ năm 2018 đến năm 2030.

**6. Phương pháp nghiên cứu**

Luận án nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA một cách tổng thể từ lý luận đến thực tiễn nhằm thực hiện nhiệm vụ và đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra. Do đó, phương pháp nghiên cứu là sự kết hợp chặt chẽ hai phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng được tiến hành nhằm xác định nhân tố ảnh hưởng trực tiếp (gián tiếp) và xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố; từ đó khắc phục, tận dụng và phát huy các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam. Từ đó, dựa trên kết quả phân tích định lượng cũng như gắn liền với thực trạng triển khai giải pháp e-CRM tại VNA, một số đề xuất được đưa ra cho VNA triển khai giải pháp e-CRM thành công.

Thứ nhất, nghiên cứu định tính bao gồm nghiên cứu tổng quan, phân tích và so sánh được sử dụng nhằm tìm hiểu các nghiên cứu về CRM và e-CRM trước đây, cũng như thu thập các dữ liệu thứ cấp từ các tài liệu và nghiên cứu học thuật. Phương pháp này giúp người viết tìm hiểu các lý thuyết, các nghiên cứu có liên quan của các tác giả trên các ấn phẩm sách, báo, tạp chí; giúp người viết có cái nhìn tổng quan về lý thuyết liên quan đến đối tượng và mục đích nghiên cứu, cũng như xác định các nhân tố ảnh hưởng cơ bản. Phương pháp nghiên cứu tình huống của 5 hãng Hàng không trên thế giới (Case study): là phương pháp mà người viết chọn ra các trường hợp đã triển khai thành công giải pháp e-CRM trên thế giới nhằm xác định và đánh giá các nhân tố đã ảnh hưởng đến việc triển khai e-CRM của các hãng trên. Phương pháp phỏng vấn chuyên gia: là phương pháp điều tra qua đánh giá của 7 chuyên gia về vấn đề triển khai giải pháp e-CRM nói chung và Vietnam Airline nói riêng. Trên cơ sở phương pháp này, người viết xác định rõ các yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM tại Vietnam Airline.

Thứ hai, phương pháp nghiên cứu định lượng là nghiên cứu sử dụng các phương pháp khác nhau (chủ yếu là thống kê) để lượng hóa, đo lường, phản ánh và

diễn giải các mối quan hệ giữa các nhân tố (các biến) với nhau. Nghiên cứu định lượng tập trung vào đánh giá mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Kết hợp với các phương pháp trên, nghiên cứu định lượng giúp người viết lượng hóa được các biến số theo các mục tiêu và sự liên quan giữa các biến với nhau dưới dạng các số đo và số thống kê sau khi đã thiết kế được mô hình nghiên cứu. Sau khi đã xây dựng mô hình, tiến hành lập bảng hỏi, phát phiếu điều tra và thu thập dữ liệu, cuối cùng tiến đến kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết. Các kỹ thuật được sử dụng trong phương pháp này là thống kê mô tả, kiểm định sự tin cậy thang đo (Crobach Alpha Test), phân tích khám phá nhân tố (CFA), phân tích tương quan cho mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xác định nhân tố nào ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp.

**7. Khoảng trống nghiên cứu**

Thứ nhất, các nghiên cứu trước đây đã đề cập nhiều khía cạnh khác nhau của CRM và triển khai e-CRM trong nhiều ngành nghề kinh doanh khác nhau. Tuy nhiên, chủ đề về triển khai giải pháp e-CRM vẫn đang tiếp tục hoàn thiện và phát triển bởi công nghệ thông tin luôn thay đổi và cũng do sự khác biệt trong ngành nghề kinh doanh khác nhau. Khi công nghệ thay đổi, doanh nghiệp không thay đổi kịp với sự tiến bộ của công nghệ thì khó có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bởi không quản lý được sự thay đổi thì không thể quản trị được khách hàng.

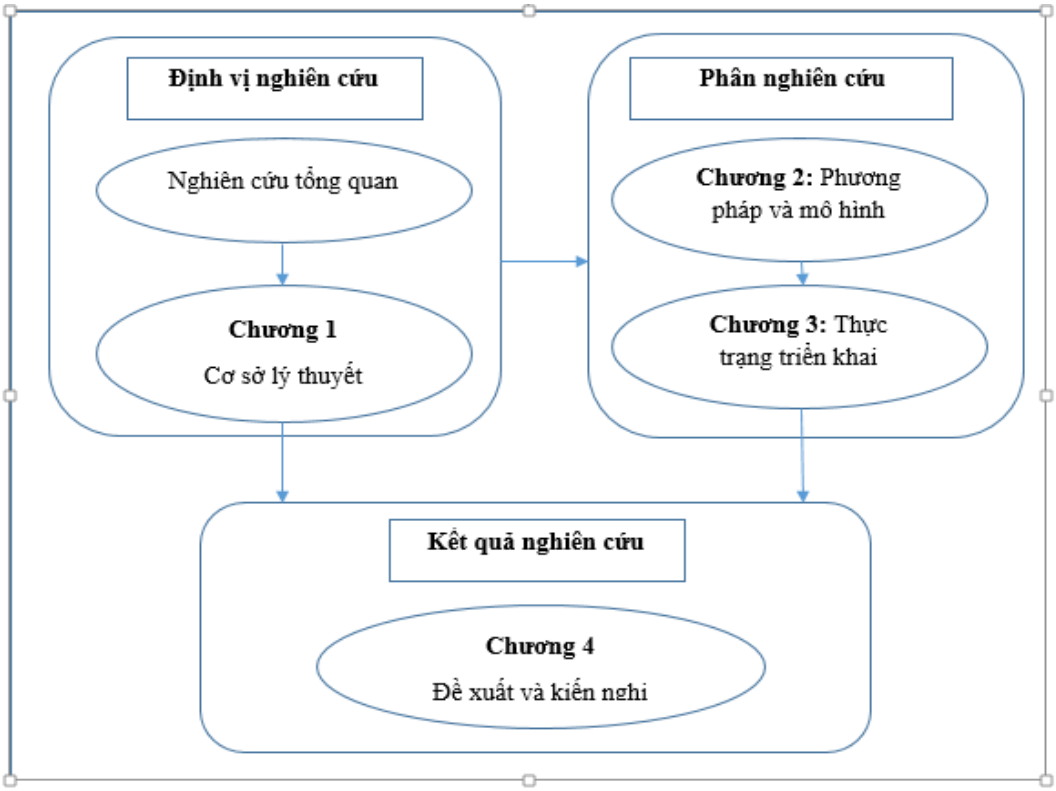
Thứ hai, chưa có nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không cụ thể nào, mà mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu giải pháp CRM và e-CRM nói chung, và nghiên cứu việc ứng dụng Thương mại điện tử trong ngành hàng không nói riêng, cũng như việc ứng dụng CNTT trong các ngành nghề kinh doanh khác nhau.

Thứ ba, mỗi ngành nghề kinh doanh khác nhau thì có giải pháp e-CRM khác nhau. Đặc biệt trong ngành hàng không, phần mềm triển khai giải pháp e-CRM còn mới bởi việc triển khai giải pháp đòi hỏi phải có sự tích hợp cả quy trình kinh doanh và hệ thống thông tin quản lý. Các hãng hàng không của Việt Nam hiện tại chỉ mới dừng lại ở giai đoạn đầu của quá trình triển khai giải pháp e-CRM, để triển khai giải pháp e-CRM hoàn thiện cần chú ý đến các nhân tố ảnh hưởng khác nhau, từ đó mới

đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh, tạo sự liên kết giữa các hãng hàng không với nhau, giữa hãng hàng không với du lịch.

## 8. Quy trình nghiên cứu

Trên cơ sở phương pháp nghiên cứu là hệ thống hóa lý thuyết, tổng hợp các kết quả nghiên cứu đã công bố để xây dựng mô hình nghiên cứu cho luận án. Quy trình nghiên cứu luận án được thực hiện theo các bước như hình dưới đây




***Hình 1. Quy trình nghiên cứu***

Quy trình nghiên cứu được sắp xếp các bước theo 4 chương bao gồm tìm hiểu và nghiên cứu cơ sở lý luận về e-CRM, thiết kế mô hình nghiên cứu dựa trên cơ sở lý luận, thiết kế bảng câu hỏi khảo sát, tiến hành khảo sát hãng hàng không Quốc gia Việt Nam, thu thập và phân tích dữ liệu, kết luận và đưa ra kiến nghị nhằm triển khai thành công giải pháp e-CRM cho hãng hàng không Quốc gia Việt Nam. Dựa trên mục tiêu nghiên cứu là xác định các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM tại VNA, thì quy trình nghiên cứu cụ thể như sau:

*Bước 1*: Nghiên cứu tổng quan lý thuyết về CRM và e-CRM, công nghệ và thành phần CRM, các mô hình triển khai e-CRM.

*Bước 2*: Nghiên cứu về mặt lý thuyết các nhân tố tác động đến việc triển khai giải pháp e-CRM trong doanh nghiệp nói chung.

*Bước 3*: Nghiên cứu tình huống năm trường hợp hãng Hàng không trên Thế giới khi triển khai giải pháp e-CRM.

*Bước 4*: Phỏng vấn các chuyên gia về các nhân tố tác động đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không. Phân tích thực trạng triển khai giải pháp e-CRM tại Vietnam Airlines.

*Bước 5*: Xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng.

*Bước 6*: Phân tích dữ liệu dựa trên phần mềm AMOS 22.0.

*Bước 7*: Kiểm định lại mô hình triển khai e-CRM tại hãng hàng không quốc gia Việt Nam và xác định mức độ các nhân tố ảnh hưởng.

**9. Kết cấu luận án**

Ngoài phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, danh mục các từ viết tắt, danh mục bảng biểu, phần mở đầu và phần kết luận, thì luận án gồm 4 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử

Chương 2: Phương pháp và mô hình nghiên cứu

Chương 3: Thực trạng triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử và luận giải các kết quả nghiên cứu

Chương 4: Đề xuất nhằm hoàn thiện việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ TRONG NGÀNH HÀNG KHÔNG

Chương này nghiên cứu tổng quan lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng điện tử, từ đó đưa ra khái quát về giải pháp e-CRM và mục tiêu của giải pháp e-CRM. Tiếp theo là các giai đoạn phát triển và quy trình triển khai giải pháp e-CRM. Cuối cùng là nghiên cứu lợi ích của giải pháp e-CRM trong ngành hàng không.

## 1.1 Khái niệm giải pháp e-CRM và sự khác biệt giữa CRM và e-CRM

### *1.1.1 Khái niệm e-CRM*

Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) phổ biến vào giữa thập niên 90 cho đến đầu thế kỷ 21. Tuy nhiên, các nhà phân tích thị trường hiện nay vẫn còn tranh luận rất gay gắt về định nghĩa chính xác của CRM, nhưng hầu như tất cả đều thừa nhận rằng trong một vài năm tới, các doanh nghiệp sẽ đầu tư nhiều hơn vào CRM và những dịch vụ thiết kế trợ giúp các công ty quản trị quan hệ khách hàng ngày càng có hiệu quả hơn (Lưu Đan Thọ và Lượng Văn Quốc, 2017, tr.4). CRM là hệ thống tổng hợp các phương pháp giúp các công ty tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống để đạt được hiệu quả cao nhất. Do đó, CRM là một quá trình bao gồm tổng thể các hoạt động liên quan đến việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ với những khách hàng có thể mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp bằng cách cung cấp cho họ các giá trị và sự thỏa mãn tốt hơn (Trần Minh Đạo, 2018, tr.35). Các hoạt động này nhằm đạt được các mục tiêu khác nhau như tìm kiếm, thu hút khách hàng tiềm năng, duy trì mối quan hệ tốt đẹp và bền vững với khách hàng hiên tại, đồng thời lôi kéo khách hàng cũ quay trở lại. Trong bối cảnh thị trường ngày càng cạnh tranh, việc giao tiếp, kết nối và duy trì mối quan hệ khách hàng ngày càng được chú trọng.

Công nghệ thông tin ngày nay đã phát triển CRM thành e-CRM bởi các doanh nghiệp có thể sử dụng công nghệ Internet để thu hút khách hàng mới, tìm hiểu nhu cầu cũng như hành vi mua hàng của khách hàng, cung cấp các dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng (Chan và Lam, 2004). Quản trị quan hệ khách hàng điện tử (electronic customer relationship management – e-CRM) là quản trị quan hệ khách hàng trên nền tảng công nghệ thông tin nhằm tối ưu hóa giá trị thông tin khách hàng hướng đến mục tiêu duy trì, phát triển và quan hệ mật thiết với khách hàng. Phát triển khách hàng

trung thành sẽ giảm thiểu chi phí cho doanh nghiệp. Hệ thống e-CRM gồm hai thành phần chủ yếu là kho chứa dữ liệu cho phép công ty thu thập thông tin từ khách hàng qua các công cụ phân tích, và các ứng dụng hỗ trợ tương tác gia tăng giá trị cho khách hàng qua các kênh khác nhau. Bằng việc sử dụng công nghệ thông tin để lắng nghe và học hỏi từ khách hàng, doanh nghiệp tạo ra cơ hội nhằm có được lợi ích và thị phần lớn hơn.

Nhiều nhà nghiên cứu đã tiếp cận e-CRM theo nhiều quan điểm khác nhau:

Một là công cụ. E-CRM là một công cụ nhằm duy trì mối quan hệ khách hàng bằng việc sử dụng Internet vào hoạt động kinh doanh và đạt được những lợi ích và thành công khi ứng dụng công cụ này (Hamid, 2005). Còn theo Dimitriades, e-CRM là một công cụ và quy trình cho phép doanh nghiệp xác định, thấu hiểu và phục vụ khách hàng nhằm cải tiến dịch vụ khách hàng, giữ chân khách hàng tiềm năng (Dimitriades, 2006).

Hai là chiến lược. E-CRM được xem như là một chiến lược công nghệ tập trung vào hoạt động marketing trong toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Kennedy, 2006). Còn theo Adebanjo (2003) thì việc lựa chọn e-CRM cho một doanh nghiệp cụ thể cần có sự kết hợp của nhiều yếu tố mới có thể triển khai thành công. Việc triển khai e-CRM giúp giảm chi phí liên lạc với khách hàng và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Bởi mục tiêu của eCRM là nhằm cung cấp cho khách hàng theo cách tốt nhất, giữ chân khách hàng và nâng cao khả năng thống kê của doanh nghiệp (Feinberg và Kadam, 2002).

Ba là công nghệ. E-CRM là giải pháp CRM trên nền tảng công nghệ (Ortega và cộng sự, 2008). Shan và Lee (2003) thì chỉ ra rằng e-CRM mở rộng CRM truyền thống bằng cách tích hợp các công nghệ mới, chẳng hạn như Web, mạng không dây, công nghệ truyền thông và kết hợp các công nghệ này với các giải pháp kinh doanh điện tử vào thành chiến lược CRM doanh nghiệp toàn diện. Ngoài ra, hai nhà nghiên cứu này còn đề cập đến khả năng nắm bắt, tích hợp và chia sẻ dữ liệu thu được từ website của doanh nghiệp trong toàn bộ doanh nghiệp. E-CRM là sự kết hợp của phần cứng, phần mềm, ứng dụng và cam kết quản lý (Dyche, 2001). Nhìn nhận dưới góc độ công nghệ thì giải pháp e-CRM có thể chia làm hai loại: e-CRM hoạt động và e-CRM phân tích (Dyche, 2001). E-CRM hoạt động cung các điểm tương tác với khách

hàng, nhờ đó, doanh nghiệp có thể liên lạc trực tiếp với khách hàng qua điện thoại hay thư điện tử (e-mail). E-CRM phân tích là hệ thống cơ sở dữ liệu và được xem là một quy trình liên tục khép kín, được thực hiện trên nền tảng công nghệ thông tin với mục đích chính là xác định và tìm hiểu nhu cầu và đặc điểm của từng khách hàng cá nhân khi mua hàng.

Trong khi đó, Suresh (2002) xem e-CRM là một hệ thống giải pháp bao gồm các kênh giao dịch điện tử (electronic channels), doanh nghiệp (Enterprise), nâng cao năng lực (Empowermen), kinh tế (Economics), đánh giá (Evaluation), và thông tin bên ngoài (External information). Các kênh giao dịch điện tử: các kênh giao dịch như web, thư điện tử, di động, mạng xã hội trở thành các phương tiện giao tiếp có tính tương tác cao, nhanh chóng và kinh tế, thách thức các doanh nghiệp bắt kịp tốc độ tăng trưởng. Doanh nghiệp: doanh nghiệp gia tăng được hiểu biết về các điểm tiếp xúc với khách hàng và nắm bắt được trải nghiệm của khách hàng thông qua bán hàng, dịch vụ. Tất cả các bộ phận của doanh nghiệp đều phải nắm bắt và đánh giá được hành vi của khách hàng. Nâng cao năng lực: Chiến lược e-CM được thiết kể phù hợp với khách hàng, vì khách hàng quyết định thời gian và cách thức để tiến hành giao dịch với doanh nghiệp. Thông qua các kênh giao dịch với tần số khác nhau, e-CRM được thiết kế nhằm cung cấp thông tin kịp thời, có giá trị đến khách hàng. Kinh tế: Chiến lược e-CRM tốt nhất là chiến lược tập trung vào kinh tế của khách hàng, nhân tố chính ảnh hưởng đến các quyết định cá nhân của khách hàng, từ đó doanh nghiệp sẽ quyết định cung cấp thông tin như thế nào đến khách hàng. Đánh giá: hiểu rõ về khách hàng dựa trên khả năng của doanh nghiệp trên các thị trường mục tiêu. Đánh giá và so sánh khách hàng tại các điểm tiếp xúc của các kênh giao dịch và dự đoán lợi nhuận ròng mà khách hàng đem lại, đồng thời so sánh với lợi nhuận thực tế thông qua các báo cáo phân tích của e-CRM. Thông tin bên ngoài: giải pháp e-CRM sử dụng các nguồn lực thông tin của bên thứ ba như các ứng dụng về mạng thông tin, mạng xã hội, hồ sơ cá nhân web để gia tăng thông tin giúp tăng nhanh số lượng khách hàng.

### *1.1.2 Khái niệm giải pháp e-CRM*

Hiện nay, có nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm và phạm vi bao quát cũng như hoạt động của e-CRM. Hơn nữa, mỗi loại hình kinh doanh khác nhau cũng

có sản phẩm phần mềm e-CRM ứng dụng khác nhau như e-CRM cho giáo dục, e-CRM ngân hàng, e-CRM vận tải, e-CRM bán lẻ, e-CRM thương mại, e-CRM bất động sản, e-CRM cho nhân sự, e-CRM phân phối. Không phải tất cả các e-CRM đều đươc tạo ra giống hệt nhau và e-CRM phù hợp nhất với doanh nghiệp phụ thuộc vào nhu cầu cũng như hệ thống thông tin của doanh nghiệp đó. Do đó, luận án tiếp cận e-CRM dưới góc độ bao quát là giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử.

Theo đó, phạm vi nghiên cứu của luận án nhìn nhận ***giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử (giải pháp e-CRM) là một hệ thống kết hợp giữa quy trình, công nghệ và nhân lực nhằm phát triển mối quan hệ bền vững với khách hàng, gia tăng khách hàng trung thành và đạt được mục tiêu của tổ chức***. *Thứ nhất*, quy trình là quản trị mọi khía cạnh tương tác doanh nghiệp với khách hàng, bao gồm các hoạt động tìm kiếm khách hàng, phát triển mối quan hệ với khách hàng, bán hàng và cung ứng dịch vụ. Doanh nghiệp sử dụng những thông tin về khách hàng một cách hiệu quả để xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng khách hàng mục tiêu.Quy trình theo các bước từ lập kế hoạch, đến triển khai và kiểm tra đánh giá. *Thứ hai*, công nghệ được thể hiện qua việc sử dụng công nghệ thông tin nhằm hỗ trợ nghiệp vụ quản trị quan hệ khách hàng như tìm kiếm khách hàng mới, duy trì và phát triển khách hàng trung thành. *Thứ ba*, nhân lực bao gồm lãnh đạo tổ chức, đội thực thi dự án và người dung. Dựa trên kế hoạch và chiến lược quản trị quan hệ khách hàng, lãnh đạo doanh nghiệp nói chung và lãnh đạo hãng hàng không nói riêng thiết lập đội triển khai dự án, thường bao gồm giám đốc công nghệ thông tin, giám đốc và nhân viên với các phòng ban thương mại, dịch vụ, nguồn vốn, marketing. Đội dự án cùng nhà tư vấn sẽ tiến hành triển khai dự án e-CRM. Đội thực thi dự án bao gồm phân tích khả thi, lựa chọn công nghệ e-CRM, xác định nhà cung ứng công nghệ e-CRM, cài đặt hệ thống e-CRM và tích hợp với các hệ thống khác, triển khai thử nghiệm, cuối cùng là triển khai chính thức và hỗ trợ hướng dẫn người dùng.

Như vậy, ***triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không là triển khai hệ thống kết hợp giữa quy trình, công nghệ và nhân lực nhằm quản lý mối quan hệ với khách hàng, phát triển mối quan hệ bền vững với khách hàng, gia tăng khách hàng trung thành và đạt được mục tiêu của hãng Hàng không.*** Việc triển

khai này là sự kết hợp qua lại giữa quy trình, công nghệ và nhân lực. Về quy trình theo các bước từ lập kế hoạch, đến triển khai và kiểm tra đánh giá. Để thực hiện tốt cần có đội ngũ triển khai tốt kết hợp với sự trợ giúp của công nghệ thông tin. Việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không khác với các ngành nghề kinh doanh khác (từ quy trình, công nghệ và nhân lực) vì ngành này có đặc thù kinh doanh riêng biệt.

Triển khai giải pháp e-CRM được xem là thành công chỉ khi việc triển khai này mang lại giá trị gia tăng cho cả hãng hàng không và khách hàng của hãng hàng không đó. Kết quả nghiên cứu của Chang và cộng sự (2005), Chen và Ching (2004), Gable và cộng sự (2008) cho rằng thành công của giải pháp được đo lường đánh giá theo các chỉ số tài chính như tăng trưởng lợi nhuận, doanh thu, thị phần, giảm chi phí; hoặc theo các chỉ số về Marketing như sự hài lòng, sự trung thành của khách hàng. Thứ nhất về giá trị gia tăng cho khách hàng, khách hàng sẽ được nhiều lợi ích hơn như tiếp cận với giá rẻ hơn, các phần thưởng cũng như chiết khấu giá cả, thời gian linh hoạt hơn, nhiều sự lựa chọn hơn, được đáp ứng nhu cầu mọi lúc mọi nơi. Thứ hai, giá trị gia tăng cho hãng hàng không như: Thỏa mãn nhu cầu khách hàng và gia tăng lượng khách hàng trung thành; Nâng cao hiệu quả kinh doanh (bán vé nhiều hơn, số lượng chuyến bay tăng, doanh thu cao hơn) và quản lý (quản lý khách hàng tốt hơn, bảo mật thông tin và cơ sở dữ liệu tốt hơn; quản lý nhân viên hiệu quả hơn và có công cụ giao tiếp tốt hơn); Tạo mối liên kết với các đối tác (công ty du lịch, khách sạn, hội thảo).

### *1.1.3 Lịch sử hình thành giải pháp e-CRM*

Những năm đầu thập niên 1990, các doanh nghiệp tập trung vào hoạt động marketing khách hàng, khi đó doanh nghiệp có khả năng thích ứng với yêu cầu nhằm đáp ứng với từng khách hàng cá nhân (Dafoulas và Essawi, 2006). Sau hai thế chiến thế giới, các doanh nghiệp chú trọng chuyển sang phát triển sản xuất. Vào năm 1950, các doanh nghiệp lại chuyển sang tập trung vào quy trình sản xuất và hoạt động marketing. Vào những năm 1980, marketing trực tiếp giúp cho các doanh nghiệp khác biệt hóa sản phẩm cung ứng ra thị trường, nâng cấp chất lượng dịch vụ và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng thông qua việc tập trung vào hoạt động marketing nhiều hơn.

Trong những năm tiếp theo là bước vào kỷ nguyên công nghệ thông tin và khả năng đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng cá nhân thì việc giữ chân khách hàng tiềm năng trở thành vấn đề trọng tâm cho các doanh nghiệp. Trước năm 2000, thông tin liên lạc thay đổi giúp các doanh nghiệp thu thập được thông tin về khách hàng nhiều hơn, do đó doanh nghiệp từng bước đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng (Eedem, 2000). Đặc biệt hơn, với sự ra đời và phát triển của Internet, CRM chuyển thành e-CRM hoặc CRM dựa trên web. E-CRM là tiến trình phát triển của CRM được thể hiện cụ thể hơn ở việc tập trung vào dịch vụ chăm sóc khách hàng qua điện thoại và tập trung vào việc xử lý doanh số tự động (Goldschlager, 2001). Bảng dưới đây mô tả giá trị gia tăng mà CRM và e-CRM mang lại cho doanh nghiệp

**Bảng 1. Mô tả giá trị gia tăng của CRM và e-CRM**

| Năm | Các vấn đề tập trung triển khai |
|---|---|
| 1900 | Doanh nghiệp có khả năng đáp ứng sản phẩm/dịch vụ đến từng khách hàng cá nhân |
| Sau hai thế chiến | Doanh nghiệp tập trung vào việc cải tiến sản phẩm/dịch vụ |
| 1950 | Doanh nghiệp tập trung vào các chiến lược cung ứng dịch vụ thông qua các phương tiện truyền thống mới |
| 1980 | Doanh nghiệp tập trung hơn vào chất lượng dịch vụ và sự thỏa mãn khách hàng |
| Giữa thập niên 1990 | Bắt đầu ứng dụng e-CRM thay vì CRM |
| 2000 | Doanh nghiệp tập trung vào cá biệt hóa sản phẩm/dịch vụ với từng khách hàng và giữ chân khách hàng |

### *1.1.4 Sự khác biệt giữa giải pháp CRM và giải pháp e-CRM*

Về mặt lý thuyết thì CRM và e-CRM có thể được sử dụng thay thế cho nhau, tuy nhiên, CRM và e-CRM không có nghĩa là giống nhau mặc dù cả hai giải pháp đều cung cấp các cơ hội để gia tăng mối quan hệ với khách hàng. Theo nhiều nhà nghiên cứu với những cách tiếp cận khác nhau, thì hai giải pháp CRM và e-CRM có những điểm khác nhau cơ bản theo khía cạnh công nghệ, đặc điểm khách hàng và dịch vụ khách hàg, marketing và đặc điểm của sản phẩm dịch vụ.

Dưới góc độ công nghệ, CRM cung cấp sự tích hợp giữa con người, quy trình và công nghệ trong mỗi đơn vị/phòng ban của doanh nghiệp nhằm tiếp cận hoặc gây ảnh hưởng đến khách hàng. Theo Turban (2008) CRM là một phương pháp nhằm xây dựng và duy trì mối quan hệ dài hạn với khách hàng và doanh nghiệp; và CRM cũng có thành phần chức năng mà e-CRM cung cấp. E-CRM mở rộng giải pháp CRM bằng việc tích hợp công nghệ như web, công nghệ không dây, công nghệ tiếng nói và kết hợp các công nghệ này thành ứng dụng kinh doanh điện tử trong chiến lược e-CRM toàn diện của doanh nghiệp (Dafoulas and Essawi, 2006). Do đó, e-CRM có thể được cân nhắc là giải pháp rộng và hoàn thiện hơn so với giải pháp CRM truyền thống. Điều đó có thể được hiểu là sự kết hợp e-CRM từ công nghệ Internet và web nhằm nâng cấp ứng dụng CRM. Sự tích hợp của các kênh thông tin khác nhau như Internet, thư điện tử (email), điện thoại, trung tâm tư vấn và fax là vấn đề cần thiết xuyên suốt các bộ phận/phòng ban trong doanh nghiệp (Pan và Lee, 2003). Theo Chandra và Strickland (2004), ngoài các kênh giao dịch truyền thống như CRM, e-CRM cho phép doanh nghiệp tiếp xúc với khách hàng qua các công nghệ dựa trên nền tảng Internet, email, thiết bị di động thông minh, PDA có kết nối Internet không dây hoặc 3G (Chandra và Strickland, 2004). Ngoài ra, Chandra và Strickland cũng đưa ra một số các tiêu chí khác để chỉ ra sự khác biệt giữa CRM và e-CRM theo dữ liệu dưới đây

**Bảng 2. Sự khác biệt về công nghệ**

| **Tiêu chuẩn** | **CRM** | **e-CRM** |
|---|---|---|
| Giao diện hệ thống | Hoạt động dựa trên các ứng dụng back-end thông qua các hệ thống ERP | Hoạt động dựa trên các ứng dụng front-end thông qua hệ thống ERP, kho dữ liệu, và kho dữ liệu chuyên biệt |
| Hệ thống máy trạm | Các máy trạm chạy trên nền tảng khác nhau với các ứng dụng phát triển riêng | Các máy trạm sử dụng các trình duyệt web để sử dụng e-CRM |
| Tiêu điểm hệ thống | Hệ thống được thiết kế theo sản phẩm hoặc chức năng công việc (sử dụng nội bộ). Các ứng dụng trên nền tảng web thường | Hệ thống thiết kế với khách hàng làm trung tâm (sử dụng bên ngoài). Cổng thông tin của doanh nghiệp |

| | | |
|---|---|---|
| | chỉ được thiết kế giới hạn cho một đơn vị hoặc phòng ban riêng lẻ | được thiết kế mở rộng không hạn chế bởi một đơn vị hoặc phòng ban |
| Sửa đổi và bảo trì hệ thống | Triển khai tốn kém về thời gian, chi phí quản lý, bảo trì và sửa đổi do hệ thống nằm trên nhiều máy chủ khác nhau | Tiết kiệm được thời gian và chi phí. Triển khai được thực hiện đơn giản hơn do hệ thống chỉ tập trung tại một nơi và trên một máy chủ |

***Nguồn: Chandra và Strickland (2004)***

Dưới góc độ đặc điểm khách hàng và dịch vụ khách hàng, e-CRM chủ yếu tập trung vào nhu cầu khách hàng nên được áp dụng cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, ngoài ra e-CRM cho phép doanh nghiệp cá nhân hóa khách hàng dựa vào việc bán hàng và nhu cầu (Chandra,S. và Stricland, TJ., 2004). Cùng quan điểm, thì theo Pan và Lee (2003) cũng cho thấy giữa CRM và e-CRM có những điểm khác biệt

**Bảng 3. Sự khác biệt về đặc điểm khách hàng**

| | **Dữ liệu khách hàng** | **Phân tích đặc điểm khách hàng** | **Dịch vụ khách hàng** |
|---|---|---|---|
| CRM | Kho dữ liệu<br>- Thông tin khách hàng<br>- Lịch sử giao dịch<br>- Thông tin sản phẩm | Phân tích giao dịch<br>- Hồ sơ khách hàng<br>- Lịch sử giao dịch | Mục tiêu Marketing<br>- Dịch vụ cố định<br>- Dịch vụ một chiều<br>- Giới hạn thời gian và không gian |
| e-CRM | Kho dữ liệu là Web<br>- Thông tin khách hàng<br>- Lịch sử giao dịch<br>- Thông tin sản phẩm<br>- Luồng nhấp chuột<br>- Dung lượng thông tin | Phân tích giao dịch<br>- Hồ sơ khách hàng<br>- Lịch sử giao dịch<br>Phân tích hành động<br>- Khai phá các hành động trên lịch sử giao dịch web | Marketing điện tử<br>- Dịch vụ thời gian thực<br>- Dịch vụ hai chiều<br>- Thời gian không bị giới hạn<br>- Không gian không bị giới hạn |

***Nguồn: Pan và Lee, 2003***

Dưới góc độ Marketing, e-CRM phát triển hướng tới marketing cá nhân thay vị phương pháp marketing đại chúng của CRM. Theo phương pháp tiếp cận đặc điểm

sản phẩm dịch vụ thì eCRM đã đạt tới mức tiếp cận có thể tùy chỉnh đặc điểm sản phẩm dịch vụ theo từng khách hàng dựa trên các thông tin đầy đủ về khách hàng mà e-CRM có được từ đó giải pháp e-CRM sẽ giúp cho tổ chức có thể thiết kế các tương tác thích hợp hướng tới cá nhân hóa với mỗi khách hàng, đồng thời có các cách tiếp cận phù hợp, tạo điều kiện tương tác thuận lợi nhất tới cá nhân khách hàng. Còn theo Kincaid (2003), e-CRM gồm marketing, dịch vụ và hỗ trợ được thực hiện dựa vào công nghệ và hệ thống thông tin (Kincaid, 2003). Bởi e-CRM mang lại nhiều lợi ích trong việc giảm chi phí quản lý khách hàng, giảm chi phí hoạt động, quy trình hoạt động hiệu quả, tăng doanh thu và cải tiến trong mọi hoạt động với khách hàng nhằm hướng đến việc cải tiến dịch vụ, thỏa mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng và tăng giá trị khách hàng (Hamid, 2005). Theo Hussain et al. (2015), CRM và e-CRM khác nhau ở ba khía cạnh sau

**Bảng 4. Sự khác biệt về hệ thống**

| | CRM | e- CRM |
|---|---|---|
| Mối quan hệ với khách hàng | - Thường được thực hiện theo phương thức truyền thống như điện thoại, fax và qua bưu điện | - Kết hợp cả phương thức truyền thống và phương thức trực tuyến trên Internet và qua email |
| Hệ thống trung tâm | - Được thực hiện trong một hệ thống có sự giám sát của một đơn vị hoặc phòng ban của doanh nghiệp | - Đặt nhu cầu khách hàng làm trung tâm và được thực hiện ở mọi đơn vị hay mọi phòng ban của doanh nghiệp |
| Hệ thống bảo vệ và cải cách | - Thời gian hoạt động dài, chi phí quản lý cao, và được thực hiện ở nhiều nơi và nhiều máy chủ khác nhau | - Giảm thời gian và chi phí vì được thực hiện tại một nơi và trên một máy chủ |

***Nguồn: Hussain et al. (2015)***

## 1.2 Ngành hàng không và đặc điểm của ngành hàng không

### 1.2.1 Lịch sử ra đời và phát triển của ngành hàng không

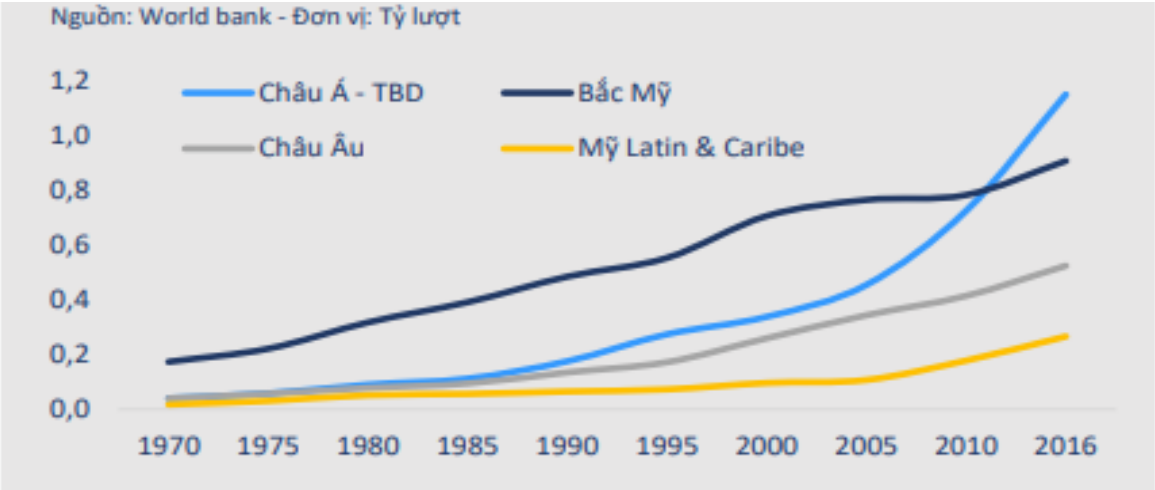
Ngành hàng không đang đóng vai trò hết sức quan trọng vì là một mắt xích không thể tách rời trong vận tải thế giới. Các chuyến bay thương mại đã đáp ứng được nhu cầu vận chuyển hành khách và hàng hóa không ngừng gia tăng trên toàn thế giới,

giúp đẩy mạnh giao lưu văn hóa hội nhập kinh tế giữa các quốc gia. Ngành hàng không giữ vai trò cầu nối giữa các nền văn hóa của các dân tộc và là phương tiện có sự lựa chọn đầu tiên trong du lịch quốc tế, mang lại đóng góp về giá trị kinh tế xã hội và đảm bảo các hoạt động thương mại trên thế giới được diễn ra thông suốt.

Hình thức sơ khai ban đầu của những chiếc máy bay thương mại hiện đại là chiếc diều đầu tiên có cấu tạo đơn giản được phát minh từ thế kỷ thứ 5 trước công nguyên, và vào thế kỷ 13 một tu sĩ người Anh có một phát hiện quan trọng khi cho rằng vai trò của không khí đối với máy bay tương tự như vai trò của nước đối với thuyền. Tàu lượn động cơ một người ngồi do George sáng chế năm 1799 được xem là khởi nguồn cho lịch sử hình thành và phát triển của ngành công nghiệp chế tạo máy bay. Sau George, hai cuốn sách kỹ thuật: Sự chuyển động trong không gian (Francis Herbert Wenham), Đế quốc không gian (Mouillard) trở thành lý thuyết khoa học cơ bản giúp hai anh em Orville Wright và Wilbur Wright chế tạo thành công chiếc máy bay đầu tiên. Vào ngày 17 tháng 2 năm 1903, máy bay của anh em nhà Wright cất cánh thành công. Đây được xem là máy bay có người lái đầu tiên trong lịch sử cất cánh thành công. Có thể nói lịch sử của ngành công nghiệp hàng không gắn liền với sự ra đời nối tiếp nhau của các thế hệ máy bay, từ máy bay không người lái cho đến những chiếc máy bay ngày một cải tiến hơn. Từ năm 1909 đến trước thế chiến thứ nhất, kỹ thuật hàng không chỉ hướng đến mục đích thể thao. Nhưng khi cuộc chiến bùng nổ, máy bay được các nhà quân sự sử dụng để do thám và oanh tạc. Sau thế chiến thứ nhất, mức độ quan trọng của máy bay được nâng lên tầm cao mới khi mọi quốc gia đều nhận thức được vai trò chiến lược của loại phương tiện này. Ngành hàng không thương mại khởi sắc trước tiên tại châu Âu. Việc thay đổi thiết kế ghế ngồi trong khoang kính của máy bay, thay vì lộ thiên như trước đã tạo ra bước ngoặt cho sự ra đời của ngành hàng không thương mại. Nhờ những tiến bộ khoa học kỹ thuật và sự phát triển của ngành công nghiệp luyện kim, tầm bay và vận tốc của máy bay không ngừng gia tăng. Hàng loạt loại máy bay tiên tiến, phục vụ cho mục đích quân sự, dân dụng đã được chế tạo với năng lực chuyên chở cũng như tốc độ của máy bay đã lớn hơn rất nhiều.

Tuy nhiên, khi kinh tế thế giới rơi vào khủng hoảng thì ngành hàng không cũng bị ảnh hưởng theo**.** Theo thống kê của Hiệp hội Vận tải hàng không thế giới

(IATA), lợi nhuận của ngành hàng không thế giới trong năm 2016 đã đạt mốc 35,6 tỷ USD, ngang bằng năm 2015 và trong 2017 sẽ là khoảng 29,8 tỷ USD (Khôi, 2017). Riêng Bắc Mỹ và châu Á – Thái Bình Dương là 2 khu vực được kỳ vọng sẽ đạt tốc độ tăng trưởng mạnh nhất trong năm nay nhờ sự xuất hiện một làn sóng hợp nhất các hãng hàng không và sự hiện diện ngày càng đông của các hãng hàng không giá rẻ. Các chuyên gia đưa ra năm dự đoán về xu hướng phát triển của ngành hàng không thế giới: (1) sự hiện diện của những máy bay siêu thanh, (2) ngành hàng không tiếp tục tăng lợi nhuận, (3) phân khúc đường dài trỗi dậy (hiện nay hãng hàng không Emirates đang nắm giữ vị trí dẫn đầu với trục đường bay dài từ Ả rập Saudi đến Úc, theo sau là hãng Qatar Airways), (4) hàng không chi phí thấp được chú trọng (Hãng hàng không Pháp-Air France đã lên kế hoạch cho ra đời một hãng hàng không giá rẻ mới để khai thác khu vực Châu Á), (5) dịch vụ Premium Economy được chú trọng (khoang hạng ghế ngồi mới với tiêu chuẩn dịch vụ cao cấp hơn hạng Economy và thấp hơn hạng Business, tiêu chuẩn của Premium Economy rất khác nhau tùy theo mức độ cung cấp dịch vụ từ các hãng hàng không), (6) sự bùng nổ của hàng không giá rẻ đã giúp cho khu vực Châu Á trở thành tâm điểm của thị trường hàng không thế giới, đặc biệt là khu vực Đông Nam Á theo sơ đồ về phân bổ lượng hành khách theo khu vực dưới đây.




**Hình 2. Lượng hành khách theo khu vực (World Bank, 2017)**

Sơ đồ trên cho thấy lượng hành khách ở khu vực Châu Á-TBD tăng trưởng mạnh từ 2010 đến 2016 từ 0.8 đến gần 1,2 tỷ lượt khách (BVCS, 2018). Trong đó, thị trường hàng không Đông Nam Á tăng trưởng mạnh nhờ hàng không giá rẻ, kể từ

khi hiệp định Asean Single Aviation Market có hiệu lực từ 1/1/2016 đã mở rộng thị trưởng hàng không trong khu vực, tạo thuận lợi cho thương mại và du lịch, nhất là hàng không giá rẻ nhờ quãng đường bay ngắn. Hơn nữa, với thu nhập đầu người nhìn chung thấp hơn các nước phát triển, Đông Nam Á là mảnh đất màu mỡ cho sự phát triển của ngành hàng không.

### 1.2.2 Đặc điểm của ngành hàng không

Ngoài những đặc trưng chung của ngành vận tải là tính vô hình, tính không đồng nhất, quá trình sản xuất đồng thời là quá trình tiêu thụ; thì dịch vụ vận tải hàng không có đặc điểm riêng về tuyến đường bay, tầm vận chuyển, tốc độ vận chuyển, mức độ an toàn, tính tiện nghi và chi phí cao. So với các phương thức dịch vụ vận tải khác, vận chuyển hàng không có ưu thế về dung lượng vận chuyển, ưu thế về thời gian vận chuyển. Do đó, dịch vụ vận chuyển hàng không chỉ phù hợp với những phân khúc đường bay với tầm vận chuyển xa và những hàng hóa có tính chất gọn nhẹ, có gí trị cao và cần thời gian vận chuyển nhanh. Nhìn chung, những đặc điểm khá khác biệt của hàng không so với những ngành vận tải khác ở ba khía cạnh là dịch vụ vận chuyển, khách hàng và ứng dụng công nghệ thông tin (IT) trong kinh doanh.

*Thứ nhất, dịch vụ vận chuyển trong ngành Hàng không* là loại hình vận tải chuyên chở hành khách và hàng hóa bằng máy bay. Vận chuyển hàng không chia làm 2 loại: dịch vụ cơ bản và dịch vụ đi kèm. Dịch vụ cơ bản là hoạt động dịch vụ tạo ra giá trị thỏa mãn lợi ích cốt lõi của người tiêu dùng, là vận chuyển hành khách (hàng hóa) bằng máy bay từ điểm đầu đến điểm cuối hành trình. Trong luận án, nghiên cứu tập trung vào dịch vụ vận chuyển hành khách. Dịch vụ đi kèm là những dịch vụ phụ, thứ sinh hoặc các khâu độc lập của dịch vụ được hình thành nhằm mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng. Dịch vụ đi kèm có thể nằm trong hệ thống của dịch vụ cơ bản làm tăng thêm cốt lõi như an toàn, an ninh hàng không hoặc các dịch vụ phục vụ khách hàng trước, trong và sau chuyến bay. Gắn liền với 2 loại hình dịch vụ cơ bản trên thì ngành hàng không hiện nay có 2 loại dịch vụ: FSC (dịch vụ hàng không trọn gói) và LCC (dịch vụ hàng không giá rẻ). Bảng dưới đây nêu ví dụ điển hình về 2 loại hình dịch vụ vận chuyển

**Bảng 5. Dịch vụ vận chuyển của các hãng hàng không trên Thế giới**

| Region | FSC | LCC |
|---|---|---|
| Europe | Lufthansa (LH)<br>British Airways (BA)<br>Air France (AF)<br>Iberia (IB) | Ryanair (FR)<br>easyJet (U2)<br>Vueling (VY)<br>Germanwings (4U)<br>Norwegian (DY)<br>Wizz Air (W6) |
| United States | American Airlines (AA)<br>Delta (DL)<br>United Airlines (UA)<br>US Airways (US) | Southwest Airlines (WN)<br>AirTran Airways (FL)<br>Spirit Airlines (NK)<br>JetBlue Airlines (B6) |
| Asia | Cathay Pacific (CX)<br>Asiana Airlines (OZ)<br>Air China (CA)<br>Singapore Airlines (SQ) | Air Asia (AK)<br>Lion Air (JT)<br>Cebu Pacific (5J)<br>JetStar Asia Airways (3K) |

***Nguồn: Lordan, 2014***

Bảng số liệu trên cho thấy, số hãng hàng không cung cấp dịch vụ LCC nhiều hơn số hãng hàng không cung cấp dịch vụ FSC. Dịch vụ FSC thường được cung cấp cho các đường bay dài/ đường bay quốc tế, còn dịch vụ LCC thường cho các chặng bay ngắn/ chặng bay nội địa. Tại Việt Nam, hãng VNA cung cấp dịch vụ FSC cả đường bay quốc tế và nội địa, trong khi các hãng khác như Vietjet Air và Pacific Airline thì cung cấp dịch vụ LCC cho các đường bay nội địa.

*Thứ hai, khách hàng* của ngành hàng không cũng được phân chia thành nhiều nhóm khác nhau về độ tuổi, về thu nhập và về quốc tịch (khách nội địa/khách quốc tế). Đối với khách quốc tế thường sử dụng dịch vụ vận chuyển hàng không đi kèm (loại dịch vụ trọn gói FSC) vì tuyến đường xa. Đối với khách nội địa chia làm 2 nhóm: nhóm khách có thu nhập thấp-trung bình (thường sử dụng dịch vụ LCC), và nhóm khách hàng có thu nhập khá-cao (thường sử dụng dịch vụ FSC). Hai nhóm khách hàng phân theo thu nhập thường nhạy cảm với sự biến động của giá vé. Không giống những nhóm hàng thiết yếu khác, kể cả giá tăng người tiêu dùng vẫn phải mua, với mặt hàng vé máy bay, nếu giá vé cao hơn mức chịu chi trả của khách hàng, họ sẽ không sử dụng dịch vụ. Khách hàng trong ngành hàng không có vị thế cao hơn nhờ sự đa dạng của các sản phẩm thay thế hiện nay.

*Thứ ba, ứng dụng công nghệ thông tin trong kinh doanh.* Hàng không là ngành vận tải hiện đại ứng dụng nhiều công nghệ tiên tiến với nhiều đường bay được mở ra trên khắp thế giới giúp gắn kết các nước, các vùng miền trong một quốc gia và các quốc gia với nhau.Vận tải hàng không luôn đòi hỏi sử dụng công nghệ cao. Do tốc độ cao và chủ yếu chỉ chuyên chở hành khách và hàng hóa có giá trị cao, hàng giao ngay, hàng cứu trợ khẩn cấp do vậy đòi hỏi độ an toàn tuyệt đối trong quá trình vận chuyển. Vận tải hàng không không cho phép sai sót do tính nghiêm trọng của tai nạn

huỷ diệt, vì thế Vận tải hàng không đòi hỏi những tiêu chuẩn rất khắt khe về công nghệ kĩ thuật và công nghệ tiên tiến.

Cuộc cách mạng công nghệ đã đem đến cho ngành vận chuyển hàng không dân dụng toàn cầu một làn gió mới qua việc mang lại cho khách hàng những trải nghiệm đầy thú vị, đồng thời góp phần giải tỏa áp lực về tình trạng quá tải tại các sân bay. Theo ước tính sẽ có 25 triệu thiết bị kết nối được sử dụng cho đến năm 2020 (Khôi, 2017). Nhờ sự hiện diện của IT, các hãng hàng không đã tạo nên những chuyến bay hiệu quả, an toàn và đáp ứng nhu cầu khách hàng cao hơn như công nghệ RFID trong quá trình theo dõi hành lý, kho dữ liệu lớn (Big Data), quá trình tự động hóa (hình thức làm thủ tục chuyến bay tự động), công nghệ nhận dạng sinh trắc học. Công nghệ luôn phát triển và thay đổi, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 thay cho 3.0 ngày càng khẳng định vai trò của công nghệ và chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh hàng không.

## 1.3 Mục tiêu, kiến trúc giải pháp e-CRM và các giai đoạn triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong ngành hàng không

### *1.3.1 Mục tiêu của giải pháp e-CRM trong ngành hàng không*

Ngoài các mục tiêu như giảm chi phí, xây dựng và phát triển mối quan hệ với khách hàng của CRM; thì giải pháp e-CRM trong ngành hàng không có 3 mục tiêu cụ thể như sau:

*Thứ nhất, cải tiến chất lượng dịch vụ*. Giải pháp e-CRM với nền tảng công nghệ thông tin hiện đại thay đổi hãng hàng không cách nhìn nhận, quản lý dịch vụ và chăm sóc khách hàng. Chất lượng dịch vụ hàng không sẽ nâng cao hơn nhờ tự động hóa, linh hoạt và rút ngắn thời gian các giao dịch. Dịch vụ hàng không được cung cấp đúng thời điểm và đúng nhu cầu với từng khách hàng. Các dịch vụ chăm sóc khách hàng sẽ chu đáo hơn dựa trên khai thác thông tin khách hàng. Hãng hàng không nhận biết được khách hàng, tạo ra được sự khác biệt trong quan hệ khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh, từ đó thu hút khách hàng mới và tăng số lượng khách hàng trung thành. Hãng hàng không nắm bắt được nhu cầu, hành vi và giá trị của khách hàng trên cơ sở tăng khả năng khai thác nhiều nguồn dữ liệu (dữ liệu khách hàng cá nhân, dữ liệu khách hàng doanh nghiệp), từ phong cách sống đến hành vi của khách hàng,

từ đó đem lại những hiểu biết sâu sắc về hành trình mua sắm của khách hàng. Chẳng hạn trung tâm kiểm soát không lưu sẽ có thể biết trước phi công nếu động cơ máy bay phát sinh lỗi; do vậy, họ có thể hướng dẫn phi công cách xử lý và điều động đội ngũ bảo trì sẵn sàng tại điểm đến.

*Thứ hai, tạo lập giá trị*. Xác định khách hàng tiềm năng dựa vào sự sẵn sàng chia sẻ dữ liệu và tương tác của chính khách hàng. Chia sẻ dữ liệu là một phần thiếu yếu để tạo lập giá trị (Schwab, 2018, tr.95). Các hãng hàng không chia sẻ dữ liệu trong liên minh hàng không, chia sẻ dữ liệu với các tổ chức như ngân hàng, tài chính, du lịch và truyền thông. Chẳng hạn như việc đặt vé qua mạng của khách hàng sẽ đòi hỏi việc tích hợp dữ liệu cá nhân và tài chính, ngân hàng…Từ đó, e-CRM không những tạo giá trị gia tăng cho khách hàng và hãng hàng không, mà còn tạo giá trị cho các bên có liên quan (ngân hàng, du lịch, khách sạn…). Bởi chìa khóa để xây dựng và thiết lập được mối quan hệ bền vững với khách hàng là tạo ra và cung ứng cho họ những giá trị gia tăng đích thực và sự thỏa mãn tốt hơn (Trần Minh Đạo, 2018, tr.35).

*Thứ ba, tăng tính cộng tác trong ngành hàng không*. Trong bối cảnh đổi mới sáng tạo và đột phá diễn ra với tốc độ nhanh hiện nay, e-CRM giúp các hãng hàng không tăng tính cộng tác thông qua chia sẻ dữ liệu. Khi các doanh nghiệp chia sẻ nguồn lực thông qua cộng tác, không chỉ bản thân doanh nghiệp mà cả nền kinh tế nơi cộng tác diễn ra cũng thu được lợi ích (Schawab, 2018, tr.101). Các hãng hàng không cộng tác với các doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng, các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ thuê xe/thuê bãi, các doanh nghiệp truyền thông, ngân hàng. Thông qua các cộng tác này, các bên đều đạt lợi ích kể cả hãng hàng không, các doanh nghiệp và khách hàng. Ngoài ra, khi thực hiện e-CRM, hoạt động cung ứng dịch vụ của hãng hàng không sẽ đạt tiêu chuẩn quốc tế và thông tin được chia sẻ liên kết với các hãng hàng không trên thế giới. Từ đó, thị trường hoạt động càng mở rộng hơn và doanh thu sẽ tăng lên.

Ba mục tiêu trên đều hướng hãng hàng không tăng mức độ hài lòng của khách hàng, tăng tỷ lệ khách hàng trung thành, tăng tỷ lệ chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng sang khách hàng trung thành. Từ đó, hãng hàng không sẽ tăng giá trị mua hàng, tăng khả năng cạnh tranh do khác biệt hóa về dịch vụ và chăm sóc khách hàng, tăng tỷ lệ sinh lời và tỷ lệ lợi nhuận ròng.

### 1.3.2 Lợi ích của giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong ngành Hàng không

Hàng không là ngành đặc thù trong ngành vận tải, nên một số hãng hàng không ở các nước đang phát triển như Việt Nam có thể gặp nhiều vấn đề khó khăn liên quan đến quản lý khách hàng như: (1) dữ liệu khách hàng lớn (lưu trong máy tính gây khó khăn cho việc tìm kiếm, trích lọc); (2) thông tin khách hàng bị trùng lặp, không đồng nhất giữa các phòng ban và chi nhánh; (3) khi khách hàng liên hệ, nhân viên không biết được lịch sử thông tin khách hàng để xác định được cách thức chăm sóc khách hàng phù hợp; (4) thiếu các công cụ hỗ trợ báo cáo, thống kê; (5) mất nhiều thời gian để tổng hợp dữ liệu báo cáo bán hàng vì dữ liệu khách hàng được phân tán trong máy tính do mỗi nhân viên bán vé quản lý; (6) khó khăn trong vấn đề bảo mật các thông tin nhạy cảm; (7) không duy trì tính liên tục trong hoạt động bán hàng và chăm sóc khách hàng khi có sự thay đổi về nhân sự. Trong khi đó, giải pháp e-CRM là một hệ thống tổng thể giúp các nhà quản lý của hãng hàng không quản lý thông tin, quản lý bán hàng, quản lý marketing, quản lý quan hệ khách hàng, thống kê (báo cáo) và quản lý toàn bộ quy trình kinh doanh của hãng mình, vì thế triển khai giải pháp e-CRM sẽ mang lại cho hãng hàng không nhiều lợi ích to lớn.

Thứ nhất, giải pháp e-CRM góp phần củng cố, xây dựng và phát triển mối quan hệ khách hàng. Khách hàng luôn là yếu tố quan trọng đối với mỗi một hãng hàng không, đặc biệt việc giữ chân khách hàng và nâng tầm khách hàng lên thành khách hàng trung thành. Được xây dựng trên nền tảng công nghệ Web và Internet, giải pháp e-CRM cho phép quá trình giao tiếp giữa hãng hàng không và khách hàng diễn ra thuận lợi hơn, khách hàng có thể theo dõi trạng thái giao dịch của mình theo thời gian thực, do đó các thông tin phản hồi của khách hàng được hãng hàng không tiếp nhận và xử lý một cách nhanh chóng, mối quan hệ giữa hãng hàng không và khách hàng ngày càng được củng cố. Hãng hàng không nhận biết được khách hàng, tạo ra được sự khác biệt trong quan hệ khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh, tương tác tốt với khách hàng, cá nhân hóa dịch vụ

Thứ hai, giải pháp e-CRM giúp cá biệt hóa dịch vụ khách hàng. Giải pháp e-CRM giúp các hãng hàng không thực hiên bước quan trọng trong quá trình cá biệt hóa dịch vụ khách hàng là ghi nhớ và mở rộng thông tin khách hàng, đây là khả năng

phát triển dữ liệu liên quan đến khách hàng. Giải pháp e-CRM sẽ lưu giữ các thông tin cá nhân của khách hàng như điện thoại, email hay các đánh giá, nhận xét và những đề xuất giúp nâng cao chất lượng dịch vụ hàng không. Sở hữu càng nhiều thông tin khách hàng sẽ giúp hãng hàng không sáng tạo hơn khi thu hút khách hàng và đáp ứng nhu cầu khách hàng. Giải pháp e-CRM giúp các hãng hàng không phát triển mối quan hệ với khách hàng, dựa trên những thông tin có được về khách hàng nhằm đưa ra những chiến lược marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng phù hợp với từng đối tượng. Hơn nữa, giải pháp e-CRM giúp hãng hàng không cải thiện quy trình kinh doanh thông qua việc truy cập và tìm kiếm thông tin nhanh chóng, đưa ra quyết định tốt hơn qua việc truy cập thông tin cần thiết nhanh và chính xác, từ đó cung cấp dịch vụ tốt hơn, vì những thông tin khách hàng được liên tục cập nhật.

Thứ ba, giải pháp e-CRM hỗ trợ hoạt động marketing và dịch vụ hàng không. Giải pháp e-CRM mang lại nhiều tiện ích cho cả hãng hàng không và khách hàng. Các APPs và website bán vé trực tuyến giúp khách hàng truy cập lịch trình bay nhanh chóng và thuận tiện. Giải pháp e-CRM cho phép hãng hàng không tiếp cận dữ liệu và số liệu thông tin quan trọng gần với thời gian thực về nhu cầu và hành vi của khách hàng, qua đó định hướng quyết định Marketing và bán hàng.

Thứ tư, giải pháp e-CRM góp phần tạo dựng hình ảnh và nâng cao uy tín của hãng hàng không. Việc triển khai giải pháp e-CRM sẽ góp phần nâng cao uy tín và tạo dựng hình ảnh của các hãng hàng không trên cơ sở cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng, củng cố mối quan hệ với các đối tác kinh doanh, đơn giản hóa và tự động hóa các quy trình giao dịch. Hãng hàng không sẽ giảm thiểu được các chi phí vì nắm bắt khách hàng tốt hơn, từ đó thực hiện mục tiêu giảm chi phí như chi phí thu hút khách hàng mới, chi phí chăm sóc khách hàng, chi phí bán hàng, chi phí lập kế hoạch marketing.

Thứ năm, các hãng hàng không sẽ đem lại giá trị gia tăng cho khách hàng, đối tác và tổ chức. Triển khai e-CRM, chất lượng dịch vụ hàng không sẽ được cải tiến, các hoạt động Marketing và chăm sóc khách hàng tốt hơn, đáp ứng nhu cầu của từng đối tượng khách hàng. Do đó, khách hàng sẽ nhận được nhiều giá trị từ dịch vụ hàng không hơn. Ngoài việc tạo giá trị gia tăng cho khách hàng, e-CRM còn giúp các hãng

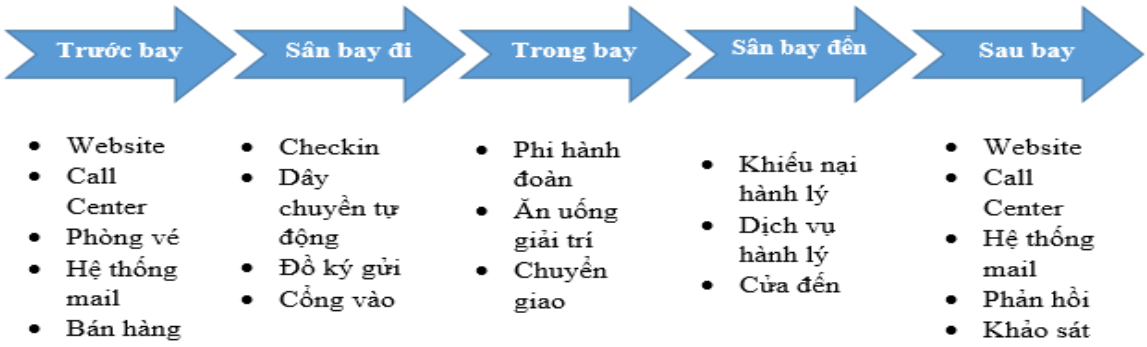
hàng không tạo giá trị gia tăng cho chính tổ chức hàng không và cho các đối tác có liên kết kinh doanh.

Thứ sáu, phát triển các mối liên kết kinh doanh với các đối tác. Các hãng hàng không cộng tác với các doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng, các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ thuê xe/thuê bãi, các doanh nghiệp truyền thông, ngân hàng. Thông qua các cộng tác này, các bên đều đạt lợi ích kể cả hãng hàng không, các doanh nghiệp và khách hàng. Liên kết với các đối tác càng nhiều, thì càng có cơ hội mở rộng hoạt động kinh doanh.

Thứ bảy, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Hãng hàng không tăng mức độ hài lòng của khách hàng, tăng tỷ lệ khách hàng trung thành, tăng tỷ lệ chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng sang khách hàng trung thành, tăng ty lệ chuyển đổi từ xem hàng hóa dịch vụ sang thành khách hàng mua hàng, tăng giá trị mua hàng, tăng khả năng cạnh tranh do khác biệt hóa, tăng tỷ lệ sinh lời và tỷ lệ lợi nhuận ròng. Ngoài việc tăng số lượng chuyến bay và ghế ngồi, thì các hãng hàng không còn thu được nhiều giá trị từ việc xây dựng liên kết với các đối tác kinh doanh (khách sạn, thuê xe/thuê bãi, du lịch, ngân hàng, truyền thông).

### *1.3.3 Kiến trúc giải pháp e-CRM trong ngành hàng không*

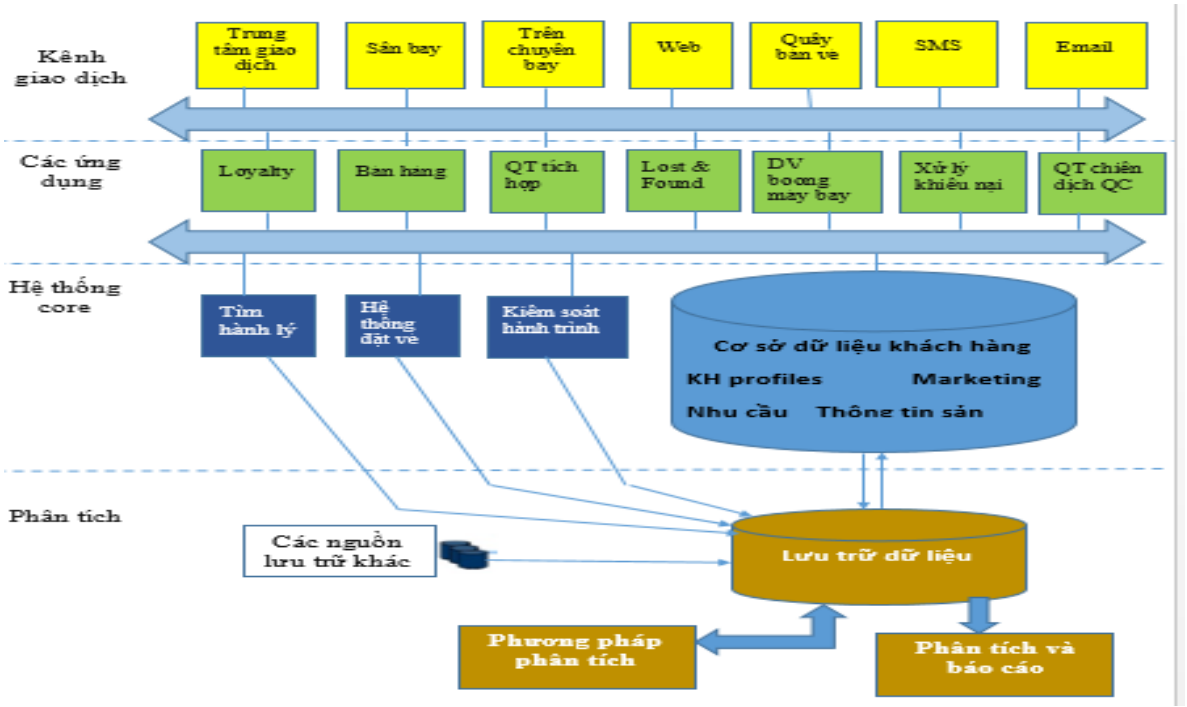
Hàng không là ngành cung ứng dịch vụ khá khác biệt so với các ngành dịch vụ khác là dịch vụ chuyên chở hành khách/hàng hóa, đối tượng khách hàng là cá nhân và tổ chức. Do đó, mô hình kinh doanh dịch vụ hàng không có bốn mảng chính: các điểm giao dịch (Touch points), khách hàng, các dịch vụ trung gian, và các dịch vụ hỗ trợ (Back end services). Các điểm giao dịch bao gồm giao dịch trên website, qua email (fax), các thiết bị di động, tin nhắn, trung tâm hỗ trợ (call center), các điểm Check-in, phi hành đoàn bay, trong chuyến bay, điểm đến, điểm nhận hành lý. Các dịch vụ hỗ trợ bao gồm có dịch vụ tiếp tân, đặt vé, hoạch định chuyến bay, lộ trình bay, phí và giá cả, và các chương trình khách hàng trung thành. Việc trải nghiệm dịch vụ bay của khách hàng (Hình 2) được phân thành các bước như trước chuyến bay (Pre-flight), chuẩn bị khởi hành (Departure airport), trong chuyến bay (Inflight), điểm đến (Arrival airport), và sau chuyến bay (Post-flight).




***Hình 3: Trải nghiệm dịch vụ bay của khách hàng***

Căn cứ vào trải nghiệm của khách hàng về dịch vụ bay trong ngành hàng không, một số các công ty công nghệ cung ứng phần mềm e-CRM đưa ra kiến trúc giải pháp e-CRM cho các hãng hàng không. Mặt khác, theo thống kê từ Eric Blattberg (2014) và Bushnell (2018), Salesforce và Oracle là hai trong số ba công ty công nghệ cung cấp phần mềm e-CRM cho các doanh nghiệp lớn. Do đó, luận án tiếp cận kiến trúc giải pháp e-CRM của hai công ty công nghệ lớn trên thế giới là Salesforce và Oracle có công nghệ e-CRM trong ngành hàng không.

Theo Salesforce (Jayarajan, 2010), cấu trúc giải pháp e-CRM (Hình 3) gồm bốn mảng chính: (*1) các kênh và điểm giao dịch (Touchpoints and Channels), (2) các ứng dụng CRM (CRM applications), (3) các hệ thống chủ chốt (Core Airline systems), và (4) phân tích (Reporting –Analytics). Các kênh và điểm giao dịch* bao gồm các trung tâm hỗ trợ (Contact centers), sân bay, trong chuyến bay, website, các quầy tiếp tân, dịch vụ tin nhắn di động, email. *Các ứng dụng CRM* có thể kể đến là quản trị khách hàng trung thành, tự động hóa bán hàng, quản trị tích hợp, dịch vụ tìm đồ thất lạc, dịch vụ trên boong máy bay, giải quyết phàn nàn, quản trị chiến dịch. *Hệ thống hàng không chủ chốt* có hệ thống tìm hành lý, hệ thống đặt chỗ và kiểm soát hành trình.

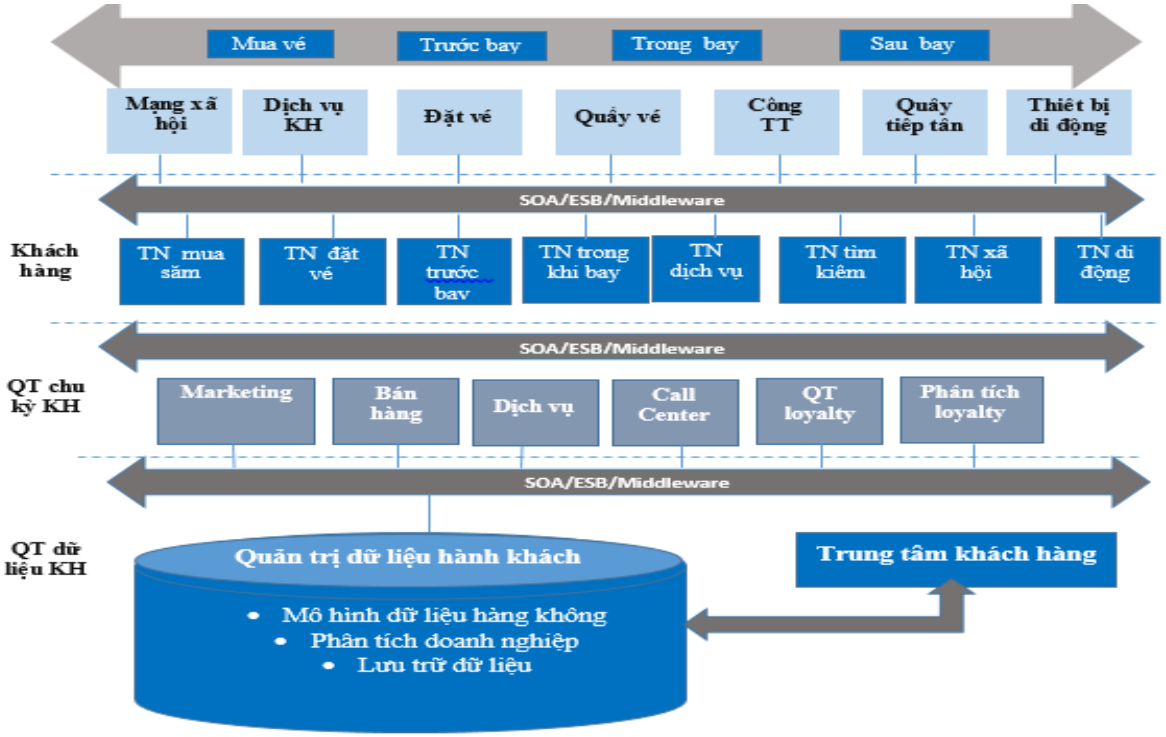



**Hình 4: Kiến trúc giải pháp e-CRM của Salesforce (Jayarajan, 2010)**

Thông tin từ các kênh và điểm giao tiếp giữa khách hàng và hãng hàng không được tích hợp với các ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng, các thông tin này được lưu trữ tại các hệ thống chủ chốt. Thông tin được tích hợp trong một hệ thống gọi là cơ sở dữ liệu khách hàng (Customer database) bao gồm các thông tin về thông tin khách hàng, quản trị tình huống, các hoạt động khách hàng trung thành, thông tin về dịch vụ, các hoạt động marketing… Mảng cuối cùng trong hệ thống e-CRM là *phân tích và báo cáo*, mảng này chủ yếu là thực hiện chức năng phân tích dữ liệu. Toàn bộ cơ sở dữ liệu khách hàng được tích hợp từ ba mảng trên sẽ được phân tích tại đây trên cơ sở ba phương pháp tiếp cận, đó là phân đoạn dữ liệu, đánh giá giá trị chu kỳ dịch vụ, và phương pháp dự đoán. Sau khi phân tích dữ liệu, toàn bộ thông tin sẽ được các hang hàng không sử dụng như kim chỉ nam trong quản trị quan hệ khách hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo lập giá trị và liên kết với các đối tác khác nhằm mở rộng hoạt động kinh doanh.

Cấu trúc giải pháp e-CRM của công ty phần mềm công nghệ Oracle (Anand và Cai, 2014) cũng tương tự như của Salesforce và được chia làm ba mảng chính: trải nghiệm của khách hàng, quản trị quy trình khách hàng và quản trị dữ liệu khách hàng. *Một là trải nghiệm của khách hàng*, có thể kể đến là trải nghiệm mua vé/đặt vé, trải

nghiệm trước chuyến bay, trải nghiệm dịch vụ, trải nghiệm tìm kiếm, trải nghiệm xã hội, trải nghiệm trên các thiết bị di động. Trải nghiệm của khách hàng từ khi mua vé, trước chuyến bay, trong chuyến bay, sau chuyến bay thông qua các các kênh như mạng xã hội, dịch vụ khách hàng, dịch vụ đặt vé, quầy lễ tân, cổng thông tin hàng không, các quầy bán vé, các ứng dụng di động.



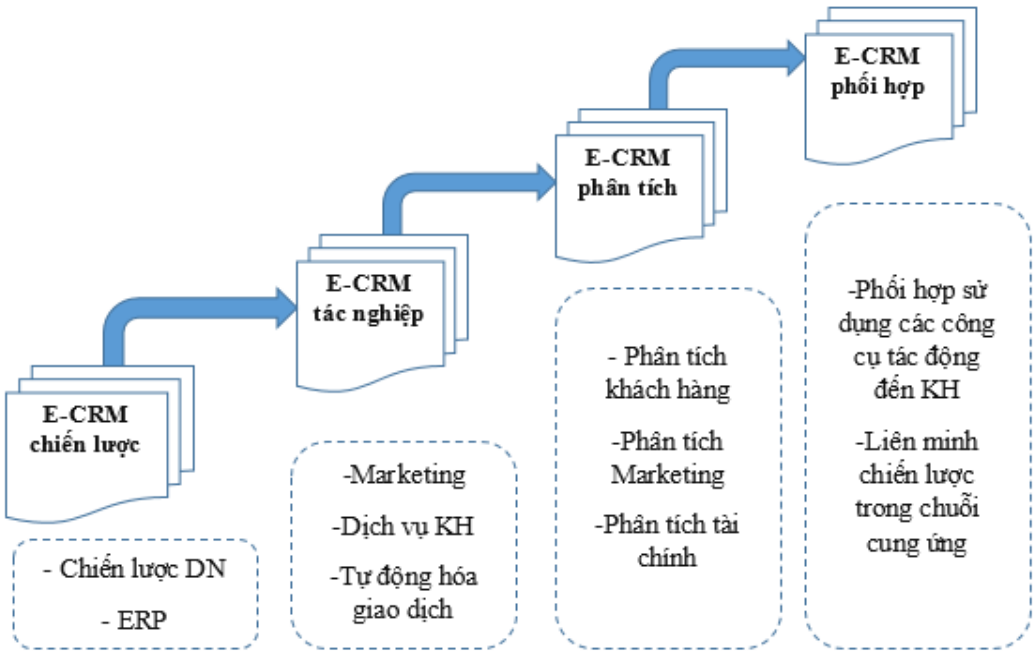

**Hình 5: Cấu trúc giải pháp e-CRM của Oracle (Anad và Cai, 2014)**

Toàn bộ thông tin từ trải nghiệm khách hàng sẽ được tích hợp vào *quản trị chu kỳ khách hàng*. Quản trị chu kỳ khách hàng thông qua quản trị Marketing, quản trị bán hàng, quản trị dịch vụ, quản trị hệ thống Call Center, quản trị khách hàng trung thành và phân tích khách hàng trung thành. Cuối cùng, thông tin được tích hợp cuối cùng trong *quản trị dữ liệu khách hàng*. Quản trị dữ liệu khách hàng gồm các mô hình dữ liệu hàng không, phân tích doanh nghiệp và lưu trữ dữ liệu.

Như vậy, từ kiến trúc giải pháp e-CRM của Salesforce và Oracle cho thấy công nghệ e-CRM cho các hãng hàng không không khác biệt nhiều. Chủ yếu bao gồm việc tích hợp thông tin khách hàng tự động từ các kênh và điểm giao dịch qua nhiều hoạt động khác nhau (marketing, bán hàng, dịch vụ sau bán), sau đó dữ liệu được phân tích và được đưa vào sử dụng trong các hoạt động của hãng hàng không.

### *1.3.4 Các giai đoạn triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không*

Việc triển khai giải pháp e-CRM có nhiều hình thức thực hiện khác nhau như e-CRM chiến lược (Strategic e-CRM), e-CRM tác nghiệp (Operational e-CRM), e-CRM phân tích (Analytical e-CRM) và e-CRM phối hợp (Collaborative e-CRM). Tuy nhiên, để triển khai giải pháp e-CRM một cách toàn diện cần phải có chiến lược thực hiện, rồi đến quá trình hoạt động vận hành, phân tích và cuối cùng là phối hợp với các đối tác của doanh nghiệp. Theo Kotorov (2002), cấu trúc giải pháp e-CRM trong doanh nghiệp chia làm 2 phần, đó là (1) dưới góc độ của người quản lý (lập ra chiến lược và tổ chức vận hành, phân tích và phối hợp), (2) dưới góc độ khách hàng (sự hài lòng khách hàng, giá trị gia tăng từ sản phẩm/dịch vụ). Vì vậy, trong ngành Hàng không, việc triển khai giải pháp e-CRM sẽ trải qua bốn giai đoạn, đó là e-CRM chiến lược, e-CRM tác nghiệp, e-CRM phân tích và e-CRM phối hợp.




***Hình 6: Các giai đoạn triển khai giải pháp e-CRM***

*E-CRM chiến lược*: E-CRM chiến lược tập trung phát triển văn hóa kinh doanh Hàng không đặt khách hàng làm trung tâm. Văn hóa này là nỗ lực giành lấy và giữ chân khách hàng qua việc tạo dựng và phân phối giá trị tốt hơn đối thủ, tạo sợi dây liên kết với các đối tác kinh doanh khác như nhà hàng, khách sạn, tổ chức sự kiện, nghỉ dưỡng, khu du lịch. Hãng hàng không tận dụng các nguồn tài nguyên của mình để làm gia tăng giá trị khách hàng như thông tin về khách hàng được thu thập và sử

dụng, cũng như chế độ lương thưởng thích hợp để động viên nhân viên trong việc nỗ lực làm hài lòng và giữ chân khách hàng. E-CRM chiến lược thì phù hợp và phối liên kết với hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP-Enterprise resource planning) và chiến lược phát triển của doanh nghiệp nói chung. Sự phù hợp này được thể hiện trong hành vi lãnh đạo, thiết kế của hệ thống tổ chức và trong văn hóa hàng không. E-CRM chiến lược là bước đầu tiên trong quá trình triển khai e-CRM vì nó sẽ định hướng cho E-CRM tác nghiệp, phân tích và phối hợp.

*E-CRM tác nghiệp*: bao gồm tổng thể các hoạt động hàng không giao tiếp với khách hàng như Marketing và dịch vụ khách hàng. E-CRM tác nghiệp bao gồm hệ thống các quy trình xử lý mối quan hệ với khách hàng, tự động hóa hoạt động và cải thiện quy trình kinh doanh hỗ trợ marketing, bán hàng và dịch vụ tích hợp đồng bộ với nhau.Thứ nhất, tự động hóa hoạt động marketing là tự động hóa thu thập thông tin chi tiết về khách hàng, tự động hóa và quản lý các chiến lược marketing, quản lý tiếp xúc với khách hàng và đánh giá hiệu quả các chiến lược marketing của hãng hàng không. Thứ hai, tự động hóa hoạt động bán hàng là theo dõi lượt mua vé, phân tích lượng bán vé, phân tích chu kỳ bán vé và quản lý các đợt bán vé khuyến mãi. Thứ ba, tự động hóa hoạt động hỗ trợ và chăm sóc khách hàng là tự động hóa và quản lý khách hàng, tự động giải đáp phàn nàn của khách hàng, theo dõi các dịch vụ bổ sung, phân tích và đánh giá kết quả hỗ trợ và chăm sóc khách hàng cũng như quản lý các cuộc gọi của khách hàng.

Nói một cách khác, e-CRM tác nghiệp trong ngành hàng không gồm các khu vực tiếp xúc với khách hàng bao gồm khu vực mua/bán vé máy bay, khu vực check in, khu vực chỉ dẫn khách hàng, kể cả đường dây nóng hỗ trợ khách hàng của hãng hàng không và gửi/nhận email đến khách hàng.

*E-CRM phân tích*:  liên quan đến việc thu thập, lưu trữ, trích xuất, tích hợ, xử lý, phân phối, sử dụng và báo cáo các dữ liệu liên quan đến khách hàng. Dữ liệu khách hàng có thể là dữ liệu bán vé (lịch sử mua vé), dữ liệu tài chính (lịch sử thanh toán, xếp hạng khách hàng), dữ liệu Marketing (các chiến dịch Marketing của Hãng Hàng không, số lần mua vé của khách thường và khách VIP). Giải pháp e-CRM phân tích gồm:

Phân tích khách hàng: là phân tích liên quan đến việc thu thập, lưu trữ, trích xuất, tích hợp, xử lý, phân phối và sử dụng dẽ liệu khách hàng. Phân tích các chỉ tiêu về khách hàng như giá trị khách hàng, sự hài lòng, sự trung thành, khách hàng tiềm năng, hành vi và nhu cầu khách hàng.

Phân tích marketing: phân tích hiệu quả các chiến dịch marketing, kênh giao dịch, hiệu quả của dịch vụ chăm sóc, hỗ trợ khách hàng và truyền thông.

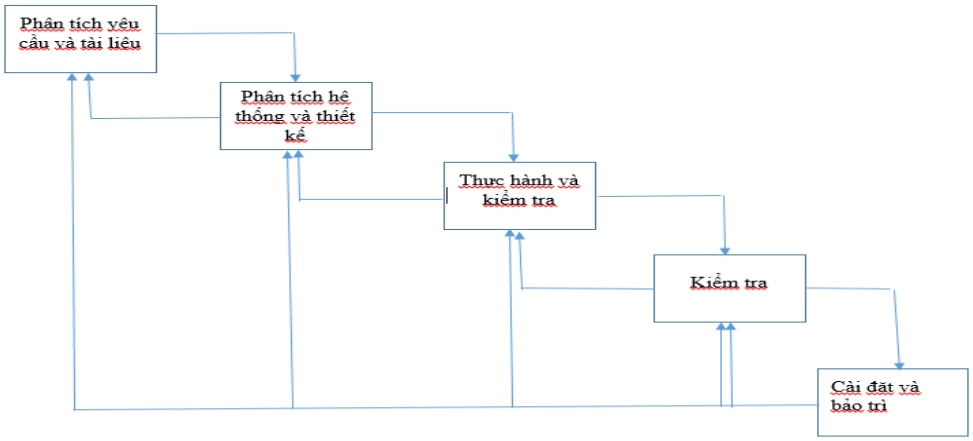
Phân tích hiệu quả tài chính: phân tích để tối ưu hóa các chính sách của doanh nghiệp, phân tích hiệu quản tài chính của các hoạt động xây dựng và duy trì quan hệ khách hàng.

*E-CRM phối hợp*: là giai đoạn liên minh chiến lược và chiến thuật trong chuỗi cung ứng để nhận ra, thu hút và giữ chân khách hàng. Giải pháp này phối hợp sử dụng các công cụ tác động đến khách hàng như tương tác trực tiếp với khách hàng (khu vực bán vé, khu vực check in, khu vực tiếp tân, khu vực chỉ dẫn và khu vực tiền sảnh), qua mail, mạng xã hội, hệ thống Call Center, qua website của hãng hàng không để tiếp xúc hiệu quả với khách hàng nhằm cung cấp các dịch vụ trực tiếp cho khách hàng một cách hiệu quả nhất. Đặc biệt, giải pháp này thiết lập các mạng lưới liên minh giữa hãng hàng không với các doanh nghiệp khác như mạng lưới chi nhánh/đại lý, mạng lưới liên kết với các công ty tổ chức sự kiện, nhà hàng, khách sạn, khu nghỉ dưỡng và khu du lịch.

Để triển khai giải pháp e-CRM thành công, Hãng hàng không cần triển khai tốt từng giai đoạn triển khai, đầu tiên là e-CRM chiến lược, tiếp theo là e-CRM tác nghiệp và e-CRM phân tích, cuối cùng là e-CRM phối hợp. Mỗi giai đoạn triển khai đều tạo ra giá trị gia tăng cho cả khách hàng và hãng hàng không. Giai đoạn triển khai gắn liền với quy trình triển khai giải pháp e-CRM.

## 1.4 Quy trình triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong ngành Hàng không

Triển khai giải pháp công nghệ là việc thực hiện một quy trình thông suốt từ việc phân tích yêu cầu hoạt động, phân tích hệ thống và thiết kế, hiện thực và kiểm thử từng phần, kiểm thử và cuối cùng là vận hành sử dụng và bảo trì nâng cấp hệ thống theo mô hình thác nước trong nghiên cứu của Winston (1987) dưới đây:




**Hình 7. Mô hình thác nước *(Winston, 1987)***

Giai đoạn đầu tiên là giai đoạn phân tích yêu cầu của doanh nghiệp, đây là giai đoàn tiền đề cho nhà cung cấp phân tích và thiết kế giải pháp. Giai đoạn này bao gồm việc vạch ra quy trình vận hành giải pháp, thiết kế, phân bổ nguồn lực và viết tài liệu tổng quát cho việc vận hành giải pháp công nghệ. Giai đoạn thứ hai tiến hành phân tích hệ thống gồm viết tài liệu nhằm mô tả chi tiết việc vận hành và đánh giá nguồn lực triển khai bao gồm nguồn nhân lực và tài chính nhằm phân bổ nguồn lực đúng chỗ đúng thời điểm. Giai đoạn vận hành thử là giai đoạn khá quan trọng yêu cầu người vận hành phải tiến hành hai lần. Kết quả lần một nhằm cung cấp sản phẩm mô phỏng, kết quả lần hai dùng để tiến hành cho giai đoạn tiếp theo. Giai đoạn kiểm tra là giai đoạn được thực hiện nhằm để đánh giá rủi ro liên quan đến tài chính và rủi ro về quy trình thực hiện bao gồm có kiểm tra tài liệu mô phỏng của chuyên gia tư vấn, kiểm tra việc đánh mã số, kiểm tra lại việc thực hiện trong ba giai đoạn trước ít nhất một lần cho đến khi không còn có bất cứ lỗi nào trong các giai đoạn trước. Giai đoạn cuối cùng là tiến hành cài đặt và bảo trì.

Triển khai giải pháp e-CRM, theo Feinberg va Kadam (2002), có ba bước cơ bản bao gồm trước khi bán (pre-sales), trong khi bán (sales) và sau khi bán hàng (post-sales). Dưới góc độ của khách hàng thì e-CRM cũng bao gồm trước khi mua hàng (pre-purchase), trong khi mua hàng (at-purchase) và sau khi mua hàng (post-purchase) (Khalifa và Shen, 2005). Một nghiên cứu khác của Ross (2005) cũng chia ba thành phần cơ bản là marketing, bán hàng và dịch vụ. Marketing bao gồm những hoạt động liên quan tới các công việc như gây dựng thương hiệu, xác định khách hàng

mục tiêu, lựa chọn các sản phẩm và dịch vụ cung ứng, thiết kế quảng cáo, hậu mãi và định giá sản phẩm (Ross, 2005). Trong nghiên cứu này, người viết cũng tiếp cận quy trình triển khai giải pháp e-CRM với ba nội dung chính nêu trên, bên cạnh đó, bước kiểm tra, đánh giá hiệu quả hoạt động cũng cần được chú trọng. Như vậy, từ quy trình triển khai giải pháp công nghệ theo mô hình thác nước của Winston (1987) và nội dung triển khai giải pháp e-CRM của Feinberg và Kadam (2002) thì có thể thấy, quy trình triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không bao gồm việc lập kế hoạch vận hành giải pháp e-CRM, triển khai giải pháp e-CRM, vận hành và bảo trì giải pháp e-CRM.

### *1.4.1 Lập kế hoạch vận hành giải pháp e-CRM*

Hoạch định giải pháp e-CRM trong ngành hàng không là quá trình trong đó bao gồm việc xác định các yếu tố như: mục tiêu và yêu cầu của việc triển khai giải pháp e-CRM, xác định ngân quỹ hoạt động, xác định nhà cung cấp giải pháp e-CRM, triết lý hành động và xây dựng chiến lược e-CRM. Đây là các yếu tố đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc quyết định thành công và thất bại của giải pháp e-CRM. Việc xác định đúng mục tiêu, đối tượng cần tác động, cũng như đưa ra yêu cầu hay là hoạch định ngân quỹ cho hoạt động đó sao cho đảm bảo tính hiệu quả sẽ quyết định tới tính đúng đắn, hiệu quả, thành công của chương trình. Ngoài ra việc lập kế hoạch vận hành giải pháp e-CRM cần có sự tham gia từ cấp cao nhất tới các cấp chức năng, cấp thực hiện trực tiếp; sự phối hợp chặt chẽ của các đơn vị, phòng ban ngoài ra thì xuyên suốt chương trình là việc thấu hiểu và thực hiện theo một triết lý hành động đúng đắn.

Việc lập kế hoạch vận hành giải pháp e-CRM cần phải gắn liền với thực tế hoạt động kinh doanh của hãng hàng không để có thể lựa chọn cách thức tiếp cận, lựa chọn nhà cung cấp giải pháp, kế hoạch và chương trình cho phù hợp. Một giải pháp e-CRM tốt là chương trình có hướng tới khách hàng, đưa khách hàng là mục tiêu và là trung tâm của chương trình trong mối quan hệ mật thiết với tình hình thực tế của các hãng Hàng không, thực tế với nguồn lực về tài chính, công nghệ, về phân tích khách hàng.

### **1.4.2** ***Triển khai thực hiện giải pháp e-CRM***

Dựa trên kế hoạch và chiến lược triển khai giải pháp e-CRM, lãnh đạo cấp cao của hãng hàng không thiết lập đội dự án tham gia vào việc triển khai giải pháp. Đội

dự án (nhà quản lý, bộ phận IT, bộ phận bán vé, bộ phận Marketing, bộ phận dịch vụ) cùng nhà tư vấn giải pháp e-CRM (nhà tư vấn giải pháp có thể vừa là bên cung cấp phần mềm e-CRM hoặc hãng hàng không có thể thuê bên thứ ba tư vấn) tiến hành triển khai dự án e-CRM. Thời gian triển khai giải pháp e-CRM phụ thuộc vào độ phức tạp của dự án, các thành phần e-CRM cài đặt tích hợp và khả năng quản lý dự án của người quản trị.

Giai đoạn triển khai thường gồm các công việc như:

- Xây dựng yêu cầu của tổ chức đối với hệ thống giải pháp e-CRM
- Lựa chọn phần mềm e-CRM
- Xây dựng tiêu chí đánh giá hoàn thành, mục tiêu của từng giai đoạn
- Khảo sát và xây dựng giải pháp tổng thể
- Thống nhất yêu cầu thực hiện
- Phát triển chỉnh sửa giải pháp e-CRM
- Tích hợp với các hệ thống khác bên trong Hãng Hàng không
- Kiểm tra dữ liệu
- Triển khai thử nghiệm
- Triển khai chính thức và hỗ trợ hướng dẫn người dùng

Khi giải pháp e-CRM được đưa vào sử dụng chính thức, các bộ phận của hãng hàng không sử dụng các chức năng của giải pháp e-CRM để thực hiện các công việc chuyên môn. Thành công của giải pháp e-CRM trong giai đoạn này được đánh giá thông qua hiệu quả mang lại đối với tổ chức trong quan hệ với khách hàng nói riêng và hoạt động của hãng hàng không nói chung.

Tuy nhiên, có nhiều phần mềm e-CRM được cung cấp bởi nhiều công ty khác nhau, và không phải tất cả các phần mềm đều được tạo ra giống nhau. Do đó, lựa chọn phần mềm e-CRM phù hợp với hãng hàng không phụ thuộc vào nhu cầu và hệ thống công nghệ thông tin của hãng hàng không đó. Theo thống kê của Eric Blattberg (2014) và Bushnell (2018) thống kê có 07 dịch vụ phần mềm e-CRM được đánh giá tốt nhất dựa trên tính sáng tạo của phần mềm, khả năng truy cập của người dùng và giá trị thị trường như bảng thống kê dưới đây

***Bảng 6.*** **Dịch vụ phần mềm e-CRM tốt nhất hiện nay**

| STT | Phần mềm e-CRM | Tính năng | Giá cả | Loại hình doanh nghiệp |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Salesforce | - Quản trị bán hàng, quản trị Marketing, quản trị dịch vụ (chạy trên nền tảngWeb và lưu trữ điện toán đám mây)<br>- Trò chuyện trên mạng xã hội và di động (chạy trên hệ điều hành iOS và Androi) | $5- $300 mỗi tháng/người sử dụng | Cả doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp nhỏ |
| 2 | Microsoft Dynamics e-CRM | - Tích hợp các ứng dụng của Microsoft (Outlook, Office), hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (Dynamics GP) có thể chạy trênWeb, iOS, Android,Windows Phone và máy tính bảng Windows 8. | Khoảng $5000 cho phần mềm máy chủ và khoảng $1.100/người sử dụng lẫn bản lưu trữ dạngWeb $65/tháng | Cả doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp nhỏ |
| 3 | Oracle Sales Cloud (Phiên bản e-CRM điện toán đám mây) | - Quản trị bán hàng, Marketing, dịch vụ | $100-$200/tháng/người dùng | Cả doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp nhỏ |
| 4 | Sugar e-CRM (e-CRM mã nguồn mở) | - Quản trị bán hàng, Marketing, dịch vụ<br>-Có ứng dụng di động trên hệ điều hàng iOS, Android, BlackBerry.<br>-Tích hợp email, lịch và các ứng dụng quản lý tập tin (Outlook, Gamil, Lotus Notes, Google Apps, Box) | Có 2 loại: loại hình miễn phí nhưng giới hạn tính năng, và loại có phí khoảng $35-$150/tháng/người dùng | Doanh nghiệp khởi nghiệp |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | Worbooks e-CRM | Tích hợp các ứng dụng của bên thứ ba như Outlook vào hệ thống, và Workbooks CRM cũng có ứng dụng di động cho điện thoại iPhone, Android, BlackBerry | $31,19 - $64,03/tháng/người dung | Doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp vừa và nhỏ |
| 6 | Insightly | - Phần mềm e-CRM trên nền tảng đám mây Freemium cho các doanh nghiệp nhỏ<br>- Tích hợp chặt chẽ với các ứng dụng của Google, Gmail, và Google Drive<br>- Tích hợp với các ứng dụng Evernote, Office 365, Outlook, và MailChimp. Ứng dụng di động của Insightly có thể chạy trên các thiết bị IOS và Android. | Phiên bản khởi động ($ 29/tháng), phiên bản cao cấp ($ 49/tháng), và phiên bản chuyên nghiệp ($ 99/tháng). | Doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp vừa và nhỏ |
| 7 | Zoho CRM | -Phân tích nâng cao, dự báo và thông báo thời gian xác thực | $12/người dung/tháng | Doanh nghiệp nhỏ |

***Nguồn: Tổng hợp từ Eric Blattberg (2014)và Bushnell (2018)***

Bảng trên thống kê 7 phần mềm e-CRM đang được sử dụng phổ biến hiện nay. Các hãng hàng không có 3 cách để chạy phần mềm e-CRM: một là mua trọn gói phần mềm e-CRM từ nhà cung cấp, hai là mua phần mềm e-CRM từ bên thứ ba đã tích hợp các phần mềm từ các nhà cung cấp khác nhau, ba là hãng hàng không tự viết phần mềm dựa trên tư vấn từ bên ngoài. Phương pháp này giúp các hãng hàng không sẽ linh hoạt thay đổi phần mềm e-CRM cho phù hợp với môi trường kinh doanh, quy trình kinh doanh và sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ thông tin.

### *1.4.3 Kiểm tra, đánh giá và đo lường triển khai giải pháp e-CRM*

Việc triển khai giải pháp e-CRM diễn ra tại mỗi đơn vị, doanh nghiệp khác nhau sẽ áp dụng vào những đối tượng khách hàng khác nhau trong những thời điểm. Trong quá trình nghiên cứu và triển khai giải pháp e-CRM thì một khâu rất quan trọng đó là kiểm tra, đánh gía và đo lường sự vận hành của chương trình. Để kiểm tra, đánh giá

và đo lường được thì trước hết hãng hàng không cần xác định và xây dựng một bộ tiêu chuẩn kiểm tra đánh giá. Một bộ tiêu chuẩn kiểm tra đánh giá sẽ phải được xây dựng sao cho đảm bảo rằng các quy trình tập trung vào khách hàng hiệu quả hơn; dịch vụ khách hàng tốt hơn, gia tăng lòng trung thành của khách hàng hay là việc tăng doanh số bán vé máy bay. Từ đó bộ tiêu chuẩn xây ra cần đảm bảo phải định lượng và đo đếm được, hạn chế thấp nhất các yếu tố mang tính định tính. Ngoài ra việc xây dựng bộ tiêu chuẩn kiểm tra phải phù hợp với mục tiêu và yêu cầu của chương trình, không xa rời khỏi triết lý hành động, điều này đảm bảo cho bộ tiêu chuẩn là thước đo phản ảnh chính xác hoạt động của giải pháp e-CRM từ đó để có những điều chỉnh cho phù hợp. Một bộ đánh giá chuẩn đó là bộ đánh giá được xây dựng trên cơ sở mục tiêu, yêu cầu, nhiệm vụ mà ngay khi bắt đầu hoạch định giải phá e-CRM đã đề ra. Bên cạnh việc xem xét theo mục tiêu đề ra thì phần đánh giá cũng phải cân nhắc tới yếu tố về ngân quỹ giành cho chương trình cũng như thời gian để thực hiện; một chương trình đánh giá tốt nêu vừa đạt được mục tiêu đề ra mà lại vừa sử dụng hiệu quả nguồn ngân quỹ, mục tiêu đề ra quan trọng nhưng đảm bảo trong phạm vi ngân quỹ đã phân bổ đôi khi quan trọng hơn, quyết định tới sự thành bại của cả một chương trình chăm sóc khách hàng

**TÓM TẮT CHƯƠNG 1:**

Chương 1 đã hệ thống hóa các vấn đề liên quan đến giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử bao gồm: khái niệm e-CRM, khái niệm giải pháp e-CRM, mục tiêu và các giai đoạn triển khai giải pháp e-CRM, quy trình triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không. Cuối cùng, nghiên cứu xác định những lợi ích của giải pháp e-CRM mang lại cho ngành hàng không. Kết quả của chương 1 tạo tiền đề để chương 2 xác định các nhân tố ảnh hưởng, chương 3 trình bày kết quả nghiên cứu và chương 4 là đưa ra gợi ý cho hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

# CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Phương pháp nghiên cứu luận án gồm nghiên cứu định tính và định lượng. Trong chương này, phương pháp nghiên cứu định tính được trình bày thông qua nghiên cứu tổng quan nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM trong các doanh nghiệp nói chung. Tiếp đó, luận án nghiên cứu trường hợp năm hãng hàng không và phỏng vấn chuyên gia nhằm rút trích các nhân tố ảnh hưởng trong ngành hàng không. Đồng thời cũng trả lời câu hỏi nghiên cứu "*Các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không*". Trên cơ sở các nhân tố ảnh hưởng được xác định, luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng trong quá trình đề xuất mô hình nghiên cứu cho hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

## 2.1 Tổng quan nghiên cứu các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến triển khai e-CRM

Nhân tố ảnh hưởng là các vấn đề quan trọng đối với hoạt động kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp nhằm đạt được thành công trong tương lai (Boynton và Robert, 1984). Mặt khác, Bullen và Rockart (1981) cho rằng các nhân tố thành công là một vài các lĩnh vực trọng điểm nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh phát triển, nếu doanh nghiệp không chú ý đầy đủ các lĩnh vực đó thì doanh nghiệp sẽ đạt kết quả ít hơn so với mong đợi. Vì vậy, nhân tố trong bài nghiên cứu này được xem xét là các vấn đề quan trọng để đảm bảo sự thành công khi triển khai giải pháp e-CRM trong hàng không. Các nhân tố này đại diện cho hoạt động kinh doanh nên các hãng hàng không phải được đặt biệt chú ý liên tục nhằm mang lại hiệu quả cao.

Trên thế giới có nhiều nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trên các góc độ, quan điểm và phạm vi khác nhau. Hơn nữa, nhiều kết quả nghiên cứu cũng cho thấy bên cạnh các doanh nghiệp triển khai thành công thì cũng có các doanh nghiệp triển khai chưa thành công, mà tỉ lệ chưa thành công lại khá cao (Xu vàWalton, 2005). Đặc biệt là chưa có một khung lý thuyết ứng dụng giải pháp e-CRM cụ thể nào nhằm hướng dẫn cho các doanh nghiệp triển khai giải pháp e-CRM thành công (Sin và cộng sự, 2005). Trước tình hình tỉ lệ cao các doanh nghiệp triển khai giải pháp e-CRM không thành công trên thế giới, nên nghiên cứu này xác định các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không thành công, mà trước hết là cần xác định các nhân tố

ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM cho các doanh nghiệp nói chung. Căn cứ vào những nghiên cứu trên thế giới, và căn cứ vào nội dung của các nhân tố ảnh hưởng, bài luận án chia thành các nhóm nhân tố sau:

### *2.1.1 Nhóm nhân tố con người*

Nhiều kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng nhân tố con người đóng vai trò quan trọng trong triển khai giải pháp e-CRM thành công (Croteau và Li, 2003; Gebert, Geib, Kolbe và Brenner, 2003) cùng với các nhân tố khác như công nghệ và quy trình. Hơn nữa, rất nhiều nghiên cứu cho thấy tỉ lệ cao các doanh nghiệp triển khai giải pháp e-CRM không thành công do không chú trọng nhân lực (Rigby, Reichheld và Schefter, 2002; Rowley, 2002; Xu và Walton, 2005). Nghiên cứu của Romano và Fjermestad (2003) cũng nhấn mạnh yếu tố con người có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Yếu tố con người trong nghiên cứu bao gồm người lãnh đạo tổ chức, đội thực thi dự án và người dùng. Với ba góc độ này, nhiều học giả đã khẳng định trong những kết quả nghiên cứu về tầm quan trọng của nhân tố con người đến việc triển khai giải pháp e-CRM. Theo các nghiên cứu của Chen và cộng sự (2004), Zaman và cộng sự (2015), Bavarsad và Hosseinipour (2013), nhân tố lãnh đạo cấp cao là một trong sáu nhân tố có ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp. Ahmad và cộng sự (2012) chỉ ra tầm quan trọng của nhóm triển khai dự án ảnh hưởng đến sự thành công của triển khai giải pháp e-CRM. Đặc biệt là trong kết quả nghiên cứu của Garrido-Moreno và Padilla-Meléndez (2011), thì nhân tố con người (bao gồm lãnh đạo, người dùng) cùng nhân tố quản trị tri thức có ảnh hưởng trực tiếp và lớn nhất đến sự thành công của giải pháp e-CRM, còn nhân tố khách hàng chỉ có ảnh hưởng gián tiếp.

Như vậy, nhân tố con người có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM đó là nhân tố lãnh đạo, nhân viên, đội dự án, khách hàng.

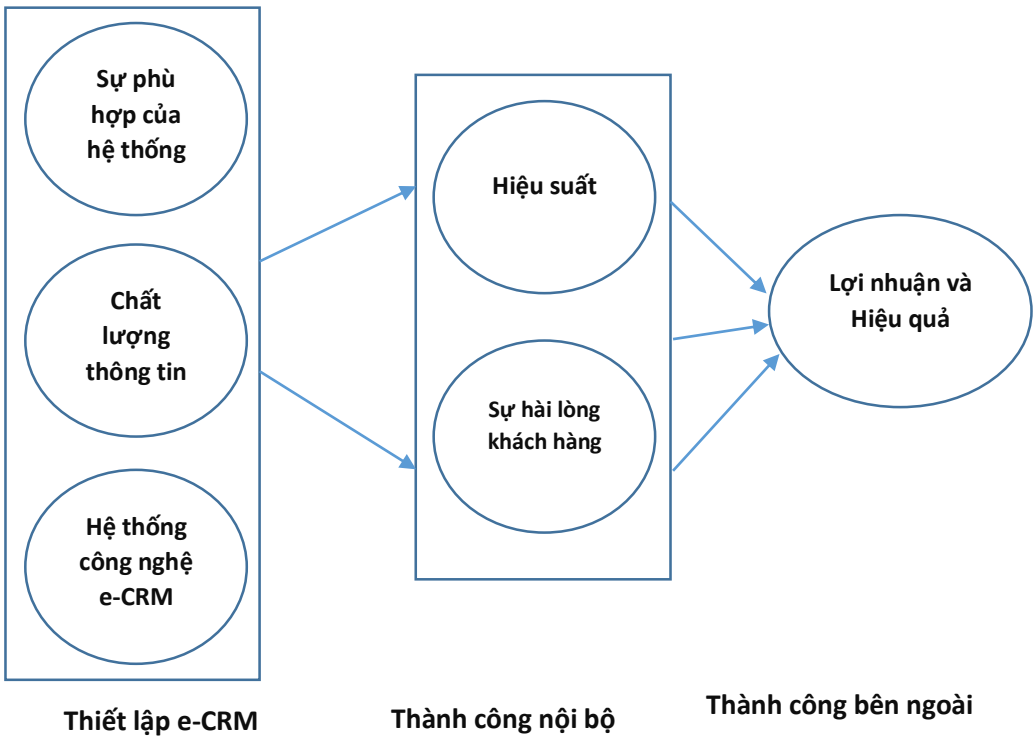
### *2.1.2 Nhóm nhân tố công nghệ*

Trong nửa cuối thế kỷ 20, nhiều lý thuyết đã được hình thành và kiểm nghiệm nhằm nghiên cứu sự chấp thuận công nghệ nói chung của người sử dụng. Fishbein và Ajzen (1975) đưa ra thuyết Hành động hợp lý (Theory of reasoned action – TRA), Ajzen (1985) đề xuất Thuyết Hành vi dự định (Theory of planned behavior – TPB),

và Davis (1986) đề xuất mô hình Chấp nhận công nghệ (Technology acceptance model – TAM). Các lý thuyết này được công nhận là các công cụ hữu hình trong việc dự đoán thái độ của người sử dụng, cung cấp các yếu tố xác định tổng quát về sự chấp nhận công nghệ, là một cơ sở cho việc khảo sát tác động của các yếu tố bên ngoài vào các yếu tố bên trong. Các nghiên cứu này vạch ra các yếu tố ảnh hưởng đến việc chấp nhận công nghệ, đó là (1) Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, yếu tố hữu dụng, yếu tố dễ sử dụng, thái độ sử dụng, ý định sử dụng và vận hành hệ thống (TAM); (2) Thái độ sử dụng, mục tiêu doanh nghiệp, xu hướng hành vi, hành vi thật sự (TPB và TRA);

Khi đánh giá các nhân tố ảnh hưởng khi ứng dụng giải pháp e-CRM nói riêng, Jegham và Sahut (2014) nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng khi triển khai giải pháp e-CRM tại một ngân hàng của Pháp dựa trên mô hình TAM của Davis (1986) và xác định các yếu tố như sự hỗ trợ của quản lý cấp cao, đào tạo nhân viên và kênh giao tiếp với người sử dụng là các nhân tố chính ảnh hưởng đến việc sử dụng giải pháp e-CRM.

Ngoài ra, nhóm tác giả Delone và McLean (1992) xác định các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng hệ thống e-CRM đó là tính phù hợp của hệ thống, chất lượng thông tin khách hàng và công nghệ hệ thống. Cũng dựa vào ba nhân tố của Delone và McLean, Ahmad và Hossein (2012) cũng đưa ra mô hình đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM như hình dưới đây.



**Hình 8. Các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM (Ahmad và Hossein, 2012)**

Ahmad và Hossein (2012) đã xác định yếu tố sự phù hợp của hệ thống, chất lượng thông tin, hệ thống công nghệ e-CRM là nhóm các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thiết lập giải pháp e-CRM; yếu tố hiệu quả và sự hài lòng khách hàng thuộc yếu tố thành công nội tại; và cuối cùng là yếu tố sinh lợi nhuận và hiệu quả là yếu tố thành công bên ngoài. Như vậy, nhóm các nhân tố thuộc công nghệ có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự thành công của giải pháp e-CRM, đó là: sự phù hợp của giải pháp, sự chấp nhận của người dùng, thái độ sử dụng, vận hành hệ thống giải pháp, mục tiêu của doanh nghiệp, xu hướng và hành vi người dùng, kênh giao tiếp với người dùng, chất lượng thông tin khách hàng, yếu tố hiệu quả và sự hài lòng khách hàng.

### *2.1.3 Nhóm nhân tố quy trình*

Trong nghiên cứu của King và Burgess (2004) về những thành công và thất bại khi triển khai giải pháp CRM, hai tác giả đã chỉ ra các nhân tố quyết định sự thành công khi triển khai giải pháp e- CRM trong doanh nghiệp đó là yếu tố lãnh đạo, yếu tố liên kết, quản trị tri thức, yếu tố sẵn sàng chia sẻ dữ liệu và thay đổi quy trình, yếu tố công nghệ, yếu tố thay đổi văn hóa, yếu tố thay đổi quy trình và tích hợp hệ thống thông tin. Ngoài ra, King và Burgess (2004) cũng tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng của các tác giả khác theo bảng dưới đây

**Bảng 7. Các yếu tố ảnh hưởng khi triển khai e-CRM**

| **Quy trình triển khai** | **Wilson et al. (2002)** | **Goodhue et al. (2002)** | **Croteau và Li (2003)** | **Báo cáo của Siebel (2004)** | **Chen và Chen (2004)** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Xác định mục tiêu*** | Nhà đầu tư | Lãnh đạo | Lãnh đạo | Chiến lược | Lãnh đạo và Marketing |
| | Thị trường | | | | |
| | Quy trình rõ ràng | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Công nghệ | | Công nghệ | | Tích hợp công nghệ-kinh doanh |
| ***Đánh giá hệ thống*** | Tích hợp hệ thống kinh doanh | | | Tích hợp hệ thống | Tích hợp hệ thống |
| | Tổ chức | Sẵn sàng thay đổi quy trình | Khả năng lãnh đạo tri thức | | Lãnh đạo tri thức |
| | Thay đổi văn hóa | Sẵn sàng chia sẻ dữ liệu | | | |
| ***Mô tả hệ thống*** | Liên kết nguồn nhân lực | | Công nghệ | | Tích hợp hệ thống |
| | Quản lý cơ sở hạ tầng công nghệ | | | | |
| ***Vận hành*** | Chu trình vận hành liên tục | | | | |
| | Kiểm soát quy trình | | | | |
| ***Kiểm soát và bảo hành*** | Quản lý quy trình hoạt động | | | | |

Mặt khác, khi đề cập đến các yếu tố thuộc về quy trình, thì nghiên cứu của Alt và Puschman (2004) lại tiếp cận theo quan điểm khác. Nghiên cứu này được thực hiện khi phân tích 120 công ty tại Mỹ, Đức và Phần Lan đã triển khai thành công giải pháp e-CRM và nhóm tác giả đã đúc kết sáu nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM thành công đó là yếu tố cải tiến, yếu tố dự án, cơ cấu tổ chức, tích hợp hệ thống, quản lý thay đổi và yếu tố lãnh đạo. Trong nghiên cứu thực nghiệm 1445 doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Ai Len, Paul và cộng sự (2009) đã xác định tám nhân tố ảnh hưởng khi áp dụng giải pháp e-CRM đó là yếu tố lợi ích của e-CRM, yếu tố quản trị thông tin khách hàng, chiến lược công nghệ, lợi ích của CRM truyền thống, giá trị khách hàng, vấn đề xung đột kênh phân phối, kênh giao tiếp khách hàng truyền thống, yếu tố tác động của kênh giao tiếp điện tử. Trên cơ sở tám yếu tố ảnh hưởng trên, nhóm tác giả Paul và cộng sự (2009) cũng đề cập đến mười quy tắc khi ứng dụng

giải pháp e-CRM trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ đó là (1) Sử dụng ba công nghệ chính: email, website và cơ sở dữ liệu; (2) Sử dụng email trong liên lạc đơn thuần với khách hàng; (3) Sử dụng kênh giao tiếp trực tiếp nhằm đạt được hiệu quả cao hơn; (4) Thiết kế website và công nghệ tìm kiếm hợp lý; (5) Sử dụng website như là một công cụ để thu thập thông tin khách hàng; (6) Lưu trữ thông tin khách hàng; (7) Sử dụng thông tin nhằm quản trị khách hàng thông qua các kênh giao tiếp; (8) Sử dụng thông tin trong cơ sở dữ liệu để dự đoánh doanh số và lập kế hoạch hàng năm; (9) Sử dụng thông tin trong cơ sở dữ liệu nhằm xác định xu hướng khách hàng và bán hàng; (10) Sử dụng e-CRM giao nhiệm vụ quản lý mối quan hệ với nhân viên.

### *2.1.4 Nhóm nhân tố tổng hợp*

Ngoài các nhân tố con người, quy trình và công nghệ thì cũng có nhiều nhân tố khác tác động đến triển khai e-CRM trong doanh nghiệp. Trong phần này, luận án tổng hợp các nhân tố có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM. Điểu hình là nghiên cứu của Chen và cộng sự (2004) đã vạch ra 6 nhân tố ảnh hưởng khi tiến hành nghiên cứu thực tế 180 doanh nghiệp cung cấp dịch vụ từ 12 ngành nghề khác nhau và phỏng vấn sâu 36 chuyên gia. Các nhân tố đó là Lãnh đạo cấp cao, Nhận thức của tổ chức, Quản lý tri thức, Định hướng công nghệ thông tin, Hệ thống tích hợp, và sự thay đổi cơ cấu/văn hóa.

**Bảng 8. Nhóm nhân tố tổng hợp**

| Các nhân tố | Các mục |
|---|---|
| Lãnh đạo cấp cao | - Cam kết của tổ chức<br>- Lãnh đạo quản trị<br>- Hỗ trợ quản trị |
| Marketing nội bộ | - Chương trình khuyến khích<br>- Đào tạo và tái đào tạo |
| Quản trị tri thức | - Sự hiểu biết về khách hàng<br>- Hiểu biết về thị phần<br>- Hiểu biết về đối thủ cạnh tranh<br>- Khai thác dữ liệu<br>- Cá nhân hóa |
| Định hướng công nghệ thông tin | - Chiến lược IT hỗ trợ chiến lược kinh doanh<br>- Thiết kế giao diện dữ liệu |

| | |
|---|---|
| | - Độ tin cậy về kiến thiết<br>- Khả năng mở rộng kiến thiết<br>- Quy trình kinh doanh phù hợp với kiến thiết IT |
| Tích hợp hệ thống | - Tích hợp theo chức năng như marketing, bán hàng, dịch vụ khách hàng<br>- Tích hợp dữ liệu<br>- So sánh hệ thống<br>- So sánh với CRM<br>- Tích hợp với các kênh CRM khác |
| Sự thay đổi cơ cấu/văn hóa | - Ý thức được dịch vụ chăm sóc khách hàng<br>- Văn hóa doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm<br>- Chiến lược marketing tập trung vào khách hàng<br>- Tính liên kết<br>- Sáp nhận và mua lại |

*Nguồn: Chen và cộng sự, 2004*

Đồng quan điểm với các tác giả trên, nghiên cứu của Garrido-Moreno và Padilla-Meléndez (2011) nhấn mạnh 7 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM thành công là định hướng khách hàng, quản trị tri thức, công nghệ, kinh nghiệm triển khai, cơ cấu doanh nghiệp, lãnh đạo và nhân viên. Trong đó, quản trị tri thức, cơ cấu doanh nghiệp, lãnh đạo và nhân viên có tác động trực tiếp và mạnh nhất đến triển khai giải pháp e-CRM thành công. Các yếu tố còn lại như công nghệ, khách hàng có tác động gián tiếp đến sự thành công của giải pháp e-CRM.

Mặt khác, nhóm nghiên cứu của Ahmad và cộng sự lại chỉ đưa ra 3 nhóm yếu tố là nhóm các yếu tố thành lập hệ thống e-CRM, nhóm yếu tố bên trong và nhóm yếu tố bên ngoài doanh nghiệp theo bảng 2 dưới đây

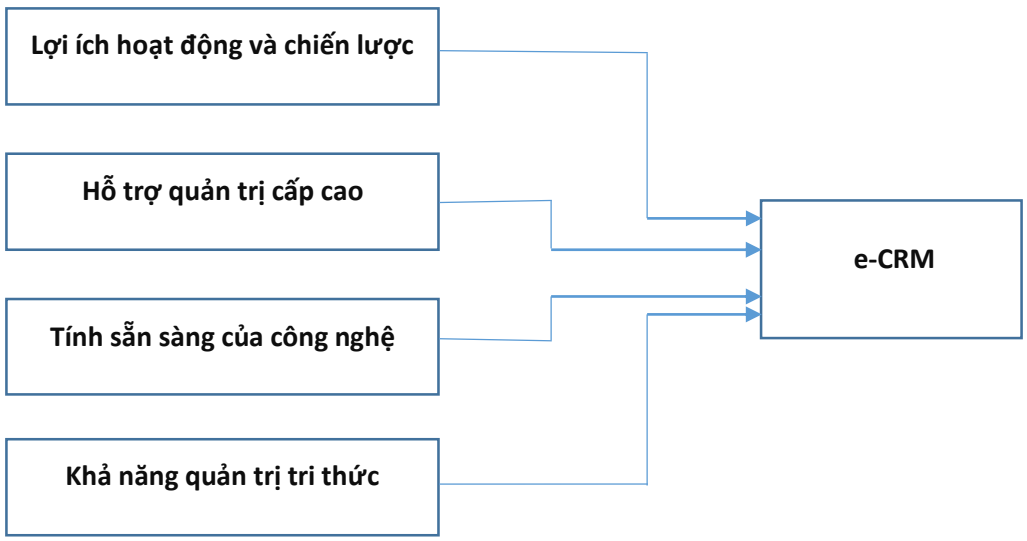
**Bảng 9. Các nhân tố ảnh hưởng**

| ***Nhóm yếu tố*** | ***Yếu tố cụ thể*** | ***Đo lường*** |
|---|---|---|
| Nhóm yếu tố thành lập giải pháp e-CRM | Sự phù hợp của giải pháp | Phương thức tương tác với khách hàng<br>Khả năng thiết lập liên lạc giữa các vị trí địa lý khác nhau<br>Địa điểm, dịch vụ cá nhân hóa, kiên trì trong việc giải quyết vấn đề |

| | | |
|---|---|---|
| | Kỹ năng và trình độ của đội tư vấn triển khai giải pháp | Kỹ năng và trình độ của đội tư vấn triển khai<br>Kinh nghiệm của đội tư vấn triển khai |
| | Chất lượng thông tin khách hàng | Xây dựng cơ sở dữ liệu chuẩn<br>Thông tin hữu ích, phân loại thông tin phù hợp<br>Dự đoán nhu cầu của khách hàng |
| | Hệ thống công nghệ thông tin | Tạo cơ sở cho việc quản lý quan hệ khách hàng<br>Giúp thực hiện hệ thống quản lý khách hàng hiệu quả<br>Khả năng tạo một mạng lưới truyền thông rộng khắp |
| Nhóm yếu tố bên trong | Tính hiệu quả | Liên lạc dễ dàng, giảm chi phí<br>Thời gian đáp ứng nhanh |
| | Sự hài lòng của nhân viên | Nhân viên hài lòng với công việc |
| Nhóm yếu tố bên ngoài | Sự hài lòng của khách hàng | Tương tác thân thiện với khách hàng<br>Hình ảnh tích cực của tổ chức, giảm khiếu nại của khách hàng |

*Nguồn: Ahmad và Hossein, 2012*

Ngoài ra, trong phạm vi nghiên cứu triển khai giải pháp e-CRM cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Malaysia, nhóm nghiên cứu của tác giả Zaman và cộng sự (2015) đã đưa ra 4 nhân tố chính ảnh hưởng đến việc triển khai đó là lợi ích chiến lược và hoạt động (Operational and strategic benefits), Hỗ trợ từ lãnh đạo cấp cao (Top management support), Sự sẵn sàng của công nghệ (Technological readiness) và Khả năng quản lý tri thức (Knowledge management capabilities).



**Hình 9. Bốn yếu tố tác động đến việc triển khai giải pháp e-CRM (Zaman và cộng sự, 2015)**

Irani và cộng sự (2007) thì cho rằng các yếu tố trên cũng tác động đến việc triển khai giải pháp e-CRM từ bên trong doanh nghiệp và bên ngoài doanh nghiệp. Cũng trên quan điểm này, Bavarsad và Hosseinipour (2013) nghiên cứu việc triển khai e-CRM tại công ty hóa dầu Marun ở Iran và xác định công nghệ thông tin, cam kết của lãnh đạo, nguồn nhân lực, sự am hiểu về CRM và văn hóa doanh nghiệp là năm yếu tố ảnh hưởng chính, trong đó nhân tố cam kết của lãnh đạo là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến việc triển khai e-CRM trong công ty này.

Như vậy, tổng hợp từ các nghiên cứu ở trên thì có nhiều yếu tố ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM trong tổ chức liên quan đến quy trình, công nghệ và con người, đó là các yếu tố về C*hiến lược e-CRM, Quy trình kinh doanh, Nhà tư vấn triển khai, Đội dự án, Cơ cấu tổ chức, Vai trò của lãnh đạo cấp cao, Người sử dụng, Chất lượng dữ liệu, Hạ tầng công nghệ, Tích hợp hệ thống, Kiểm soát triển khai, Tính hiệu quả, Sự phù hợp của giải pháp, Định hướng khách hàng, Văn hóa doanh nghiệp, Sự hài lòng của nhân viên, Quản trị tri thức, Marketing nội bộ và Kinh nghiệm triển khai*. Tuy nhiên, xét từng bước trong quy trình triển khai giải pháp e-CRM bao gồm lập kế hoạch vận hành giải pháp, triển khai thực hiện giải pháp, kiểm tra và đánh giá đo lường thực hiện giải pháp thì các nhân tố ảnh hưởng được phân bổ như sau:

Về lập kế hoạch vận hành giải pháp: ***(1) Chiến lược e-CRM, (2) Định hướng khách hàng, (3) Nhà tư vấn triển khai, (4) Cơ cấu tổ chức.***

Về triển khai thực hiện giải pháp: ***(5) Vai trò của lãnh đạo cấp cao, (6) Đội dự án, (7) Người sử dụng, (8) Hạ tầng công nghệ, (9) Chất lượng dữ liệu, (10) Tích hợp hệ thống, (11) Văn hóa doanh nghiệp, (12) Quản trị tri thức, (13) Marketing nội bộ, (14) Sự phù hợp của giải pháp, (15) Quy trình kinh doanh, (16) Kinh nghiệm triển khai, (17) Sự hài lòng nhân viên.***

Về kiểm tra, đánh giá thực hiện giải pháp: ***(18) Tính hiệu quả, (19) Kiểm soát triển khai***

### *2.1.5 Các nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM*

Nhiều tác giả cho rằng rất khó để đo lường kết quả triển khai giải pháp mặc dù ngày càng nhiều doanh nghiệp triển khai giải pháp e-CRM (Ryals và Knox, 2001; Sin và cộng sự, 2005). Đo lường hiệu quả hoạt động kinh doanh nói chung của doanh nghiệp thường dựa trên các chỉ tiêu đo lường tài chính. Nhưng khi đánh giá tác động của việc triển khai giải pháp e-CRM, thì bất cứ kết quả đo lường nào cũng phải liên quan đến góc độ của khách hàng (Chang và cộng sự, 2005). Nghiên cứu của Garrido-Moreno và Padilla-Meléndez (2011), Chen và Ching (2004), Sin và cộng sự (2005) không sử dụng một chỉ số đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM nào, mà sử dụng hai nhân tố đo lường kết quả về mặt tài chính và kết quả về Marketing. Còn nghiên cứu của Zineldin (1996), Thunman và Seyed-Mohamed (1994), Proenca và Castro (1999) thì tập trung vào kết quả mối quan hệ khách hàng. Tuy nhiên, khác với các tác giả trên, Ahmad và Hossein (2012) cho rằng sự hài lòng khách hàng, yếu tố sinh lợi nhuận và hiệu quả là yếu tố đo lường thành công của giải pháp e-CRM. Mặt khác, khi xem xét tác động bên ngoài trong đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng; phương thức đánh giá hiệu quả cần phải dựa trên các chỉ tiêu phản ánh mức độ hài lòng của khách hàng và sự trung thành của khách hàng (Trương Đình Chiến, 2009, tr.217). Như vậy, có 3 nhân tố đo lường triển khai giải pháp e-CRM là kết quả về mặt tài chính, kết quả về mặt Marketing và khách hàng.

Kết quả về mặt tài chính sẽ đo lường sự tác động của triển khai giải pháp e-CRM đối với hoạt động của doanh nghiệp liên quan đến lợi nhuận hoặc giảm chi phí. Kết quả về Marketing sẽ đo lường giá trị mà chiến lược định hướng khách hàng của doanh nghiệp, bao gồm định hướng khách hàng và tỉ lệ hài lòng của khách hàng. Kết quả mối quan hệ khách hàng thường được đánh giá qua sự hài lòng, sự tin tưởng, lòng trung thành, sự cam kết, luôn luôn sẵn lòng giới thiệu người khách sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp.

## 2.2 Nghiên cứu tình huống năm hãng hàng không trên Thế giới

### 2.2.1 Kinh nghiệm triển khai giải pháp e-CRM tại một số hãng hàng không trên thế giới

Luận án nghiên cứu 5 trường hợp hàng không cụ thể nhằm tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến thực hiện giải pháp e-CRM thành công dựa trên năm cơ sở. Một là

nghiên cứu điển hình hãng hàng không lớn nhất trên toàn thế giới đã triển khai thành công e-CRM (AA). Hai là nghiên cứu trường hợp hãng hàng không lớn nhất khu vực Châu Âu (KLM Royal Ductch Airlines). VNA đã trở thành thành viên Skyteam và tham gia các hoạt động tại các tổ chức đa phương IATA. Ba là tìm hiểu hãng hàng không đang thực hiện liên doanh với VNA và cũng đã thành công khi thực hiện e-CRM (AF). VNA đã triển khai Thỏa thuận hợp tác liên doanh trên đường bay giữa Việt Nam – Pháp với Air France và thành lập Ban Điều hành JV VN-AF trong năm 2017. Bốn là tìm hiểu hãng hàng không thuộc khu vực Châu Á có nhiều điểm tương đồng với Việt Nam (AC). Cuối cùng là tìm hiểu hãng hàng không của Thái do cùng hoạt động khu vực Đông Nam Á và cũng là đối thủ cạnh tranh của VNA.

*2.3.1.1 Hãng hàng không của Mỹ*

Hãng hàng không Mỹ American Airlines (AA) là hãng hàng không lớn nhất thế giới về lượng khách hàng vận chuyển và quy mô đội tàu, và lớn thứ hai thế giới sau hãng hàng không Pháp Air France về doanh số hoạt động (Jackson, 2015). American Airlines là một sáng lập viên của liên minh hàng không OneWorld. Việc triển khai giải pháp e-CRM của AA đang ở giai đoạn phát triển thứ 4 (e-CRM phối hợp- quản trị quan hệ khách hàng điện tử phối hợp giữa các bên liên quan từ bên trong hãng cho đến ngoài hãng với các mối quan hệ với khách hàng và doanh nghiệp). Kết quả triển khai giải pháp được thể hiện ở các kết quả về mặt tài chính (lợi nhuận tăng cao, doanh số hoạt động), kết quả về Marketing (gia tăng khách hàng trung thành). Triển khai giải pháp e-CRM mang lại cho hãng hàng không American Airlines nhiều thành tựu lớn do nhiều yếu tố tạo thành.

*Một là chú trọng đến con người từ lãnh đạo cấp cao, đội ngũ tư vấn triển khai đến đội ngũ nhân viên và khách hàng*. Lãnh đạo cấp cao của AA vạch rõ tầm nhìn và phương hướng triển khai giải pháp e-CRM, hỗ trợ tối đa quá trình triển khai giải pháp và giải quyết bất đồng cũng như tranh chấp giữa các bộ phận phát sinh trong quá trình triển khai và vận hành giải pháp e-CRM. AA có đội ngũ tư vấn triển khai giải pháp e-CRM chuyên nghiệp, có năng lực và kinh nghiệm. Đội ngũ nhân viên trong tổ chức của AA được đào tạo bài bản, có kỹ năng, hiểu biết và tuân thủ quy trình thực hiện giải pháp e-CRM

*Hai là chú trọng đến công nghệ như là các phần mềm tích hợp, các ứng dụng di động*. Hệ thống giải pháp e-CRM được American Airlines ứng dụng cụ thể như sau: trong chương trình bay thường xuyên – Frequent-flyer program sử dụng phần mềm AAdvantage, tại quầy sân bay thì có Admirals Club, chương trình liên minh liên kết với Oneworld. Phần mềm được American Airline áp dụng khi triển khai giải pháp e-CRM gồm Infusionsoft của Salesforce, team support của act-on, Microsoft dynamic CRM, sugar CRM, freshdesk, Zen desk, Spice works, and oracle (Jackson, 2015). Giải pháp e-CRM giúp thu thập và sàng lọc thông tin khách hàng và nắm bắt được nhu cầu cũng như mong muốn của khác hàng thông qua các hành động của khách hàng khi đăng nhập vào hệ thống thông tin của hãng hàng không. Sắp xếp danh sách khách hàng dựa trên tần số mua vé, tần số đặt vé và hành vi mua hàng. American Airlines tích hợp hệ thống thông tin để tạo nên giải pháp e-CRM toàn diện bao gồm cả việc sử dụng hàng loạt các thiết bị di động nhằm nắm bắt được nhu cầu của khách hàng dựa trên các mạng không dây. Các ứng dụng di động có thể kể đến là thông tin về trình điều khiển tuyến bay, thông tin chuyến bay, máy quét, hệ thống cân tải, theo dõi hàng hóa ký gửi, hỗ trợ khách hàng một cách linh hoạt nhất. Giải pháp SOTI MobiControl của American Airlines đáp ứng cho việc quản lý ứng dụng và điều khiển từ xa nâng cao khả năng khắc phục sự cố từ xa (Jackson, 2015). Đây là giải pháp dành cho các hãng hàng không thuộc Hiệp hội Hàng không thế giới nhằm quản lý thiết bị di động cho các dịch vụ sân bay.

*Ba là chú trọng đến quy trình, mà cụ thể là có chiến lược kinh doanh gắn kết với giải pháp e-CRM rõ ràng*. Việc triển khai e-CRM chú trọng vào chiến lược di động không dây và chiến lược Marketing. Chiến lược Marketing giúp AA không những củng cố được thương hiệu của mình trên thế giới mà còn củng cố được lòng tin của khách hàng và giữ chân khách hàng hiệu quả hơn. Năm 2011 AA đạt giải thưởng hàng không Thế giới về dịch vụ khách hàng (Jackson, 2015). Ngoài ra, chiến lược của e-CRM cũng tập trung vào 7P: sản phẩm (Product), giá cả (Price), phân phối (Place), xúc tiến (Promotion), nhân lực (People), quy trình (Process), và các yếu tố hữu hình (Physical evidence). American Airline tạo cho khách hàng cảm giác an toàn và cảm nhận được chất lượng cũng như lợi ích của dịch vụ, chứ không chỉ bản thân dịch vụ và các yếu tố cấu thành nên dịch vụ bay. AA kết hợp các chiến lược giá như

giá cao cấp, giá trị định giá, giả rẻ, giá siêu rẻ. Đối với chiến lược phân phối thì American Airline có hệ thống đặt chỗ trực tuyến, có các đại lý cung cấp các gói du lịch, liên kết với các đối tác khác. AA cung cấp dịch vụ bay theo một quy trình từ việc đặt chỗ, đến thông tin chuyến bay, các phương tiện tại sân bay, ký gửi hành lý, dịch vụ ăn uống, dịch vụ giải trí trong khi bay và cuối cùng là đặt chất lượng của dịch vụ lên hàng đầu.

Ngoài ra, bên cạnh những thành công thì AA cũng gặp phải nhiều khó khăn trong việc thực hiện, đó là khó khăn trong việc đào tạo nguồn nhân lực tiếp cận với hệ thống e-CRM. AA triển khai nhiều dự án nhỏ trong toàn bộ giải pháp e-CRM chẳng hạn như SOTI MobiControl, e-CRM thông qua mạng xã hội và các giải pháp di động không dây khác. Hai là gặp khó khăn trong việc quản lý bởi AA tích hợp nhiều giải pháp công nghệ và hàng năm mỗi giải pháp đều cập nhật liên tục dẫn đến tốn kém chi phí trong việc quản lý cũng như đào tạo nhân viên.

*2.3.1.2 Hãng hàng không của Hà Lan*

Hãng hàng không Hoàng gia Hà Lan (KLM Royal Ductch Airlines) là một hãng hàng không quốc tế hoạt động trên phạm vi toàn thế giới, là nhà khai thác hàng không hàng đầu ở Châu Âu. KLM triển khai giải pháp e-CRM do tập đoàn Gartner cung cấp phần mềm. Năm 2004, tập đoàn Gartner đã vinh danh ứng dụng giải pháp e-CRM của KLM trên toàn thị trường hàng không Châu Âu về việc kết hợp từ tầm nhìn chiến lược đến thực hiện thực tế và triển khai trong quá trình thay đổi văn hóa tổ chức. Cũng như hãng hàng không AA của Mỹ, việc triển khai giải pháp e-CRM của KLM đang ở giai đoạn phát triển thứ 4 (e-CRM phối hợp). Kết quả triển khai giải pháp được đo lường bởi kết quả tài chính và Marketing. Hãng hàng không Hoàng gia Hà Lan KLM ứng dụng giải pháp e-CRM từ năm 1997 cho đến nay thành công do nhiều yếu tố như sau:

*Về con người*: KLM thiết lập *vai trò lãnh đạo* e-CRM, xây dựng *đội triển khai dự án, chú trọng khách hàng*. Tại KLM, nhà điều hành cấp cao xây dựng *chiến lược*, đánh giá và kiểm soát các dự án e-CRM, thúc đẩy các tương tác với khách hàng cũng như tăng và duy trì lợi nhuận của công ty. Cấu trúc quản trị về vai trò và trách nhiệm khi triển khai giải pháp e-CRM bao gồm các đại diện điều hành cấp cao của tất cả các phòng ban, tổ chức, các nhóm trong KLM. Họ chịu trách nhiệm cho việc xây dựng

tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu của giải pháp e-CRM, xem xét và phê duyệt các dự án liên quan đến việc triển khai e-CRM, theo dõi sự tiến bộ của danh mục dự án và xem xét việc phân phối lợi ích kinh doanh. Việc thực thi e-CRM thường xuyên được giám sát, đánh giá trong các cuộc họp, bản tin hàng tháng.

Dự án đầu tiên về e-CRM được đưa ra tại hội đồng quản trị của KLM vào năm 1997. Bộ phận công nghệ thông tin (ICT) và nhà tư vấn đã giúp KLC xác định được các cơ hội khi triển khai giải pháp e-CRM. Mục tiêu chính của e-CRM năm 1997 là thực hiện tốt việc xác định và cơ hội nhận diện khách hàng tại tất cả các điểm giao dịch trong toàn bộ hãng hàng không Hà Lan KLM; cải tiến việc thu thập, phân tích và sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng; và xây dựng khung chiến lược hệ thống thông tin toàn diện nhằm thay thế cơ sở hạ tầng cũ. Tuy nhiên vào thời điểm này, việc thực thi dự án không thành công vì thực tế hoạt động vẫn chưa lấy khách hàng làm trung tâm và sự không nhất quán trong việc cung cấp dịch vụ. Vào năm 2002 khi có sự thay đổi nhân sự trong ban điều hành, dự án về e-CRM một lần nữa lại được tiến hành thông qua việc thành lập bộ phận Quản lý quan hệ khách hàng trực thuộc bộ phận Thương mại nhằm hướng đến việc cung ứng dịch vụ tập trung vào nhu cầu khách hàng một cách hiệu quả nhất và tiết kiệm chi phí tối đa. Dự án đầu tiên trong việc triển khai e-CRM mang tên CIAO (Đánh giá cơ hội, phân tích và hành vi khách hàng). Mục tiêu của e-CRM là xác định phân khúc giá trị khách hàng; hiểu rõ nhu cầu và thị hiếu khách hàng; xây dựng chiến lược marketing và bán hàng theo phân khúc khách hàng; kiểm soát phản hồi của khách hàng; áp dụng kinh nghiệm cho các chiến dịch trong tương lai; nắm bắt tốt hơn hành vi mua vé và lịch trình di chuyển của khách hàng.

*Về công nghệ: cơ sở hạ tầng CNTT, kho dữ liệu.* KLM phát triển cơ sở hạ tầng CNTT xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức. KLM xây dựng phần mềm quản lý mang lại lợi ích chiến lược, lựa chọn nhà cung cấp giải pháp e-CRM hợp lý. KLM xây dựng một mối quan hệ thực sự với khách hàng có giá trị nhất của mình dựa trên sự tích hợp và hợp nhất dữ liệu khách hàng. Việc có kho dữ liệu khách hàng trung tâm được coi là cần thiết. Đây sẽ là cơ sở cho việc tạo ra các phân đoạn giá trị khách hàng có thể được sử dụng bởi doanh nghiệp để điều chỉnh tương tác với các khách hàng cá nhân dựa trên giá trị của những khách hàng đó đối với KLM. Vào thời điểm đầu mới triển

khai giải pháp, hầu hết các dữ liệu khách hàng cần thiết đều nằm trong hệ thống bay thường xuyên. Tuy nhiên, đã có hơn một chục cơ sở dữ liệu khác trong KLM chứa dữ liệu khách hàng hữu ích. Như vậy, song song với CIAO, một dự án bổ sung để thiết lập một cơ sở dữ liệu khách hàng trung tâm (CDB) đã được bắt đầu. KLM đã lý luận rằng nếu không có CDB, CIAO sẽ không bao giờ nhận ra tiềm năng đầy đủ về lợi ích kinh doanh. Dự án CDB là bước đi đầu tiên trong việc thực hiện cơ sở hạ tầng ICT ICT được tổ chức mới của KLM nhằm hỗ trợ e-CRM doanh nghiệp. Trong những năm thực hiện hoạt động marketing, doanh thu và dịch vụ phần lớn đã phát triển các hệ thống ICT của KLM một cách độc lập. Rất nhiều dữ liệu khách hàng hiện có đã được nhân đôi, gây ra các vấn đề về chất lượng và hầu như không có bất kỳ sự tích hợp nào. Cơ sở hạ tầng mới được thiết lập gồm dữ liệu khách hàng, quy tắc kinh doanh nhất quán. CIAO, được hỗ trợ bởi dự án CDB, đã thành công. Thay vì hàng năm thực hiện chiến dịch marketing đại chúng hướng vào tất cả khách hàng, KLM đã có cơ hội để khởi động một số chiến dịch nhỏ hơn nhắm mục tiêu vào phân khúc khách hàng. KLM báo cáo giảm 20 phần trăm chi phí truyền thông với các thành viên chương trình bay thường xuyên trong khoảng 2 năm trước. Về mặt doanh thu, trung bình, khách hàng quen biết đã chi 5% so với năm trước.

*Về quy trình: xác định rõ mục tiêu triển khai, tích hợp triển khai giải pháp gắn với quy trình kinh doanh và vận hành giải pháp.* Sứ mệnh e-CRM của KLM có ba mục tiêu quan trọng là cung cấp dịch vụ nhất quán và cá nhân hóa hơn tại các điểm tương tác với khách hàng, lợi nhuận dựa trên việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng, và tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm. Ba mục tiêu này đại diện cho ba trụ cột chiến lược khác biệt để thực hiện tầm nhìn chiến lược e-CRM. Mỗi mục tiêu được cụ thể hóa thành nhiều mục tiêu nhỏ để đo lường khả năng triển khai dự án e-CRM. Như vậy, KLM đưa ra chiến lược rõ ràng về việc lấy khách hàng làm trung tâm, đồng thời thiết lập cấu trúc quản trị phù hợp với triển khai giải pháp e-CRM. KLM xây dựng chương trình e-CRM xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức, giúp cho việc ra quyết định rõ ràng và phối hợp kiểm soát các nguồn lực, đảm bảo thực hiện các lợi ích cho dự án e-CRM trong toàn bộ KLM. Ngoài ra, KLM thiết lập cơ cấu phát triển và điều hành việc đầu tư e-CRM giúp việc quản lý e-CRM hài hòa về chiến lược, quy trình, tổ chức, công nghệ thông tin và con người. KLM xác định mục tiêu rõ ràng dựa trên

tầm nhìn/nhiệm vụ và lợi ích của dự án e-CRM, thông tin được chia sẻ minh bạch trong toàn bộ tổ chức; xác định rõ ràng danh mục đầu tư gồm e-CRM hoạt động; e-CRM phân tích và các dự án quản lý sự thay đổi; quản lý đầu tư theo chương trình e-CRM; quản lý lợi ích cùng với quản lý dự án; quản lý kiến trúc doanh nghiệp cho chiến lược, quy trình, con người và CNTT.

Tuy nhiên, bên cạnh những thành công khi triển khai e-CRM, KLM cũng gặp phải nhiều khó khăn trong giai đoạn đầu khi triển khai dự án như là đầu tư cho CNTT quá nhiều dẫn đến chi phí cao. Giai đoạn năm 1997 KLM còn đang phải đối mặt với cạnh tranh khốc liệt trên thị trường quốc tế, doanh thu ít nên việc đầu tư cho công nghệ tốn kém dẫn đến việc thâm hụt ngân sách. Ngoài ra, KLM thiếu các sang kiến triển khai e-CRM. Ngay từ đầu việc xây dựng hệ thống CNTT quá tốn kém đã dẫn đến sự hoài nghi về mức độ thành công của dự án trong toàn bộ tổ chức. Mỗi khi các sáng kiến được đưa ra đều không được tin tưởng trong toàn bộ nhân sự. Nhận thức về việc triển khai e-CRM chưa được rõ ràng.

*2.3.1.3 Hãng hàng không của Pháp*

Hãng hàng không Pháp Air France (AF) là hãng hàng không Quốc gia của Pháp, đặt trụ sở tại Tremblay-en-France, phía bắc Paris. Air France là một công ty thành viên của Air France- KML và là đồng sang lập của liên minh hàng không SkyTeam. Trong giai đoạn 2002-2003, Air France chuyên chở khoảng 130.000 hành khách mỗi ngày. Đến năm 2004, Air France đã mua lại công ty KLM của Hà Lan tạo ra hãng mới Air France-KML. Hiện nay, Air France-KLM là công ty hàng không lớn nhất thế giới về mặt doanh thu hoạt động, lớn thứ 3 thế giới và lớn nhất châu Âu về lượng hành khách vận chuyển. Như vậy, kết quả triển khai giải pháp của AF được đo lường mặt tài chính và Marketing. Mức độ triển khai giải pháp e-CRM ở giai đoạn 4 là e-CRM phối hợp. Triển khai giải pháp e-CRM mang lại cho hãng hàng không AF nhiều thành tựu lớn do nhiều yếu tố tạo thành, và các yếu tố dẫn đến những thành công của AF là

*Về con người*: *AF chú trọng đến quản lý của lãnh đạo cấp cao, nhóm triển khai dự án, nhân viên và khách hàng.* Một là quản lý của lãnh đạo cấp cao, AF đã tiến hành định vị tổ chức, phân bổ các chức năng quản lý cho từng bộ phận để triển khai hiệu quả. Việc thực hiện e-CRM sẽ được báo cáo trực tiếp cho Giám đốc điều

hành vì lãnh đạo cấp cao cần biết rõ cam kết thực hiện e-CRM trong toàn bộ tổ chức và việc thực thi phải nghiêm túc. Người đứng đầu thực hiện dự án e-CRM có trách nhiệm thúc đẩy việc triển khai thành công khi áp dụng hệ thống đo lường hiệu suất hoạt động mới xuyên xuốt mạng lưới của tổ chức. Hai là nhóm triển khai dự án. Để triển khai hệ thống e-CRM toàn cầu, cấp quản trị cấp cao của Air France đã thành lập nhóm triển khai dự án e-CRM. Nhóm này có trách nhiệm lựa chọn công nghệ ứng dụng e-CRM, xử lý luồng thông tin thông qua hệ thống kế thừa hiện tại, tích hợp giải pháp e-CRM với các liên minh SkyTeam nhằm thay đổi quản lý toàn diện trong tổ chức và đảm bảo việc triển khai giải pháp e-CRM thành công. Ngoài ra, một trong những yếu tố quan trọng nữa quyết định đến sự thành công của dự án e-CRM bên trong AF là sự tham gia của nguồn nhân lực tại các bộ phận như Call Center, các địa lý sân bay (cheking, hành lý…), tiếp viên hàng không, phi công, đại diện bán hàng, đại lý sau khi bán…Thách thức của Air France là nhằm tạo ra văn hóa truyền thống, phân khúc khách hàng và các công cụ phổ biến xuyên suốt các phòng ban chức năng của tổ chức.

*Về công nghệ*: *AF chú trọng xây dựng hạ tầng công nghệ và xử lý thông tin*. AF trang bị hệ thống công nghệ thông tin đầy đủ và toàn diện nhằm tích hợp trong hoạt động kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm khi triển khai dự án e-CRM. AF tương tác với khách hàng thông qua nhiều điểm giao dịch từ các đại lý du lịch đến tổng đài và cổng trang mạng điện tử đến sảnh chờ check in và khi lên máy bay. Yếu tố thứ hai tác động đến sự thành công của việc triển khai giải pháp e-CRM là cải thiện vấn đề thu thập và xử lý thông tin giữa các điểm tương tác khác nhau trong tổ chức. Mặc dù, khối lượng thông tin quá nhiều, nhưng mỗi điểm tiếp xúc có phần mềm tương tác và xử lý thông tin nhằm xử lý mối quan hệ với khách hàng. Hãng hàng không Air France tương tác với khách hàng ở 15 điểm giao dịch có thể được kể đến như sau:

- Điểm giao dịch trực tiếp (Frontline personnel) bao gồm đại lý đặt chỗ, nhân viên làm thủ tục tại quầy lễ tân, nhân viên tiếp tân và nhân viên đón khách trên khoang máy bay. Tại điểm giao dịch hãng áp dụng giải pháp ROC (Rappel Operationnel des Client) giúp giải quyết vấn đề và đặt lại dịch vụ bay tự động cho khách hàng.

- Hệ thống đặt vé được thực hiện cả đặt vé trực tiếp và trực tuyến qua hệ thống đặt vé Amadeus. Trang Web của Air France cung cấp các dịch vụ trực tuyến như kế hoạch du lịch, lịch trình bay và đặt vé máy bay thông qua phần mềm FFP (Frequence Plus).
- Hệ thống Opodo là một trang web của công ty du lịch lữ hành Pan European liên kết với hãng hàng không Air France.
- Các hệ thống Call Center cung cấp dịch vụ khách hàng thông qua tiếp xúc trực tiếp hoặc thông qua hệ thống mạng, máy tính, viễn thông.
- Phòng vé tự phục vụ và quầy làm thủ tục tại sân bay
- Các đối tác Marketing của Air France (như dịch vụ thuê xe của Hertz hay khách sạn Accor) được liên kết với chương trình Frequence Plus.

Các hệ thống Back-end hỗ trợ mỗi điểm tiếp xúc được triển khai độc lập và hoàn toàn tích hợp với hệ thống e-CRM. Do đó, thông tin phân bổ theo chiều dọc, và kết hợp với việc phân loại khách hàng cho mỗi điểm tiếp xúc.

*Về quy trình*: *AF xác định rõ mục tiêu và chiến lược triển khai giải pháp e-CRM, triển khai văn hóa kinh doanh đồng nhất trong tổ chức, tích hợp và chia sẻ tất cả thông tin cơ sở dữ liệu xuyên suốt các hoạt động và phòng ban trong tổ chức.* Xử lý thông tin và lưu trữ thông tin khách hàng, và duy trì kiểm soát hoạt động e-CRM. Mục tiêu triển khai e-CRM của Air France là tiếp tục duy trì văn hóa kinh doanh xuyên suốt tổ chức, chuẩn mức hóa thông tin khách hàng và các tiêu chí phân đoạn thị trường xuyên suốt các hệ thống và các điểm giao tiếp, đơn giản hóa phân khúc khách hàng và cho phép điều chỉnh các dịch vụ trên cơ sở nhu cầu khách hàng, tạo ra các khoản tiết kiệm thông qua việc đơn giản hóa dịch vụ và tối ưu hóa việc triển khai tài sản. Chiến lược e-CRM của AF tập trung vào thành phần dịch vụ còn marketing và bán hàng chỉ là thứ yếu. Ngoài ra, chiến lược của AF là lấy khách hàng làm trung tâm, vì thế việc phân đoạn khách hàng là một trong những yêu cầu thiết yếu mà AF tiến hành bởi việc xác định làm thế nào để ước tính giá trị của khách hàng để thúc đẩy việc phân khúc khách hàng cũng là một thách thức đối với nhiều hãng hàng không (Vincent và cộng sự, 2003).

Tuy nhiên bên cạnh những ưu điểm thì AF cũng tồn tại ba nhược điểm lớn khi triển khai e-CRM, đó là đội dự án chưa đủ mạnh và chưa nhận thức được tầm quan

trọng của việc triển khai e-CRM. Tại giai đoạn thử nghiệm, đội dự án của AF khoảng 10 người và chỉ bắt tay vào hoạt động khi việc đầu tư cho hệ thống e-CRM đã hoàn tất. Phạm vi hoạt động của đội dự án không nhiều, chỉ thu hẹp trong việc xác định mối liên hệ giữa các phòng ban chức năng trong tổ chức khi triển khai dự án. Thứ hai, sự phân mảng giữa thông tin và công nghệ. Tích hợp một lúc nhiều giải pháp giao dịch với khách hàng tại nhiều điểm khác nhau mà chưa được đồng bộ dẫn đến việc xử lý thông tin chưa đạt hiệu quả cao. Các vấn đề như hệ thống không tương tích, thu thập dữ liệu không nhất quán dẫn đến việc thu thập thông tin bị ảnh hưởng và thông tin được thu thập không đầy đủ. Thứ ba, việc triển khai e-CRM chủ yếu tập trung vào nâng cao chất lượng dịch vụ chứ chưa hướng đến chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm. Chính vì thế AF đã bỏ lỡ cơ hội xây dựng mối quan hệ với khách hàng tiềm năng.

*2.3.1.4 Hãng hàng không của Trung Quốc*

Air China (AC) là hãng hàng không lớn thứ 02 tại Trung Quốc (chỉ sau China Southern). Đây cũng là hãng hàng không quốc gia Trung Quốc, hãng duy nhất mang cờ nước này trên toàn bộ tàu bay. Hãng hoạt động chính ở 02 sân bay trung tâm là Sân bay quốc tế thủ đô Bắc Kinh (PEK) và sân bay quốc tế Phố Đông (PVG) Thượng Hải (CRM Strategy of Air China, 2005). Hãng hàng không AC được Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế (IATA) cấp chứng nhận IOSA vận hành an toàn trên các chuyến bay. Tuy nhiên, việc triển khai giải pháp e-CRM của hãng AC mới ở giai đoạn thứ 2 là e-CRM tác nghiệp, bao gồm việc cung cấp các điểm tiếp xúc trực tiếp với thông tin khách hàng. Kết quả triển khai giải pháp được thể hiện rõ nhất ở kết quả về khách hàng.

Hãng hàng không AC của Trung Quốc triển khai e-CRM đạt được những thành công nhất định nhờ vào các yếu tố sau:

*Về công nghệ thông tin*: *hạ tầng công nghệ được trang bị đầy đủ và tích hợp các giải pháp trong dự án e-CRM*. Giúp cho luồng trao đổi thông tin, thu thập và lưu trữ thông tin khách hàng trở nên hiệu quả hơn. AC còn thường xuyên triển khai chương trình khách hàng thường xuyên với tên gọi PhoenixMiles. Chương trình này nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của hành khách trong suốt thời gian qua. Tính đến nay, khách hàng thường xuyên PhoenixMiles của hãng đã có tổng cộng 19.970.000

thành viên và con số này sẽ không dừng lại mà sẽ tăng trưởng liên tục trong thời gian tới (Airchina, 2017).

*Về quy trình*: *chiến lược e-CRM lấy khách hàng làm trung tâm*. AC triển khai hàng loạt các giải pháp nằm trong dự án e-CRM nhằm phân đoạn khách hàng, thu thập thông tin khách hàng tại các điểm tiếp xúc nhằm cung cấp dịch vụ cho khách hàng một cách tốt nhất. AC giám sát và đo lường việc thực thi như sử dụng tổng hợp các công cụ định tính và định lượng như phân tích tỉ suất vốn đầu tư (ROI), phiếu đánh giá khách hàng, phân tích hành vi khách hàng. *Chương trình bay thường xuyên* (Frequent-flyer-Program- FFP): là yếu tố cốt lõi của giải pháp e-CRM. Là một hãng cung cấp dịch vụ bay trọn gói, AC nhận diện được tầm quan trọng của việc quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh trong dài hạn và xem e-CRM là một thành phần không thể thiếu trong việc xây dựng chiến lược với khách hàng. Ngoài ra, FFP còn tạo ra một cách thức mới nhằm quản lý lưu lượng khách hàng và doanh thu của hãng khi mà AC có thể liên kết với bên thứ ba như khách sạn, các công ty cho thuê xe và đại lý du lịch. E-CRM giúp AC phân khúc khách hàng hiệu quả hơn trên cơ sở hiểu về nhu cầu và giá trị của khách hàng. AC phân khúc khách hàng dựa trên lịch trình bay. Thông tin về lịch trình bay của khách hàng sẽ được thu thập qua FFP, nhờ đó, AC xác định ba phân khúc khách hàng: khách hàng bay thường xuyên, khách hàng bay không thường xuyên và khách hàng bay theo thời vụ. Vì giá trị và nhu cầu của các khách hàng là khác nhau, nên AC tập trung nguồn lực vào nhóm khách hàng giá trị hơn trong phân đoạn khách hàng bay thường xuyên và đưa ra nhiều phương pháp nhằm cung cấp thêm dịch vụ có giá trị gia tăng cho nhóm khách hàng không thường xuyên nhằm thu hút khách hàng ở nhóm này.

Tuy nhiên, AC cũng giống như các hàng hàng không khác, cũng vấp phải những yếu điểm khi triển khai e-CRM. Thứ nhất, việc quản lý thông tin khách hàng chưa đạt hiểu quả và cần phải nâng cấp khả năng lưu trữ dữ liệu. Thứ hai, AC chưa phân bổ nguồn lực đầy đủ trong việc thỏa mãn khách hàng và giữ chân khách hàng. Thứ ba, công cụ đo lường e-CRM chưa đầy đủ, ngoài phân tích ROI, phân tích hành vi khách hàng thì AC chưa sử dụng các công cụ khác nhằm đánh giá rõ nhu cầu của khách hàng.

*2.3.1.5 Hãng hàng không của Thái Lan*

Tại Thái Lan trước năm 1978, Hãng hàng không Thai Airways (TA) chủ yếu được thành lập thông qua sự hỗ trợ của chính phủ bởi chi phí thành lập và chi phí cho trang thiết bị quá lớn, cũng chính vì thế TA chịu sự chi phối chặt chẽ bởi chính phủ. Chính phủ Thái Lan đảm bảo nguồn thu của các hãng hàng không bằng cách hạn chế số lượng các hãng hàng không khác hoạt động trên thị trường. Ngành công nghiệp hàng không là ngành độc quyền hầu như không có đối thủ cạnh tranh. Khách hàng có ít sự lựa chọn về hãng hàng không và các hãng này cũng chỉ tập trung vào doanh thu và mở rộng thị trường thay vì tập trung vào nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên, năm 1978 quy chế hàng không đã được bãi bỏ khi chính phủ liên bang Hoa kỳ loại bỏ việc kiểm soát giá vé, đường bay và rào cản nhập cảnh (Law, 2017). Động thái này tạo điều kiện cho ra đời nhiều hãng hàng không tư nhân. Và rất nhiều quốc gia đã tiến hành theo Hoa Kỳ, trong đó có Thái Lan. Vì vậy, ngày nay khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn, giá vé linh hoạt thay đổi theo nhu cầu thị trường. Ngành công nghiệp hàng không của Thái Lan cũng trở nên cạnh tranh hơn, đặc biệt đối với mô hình kinh doanh với chi phí thấp, và thay đổi toàn diện.

Hiện nay TA không chỉ cạnh tranh trong thị trường nội đại mà còn cạnh tranh gay gắt với các hãng hàng không nước ngoài. Để có được các lợi thế cạnh tranh và thu hút ngày càng nhiều khách hàng, TA đã triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử nhằm xây dựng lòng trung thành với khách hàng và giữ chân khách hàng. Mức độ cạnh tranh gay gắt hiện nay làm giảm lợi nhuận của các hãng hàng không Thái Lan, vì vậy giữ chân khách hàng là mục tiêu quan trọng nhất của nhiều hãng hàng không. Khi triển khai giải pháp e-CRM, TA đã giảm tối đa được chi phí marketing, duy trì lợi nhuận và duy trì thị phần (Airways, 2008). Như vậy, kết quả triển khai giải pháp của TA được đo lường bởi kết quả về mặt Marketing và tài chính. Tuy nhiên, việc triển khai e-CRM của TA mới ở giai đoạn thứ 2 là e-CRM tác nghiệp trong các chương trình xây dựng lòng trung thành khách hàng (Loyalty program), kênh phân phối (website), tương tác với khách hàng (Customer services) và chương trình xúc tiến (Promotion).

Hãng hàng không TA của Thái Lan Quốc triển khai e-CRM đạt được những thành công nhất định nhờ vào các yếu tố quy trình sau*: (1) Chiến lược triển khai giải*

*pháp e-CRM rõ ràng, đó là triển khai e-CRM trong các chương trình xây dựng lòng trung thành khách hàng (Loyalty program), kênh phân phối (website), tương tác với khách hàng (Customer services) và chương trình xúc tiến (Promotion); (2) Văn hóa hàng không đề cao tính an toàn của khách hàng lên trên hết; (3) Quy trình kinh doanh được tích hợp trong hệ thống e-CRM thể hiện qua giá cả, thời gian bay và lịch trình phù hợp*. Chương trình xây dựng lòng trung thành khách hàng thường được biết đến với chương trình bay thường xuyên (frequent-flier programs) với mục tiêu là giúp xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Đây là một trong những chiến lược của các hãng hàng không nhằm giữ chân khách hàng bằng cách có các chương trình khuyến mãi khi tích điểm bay thường xuyên hoặc nhận giảm giá vé đặc biệt. Đối với các kênh phân phối, thì hiện nay TA xây dựng website bán vé trực tuyến qua mạng. Đối với các dịch vụ khách hàng được thực hiện qua trung tâm Call Center, tại sân bay và trên máy bay.

Tuy nhiên, TA cũng giống như các hàng hàng không khác, cũng vấp phải những yếu điểm khi triển khai e-CRM, đó là hạ tầng công nghệ chưa được chú trọng đầu tư, chất lượng dữ liệu chưa tốt thể hiện qua thu thập và lưu trữ cơ sở dữ liệu về thông tin khách hàng.

### *2.2.2 Bài học kinh nghiệm về triển khai giải pháp e-CRM từ các hãng hàng không trên Thế giới*

Các hãng hàng không trên thế giới triển khai giải pháp e-CRM thành công nhờ vào việc chú trọng các yếu tố con người, công nghệ và quy trình triển khai (***Phụ lục 10***). Ngoài ra, việc triển khai giải pháp e-CRM của các hãng hàng không trên thế giới còn có nhiều nhược điểm do không chú trọng các yếu tố đội dự án chưa đủ mạnh, quy trình kinh doanh chưa nhất quán, hạ tầng công nghệ chưa được chú trọng do ít chi phí (hoặc quá chú trọng gây tốn kém chi phí), công cụ đo lường chưa đầy đủ, quản lý cơ sở dữ liệu chưa được chuẩn xác và chưa phân bổ nguồn lực phù hợp.

**Bảng 10. Tóm tắt các nhân tố ảnh hưởng trong ngành hàng không**

| STT | Nhân tố ảnh hưởng | Hãng hàng không |
|---|---|---|
| 1 | Chiến lược triển khai | American Airlines<br>Royal Ductch Airlines<br>Air France<br>Thai Airways |

| | | |
|---|---|---|
| 2 | Lãnh đạo cấp cao | American Airlines<br>Royal Ductch Airlines<br>Air France |
| 3 | Nhân viên có năng lực và chuyên môn | American Airlines<br>Royal Ductch Airlines |
| 4 | Đội dự án | American Airlines<br>Air France |
| 5 | Nhà tư vấn triển khai | American Airlines<br>Royal Ductch Airlines |
| 6 | Quản trị tri thức | American Airlines<br>Air France |
| 7 | Cơ cấu tổ chức hãng Hàng không | American Airlines<br>Royal Ductch Airlines<br>Air France |
| 8 | Công nghệ thông tin | American Airlines<br>Royal Ductch Airlines<br>Air France<br>Air China |
| 9 | Sự hài lòng của nhân viên | American Airlines<br>Air France |
| 10 | Xử lý thông tin dữ liệu | American Airlines<br>Air France |
| 11 | Định hướng khách hàng | American Airlines<br>Royal Ductch Airlines<br>Air France<br>Air China<br>Thai Airways |
| 12 | Marketing nội bộ | American Airlines<br>Air China |
| 13 | Văn hóa hàng không | American Airlines<br>Royal Ductch Airlines<br>Thai Airways |
| 14 | Kinh nghiệm triển khai | American Airlines<br>Royal Ductch Airlines |
| 15 | Tích hợp hệ thống | American Airlines<br>Thai Airways |
| 16 | Kiểm soát việc triển khai | American Airlines<br>Air China |

Dựa vào nghiên cứu 5 trường hợp triển khai giải pháp e-CRM của các hãng hàng không trên thì có 16 nhân tố được tổng hợp, bao gồm ***(1)Chiến lược triển khai, (2)Lãnh đạo cấp cao, (3) Nhân viên có năng lực và chuyên môn, (4)Đội dự án, (5)Nhà tư vấn triển khai, (6) Quản trị tri thức, (7)Cơ cấu tổ chức hãng Hàng không, (8)Công nghệ thông tin, (9) Sự hài lòng của nhân viên, (10)Xử lý thông tin***

***dữ liệu, (11)Định hướng khách hàng, (12)Marketing nội bộ, (13)Văn hóa hàng không, (14)Kinh nghiệm triển khai, (15)Tích hợp hệ thống, (16)Kiểm soát việc triển khai.*** Và kết quả đo lường triển khai giải pháp là ***yếu tố về khách hàng, marketing và tài chính.***

## 2.3 Phỏng vấn chuyên gia

### *2.3.1 Mẫu và loại hình phỏng vấn chuyên gia*

Phỏng vấn chuyên gia là phương pháp nghiên cứu định tính, được thực hiện nhằm khai thác thông tin từ chuyên gia, và được áp dụng khá phổ biến từ đầu thập niên 90 đến nay (Bogner và cộng sự, 2009, tr.17). Phỏng vấn chuyên gia được thực hiện nhằm tìm hiểu, khảo sát các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không. Trong luận án này, mẫu phỏng vấn chuyên gia trong lĩnh vực cung cấp và triển khai giải pháp e-CRM là 7 người, *bao gồm Giám đốc công ty Telehouse của công ty cổ phần viễn thông FPT, Phó tổng giám đốc công ty phụ trách chiến lược phát triển thương mại và mở rộng thị trường của Vietjet Air, Phó Trưởng phòng An ninh Hàng không của Cục Hàng không Việt Nam, Giám đốc Trung tâm Bông Sen Vàng của VNA, Phó giám đốc chi nhánh Vietnam Airlines khu vực miền Bắc, Trung tâm khai thác bay Nội bài, chuyên viên Ban dịch vụ Thị Trường của VNA.* Mẫu được lựa chọn dựa trên hai tiêu chí: một là chuyên gia trong lĩnh vực công nghệ, hai là chuyên gia trong lĩnh vực hàng không nhằm có thông tin chính xác về các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không. Công ty cổ phần viễn thông FPT hiện đang cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin cho Vietnam Airlines trong việc triển khai giải pháp e-CRM. Do đó, nghiên cứu lựa chọn 7 chuyên gia thuộc các lĩnh vực trên để phỏng vấn.

Phỏng vấn chuyên gia được thực hiện dưới hai hình thức là phỏng vấn qua điện thoại và phỏng vấn trực tiếp tại bàn trong thời gian trong tháng 3 năm 2018 (***Phụ lục 4***). Phỏng vấn Giám đốc công ty Telehouse của FPT, Phó tổng giám đốc Vietjet Air, Phó trưởng phòng an ninh hàng không của Cục Hàng không Việt Nam, Phó giám đốc chi nhánh miền Bắc của VNA qua điện thoại trong vòng 7 đến 12 phút. Phỏng vấn giám đốc Trung tâm Bông Sen Vàng, chuyên gia Dịch vụ thị trường và chuyên viên Trung tâm khai thác bay Nội Bài trực tiếp tại bàn làm việc trong khoảng 30 đến

60 phút. Do tính chất công việc của các chuyên gia nên chỉ được phỏng vấn trực tiếp 3 chuyên gia, còn lại phỏng vấn qua điện thoại 4 chuyên gia. Mỗi loại hình phỏng vấn có những ưu và nhược điểm khác nhau, tuy nhiên, mục đích thông tin cho mục đích nghiên cứu vẫn được thu thập đầy đủ. Đối với phỏng vấn trực tiếp chuyên gia tại bàn, việc liên lạc và phỏng vấn gặp khó khăn do thời điểm phỏng vấn thường xuyên bị thay đổi do lịch trình bận rộn của các chuyên gia. Tuy nhiên, *ưu điểm là thông tin thu thập được đầy đủ, không những thu thập được thông tin về các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM, mà còn thu thập được thông tin sơ cấp về thực trạng triển khai giải pháp e-CRM của VNA*. Phỏng vấn chuyên gia qua điện thoại được thực hiện nhanh chóng, không tốn nhiều thời gian cũng như chi phí đi lại và hẹn chuyên gia phỏng vấn vào giờ thuận tiện; tuy nhiên phỏng vấn qua điện thoại không có sự đối mặt trong cuộc đàm thoại nên chuyên gia ít cởi mở hơn khi trao đổi và không quan sát được biển hiện của người được phỏng vấn.

### *2.3.2 Câu hỏi phỏng vấn chuyên gia*

Nghiên cứu lý thuyết tổng quan tổng hợp 19 nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM trong các doanh nghiệp nói chung. Trong khi nghiên cứu tình huống 5 trường hợp hãng hàng không trên thế giới chỉ có 16 nhân tố so với 19 nhân tố ban đầu, tức là không có các nhân tố ảnh hưởng như *Quy trình kinh doanh, Sự phù hợp của giải pháp và Tính hiệu quả của dự án*. Đặc biệt là khi cân nhắc các nhân tố ảnh hưởng trong mối tương quan với các đặc điểm riêng của ngành hàng không nói chung như đã nghiên cứu trong phần tổng quan *(gồm có dịch vụ vận chuyển, khách hàng và công nghệ ứng dụn*g) thì việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không cũng được xem xét bởi 16 yếu tố ảnh hưởng trên.

Như vậy, nội dung phỏng vấn chuyên gia được thiết kế làm 2 bản với các câu hỏi mở có liên quan đến 16 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không, và các nhân tố hiệu quả đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM đã được đề cập trong nghiên cứu tổng quan lý thuyết. Một bản dành cho phỏng vấn chuyên gia ngoài VNA (***Phụ lục 2***), một bản dành cho phỏng vấn chuyên gia của VNA (***Phụ lục 3***) nhằm khai thác thực tế triển khai e-CRM của VNA và các nhân tố ảnh hưởng.

Nội dung của các câu hỏi phỏng vấn chuyên gia ngoài VNA được chia làm ba phần và có 24 câu hỏi. Phần 1 gồm 5 câu hỏi về thông tin cá nhân chuyên gia được phỏng vấn gồm họ tên, tuổi, giới tính, nơi công tác và chức vụ. Phần 2 gồm 17 câu hỏi liên quan đến mức độ triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không và 16 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không. Phần 3 gồm 3 câu hỏi về các nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM. Nội dung phỏng vấn chuyên gia của VNA cũng gồm các câu hỏi như trên, thêm vào nữa là có 3 câu hỏi về "*VNA đang ứng dụng phần mềm e-CRM trên cơ sở mua của đối tác hay nội bộ VNA viết*", "*Đội ngũ tham gia triển khai giải pháp e-CRM khoảng bao nhiêu người?"* và "*Chi phí để triển khai giải pháp e-CRM được tính toán thế nào và khoảng bao nhiêu một năm?*".

### *2.3.2 Kết quả phỏng vấn chuyên gia*

Trong khoảng thời gian hơn 1 tháng tiếp cận các chuyên gia để phỏng vấn dưới hình thức trực tiếp và qua điện thoại, thì kết quả thông tin thu thập được thể hiện tại Bảng dưới đây

**Bảng 11. Kết quả phỏng vấn chuyên gia**

| TT | Nhân tố | Mức độ ủng hộ | Kết quả |
|---|---|---|---|
| **NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP E-CRM** | | | |
| 1 | Chiến lược giải pháp e-CRM | 6/7 | **Ủng hộ** |
| 2 | Lãnh đạo cấp cao | 6/7 | **Ủng hộ** |
| 3 | Nhân viên | 5/7 | **Ủng hộ** |
| 4 | Đội dự án | 5/7 | **Ủng hộ** |
| 5 | Nhà tư vấn triển khai | 2/7 | Không ủng hộ |
| 6 | Quản trị tri thức | 5/7 | **Ủng hộ** |
| 7 | Cơ cấu tổ chức | 5/7 | **Ủng hộ** |
| 8 | Công nghệ thông tin | 7/7 | **Ủng hộ** |
| 9 | Sự hài lòng của nhân viên | 2/7 | Không ủng hộ |
| 10 | Xử lý thông tin dữ liệu | 6/7 | **Ủng hộ** |
| 11 | Định hướng khách hàng | 6/7 | **Ủng hộ** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 12 | Marketing nội bộ | 2/7 | Không ủng hộ |
| 13 | Văn hóa Hàng không | 1/7 | Không ủng hộ |
| 14 | Kinh nghiệm triển khai | 1/7 | Không ủng hộ |
| 15 | Tích hợp hệ thống | 2/7 | Không ủng hộ |
| 16 | Kiểm soát triển khai | 6/7 | **Ủng hộ** |
| **NHÂN TỐ ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP E-CRM** | | | |
| 1 | Khách hàng | 2/7 | Không ủng hộ |
| 2 | Tài chính | 7/7 | **Ủng hộ** |
| 3 | Marketing | 7/7 | **Ủng hộ** |

Bằng phương pháp phỏng vấn sâu, trong 15 nhân tố ảnh hưởng và 3 nhân tố đo lường kết quả triển khai thì có 10 nhân tố ảnh hưởng và 2 nhân tố đo lường kết quả được các chuyên gia ủng hộ nhiều nhất.

Các ý kiến đều cho rằng việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam hiện nay mới đang ở giai đoạn triển khai thứ 2 là e-CRM tác nghiệp. Để tiếp tục triển khai các giai đoạn tiếp theo là phân tích và phối hợp thì các hãng hàng không Việt Nam cần chú ý đến các nhân tố sau: *(1)Xác định chiến lược triển khai rõ ràng cho từng giai đoạn, (2)Có đội dự án triển khai chuyên nghiệp, (3)Công tác chỉ đạo điều hành của lãnh đạo cấp cao, (4) Nhân viên cần có năng lực và chuyên môn, (5) Cơ cấu tổ chức phù hợp, (6)Mức độ sẵn sàng hạ tầng hệ thống CNTT xung quanh cung cấp đầu vào cho giải pháp e-CRM, (7)Xác định mục tiêu hướng đến khách hàng, (8)Quản lý thông tin, tri thức và quản lý thay đổi trong hãng Hàng không, (9)Xử lý thông tin dữ liệu và (10)Kiểm soát triển khai.*

Tuy nhiên, theo 3 chuyên gia trong ngành hàng không thì các nhân tố ***Lãnh đạo cấp cao, Nhân viên và Cơ cấu tổ chức*** cần gộp lại chung thành một nhân tố đó là ***Nhân tố tổ chức*** vì 3 yếu tố này thuộc Nhân tố về con người bao gồm quản trị nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức và phân bổ nguồn lực. Như vậy, căn cứ vào thông tin phỏng vấn 5 chuyên gia, thì có 8 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam được tổng hợp như sau: ***(1)Chiến lược triển khai, (2)Đội dự án, (3)Nhân tố tổ chức, (4)Công nghệ thông tin, (5)Xử lý dữ liệu, (6)Định hướng khách hàng, (7)Quản trị tri thức, (8)Kiểm soát triển khai***.

Và để đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM thì các ý kiến đều đưa ra hai thước đo là về *mặt tài chính và Marketing*, bởi hầu hết các chuyên gia đều cho rằng nhân tố khách hàng là một trong những thước đo không tách rời về hoạt động Marketing của hãng hàng không. Có nghĩa là, các chuyên gia nhận xét thước đo khách hàng thuộc thước đo hoạt động Marketing bên trong doanh nghiệp, còn thước đo đánh giá mức độ trung thành và sự hài lòng khách hàng là bên ngoài doanh nghiệp. Bên cạnh đó, đại đa số các chuyên gia đều cho rằng các nhân tố *Nhà tư vấn triển khai, Tích hợp hệ thống, Sự hài lòng của nhân viên, Kinh nghiệm triển khai, Marketing nội bộ và Văn hóa Hàng không* không ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không bởi một số lý do nhất định. Một là việc triển khai giải pháp e-CRM trong hãng hàng không sẽ được phổ biến và hướng dẫn cụ thể đến nhân viên trong bộ phận có liên quan đến dự án e-CRM. Hai là hãng hàng không thuê phần mềm e-CRM bên ngoài về nên sẽ có nhiều kinh nghiệm cũng như chuyên môn để triển khai dự án. Ba là văn hóa hàng không là hướng tới khách hàng và xây dựng đội ngũ nhân viên có chuyên môn để cung ứng dịch vụ chuyên chở hàng không một cách tốt nhất đến khách hàng, yếu tố này nằm trong yếu tố Định hướng khách hàng và Quản trị tri thức. Bốn là việc tích hợp hệ thống giải pháp e-CRM đã nằm trong nhân tố công nghệ thông tin và xử lý dữ liệu trong trường hợp ngành hàng không Việt Nam. Cuối cùng là nội bộ VNA tự viết các lập trình phần mềm e-CRM, do đó không thuê tư vấn bên ngoài, chỉ dựa trên yêu cầu của lãnh đạo mà bộ phận CNTT của VNA thiết kế phần mềm e-CRM.

Đối với ba câu hỏi phỏng vấn chuyên gia của VNA, người phỏng vấn thu được thông tin như: VNA tự thiết kế phần mềm e-CRM trên nền tảng Foxpro, đội ngũ tham gia triển khai gồm khoảng 300 người. Tuy nhiên, khi được hỏi về chi phí thì cả ba chuyên gia đều không trả lời. Các thông tin này được đưa vào phân tích trong chương tiếp theo.

## 2.4 Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng khi triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam

Dựa vào nghiên cứu tổng quan lý thuyết, có 19 nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM, bao gồm ***(1)Chiến lược e-CRM, (2)Định hướng khách***

***hàng, (3)Nhà tư vấn triển khai, (4)Cơ cấu tổ chức, (5)Vai trò của lãnh đạo cấp cao, (6)Đội dự án, (7)Người sử dụng, (8)Hạ tầng công nghệ, (9)Chất lượng dữ liệu, (10)Tích hợp hệ thống, (11)Văn hóa doanh nghiệp, (12)Quản trị tri thức, (13)Marketing nội bộ, (14)Sự phù hợp của giải pháp, (15)Quy trình kinh doanh, (16)Kinh nghiệm triển khai, (17)Sự hài lòng nhân viên, (18)Tính hiệu quả, (19)Kiểm soát triển khai.*** Và có 3 nhân tố đo lường kết quả triển khai là ***(1)Hiệu quả về khách hàng, (2)Kết quả về tài chính, (3)Kết quả về Marketing***.

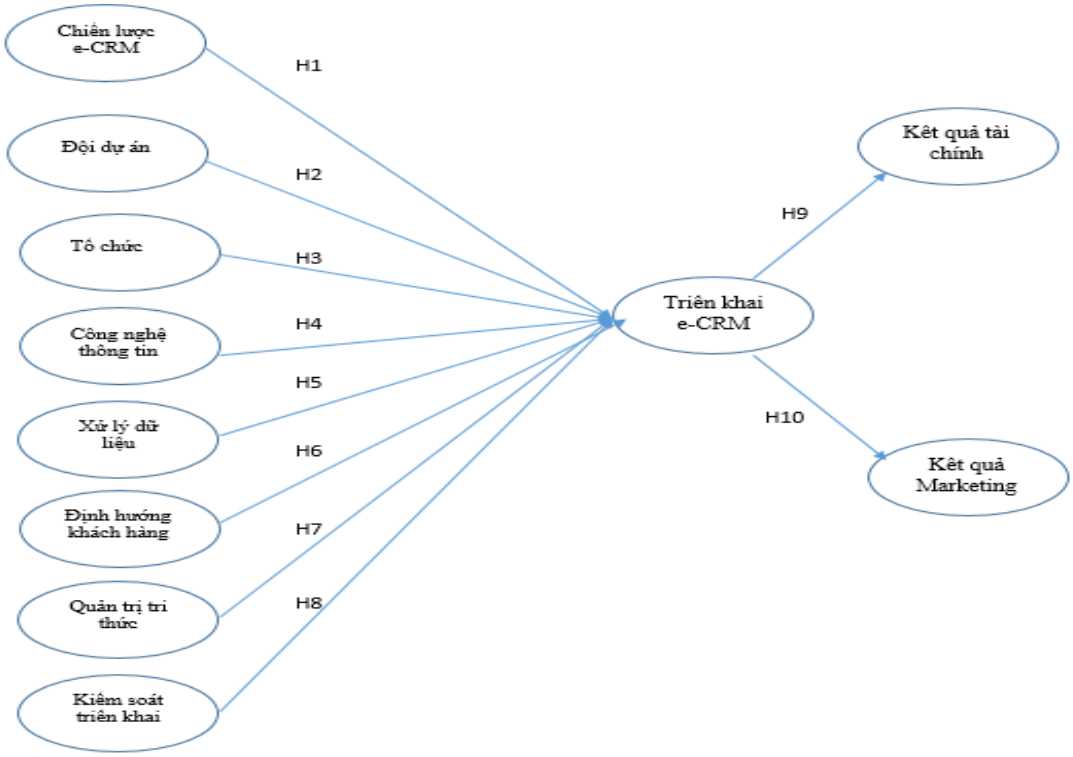
Dựa vào nghiên cứu đặc điểm riêng của ngành hàng không và nghiên cứu tình huống 5 trường hợp triển khai giải pháp e-CRM của các hãng hàng không trên Thế giới thì luận án tổng hợp được 16 nhân tố, bao gồm ***(1)Chiến lược triển khai , (2)Lãnh đạo cấp cao, (3) Nhân viên có năng lực và chuyên môn, (4)Đội dự án, (5)Nhà tư vấn triển khai, (6) Quản trị tri thức, (7)Cơ cấu tổ chức hãng Hàng không, (8)Công nghệ thông tin, (9) Sự hài lòng của nhân viên, (10)Xử lý thông tin dữ liệu, (11)Định hướng khách hàng, (12)Marketing nội bộ, (13)Văn hóa hàng không, (14)Kinh nghiệm triển khai, (15)Tích hợp hệ thống, (16)Kiểm soát triển khai.*** Và có 3 nhân tố đo lường kết quả triển khai là ***(1)Hiệu quả về khách hàng, (2)Kết quả về tài chính, (3)Kết quả về Marketing***. Và thước đo về khách hàng trong trường hợp nghiên cứu tình huống này là xuất phát bên trong doanh nghiệp.

Dựa trên cơ sở 16 nhân tố ảnh hưởng đã được nghiên cứu và tổng hợp tại phần nghiên cứu định tính. Thì trong phỏng vấn chuyên gia tại Việt Nam, luận án tổng hợp được 8 nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam, bao gồm ***(1)Chiến lược e-CRM, (2)Đội dự án, (3)Nhân tố tổ chức, (4)Công nghệ thông tin, (5)Xử lý dữ liệu, (6)Định hướng khách hàng, (7)Quản trị tri thức, (8)Kiểm soát triển khai.*** Và 2 nhân tố đo lường kết quả triển khai là ***(1) Kết quả về tài chính và (2) Kết quả về marketing.*** Do đó, căn cứ vào 8 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu cho hãng hàng không Quốc gia Việt Nam trong nội dung phần tiếp theo.

## 2.5 Mô hình và thiết kế nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam

### *2.5.1 Mô hình nghiên cứu*

Từ kết quả nghiên cứu định tính với các nhân tố ảnh hưởng được đúc kết thông qua các nghiên cứu tổng quan, nghiên cứu tình huống và phỏng vấn chuyên gia, luận án nghiên cứu 8 nhân tố ảnh hưởng, bao gồm ***(1) Chiến lược e-CRM, (2) Đội dự án, (3) Nhân tố tổ chức, (4) Công nghệ thông tin, (5) Xử lý dữ liệu, (6) Định hướng khách hàng, (7) Quản trị tri thức, (8) Kiểm soát triển khai.*** Và 2 nhân tố đo lường kết quả triển khai là ***(1) Kết quả về tài chính và (2) Kết quả về marketing.*** Tuy nhiên, trong các nhân tố ảnh hưởng trên, có nhân tố ảnh hưởng trực tiếp, có nhân tố ảnh hưởng gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA. Ảnh hưởng trực tiếp được xem là có tác động trực tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM; trong khi đó, ảnh hưởng gián tiếp được xem là có tác động đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA, nhưng không trực tiếp ảnh hưởng mà lại thông qua các nhân tố khác. Trong nghiên cứu tổng quan, nghiên cứu tình huống cũng như phỏng vấn chuyên gia, các nhân tố ảnh hưởng được xác định chung chứ không phân biệt rõ được yếu tố nào ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp. Do đó, trong luận án này, cả hai tác động trực tiếp và gián tiếp đều được cân nhắc và đưa vào mô hình nghiên cứu. Từ 8 nhân tố ảnh hưởng đã được đúc kết từ phần trên, luận án xem xét 8 nhân tố này trong mô hình nghiên cứu dưới đây




**Hình 10. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Mô hình nghiên cứu đề xuất trên cho thấy, luận án tập trung nghiên cứu 8 nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM. Và 8 nhân tố này đều xuất phát từ hệ thống kết hợp giữa quy trình, công nghệ và con người trong giải pháp e-CRM. Ngoài nghiên cứu 8 nhân tố ảnh hưởng, luận án còn đánh giá kết quả triển khai e-CRM dưới hai thước đo (Tài chính và Marketing). Mô hình nghiên cứu trong luận án được thực hiện để đánh giá nội tại của Vietnam Airlines. Còn thước đo khách hàng xuất phát bên ngoài doanh nghiệp cho thấy, sự hài lòng và trung thành của khách hàng đều chịu sự tác động trực tiếp của giải pháp e-CRM và mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng về dịch vụ của Vietnam Airlines ngày càng tăng cao (Nguyễn Thị Khánh Chi, 2018).

### *2.5.2 Giả thuyết nghiên cứu*

*Chiến lược triển khai* là các định hướng và mục tiêu của e-CRM bên trong tổ chức, bao gồm có chiến lược lựa chọn nhà cung cấp giải pháp e-CRM, chiến lược kiểm soát sự thay đổi quy trình kinh doanh, chiến lược quản lý về kiểm soát hệ thống e-CRM, chiến lược con người trong vận hành hệ thống. Chiến lược đảm bảo cho việc vận hành của giải pháp đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra của hãng hàng không về quản trị quan hệ khách hàng. Kim và cộng sự (2002) cho rằng chiến lược e-CRM

được xác định cụ thể ngay từ đầu, được truyền thông rộng rãi đến toàn bộ nhân viên tổ chức để hỗ trợ triển khai và vận hành e-CRM được thuận tiện. Do đó, chiến lược e-CRM có ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp e-CRM (Siebel report, 2004; Paul và cộng sự, 2009; Eid, 2007; Arab và cộng sự, 2010; Esmaeilpour và Dashti, 2013). Ngoài ra, khi thực hiện phỏng vấn chuyên gia hàng không tại Việt Nam, đại đa số các chuyên gia đều cho rằng chiến lược triển khai có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Do đó, giả thuyết trong mô hình nghiên cứu của luận án như sau:

***H1: Chiến lược e-CRM có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM***

*Đội dự án* là đội ngũ đại diện cho hãng hàng không kết hợp với đội ngũ tư vấn nhằm triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không đó. Năng lực, kỹ năng trình độ, mức am hiểu nghiệp vụ, năng lực hợp tác với đội ngũ tư vấn triển khai của đội dự án Hàng không sẽ ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Đội dự án đóng vai trò đưa ra các mô tả hoạt động của các quy trình kinh doanh liên quan đến nghiệp vụ e-CRM cùng với các yêu cầu quản lý, thông tin, kiểm soát và sử lý thông tin. Nếu đội dự án không có năng lực tốt sẽ ảnh hưởng lớn đến khả năng thành công khi triển khai giải pháp e-CRM. Do đó, kỹ năng trình độ và kinh nghiệm của đội dự án sẽ ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM (Alt và Puschman, 2004; Paul và cộng sự, 2009; Payne và Frow, 2006; Almotairi, 2008). Ngoài ra, đại đa số các chuyên gia hàng không Việt Nam đều cho rằng đội dự án có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Giả thuyết trong mô hình nghiên cứu của luận án như sau:

***H2: Đội dự án có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM***

*Nhân tố tổ chức* liên quan đến quản trị nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức và phân bổ nguồn lực. Triển khai giải pháp e-CRM sẽ thay đổi cơ cấu doanh nghiệp và cả quy trình kinh doanh của doanh nghiệp đó (Sin và cộng sự, 2005). Trên thực tế, để có thể triển khai giải pháp e-CRM thành công, thì doanh nghiệp cần cải tổ lại cơ cấu doanh nghiệp và định hướng chuỗi giá trị (Kotorov, 2002). Do đó, cơ cấu doanh nghiệp và quy trình kinh doanh cần phải thay đổi cho phù hợp để triển khai giải pháp, bởi thành công hay không phụ thuộc rất nhiều vào hệ thống công nghệ, quy trình và con người

(Xu, M., và Walton, J, 2005). Mặt khác, nhân tố con người là nhân tố cực kỳ quan trọng vì quy trình kinh doanh tốt và sử dụng công nghệ tiên tiến tốt đều liên quan đến con người (Mendoza và cộng sự, 2007). Ngoài ra, đại đa số các chuyên gia hàng không Việt Nam đều cho rằng nhân tố tổ chức có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Do đó, giả thuyết trong mô hình nghiên cứu của luận án như sau:

***H3: Nhân tố tổ chức có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM***

*Công nghệ thông tin:* các hệ thống công nghệ e-CRM được xem là thành phần chủ chốt trong việc triển khai giải pháp e-CRM (Hansotia, 2002; Mendoza và cộng sự, 2007). Theo nhận định của Sin và cộng sự (2005), hệ thống phần mềm e-CRM cho phép doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cá biệt hóa có chất lượng cao và chi phí thấp, do đó, các hoạt động định hướng khách hàng sẽ không thể thành công nếu thiếu công nghệ thông tin (Chalmeta, 2006). Do đó, luận án cũng cho rằng hệ thống công nghệ e-CRM sẽ đem lại nhiều lợi ích cho VNA, bởi hệ thống công nghệ cho phép hãng hàng không cá biệt hóa từng khách hàng, thỏa mãn nhu cầu từng khách hàng và quản trị mối quan hệ với khách hàng theo phương pháp tích hợp, từ đó giúp hãng hàng không nâng cao hiệu quả và hiệu suất hoạt động. Ngoài ra, đại đa số các chuyên gia hàng không Việt Nam đều cho rằng nhân tố công nghệ có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Do đó, giả thuyết trong mô hình nghiên cứu của luận án như sau:

***H4: Công nghệ thông tin có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM***

*Xử lý dữ liệu* đề cập đến chất lượng dữ liệu trong quá trình chuyển đổi, xử lý và phân tích dữ liệu đầu vào đầy đủ, chính xác, nhất quán và kịp thời nhằm đảm bảo cho thông tin được cung cấp cho hãng hàng không có giá trị. Xử lý dữ liệu liên quan đến dữ liệu thu thập trong quá trình kinh doanh của hãng hàng không như cơ sở dữ liệu khách hàng, dữ liệu phân tích hành vi khách hàng, dữ liệu về các giao dịch khách hàng từ các kênh giao dịch điện tử như đặt vé trực tuyến trên website, thanh toán điện tử. Hay nói cách khác, dữ liệu thu thập và lưu trữ phải chính xác, đầy đủ và an toàn trong lưu trữ và xử lý (King và Burgess, 2008; Paul và cộng sự, 2009; Almotairi,

2010, Ahmad và cộng sự, 2012). Ngoài ra, đại đa số các chuyên gia hàng không Việt Nam đều cho rằng nhân tố xử lý dữ liệu có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Giả thuyết trong mô hình nghiên cứu của luận án như sau:

***H5: Xử lý dữ liệu có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM***

*Định hướng khách hàng* được hiểu là hãng hàng không hiểu rõ về khách hàng để có thể cung cấp cho khách hàng nhiều giá trị gia tăng hơn (Garrido-Moreno, A. và Padilla-Meléndez, A., 2011). Định hướng khách hàng còn hiểu là tập trung vào khách hàng trong các hoạt động của hãng hàng không để từng bước xây dựng mối quan hệ lâu dài (Bentum, R. V., và Stone, M., 2005). Đó là lý do tại sao nhân tố này là thành phần không thể thiếu khi đánh giá triển khai giải pháp e-CRM tại VNA. Bởi tổ chức tập trung vào khách hàng thì sẽ cung cấp dịch vụ tốt hơn khi mà tất cả thành viên trong tổ chức đều phải hiểu khách hàng muốn gì và cần gì (Bang, 2005). Định hướng khách hàng là một trong những nhân tố quyết định đến việc triển khai thành công giải pháp e-CRM (Bentum và Stone, 2005). Ngoài ra, đại đa số các chuyên gia hàng không Việt Nam đều cho rằng nhân tố định hướng khách hàng có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Do đó, giả thuyết trong mô hình nghiên cứu của luận án như sau:

***H6: Định hướng khách hàng có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM***

*Quản trị tri thức* là khả năng của doanh nghiệp nhằm thâu tóm, quản lý và phân phối thời gian thực tế với thông tin khách hàng, sản phẩm và dịch vụ nhằm đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng và đưa ra quyết định nhanh chóng dựa vào thông tin phản hồi (Alavi, M., & Leidner, D. E., 2001). Do đó, quản trị tri thức và triển khai giải pháp e-CRM có tác động với nhau và đều cùng mục đích là cải tiến liên tục theo định hướng tập trung vào khách hàng (Dous và cộng sự, 2005). Hơn nữa, cải tạo và chuyển đổi tri thức được xem là một trong những quy trình quan trọng nhằm quyết định khả năng đào tạo và cải tiến của doanh nghiệp (Salmador, M. P., & Bueno, E, 2007). Vì vậy, quản trị tri thức ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM, vì liên quan đến sự thay đổi trong tầm nhìn trong tổ chức và sự đổi mới trong hãng hàng không. Ngoài ra, các nghiên cứu thực nghiệm đã được công bố trước đó đã khẳng

định quản trị tri thức có ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM (Croteau và Li, 2003; Love và cộng sự, 2009; Sin và cộng sự, 2005). Ngoài ra, đại đa số các chuyên gia hàng không Việt Nam đều cho rằng nhân tố quản trị tri thức có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Do đó, giả thuyết trong mô hình nghiên cứu của luận án như sau:

***H7: Quản trị tri thức có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM***

*Kiểm soát triển khai* là việc giám sát quy trình triển khai giải pháp từ đó cải tiến, điều chỉnh kịp thời để việc triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không đạt được các mục tiêu đề ra. Trong quá trình triển khai, việc kiểm tra, giám sát đánh giá kết quả thực hiện của các bên liên quan cũng ảnh hưởng lớn đến thành công của dự án. Các công cụ giám sát, kiểm soát đồng thời thiết lập các kênh phản hồi để cải tiến quá trình triển khai giải pháp e-CRM sẽ đảm bảo thành phần công việc trong quá trình triển khai đúng theo chiến lược đặt ra. Việc kiểm soát đảm bảo tất cả các khâu trong quá trình thu thập, xử lý, phân tích và cung cấp thông tin được đảm bảo chính xác, hạn chế được rủi ro. Điều này được thể hiện trong các kết quả nghiên cứu của Wilson và cộng sự (2002), Alt và Puschman (2004), Delone và McLean (1992), Chen và cộng sự (2004), Silva và Rahimi (2007), Pan và cộng sự (2007), Almotairi (2010). Các tác giả này đã chỉ ra yếu tố kiểm soát có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM thành công trong tổ chức. Ngoài ra, đại đa số các chuyên gia hàng không Việt Nam đều cho rằng nhân tố kiểm soát có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Từ đó, giả thuyết trong mô hình nghiên cứu của luận án như sau:

***H8: Kiểm soát có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM***

Hiệu quả Marketing và hiệu quả về tài chính là các thước đo việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không. Nghiên cứu của Garrido-Moreno và Padilla-Meléndez (2011), Chen và Ching (2004), Sin và cộng sự (2005), Ahmad và Hossein (2012) đều sử dụng hai nhân tố đo lường kết quả về mặt tài chính và kết quả về Marketing. Do đó, giả thuyết trong mô hình nghiên cứu của luận án như sau:

***H9: Triển khai giải pháp e-CRM có tác động thuận chiều đến kết quả Marketing***

***H10: Triển khai giải pháp e-CRM có tác động thuận chiều đến kết quả tài chính***

### *2.5.3 Thiết kế thang đo*

Luận án nghiên cứu 8 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại Vietnam Airlines, bao gồm *(1)Chiến lược e-CRM, (2)Đội dự án, (3)Nhân tố tổ chức, (4)Công nghệ thông tin, (5)Xử lý dữ liệu, (6)Định hướng khách hàng, (7)Quản trị tri thức, (8)Kiểm soát triển khai.* Và 2 nhân tố đo lường kết quả triển khai là *(1)Kết quả về Tài chính và (2)Kết quả về Marketing.* Như vậy, bài nghiên cứu có 12 biến trong đó có 8 biến tiềm ẩn (latent variable) có tác động đến 1 biến E-CRM và 2 biến đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM. Mỗi biến nghiên cứu được đo lường bởi các biến quan sát, trong đó, mỗi biến quan sát là một thang đo cho việc hình thành nên một câu hỏi khảo sát. Thang đo của 12 biến nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở áp dụng có điều chỉnh thang đo của các học giả nghiên cứu với tình hình thực tế của Vietnam Airlines (***Phụ lục 1 và Phụ lục 11***).

Đối với nhân tố *Chiến lược e-CRM*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010) và Kader (2012) và chiến lược thực hiện e-CRM của VNA. Nhân tố này được đo bởi 4 biến quan sát (CL1, CL2, CL3 và CL4). Nhân tố *Đội dự án*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Almotairi (2010) và Esmaeilpour và Dashiti (2013), có 3 biến quan sát (DA1, DA2 và DA3). Nhân tố *tổ chức*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Greve và Albers (2006), Sin và cộng sự (2005), Song và cộng sự (2000); có 7 biến quan sát (TC1, TC2, TC3, TC4, TC5, TC6 và TC7). Nhân tố *Công nghệ thông tin* có 4 biến quan sát (IT1, IT2, IT3 và IT4). Nhân tố *Xử lý dữ liệu* có 4 biến quan sát (DL1, DL2, DL3 và DL4). Nhân tố *Định hướng khách hàng* có 6 biến quan sát (KH1, KH2, KH3, KH4, KH5, KH6). Nhân tố *Quản trị tri thức* có 4 biến quan sát (QT1, QT2, QT3 và QT4). Nhân tố *Kiểm soát triển khai* có 4 biến quan sát (KS1, KS2, KS3 và KS4). Nhân tố *Triển khai e-CRM* có 4 biến quan sát (TK1, TK2, TK3, và TK4). Nhân tố thang đo là

Kết quả tài chính (FI1, FI2, FI3 và FI4), và Kết quả Marketing (MA1, MA2, MA3 và MA4).

Như vậy, trong 12 biến tiềm ẩn có 48 biến quan sát trong đó tạo ra 48 thang đo tương đương với 48 câu hỏi. Đây là cơ sở để hình thành bảng câu hỏi trong phần nghiên cứu dưới đây.

### *2.5.4 Thiết kế bảng hỏi*

Căn cứ vào bộ thang đo cho các nhân tố ảnh hưởng và đo lường với 48 thang đo hình thành 48 câu hỏi chính trong phần khảo sát, ngoài ra còn có 5 câu hỏi phụ liên quan đến thông tin cá nhân. Do đó, bản khảo sát của luận án có 53 câu hỏi và được chia làm 3 phần như sau:

- Phần 1 là phần thông tin cá nhân người trả lời phiếu khảo sát, bao gồm 5 câu hỏi như Giới tính, Tuổi, Trình độ học vấn, Lĩnh vực chuyên môn, Chức vụ.
- Phần 2 là phần kết quả triển khai e-CRM bao gồm 37 câu hỏi
- Phần 3 là phần các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp e-CRM tại Vietnam Airlines bao gồm 11 câu hỏi.

Luận án sử dụng thang đo 11 Likert Scale là thang đo từ điểm 0 thấp nhất (hoàn toàn không hài lòng) đến điểm 5 trung bình (không có ý kiến gì) và đến điểm 10 cao nhất (hoàn toàn hài lòng) cho các câu hỏi tại Phần 2 và 3 trong bản khảo sát thay vì thang đo 5 hay 7 Likert Scale vì những lý do sau: Thứ nhất là thang đo 11 xem xét mức độ trả lời của người trả lời khảo sát chính xác hơn và cho ra kết quả chi tiết hơn thang đo 5 và 7. Thứ hai là chiều dài thang đo từ điểm 0 đến điểm 10 phù hợp cho người được khảo sát hơn bởi người được khảo sát thường quen với bảng chấm điểm từ 0 đến 10. Thứ ba cho ra kết luận chính xác hơn khi phân tích CFA và SEM trong luận án. SEM trong AMOS sử dụng phương pháp Maximul Likelihood phù hợp hơn với các biến liên tục (với giá trị từ 0 đến 10 được coi là lượng biến liên tục trong các thang đo). Trong nghiên cứu của Leung (2011), Wu và Lung (2017) đã đề xuất các nhà nghiên cứu nên sử dụng thang điểm 11 vì có độ phân phối chuẩn và độ chính xác gần như thang đo tỉ lệ.

Bản khảo sát được làm thành hai ngôn ngữ là tiếng Anh và tiếng Việt. Bước đầu, bản khảo sát được gửi trực tiếp đến 80 nhân viên và lãnh đạo quản lý của Vietnam Airlines đã tham gia triển khai giải pháp e-CRM với mục đích nghiên cứu sơ bộ các câu hỏi khảo sát nhằm kiểm định độ tin cậy các thang đo và tiếp nhận các điều chỉnh bảng hỏi rõ ràng và dễ hiểu hơn.

Trong quá trình khảo sát nghiên cứu sơ bộ, bản khảo sát (Phụ lục 5) được gửi đến trực tiếp cho Trung tâm Bông Sen Vàng, chi nhánh miền Bắc và Trung tâm khai thác bay Nội Bài để được xem xét và phê duyệt cho việc khảo sát nhân viên. Trong quá trình xem xét khảo sát sơ bộ, có 4 chuyên gia là Giám đốc trung tâm Bông Sen Vàng, chuyên viên phòng giao dịch thương mại của chi nhánh miền Bắc, chuyên viên Trung tâm khai thác bay Nội Bài và chuyên gia về e-CRM của VNA tại Ban dịch vụ thị trường đã đưa ra góp ý về bản khảo sát như sau: (1) sửa đổi hoặc loại bỏ câu hỏi số 6 "*Có khả năng phối hợp với đội ngũ tư vấn triển khai*" bởi tại VNA chưa thuê tư vấn trong triển khai giải pháp e-CRM, (2) cách sử dụng câu từ trong bản khảo sát gây khó hiểu cho người được khảo sát, theo đó, có 14 câu cần được điều chỉnh nội dung (***Phụ lục 7***) nhằm giúp cho người được khảo sát dễ hiểu hơn, (3) các ý kiến cho rằng chỉ nên để duy nhất tiếng Việt, bởi bản khảo sát có 48 câu khá dài với thang đo cho mỗi câu hỏi từ thang điểm 0 đến 10, nên loại bỏ bớt ngôn ngữ tiếng Anh cho dễ nhìn và dễ trả lời hơn. Hơn nữa, toàn bộ nhân viên và lãnh đạo tham gia khảo sát đều là người Việt Nam.

Bản khảo sát sơ bộ được gửi trực tiếp 20 cán bộ nhân viên chi nhánh miền Bắc, và gửi trực tuyến qua Google document cho 60 người tại Trung tâm Bông Sen vàng, Trung tâm khai thác bay Nội bài và chi nhánh miền Bắc. Sau khi khảo sát sơ bộ kết thúc, dữ liệu có được từ 51 phiếu thu về trong gần 20 ngày (tháng 1/2018). Kết quả kiểm định độ tin cậy dữ liệu qua phân tích Cronbach's Alpha (***Phụ lục 6***) cho thấy giá trị Cronbach' Alpha của nhân tố DA quá thấp (0.609<0.7) vì trong đó có giá trị Cronbach' Alpha của DA2 (*Có khả năng phối hợp với đội ngũ tư vấn triển khai)* là -0.035. Khi tiến hành loại bỏ thang đo DA2 thì giá trị Cronbach'Alpha của DA là 0.817 (>0.7) đạt độ tin cậy. Các thang đo khác đều thỏa mãn độ tin cậy Cronbach'Alpha. Mục đích của khảo sát sơ bộ nhằm điều chỉnh lại các câu hỏi và

loại bỏ những câu hỏi không phù hợp. NCS sử dụng phương pháp kiểm định độ tin cậy là Cronbach Alpha, kết quả giá trị của biến quan sát tương đương biến tổng <0.3 thì loại bỏ. Đối với dữ liệu là 51 đã bị loại, thì đối với dữ liệu lớn hơn lại càng không phù hợp (241).

Như vậy, sau khi khảo sát sơ bộ, bản khảo sát chính thức (***Phụ lục 8***) được điều chỉnh theo những điểm sau đây: loại bỏ câu hỏi số 6 (thang đo DA2), sửa 14 câu theo ***Phụ lục 7***, và chỉ sử dụng ngôn ngữ Tiếng Việt. Cuối cùng, bản khảo sát còn lại 52 câu, trong đó 47 câu hỏi chính (36 câu hỏi liên quan đến 8 nhân tố và 11 câu hỏi liên quan đến kết quả triển khai giải pháp) và 5 câu hỏi liên quan đến thông tin người được khảo sát.

### *2.5.5 Mẫu nghiên cứu*

Theo Hair và cộng sự (1998), kích thước mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức tối thiểu phải gấp 5 lần biến quan sát và được tính theo công thức n=5*m (m là số lượng câu hỏi) khi tiến hành phân tích nhân tố EFA. Luận án có 47 chỉ báo (ban đầu là 48 chỉ báo và đã loại 1 sau khảo sát sơ bộ) dùng trong phân tích nhân tố, do đó kích thước mẫu tối thiểu là 235. Theo Tabachnick và Fidell (1996), cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được tính theo công thức là n=50+8*m (m là số biến độc lập) khi tiến hành phân tích hồi quy đa biến. Trong nghiên cứu này có 9 biến độc lập, cỡ mẫu tối thiểu là 122 mẫu quan sát. Như vậy, tổng hợp theo hai yêu cầu trên cơ mẫu tối thiểu cho nghiên cứu cần có 235 quan sát.

Mặt khác, trong khi Vietnam Airlines có khoảng 6000 người gồm cả lãnh đạo và nhân viên tính đến thời điểm 2018, thì chỉ có khoảng 300 người gồm cả lãnh đạo và nhân viên tham gia triển khai giải pháp e-CRM. Cụ thể, giải pháp e-CRM tại VNA được triển khai trong Lĩnh vực dịch vụ (gồm Ban Dịch vụ Thị trường, Trung tâm khai thác Nội Bài, Trung tâm khai thác Tân Sơn Nhất, Đoàn Tiếp viên), lĩnh vực thương mại (gồm Ban tiếp thị và ban sản phẩm, Ban Kế hoạch và tiếp thị Hàng hóa, Chi nhánh khu vực miền Bắc-Trung-Nam, Trung tâm Bông Sen Vàng), và Lĩnh vực CNTT (gồm Ban CNTT, Ban kế hoạch và phát triển, Ban tài chính-kế toán, Trung tâm nghiên cứu ứng dụng).

Do đó, căn cứ vào mục đích nghiên cứu việc triển khai giải pháp e-CRM tại VNA và căn cứ vào các lĩnh vực/bộ phận tham gia trực tiếp vào việc triển khai này, thì phương pháp chọn mẫu được sử dụng là chọn mẫu cụm (cluster sampling). Trên cơ sở đã xác định các lĩnh vực/phòng ban của VNA tham gia triển khai giải pháp e-CRM, người viết chọn các lĩnh vực/phòng ban đó và điều tra tất cả các đơn vị trong khối lĩnh vực/phòng ban đã chọn với tổng số thành viên khoảng 300 người (lãnh đạo và nhân viên). Kích cỡ mẫu được chọn là phù hợp theo nghiên cứu của Tabachnick và Fidell (1996).

Về tiến hành khảo sát, người viết không được tiếp cận đầy đủ danh sách (tên họ, địa chỉ, email hay số điện thoại) của 300 lãnh đạo và nhân viên tham gia mà chỉ được giới thiệu đến một số trưởng phòng/lĩnh vực như Giám đốc BSV, Giám đốc Trung tâm khai thác Nội Bài, Giám đốc CNTT, Phó giám đốc chi nhánh miền Bắc. Các trưởng lĩnh vực/phòng ban trên trả lời phiếu khảo sát và đưa các phiếu khảo sát cho các nhân viên cấp dưới của mình. Và đặc biệt là, Giám đốc BSV, Giám đốc CNTT và Giám đốc Trung tâm khai thác bay Nội Bài đã giới thiệu người viết đến các lĩnh vực/phòng ban còn lại (cả ở miền Bắc và khu vực miền Nam) để tiếp tục cuộc khảo sát. Với các phòng ban khác, việc khảo sát cũng được thực hiện bởi trưởng phòng/lĩnh vực, và sau đó là đến các nhân viên dưới cấp.

Tuy nhiên, do có sự khác nhau về vị trí địa lý (gồm cả miền Bắc, Trung và miền Nam) nên việc phát phiếu được thực hiện dưới hai hình thức: phát phiếu trực tiếp và gửi phiếu trực tuyến. Căn cứ vào sự đồng thuận của các lãnh đạo phòng ban/lĩnh vực của VNA và vị trí địa lý ở khu vực miền Trung và miền Nam, số lượng phiếu trực tiếp và phiếu trực tuyến cũng được xác định. Về khảo sát trực tiếp, bản khảo sát được in thành 150 phiếu và gửi trực tiếp cho một số phòng ban bao gồm 30 phiếu khảo sát được gửi trực tiếp cho chi nhánh miền Bắc; 70 phiếu được gửi trực tiếp cho Ban CNTT, Ban tài chính-Kế toán và Trung tâm nghiên cứu ứng dụng; 50 phiếu được gửi trực tiếp cho Trung tâm Bông Sen Vàng, Ban dịch vụ thị trường và Trung tâm khai thác Nội Bài. Về khảo sát trực tuyến, bản khảo sát được làm trên Google Document và đường dẫn chứa mục khảo sát được gửi đến 150 người làm việc tại VNA, cụ thể gửi đến Trung tâm khai thác Tân Sơn Nhất, chi nhánh miền Nam-

Trung, Ban tài chính-kế toán và đoàn tiếp viên. Khảo sát được thực hiện trong khoảng hai tháng rưỡi (từ tháng 25/3/2018 đến 28/5/2018). Sau khi kết thúc khảo sát tại VNA, nghiên cứu có 131 phiếu in và 118 phiếu trả lời trực tuyến, trong đó có 8 phiếu in thu về không hợp lệ do có một vài câu bị bỏ sót. Sau khi loại bỏ 8 phiếu không hợp lệ, còn lại 123 phiếu in và 118 phiếu trực tuyến. Kết quả phản hồi là 241 phiếu, tỷ lệ phản hồi là 80.33%.

### *2.5.6 Phương pháp phân tích dữ liệu*

Luận án nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA, nhưng vẫn chưa xác định rõ được nhân tố nào ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp. Do đó, luận án sử dụng phương pháp Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) dựa trên phần mềm AMOS SPSS 20.0 để phân tích dữ liệu, nhằm đưa ra kết luận về các yếu tố ảnh hưởng cũng như mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó đến việc triển khai giải pháp e-CRM tại VNA. Các phương pháp phân tích dữ liệu bao gồm: phân tích thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích tương quan Pearson, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích CFA và SEM (***Phụ lục 12***).

## TÓM TẮT CHƯƠNG 2:

Chương 2 đã hệ thống hóa các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM từ các nghiên cứu thực nghiệm trên thế giới, từ đó nghiên cứu tổng hợp và phân chia thành 4 nhóm ảnh hưởng chính: nhóm nhân tố con người, nhóm nhân tố công nghệ, nhóm nhân tố quy trình và nhóm nhân tố tổng hợp. Ngoài ra, luận án còn xác định được các nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM. Sau khi hệ thống các nhân tố ảnh hưởng, luận án nghiên cứu tình huống triển khai giải pháp e-CRM của năm hãng hàng không trên thế giới nhằm rút ra các nhân tố ảnh hưởng trong ngành hàng không. Phương pháp và kết quả phỏng vấn chuyên gia trình bày các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam. Cuối cùng, chương 2 trình bày mô hình và thiết kế nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại Vietnam Airlines thông qua phương pháp nghiên cứu định lượng. Và kết quả nghiên cứu gồm kiểm định giả thuyết nghiên cứu, mô

hình nghiên cứu, và xác định nhân tố nào ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp được trình bày trong chương 3 tiếp theo.

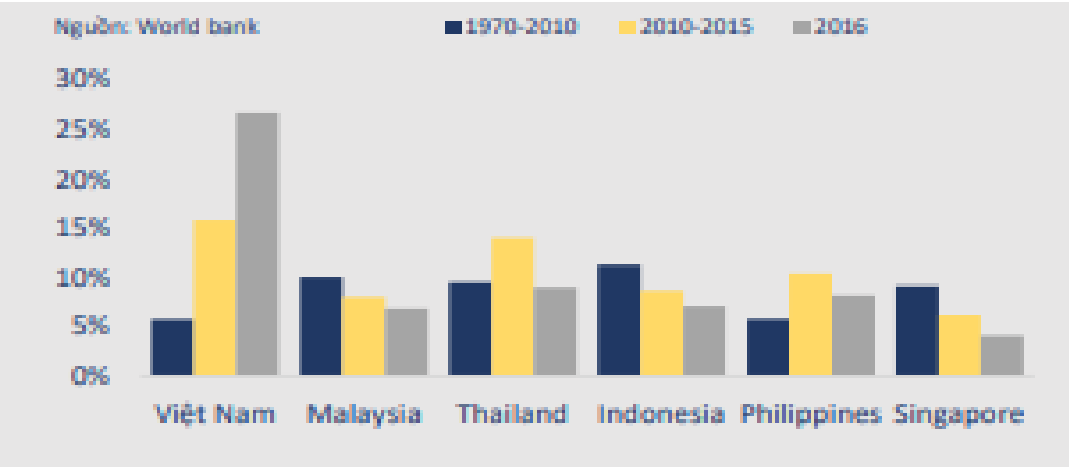
# CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ TẠI HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM VÀ LUẬN GIẢI KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Trong chương này, thực trạng triển khai giải pháp e-CRM tại Vietnam Airlines được trình bày ngắn gọn đồng thời cũng trả lời cho câu hỏi nghiên cứu "*Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam triển khai giải pháp e-CRM ở mức độ nào*". Bên cạnh đánh giá bên trong doanh nghiệp, luận án tiếp cận đánh giá bên ngoài doanh nghiệp, cụ thể là đánh giá từ phía khách hàng nhằm khẳng định nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Tiếp theo là trình bày kết quả nghiên cứu thông qua phân tích độ tin cậy các thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính nhằm xác định nhân tố ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM của VNA.

## 3.1 Thực trạng triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam

### *3.1.1 Tổng quan ngành hàng không Việt Nam*

Thị trường hàng không Việt Nam là thị trường hấp dẫn nhất khu vực Đông Nam Á nhờ nằm trong vùng có tốc độ tăng trưởng ngành cao, tăng trưởng du lịch cao và tăng trưởng ngành hàng không tốt nhất trong khu vực (BVCS, 2018).



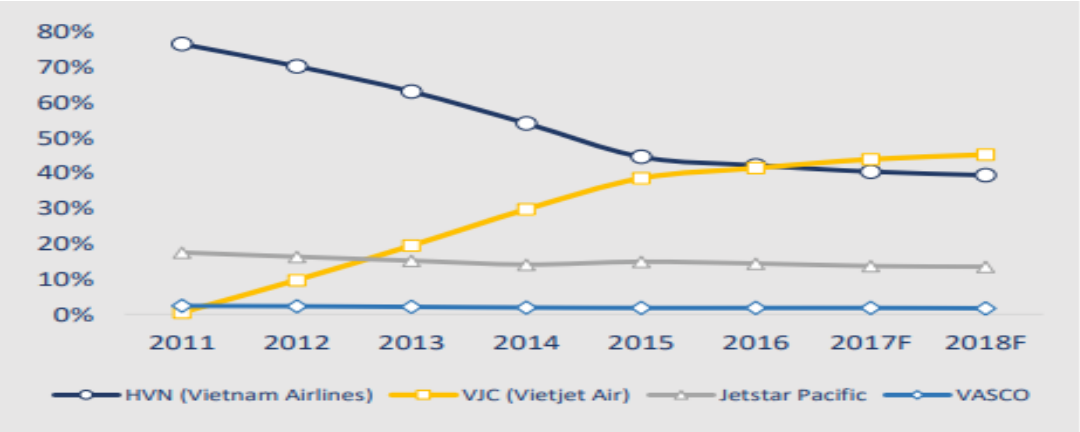

**Hình 11. Tăng trưởng trung bình hành khách khu vực Đông Nam Á (World Bank, 2017)**

Từ số liệu trên có thể thấy trung bình hành khách Việt Nam tăng 10% so với giai đoạn 2010-2015 và tăng mạnh nhất so với các nước trong khu vực. Trong một

thập niên qua, sản lượng hành khách vận chuyển toàn thị trường đã ghi nhận tốc độ tăng trưởng lũy kế hằng năm là 17,4% (Trần Thị Hải Yến và Nguyễn Trí Cường, 2016). Ngành hàng không được kỳ vọng tiếp tục tăng trưởng hai con số trong thập kỉ tới. Bên cạnh sự tiện lợi mà vận chuyển hàng không mang lại so với đường bộ, những yếu tố như chất lượng cuộc sống dần được cải thiện, giá vé máy bay phải chăng hơn được xem là động lực giúp ngành hàng không Việt Nam phát triển. Do đó, việc niêm yết Tổng công ty hàng không Việt Nam (HVN - đầu tàu trong ngành vận tải đường không cả nước) và đợt IPO của Vietjet Air (VJC - hãng hàng không giá rẻ năng động nhất Việt Nam) được đón nhận nhiều sự quan tâm từ các nhà đầu tư. Trong số năm hãng hàng không trong nước hiện nay, Jetstar và VASCO đều liên quan đến VNA, Vietstar hiện vẫn chưa cung cấp dịch vụ vận tải hành khách theo tuyến cố định, thì thị trường vận chuyển hàng không Việt Nam có thể xem là cuộc cạnh tranh giữa VNA và VJC, đại diện tiêu biểu cho sự cạnh tranh giữa mô hình vận chuyển hàng không truyền thống với mô hình hàng không giá rẻ, giữa kinh nghiệm với sức trẻ, giữa mô hình quản lý theo kiểu nhà nước với tư nhân.

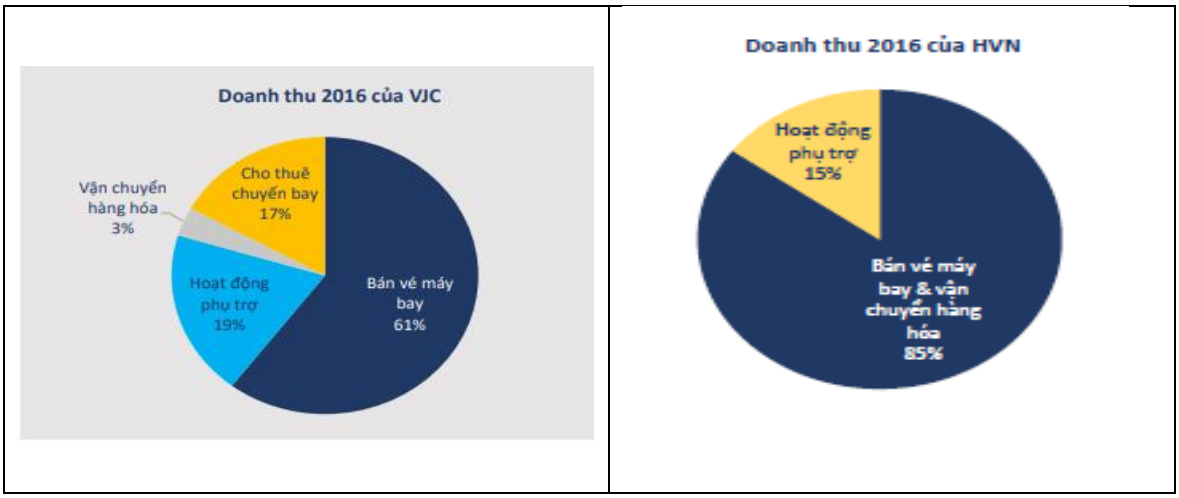
Xét về tổng công ty hàng không Việt Nam (HVN) trong đó Vietnam Airlines làm nòng cốt thì định hướng phát triển theo mô hình cung cấp đầy đủ dịch vụ FSC (full-services), nhắm tới nhóm hành khách trung và cao cấp trong nước, và nhóm hành khách quốc tế đi/đến Việt Nam. VNA đã được công nhận đạt chuẩn hãng hàng không 4 sao. Đồng thời với chiến lược phát triển thương hiệu kép, VNA cũng tăng cường sự hiện diện của mình trong phân khúc hàng không giá rẻ (LCC) thông qua Jetstar Pacific (sở hữu 68.5% cổ phần) và SkyViet/VASCO (sở hữu 51% cổ phần). Về phía CTCP Vietjet Air (VJC), được thành lập từ 2007, và kể từ khi bắt đầu khai thác hoạt động bay đầu tiên vào cuối năm 2011, VJC định hướng phát triển theo mô hình hàng không giá rẻ. Đối lập với nhóm khách hàng của VNA, đối tượng của Vietjet là phần lớn dân số Việt Nam, nằm trong nhóm lao động có thu nhập trung bình và thấp, mà ở đó nhu cầu về phương tiện vận chuyển tốc độ cao ở mức giá phải chăng vẫn liên tục tăng mạnh trong thời gian gần đây khi chất lượng sống dần được cải thiện. Xét về quy mô đội bay, lượng ghế cung ứng, số chuyến bay, thị phần hành khách và doanh thu, VNA hiện vẫn đứng đầu toàn ngành. Tuy nhiên, nhiều khả năng

VJC sẽ sớm bắt kịp HVN thông qua kế hoạch mở rộng đầy tham vọng trong thời gian tới (Trần Thị Hải Yến và Nguyễn Trí Cường, 2016).




**Hình 12. Thị phần nội địa các hãng Hàng không Việt Nam (BVSC, 2018)**

Theo số liệu trên, hai hãng hàng không lớn nhất thị trường Việt Nam là VNA và VJC chiếm gần như toàn bộ thị phần nội địa, nhưng trong đó, thị phần nội địa của VJC đã vượt VNA khoảng 10% thị phần năm 2018 so với 2016 (BVCS, 2018).




**Hình 13. Doanh thu 2016 của HVN và VJC (BVSC, 2018)**

Tỷ trọng hoạt động của những dịch vụ truyền thống như bán vé máy bay và vận chuyển hàng hóa ở mô hình LCC thường thấp hơn với mô hình FSC do có sự bổ sung nguồn doanh thu thêm từ những dịch vụ khác. Hoạt động phụ trợ ở mô hình LCC phong phú hơn nhờ khả năng bán thêm quyền chọn ghế ngồi, bữa ăn, hành lý tăng thêm, bảo hiểm là những dịch vụ mà mô hình FSC cung cấp đầy đủ. Hoạt động cho thuê chuyến bay cũng là một đặc điểm ở mô hình LCC. Nhờ giá thuê rẻ, các khách hàng chủ yếu ở mảng này là các công ty lữ hành có thể thuê nguyên một chuyến

bay của VJC để chở hành khách đến điểm du lịch, điều mà mô hình FSC khó có thể cung cấp do giá cao. Do ngành hàng không Việt Nam đang tăng trưởng mạnh, ACV (Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam) đang phải đối mặt với áp lực nhanh chóng mở rộng để phục vụ tăng trưởng. Trong năm 2016, ACV đã mở rộng nhà ga Tân Sơn Nhất (GĐ 1) và xây mới ga quốc tế Cát Bi giúp năng lực tăng 10% lên 82 triệu khách. Đến cuối 2020, công suất phục vụ của ACV dự kiến sẽ nâng lên 132 triệu khách sau khi mở rộng nhiều hạng mục ở sân bay Tân Sơn Nhất, sân bay Cam Ranh, sân bay Đà Nẵng, sân bay Phú Quốc (BVCS, 2018).

### *3.1.2 Giới thiệu chung về hãng hàng không Quốc gia Việt Nam*

#### *3.1.2.1 Quá trình hình thành và phát triển*

Cục hàng không dân dụng được Chính phủ thành lập vào 1956, đánh dấu sự ra đời của ngành hàng không dân dụng ở Việt Nam. Chuyến bay nội địa đầu tiên được khai trương vào tháng 9 năm 1956 (CAA, 2017). Đến năm 1993, Vietnam Airlines chính thức được thành lập với tư cách là một đơn vị kinh doanh vận tải hàng không có quy mô lớn của Nhà nước (có tên gọi là Hãng Hàng không quốc gia Việt Nam). Đến năm 1995, Tổng công ty hàng không Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 328/TTg của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở liên kết 20 doanh nghiệp trong ngành hàng không Việt Nam, lấy hãng hàng không quốc gia Việt Nam làm nòng cốt (VNA, 2017). Trải qua hơn 20 năm lịch sử phát triển, hãng hàng không quốc gia Việt Nam đã góp phần quan trọng đối với sự phát triển của ngành Hàng không dân dụng Việt Nam cũng như đóng góp to lớn trong phát triển kinh tế xã hội và sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Các chặng đường phát triển của Vietnam Airlines từ năm 1956 đến nay được thể hiện dưới bảng sau

**Bảng 12. Chặng đường phát triển của Vietnam Airlines**

| Năm | Sự kiện |
|---|---|
| 1956 | Cục hàng không dân dụng được Chính phủ thành lập đánh dấu sự ra đời của ngành Hàng không dân dụng Việt Nam |
| 1993 | Thành lập Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam |
| 1995 | Thành lập Tổng công ty Hàng không Việt Nam gồm Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam |

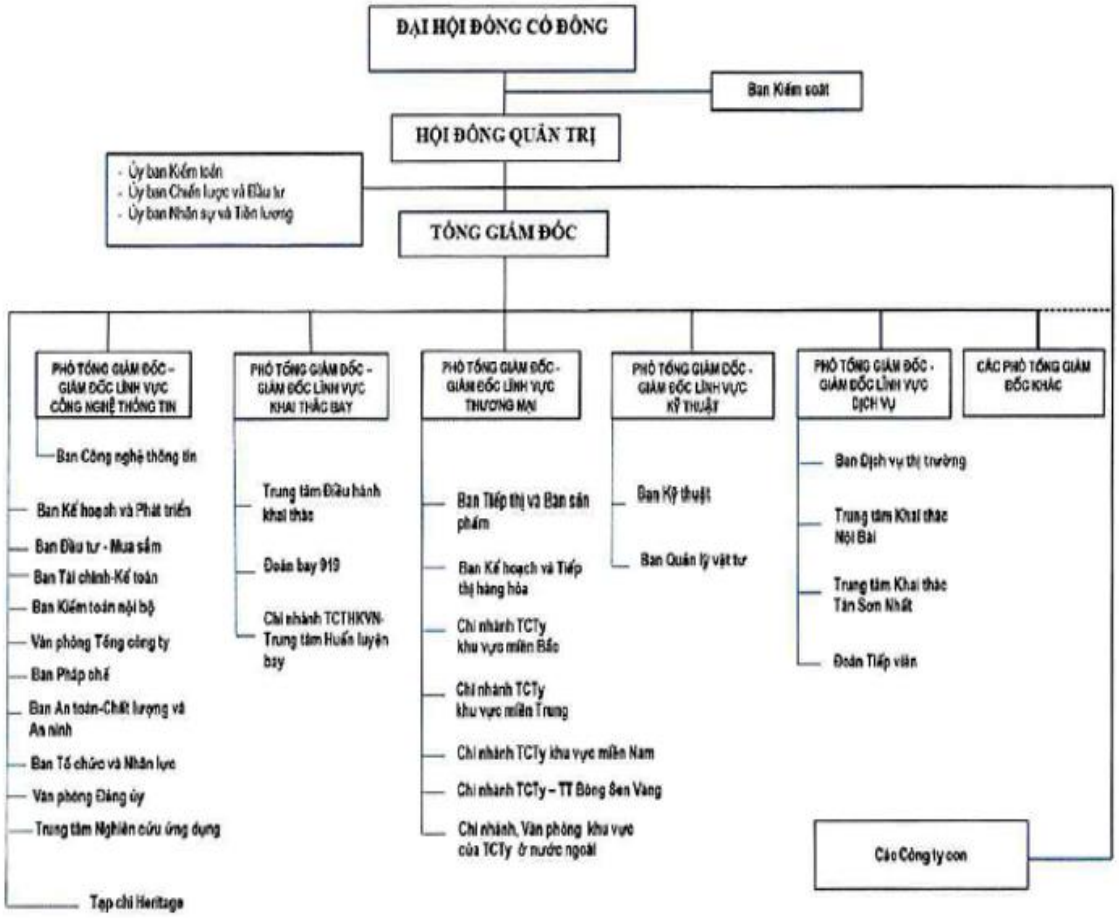
| | |
|---|---|
| 2002 | Giới thiệu biểu tượng mới- Bông Sen Vàng gắn với việc cải tiến chất lượng dịch vụ |
| 2006 | Trở thành thành viên chính thức của IATA |
| 2009 | Hợp tác và hỗ trợ Chính phủ Cambodia thành lập Hãng Hàng không Cambodia Angkor Air, trong đó Vietnam Airlines góp 49% |
| 2010 | Chuyển thành công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu, Chính thức trở thành thành viên thứ 10 của Liên minh hàng không toàn cầu Skyteam |
| 2012 | Tiếp nhận quản lý phần vốn góp của Nhà nước tại CTCP Jestar Pacific Airlines |
| 2014 | Chào bán thành công cổ phần lần đầu ra công chúng tại SGDCK TP.HCM |
| 2015 | Chính thức hoạt động theo mô hình CTCP |
| 2016 | Được công nhận là Hãng hàng không quốc tế 4 sao theo tiêu chuẩn của Skytrax; hoàn thành chào bán cổ phiếu riêng lẻ cho nhà đầu tư chiến lược ANA Holdings Inc. |

*Nguồn: Báo cáo của VNA, 2017*

Vietnam Airlines đạt được các danh hiệu và giải thưởng khác như danh hiệu hãng hàng không xuất sắc nhất của năm tại khu vực đông Dương năm 2015 và 2016, danh hiệu top 10 hãng hàng không tiến bộ nhất thế giới do tổ chức Skytrax đánh giá năm 2015 và Top 3 hãng hàng không tiến bộ nhất thế giới do tổ chức Skytrax đánh giá năm 2016 (VNA, 2017).

*3.1.2.2 Cơ cấu tổ chức*

Cơ cấu tổ chức của VNA theo chức năng, bao gồm: Trụ sở chính đặt tại Hà Nội với 17 ban/văn phòng, 31 chi nhánh và văn phòng đại diện nước ngoài, 11 đơn vị trực thuộc trong nước, trong đó có chi nhánh Miền Bắc, Miền Trung và Miền Nam là ba chi nhánh chính của VNA (VNA, 2017). Ngoài ra, VNA góp vốn đầu tư vào các công ty con và công ty liên kết. Tổng số nhân viên của riêng VNA khoảng 6000 người.




**Hình 14. Cơ cấu tổ chức bộ máy của VNA (VNA, 2017)**

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của VNA, bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, hoạt động thông qua cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường niên, đại hội đồng cổ đông bất thường và thông qua việc lấy ý kiến bằng văn bản.

Ban kiểm soát là cơ quan do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, thay mặt các cổ đông để kiểm soát, đánh giá một cách độc lập, khách quan và trung thực mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành VNA, thực trạng tài chính của VNA và chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông trong thực hiện nhiệm vụ được giao.

Đội đồng quản trị (HĐQT) là cơ quan quản lý VNA, có toàn quyền nhân danh VNA để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của VNA không thuộc thẩm quyền Đại hộ đồng cổ đông

Các Ủy ban thuộc HĐQT do HĐQT thành lập, bao gồm: ủy ban chiến lược và đầu tư, ủy ban nhân sự và tiền lương, ủy ban kiểm toán. Các ủy ban làm việc theo mô hình kiêm nhiệm.

Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của VNA và là người điều hành hoạt động hàng ngày của VNA.

Bộ máy giúp việc chung cho Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc là các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng, văn phòng, các ban chuyên môn, nghiệp vụ và các cơ quan tương đương của Tổng công ty có chức năng tham mưu, giúp việc cho Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc trong quản lý, điều hành công việc.

*3.1.2.3 Vị thế của VNA trong ngành hàng không*

VNA là hãng hàng không Quốc gia Việt Nam, có thương hiệu mạnh trong nội địa và khu vực CLVM (gồm Campuchia, Lào, Myanma và Việt Nam). VNA có đội tàu bay trẻ với chủng loại tàu bay thuộc loại tiên tiến và hiện đại trên thế giới. Bên cạnh đó, VNA sở hữu hệ thống hạ tầng kỹ thuật phục vụ bay, cơ sở dịch vụ mặt đất hoàn chỉnh. VNA có đội ngũ nhân sự trẻ và được đào tạo bài bản. Theo số liệu thống kê của VNA, đến cuối năm 2016, VNA có mạng đường bay quốc tế gồm 55 đường bay đến 29 điểm thuộc 17 quốc gia và vùng lãnh thổ, mạng đường bay nội đại gồm 41 đường bay đến 21 điểm, trong đó mạng đường bay quốc tế đã nhanh chóng mở rộng và phát triển tại các khu vực Châu Âu (Anh và Nga), Đông Bắc Á (Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc và Đài Loan) và tiểu vùng Campuchia-Lào-Myanma (VNA, 2017). VNA có thể tiếp tục mở thêm các đường bay mới nối các thị trường Đông Bắc Á với các điểm đến tiềm năng Miền Trung Việt nam, gia tăng lợi thế cạnh tranh. Việc Hàn Quốc và Nhật Bản mở cửa thị trường lao động cũng mở ra cơ hội bán phân khúc khách lao động cho VNA. Năm 2017, Vietnam Airlines và các hãng hàng không thành viên (gồm Jetstar Pacific, VASCO) thực hiện gần 180.000 chuyến bay an toàn, vận chuyển 26,5 triệu lượt khách, tăng 6,7% so sánh cùng kỳ (Minh, 2018). Vận chuyển hàng hóa ước đạt 343.000 tấn, tăng gần 19% so với năm 2016. Thị phần nội địa bình quân đạt 60%, thị phần quốc tế đạt 32,3% (Minh, 2018). Chỉ số bay đúng giờ (OTP) năm 2017 khởi hành của các chuyến bay bình quân đạt trên 90%. Tỉ lệ máy bay sẵn sàng khai thác trung bình đạt 94%. Vietnam Airlines định hướng phát triển đội tàu bay hiện đại, mở rộng mạng đường bay rộng khắp và nâng cao chất lượng dịch vụ và đẩy mạnh các hoạt động hợp tác song phương và đa phương, xúc tiến thương mại.

Chiến lược phát triển đội tàu bay, mở rộng mạng bay tiếp tục được chú trọng đặc biệt trong năm 2018 với kế hoạch nhận thêm các tàu bay Airbus A350-900, A321neo, đồng thời hoàn thiện Kế hoạch phát triển đội tàu bay giai đoạn 2021 – 2025, tầm nhìn đến năm 2030 và tiếp tục nghiên cứu đề án mở đường bay thẳng đến Mỹ. Vietnam Airlines cho biết tiếp tục phối hợp chặt chẽ về sản phẩm, nguồn lực, thương hiệu với Jetstar Pacific để nâng cao hiệu quả toàn mạng bay và đa dạng hóa sản phẩm. Các hợp đồng, thỏa thuận hợp tác lớn đã được ký kết với những hãng hàng không quốc tế như hợp đồng liên doanh toàn diện với Air France (Pháp), hợp đồng liên danh (codeshare) với Bangkok Airways (Thái Lan), thỏa thuận hợp tác với LOT (Ba Lan) mở ra nhiều lựa chọn hành trình hơn cho hành khách, nâng cao sức cạnh tranh của Vietnam Airlines trên trường quốc tế.

### *3.1.3 Tình hình triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam*

Việc thực hiện CRM và e-CRM của Vietnam Airlines trải qua trong thời gian dài bắt đầu từ khi thành lập cho đến nay, để có thể hiểu rõ hơn việc thực hiện e-CRM của VNA, luận án chia làm 5 giai đoạn và mỗi giai đoạn thực hiện là 5 năm (***Phụ lục 9***). Vào thời điểm 1993 khi hãng hàng không Quốc gia Việt Nam được thành lập, thì hoạt động quản trị quan hệ khách hàng (CRM) bắt đầu được xem xét. Trong giai đoạn đầu 5 năm hoạt động từ ***1993 đến 1997***, CRM được thực hiện thủ công, thông tin được lưu trữ bằng văn bản và các hoạt động bán vé in, và giao dịch đều diễn ra trực tiếp với khách hàng. ***Giai đoạn 1998 đến 2001*** có sự chuyển mình khi ứng dụng Internet vào CRM bởi năm 1997 là thời điểm Internet vào Việt Nam. Cuối năm 1999, chương trình Bông sen Vàng của VNA ra đời, đánh dấu mốc cho quản trị quan hệ khách hàng trên nền tảng công nghệ bắt đầu triển khai. Tuy nhiên, ***giai đoạn 2002 đến 2007***, VNA vẫn chưa thu thập thông tin và quản lý thông tin khách hàng trên nền tảng Internet, chỉ dừng lại ở việc giới thiệu biểu tượng Bông Sen Vàng mới gắn với các cải tiến về chất lượng dịch vụ và nâng cấp đội bay, các kênh giao tiếp với khách hàng chủ yếu là trực tiếp và qua đại lý, nên lượng thông tin thu thập lâu và không nhiều. ***Giai đoạn 2008 đến 2012***, VNA bắt đầu thiết lập trang mạng cho phép khách hàng đăng ký trực tuyến, mua vé trực tuyến. Cũng trong giai đoạn này, VNA phát hành thẻ hội viên Bông Sen Vàng và mọi giải quyết hay tiếp nhận khiếu nại từ khách

hàng được thực hiện qua 2 kênh chủ yếu (website và email). Trong giai đoạn này, VNA là thành viên thứ 10 của Skyteam. Do đó, VNA lại càng thêm có động lực thực hiện e-CRM nhằm đạt tiêu chuẩn quốc tế về chia sẻ dữ liệu trong ngành hàng không. ***Giai đoạn 2013 đến 2017***, VNA chú trọng đẩy mạnh việc triển khai e-CRM trong toàn bộ hệ thống. Các kênh giao dịch với khách hàng đa dạng hơn như website, email, call center, ứng dụng trên di động. Năm 2017, Sabre VN đã triển khai mảng chăm sóc khách hàng phục vụ VNA. Kết quả năm 2017, tổng doanh thu của Sabre đạt 77,8 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế của công ty đạt 8,6 tỷ đồng, tăng 226% so với năm 2016 (Báo cáo thường niên VNA, 2017). AITS đóng vai trò trong dây chuyền vận tải hàng không của VNA thông qua việc cung cấp các dịch vụ công nghệ thông tin - viễn thông trọng yếu như: hệ thống Amasis, hệ thống cổng thông tin điện tử nội bộ (Webportal), hệ thống giám sát chủ động (Monitoring), hệ thống Netline, hệ thống Email. Do có sự đẩy mạnh thực hiện e-CRM, nên cơ cấu tổ chức được cải tiến, chất lượng dịch vụ được nâng cấp, khách hàng được chăm sóc và quản lý tốt hơn. Cụ thể, chương trình Bông Sen Vàng của VNA đã đạt được những bước phát triển vượt bậc sau gần 2 thập kỷ, chạm mốc 1,5 triệu hội viên vào năm 2017. Chương trình Bông Sen Vàng thu hút đông đảo khách hàng tham gia với các ưu đãi đặc biệt dành cho hội viên như tích lũy dặm thưởng, phòng chờ hạng Thương gia, ưu tiên làm thủ tục. Kết quả VNA được Skytrax công nhận hãng hàng không 4 sao năm 2017.

Trải qua 5 giai đoạn thực hiện với tổng số năm là 25 năm, VNA thực hiện từ CRM chuyển sang thực hiện e-CRM và đã đạt được một số thành công nhất định, thành công được lượng hóa qua các chỉ tiêu dưới đây

**Bảng 13. Các chỉ tiêu khai thác của Vietnam Airlines**

| Chỉ tiêu | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | % | | % | | % | | % | | % | | % |
| *Tổng số chuyến bay (chuyến)* | 110714 | - | 113848 | **2.8** | 118386 | **3.9** | 112814 | **-4.7** | 139684 | **1.3** | 142110 | **1.7** |
| *Hành khách (triệu khách hàng)* | 13.6 | - | 15 | **10.2** | 15.75 | **5** | 17.05 | **11.1** | 20.63 | **21.2** | 21.91 | **6.2** |
| *Hàng hóa, bưu kiện (nghìn tấn)* | 174.8 | - | 184.6 | **5.6** | 192.3 | **4.1** | 208.4 | **8.3** | 272.1 | **30.6** | 322.3 | **18.4** |
| *Ghế cung ứng* | 29740 | - | 31648 | **6.4** | 32982 | **4.2** | 34957 | **5.9** | 40630 | **16.3** | 42606 | **4.9** |
| *Hệ số sử dụng ghế (%)* | 76.3% | - | 79.3% | **3** | 79.8% | **0.5** | 80.7% | **0.9** | 80.8% | **0.1** | 81.5% | **0.7** |

*Nguồn: Báo cáo thường niên của VNA (2016, 2017)*

Từ bảng trên, tổng số chuyến bay của VNA tăng đều từ năm 2012 đến 2017, trừ năm 2015 số chuyến bay giảm 4.7% so với năm trước. Sự sụt giảm lượng chuyến bay là do nhiều nguyên nhân, trong đó VNA chuyển sang công ty cổ phần là nguyên nhân chủ yếu, ngoài ra còn có các tác động như chính sách thuế phí với nhiên liệu của nhà nước điều chỉnh tang lên, tình hình thế giới có nhiều diễn biến phức tạp gây hạn chế khai thác tại một số thị trường nước ngoài và cạnh tranh với các Hãng hàng không khác. Tuy chuyến bay giảm 2015, nhưng lượng khách hàng hay hàng hóa/bưu kiện vẫn duy trì ở mức độ tăng đều. Ghế cung ứng tăng mạnh nhất là năm 2016 so với năm 2015 (16.3%), đánh dấu bước phục hồi nhảy vọt so với năm đầy biến động 2015.

**Bảng 14. Các chỉ tiêu tài chính cơ bản (ĐVT: Tỷ VNĐ)**

| Chỉ tiêu | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | % | | % | | % | | % | | % | | % |
| *Tổng doanh thu* | 66.932 | - | 70.311 | **5** | 70.519 | **0.2** | 69.167 | **-1.92** | 71.642 | **3.6** | 84.962 | **18.6** |
| *Tổng chi phí* | 66.541 | - | 69.805 | **4.9** | 69.795 | **-0.02** | 68.118 | **-2.4** | 69.041 | **1.4** | 81.808 | **18.5** |
| *Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh* | (501) | - | 188 | **166** | 234 | **24.5** | (193) | **-17.5** | 2.067 | **969.5** | 2.068 | **0.03** |

*Nguồn: Báo cáo thường niên của VNA (2016, 2017)*

Năm 2015 do có nhiều biến động, nên tổng doanh thu và lợi nhuận đều giảm so với năm 2014. Đến năm 2016 và 2017, doanh thu lại tăng cao. Đặc biệt, năm 2017 chi phí tăng cao hơn so với các năm trước (18.6%).

Nhìn chung, từ năm 2012 đến năm 2017 là giai đoạn VNA chú trọng đầu tư và thực hiện giải pháp e-CRM. Kết quả của việc thực hiện đó được lượng hóa qua sự tăng lên của các chỉ tiêu như lượng khách hàng, số chuyến bay, hệ số sử dụng ghế. Do đó, doanh thu và lợi nhuận thuần cũng tăng lên so với các năm trước.

*3.1.3.1 Lập kế hoạch vận hành giải pháp e-CRM*

VNA cung cấp dịch vụ FSC, tuy nhiên, tùy trong từng thời điểm VNA cũng cung cấp dịch vụ LCC nhưng không thường xuyên. Mục tiêu của VNA trong quản trị quan hệ khách hàng điện tử là cải thiện quan hệ khách hàng (thu hút khách hàng mới và có thêm nhiều khách hàng trung thành), giảm chi phí kinh doanh và tăng hiệu quả kinh doanh dịch vụ bay có sự liên kết phối hợp với các đối tác (du lịch, nghỉ dưỡng).

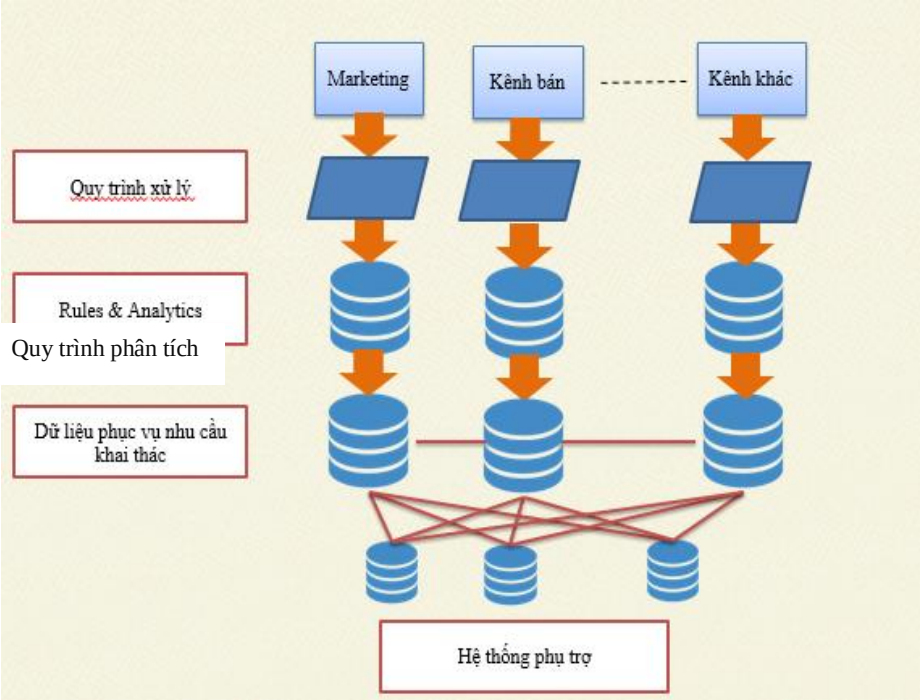
Chiến lược triển khai giải pháp e-CRM là lấy khách hàng làm trung tâm và cá

nhân hóa công tác chăm sóc khách hàng nhằm cung ứng dịch vụ tốt nhất và chu đáo nhất. Các nội dung của hoạch định kế hoạch là vạch ra kế hoạch hành động đối với từng đối tượng khách hàng cụ thể như đối với đối tượng khách hàng Công ty, tổ chức thì tổ chức hội nghị sơ kết, tổng kết, tặng quà nhân ngày 30/4 và dịp 02/9; Đối với đại lý, công ty du lịch thì có chương trình khuyến mại, hỗ trợ tín dụng, tặng quà nhân dịp sinh nhật. Trong khi hoạch định thì các yêu cầu về đối tượng, thời gian, mục tiêu của chương trình được đưa ra nhưng mới chỉ ở mức sơ bộ chứ chưa mang tính chi tiết. Các nội dung khi hoạch định kế hoạch được chia thành các nội dung nhỏ theo từng đối tượng khách hàng khác nhau và thực hiện theo cả hai chiều từ dưới lập nên và từ trên đưa xuống.

Vietnam Airlines lựa chọn nhà cung cấp giải pháp e-CRM là công ty TNHH Sabre Việt Nam, công ty AITS, công ty phân phối toàn cầu Abacus và Công ty cổ phần FPT, các bên liên quan tiến hành ký thỏa thuận hợp tác chiến lược. Công ty TNHH Sabre Việt Nam, công ty AITS và công ty phân phối toàn cầu Abacus cung cấp giải pháp e-CRM trong phạm vi hệ thống cổng thông tin nội bộ, hệ thống Netline, hệ thống email và các hoạt động như đặt chỗ, xử lý vé, dịch vụ trả lời điện thoại; trợ giúp khách mua trực tuyến; giao dịch hội viên Bông sen vàng; tiếp nhận và xử lý dịch vụ và thông tin phản hồi.

Tuy nhiên, VNA chưa có đội ngũ tư vấn riêng khi triển khai e-CRM. Trung tâm Bông Sen Vàng của VNA chịu trách nhiệm quản lý mối quan hệ khách hàng cá nhân chung của VNA, phần mềm quản lý thông tin của Bông Sen Vàng được dùng cho tất cả các đơn vị trực thuộc nhưng các đơn vị trực thuộc VNA lại chỉ được phân quyền nhất định. Và mỗi đơn vị trực thuộc VNA như chi nhánh miền Bắc, Trung và Nam lại tự xây dựng chương trình e-CRM riêng thuộc chi nhánh trên cơ sở chia sẻ thông tin nội bộ. Chương trình e-CRM của các chi nhánh được viết bởi phòng công nghệ thông tin trên cơ sở yêu cầu của lãnh đạo chi nhánh, bởi các chi nhánh sẽ giải quyết các vấn đề liên quan đến đối tác là doanh nghiệp. Chẳng hạn chi nhánh Miền Bắc chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề với đại lý chính thức, các công ty du lịch, các công ty lớn đã ký hợp đồng đối tác về nhu cầu đi lại của nhân viên.

Quá trình tổ chức và thiết lập hệ thống e- CRM được mô tả qua dữ liệu sau

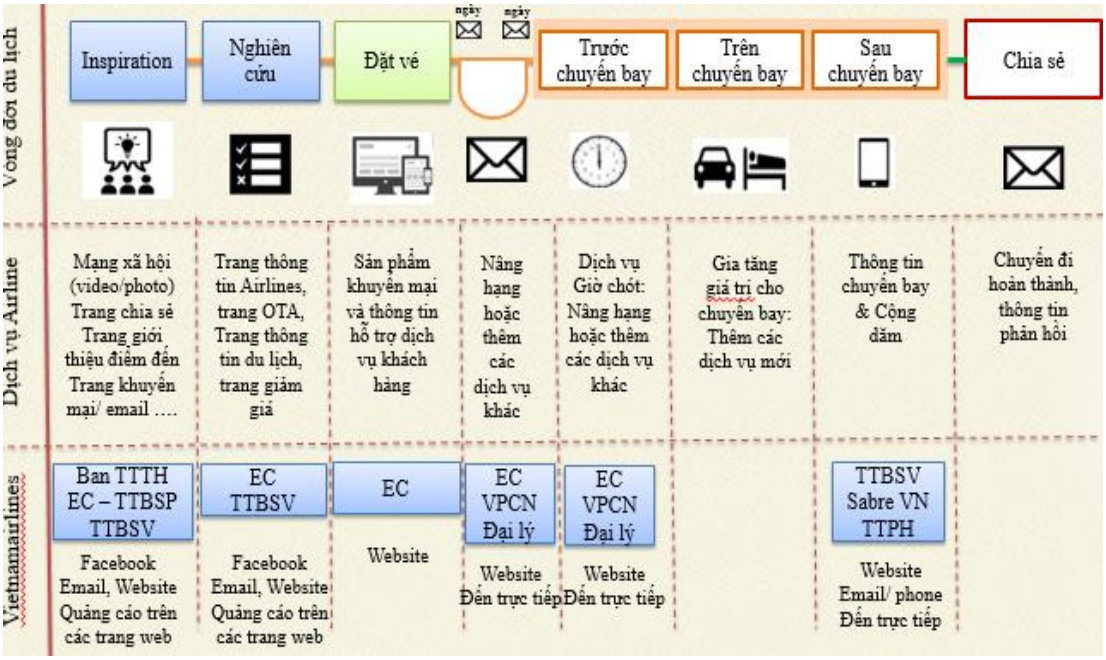



**Hình 15.Tổ chức và thiết lập hệ thống E-CRM của VNA (Bộ phận CNTT của VNA, 2017)**

Để xử lý, phân tích và lưu trữ thông tin từ các kênh Marketing, bán hàng, điều hành bay và kênh dịch vụ sẽ trải qua ba quy trình xử lý thì dữ liệu mới phục vụ nhu cầu khai thác thông qua hàng loạt các hệ thống phụ trợ. Tổ chức và thiết lập hệ thống e-CRM khá rườm rà và mất nhiều thời gian. Mặt khác, các đơn vị/phòng ban trực thuộc VNA lại có quyền hạn nhất định khi truy cập vào hệ thống thông tin khách hàng.

*3.1.3.2 Triển khai thực hiện giải pháp e-CRM*

Như nhận định ở phần trước thì việc duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng trong dịch vụ khách hàng chỉ có hiệu quả khi mà doanh nghiệp xây dựng kế hoạch chăm sóc và ưu đãi đối với khách hàng cụ thể, tổ chức thực hiện các hoạt động chăm sóc và tiến hành đánh giá việc thực hiện hoạt động chăm sóc khách hàng để đưa ra biện pháp điều chỉnh. Vietnam Airlines đã và đang tiến hành các hoạt động chăm sóc khách hàng như hình dưới đây




**Hình 16. Các dịch vụ chăm sóc khách hàng của VNA (Bộ phận CNTT của VNA, 2017)**

VNA hiện đang có các dịch vụ hướng đến khách hàng như chia sẻ thông tin trên mạng xã hội dưới hình ảnh hoặc thước phim, trên website của VNA, OTA, trang thông tin du lịch, các trang web giảm giá; sản phẩm khuyến mãi và thông tin hỗ trợ dịch vụ khách hàng; nâng hạng dịch vụ, thêm các dịch vụ mới làm tăng giá trị gia tăng trên mỗi chuyến bay. Công cụ thực hiện chủ yếu là email và website.

Đào tạo nhân viên thực hiện giải pháp e-CRM trong toàn bộ hoạt động của VNA như tạo lập phòng bán vé dành riêng cho đối tượng khách hàng quan trọng, khách hàng có thẻ khách hàng thường xuyên với mục tiêu giảm thời gian chờ đợi khi khách hàng tới mua hàng tại các điểm bán vé. Xây dựng hệ thống tổng đài đã được thiết kế và nâng cấp với các nhánh thông tin: Thông tin lịch bay nội địa; thông tin lịch bay quốc tế; Thông tin các chương trình khuyến mại; thông tin về hành lý; thông tin về các dịch vụ đặc biệt; trong trường hợp khách muốn gặp nhân viên phục vụ trực tiếp thì sẽ có đường điện thoại riêng để gặp. Về ngôn ngữ được thiết kế bằng ngôn ngữ tiếng Anh và tiếng Việt. Thông qua hệ thống tổng đài thì khách hàng có thể hỏi các thông tin về tình hình chuyến bay, giờ bay mà khách hàng sẽ bay; các dịch vụ sẽ được cung ứng trên máy bay, hành lý mà khách hàng được phép mang theo.

Xây dựng được quy trình phối hợp giữa các bộ phận trong việc phục vụ khách hàng, phân công riêng biệt trách nhiệm của từng bộ phận trong việc chăm sóc khách

hàng. Thông qua các khâu thì chủ trương phục vụ khách hàng luôn được quán triệt tới tất cả các khâu thông qua kế hoạch và tuyên bố hàng tháng; được thể hiện thông qua chính sách của VNA là không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ đối tượng khách hàng, coi khách hàng là trung tâm của các hoạt động, đặc biệt là đối tượng khách hàng quan trọng, đóng góp doanh thu lớn cho VNA

Khách hàng khi tiến hành giao dịch trên Website của Vietnam Airlines sẽ được đề nghị tạo lập một hồ sơ khách hàng với các tiêu thức tương tự như việc thu thập thông tin khách hàng. Việc tạo lập hồ sơ có hai lợi ích: về phí khách hàng sẽ tạo điều kiện cho khách hàng tiết kiệm được thời gian khai báo thông tin cá nhân cho lần giao dịch tiếp theo do chỉ cần đăng nhập theo tên và mật khẩu; về phía Vietnam Airlines sẽ thu thập được hệ thống thông tin về khách hàng đã sử dụng kênh bán web để có chương trình chăm sóc.

Xây dựng hệ thống máy chủ mạnh để lưu trữ thông tin khách hàng, bộ phận quản trị mạng thiết kế và cập nhật thông ti quảng cáo, tuyên truyền về sản phẩm trên hệ thống Website, thiết kế vào bố trí website khoa học, hấp dẫn để khách hàng dễ dàng tìm hiểu được thông tin thông qua trang web. Bên cạnh đó là xây dựng được quy trình về phục vụ khách hàng qua internet, cách thức xử lý những vấn đề phát sinh sau khi đã mua vé.

VNA thiết lập trung tâm chăm sóc khách hàng 24/7 nhằm mục đích phục vụ khách hàng tốt nhất và chu đáo nhất trong suốt quá trình sử dụng dịch vụ, trên cơ sở hợp tác với công ty cổ phần Sabre Việt Nam, và tái cơ cấu, nâng cấp các đơn vị chăm sóc khách hàng hiện có trên toàn quốc. Trung tâm Chăm sóc khách hàng VNA có hơn 100 bàn điện thoại viên sẵn sàng hỗ trợ, giải đáp thắc mắc của khách hàng liên tục vào bất cứ thời điểm nào trong ngày, bao gồm cả các ngày nghỉ, lễ, Tết. Tuy nhiên, VNA lại chỉ lưu trữ thông tin của khách hàng thường xuyên và khách hàng VIP, còn khách hàng không thường xuyên thì thông tin lại không lưu trữ.

*3.1.3.3 Kiểm tra, đánh giá và đo lường triển khai giải pháp e-CRM*

Là một trong những khâu của quá trình quản trị, việc kiểm tra đánh giá việc triển khai giải pháp e-CRM là nhiệm vụ thường xuyên, quan trọng và có ý nghĩa quyết định trong việc cải thiện chất lượng hoạt động chăm sóc khách hàng. Tuy nhiên, việc kiểm tra, đánh giá và đo lường triển khai giải pháp e-CRM mới chỉ dừng lại ở việc

kiểm tra đánh giá kết quả triển khai e-CRM tới hiệu quả kinh doanh của VNA dựa trên yếu tố về doanh số, thị phần. Về phương pháp kiểm tra đánh giá: Vietnam Airlines đã sử dụng phương pháp thống kê và so sánh. Trong chương trình e-CRM văn phòng sẽ có thống kê cụ thể về số lượng tham dự, ý kiến phản hồi, ngân quỹ đã sử dụng, doanh số tăng trưởng, số lượng khách hàng gia tăng sau đó tiến hành so sánh với kỳ trước đó. Ngoài ra, VNA ban hành quy chế an ninh thông tin theo tiêu chuẩn ISO27001, quy định về ứng phó sự cố khẩn nguy CNTT, triển khai hệ thống an ninh mạng 24/7 để tránh khỏi các đợt tấn công mạng, giảm thiểu rủi ro do yếu tố con người, triển khai các chỉ tiêu KPI lĩnh vực CNTT. Ban Truyền thông – Thương hiệu chú trọng việc phát triển truyền thông hiện đại, kiểm soát thông tin nội bộ và các thông tin ra công chúng.

Tóm lại, việc kiểm tra và đánh giá của VNA về ứng dụng e-CRM chưa được chú trọng cũng như chưa lựa chọn được phương pháp đo lường mức độ triển khai e-CRM phù hợp.

### *3.1.4 Đánh giá tình hình triển khai giải pháp e-CRM của hãng hàng không Quốc gia Việt Nam*

*3.1.4.1 Những kết quả đạt được*

- Vietnam Airlines đã triển khai được việc lập kế hoạch vận hành giải pháp e-CRM các mục tiêu đưa ra được ngay từ đầu năm và được cụ thể hoá vào từng chương trình cụ thể theo từng giai đoạn, trong năm nếu có vấn đề đột biến phát sinh thì kế hoạch có thể điều chỉnh.

- Các chương trình chăm sóc khách hàng được xây dựng khá đa dạng. Dựa trên mối liên hệ thường xuyên và liên tục với các đối tác truyền thông thì các chương trình luôn được đưa quảng bá một cách nhanh chóng, thuận tiện, được gửi tới các đối tượng khách hàng hiện tại, khách hàng tiềm năng. Dựa trên những đặc điểm của thị trường, khách hàng và cạnh tranh thì VNA đã có những hoạt động chăm sóc phù hợp như tặng hoa sinh nhật, tặng quà vào những dịp đặc biệt của khách hàng hay là tôn vinh phần thưởng mà khách hàng nhân được, mời tham dự những chương trình mà khách hàng quan tâm.

- Việc phát triển giaỉ pháp e-CRM luôn được đặt lên trong khi xây dựng chương trình hàng năm, yêu cầu phải đổi mới và sáng tạo khi thực hiện chương trình,

tránh hiện tường nhàm chán, rập khuôn; tuy nhiên trong quá trình thực hiện do yếu tố về nguồn lực nên việc thực hiện vẫn chưa được như định hướng, vẫn chưa thực sự là bước ngoặt trong công tác chăm sóc khách hàng.

*3.1.4.2 Những hạn chế*

Bên cạnh những kết quả đạt được, thì VNA cũng gặp phải nhiều hạn chế khi triển khai giải pháp e-CRM.

Thể hiện rõ nhất ở chiến lược e-CRM chưa rõ ràng và cụ thể trong toàn bộ tổ chức. Trong các chương trình chăm sóc khách hàng các mục tiêu đưa ra mới dừng lại ở các mục tiêu định tính, chưa đưa ra các mục tiêu cụ thể khi lập kế hoạch tổ chức chương trình. Quy trình thực hiện giải pháp e-CRM còn rườm rà và tốn khá nhiều thời gian do quy trình qua nhiều cấp và quản lý trở nên khó khăn hơn. Sự biến động nhân sự một cách thường xuyên cũng ảnh hưởng nhiều đến việc triển khai e-CRM. Trong chương trình chăm sóc khách hàng, nhân viên không xác định được vai trò và vị trí trong chương trình chăm sóc khách hàng nên dẫn tới chất lượng chương trình chăm sóc không được ổn định.

Thứ hai, nền tảng thiết lập hệ thống e-CRM hiện nay thực tế chỉ là nền tảng hệ thống CRM nên còn cồng kềnh trong quy trình xử lý và chưa cập nhật công nghệ nên dẫn đến việc triển khai e-CRM không triệt để, chỉ dừng lại ở việc triển khai CRM trên nền tảng internet cơ bản như email và website. Ngoài ra, hạn chế trong việc thu thập và lưu trữ dữ liệu về thông tin khách hàng như thông tin cơ bản của khách hàng chưa được cập nhật đầy đủ và kịp thời; chưa đủ để làm căn cứ cho việc ra các quyết định quản trị. Việc thu thập thông tin cũng chỉ qua email, website là chủ yếu nên thông tin chưa được thu thập một cách đầy đủ.

Thứ ba, hạn chế trong việc thực hiện quy trình triển khai e-CRM. Toàn bộ quy trình kinh doanh của Vietnam Airlines chưa được tích hợp đồng bộ với giải pháp e-CRM được thể hiện qua hoạt động quản lý quan hệ khách hàng của các chi nhánh và của trung tâm Bông Sen Vàng của VNA. Các quy trình phục vụ khách hàng mặc dù đã được xây dựng để đảm bảo từng đối tượng khách hàng sẽ được phục vụ tốt, chuyên nghiệp tuy nhiên việc thay đổi quy trình hướng dẫn đang chưa theo kịp sự thay đổi của cơ cấu tổ chức trong đơn vị cũng như diễn biến tình hình thị trường. Bên cạnh đó là việc nhân viên mới, thiếu kinh nghiệm nên dẫn tới có quy trình nhưng lại phục vụ

không đúng quy trình gây ra những khó khăn cho khách hàng hay giải quyết chưa thỏa đáng những nhu cầu của khách hàng. Chưa tạo được mối liên hệ lâu dài với khách hàng qua hoạt động bán hàng trực tiếp

Thứ tư, công tác kiểm tra, đánh giá và đo lường triển khai giải pháp e-CRM chưa dựa trên việc đánh giá về thị phần theo đường bay, theo từng đơn vị khách hàng, tốc độ tăng trưởng thị trường.Tiêu chí xây dựng để đánh giá chủ yếu mang tính định tính, chưa kể rằng khi hoạch định chương trình chăm sóc khách hàng thì các mục tiêu lại chỉ chung chung, chỉ đưa lên mục đích và những con số dự kiến mà không đưa ra yêu cầu định lượng cụ thể từ đó trong khâu đánh giá triển khai giải pháp e-CRM lại căn cứ vào những chỉ tiêu khác, điều này làm cho công tác đánh giá như là một bước mới tách biệt với triển khai giải pháp e-CRM.

*3.1.4.3 Nguyên nhân*

- Chưa xây dựng chiến lược phù hợp để triển khai e-CRM một cách toàn diện, VNA vẫn còn đang bước đầu triển khai e-CRM và chưa tìm được nhà tư vấn hợp lý cũng như nhà cung cấp dịch vụ e-CRM phù hợp. Hiện tại VNA đang sử dụng dịch vụ e-CRM của Sabre Việt Nam trong phạm vi đặt chỗ, xử lý vé, trợ giúp khách mua trực tuyến, giao dịch hội viên Bông sen vàng, tiếp nhận và sử lý thông tin phản hồi qua email và điện thoại.

- Triết lý triển khai chưa được phổ biến đến toàn bộ nhân viên. VNA chưa xây dựng lộ trình thiết lập hệ thống e-CRM

- Không đổi mới và sáng tạo để phát triển giải pháp e-CRM. Dữ liệu lưu trữ thông tin chỉ tập trung vào khách hàng thường xuyên và khách VIP, khách hàng đi không thường xuyên thì thông tin lại không được lưu trữ.

- Chưa xây dựng được giải pháp e-CRM đồng bộ từ trung tâm BSV cho đến các chi nhánh và đại lý của VNA.

- Nhân sự luôn biến động, đội ngũ nhân viên mới còn thiếu kinh nghiệm trong khi đó công tác đào tạo trong công việc chưa thực sự hiệu quả dẫn đến những trường hợp thực hiện sai quy trình, không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, cứng nhắc và kỹ năng bán hàng chưa cao.

- Hạ tầng công nghệ chưa được đầu tư tương xứng. Các chương trình phần mềm để quản lý thông tin khách hàng chưa được cập nhật, đổi mới thêm các chức năng nên

đã dẫn tới hạn chế về việc sử dụng thông tin khách hàng cho các chương trình chăm sóc khách hàng. Bên cạnh đó, những thông tin quan trọng về khách hàng lại thường được lưu trữ lẻ tẻ tại từng nhân viên bán hàng, chưa thành hệ thống nên đã làm một số chương trình chăm sóc khách hàng không tác động được đúng đối tượng mục tiêu vì người làm chương trình và nhân viên bán hàng trực tiếp đối khi không phải là một người.

- Chưa xây dựng được cách thức đánh giá và đo lường cho triển khai giải pháp e CRM. Các chương trình hiện nay mới đang xây dựng mục tiêu định tính hoặc định lượng nhưng không có điều kiện từ đó dẫn tới cách thức đánh giá theo chương trình đó cũng chưa thống nhất.

### *3.2 Đánh giá từ phía khách hàng*

Để có cái nhìn toàn diện, khách quan và tổng thể về thực trạng triển khai giải pháp e-CRM của VNA, ngoài việc nghiên cứu chính từ phía tổ chức VNA; luận án còn nghiên cứu thêm đánh giá từ phía khách hàng. Nếu chỉ dừng lại ở việc đánh giá từ phía doanh nghiệp thì việc đánh giá thực hiện e-CRM của VNA chỉ dừng lại từ một phía và chưa đủ thuyết phục. Đánh giá từ phía khách hàng sẽ cho thấy kết quả thực hiện e-CRM của VNA toàn diện hơn. Bởi một trong những giá trị lớn nhất mà các hệ thống quản trị quan hệ khách hàng mang lại cho các doanh nghiệp chính là có thể thực hiện các đánh giá về mức độ hài lòng của khách hàng (Trương Đình Chiến, 2009, tr.217). Ngoài ra, đánh giá từ phía khách hàng không chỉ cho thấy kết quả triển khai giải pháp e-CRM của Vietnam Airlines, mà còn khẳng định sự hài lòng và trung thành của khách hàng cũng phụ thuộc vào các nhân tố nghiên cứu trong luận án.

Do đó, phần này sẽ phân tích sự hài lòng và mức độ trung thành của khách hàng đối với dịch vụ hàng không của VNA. Từ đó, luận án sẽ rút ra được kết luận về mức độ hài lòng và sự trung thành của khách hàng khi VNA triển khai giải pháp e-CRM. Chính vì vậy, người viết đã thực hiện hai nghiên cứu nhỏ ngoài luận án; đó là (1) Sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ được thực hiện năm 2017 (được xuất bản trên Hội nghị quốc tế ICEBM năm 2017 và Tạp chí Khoa học Công nghệ Đồng Nai năm 2018), (2) Nghiên cứu về e-CRM và sự trung thành của khách hàng năm 2018 (được xuất bản trên Tạp chí Khoa học Đà Nẵng năm 2018).

Nhờ thực hiện giải pháp e-CRM bắt đầu từ năm 2012, chất lượng dịch vụ của VNA dần có nhiều cải tiến, chăm sóc khách hàng cũng tốt hơn do có nhiều điểm tương tác với khách hàng hơn so với truyền thống (giải quyết khiếu nại qua email, website, Call Center, tin nhắn di động). Qua điều tra ngẫu nhiên 200 khách hàng trong danh mục khách hàng bay thường xuyên (FFP- flight frequency program) năm 2017; sự hài lòng của khách hàng phụ thuộc chủ yếu vào 4 yếu tố là sự tin cậy, tính đảm bảo, sự cảm thông và tính hữu hình của chất lượng dịch vụ (Nguyễn Thị Khánh Chi, 2018, tr24). Trong đó, khách hàng hài lòng phụ thuộc chủ yếu vào sự đảm bảo của chất lượng dịch vụ và sự cảm thông của VNA và có mô hình phương trình: *(sự hài lòng)= 0.240 + 0.116(Tin cậy) + 0.374(Hữu hình) + 0.689 (Đảm bảo & Cảm thông)*. Cụ thể, ***sự đảm bảo*** đề cập đến cách cư xử của nhân viên VNA tạo dựng niềm tin với khách hàng, sự an toàn trong các giao dịch hàng không, sự niềm nở của nhân viên VNA và sự hiểu biết cũng như chuyên môn của nhân viên VNA trong quá trình cung cấp dịch vụ bay cho hành khách (được thể hiện qua nhân tố *quản trị tri thức, công nghệ thông tin* và *xử lý dữ liệu*). ***Sự cảm thông*** đề cập đến việc chú ý chăm sóc hành khách của VNA, sự quan tâm của VNA, mức độ hiểu biết nhu cầu hành khách của VNA và sự phù hợp của lịch trình bay (thể hiện qua nhân tố *Định hướng khách hàng*). ***Tính hữu hình*** đề cập đến trang thiết bị và cơ sở vật chất của VNA, các chương trình ăn uống giải trí trên chuyến bay, các thông tin về dịch vụ của VNA (thể hiện qua nhân tố *Chiến lược, công nghệ thông tin, tổ chức*). ***Sự tin cậy*** đề cập đến việc cung cấp dịch vụ phù hợp, giải quyết khiếu nại, lưu ý không để ra sai sót của VNA (thể hiện qua nhân tố *quản trị tri thức*). Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng khách hàng đánh giá 4 yếu tố (***đảm bảo, cảm thông, hữu hình và sự tin cậy***) chỉ đạt mức độ trên trung bình, điều này cho thấy sự hài lòng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ của VNA chưa cao, chỉ đạt giá trị trên trung bình.

Mặt khác, khi điều tra ngẫu nhiên 401 khách hàng trong danh mục khách hàng bay thường xuyên của VNA vào đầu năm 2018, thì lòng trung thành của khách hàng chịu sự ảnh hưởng nhiều nhất bởi yếu tố Chất lượng dịch vụ (Nguyễn Thị Khánh Chi, 2018, tr51) (Phụ lục 11). Trong đó, e-CRM lại tác động đến chất lượng dịch vụ, sự hài lòng và sự trung thành của khách hàng. *E-CRM* đề cập đến các kênh giao tiếp với khách hàng như hệ thống email cung cấp đầy đủ thông tin và giải quyết các khiếu nại,

sự hiệu quả khi giao dịch qua website, sự truy cập dễ dàng vào cổng thông tin, các chương trình khuyến mãi thông qua kênh trực tuyến. ***Dịch vụ*** đề cập đến việc cung cấp thông tin cho khách hàng qua email và website, dịch vụ được cung cấp đúng thời điểm, an toàn trong giao dịch, sự quan tâm chăm sóc khách hàng của VNA, các giao dịch trực tuyến phù hợp và thuận tiện. ***Sự hài lòng*** về các dịch vụ hỗ trợ khách hàng, chất lượng dịch vụ, các kênh giao tiếp (emai, website, call center). Kết quả nghiên cứu cho thấy, e-CRM làm tăng chất lượng dịch vụ của VNA, tăng sự hài lòng khách hàng, và tăng sự trung thành khách hàng; trong đó, khách hàng trung thành chịu sự ảnh hưởng trực tiếp và nhiều nhất bởi chất lượng dịch vụ.

Tóm lại, việc triển khai giải pháp e-CRM của VNA có tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến việc cải thiện chất lượng dịch vụ, thỏa mãn sự hài lòng khách hàng và tăng số lượng khách hàng trung thành. VNA nên hoàn thiện triển khai e-CRM nhằm cải tiến hơn nữa chất lượng dịch vụ để đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng bởi hiện tại mức độ hài lòng của khách hàng chưa thực sự cao. Việc đánh giá chất lượng dịch vụ trong hai nghiên cứu trên đều là đánh giá liên quan đến các nhân tố như Công nghệ thông tin (emai, website, call center, cổng thông tin), Định hướng khách hàng (quan tâm, chăm sóc khách hàng, giải quyết khiếu nại, tạo dựng niềm tin với khách hàng), Quản trị tri thức (trình độ chuyên môn của nhân viên, thái độ phục vụ, xử lý khiếu nại), Tổ chức (lịch trình bay, trang thiết bị, cơ sở hạ tầng), Xử lý dữ liệu (cung cấp thông tin, lưu trữ thông tin).

## 3.3 Luận giải kết quả nghiên cứu thống kê

### *3.3.1 Thống kê mô tả và đánh giá độ tin cậy của thang đo*

*3.3.1.1 Thống kê mô tả đặc điểm của mẫu*

Luận án nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA, do đó, đối tượng khảo sát là lãnh đạo/nhân viên trực tiếp tham gia việc triển khai này. Tuy nhiên, số lượng người tham gia triển khai giải pháp e-CRM của VNA chỉ dừng lại khoảng 300 người. Do đó, tổng số người tham gia khảo sát là 300, tỷ lệ phản hồi đạt 80.33% với 241 phiếu thu về. Với thực trạng về số lượng thành viên tham gia triển khai giải pháp e-CRM và tỷ lệ phản hồi khảo sát, kết quả nghiên cứu thu về đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Cụ thể, bảng dưới đây tổng kết lại thông tin

về những cá nhân tham gia khảo sát. Thông tin bao gồm: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, lĩnh vực hoạt động và chức vụ.

***Bảng 15*. Thông tin cá nhân tham gia khảo sát**

| **Đặc điểm** | | **Số người** | **Phần trăm (%)** |
|---|---|---|---|
| **Giới tính** | Nam | 131 | 54.4% |
| | Nữ | 110 | 45.6% |
| **Độ tuổi** | 20 – 30 | 55 | 22.8% |
| | 31 – 40 | 105 | 43.6% |
| | 41 – 50 | 67 | 27.8% |
| | Trên 50 tuổi | 14 | 5.8% |
| **Trình độ học vấn** | Cao đẳng | 19 | 7.9% |
| | Đại học | 178 | 73.9% |
| | Thạc sĩ | 44 | 18.3% |
| **Lĩnh vực** | Công nghệ | 14 | 5.8% |
| | Dịch vụ | 70 | 29% |
| | Giao dịch thương mại | 14 | 5.8% |
| | Marketing | 18 | 7.5% |
| | Phân tích dữ liệu | 12 | 5% |
| | Quan hệ khách hàng | 42 | 17.4% |
| | Quản lý chất lượng | 15 | 15% |
| | Quản lý | 20 | 20% |
| | Khác | 36 | 14.9% |
| **Chức vụ** | Lãnh đạo cấp cao | 3 | 1.2% |
| | Lãnh đạo cấp trung | 34 | 14.1% |
| | Nhân viên | 204 | 84.6% |
| **Tổng** | | **241** | **100%** |

Từ bảng trên có thể thấy trong tổng số 241 đối tượng khảo sát hợp lệ, có 131 nam chiếm 54.4% và 110 nữ chiếm 45.6%. Xét theo độ tuổi, đối tượng tham gia điều tra chủ yếu nằm trong độ tuổi từ 31-40, chiếm tỷ lệ 43.6% (105 người), kế tiếp là độ tuổi từ 41-50 tuổi với 27.8% (67 người), độ tuổi 20-30 chiếm 22.8% (55 người); nhóm khảo sát trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ nhỏ nhất là 5.8% (14 người). Xét theo trình độ học vấn, số lượng người tham gia khảo sát có trình độ đại học chiếm tỷ lệ chủ yếu với

73.9% (178 người); theo sau là trình độ Thạc sĩ với 18.3% (44 người); số lượng người có trình độ cao đẳng chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ là 7.9% (19 người).

Xét theo Lĩnh vực hoạt động, người tham gia khảo sát về triển khai giải pháp e-CRM tại VNA chiếm chủ yếu ở lĩnh vực Dịch vụ 30% (70) và lĩnh vực Quan hệ khách hàng 17.4% (42), các lĩnh vực khác chiếm 14.9% (36), tiếp theo là Quản lý 8.3% (20), Marketing 7.5% (18), Quản lý chất lượng chiếm 6.2% (15); cuối cùng là Công nghệ và Giao dịch thương mại đều chiếm 5.8% (14). Về chức vụ, nhân viên tham gia khảo sát chiếm tỷ lệ cao nhất 84.6% (204), lãnh đạo cấp trung chiếm 14.1% (34) và lãnh đạo cấp cao chiếm tỷ lệ thấp nhất 1.2% (3).

Như vậy, trong số 241 thành viên tham gia triển khai giải pháp e-CRM tại VNA trả lời khảo sát thì nam giới nhiều hơn so với nữ giới, với độ tuổi phổ biến là 31-40 có trình độ đại học chủ yếu với tỷ lệ nhân viên so với lãnh đạo là 84.6%. Triển khai giải pháp e-CRM được thực hiện chủ yếu tại lĩnh vực Dịch vụ. Có thể thấy rằng giải pháp e-CRM tại VNA chủ yếu được giao cho nhân viên có trình độ đại học và cao học với mức tuổi từ 31 đến 50 là chủ yếu.

*3.3.1.2 Thống kê mô tả các nhân tố*

Để đánh giá các biến quan sát thuộc 11 yếu tố của mô hình đo lường với phương pháp thống kê mô tả, luận án dựa vào giá trị trung bình của các biến quan sát đó với điều kiện là giá trị trung bình của các biến quan sát đó phải có tính đại diện cao. Trong đó, hệ số biến thiên của biến quan sát nhỏ hơn 40% thì giá trị trung bình của biến quan sát đó có tính đại diện cao và sẽ được sử dụng để phân tích. Kết quả thống kê mô tả (***Phụ lục 13***) cho thấy các nhân tố được đánh giá với mức điểm trung bình từ 6 cho đến 7.5 điểm. Trong đó, mức điểm đánh giá cho từng thang đo từ 0 đến 10. Với mức điểm đánh giá trên, từng yếu tố trong nghiên cứu được người tham gia khảo sát đánh giá với mức trung bình đến khá. Điều này có thể thấy rằng, việc triển khai giải pháp e-CRM tại VNA đang trong quá trình hoạt động nhưng chưa đạt mức độ tốt theo đánh giá của nhân lực tham gia triển khai giải pháp này.

*3.3.1.3 Đánh giá độ tin cậy của thang đo*

Sau khi tiến hành phương pháp phân tích thống kê mô tả để phân tích các đặc tính của các biến nghiên cứu và so sánh mối quan hệ giữa các biến, nghiên cứu đi tới bước tiếp theo nhằm kiểm định độ tin cậy và đánh giá thang đo. Nghiên cứu sử dụng

hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và hệ số tương quan giữa biến-tổng sẽ giúp loại ra những biến quan sát nào không đóng góp nhiều cho sự mô tả của khái niệm cần đo. Sử dụng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha trước khi phân tích nhân tố EFA để loại các biến không phù hợp vì các biến rác này có thể tạo ra các yếu tố giả. Kết quả phân tích được trình bày tại ***Phụ lục 14*** về độ tin cậy của 8 nhân tố ảnh hưởng và 2 nhân tố đo lường. Trong đó, giá trị Cronbach' Alpha của 8 nhân tố ảnh hưởng và 2 nhân tố đo lường đều lớn hơn 0.6 và các biến quan sát đều có giá trị tương quan biến tổng lớn hơn 0.3. Điều này cho thấy các thang đo đều có giá trị tin cậy và do đó, được sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo.

### *3.3.2 Phân tích nhân tố*

#### *3.3.2.1 Phân tích nhân tố khám phá EFA*

Bước phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis) phân tích mối tương quan giữa các biến và mối quan hệ tương quan giữa biến quan sát với nhân tố, từ đó xác định tập hợp biến cần thiết cho nghiên cứu. Trong đó, phương pháp rút trích Principal Axis Factoring (PAF) được tiến hành nhằm phân tích nhân tố với phép quay không vuông góc Promax. Các yêu cầu cần thiết trong phân tích nhân tố là hệ số KMO phải có giá trị nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1; điểm dừng khi đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố lớn hơn 1 và tổng phương sai dùng để giải thích bởi từng nhân tố lớn hơn 50%. Bên cạnh đó, hệ số tải nhân tố phải lớn hơn 0,5; nếu biến quan sát nào có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn giá trị này sẽ bị loại khỏi mô hình phân tích.

#### *3.3.2.2 Phân tích EFA cho các nhóm nhân tố ảnh hưởng*

Tám nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA được đo bằng 36 biến quan sát đảm bảo độ tin cậy. Phương pháp EFA giúp đánh giá lại mức độ hội tụ của các biến quan sát theo thành phần.

**Bảng 16.Phân tích EFA lần 1**

| **KMO and Bartlett's Test** | | |
|---|---|---|
| KMO Measure of Sampling Adequacy | | 0.908 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 5737.713 |
| | df | 630 |
| | Sig. | 0.000 |
| **Pattern Matrix** | | |

| Biến | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **CL1** | | | | | .658 | | |
| **CL2** | | | | | .719 | | |
| **CL3** | | | | | .759 | | |
| **CL4** | | | | | | | |
| **DA1** | | | | | | | .555 |
| **DA3** | | | | | | | .863 |
| **DA4** | | | | | | | .563 |
| **TC1** | | .817 | | | | | |
| **TC2** | | .841 | | | | | |
| **TC3** | | .778 | | | | | |
| **TC4** | | .808 | | | | | |
| **TC5** | | .697 | | | | | |
| **TC6** | | .738 | | | | | |
| **TC7** | | .668 | | | | | |
| **IT1** | | | | .740 | | | |
| **IT2** | | | | .651 | | | |
| **IT3** | | | | .769 | | | |
| **IT4** | | | | .580 | | | |
| **DL1** | | | | | | .569 | |
| **DL2** | | | | | | .730 | |
| **DL3** | | | | | | .664 | |
| **DL4** | | | | | | .694 | |
| **KH1** | .770 | | | | | | |
| **KH2** | .871 | | | | | | |
| **KH3** | .893 | | | | | | |
| **KH4** | .829 | | | | | | |
| **KH5** | .892 | | | | | | |
| **KH6** | .950 | | | | | | |
| **QT1** | | | .849 | | | | |
| **QT2** | | | .932 | | | | |
| **QT3** | | | .800 | | | | |
| **QT4** | | | .881 | | | | |
| **KS1** | | | | | | | |
| **KS2** | | | | .522 | | | |
| **KS3** | | | | .514 | | | |
| **KS4** | .513 | | | | | | |

Kết quả phân tích nhân tố trích được 7 nhóm với hệ số KMO đạt 0.908 thỏa mãn điều kiện 0.5<0.908<1, giá trị kiểm định Barlett's có mức ý nghĩa

(Sig.=0.000<0.05) cho thấy phân tích nhân tố EFA phù hợp, giá trị Eigenvalues đạt 1.245 (lớn hơn 1) và tổng phương sai dùng để giải thích nhân tố là 61.032% (thoả mãn điều kiện >50%) là đạt yêu cầu. Tuy nhiên, các biến quan sát CL4 và KS1 bị loại do hệ số tải <0.5. Do đó, tập hợp 34 biến quan sát còn lại được đưa vào phân tích EFA lần thứ 2 nhằm xác định mức độ hội tụ của các biến.

**Bảng 17. Hệ số KMO và kiểm định Bartlett phân tích nhân tố lần 2**

| | | |
|---|---|---|
| **Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.** | | 0.905 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 5412.315 |
| | Df | 561 |
| | Sig. | 0.000 |

Kết quả phân tích nhân tố trích được 7 nhóm nhân tố với hệ số KMO đạt 0.905 thoả mãn điều kiện 0,5 < 0.905 < 1; Eigenvalue đạt 1,219 lớn hơn 1; tổng phương sai dùng để giải thích nhân tố là 62.152% (thoả mãn điều kiện > 50%). Biến KS2 và KS3 bị loại do không đạt đủ tiêu chuẩn về hệ số tải. Như vậy, tập hợp 32 biến quan sát còn lại sẽ được đưa vào phân tích nhân tố lần 3.

**Bảng 18.Hệ số KMO và kiểm định Barlett phân tích nhân tố lần 3**

| | | |
|---|---|---|
| **Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.** | | 0.900 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 5034.461 |
| | Df | 496 |
| | Sig. | 0.000 |

Kết quả phân tích nhân tố trích được 7 nhóm nhân tố với hệ số KMO đạt 0.900 thoả mãn điều kiện 0,5 < 0.900 < 1; Eigenvalue đạt 1,207 lớn hơn 1; tổng phương sai dùng để giải thích nhân tố là 62.946% (thoả mãn điều kiện > 50%). Biến KS4 bị loại do không đạt đủ tiêu chuẩn về hệ số tải (<0.5). Như vậy, tập hợp 31 biến quan sát còn lại sẽ được đưa vào phân tích nhân tố lần bốn.

**Bảng 19.Phân tích EFA lần bốn**

| **KMO and Bartlett's Test** | | |
|---|---|---|
| KMO Measure of Sampling Adequacy | | **0.899** |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 4891.372 |
| | Df | 465 |
| | Sig. | 0.000 |
| **Pattern Matrix** | | |

| Biến | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **KH1** | .790 | | | | | | |
| **KH2** | .875 | | | | | | |
| **KH3** | .887 | | | | | | |
| **KH4** | .795 | | | | | | |
| **KH5** | .843 | | | | | | |
| **KH6** | .918 | | | | | | |
| **TC1** | | .813 | | | | | |
| **TC2** | | .832 | | | | | |
| **TC3** | | .788 | | | | | |
| **TC4** | | .810 | | | | | |
| **TC5** | | .699 | | | | | |
| **TC6** | | .742 | | | | | |
| **TC7** | | .664 | | | | | |
| **QT1** | | | .849 | | | | |
| **QT2** | | | .930 | | | | |
| **QT3** | | | .799 | | | | |
| **QT4** | | | .874 | | | | |
| **DL1** | | | | .601 | | | |
| **DL2** | | | | .791 | | | |
| **DL3** | | | | .676 | | | |
| **DL4** | | | | .714 | | | |
| **IT1** | | | | | .708 | | |
| **IT2** | | | | | .629 | | |
| **IT3** | | | | | .823 | | |
| **IT4** | | | | | .545 | | |
| **CL1** | | | | | | .669 | |
| **CL2** | | | | | | .767 | |
| **CL3** | | | | | | .702 | |
| **DA1** | | | | | | | .537 |
| **DA3** | | | | | | | .907 |
| **DA4** | | | | | | | .529 |

Bảng trên cho thấy Hệ số KMO cao (bằng 0.899>0.5), giá trị kiểm định Barlett's có mức ý nghĩa sig. =0.0000, giá trị Eignevalues đạt 1.183; trong đó, phương sai trích dùng để giải thích các nhân tố đạt 63.784% (khá cao so với hai lần phân tích trước). Phân tích EFA lần bốn trích được 7 nhóm nhân tố hội tụ theo 7 nhóm nhân tố trong mô hình đề xuất, đó là nhóm nhân tố KH (KH1, KH2, KH3, KH4, KH5, KH6), TC (TC1, TC2, TC3, TC4, TC5, TC6, TC7), QT (QT1, QT2, QT3, QT4), DL (DL1,

DL2, DL3, DL4), IT (IT1, IT2, IT3, IT4), CL (CL1, CL2, CL3) và DA (DA1, Da3, DA4); trong đó loại bỏ hoàn toàn nhóm nhân tố KS với 4 biến quan sát (KS1, KS2, KS3, KS4).

*3.3.2.3 Đánh giá thang đo lường triển khai giải pháp e-CRM*

Phần này phân tích EFA với phương pháp rút trích nhân tố được tiến hành nhằm đánh giá lại mức độ hội tụ của các biến quan sát theo thành phần triển khai (TK), kết quả tài chính (FI) và kết quả Marketing (MA). Trong đó, thang đo TK được đo bằng bốn biến quan sát (TK1,TK2,TK3,TK4), thang đo FI được đo bằng bốn biến quan sát (FI1,FI2,FI3,FI4) và thang đo MA được đo bằng ba biến quan sất (MA1,MA2,MA3). Kết quả phân tích được thể hiện tại bảng dưới đây:

**Bảng 20. Phân tích EFA của TK**

| **KMO and Bartlett's Test** | | |
|---|---|---|
| KMO Measure of Sampling Adequacy | | **0.806** |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | **553.359** |
| | Df | **6** |
| | Sig. | **0.000** |
| **Factor Matrix** | | |
| | Factor | |
| 1 | TK1 | 0.786 |
| 2 | TK2 | 0.859 |
| 3 | TK3 | 0.826 |
| 4 | TK4 | 0.803 |

Kết quả phân tích EFA cho nhóm nhân tố TK có hệ số KMO đạt 0.806 (.0.5), giá trị kiểm định Barlett’s có mức ý nghĩa sig. =0.0000, giá trị Eignevalues đạt 3.010; trong đó, phương sai trích dùng để giải thích các nhân tố đạt 67.063%. Phương pháp rút trích nhân tố trích được một nhóm nhân tố từ bốn biến quan sát. Như vậy, phân tích nhân tố cho nhóm TK phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất.

**Bảng 21. Phân tích EFA của FI**

| **KMO and Bartlett's Test** | | |
|---|---|---|
| KMO Measure of Sampling Adequacy | | **0.769** |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | **467.004** |
| | Df | **6** |

| | | |
|---|---|---|
| | Sig. | **0.000** |
| **Factor Matrix** | | |
| | **Factor** | |
| 1 | FI1 | 0.880 |
| 2 | FI2 | 0.848 |
| 3 | FI3 | 0.629 |
| 4 | FI4 | 0.730 |

Kết quả phân tích EFA cho nhóm nhân tố FI có hệ số KMO đạt 0.769 (.0.5), giá trị kiểm định Barlett's có mức ý nghĩa sig. =0.000, giá trị Eignevalues đạt 2.789; trong đó, phương sai trích dùng để giải thích các nhân tố đạt 60.570%. Phương pháp rút trích nhân tố trích được một nhóm nhân tố từ bốn biến quan sát. Như vậy, phân tích nhân tố cho nhóm FI phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất.

**Bảng 22. Phân tích EFA của MA**

| **KMO and Bartlett's Test** | | |
|---|---|---|
| KMO Measure of Sampling Adequacy | | **0.714** |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | **317.358** |
| | Df | **3** |
| | Sig. | **0.000** |
| **Factor Matrix** | | |
| | **Factor** | |
| 1 | MA1 | 0.812 |
| 2 | MA2 | 0.887 |
| 3 | MA3 | 0.728 |

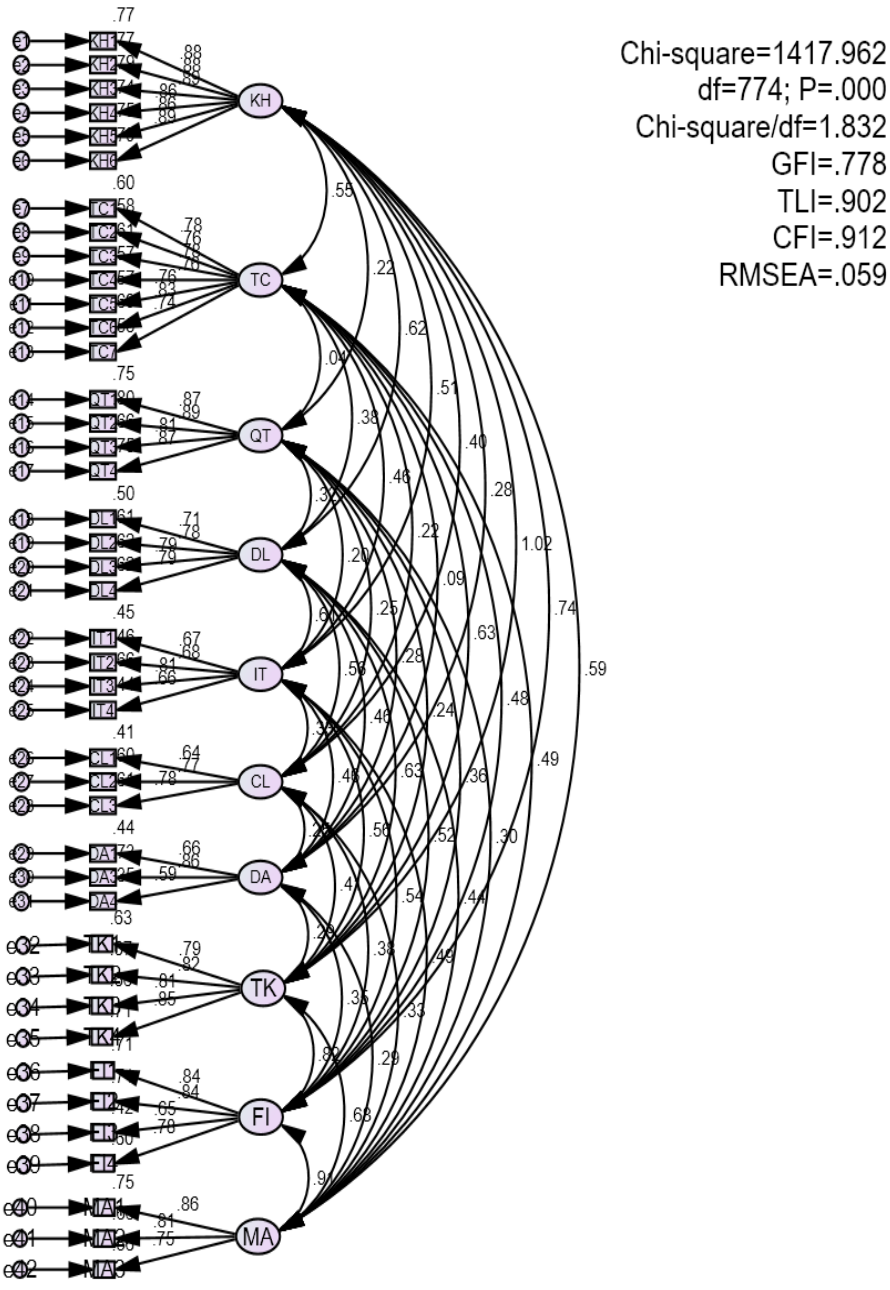
Kết quả phân tích EFA cho nhóm nhân tố FI có hệ số KMO đạt 0.714 (.0.5), giá trị kiểm định Barlett's có mức ý nghĩa sig. =0.000, giá trị Eignevalues đạt 2.307; trong đó, phương sai trích dùng để giải thích các nhân tố đạt 65.910%. Phương pháp rút trích nhân tố trích được một nhóm nhân tố từ bốn biến quan sát. Như vậy, phân tích nhân tố cho nhóm MA phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất.

Tóm lại, kết quả phân tích EFA cho nhóm nhân tố ảnh hưởng và nhóm nhân tố đo lường là hoàn toàn phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất, riêng nhóm nhân tố KS gồm bốn biến quan sát (KS1, KS2, KS3, KS4) và CL4 bị loại khỏi mô hình nghiên cứu do không đáp ứng đủ tiêu chuẩn trong phân tích EFA. Còn lại 7 nhóm

nhân tố ảnh hưởng và 3 nhóm đo lường với tổng số 42 biến quan sát được dùng để phân tích nhân tố khẳng định CFA tiếp theo.

### *3.3.3 Phân tích nhân tố khẳng định CFA*

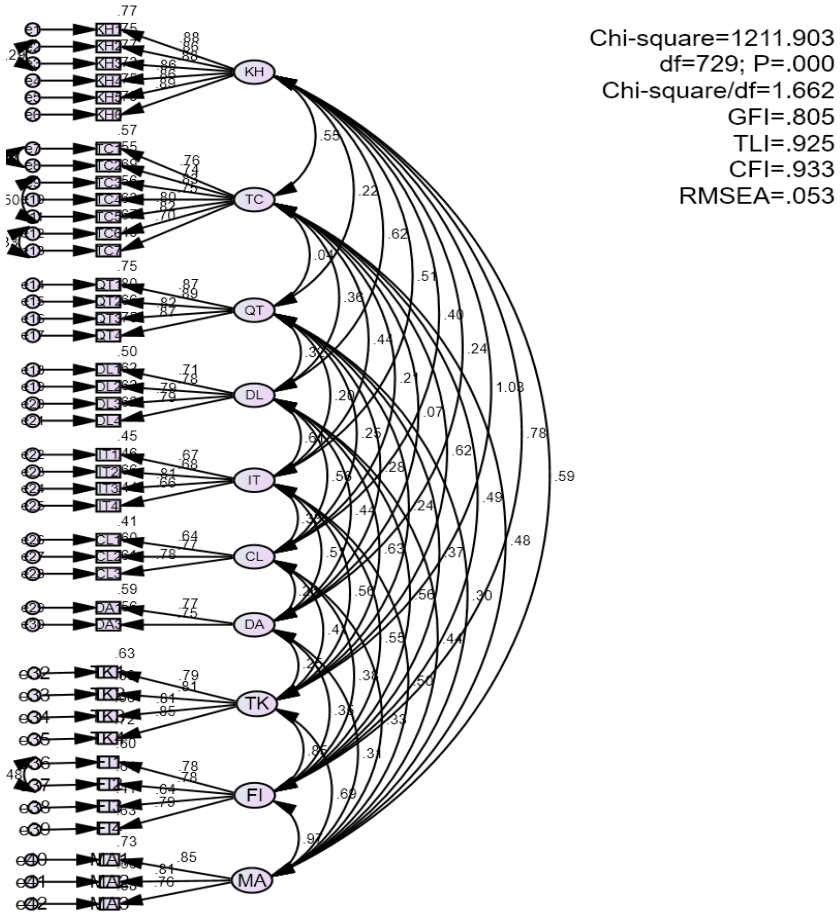
Sau khi phân tích EFA, 7 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA với 32 biến quan sát, 3 nhóm nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM với 11 biến quan sát được thực hiện phân tích nhân tố khẳng định CFA nhằm xác định tính đơn biến, đa biến, giá trị hội tụ và phân biệt của bộ thang đo đánh giá triển khai giải pháp e-CRM. Kết quả phân tích được thể hiện tại hình dưới đây:



**Hình 17. Kết quả CFA lần 1**

Kết quả CFA cho thấy 42 biến quan sát đều có trọng số lớn hơn 0.5 (thỏa mãn điều kiện về giá trị hội tụ) trong đó DA4 có trọng số bé hơn các biến còn lại (0.59>0.5) và có ý nghĩa thống kê khi các giá trị P đều bằng 0.000. Do đó, các thang đo trong mô hình nghiên cứu đạt giá trị hội tụ (Gerbing và Anderson, 1988), hay nói cách khác các biến quan sát dùng để đo lường các biến thành phần của thang đo đạt giá trị hội tụ. Mô hình có 774 bậc tự do, giá trị kiểm định chi-square = 1.832 thỏa mãn điều kiện nhỏ hơn 3 cho biết mô hình phù hợp tốt. Các chỉ số cho thấy mô hình phù hợp cũng phù hợp tốt với dữ liệu thu thị trường với TLI = 0.902, CFI = 0.912 vì đều thỏa mãn điều kiện lớn hơn 0.9. Trong đó, RMSEA là một chỉ tiêu quan trọng xác định mức độ phù hợp của mô hình so với tổng thể, trong trường hợp này, RMSEA=0.059 <0.08 cho biết mô hình phù hợp tốt, ngoại trừ chỉ số GFI chỉ đạt 0.778 <0.8.

Để đạt được chỉ số GFI lớn hơn 0.8, CFA được tiến hành thực hiện lần 2 trên cơ sở loại bỏ biến quan sát có trọng số bé hơn 0.6 (DA4) và dựa vào hệ số điều chỉnh mô hình (Modification Indices) bằng cách nối các trị số e. Trong đó, có mối tương quan giữa e7<>e8 (30.777), e9<>e11 (18.906), e12<>e13 (20.260), e36<>e37 (29.014), e2<>e3 (16.043) được nối lại với nhau. Kết quả phân tích CFA được thể hiện hình dưới đây:




**Hình 18. Kết quả CFA lần 2**

Kết quả phân tích CFA lần hai cho thấy các chỉ số đều được cải thiện và mô hình là phù hợp tốt với dữ liệu thị trường. Trong đó, TLI = 0.925, CFI = 0.933, GFI = 0.805, Chi-square/df = 1.662 (<2), đặc biệt chỉ số RMSEA = 0.053 được cải thiện <0.08. Như vậy, mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Các thành phần Định hướng khách hàng (KH), Tổ chức (TC), Quản trị tri thức (QT), Xử lý dữ liệu (DL), Công nghệ thông tin (IT), Chiến lược (CL), Đội dự án (DA) đều đạt tính đơn hướng do không có mối tương quan giữa các sai số của biến quan sát, được thể hiện tại Bảng 46 dưới đây:

**Bảng 23. Trọng số chưa chuẩn hóa và chuẩn hóa trong phân tích CFA**

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label | | | | Estimate |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **KH1** | **<---** | **KH** | **1.000** | | | | | **KH1** | **<---** | **KH** | **.877** |
| **KH2** | **<---** | **KH** | **1.020** | .054 | 19.054 | *** | par_1 | **KH2** | **<---** | **KH** | **.865** |
| **KH3** | **<---** | **KH** | **.995** | .051 | 19.677 | *** | par_2 | **KH3** | **<---** | **KH** | **.878** |
| **KH4** | **<---** | **KH** | **1.009** | .054 | 18.633 | *** | par_3 | **KH4** | **<---** | **KH** | **.857** |

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label | | | | Estimate |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **KH5** | **<---** | **KH** | **.966** | .051 | 19.008 | *** | par_4 | **KH5** | **<---** | **KH** | **.865** |
| **KH6** | **<---** | **KH** | **1.173** | .058 | 20.170 | *** | par_5 | **KH6** | **<---** | **KH** | **.890** |
| **TC1** | **<---** | **TC** | **1.000** | | | | | **TC1** | **<---** | **TC** | **.757** |
| **TC2** | **<---** | **TC** | **.954** | .064 | 14.922 | *** | par_6 | **TC2** | **<---** | **TC** | **.740** |
| **TC3** | **<---** | **TC** | **1.076** | .082 | 13.158 | *** | par_7 | **TC3** | **<---** | **TC** | **.829** |
| **TC4** | **<---** | **TC** | **.926** | .078 | 11.900 | *** | par_8 | **TC4** | **<---** | **TC** | **.748** |
| **TC5** | **<---** | **TC** | **1.088** | .087 | 12.499 | *** | par_9 | **TC5** | **<---** | **TC** | **.796** |
| **TC6** | **<---** | **TC** | **.975** | .074 | 13.179 | *** | par_10 | **TC6** | **<---** | **TC** | **.818** |
| **TC7** | **<---** | **TC** | **.943** | .085 | 11.043 | *** | par_11 | **TC7** | **<---** | **TC** | **.703** |
| **QT1** | **<---** | **QT** | **1.000** | | | | | **QT1** | **<---** | **QT** | **.867** |
| **QT2** | **<---** | **QT** | **.924** | .050 | 18.549 | *** | par_12 | **QT2** | **<---** | **QT** | **.893** |
| **QT3** | **<---** | **QT** | **.876** | .055 | 15.920 | *** | par_13 | **QT3** | **<---** | **QT** | **.815** |
| **QT4** | **<---** | **QT** | **1.037** | .059 | 17.599 | *** | par_14 | **QT4** | **<---** | **QT** | **.868** |
| **DL1** | **<---** | **DL** | **1.000** | | | | | **DL1** | **<---** | **DL** | **.709** |
| **DL2** | **<---** | **DL** | **1.148** | .103 | 11.129 | *** | par_15 | **DL2** | **<---** | **DL** | **.784** |
| **DL3** | **<---** | **DL** | **1.246** | .116 | 10.770 | *** | par_16 | **DL3** | **<---** | **DL** | **.788** |
| **DL4** | **<---** | **DL** | **1.215** | .110 | 11.025 | *** | par_17 | **DL4** | **<---** | **DL** | **.787** |
| **IT1** | **<---** | **IT** | **1.000** | | | | | **IT1** | **<---** | **IT** | **.670** |
| **IT2** | **<---** | **IT** | **.924** | .104 | 8.890 | *** | par_18 | **IT2** | **<---** | **IT** | **.678** |
| **IT3** | **<---** | **IT** | **1.154** | .116 | 9.929 | *** | par_19 | **IT3** | **<---** | **IT** | **.812** |
| **IT4** | **<---** | **IT** | **.953** | .112 | 8.544 | *** | par_20 | **IT4** | **<---** | **IT** | **.665** |
| **CL1** | **<---** | **CL** | **1.000** | | | | | **CL1** | **<---** | **CL** | **.640** |
| **CL2** | **<---** | **CL** | **1.214** | .137 | 8.843 | *** | par_21 | **CL2** | **<---** | **CL** | **.775** |
| **CL3** | **<---** | **CL** | **1.178** | .136 | 8.654 | *** | par_22 | **CL3** | **<---** | **CL** | **.783** |
| **DA1** | **<---** | **DA** | **1.000** | | | | | **DA1** | **<---** | **DA** | **.766** |
| **DA3** | **<---** | **DA** | **1.235** | .188 | 6.565 | *** | par_23 | **DA3** | **<---** | **DA** | **.748** |
| **TK4** | **<---** | **TK** | **1.000** | | | | | **TK4** | **<---** | **TK** | **.848** |
| **TK3** | **<---** | **TK** | **.915** | .056 | 16.467 | *** | par_45 | **TK3** | **<---** | **TK** | **.814** |
| **TK2** | **<---** | **TK** | **.877** | .053 | 16.438 | *** | par_46 | **TK2** | **<---** | **TK** | **.814** |
| **TK1** | **<---** | **TK** | **.864** | .055 | 15.777 | *** | par_47 | **TK1** | **<---** | **TK** | **.792** |
| **FI4** | **<---** | **FI** | **1.000** | | | | | **FI4** | **<---** | **FI** | **.793** |
| **FI3** | **<---** | **FI** | **.689** | .066 | 10.485 | *** | par_48 | **FI3** | **<---** | **FI** | **.644** |
| **FI2** | **<---** | **FI** | **.898** | .067 | 13.315 | *** | par_49 | **FI2** | **<---** | **FI** | **.782** |
| **FI1** | **<---** | **FI** | **.964** | .074 | 13.083 | *** | par_50 | **FI1** | **<---** | **FI** | **.776** |

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label | | | | Estimate |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **MA3** | **<---** | **MA** | **1.000** | | | | | **MA3** | **<---** | **MA** | **.759** |
| **MA2** | **<---** | **MA** | **.976** | .076 | 12.807 | *** | par_51 | **MA2** | **<---** | **MA** | **.815** |
| **MA1** | **<---** | **MA** | **1.110** | .085 | 13.054 | *** | par_52 | **MA1** | **<---** | **MA** | **.853** |

Bảng trên cho thấy mũi tên một chiều giữa biến thành phần và các biến quan sát và có giá trị p đều nhỏ hơn 0.05. Như vậy, 10 biến thành phần với 42 biến quan sát đạt tính đơn hướng trong mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, luận án tiếp tục phân tích độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích của từng 10 biến thành phần dựa vào công thức phương sai trích (AVE) dưới đây:

$$\rho_{VC} = \frac{\sum_{i=1}^{p} \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^{p} \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^{p} (1 - \lambda_i^2)}$$

Phương sai trích được tính cho từng nhân tố đơn hướng nhằm xem xét độ tin cậy tổng hợp của từng nhân tố này.

**Bảng 24.Phương sai trích của các nhân tố**

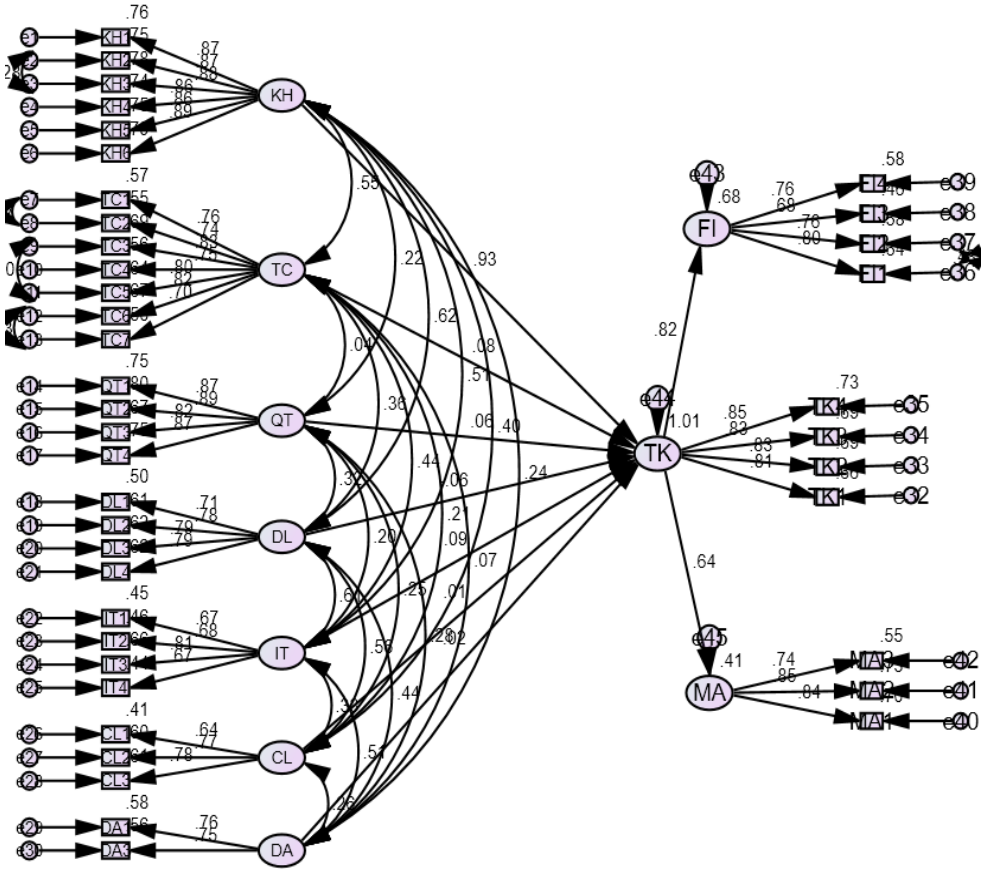
| | CR | AVE | | CR | AVE |
|---|---|---|---|---|---|
| **KH** | 8.872 | **0.760** | **CL** | 0.733 | **0.541** |
| **TC** | 0.994 | **0.595** | **DA** | 0.757 | **0.573** |
| **QT** | 0.860 | **0.742** | **TK** | 0.812 | **0.668** |
| **DL** | 0.772 | **0.589** | **FI** | 0.749 | **0.564** |
| **IT** | 0.706 | **0.503** | **MA** | 0.809 | **0.656** |

Kết quả tính cho thấy phương sai trích (AVE) của từng nhân tố đều đạt chuẩn và được chấp nhận, vì có giá trị đều lớn hơn 0.5. Do đó, các nhân tố (KH, TC, QT, DL, IT, CL, DA, TK, FI, MA) đều đạt độ tin cậy tổng hợp tốt và đạt giá trị phân biệt. Các nhân tố được sử dụng cho phân tích tiếp theo – phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính.

### *3.3.4 Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính*

Qua phân tích Cronbach' Alpha, nhân tố khám phá EFA và nhân tố khẳng định CFA, thì có 7 nhóm nhân tố tác động đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA; đó là KH, TC, QT, DL, IT, CL và DA cùng 2 nhân tố đo lường kết quả triển khai là FI và

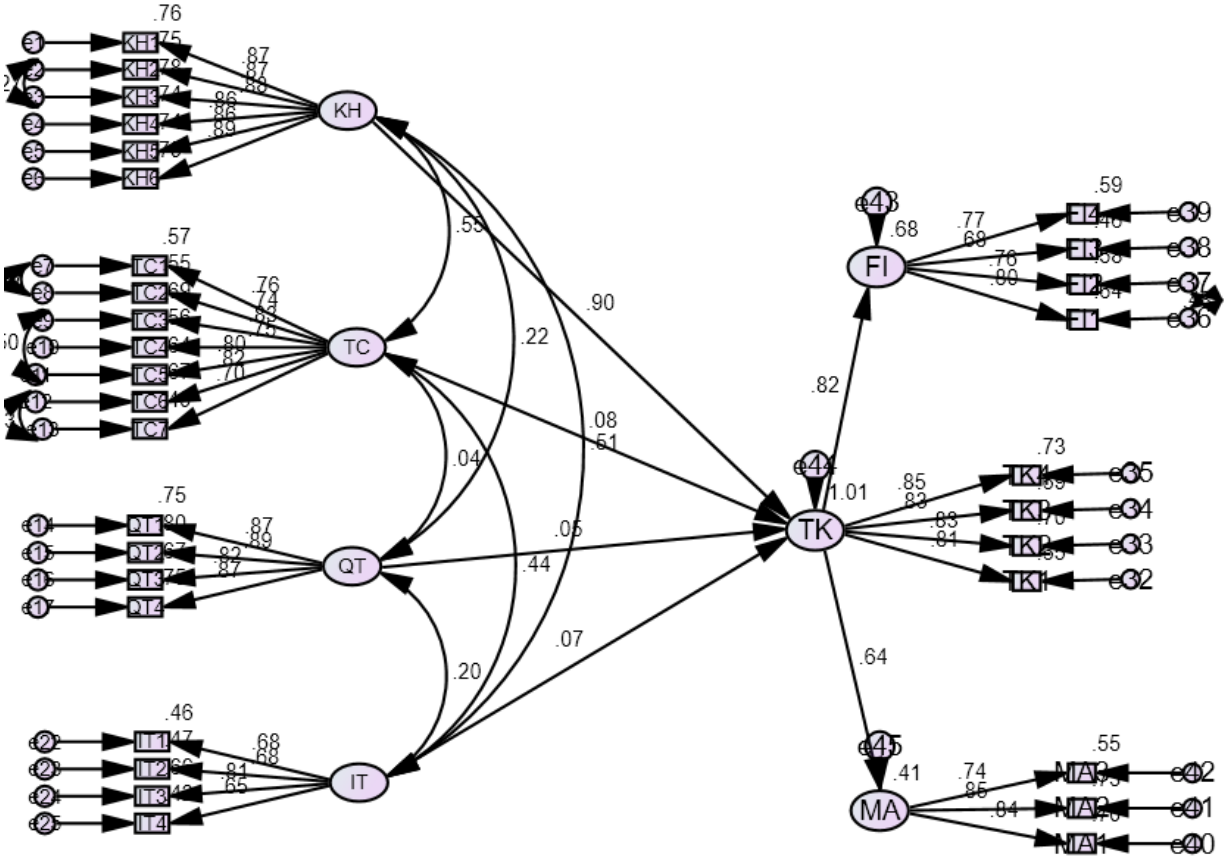
MA. Phân tích nhân tố khám phá EFA giúp nhóm các biến quan sát cùng thành phần và loại bỏ biến rác CL4 và KS (KS1, KS2, KS3, KS4). Phân tích nhân tố khẳng định CFA một lần nữa chứng minh các nhân tố đạt giá trị hội tụ, tính đơn hướng, đạt độ tin cậy tổng hợp và giá trị phân biệt; và đặc biệt là mô hình nghiên cứu là phù hợp với dữ liệu thị trường. Tiếp theo phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính giúp xác định nhân tố nào ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp, nhân tố nào tác động mạnh nhất đến việc triển khai giải pháp e-CRM; và kết quả triển khai giải pháp e-CRM tác động đến kết quả Tài chính và Marketing ở mức độ nào. Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được tiến hành trên phần mềm AMOS SPSS 20.0.




**Hình 19. Kết quả mô hình SEM lần 1**

Kết quả phân tích SEM có các chỉ số CFI đạt 0.907 >0.9, TLI đạt 0.898 <0.9 (chưa thỏa mãn điều kiện), GFI đạt 0.787 <0.8 (chưa thỏa mãn điều kiện), Chi-square/df đạt 1.902 <2 (thỏa mãn điều kiện) và RMSEA đạt 0.061 < 0.8 (thỏa mãn điều kiện). Do đó, mô hình chưa đạt mức độ phù hợp tốt. Đặc biệt, giá trị Sig. của DL là 0.185 (>0.05), của CL là 0.725 (>0.05) và của DA là 0.667 (>0.05). Giá trị

Sig. của các biến DL, CL và DA cho thấy cả ba biến đều không có tác động trực tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM. Do đó, ba biến DL, CL và DA tạm thời không xem xét trong mô hình nghiên cứu và phân tích SEM tiếp tục được thực hiện lần 2 theo hình dưới đây:




**Hình 20. Kết quả mô hình SEM lần 2**

Kết quả phân tích SEM lần hai có Chi-square/df là 2.252 <5 , GFI là 0.806, TLI là 0.900, CFI là 0.910 và RMSEA là 0.072 đều thỏa mãn với điều kiện phù hợp mô hình. Có nghĩa là mô hình tại Hình 19 phù hợp với dữ liệu thị trường. Bốn biến KH, TC, QT, IT đều có ý nghĩa thống kê vì có giá trị sig. nhỏ hơn 0.05 (lần lượt là 0.000, 0.008, 0.037, 0.025). Hai biến đo lường FI và MA cũng đạt ý nghĩa thống kê vì có giá trị Sig. nhỏ hơn 0.05 (0.000 và 0.000). Đặc biệt là bốn biến KH, TC, QT và IT đều có tác động thuận chiều với TK; TK cũng có tác động thuận chiều đến FI và MA (Bảng 48)

**Bảng 25. Hệ số hồi quy**

| Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa | | | | | | | | Hệ số hồi quy chuẩn hóa | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label | | | | Estimate |
| **TK** | **<--** | **KH** | 1.064 | .065 | 16.358 | ******* | par_37 | **TK** | **<---** | **KH** | .904 |
| **TK** | **<--** | **TC** | .091 | .034 | 2.641 | **.008** | par_38 | **TK** | **<---** | **TC** | .083 |
| **TK** | **<--** | **QT** | .057 | .027 | 2.088 | **.037** | par_39 | **TK** | **<---** | **QT** | .054 |
| **TK** | **<--** | **IT** | .106 | .048 | 2.237 | **.025** | par_40 | **TK** | **<---** | **IT** | .074 |
| **FI** | **<--** | **TK** | .709 | .062 | 11.351 | ******* | par_41 | **FI** | **<---** | **TK** | .822 |
| **MA** | **<--** | **TK** | .498 | .058 | 8.595 | ******* | par_42 | **MA** | **<---** | **TK** | .643 |

Trong bốn biến tác động đến TK, thì biến KH có trọng số hồi quy chuẩn hóa cao nhất (0.904), theo sau là TC (0.083), IT (0.074) và QT (0.054). Điều này cho thấy KH có tác động thuận chiều và lớn nhất đến triển khai giải pháp e-CRM, theo sau là TC, QT và IT. Kết quả triển khai giải pháp e-CRM lại tác động thuận chiều đến kết quả tài chính nhiều hơn so với kết quả hoạt động Marketing, được thể hiện ở trọng số hồi quy chuẩn hóa TK->FI đạt 0.822 và TK->MA đạt 0.643.

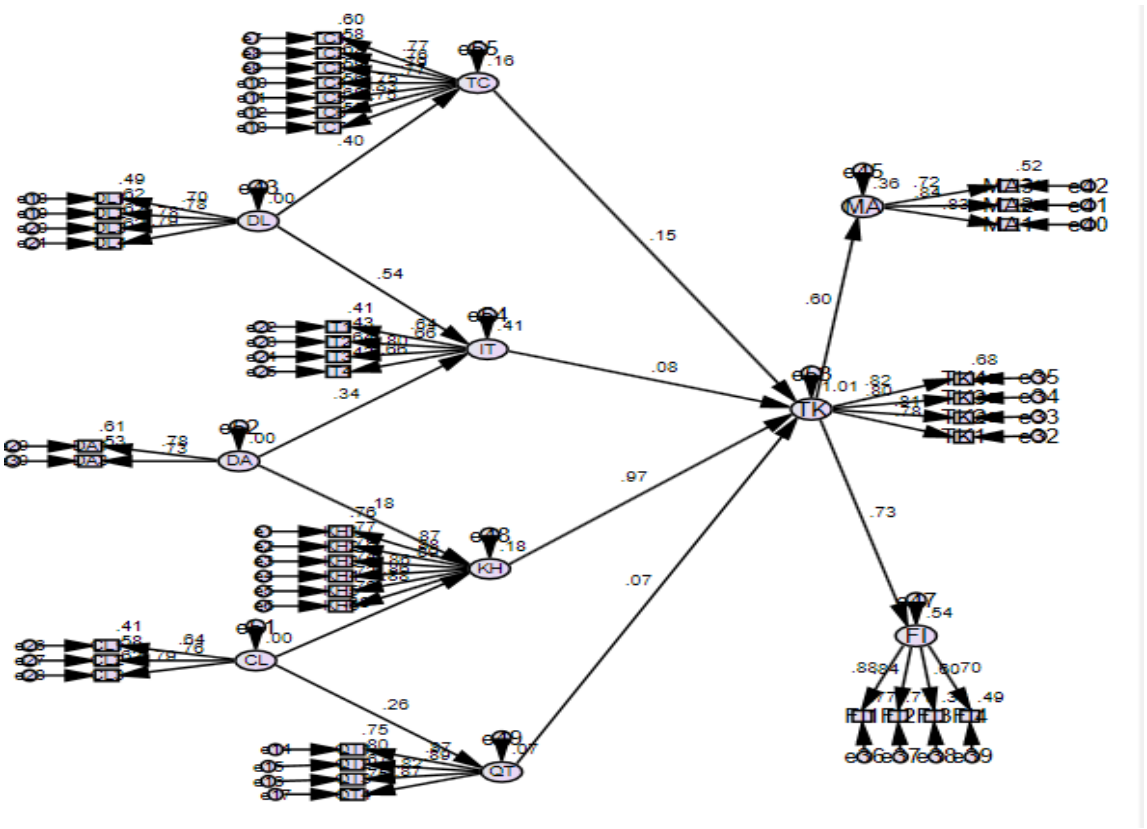
**Bảng 26. Trọng số hồi quy gián tiếp và trực tiếp chuẩn hóa**

| ***Trọng số hồi quy tác động trực tiếp chuẩn hóa*** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **IT** | **QT** | **TC** | **KH** | **TK** | **MA** | **FI** |
| **TK** | .074 | .054 | .083 | .904 | .000 | .000 | .000 |
| **MA** | .000 | .000 | .000 | .000 | .643 | .000 | .000 |
| **FI** | .000 | .000 | .000 | .000 | .822 | .000 | .000 |
| ***Trọng số hồi quy tác động gián tiếp chuẩn hóa*** | | | | | | | |
| | **IT** | **QT** | **TC** | **KH** | **TK** | **MA** | **FI** |
| **TK** | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| **MA** | .048 | .035 | .053 | .581 | .000 | .000 | .000 |
| **FI** | .061 | .044 | .068 | .743 | .000 | .000 | .000 |

Bảng trên chỉ ra hai tác động trực tiếp và gián tiếp. Trong đó, bốn nhân tố IT, QT, TC và KH đều là các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA (lần lượt là 0.074, 0.054, 0.083, 0.904) và KH là tác động trực tiếp mạnh nhất đến TK. Kết quả triển khai giải pháp (TK) có tác động trực tiếp đến kết quả Tài chính (FI) và kết quả Marketing (MA). Bên cạnh đó, bốn nhân tố IT, QT, TC và KH lại có tác động gián tiếp đến kết quả Tài chính (FI) và Marketing (MA) thông qua

triển khai giải pháp e-CRM. Và một lần nữa, Định hướng khách hàng (KH) có tác động gián tiếp mạnh nhất đến FI và MA so với ba nhân tố còn lại.

Kết quả phân tích SEM lần hai mới chỉ cho ra nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến giải pháp e-CRM, nên người viết quyết định đưa ba nhân tố DA, CL và DL vào lại mô hình SEM lần thứ ba ở vị trí tác động gián tiếp đến giải pháp e-CRM (Hình 21).




**Hình 21. Kết quả phân tích mô hình SEM lần ba**

Kết quả phân tích SEM lần ba có Chi-square/df là 2.302 <5 và RMSEA là 0.074 đều thỏa mãn nhất định với điều kiện phù hợp mô hình. Bảy biến KH, TC, QT, IT, DA, CL và DL đều có ý nghĩa thống kê vì có giá trị sig. nhỏ hơn 0.05. Hai biến đo lường FI và MA cũng đạt ý nghĩa thống kê vì có giá trị Sig. nhỏ hơn 0.05 (0.000 và 0.000).

**Bảng 27. Hệ số hồi quy của 10 nhân tố**

| **Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa** | | | | | | | | **Hệ số hồi quy chuẩn hóa** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Estimate** | **S.E.** | **C.R.** | **P** | **Label** | | | | **Estimate** |
| **TC** | **<---** | **DL** | **.513** | .097 | 5.292 | *** | par_35 | **TC** | **<---** | **DL** | **.404** |
| **IT** | **<---** | **DA** | **.314** | .083 | 3.778 | *** | par_36 | **IT** | **<---** | **DA** | **.343** |

| Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa | | | | | | | | Hệ số hồi quy chuẩn hóa | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label | | | | Estimate |
| **IT** | **<---** | **DL** | **.473** | .078 | 6.048 | ******* | par_40 | **IT** | **<---** | **DL** | **.545** |
| **KH** | **<---** | **CL** | **.465** | .098 | 4.755 | ******* | par_41 | **KH** | **<---** | **CL** | **.381** |
| **QT** | **<---** | **CL** | **.363** | .108 | 3.371 | ******* | par_42 | **QT** | **<---** | **CL** | **.263** |
| **KH** | **<---** | **DA** | **.221** | .104 | 2.137 | **.033** | par_43 | **KH** | **<---** | **DA** | **.185** |
| **TK** | **<---** | **TC** | **.138** | .032 | 4.271 | ******* | par_32 | **TK** | **<---** | **TC** | **.146** |
| **TK** | **<---** | **QT** | **.061** | .027 | 2.301 | **.021** | par_37 | **TK** | **<---** | **QT** | **.065** |
| **TK** | **<---** | **KH** | **1.031** | .063 | 16.451 | ******* | par_38 | **TK** | **<---** | **KH** | **.973** |
| **TK** | **<---** | **IT** | **.114** | .046 | 2.476 | **.013** | par_39 | **TK** | **<---** | **IT** | **.082** |
| **MA** | **<---** | **TK** | **.501** | .058 | 8.606 | ******* | par_33 | **MA** | **<---** | **TK** | **.601** |
| **FI** | | **TK** | **.626** | .063 | 9.952 | ******* | par_34 | **FI** | **<---** | **TK** | **.733** |

Bảng trên cho thấy QT, KH, IT và TC là bốn nhân tố có tác động trực tiếp và thuận chiều đến TK, trong đó KH vẫn là nhân tố tác động trực tiếp mạnh nhất đến TK (0.973) so với ba nhân tố còn lại. Bên cạnh đó, các ảnh hưởng thuận chiều trực tiếp có thể kể đến là DL tác động TC và IT (hệ số hồi quy chuẩn hóa lần lượt là 0.404 và 0.540) trong đó DL có tác động đến IT nhiều hơn. DA tác động trực tiếp thuận chiều đến KH và IT (0.185 và 0.343), trong đó DA tác động đến IT mạnh hơn. CL tác động trực tiếp thuận chiều đến KH và QT (0.381 và 0.263), trong đó CL tác động đến KH mạnh hơn. TK ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến MA và FI (0.601 và 0.733).

**Bảng 28. Trọng số hồi quy tác động gián tiếp chuẩn hóa**

| | DA | CL | DL | IT | QT | TC | KH |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **TK** | .208 | .388 | .104 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| **MA** | .125 | .233 | .062 | .050 | .039 | .088 | .585 |
| **FI** | .153 | .284 | .076 | .060 | .048 | .107 | .713 |

Ngoài các tác động trực tiếp và thuận chiều của các nhân tố đã đề cập phần trên, thì còn có nhiều tác động gián tiếp giữa các nhân tố đến việc triển khai giải pháp e-CRM và kết quả triển khai khi xem xét về mặt Tài chính và Marketing. Ba nhân tố DA, CL và DL có tác động thuận chiều và gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM (TK), với lần lượt trọng số hồi quy chuẩn hóa là 0.208, 0.388, 0.104. Trong đó, chiến lược (CL) có tác động gián tiếp thuận chiều đến TK lớn hơn hai nhân tố còn lại. Bên cạnh đó, mô hình cũng cho thấy cả bảy nhân tố DA, CL, DL, IT, QT, TC và KH đều

có ảnh hưởng gián tiếp và thuận chiều đến kết quả triển khai giải pháp e-CRM về Tài chính và Marketing; trong đó, KH có tác động gián tiếp mạnh nhất đến MA và FI so với sáu yếu tố còn lại.

Như vậy, trong tám nhân tố ảnh hưởng đã đề xuất ở mô hình nghiên cứu, thì có bốn nhân tố tác động thuận chiều trực tiếp đến TK, và ba nhân tố tác động thuận chiều và gián tiếp đến TK. Bốn nhân tố là Định hướng khách hàng, Tổ chức, Quản trị tri thức và Công nghệ có ảnh hưởng thuận chiều và trực tiếp đến việc triển khai giải pháp e-CRM; đồng thời lại có tác động thuận chiều và gián tiếp đến kết quả triển khai giải pháp e-CRM về mặt Tài chính và Marketing của Vietnam Airlines. Còn ba nhân tố Xử lý dữ liệu, Đội dự án và Chiến lược có tác động thuận chiều và gián tiếp đến việc triển khai, đồng thời cũng tác động gián tiếp đến kết quả Tài chính và Marketing. Triển khai giải pháp e-CRM có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến kết quả về Tài chính và hoạt động Marketing. Trong đó, Định hướng khách hàng là nhân tố có tác động mạnh nhất cả trực tiếp và gián tiếp đến TK, FI và MA.

### *3.3.5 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu*

Căn cứ vào phân tích Cronbach' Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được trình bày tại Bảng 52 sau:

**Bảng 29. Kiểm định giả thuyết**

| Giả thuyết nghiên cứu | | Kết quả kiểm định |
|---|---|---|
| **H1** | Chiến lược e-CRM có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM | **Hỗ trợ** |
| **H2** | Đội dự án có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM | **Hỗ trợ** |
| **H3** | Nhân tố tổ chức có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM | **Hỗ trợ** |
| **H4** | Công nghệ thông tin có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM | **Hỗ trợ** |
| **H5** | Xử lý dữ liệu có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM | **Hỗ trợ** |

| | | |
|---|---|---|
| **H6** | Định hướng khách hàng có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM | **Hỗ trợ** |
| **H7** | Quản trị tri thức có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM | **Hỗ trợ** |
| **H8** | Kiểm soát có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp e-CRM | Không hỗ trợ |
| **H9** | Triển khai giải pháp e-CRM có tác động thuận chiều đến kết quả Marketing | **Hỗ trợ** |
| **H10** | Triển khai giải pháp e-CRM có tác động thuận chiều đến kết quả tài chính | **Hỗ trợ** |

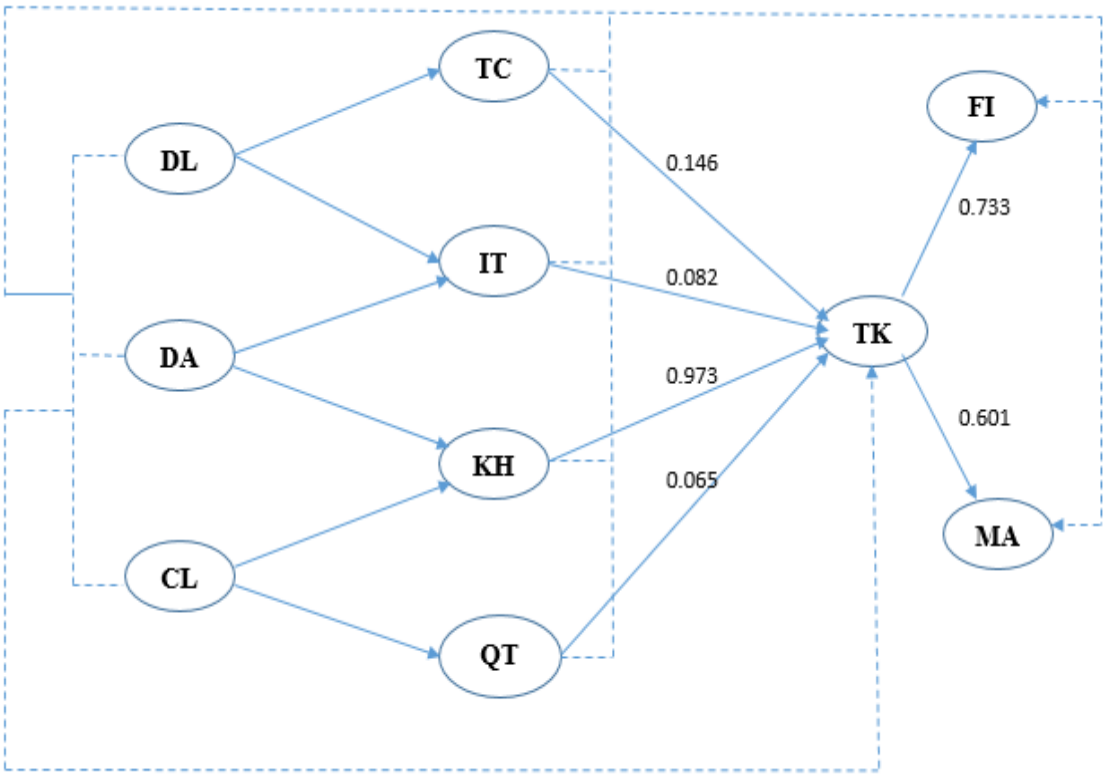
Theo kết quả phân tích thống kê; các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H9 và H10 được kiểm định như bảng trên, còn lại H8 không phù hợp do nhân tố KS (Kiểm soát) bị loại khỏi mô hình nghiên cứu.

Việc nhân tố Kiểm soát (H8) bị loại khỏi mô hình nghiên cứu sau khi phân tích thống kê được chấp nhận vì ba lý do. Một là mẫu nghiên cứu 300 (với tỷ lệ phản hồi 80.33%) đại diện cho tổng thể nghiên cứu (mục 3.3.1). Do đó, việc phân tích thống kê loại trừ KS trong số 7 nhân tố khác không mang tính xác xuất về mặt số liệu. Hai là trong mối tương quan với 7 nhân tố còn lại thì KS bị loại bỏ. Ba là thực trạng VNA chưa có yêu cầu cụ thể về kiểm soát riêng cho giải pháp e-CRM mà là kiểm soát và đánh giá chung cho các hoạt động cung ứng dịch vụ và các hoạt động bên trong doanh nghiệp (được nêu tại mục 3.1.3.3).

Trong khi đó, nhân tố Chiến lược, Dự Án và Xử lý dữ liệu (giả thuyết H1, H2 và H5) chỉ có tác động gián tiếp đến việc triển khai giải pháp e-CRM. Về mặt lý thuyết thì ba nhân tố này đều có ảnh hưởng đến giải pháp e-CRM trong các ngành nghề nói chung và hàng không nói riêng, nhưng khi nghiên cứu cụ thể tại một doanh nghiệp là VNA thì kết quả phân tích cho thấy có sự ảnh hưởng giữa 3 nhân tố này đến giải pháp e-CRM nhưng đó là ảnh hưởng gián tiếp qua một nhân tố khác. Mặt khác, số liệu phân tích có được từ việc điều tra tất cả thành viên tham gia triển khai giải pháp e-CRM, nên kết quả này cũng không mang tính xác xuất về mặt dữ liệu.

Còn lại 4 nhân tố là Tổ chức, Công nghệ thông tin, Định hướng khách hàng và Quản trị tri thức có ảnh hưởng trực tiếp đến việc triển khai giải pháp e-CRM là hoàn toàn khẳng định lại kết quả từ nghiên cứu định tính.

Như vậy, trong tám nhân tố ảnh hưởng đề xuất, thì có bảy nhân tố ảnh hưởng tích cực (thuận chiều) đến triển khai giải pháp e-CRM là Định hướng khách hàng, Tổ chức, Xử lý dữ liệu, Quản trị tri thức, Công nghệ, Đội dự án, Xử lý dữ liệu và Chiến lược; trong đó Định hướng khách hàng có tác động trực tiếp mạnh nhất đến triển khai giải pháp e-CRM tại Vietnam Airlines, và ba nhân tố (DA, DL và CL) lại có tác động gián tiếp. Đồng thời, triển khai giải pháp e-CRM có tác động tích cực trực tiếp đến hoạt động tài chính và Marketing của VNA. Kết quả mô hình nghiên cứu được thể hiện tại hình dưới đây:




***Hình 22. Mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA***

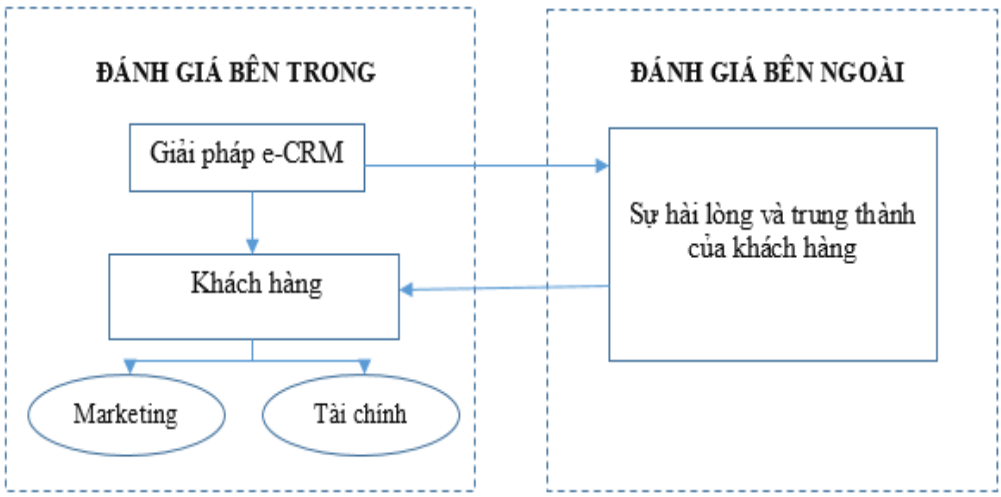
Ngoài các tác động trực tiếp và thuận chiều giữa KH, TC, IT, QT đến TK; còn có các tác động gián tiếp giữa các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả Tài chính và Marketing. Điều này có nghĩa là để triển khai giải pháp e-CRM thì VNA cần chú ý

đến bốn nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp và ba nhân tố (DA, DL, CL) ảnh hưởng gián tiếp thông qua bốn nhân tố tác động trực tiếp (KH, TC, IT, QT). Đồng thời, việc thực hiện tốt mỗi một nhân tố như Định hướng khách hàng, hoặc Tổ chức, hoặc Công nghệ, hoặc Quản trị tri thức, Đội dự án, Xử lý dữ liệu và chiến lược khi triển khai giải pháp e-CRM đều đem lại giá trị gia tăng cho cả khách hàng và hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam.

## 3.4 Tóm tắt kết quả nghiên cứu

### *3.4.1 Kết quả triển khai giải pháp e-CRM*

Việc đánh giá hệ thống quản trị quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp thường khác biệt nhau, tuy nhiên, áp dụng cùng lúc nhiều phương pháp và tiêu chí đánh giá là cách thức thường được các doanh nghiệp sử dụng để có một cái nhìn toàn diện về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng (Dương Kim Anh và Trương Đình Chiến, 2009, tr.219). Dựa trên mô hình về quá trình đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng gồm đánh giá bên trong (khả năng hiểu khách hàng) và đánh giá bên ngoài (nhu cầu và thái độ khách hàng) (Dương Kim Anh và Trương Đình Chiến, 2009, tr.218), luận án mô tả kết quả triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam cũng dưới 2 góc độ theo hình dưới đây




***Hình 23: Mô hình về đánh giá kết quả giải pháp e-CRM***

Trong đó, hai thước đo về tài chính và Marketing đều đánh giá từ nội tại của doanh nghiệp. Còn để đánh giá khách hàng (mức độ hài lòng và trung thành) về kết quả thực hiện giải pháp e-CRM thì được coi là yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Kết

quả nghiên cứu cho thấy, việc triển khai giải pháp e-CRM có tác động trực tiếp đến hoạt động Marketing và Tài chính của Vietnam Airlines, trong đó tác động đến hoạt động Tài chính lớn hơn so với Marketing (0.733 và 0.601). Bên cạnh đó, việc triển khai giải pháp e-CRM cũng ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng và trung thành của khách hàng (Nguyễn Thị Khánh Chi, 2018, tr.51). Và ngược lại, khác hàng càng hài lòng với dịch vụ của Vietnam Airlines và số lượng khách hàng trung thành tăng lên thì sẽ tác động tích cực đến kết quả tài chính và Marketing. Do đó, khi triển khai giải pháp e-CRM, Vietnam Airlines có được nhiều lợi ích. Cụ thể là, củng cố và phát triển mối quan hệ khách hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ, hỗ trợ tốt hơn hoạt động marketing, tạo dựng hình ảnh và uy tín, đem lại giá trị gia tăng cho khách hàng, phát triển mối liên kết kinh doanh với các đối tác và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Bên cạnh đó, khách hàng cũng được hưởng lợi từ giải pháp e-CRM do chất lượng dịch vụ tăng lên và giá trị gia tăng mà khách hàng nhận được cao hơn.

Như vậy, nếu Vietnam Airlines triển khai tốt, thì sẽ đạt được mục tiêu mà giải pháp e-CRM đem lại, đó là chất lượng dịch vụ càng ngày được cải tiến, tạo lập giá trị cho các bên tham gia và tăng tính liên kết với các đối tác. Bên cạnh đó, việc đánh giá bên ngoài đến từ phía khách hàng cũng cho thấy sự ảnh hưởng của các nhân tố nghiên cứu trong luận án (Công nghệ thông tin, định hướng khách hàng, quản trị tri thức, tổ chức và xử lý dữ liệu) có tác động đến sự hài lòng và trung thành của khách hàng.

### *3.4.2 Sự tác động của các nhân tố nghiên cứu*

Qua phương pháp nghiên cứu định tính mà trước hết là nghiên cứu tổng quan lý thuyết, luận án đã tổng hợp được 19 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Tiếp theo, nghiên cứu 5 tình huống của các hãng hàng không trên Thế giới, luận án rút ra 16 nhân tố ảnh hưởng trong ngành hàng không. Cuối cùng, phỏng vấn chuyên gia đã gói gọn lại 8 nhân tố có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam và 2 nhân tố đo lường kết quả triển khai, mà cụ thể là hãng hàng không Quốc gia Vietnam Airlines. Phương pháp nghiên cứu định lượng giúp lượng hóa được các nhân tố đề xuất ở mô hình nghiên cứu trên cơ sở đánh giá nhân tố nào ảnh hưởng hay không ảnh hưởng, ảnh hưởng gián tiếp hay ảnh hưởng trực tiếp, ảnh hưởng nhiều nhất hay ảnh hưởng ít nhất và tỉ lệ mức độ ảnh hưởng. Cụ thể kết quả nghiên cứu được thể hiện tóm tắt như sau:

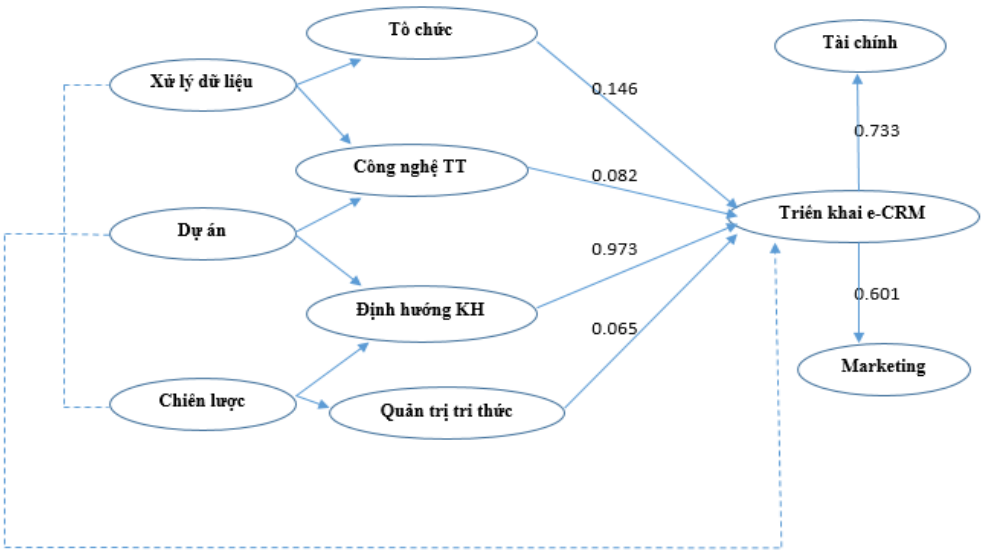
Khảo sát được thực hiện với mẫu 300 gồm lãnh đạo nhân viên của VNA, tuy nhiên, tỷ lệ phản hồi chỉ đạt 80.33% với 241 phiếu thu về. Đối tượng tham gia điều tra thành phần nam giới chiếm tỉ lệ cao hơn so với nữ và chủ yếu trong độ tuổi từ 31 đến 40, với trình độ đại học chiếm đa số. Phân tích Cronbach' Alpha giúp kiểm định độ tin cậy của 47 thang đo. Kết quả cho thấy 47 biến quan sát thuộc 11 thành phần trong mô hình nghiên cứu đều đạt độ tin cậy cho phép với hệ số tương quan biến tổng đều >0.3 và hệ số Cronbach' Alpha đều >0.6.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) trích được 7 nhóm nhân tố hội tụ theo 7 nhóm nhân tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất, đó là nhóm nhân tố KH (KH1, KH2, KH3, KH4, KH5, KH6), TC (TC1, TC2, TC3, TC4, TC5, TC6, TC7), QT (QT1, QT2, QT3, QT4), DL (DL1, DL2, DL3, DL4), IT (IT1, IT2, IT3, IT4), CL (CL1, CL2, CL3) và DA (DA1, DA3, DA4); trong đó loại bỏ hoàn toàn nhóm nhân tố KS với 4 biến quan sát (KS1, KS2, KS3, KS4) và biến quan sát CL4. Tiếp theo, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện nhằm kiểm định 31 biến quan sát còn lại đại diện cho 7 nhóm nhân tố. Kết quả cho thấy mô hình kiểm định CFA lần 2 phù hợp với dữ liệu thị trường khi loại bỏ DA4; trong đó, TLI = 0.925, CFI = 0.933, GFI = 0.805, Chi-square/df = 1.662 (<2), đặc biệt chỉ số RMSEA = 0.053 được cải thiện <0.08. Các thành phần Định hướng khách hàng (KH), Tổ chức (TC), Quản trị tri thức (QT), Xử lý dữ liệu (DL), Công nghệ thông tin (IT), Chiến lược (CL), Đội dự án (DA) đều đạt tính đơn hướng do không có mối tương quan giữa các sai số của biến quan sát. Kết quả tính cho thấy phương sai trích (AVE) của từng nhân tố đều đạt chuẩn và được chấp nhận, vì có giá trị đều lớn hơn 0.5. Do đó, các nhân tố (KH, TC, QT, DL, IT, CL, DA, TK, FI, MA) đều đạt độ tin cậy tổng hợp tốt và đạt giá trị phân biệt.

Cuối cùng là phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) có Chi-square/df là 2.252 <5 , GFI là 0.806, TLI là 0.900, CFI là 0.910 và RMSEA là 0.072 đều thỏa mãn với điều kiện phù hợp mô hình. Bốn biến KH, TC, QT, IT đều có ý nghĩa thống kê vì có giá trị sig. nhỏ hơn 0.05 (lần lượt là 0.000, 0.008, 0.037, 0.025). Hai biến đo lường FI và MA cũng đạt ý nghĩa thống kê vì có giá trị Sig. nhỏ hơn 0.05. Bốn nhân tố IT, QT, TC và KH đều là các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA (lần lượt là 0.074, 0.054, 0.083, 0.904) và KH là tác động trực tiếp mạnh

nhất đến TK. Kết quả phân tích SEM lần ba cho thấy ba nhân tố DA, CL và DL có tác động thuận chiều và gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM (TK), với lần lượt trọng số hồi quy chuẩn hóa là 0.208, 0.388, 0.104. Trong đó, chiến lược (CL) có tác động gián tiếp thuận chiều đến TK lớn hơn hai nhân tố còn lại. Bên cạnh đó, mô hình cũng cho thấy cả bảy nhân tố DA, CL, DL, IT, QT, TC và KH đều có ảnh hưởng gián tiếp và thuận chiều đến kết quả triển khai giải pháp e-CRM về Tài chính và Marketing; trong đó, KH có tác động gián tiếp mạnh nhất đến MA và FI so với sáu yếu tố còn lại.

Trong tám nhân tố ảnh hưởng đã đề xuất ở mô hình nghiên cứu, thì có bốn nhân tố tác động thuận chiều trực tiếp đến TK, và ba nhân tố tác động thuận chiều và gián tiếp đến TK. Bốn nhân tố là Định hướng khách hàng, Tổ chức, Quản trị tri thức và Công nghệ có ảnh hưởng thuận chiều và trực tiếp đến việc triển khai giải pháp e-CRM; đồng thời lại có tác động thuận chiều và gián tiếp đến kết quả triển khai giải pháp e-CRM về mặt Tài chính và Marketing của Vietnam Airlines. Còn ba nhân tố Xử lý dữ liệu, Đội dự án và Chiến lược có tác động thuận chiều và gián tiếp đến việc triển khai, đồng thời cũng tác động gián tiếp đến kết quả Tài chính và Marketing. Triển khai giải pháp e-CRM có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến kết quả về Tài chính và hoạt động Marketing. Trong đó, Định hướng khách hàng là nhân tố có tác động mạnh nhất cả trực tiếp và gián tiếp đến TK, FI và MA. Các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H6, H7, H9 và H10 được kiểm định, còn lại H8 không phù hợp do nhân tố KS (Kiểm soát) bị loại khỏi mô hình nghiên cứu.




***Hình 24: Mô hình các nhân tố tác động***

Kết quả nghiên cứu đúc kết bảy nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại Vietnam Airlines, trong đó có bốn nhân tố ảnh hưởng trực tiếp (KH, TC, IT, QT) và ba nhân tố ảnh hưởng gián tiếp (DA, DL, CL). Tác động của Xử lý dữ liệu (DL) đến công nghệ thông tin (IT) và tổ chức (TC) khi triển khai giải pháp e-CRM tại VNA cho thấy việc sử dụng dữ liệu tốt và đúng mục đích hay không sẽ ảnh hưởng đến các yếu tố tổ chức và sử dụng công nghệ. Tác động của Đội dự án (DA) đến công nghệ (IT) và định hướng khách hàng (KH) cho thấy vai trò của đội dự án chỉ chủ yếu ảnh hưởng đến công nghệ và định hướng khách hàng mà không ảnh hưởng đến các vấn đề khác khi triển khai giải pháp e-CRM. Đồng thời, Chiến lược triển khai giải pháp (CL) cũng chỉ tác động đến định hướng khách hàng (KH) và quản trị tri thức (QT), do đó mức độ ảnh hưởng của chiến lược còn chưa bao phủ được các vấn đề về con người và công nghệ trong tổ chức VNA. Ngoài các tác động trực tiếp và gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA, còn có các tác động gián tiếp giữa bảy nhân tố ảnh hưởng đến kết quả Tài chính và Marketing.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Từ phân tích chương 3 cho thấy, luận án nghiên cứu việc triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam dưới 2 góc độ, góc độ điều tra từ phía khách hàng và góc độ điều tra khảo sát bên trong doanh nghiệp. Từ đó khẳng

định thêm mô hình nghiên cứu và việc triển khai giải pháp e-CRM của Vietnam Airlines cần hoàn thiện hơn nữa nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu thống kê cho thấy trong 8 nhân tố đề xuất thì một nhân tố bị loại khỏi mô hình nghiên cứu là Kiểm soát triển khai (KS). Bảy nhân tố có ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai giải pháp, trong đó bốn nhân tố (KH, TC, IT, QT) có tác động trực tiếp và ba nhân tố (DA, DL và CL) có tác động gián tiếp đến việc triển khai giải pháp e-CRM tại VNA. Ngoài tác động trực tiếp và gián tiếp đến triển khai giải pháp, cả bảy nhân tố còn ảnh hưởng gián tiếp đến kết quả Tài chính và Marketing, trong đó KH là có tác động mạnh nhất đến TK, FI và MA.

# CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT NHẰM HOÀN THIỆN VIỆC TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ TẠI HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

Trong chương này, kết quả nghiên cứu được tóm tắt lại nhằm làm nổi bật vấn đề cần nghiên cứu, đồng thời câu hỏi nghiên cứu "các biện pháp nhằm triển khai giải pháp e-CRM thành công tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam" được trả lời thông qua đề xuất dành cho VNA. Cuối cùng, nghiên cứu cũng chỉ ra những điểm mới, đóng góp và hạn chế của luận án.

## 4.1 Phương hướng phát triển của hãng hàng không Quốc gia Việt Nam

Luận án trình bày phương hướng phát triển của Vietnam Airlines dưới ba góc độ: mục tiêu, định hướng và kế hoạch phát triển; nhằm làm rõ hơn phương hướng hoạt động kinh doanh của VNA trong thời gian tới và xem xét liệu việc triển khai giải pháp e-CRM có gắn liền với phương hướng hoạt động hay không. Từ đó nhằm đưa ra các gợi ý tại phần tiếp theo.

### *4.1.1 Mục tiêu phát triển*

Mục tiêu của hãng hàng không Quốc gia Việt Nam là xây dựng thành doanh nghiệp mạnh, là hãng hàng không Quốc gia có lực lượng vận tải chủ lực, giữ vai trò chủ đạo trong giao thông hàng không Việt Nam với các cơ sở hạ tầng kỹ thuật bảo dưỡng và đào tạo chuyên ngành tiên tiến.

Vietnam Airlines đặt ra mục tiêu là cầu nối quan hệ quốc tế của nước Việt Nam hội nhập, trở thành hãng hàng không có tầm cỡ tại khu vực Đông Nam Á và giữ vị thế chi phối trong khu vực Tiểu vùng CLMV (Campuchia, Lào, Myanmar, Việt Nam), kinh doanh có hiệu quả trên cơ sở cân đối hài hòa lợi ích của cổ đông và nhu cầu phát triển kinh tế của đất nước và là lực lượng dự bị đáng tin cậy cho an ninh quốc phòng.

Như vậy, để có thể đạt được mục tiêu đề ra, việc thiết yếu là Vietnam Airlines cần triển khai giải pháp e-CRM thành công thì sẽ kết nối các hoạt động hoạch định nguồn lực doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực và các hoạt động kinh doanh khác. Hay có thể nói rằng, việc triển khai giải pháp e-CRM tốt sẽ giúp Vietnam Airlines đạt được mục tiêu đề ra.

### *4.1.2 Định hướng phát triển*

Khẳng định vị thế chủ lực của Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam tại thị trường Việt Nam. Phấn đấu đạt mục tiêu trở thành hãng hàng không tiên tiến, thuộc nhóm hãng hàng không đứng đầu khu vực ASEAN về quy mô, giữ vị thế chi phối trong vận tải hàng không Tiểu vùng CLMV, xây dựng VNA thành thương hiệu có uy tín của Việt Nam trên thị trường. Kết hợp với các hãng hàng không trong VNA Group bao gồm Jetstar Pacific, Cambodia Angkor Air và Vasco nhằm xây dựng dải sản phẩm đáp ứng nhu cầu vận chuyển của các đối tượng khách hàng, tạo lợi thế về quy mô trong việc kết hợp quảng bá sản phẩm, đào tạo, huấn luyện, bảo dưỡng tàu bay, nâng cao năng lực cạnh tranh.

Trong vận tải hàng không, lấy an toàn làm mục tiêu hàng đầu, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ với nguyên tắc định hướng khách hàng, từng bước nâng dần tỷ trọng khách thu nhập cao, thiết kế sản phẩm tạo ra bản sắc văn hóa trong dịch vụ VNA, khác biệt rõ nét với các hãng cạnh tranh đồng thời đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế đạt tiêu chuẩn 4 sao, phấn đấu đến năm 2020 trở thành hãng hàng không được ưa chuộng ở châu Á về chất lượng dịch vụ trên không và mặt đất.

Bảo đảm phát triển bền vững thông qua chính sách đầu tư có trọng điểm vào ngành nghề kinh doanh chính tạo ra lợi thế cạnh tranh, nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải hàng không của VNA và các công ty có vốn góp trên nguyên tắc đảm bảo cân đối nguồn vốn đầu tư và hiệu quả đầu tư. Tập trung đầu tư hạ tầng cơ sở kỹ thuật sửa chữa bảo dưỡng, cơ sở huấn luyện đào tạo chuyên ngành và các cơ sở trong dây chuyền dịch vụ đồng bộ tại các sân bay căn cứ.

Linh hoạt trong bố trí và sử dụng nguồn lực, đặc biệt là đội tàu bay và cơ sở hạ tầng kỹ thuật một cách chủ động trong từng giai đoạn phù hợp với dự báo thị trường.

Phát huy tối đa nội lực, lấy phát triển nguồn nhân lực làm trọng tâm. Xây dựng bộ máy cán bộ, người lái, kỹ sư, chuyên gia tinh nhuệ về chuyên môn, năng suất lao động cao, có phẩm chất chính trị vững vàng, đảm đương tốt việc vận hành, quản lý một hãng hàng không chuyên nghiệp, quy mô lớn.

Cân đối hài hòa giữa lợi ích của các cổ đông, doanh nghiệp và người lao động. Xây dựng văn hóa công ty, tạo môi trường làm việc văn minh, cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp, cải thiện thu nhập nhằm tạo sức thu hút các nguồn lực lao động chất xám cao và lao động đặc thù ở Việt Nam.

Tóm lại, định hướng phát triển của Vietnam Airlines lấy nguyên tắc định hướng khách hàng làm ưu tiên nhằm tạo lợi thế cạnh tranh đạt mục tiêu doanh nghiệp. Có thể thấy rằng, phương hướng phát triển đề ra phù hợp với chiến lược triển khai giải pháp e-CRM; tuy nhiên, việc triển khai tốt hay không, có thành công hay không lại phụ thuộc chủ yếu vào các nhân tố cụ thể bên trong doanh nghiệp.

### *4.1.3 Kế hoạch phát triển*

Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam lập kế hoạch phát triển về mạng đường bay và đội tàu bay.

Về phát triển mạng đường bay, mạng đường bay của VNA tiếp tục được xây dựng với tần suất khai thác ngày càng cao, tập trung quy hoạch nối chuyến qua sân bay cửa ngõ tại Tp. Hồ Chí Minh và Hà Nội nhằm từng bước xây dựng Tp. Hồ Chí Minh và Hà Nội trở thành trung tâm trung chuyển hàng không khu vực, cạnh tranh trực tiếp với các trung tâm trung chuyển lớn như Hongkong, Bangkok, Singapore, Kuala Lumpur. Từng bước xây dựng sân bay Đà Nẵng thành trung tâm bổ trợ cho 2 trung tâm chính là Nội Bài và Tân Sơn Nhất. Mạng đường bay của VNA tiếp tục được xây dựng với tần suất khai thác ngày càng cao, tập trung quy hoạch nối chuyến qua sân bay cửa ngõ tại Tp. Hồ Chí Minh và Hà Nội nhằm từng bước xây dựng Tp. Hồ Chí Minh và Hà Nội trở thành trung tâm trung chuyển hàng không khu vực, cạnh tranh trực tiếp với các trung tâm trung chuyển lớn như Hongkong, Bangkok, Singapore, Kuala Lumpur. Từng bước xây dựng sân bay Đà Nẵng thành trung tâm bổ trợ cho 2 trung tâm chính là Nội Bài và Tân Sơn Nhất.

Về phát triển đội tàu bay, kế hoạch phát triển đội tàu bay chở khách của Vietnam Airlines đến năm 2020 sẽ có 02 dòng tàu bay chính theo tiêu chuẩn chung của quốc tế. Đó là dòng tàu bay có 300 ghế nhằm tập trung khai thác các đường bay tầm xa và tầm trung (Bắc Mỹ, Châu Âu, Đông Bắc Á, Úc); và dòng tàu bay 180 ghế

nhằm sử dụng trên các tuyến bay nội địa hay trong khu vực Đông Bắc Á và Đông Nam Á.

Tóm lại, kế hoạch phát triển của hãng hàng không Quốc gia Việt Nam là phát triển đội tàu bay. Tuy nhiên, việc phát triển đội tàu bay cần phụ thuộc vào thị trường hoạt động và số lượng khách hàng. Do đó, để kế hoạch phát triển diễn ra đúng hướng, thì việc thiết yếu phải triển khai giải pháp e-CRM phù hợp mới đảm bảo được số lượng khách hàng gia tăng và quốc tế hóa quản lý thông tin và chia sẻ dữ liệu.

### 4.2 Xu hướng triển khai giải pháp e-CRM trong thời gian tới

Giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong thời gian tới sẽ tiếp tục có những thay đổi lớn. Nguyên nhân của những thay đổi này là do sự phát triển không ngừng của các thiết bị di động, của dữ liệu lớn (Big data) và của vạn vật kết nối Internet (Internet of thing – IoT). Nên trong thời gian tới, việc triển khai giải pháp e-CRM có những xu hướng sau:

- Tích hợp dữ liệu từ nhiều kênh. Các nhà cung cấp giải pháp e-CRM đang làm việc để chuyển dữ liệu truyền thông xã hội sang kênh truyền thông an toàn hơn. Tích hợp dữ liệu không có cấu trúc đến từ nhiều kênh như Email và điện thoại thông minh di động.

- Xử lý dữ liệu lớn. Khi dữ liệu được thâm nhập từ nhiều kênh với khối lượng lớn, vận tốc và đa dạng, các nhà cung cấp giải pháp e-CRM đang khám phá các dữ liệu lớn này có thể được quản lý tốt để có thể sử dụng hiệu quả.

- Chuyển sang e-CRM dựa trên đám mây. Các doanh nghiệp thích sử dụng phần mềm CRM dựa trên đám mây để khắc phục các vấn đề với phần mềm CRM tiền đề (trong đó mọi phát triển tính năng mới đòi hỏi phải nâng cấp). E-CRM dựa trên đám mây cũng làm giảm gánh nặng của doanh nghiệp khi đầu tư vào cơ sở hạ tầng.

- CRM xã hội. Khách hàng tham gia vào việc đọc các bài đánh giá, đề xuất và đánh giá sản phẩm hoặc dịch vụ trước khi quyết định mua. Các doanh nghiệp rất muốn sử dụng các công cụ CRM xã hội trong phần mềm CRM của họ vì phương tiện truyền thông xã hội có thể mang lại một cái nhìn sâu sắc về sở thích và hành vi của khách hàng.

- CRM di động. Các nhà cung cấp giải pháp e-CRM ngày nay đang đầu tư chi phí lớn nhằm thiết kế các ứng dụng CRM trên nền tảng thiết bị di động.

- Sử dụng dữ liệu CRM hiệu quả. Dữ liệu về khách hàng thường rất lớn, nên các doanh nghiệp thường đầu tư vào hệ thống e-CRM nhiều hơn thay vì tập trung vào việc sử dụng dữ liệu một cách hiệu quả. Các nhà cung cấp giải pháp CRM cũng đang nỗ lực cung cấp các cách xử lý dữ liệu khách hàng đơn giản và dễ dàng hơn bằng cách sử dụng thiết bị di động.

- Hệ thống phần mềm CRM với thiết bị đeo được. Đây là cuộc cách mạng lớn tiếp theo trong việc phát triển các hệ thống phần mềm CRM. Wearable là những thiết bị được người tiêu dùng đeo để theo dõi thông tin sức khỏe và thể chất của họ. Nếu các ứng dụng CRM được tích hợp với các thiết bị tính toán có thể đeo được, thì các doanh nghiệp có thể được hưởng lợi nhờ có thông tin thời gian thực của khách hàng và quyền truy cập vào dữ liệu một cách hiệu quả và tăng cường mối quan hệ khách hàng.

- Tạo trải nghiệm khách hàng tốt nhất. Khách hàng thường đánh giá các sản phẩm hoặc dịch vụ qua những trải nghiệm tốt nhất hoặc tệ nhất. Do đó, các doanh nghiệp sử dụng e-CRM đang nghiên cứu các hoạt động liên quan đến việc tạo trải nghiệm tốt cho khách hàng.

- Giải pháp e-CRM phát triển thành XRM. XRM (X- relationship management) là Quản lý các hoạt động nói chung trong doanh nghiệp, mang tầm phạm vi lớn hơn so với e-CRM. Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp, quản trị quan hệ khách hàng, quản trị nguồn lực doanh nghiệp và quản trị chuỗi cung ứng sẽ được tích hợp trong một hệ thống tổ hợp, gọi là XRM.

Tóm lại, với sự phát triển không ngừng của công nghệ thông tin, hình thái của giải pháp e-CRM cũng được phát triển đa dạng. Xu hướng phát triển của giải pháp e-CRM theo hướng tích hợp. Tích hợp với các hoạt động khác bên trong doanh nghiệp tạo ra một hệ thống hoàn chỉnh trong việc quản lý, chia sẻ nguồn lực, chia sẻ dữ liệu nhằm đạt hiệu quả tốt nhất trong quản lý quan hệ khách hàng, quản lý nguồn lực doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp sẽ dễ dàng đạt được mục tiêu do giải pháp e-CRM đem lại, đó là nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo lập giá trị và tạo tính liên kết với các doanh nghiệp khác; từ đó, doanh nghiệp sẽ đạt được mục tiêu đề ra. Do đó,

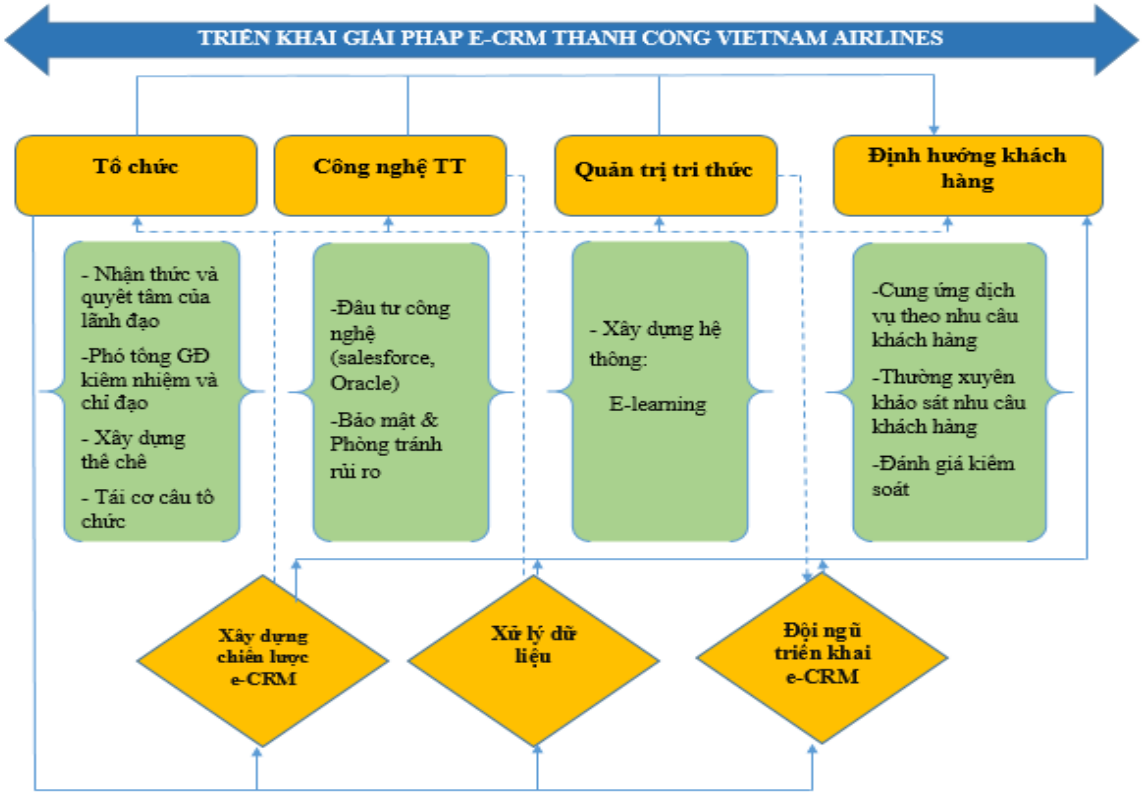
với xu hướng phát triển ngày càng đa dạng của giải pháp e-CRM, các hãng hàng không nên nắm bắt sự phát triển của công nghệ mà cần có những lựa chọn công nghệ, con người và xử lý dữ liệu cho phù hợp.

## 4.3 Đề xuất dành cho hãng hàng không Quốc gia Việt Nam

### *4.3.1 Đề xuất mô hình và quy trình triển khai giải pháp e-CRM cho VNA*

Việc triển khai giải pháp e-CRM tại Vietnam Airlines có tác động tích cực đến hoạt động Tài chính và Marketing. Đồng thời, việc thực hiện tốt mỗi một nhân tố như Định hướng khách hàng, hoặc Tổ chức, hoặc Công nghệ, hoặc Quản trị tri thức, Đội dự án, Xử lý dữ liệu và chiến lược khi triển khai giải pháp e-CRM đều đem lại giá trị gia tăng cho cả khách hàng và hãng hàng không Quốc gia Việt Nam. Trong thống kê đánh giá của người tham gia khảo sát, mức độ triển khai giải pháp của VNA được đánh giá khá tốt (đạt mức điểm trung bình >7.0), tác động đến kết quả tài chính và marketing cũng khá tốt (đều đạt mức trung bình >7.0). Thống kê các thang đo cũng đều đạt mức trung bình đến khá. Như vậy, đánh giá của lãnh đạo và nhân viên của VNA về việc triển khai giải pháp e-CRM đều khá tốt. Tuy nhiên, việc triển khai giải pháp e-CRM của VNA mới ở giai đoạn đầu (giai đoạn hoạt động), mà chưa triển khai đến giai đoạn hoàn thiện (phân tích và phối hợp).

Do đó, để có thể ứng dụng giải pháp e-CRM một cách toàn diện và tận dụng được các lợi ích mà giải pháp e-CRM mang lại, luận án đưa ra sơ đồ đề xuất dưới đây nhằm giúp VNA triển khai giải pháp e-CRM hoàn thiện và thành công.




***Hình 25. Sơ đồ đề xuất cho Vietnam Airlines triển khai e-CRM***

Từ sơ đồ trên cho thấy, gợi ý về mặt tổ chức, công nghệ thông tin, quản trị tri thức, xây dựng chiến lược e-CRM, xử lý dữ liệu và đội ngũ triển khai được thực hiện tốt thì định hướng khách hàng sẽ thành công hơn. Bên cạnh đó, các gợi ý về xây dựng chiến lược e-CRM, xử lý dữ liệu và đội ngũ triển khai sẽ tạo tiền đề để thực hiện đề xuất về mặt tổ chức, công nghệ thông tin, quản trị tri thức và định hướng khách hàng.

Tóm lại, sơ đồ đề xuất trên tóm tắt toàn bộ gợi ý cho VNA, đồng thời cũng là sơ đồ đề xuất cho các hãng hàng không khác của Việt Nam khi triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử. Các gợi ý có sự phối hợp và liên kết với nhau, tạo thành một tập hợp đề xuất nhất quán cho VNA. Tính nhất quán thể hiện ở việc các đề xuất đều có mối liên hệ với nhau, tác động qua lại, hỗ trợ và tạo tiền đề cho thực hiện định hướng khách hàng hiệu quả.

### *4.3.2 Các đề xuất cụ thể về triển khai giải pháp e-CRM thành công tại VNA*

#### *4.3.2.1 Chú trọng đến vấn đề về tổ chức*

Tổ chức là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM (được thể hiện nghiên cứu định tính, và kiểm định mô hình nghiên cứu với trọng số hồi quy

chuẩn hóa là 0.146) và là nhân tố ảnh hưởng nhiều thứ hai sau nhân tố định hướng khách hàng (với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0.973). Hoạt động của tổ chức quyết định toàn bộ quá trình hoạt động kinh doanh của VNA và cũng quyết định đến việc hoạt động của VNA có đặt khách hàng làm trọng tâm hay không. Nội dung của giải pháp cải cách tổ chức như sau:

- Lãnh đạo các cấp cần thống nhất xem triển khai giải pháp e-CRM là ưu tiên hàng đầu và cần phổ biến rộng rãi để nhân viên nhận thức được tầm quan trọng đó. Hiện nay, chỉ có lãnh đạo cấp cao phê duyệt và lãnh đạo cấp trung cùng cấp thấp trực tiếp tham gia vào triển khai e-CRM của VNA mới hiểu hoạt động e-CRM; còn lại các lĩnh vực và phòng ban khác không trực tiếp tham gia hoạt động e-CRM thì lại không nắm bắt được quy trình cũng như hoạt động triển khai. Do đó, Phó tổng giám đốc kiêm nhiệm và chỉ đạo dưới phòng ban và thành lập đội chuyên trách về thực hiện e-CRM thì quá trình thực hiện sẽ dễ dàng hơn.
- Mỗi lĩnh vực/phòng ban đều cử nhân viên (số lượng tùy thuộc vào số nhân viên và công việc đảm nhận của mỗi lĩnh vực) tham gia vào triển khai e-CRM. Có đánh giá KPI cho việc thực hiện.
- Xây dựng thể chế e-CRM có quy tắc thực hiện và quy định rõ ràng về tổ chức và nguồn lực thực hiện e-CRM. Thể chế được xây dựng theo định hướng khách hàng, lấy nhu cầu của khách hàng làm trọng tâm. Thể chế sẽ là cơ sở để đánh giá và kiểm soát lại quá trình thực hiện của VNA.
- VNA nên chú ý lại cơ cấu tổ chức cho phù hợp với chiến lược định hướng khách hàng và cũng nhằm giúp các bộ phận cùng nhau làm việc để đạt được mục tiêu của giải pháp e-CRM. Hiện tại, cơ cấu tổ chức của VNA quá lớn và rườm rà, nhiều phòng ban hoạt động độc lập và riêng lẻ, việc chia sẻ thông tin giữa bộ phận này và bộ phận khác trở nên khó khăn.

Điều kiện thực hiện: vai trò của lãnh đạo cấp cao và nhận thức về cải cách tổ chức của ban Giám đốc và hội đồng quản trị. Gợi ý này chỉ thực hiện được khi lãnh đạo cấp cao nhận thấy tổ chức hiện tại chưa phù hợp để triển khai e-CRM tốt, nhận thức được các khuyết điểm trong tổ chức của mình.

Lộ trình thực hiện của mỗi nội dung thực hiện thì khác nhau như việc xây dựng thể chế cần ít nhất 1 năm trong khi cơ cấu lại tổ chức là quá trình lâu dài cần xem xét cụ thể và được thực hiện từng bước bởi ban Giám đốc và Hội đồng quản trị. Tuy nhiên, việc phổ biến nhận thức cho toàn bộ nhân viên và vai trò kiêm nhiệm của phó tổng giám đốc nhằm chỉ đạo các phòng ban thực hiện e-CRM có thể tiến hành sau nửa năm lên kế hoạch giải pháp.

Tóm lại, việc cải cách tổ chức nếu được thực hiện đúng đắn và phù hợp, lấy định hướng khách hàng làm trọng tâm, thì việc thực hiện giải pháp e-CRM của VNA sẽ đạt thành công. VNA có nhiều cơ hội để đạt được mục tiêu ngắn hạn và dài hạn trong tương lai.

*4.3.2.2 Đầu tư cho công nghệ thông tin*

Về mặt lý thuyết, hệ thống công nghệ thông tin được xem là yếu tố chính ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Qua nghiên cứu định tính (nghiên cứu tổng quan, nghiên cứu tình huống và phỏng vấn chuyên gia) và kết quả nghiên cứu luận án cũng cho thấy IT là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến triển khai giải pháp (0.082). Hệ thống phần mềm CRM hỗ trợ doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cá nhân hóa cho từng khách hàng với chất lượng cao hơn nhưng chi phí thấp hơn, vì vậy các hoạt động định hướng khách hàng sẽ không thể đạt hiệu quả nếu thiếu thành phần công nghệ. Nói một cách khác, công nghệ thông tin là điều kiện cần khi thực hiện giải pháp e-CRM. Nội dung như sau:

- Thứ nhất, VNA nên đầu tư đúng công nghệ nhằm tối ưu hóa quy trình kinh doanh và quan hệ khách hàng. Hệ thống công nghệ CRM cung cấp lợi ích lớn cho VNA vì nó cho thấy từng nhu cầu của khách hàng cá nhân, quản trị quan hệ khách hàng trong một hệ thống tích hợp thống nhất thay vì sử dụng các kênh giao tiếp đơn lẻ như hiện nay, và giúp VNA nâng cao hiệu quả và hiệu suất quản trị quan hệ khách hàng. Các chương trình CRM của VNA chủ yếu là tự viết, còn một số hoạt động liên quan đến đánh giá sự hài lòng khách hàng thì mua đơn lẻ phần mềm của Salesforce với chi phí lên đến 30 triệu VND/tháng. Do đó, CRM chưa thực sự đạt hiệu quả tốt, thông tin giữa các phòng ban chồng chéo và mạnh lĩnh vực/phòng ban nào khai thác được thông tin thì làm. Để giải quyết vấn đề này, VNA có thể có ba phương án thực

hiện. *Một là mua trọn gói phần mềm CRM* của Oracle (CRM điện toán đám mây) với chi phí khoảng 200USD/tháng/người sử dụng, hoặc trọn gói phần mềm của Salesforce với chi phí khoảng 300USD/tháng/người sử dụng. Đối với dịch vụ trọn gói, hệ thống CRM được cài đặt xuyên suốt các phòng ban trực tiếp tham gia hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, thông tin thu thập được thống nhất và lưu trữ trên đám mây điện toán, do đó các phòng ban/lĩnh vực nhận được thông tin chia sẻ và có toàn quyền truy cập cũng như sử dụng thông tin khách hàng. Ưu điểm của phương thức này sẽ giúp VNA thống nhất hệ thống sử dụng CRM, khắc phục vấn đề chồng chéo thông tin, nâng cao hiệu quả hoạt động, thu thập được thông tin về khách hàng nhiều hơn và thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng. Nhược điểm của mua trọn gói phần mềm là chi phí cao do VNA là doanh nghiệp lớn và có nhiều người tham gia vào hoạt động CRM, và sự phụ thuộc vào công nghệ của bên thứ ba. Nếu có 300 người tham gia, thì chi phí hoạt động lên đến 900USD/tháng, chưa kể các chi phí liên quan. *Hai là VNA tự viết chương trình phần mềm hệ thống CRM*. VNA nên thuê chuyên gia tư vấn phần mềm CRM để có thể lên kế hoạch và triển khai xây dựng hệ thống CRM hoàn chỉnh và tích hợp xuyên suốt các phòng ban/lĩnh vực thay vì tự viết trên cơ sở Foxpro cũ hiện nay. Ưu điểm của phương án này là sự độc lập trong hoạt động CRM của VNA và sự chủ động trong công nghệ. Nhược điểm mất rất nhiều thời gian (có thể 1 đến 3 năm) mới hoàn thiện được 1 hệ thống CRM hoàn chỉnh. *Ba là thuê trọn gói phần mềm CRM của Oraclel hoặc Salesforce cho một đến hai năm, sau đó là sử dụng hệ thống CRM tự viết*. Một mặt vừa thuê hệ thống CRM của bên thứ ba, mặt khác học hỏi hệ thống CRM thuê để tự viết hệ thống của riêng tổ chức. Với phương án này sẽ khắc phục được nhược điểm của hai phương án trước.

- Thứ hai, VNA cần lưu ý vấn đề phòng tránh rũi ro và bảo mật cơ sở dữ liệu. Nếu VNA thuê hệ thống CRM trọn gói của Oralce, thì bên thứ ba này có phương pháp bảo mật dữ liệu cho VNA trên điện toán đám mây. Nhưng nếu VNA theo phương án kết hợp và hướng đến tự viết hệ thống phần mềm, thì cần lưu ý năm vấn đề sau. *Một là VNA cần đánh giá rủi ro an ninh mạng*. Việc đánh giá rủi ro được thực hiện bởi lĩnh vực CNTT của VNA hoặc thuê tư vấn chuyên gia bên ngoài. Rủi ro có thể về an ninh mạng, về khủng bố hoặc các sự cố về thiên tai như hỏa hoạn, động đất, mưa bão. *Hai là phổ biến nhận thức về bảo mật dữ liệu cho toàn bộ nhân viên*. VNA

có thể tổ chức các chương trình định hướng và huấn luyện bảo mật dữ liệu và an ninh mạng theo định kỳ, có thể sử dụng tiêu chuẩn như ISO 27001 hoặc PCI DSS. *Ba là nâng cao vai trò của giám sát an ninh mạng và kiểm soát sự truy cập*. Một số giải pháp có thể áp dụng trong việc giám sát an ninh mạng là IDS (hệ thống phát hiện xâm nhập), IPS (Hệ thống phòng chống xâm nhập) và SIEM (hệ thống giám sát an toàn mạng). Hiện tại việc kiểm soát sự truy cập của VNA làm khá tốt và cần phát huy hơn khi công nghệ ngày càng phát triển. *Bốn là thực hiện mã hóa cơ sở dữ liệu*. Nếu việc mã hóa và quản lý được thực hiện cẩn thận, thì dữ liệu bị đánh cắp cũng sẽ không đọc và sử dụng được. *Năm là chú ý đến an ninh điểm cuối*. Vì dữ liệu rời hệ thống qua các điểm ra trong cơ sở hạ tầng CNTT, nên các doanh nghiệp có thể quản lý rủi ro mất dữ liệu hiệu quả hơn bằng cách chọn các giải pháp DLP (Data Loss Prevention) có giám sát và hành động tại các điểm ra. DLP ngăn ngừa mất dữ liệu, cung cấp một cách để ngăn chặn rò rỉ dữ liệu xảy ra hoặc cố ý hoặc do tai nạn. DLP sử dụng một loạt các mốc kỹ thuật số và kỹ thuật xác định mô hình để xác định tài liệu có chứa dữ liệu nhạy cảm và ngăn chặn chúng rời khỏi mạng.

Điều kiện thực hiện: quyết tâm đổi mới của lãnh đạo cấp cao, chiến lược triển khai e-CRM rõ rang và xử lý dữ liệu tốt từ đó phân bổ nguồn lực bao gồm phân bổ chi phí cho đổi mới công nghệ và phân bổ nhân lực bao gồm đào tạo nguồn nhân lực và thành lập ban triển khai dự án.

Lộ trình thực hiện: dự án đổi mới công nghệ thông tin nên được thực hiện trong khoảng 9 tháng, được chia thành 3 phần chính: xây dựng lộ trình đổi mới công nghệ thông tin cho 2 giai đoạn 5 năm (2020-2025, và 2025-2030), cung cấp các khóa học đào tạo ở cấp quản lý và kỹ thuật, đánh giá tác động phát triển. Nhân lực tham gia: 2 lãnh đạo cấp cao (TGĐ và PTGĐ); ít nhất 10 nhân viên (lĩnh vực kinh doanh, thương mại và dịch vụ) trong việc lập kế hoạch- phân tích yêu cầu và nghiệm thu dự án đổi mới công nghệ; ít nhất 10 nhân viên kỹ thuật (lĩnh vực CNTT) trong việc xây dựng bản chuẩn-phân tích yêu cầu và nâng cấp hệ thống; ít nhất 30 nhân viên thực hiện triển khai công nghệ CRM (như cài đặt hướng dẫn sử dụng, yêu cầu khi phát sinh lỗi, hướng dẫn khách hàng); ít nhất 20 nhân viên lĩnh vực chăm sóc khách hàng. Như vậy, tổng số nhân sự tham gia ít nhất 52 người. Thời gian triển khai hệ

thống CRM sẽ bao gồm thời gian xây dựng phần mềm, thời gian cài đặt và hướng dẫn doanh nghiệp sử dụng phần mềm, sau đó tích hợp phần mềm, bổ sung các phần cần thiết, cuối cùng là bàn giao các tài liệu hướng dẫn và các tài liệu liên quan đến phần mềm.

Kết quả: công nghệ CRM là điều kiện cần khi triển khai giải pháp e-CRM, một khi VNA tích hợp được CRM với các hoạt động bán hàng, Marketing, quản trị nguồn nhân lực (HRM), hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP); khi đó VNA sẽ quản lý tập trung, thông tin được thu thập đầy đủ về mọi khía cạnh như phân bổ nguồn lực cho hoạt động CRM, thông tin từng phân đoạn khách hàng, lịch trình bay, toàn bộ quá trình cung cấp dịch vụ cho hành khách.

*4.3.2.3 Chú trọng đến vấn đề quản trị tri thức*

Qua nghiên cứu tổng quan lý thuyết, nghiên cứu tình huống và phỏng vấn các chuyên gia Việt Nam đều cho thấy Quản trị tri thức ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Và kết quả nghiên cứu của luận án cũng cho thấy quản trị thức là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp và có vai trò quan trọng trong triển khai giải pháp e-CRM (0.065). Việc nhận diện khách hàng có giá trị cao hay khách hàng tiềm năng là việc khá phức tạp. Công nghệ thông tin có thể hỗ trợ một phần, nhưng để thông tin được xử lý hiệu quả thì cần có quản trị tri thức. Không giống dữ liệu hay thông tin, tri thức chỉ có thể được phát triển nhờ con người, chứ không phải công nghệ. Do đó, quản trị tri thức trong luận án đề cập đến quản trị hoạt động liên quan đến người dùng trong hệ thống e-CRM, và VNA nên tập trung vào xây dựng và phát triển quản trị tri thức.

Nội dung: VNA nên xây dựng hệ thống E-learning bên trong tổ chức. Hệ thống E-learning là cổng thông tin dữ liệu tập trung các bài giảng điện tử cho toàn bộ nhân viên của VNA, mà trước hết là đội ngũ nhân sự triển khai giải pháp e-CRM, sau đó là toàn bộ nhân viên nhằm nâng cao sự hiểu biết về quản lý mối quan hệ khách hàng. Trước mắt thuê bên tư vấn CRM và đội ngũ chuyên gia về CRM xây dựng bài giảng điện tử trên hệ thống e-learning, hoặc trên cơ sở thuê chuyên gia về phổ biến kiến thức cho đội ngũ triển khai giải pháp e-CRM thì các bài giảng và thông tin được đưa lên hệ thống học trực tuyến. E-learning là hệ thống mở kết nối các lĩnh vực, các bộ

phận và mọi nhân viên trong tổ chức, cho phép các nhân viên chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm bên trong tổ chức VNA.

Điều kiện thực hiện: nhận thức của lãnh đạo và có chiến lược triển khai e-CRM rõ ràng. Lãnh đạo VNA khuyến khích nhân viên tham gia các khóa học (khóa học nghiên cứu thị trường, khóa học Marketing, khóa học quản trị quan hệ khách hàng, khóa học phát triển sản phẩm dịch vụ mới, nâng cao chất lượng dịch vụ). Phổ biến kiến thức là vấn đề bắt buộc giúp toàn bộ lĩnh vực bộ phận từ quản lý cấp trung đến nhân viên đều nhận thức tầm quan trọng của quản trị quan hệ khách hàng

Thời gian thực hiện: có thể tiến hành việc xây dựng hệ thống e-learning trong vòng 1 năm bao gồm việc thiết kế hệ thống và xây dựng các bài giảng điện tử. Sau khi hoàn tất việc xây dựng, hệ thống e-learning cần liên tục được cập nhật và bổ sung kiến thức và chia sẻ bên trong tổ chức.

Kết quả:  Công nghệ thay đổi liên tục và luôn phát triển từ dạng thức này sang dạng thức khác, nên việc thiết lập cơ chế mở như hệ thống E-learning sẽ giúp VNA phổ biến tầm quan trọng của e-CRM, phổ biến kiến thức về chăm sóc khách hàng cho và nâng cao tầm nhận thức của nhân viên.

*4.3.2.4 Xây dựng chiến lược triển khai giải pháp e-CRM*

Qua nghiên cứu định tính, chiến lược có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM, nhưng thực trạng hiện nay VNA mới xây dựng chiến lược khách hàng mà chưa có chiến lược e-CRM cụ thể. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy chiến lược của VNA mới chỉ tác động trực tiếp đến khách hàng (0.381) và quản trị tri thức (0.263), mà chưa có tác động đến các vấn đề khác. Trong khi đó, việc xây dựng chiến lược là bước đầu tiên khi hoạt động e-CRM. Do đó, chiến lược cần có các mục tiêu rõ ràng cụ thể được xây dựng dựa trên chiến lược phát triển chung của VNA.

Nội dung của đề xuất xây dựng chiến lược triển khai e-CRM: chiến lược e-CRM nên gắn liền với chiến lược kinh doanh chung của VNA. Chiến lược e-CRM ngoài việc hướng đến khách hàng, thông tin cũng như cơ sở dữ liệu được khai thác tốt, thì cần tập trung vào cá nhân hóa. Cá nhân hóa dịch vụ sẽ giúp VNA hướng tới từng khách hàng cụ thể, mỗi khách hàng sẽ nhận được giá trị khác nhau từ VNA. Do

đó, việc xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ với mỗi khách hàng sẽ khác nhau. Điều kiện thực hiện: dựa trên chiến lược kinh doanh và mục tiêu của VNA và chiến lược khách hàng để xây dựng chiến lược e-CRM.

Mặc dù chiến lược không ảnh hưởng trực tiếp đến thực hiện e-CRM nhưng lại rất quan trọng bởi có xây dựng chiến lược mới có cơ sở nhằm phân bổ nguồn lực và chi phí thực hiện giải pháp e-CRM. Và chiến lược thực hiện e-CRM luôn gắn với chiến lược doanh nghiệp nhằm đưa ra các mục tiêu dài hạn. Khi đã có chiến lược e-CRM, thì việc triển khai giải pháp e-CRM của VNA sẽ đạt được mục tiêu đề ra.

*4.3.2.5 Tập trung xử lý dữ liệu tốt*

Qua nghiên cứu định tính cho thấy nhân tố Xử lý dữ liệu có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. Và qua kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy xử lý dữ liệu là nhân tố ảnh hưởng gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM (0.104), kết quả tài chính (0.076) và marketing (0.062). Do đó, nếu dữ liệu chưa được xử lý cũng như chưa sử dụng phù hợp với mục đích hoạt động e-CRM thì hiệu quả mang lại sẽ không cao. Do đó, VNA nên quan tâm khi xử lý dữ liệu.

Nội dung của đề xuất xử lý dữ liệu: dữ liệu cần được thu thập đầy đủ và phù hợp với nhu cầu sử dụng cho mảng kinh doanh, các thông tin về khách hàng đều được lưu trữ trong cơ sở dữ liệu tập trung; Hai là dữ liệu cần phải được bảo mật an toàn và cần được cập nhật chính xác. Để xử lý dữ liệu đạt hiệu quả cao, VNA cần quản trị tri thức tốt và hệ thống công nghệ thông tin đủ mạnh.

Tóm lại, xử lý dữ liệu tốt và hiệu quả sẽ giúp VNA giảm chi phí lưu trữ dữ liệu, thông tin được sử dụng xuyên suốt các phòng ban chức năng. Nhờ đó, VNA có thể cung cấp dịch vụ cá biệt hóa, giúp tăng doanh thu bán vé, các chuyến bay đều đặn và lấp các chỗ trống trên các chuyến bay.

*4.3.2.6 Xây dựng đội ngũ triển khai giải pháp e-CRM*

Qua nghiên cứu định tính, VNA hiện đang có đội dự án về phần mềm hệ thống CRM trực thuộc Phòng trải nghiệm khách hàng, do chuyên gia Ngô Thanh Hương đứng đầu đội dự án. Người đứng đầu đội dự án vừa có vai trò tư vấn trực tiếp cho phó tổng VNA đưa ra giải pháp cho quản trị quan hệ khách hàng, mặt khác cũng là người

trực tiếp chỉ đạo đội dự án triển khai hoạt động CRM. Tuy nhiên, đội dự án của VNA hoạt động chưa đạt hiệu quả đề ra do sự chồng chéo của các phòng ban trong tổ chức và sự hạn chế về sử dụng phần mềm CRM, nên đội dự án mới chỉ có ảnh hưởng trực tiếp đến công nghệ thông tin (0.343) và khách hàng (0.185), ngoài ra chưa có mức độ ảnh hưởng trực tiếp đến các vấn đề khác. Do đó, VNA phát triển đội ngũ triển khai giải pháp e-CRM.

Nội dung: một là đào tạo và huấn luyện nhân viên thực hiện e-CRM, hai là đội ngũ triển khai cần tập hợp đầy đủ đại diện các bộ phận chức năng của VNA, ba là VNA nên có chế độ đãi ngộ với chính sách phù hợp để khuyến khích nhân viên, bốn là bảo mật thông tin, năm là có chế độ bổ nhiệm thăng tiến nhân sự thực hiện tốt e-CRM. Để thực hiện được đề xuất trên, VNA cần quản trị tri thức hiệu quả và công tác giữ chân nhân viên phù hợp.

Như vậy, nếu VNA chú trọng vào phát triển đội ngũ nhân sự tham gia triển khai e-CRM, VNA sẽ có đội ngũ nhân sự có chuyên môn tốt, am hiểu về quản trị quan hệ khách hàng và các hoạt động của VNA, và có sự phối hợp hiệu quả công việc của các bộ phận chức năng để xác định đúng và đủ các yêu cầu quản lý của từng lĩnh vực cụ thể. Từ đó, việc triển khai giải pháp e-CRM sẽ đạt thành công.

*4.3.2.7 Tập trung vào định hướng khách hàng*

Qua nghiên cứu định tính, định hướng khách hàng có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM; qua nghiên cứu định lượng, định hướng khách hàng là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp chủ chốt đến triển khai giải pháp e-CRM tại VNA (0.973). Đối tượng mà VNA cung cấp dịch vụ là khách hàng cá nhân dù đó là dịch vụ chuyên chở hàng hóa bằng đường hàng không hay chuyên chở hàng khách từ một điểm này đến địa điểm khác. Toàn bộ hoạt động của VNA từ việc xây dựng chiến lược đến thực hiện và kiểm soát đều nên tập trung hướng đến khách hàng. Do đó, Vietnam Airlines cần chú ý các vấn đề dưới đây:

- Một là, chiến lược triển khai e-CRM đặt khách hàng là trọng tâm, cung cấp dịch vụ dựa trên nhu cầu của khách hàng. Mỗi giai đoạn thực hiện e-CRM đều có chiến lược cụ thể, nhưng dù cho ở giai đoạn nào, thì mục đích cuối cùng vẫn phải thỏa mãn nhu cầu khách hàng. VNA có thể đưa ra các chương trình khuyến mại

thường xuyên; giảm giá với những giờ không cao điểm, giảm giá với những chuyến khứ hồi, giảm giá cho khách hàng thường xuyên. Mục tiêu kinh doanh tập trung vào khách hàng cần được phổ biến rõ ràng đến từng bộ phận kinh doanh như phòng thương mại, dịch vụ, khu vực mặt đất, trung tâm hỗ trợ khách hàng.

- Hai là mọi hoạt động trước, trong và sau khi cung cấp dịch vụ đều lấy nhu cầu khách hàng làm ưu tiên hàng đầu. VNA nên thường xuyên khảo sát nhu cầu khách hàng, mức độ thường xuyên ở đây có thể là một năm khảo sát hai lần. Hiện nay, VNA mới thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng từ đầu năm 2018 và đặt ra kế hoạch một năm một lần. Trên cơ sở đó mới có thể định giá dịch vụ, đưa ra chiến lược khuyến mãi nhằm thu hút khách hàng; và có thể cung cấp dịch vụ cá nhân hóa cho từng khách hàng, cho dù là khách hàng thường xuyên hay không thường xuyên. Cải tiến website, email và các trang mạng xã hội (facebook, zalo) cho phù hợp với từng phân khúc khách hàng và phân khúc thị trường.
- Ba là, quá trình đánh giá kiểm tra kiểm soát các việc đã và đang thực hiện đều hướng đến khách hàng. Để thực hiện được điều này, thì VNA ngay từ khâu xử lý dữ liệu, nên lưu trữ thông tin tất cả khách hàng, để nắm bắt mọi thông tin về khách hàng dù sử dụng dịch vụ chỉ một lần hay nhiều lần; từ đó mới có thể liên lạc với khách hàng sau khi đã sử dụng dịch vụ.

Điều kiện để thực hiện đề xuất tập trung hướng tới khách hàng là sáu giải pháp trên bao gồm Tổ chức, CNTT, Quản trị tri thức, Chiến lược triển khai, Xử lý dữ liệu và Đội ngũ triển khai được thực hiện tốt. Lộ trình thực hiện giải pháp này gắn liền với lộ trình kinh doanh và định hướng của VNA, kể từ khi bắt đầu hoạt động kinh doanh đến các định hướng dài hạn 10 năm tiếp theo, đi cùng với sự tồn tại của VNA. Để các hoạt động của VNA đều đi đúng quỹ đạo tập trung vào khách hàng, các vấn đề về tổ chức, chiến lược, quản trị tri thức, công nghệ thông tin, đội dự án, xử lý dữ liệu, kiểm soát được sửa đổi theo định hướng khách hàng.

Tóm lại, một khi VNA tập trung hướng đến khách hàng thì không những sẽ tạo giá trị gia tăng cho khách hàng (tích điểm, tặng thưởng, có chính sách chiết khấu hay tặng quà cho khách hàng vào ngày sinh…), tiết kiệm cho khách hàng và doanh nghiệp, tăng chất lượng dịch vụ, mà còn giúp VNA có doanh thu tốt hơn.

## 4.4 Kiến nghị

Trong phần này, luận án đưa ra một vài kiến nghị về chính sách lên cơ quản quản lý nhà nước nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hãng hàng không Quốc gia Việt Nam nói riêng, và các hãng hàng không khác của Việt Nam nói chung trong quá trình triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử.

### *4.4.1 Về chính sách phát triển hạ tầng công nghệ thông tin*

Thứ nhất, nhà nước cần có chính sách tập trung, tạo hành lang pháp lý ưu tiên hỗ trợ các hoạt động triển khai hệ thống công nghệ thông tin của các hãng hàng không Việt Nam. Ngoài ra, nhà nước cũng nên xây dựng hành lang pháp lý đảm bảo việc chia sẻ dữ liệu, định danh điện tử và quyền tiêng tư về dữ liệu. Hiện nay, nhà nước đã ban hành Luật giao dịch điện tử và Luật hàng không dân dụng. Tuy nhiên, trong Luật giao dịch điện tử chưa có quy định cụ thể về chia sẻ dữ liệu, bảo mật dữ liệu cho riêng ngành hàng không. Bên cạnh đó, Luật hàng không dân dụng cũng chưa cụ thể hóa vấn đề cơ sở dữ liệu, chia sẻ dữ liệu và ứng dụng hệ thống thông tin. Do đó, việc hoàn thiện môi trường pháp lý thông qua việc điều chỉnh lại nguồn Luật, hay thông qua việc ban hành và thực thi các văn kiện dưới luật nhằm điều chỉnh các hoạt động hàng không thích ứng với pháp lý và tập quán quốc tế khi triển khai hệ thống giải pháp liên quan đến công nghệ, chia sẻ dữ liệu và bảo mật dữ liệu.

Thứ hai, nhằm tạo điều kiện cho giao dịch hàng không giữa các doanh nghiệp hàng không và khách hàng được thuận lợi và nhanh chóng; nhà nước cần triển khai đề án thanh toán không dùng tiền mặt và tiếp tục hoàn thiện cơ sở pháp lý liên quan đến thanh toán điện tử. Chính phủ cần đẩy mạnh hoạt động truyền thông và giáo dục, tăng cường quảng bá, tuyên truyền, phổ biến hướng dẫn trong toàn xã hội để thanh toán điện tử trở thành phương tiện thanh toán quen thuộc. Đặc biệt là cần đẩy mạnh cung cấp các dịch vụ công như hải quan điện tử, làm các thủ tục xuất cảnh/nhập cảnh.

Thứ ba, nhà nước nên chủ động hợp tác giao dịch điện tử với các quốc gia và tổ chức quốc tế nhằm thúc đẩy giao dịch điện tử xuyên biên giới và hương mại phi giấy tờ. Cụ thể, nhà nước có thể phối hợp với các thành viên APEC hoàn thiện và hài hòa hóa khung pháp lý giao dịch điện tử của các nền kinh tế APEC nhằm tạo thuận lợi cho giao dịch điện tử xuyên biên giới trong khu vực.

### *4.4.2 Tạo hành lang thông thoáng cho sự phát triển ngành Hàng không Việt Nam*

Thứ nhất, nhà nước nên ban hành thông tư hay các văn bản dưới luật nhằm bổ sung và giải thích rõ các vấn đề trong Luật hàng không dân dụng Việt Nam. Việc bổ sung các văn bản dưới luật sẽ khắc phục được vấn đề quản lý chồng chéo của Nhà nước về hàng không, nhất quán về quản lý của Bộ giao thông vận tải, Cục hàng không và Cơ quan cảng vụ. Ngoài ra, tăng cường phối hợp của các đơn vị điều hành bay nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của cảng hàng không, giảm thiểu tình trạng chậm chuyến do điều hành bay, các biện pháp, cũng như trang bị các thiết bị để tạo thuận lợi cho các hãng hàng không, hành khách khi làm thủ tục tại các cảng hàng không, cải cách các thủ tục hành chính tại các cảng hàng không của Việt Nam, việc mở rộng, nâng cấp sân bay Tân Sơn Nhất, việc đảm bảo an ninh hàng không tại các cảng hàng không.

Thứ hai, cơ quan quản lý nên thống nhất và có văn bản về việc quản lý giá và phí tại các cảng hàng không của Việt Nam, vấn đề đảm bảo an ninh an toàn hàng không phải được quản lý chặt chẽ. Bên cạnh đó cần nâng cấp cải thiện hệ thống hạ tầng tại cảng hàng không Tân Sơn Nhất và Nội Bài trong thời gian tới, tăng khả năng phục vụ của các sân bay này. Bên canh đó, cải cách thủ tục hành chính theo hướng một cửa tạo thuận lợi cho các hãng hàng không khai thác quốc tế đi/đến Việt Nam.

Như vậy, các cơ quan quản lý nhà nước nên sớm có lộ trình thực hiện các hoạt động về sửa chữa, nâng cấp hạ tầng, các thiết bị tại các cảng hàng không tạo thuận lợi cho hành khách và các hãng hàng không khai thác quốc tế đi/đến Việt Nam.

## 4.5 Những điểm mới và đóng góp của luận án

Từ trước đến nay, các nghiên cứu về CRM và e-CRM đã được thực hiện nhiều. Tuy nhiên, tại các nước kém phát triển và đang phát triển, tại các nước có nền kinh tế mang đặc tính chuyển đổi như ở Việt Nam nghiên cứu về triển khai e-CRM còn chưa bài bản. Ngoài việc nghiên cứu giải pháp e-CRM ở mức độ lý thuyết, thì có quá ít nghiên cứu về ứng dụng e-CRM trên thực tế tại các ngành nghề khác nhau cũng như nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai ứng dụng. Hơn nữa, nghiên cứu về việc triển khai e-CRM trong một ngành đặc thù như ngành hàng không ở Việt Nam thì chưa có mà chỉ mới dừng lại ở nghiên cứu ứng dụng CNTT trong ngành

Hàng không. Vì vậy, luận án "*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam*" có các điểm mới sau:

Thứ nhất, điểm mới về nghiên cứu các nhân tố tác động đến việc triển khai thành công giải pháp e-CRM. Vì chưa có nghiên cứu cụ thể nào về vấn đề này.

Thứ hai, điểm mới về nghiên cứu các nhân tố tác động đến việc triển khai thành công giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

Thứ ba, luận án cũng xác định việc triển khai giải pháp e-CRM tác động như thế nào đến hoạt động Marketing và Tài chính của hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

Từ những điểm mới trên, luận án dự kiến có những đóng góp sau:

Về mặt học thuật, nghiên cứu hệ thống hóa lý thuyết liên quan đến giải pháp e-CRM và việc triển khai giải pháp e-CRM. Nghiên cứu xây dựng khung phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp e-CRM và ảnh hưởng của kết quả triển khai đến hoạt động Marketing và tài chính của VNA. Nghiên cứu xây dựng mô hình triển khai e-CRM cho hãng hàng không VNA nói riêng cũng như các chỉ tiêu đánh giá, thang đo và bộ câu hỏi cho mô hình này.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu tìm ra các nhân tố ảnh hưởng và xác định mức độ quan trọng của từng nhân tố tác động đến việc triển khai e-CRM. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng đánh giá mức độ ảnh hưởng của kết quả triển khai giải pháp e-CRM đến hoạt động Marketing và tài chính của hãng hàng không. Cuối cùng, nghiên cứu sẽ đưa ra các đề xuất cho hãng hàng không nói chung để hoàn thiện việc triển khai giải pháp e-CRM trong tương lai.

### 4.6 Hạn chế của luận án

Kết quả nghiên cứu của luận án được thực hiện dựa trên 2 phương pháp nghiên cứu định tính (nghiên cứu tổng quan, nghiên cứu tình huống và phỏng vấn chuyên gia) và phương pháp nghiên cứu định lượng (phát phiếu khảo sát và phân tích dữ liệu dựa trên phần mềm AMOS SPSS 20.0). Tuy nhiên, luận án cũng tồn tại các hạn chế sau:

*Thứ nhất, hạn chế về thiết kế thang đo và khảo sát*: thang đo trong luận án gồm 52 câu, do đó phiếu khảo sát tương đối dài cho người trả lời. Hơn nữa, mặc dù số liệu

thu thập được là tin cậy, nhưng quá trình phát phiếu điều tra gặp rất nhiều khó khăn và mất nhiều thời gian chờ đợi.

*Thứ hai, hạn chế về nhân tố ảnh hưởng*: trong quá trình nghiên cứu tổng quan, tác giả có thể còn bỏ xót một số nhân tố khác có tác động đến triển khai giải pháp e-CRM. Thêm nữa, luận án chỉ thực hiện được phỏng vấn 7 chuyên gia mà chưa thực hiện được nhiều hơn chẳng hạn như chưa phỏng vấn được chuyên gia trong lĩnh vực cung cấp giải pháp công nghệ khác, và cũng chưa phỏng vấn được chuyên gia của hãng hàng không Vietjet Air hay Pacific Airlines.

*Thứ ba, hạn chế về kết quả đo lường*: luận án chỉ đề cập đến quả triển khai giải pháp e-CRM đến hoạt động Marketing và Tài chính một cách chung chung, mà chưa đề cập đến các chỉ số đo lường hiệu quả như ROA. Bên cạnh đó, luận án cũng chưa tìm hiểu ảnh hưởng của việc triển khai giải pháp e-CRM đến hiệu quả hoạt động kinh doanh chung (Firm performance) của VNA.

*Thứ tư, hạn chế về ứng dụng cho các ngành nghề khác*: luận án chỉ tập trung đánh giá cho riêng hãng Vietnam Airlines cho dù kết quả luận án có thể áp dụng chung cho toàn ngành hàng không Việt Nam, thì kết quả nghiên cứu của luận án có thể sẽ chưa hoàn toàn phù hợp với các ngành nghề kinh doanh khác như ngành bán lẻ, ngành may mặc hay các ngành nghề khác.

*Thứ năm, hạn chế về phương pháp nghiên cứu*: sau khi thực hiện phân tích thống kê trong phần nghiên cứu định lượng, người viết chưa thực hiện nghiên cứu định tính bổ sung qua phỏng vấn chuyên sâu lần hai nhằm khẳng định các giả thuyết nghiên cứu đã được kiểm định.

*Thứ sáu, hạn chế về những đề xuất/kiến nghị đưa ra*: luận án chưa cụ thể hóa được các đề xuất cũng như kiến nghị nhằm tạo hành lang thông thoáng cho ngành hàng không Việt Nam.

Như vậy, trong khuôn khổ nghiên cứu này, luận án còn tồn tại sáu hạn chế. Do đó, đối với những nghiên cứu liên quan sau này, người viết sẽ cố gắng khắc phục các hạn chế đã nêu.

**TÓM TẮT CHƯƠNG 5:**

Trong chương 5, luận án trình bày phương hướng phát triển của Vietnam Airlines, và đưa ra một số gợi ý cho hãng hàng không Quốc gia Việt Nam hoàn thiện quá trình triển khai giải pháp e-CRM thành công. Bên cạnh những đóng góp đã nêu, luận án cũng trình bày những hạn chế trong nghiên cứu đề tài này.

# KẾT LUẬN

Luận án nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam với mục tiêu đưa ra các đề xuất trên cơ sở khắc phục, tận dụng và phát huy các nhân tố ảnh hưởng giúp Vietnam Airlines triển khai giải pháp e-CRM thành công. Và để đạt được mục tiêu nghiên cứu, các nhiệm vụ nghiên cứu đã được thực hiện xuyên suốt bốn chương của luận án.

Cơ sở lý luận về giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử và việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử đã được tổng hợp. Trên cơ sở đó, luận án đã xác định tám nhân tố tác động đến việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong ngành hàng không, dựa vào phương pháp nghiên cứu tình huống và phỏng vấn chuyên gia. Trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng, luận án cũng trình bày thực trạng triển khai giải pháp e-CRM tại hãng hàng không Quốc gia Việt Nam. Khảo sát cho nghiên cứu định lượng được tiến hành và kết quả phân tích định lượng cho thấy trong tám nhân tố ảnh hưởng thì có bốn nhân tố (Định hướng khách hàng, Tổ chức, Công nghệ thông tin và Quản trị tri thức) ảnh hưởng trực tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM, và ba nhân tố (Chiến lược, Xử lý dữ liệu và Đội dự án) ảnh hưởng gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM. Đồng thời kết quả nghiên cứu cũng cho thấy việc triển khai giải pháp ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả tài chính và marketing của VNA.

Từ đó, luận án đề xuất các gợi ý căn cứ vào kết quả nghiên cứu cũng như tình hình thực tế VNA đang hoạt động e-CRM, trong đó các gợi ý liên quan đến định hướng khách hàng, tổ chức, công nghệ thông tin, quản trị tri thức, chiến lược triển khai, xử lý dữ liệu và đội ngũ thực hiện e-CRM. Triển khai e-CRM thành công sẽ đem lại cho VNA nhiều lợi ích tạo lập mối quan hệ khách hàng bền vững, tạo lập giá trị, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Đặc biệt là VNA sẽ có nhiều mối liên kết kinh doanh bền vững với các doanh nghiệp khác như nhà hàng, khách sạn, du lịch, các công ty tổ chức sự kiện.

# DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

1. Nguyễn Thị Khánh Chi (2018). Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng điện tử (e-CRM) tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam, Tạp chí Kinh tế đối ngoại số 105 (6/2018), tr.57-68.

2. Nguyễn Thị Khánh Chi (2018). The influence of service quality on customer satisfaction: a case of Vietnam Airlines, Tạp chí Khoa học - Đại học Đồng Nai, số 9-2018, ISSN 2354-1482, tr.24-37.

3. Nguyễn Thị Khánh Chi (2018). The empirical study about e-CRM: a case study of Vietnam Airlines, Tạp chí Khoa học - Đại học Đà Nẵng, số 6(127).2018, ISSN 1859-1531, tr.51-55.

# DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

## I. Tài liệu tiếng Việt

1. BVCS, 2018. *Ngành hàng không Việt Nam: Bầu trời bay mở rộng,* Hà nội, Việt Nam: Công ty cổ phần chứng khoán Bảo Việt.

2. CAA, 2017. *Triển vọng phát triển ngành hàng không Việt Nam,* Hà Nội: Cục Hàng không Việt Nam.

3. Nguyễn Thị Khánh Chi, 2018. The influence of service quality on customer satisfaction: a case of Vietnam Airlines, Tạp chí Khoa học - Đại học Đồng Nai, số 9-2018, ISSN 2354-1482, tr.24-37.

4. Nguyễn Thị Khánh Chi, 2018. The empirical study about e-CRM: a case study of Vietnam Airlines, Tạp chí Khoa học - Đại học Đà Nẵng, số 6(127).2018, ISSN 1859-1531, tr.51-55

5. PGS.TS.Trương Đình Chiến, 2009. *Quản trị quan hệ khách hàng.* Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Phụ nữ

6. PGS.TS.Trương Đình Chiến, 2018. Giáo trình *Quản trị Marketing*. Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân

7. PGS.TS Nguyễn Văn Dung, 2007. *Quản lý quan hệ khách hàng.* Hà Nội, Việt Nam: Giao thông vận tải.

8. GS.TS. Trần Minh Đạo, 2018. *Giáo trình Marketing căn bản.* Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân

9. Hoàng Khôi, 2017. *5 xu hướng công nghệ của ngành Hafngk hông 2017.* [Online] Available at: https://doanhnhansaigon.vn/chuyen-lam-an/5-xu-huong-cong-nghe-cua-nganh-hang-khong-2017-1077029.html
[Accessed 20 3 2018].

10. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc , 2008. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS.* Tập 2. Hà Nội: Nxb Hồng Đức.

11. PGS.TS Nguyễn Văn Minh, 2011. Xu hướng ứng dụng CNTT&TT trong vận tải hàng không quốc tế. *Tạp chí Tin học Ngân hàng,* 2(118), pp. 21-22.

12. Văn Minh, 2018. *Doanh thu Vietnam Airlines năm 2017 ước đạt gần 4 tỉ USD.* [Online] Available at: http://www.brandsvietnam.com/14473-Doanh-thu-Vietnam-Airlines-nam-2017-uoc-dat-gan-4-ti-USD
[Accessed 3 4 2018].

13. PGS.TS Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Mai Trang, 2009. *Nghiên cứu khoa học trong quản trị kinh doanh.* Hà Nội, Việt Nam: Nxb Thống Kê.

14. Lưu Đan Thọ và Lượng Văn Quốc , 2017. *Quản trị quan hệ khách hàng.* Hà Nội: Nhà xuất bản tài chính.

15. PGS.TS Nguyễn Đình Thọ, 2015. *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh.* Tái bản lần 2. Hà Nội: Nxb Tài Chính

16. Nguyễn Văn Thủy, 2017. *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến trienr khai thành công giải pháp e-CRM tại các ngân hàng thương mại Việt Nam,* Hà Nội, Việt Nam: Đại học kinh tế quốc dân, Luận án tiến sĩ.

17. Trần Thị Hải Yến và Nguyễn Trí Cường, 2016. *Tổng quan ngành Hàng không Việt Nam,* Hà Nội, Việt Nam: Phòng phân tích ACBS.

18. VNA, 2017. *Bản thông tin tóm tắt Tổng công ty Hàng không Việt Nam,* Hà Nội: Tổng công ty hàng không Việt Nam.

## II. Tài liệu tiếng Anh

19. Ab Hamid, N. R., 2005. E-CRM: are we there yet?. *Journal of American Academy of Business,* 6(1), pp. 51-57.

20. Adebanjo, D., 2003. Classifying and Selecting e-CRM Applications: An Analysis-Based Proposal. *Management Decision,* 41(6), pp. 570-577.

21. Ahmad, A.Y. và Hossein, G., 2012. Detecting success factors of electronic customer relationship management (e_CRM) system to. *Management Science Letters,* Volume 2, pp. 339-350.

22. Ahmed, T., Almomani, A. và Jawaberth, OAA, 2012. Impact of customer relationship management of hotel. *Asian journal of finance & accounting,* 4(1).

23. Ahodmotlghi, E. and Pawar, P., 2013. Analysis of CRM programs practiced by passengers airline industry of India and its impact on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Arts, Science and Commerce,* 3(2), p. 126.

24. Airchina, B. đ. t., 2017. *Giới thiệu hãng hàng không Air China.* [Online]
Available at: http://www.airchiina.com/
[Accessed 9 9 2017].

25. Airways, T., 2008. *History, Thai Airways International,* s.l.: http://www.thaiairways.com/aboutthai/company-profile/en/history.htm.

26. Ajen, I. and Fishbein, M., 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

27. Ajen, I., 1985. *From intentions to actions: A theory of planned behavior.* 11-39 ed. Heidelberg: Springer.

28. Alavi, M., & Leidner, D. E., 2001. Review: KM and KM systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, ,* 25(1), p. 107–136.

29. Almotairi, M., 2008. CRM SUCCESS FACTORS TAXONOMY. *European and Mediterranean Conference on Information Systems,* pp. 29-35.

30. Alt R. và Puschmann T., 2004. *Succesful Practices in Customer relationship management.* Haiwaii, System Sciences, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference.

31. Anand, V.V và Cai, Xiang, 2018. *Airline customer experience and passenger data management.* [Online]
Available at: https://slideplayer.com/slide/1531964/
[Accessed 3 1 2017].

32. Anderson, James C và Gerbing, David W, 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin,* 103(3), pp. 411-423.

33. Anton, J. and Postmus, R., 1999. The CRM performance index for Web based business. *unpublished paper, available at: www.benchmarportal.com.*

34. Arab Farnaz, Harihodin Selamat, Suhaimi Ibrahim và Mazdak Zamani, 2010. *A survey of success factors for CRM.* s.l., Proceedings of the World Congress on Egnineering and Computer Science, Trang 20-22.

35. Bang, J., 2005. *Understanding customer relationship management from manager's and customer's perspective: Exploring the implications of CRM fit, market orientation and market knowledge competence,* s.l.: Doctoral Thesis. University of Rhode Island.

36. Bavarsad B. và Hosseinipour G., 2013. Studying the Factors Affecting the Customer Relations Management (CRM) in Marun Petrochemical Company. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business,* 4(11), pp. 845-857.

37. Bentum, R. V., và Stone, M., 2005. Customer relationship management and the impact of corporate culture—A European study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management,* 13(1), p. 28–54.

38. Blattberg, Eric., 2014. *The top 10 customer relationship management services.* [Online]
Available at: https://venturebeat.com/2014/02/11/top-10-crm-services/
[Accessed 10 5 2018].

39. Bogner, A., Littig, B. và Menz, W., 2009. *Interviewing Experts.* N.Y, US: Palgrave Macmillan.

40. Boynton, Andrew C. và Zmud, Robert W. , 1984. *An Asessment of Critical Success Factors. Sloan Management Review,* 24(4), p.17. Available at: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34770219/6-Assessment_CSF-Boynton-Zmud.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1552974284&Signature=%2BKuLwx7g9GJmoDs9TITmNqteJOM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DReproduced_with_permission_of_the_An_Ass.pdf

41. Bullen, C.V., Rockart, J.F.,, 1981. *Primer on Critical Success Factors.* Cambridge: Center for Information Systems Research, Massachusetts.

42. Bushnell, M., 2018. *Best CRM Software 2018.* [Online]
Available at: https://www.businessnewsdaily.com/7839-best-crm-software.html
[Accessed 5 5 2018].

43. Byrne, B. M., 2001. *Structural equation modeling with AMOS.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

44. Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, *79*(7), 1015-1024.

45. Chan, S., và Lam, J., 2009. Customer Relationship Management on Internet and Mobile Channels: An Analytical Framework and Research Directions. In: P. C. Deans, ed. *E-commerce and M-commerce technologies.* U.S: IRM Press, pp. 1-30.

46. Chandra S. và Strickland T.J, 2004. Technological differences between CRM and eCRM. *Issues in Information Systems.*.

47. Chang Te-Ming, Lin-Li Liao và Wen-Feng Hsiao, 2005. *An empirical study on the e-CRM performance influence model for service sectors in Taiwan.* Taiwan, s.n., pp. 240-245.

48. Chang, T. M., Liao, L. L., & Hsiao, W. F., 2005. *An empirical study of the e-CRM performance influence model for service sectors in Taiwan.* Taiwan, Proceedings of the ference on e-technology, e-commerce and e-service.

49. Chen Ja-Shen, Ching Rusell KH, 2004. An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. *Journal of Global information management,* pp. 12(1), 1-17.

50. Chen, Q., & Chen, H. M., 2004. Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *ournal of Database Marketing & Customer Strategy Management,* 11(4), pp. 333-343.

51. Croteau, A., & Li, P, 2003. Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 20(1), pp. 21-34.

52. Dafoulas G. and Essawi N., 2006. *Measuring Customer Relationship Management Readiness in Developing Countries.* s.l., 16 th International conference on computer theory and applications (ICCTA).

53. Davey, N., 2014. *CRM metrics: What should you monitor and measure? MyCustomer-er.com.* [Online]
Available at: https://www.mycustomer.com/selling/crm/crm-metrics-what-should-you-monitor-and-measure
[Accessed 1 8 2017].

54. Davis, F. D., 1986. *Technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results.* USA: Massachussetts Institute of Technology.

55. Delone, WH. và McLean, ER., 1992. Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information systems research,* 3(1), pp. 60-95.

56. Dimitriades, Z., 2006. Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Oganizations: Some Evidence from Greece. *Management Research News,* 29(12), pp. 782-800.

57. Dous, M., Kolbe, L., Salomann, H., & Brenner,W, 2005. *KM capabilities in CRM: Making knowledge for,from and about customers work.* Omaha, NE, USA, In Proceedings ofthe eleventh Americas conference on information systems.

58. Suresh, J., 2001. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management,* Boston: MA: Addison-Wesley.

59. Dyché, J., 2010. *Cẩm nang Quản lý mối quan hệ khách hàng.* TP. HCM: Nhà xuất bản Tổng hợp.

60. Eedem, V., 2000. *Current issues in managing customer relationships,* s.l.: National research foundation.

61. Ei, R., 2007. Towards a successful CRM implementation in banks: An integrated model. *Tạp chí The service industries,* 27(8), pp. 1021-1039.

62. Esmaeilpour, Majid. và Dashti, Fateme Razavi, 2013. Identifying and Ranking the Factors Affecting Electronic Customer Relationship Management Infrastructure in Small Customer Relationship Management Infrastructure in Small. *Journal of Marketing and Management* , 1(3), pp. 1-21.

63. Evans, J. St B. T., Over, D. E.,, 1996. *Rationality and reasoning.* N.Y: Oxford.

64. Feinberg, R. và Kadam, R., 2002. e-CRM web service attributes as determinants of Customer satisfaction with retail websites. *International Journal of Service Industry Management,* 13(5), pp. 432-451.

65. Francis, B., 2008. *Customer Relationship Management: Concept and technologies.* US: Routledge.

66. Gable Guy G, Darshana Sederra và Taizan Chan, 2008. Re-conceptualizing information system success: the IS-impact measurement model. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(7), p. 18.

67. Ganguli, S. and Roy, S.K., 2011. Generic technology-based service quality dimensions in banking: impact on customer satisfaction and loyalty. *The International Journal of Bank Marketing,* 29(2), pp. 168-189.

68. Garrido-Moreno, A. và Padilla-Meléndez, A., 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management,* Volume 31, pp. 437-444.

69. Gartner, 2001. Eight building blocks of CRM: A framework for success. *Gartner research,* Volume 13, pp. 1-4.

70. Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W, 2003. Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and KM concepts. *Journal of Management,* 7(5), p. 107–123.

71. Goldschlager, A., 2001. Managing the ROI on e-CRM. *Computerworld.*

72. Greve, G., và Albers, S., 2006. *Determinants of performance in CustomerRelationship Management-Assesing the Technology Usage-Performance Link.* Hawaii, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences.

73. Hamid, N. A., 2005. E-CRM: Are we there yet. *journal of American Academy of Business.*

74. Hanke, M., 2016. *Airline ecommerce : log on. take off.* New York: Routledge.

75. Hansotia, B., 2002. Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Management,* 10(2), p. 121–132.

76. Hair, J., Anderson, R., Tathman, R., & Black, W. (Eds.). (1998). Multivariate data analysis with reading

77. Harrigan, Paul., Ramsey, E., & Ibbotson, P. (2009). Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *16*(3), 443-465.

78. Hu, L.T. & Bentler, P.M. , 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal,* Volume 6, pp. 1-55.

79. Hussain, A., Muhammad, N.S, Ahmad, N. và Abbas, H., 2015. The impact of customer relationship management capabilities on organizational performance: moderating role of competition intensity. *Arabian Journal of Business and Management Review,* 3(3), pp. 28-47.

80. IATA, 2016. *ATA Forecasts Passenger Demand to Double Over 20 Years.* [Online]
Available at: http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-10-18-02.aspx
[Accessed 12 7 2017].

81. Irani, Z., Elliman, T. và Jackson, P., 2007. Electronic transformation of government in the U.K.: a research agenda. *European Journal of Information Systems,* pp. 1-9.

82. Jackson, K. L., 2015. *American Airlines: Mobility strategy soars to new heights with SOTI MobiControl!,* s.l.: s.n.

83. Jayarajan, M., 2010. *ECM trong ngành Hàng không.* [Online]
Available at: https://www.slideshare.net/jayaraaj/airline-crm-presentation
[Accessed 3 1 2017].

84. Jegham M. và Sahut J.M., 2014, 2014. *ICT acceptation : The case of CRM,* Paris: IPAG Business School.

85. John, G. W., 2015. *Air Transportation: A Management Perspective.* 8th ed. US: Ashgate.

86. Kaiser, H., 1970. A second generation Little Jiffy. *Psychometrika,* Volume 35, pp. 401- 415.

87. Kennedy, A., 2006. Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities and Challenges in a Digital World. *Irish Marketing Review,* 18(1), pp. 58-69.

88. Khalifa, M. và Shen, N.,, 2005. *Effects of Electronic Customer Relationship management on Customer Satisfaction: A temporal model.* Hawaii, the 30th hawaii International conference on System Science.

89. Kim, Hee-Woong., Lee, Gil-Hyung và San Pan, 2002. *Exploring the critical success factors for customer relationship management and electronic customer relationship management systems.* ICIS Proceedings, 93.

90. Kincaid, J., 2003. *Customer relationship management: getting it right!.* N.Y: Prentice Hall Professional.

91. King Stephen F. và Burgess Thomas F., 2008. Understanding succes and fulure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management,* Volume 37, pp. 421-431.

92. Kostama, H. và Toivonen, M., 2012. *User-Based Innovation in Services.* 347-374: Edward Elgar Publishing.

93. Kotorov, R., 2002. Ubiquitious organization: organizational design for e-CRM. *Business process management journal,* 8(3), p. 218.

94. Law, C., 2017. The Study of Customer Relationship Management in Thai Airline Industry: A Case of Thai Travelers in Thailand. *Journal of Airline and Airport Management,* 7(1), pp. 13-42.

95. Lin, H. F., và Lee, G. G, 2005. Impact of organizational learning and KM factors on e-business adoption. *Management Decision,* 43(2), p. 171–188.

96. Lordan, O., 2014. Study of the Full-Service and Low-Cost Carriers Network Configuration. *Journal of Industrial Engineering and Management,* 7(5), pp. 1112-1123.

97. Love, P., Edwards, D. J., Standing, C., & Irani, Z. , 2009. Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers. *Engineering, Construction and Architectural Management,* 16(5), p. 459–474.

98. Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., và Grimán, A. C, 2007. Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology,* Volume 49, p. 913–945.

99. Narver, J. C., và Slater, F. S., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing,* 54(4), p. 20–35.

100. Nunnally,J.C., Bernstein ,I. H., 1994. *Psychometric Theory.* 3rd ed. New York: McGraw-Hill, Inc.

101. Ortega, Blanca Hernández; Martínez, Julio Jiménez; Hoyos, Ma José Martín De, 2008. The Role of Information Technology Knowledge in B2B Development. *International Journal of E-Business Research,* 4(1), pp. 40-54.

102. Pan S.L và Lee J.N, 2003. USING E-CRM FOR A UNIFIED VIEW OF THE CUSTOMER. *Communications of the ACM,* 46(4), pp. 91-99.

103. Payner, Adrian. và Frow, Pennie, 2006. Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management,* 22(1-2), pp. 135-168.

104. Proenca Joao và Luis M Castro, 1999. *The structure of Business banking relationships.* s.l., Proceddings of the 15th IMP Group Annual Conference.

105. Rigby, D., Reichheld, F., & Schefter, P, 2002. Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review,* 80(2), p. 101–109.

106. Romano, N.C. and Fjermestad, J., 2003. Electronic commerce customer relationship management: a research agenda. *Information Technology and Management,* 2(3), pp. 238-258.

107. Ross, D., 2005. e-CRM from a supply chain management perspective. *Journal of Infomation systems management,* 22(1), pp. 37-44.

108. Rowley, J., 2002. Eight questions for customer KM in e-business. *Journal of Management,* 6(5), p. 500–511.

109. Ryals, L., & Knox, S., 2001. Cross-functional issues on the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal,* 19(5), p. 534–542.

110. Salmador, M. P., & Bueno, E, 2007. Knowledege creation in strategy-making: Implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management,* 10(3), p. 1060–1460.

111. Schumacker, R.E. & Lomax, R. G., 2004. *A beginner's guide to structural equation modeling.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

112. Schwab, K., 2018. *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư - The fourth industrial revolution.* Dịch và hiệu đính ed. Hà Nội: Bộ ngoại giao.

113. Shan, L. P., và Lee, J., 2003. Using e-CRM for a Unified View of the Customer. *Communications of the ACM,* p. 44.

114. Silva, Rui Vinhas Da. và Rahimi, LLan, 2007. A Critical Success Factor model for CRM implementation. *International Journal of Electronic Customer Relationship Managemen.*

115. Siebel Systems. (2004) Critical Success Factors for Phased CRM Implementations-Report. Siebel white papers, 2004.

116. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K., 2005. CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing,* 39(11/12), p. 1264–1290.

117. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K, 2005. CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing,* 39(11/12), p. 1264–1290.

118. Song, X. M., Xie, J., và Dyer, B., 2000. Antecedents and consequences of marketing managers hadling behaviors. *Journal of Marketing,* Volume 64, p. 50–66.

119. Suresh, H., 2002. Customer relationship management: An opportunity for competitive advantage. *Tạp chí PSG Institute of management Articles.*

120. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.

121. Thunman, Carl G và Nazeem Seyed-Mohamed, 1987. *The Inter-Connectedness of Bonds in buyer-seller relationships. the case of bank services.* s.l., IMP conference.

122. Tiernan, S., Rhoades, D. L. và Waguespack Jr, B., 2008. Airline alliance service quality performance – an analysis of US and EU member airlines. *Journal of Air Transport Management,* Volume 14, pp. 99-102.

123. Turban, E.; Bolloju, N. và Liang, T.P, 2008. *Social commerce: an e-commerce perspective.* Hawaii, USA, Proceedings of the 12th International Conference on Electronic Commerce: Roadmap for the Future of Electronic Business.

124. Vincent, C., Wendeline, H., Tom, L., Will, P. and Viktor, S., 2003. *Analysing CRM At Air France,* France: CRM Group Project.

125. Winston, W., 1987. *managing the development of large software systems.* Newyork, IEE Wescon.

126. Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of marketing management*, *18*(1-2), 193-219.

127. Xu, M., & Walton, J., 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems,* 105(7), p. 955–972.

128. Zaman, A., Ishaku, I., Haslinda, H., 2015. *The Critical Success Factors of e-CRM Implementation.* Kuching, Sarawak, Malaysia, International Conference on E-commerce.

129. Zhedan Pan, Hoyeon Ryu và Jongmoon Baik, 2007. *A Case Study: CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma.* 828-835, Fifth International Conference on Software Engineering Research, Management and Applications.

130. Zineldin, M., 1996. Bank-corporate client "partnership" relationship: benefits and life cycle. *International Journal of Bank Marketing,* 14(3), pp. 14-22.

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 1: Tóm tắt các thang đo sử dụng trong nghiên cứu

| TT | Mã hóa thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Chiến lược e-CRM (CL)*** | | | |
| 1 | **CL1** | VNA thiết lập chiến lược kinh doanh rõ ràng tập trung vào khách hàng | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010) và Kader (2012) |
| 2 | **CL2** | Chiến lược e-CRM nằm trong kế hoạch chiến lược của VNA | |
| 3 | **CL3** | VNA xác định các mục tiêu cụ thể cần đạt được của e-CRM cho từng giai đoạn | |
| 4 | **CL4** | VNA truyền thông đến tất cả các nhân viên về chiến lược và mục tiêu của e-CRM | |
| ***Đội dự án (DA)*** | | | |
| 9 | **DA1** | Có trình độ chuyên ôn và hiểu biết về nghiệp vụ e-CRM | Almotairi (2010) ; Esmaeilpour và Dashiti (2013) |
| 10 | **DA2** | Có khả năng phối hợp với đội ngũ tư vấn triển khai | |
| 11 | **DA3** | Có khả năng triển khai tích hợp giải pháp e-CRM với quy trình kinh doanh của VNA | |
| 12 | **DA4** | Có đầy đủ đại diện các bộ phận chức năng của VNA tham gia | |
| ***Nhân tố tổ chức (TC)*** | | | |
| 13 | **TC1** | VNA có các chương trình đào tạo nhân viên quản trị quan hệ khách hàng phù hợp | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Greve và Albers (2006), Sin và |
| 14 | **TC2** | VNA khuyến khích nhân viên tuân thủ mục tiêu triển khai giải pháp e-CRM | |
| 15 | **TC3** | Lãnh đạo VNA xem triển khai giải pháp e-CRM là ưu tiên hàng đầu | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 16 | **TC4** | Lãnh đạo VNA cam kết triển khai giải pháp e-CRM | cộng sự (2005), Song và cộng sự (2000) |
| 17 | **TC5** | Cơ cấu của VNA được thiết kế theo chiến lược định hướng khách hàng | |
| 18 | **TC6** | Các bộ phận VNA cùng nhau làm việc để đạt được mục tiêu giải pháp e-CRM | |
| 19 | **TC7** | Hiệu suất của nhân viên VNA được đo lường và được thưởng dựa trên sự hài lòng của khách hàng | |
| ***Công nghệ thông tin (IT)*** | | | |
| 20 | **IT1** | VNA có phần cứng và phần mềm phù hợp để phục vụ khách hàng | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010) |
| 21 | **IT2** | Hệ thống thông tin của VNA tích hợp xuyên suốt các phòng chức năng | |
| 22 | **IT3** | Thông tin cá nhân của mỗi khách hàng luôn có sẵn tại các điểm giao dịch | |
| 23 | **IT4** | VNA có nhân viên kỹ thuật cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho việc sử dụng công nghệ CRM | |
| ***Xử lý dữ liệu (DL)*** | | | |
| 24 | **DL1** | VNA có thể hợp nhất thông tin khách hàng trong một cơ sở dữ liệu tập trung | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010) |
| 25 | **DL2** | Thông tin khách hàng được thu thập đầy đủ và phù hợp với nhu cầu sử dụng | |
| 26 | **DL3** | Thông tin khách hàng được đảm bảo an toàn | |
| 27 | **DL4** | Dữ liệu được cập nhật chính xác | |
| ***Định hướng khách hàng (KH)*** | | | |
| 28 | **KH1** | Mục tiêu kinh doanh của VNA hướng đến sự hài lòng khách hàng | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Narver và Slater (1990) và Sin |
| 29 | **KH2** | VNA giám sát chặt chẽ và đánh giá mức độ cam kết trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng | |
| 30 | **KH3** | Lợi thế cạnh tranh của VNA dựa trên sự hiểu biết nhu cầu khách hàng | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 31 | **KH4** | VNA thường đo lường sự hài lòng của khách hàng | và cộng sự (2005) |
| 32 | **KH5** | VNA rất quan tấm đến dịch vụ sau bán hàng | |
| 33 | **KH6** | VNA cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cá nhân hóa cho khách hàng chính | |
| ***Quản trị tri thức (QT)*** | | | |
| 34 | **QT1** | VNA xây dựng các kênh liên lạc hai chiều liên tục với khách hàng | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Chen và ching (2004), Lin và Lee, 2005 và Sin và cộng sự (2005) |
| 35 | **QT2** | VNA thiết kế các khóa đào tạo cho nhân viên bổ sung kiến thức về khách hàng | |
| 36 | **QT3** | VNA khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức | |
| 37 | **QT4** | VNA hoàn toàn hiểu khách hàng nhờ vào định hướng tri thức | |
| ***Kiểm soát triển khai (KS)*** | | | |
| 38 | **KS1** | VNA đã xây dựng các tiêu chí đo lường và kiếm soát | Almotairi (2010) |
| 39 | **KS2** | VNA có báo cáo tiến độ triển khai | |
| 40 | **KS3** | VNA có kế hoạch kiểm soát triển khai | |
| 41 | **KS4** | VNA thành lập ban kiểm soát triển khai | |
| **Triển khai e-CRM (TK)** | | | |
| 42 | **TK1** | Triển khai e-CRM mang lại VNA thông tin dữ liệu có chất lượng cao | Gable và cộng sự (2008) |
| 43 | **TK2** | Giải pháp e-CRM có tác động tích cực đến nhân viên tại VNA | |
| 44 | **TK3** | Giải pháp e-CRM có tác động tích chực đến VNA trong tất cả các hoạt động | |
| 45 | **TK4** | Giải pháp e-CRM được triển khai thành công tại VNA | |
| ***Kết quả tài chính (TC)*** | | | |
| 46 | **TC1** | Giải pháp e-CRM giúp VNA có lợi nhuận cao | Garido-Moreno và |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 47 | **TC2** | Giải pháp e-CRM giúp VNA gia tang doanh số bán vé | Padilla-Melendez (2011), Chen và Ching (2004),Wu (2002), Sin và cộng sự (2005) |
| 48 | **TC3** | Giải pháp e-CRM giúp VNA giảm chi phí | |
| 49 | **TC4** | Giải pháp e-CRM giúp VNA tăng trưởng thị phần | |
| ***Kết quả Marketing (MA)*** | | | |
| 50 | **MA1** | Giải pháp e-CRM giúp VNA nâng cao hình ảnh và uy tín | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Chen và Ching (2004), Sin và cộng sự (2005) |
| 51 | **MA2** | Giải pháp e-CRM giúp VNA thỏa mãn khách hàng tốt hơn | |
| 52 | **MA3** | Giải pháp e-CRM giúp VNA có được nhiều khách hàng trung thành | |

## Phụ lục 2: Phiếu phỏng vấn chuyên gia

**BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO** **Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam**

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

**ĐIỀU TRA PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA**

***Kính gửi: Ông/Bà lãnh đạo và quản lý***

**Kính chào Ông/Bà lãnh đạo của Vietnam Airlines!**

Tôi đang thực hiện công tình nghiên cứu với đề tài **"Các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam".** Trong đó, giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử (e-CRM) là giải pháp tổng thể bao gồm quy trình, công nghệ và dự án nhằm xây dựng và phát triển mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng trên nền tảng công nghệ thông tin. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện để xác định các nhân tố cũng như mức độ ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM thành công cho, từ đó đề xuất giải pháp nhằm triển khai e-CRM thành công cho Vietnam Airlines. Tôi trân trọng kính đề nghị các Ông/Bà là lãnh đạo và quản lý chia sẻ kinh nghiệm và thực tiễn khi triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không bằng việc trả lời các câu hỏi dưới đây, mọi thông tin của Ông/Bà cung cấp chỉ sử dụng cho công tác nghiên cứu khoa học và sẽ được giữ bí mật.

### I.THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Họ và tên người cung cấp thông tin:……

2. Đơn vị công tác:……...

3. Chức vụ:…….Điện thoại:……Email:…….

### II. THÔNG TIN VỀ TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP E-CRM TRONG NGÀNH HÀNG KHÔNG VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG

1. Theo Ông/Bà thì hiện nay các hãng Hàng không đang triển khai giải pháp e-CRM ở giai đoạn nào (e-CRM chiến lược, tác nghiệp, phân tích hay phối hợp)?

……

2. Theo Ông/Bà thì chiến lược thực hiện giải pháp e-CRM có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

3. Theo Ông/Bà thì lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

4. Theo Ông/Bà thì nhân viên là người trực tiếp sử dụng giải pháp e-CRM có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

5. Theo Ông/Bà thì đội dự án có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

6. Theo Ông/Bà thì nhà tư vấn triển khai có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

7. Theo Ông/Bà thì quản trị tri thức có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

8. Theo Ông/Bà thì cơ cấu tổ chức có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

9. Theo Ông/Bà thì công nghệ thông tin có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

10. Theo Ông/Bà thì sự hài lòng nhân viên có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

11. Theo Ông/Bà thì xử lý thông tin dữ liệu có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

12. Theo Ông/Bà thì định hướng khách hàng có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

13. Theo Ông/Bà thì Marketing nội bộ có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

14. Theo Ông/Bà thì văn hóa Hàng không có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

15. Theo Ông/Bà thì kinh nghiệm triển khai có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

16. Theo Ông/Bà tích hợp hệ thống có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

17. Theo Ông/Bà thì kiểm soát có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

III. THÔNG TIN VỀ ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP E-CRM

1. Theo Ông/Bà thì yếu tố khách hàng như sự hài lòng và mức độ trung thành của khách hàng có phải là nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không hay không?

……

2. Theo Ông/Bà thì yếu tố về mặt tài chính như gia tăng lợi nhuận, doanh số, giảm chi phí và tăng trưởng thị phần có là nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không hay không?

……

3. Theo Ông/Bà thì yếu tố về mặt Marketing như sự tín nhiệm của hãng Hàng không, gia tăng sự hài lòng khách hàng và khách hàng trung thành có là nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không hay không?

……

## Phụ lục 3: Phiếu phỏng vấn chuyên gia của VNA

**BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO** **Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam**

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

**ĐIỀU TRA PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA**

***<u>Kính gửi</u>: Ông/Bà lãnh đạo và quản lý của Vietnam Airlines***

**Kính chào Ông/Bà lãnh đạo của Vietnam Airlines!**

Tôi đang thực hiện công tình nghiên cứu với đề tài **"Các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam".** Trong đó, giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử (e-CRM) là giải pháp tổng thể bao gồm quy trình, công nghệ và dự án nhằm xây dựng và phát triển mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng trên nền tảng công nghệ thông tin. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện để xác định các nhân tố cũng như mức độ ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM thành công cho, từ đó đề xuất giải pháp nhằm triển khai e-CRM thành công cho Vietnam Airlines. Tôi trân trọng kính đề nghị các Ông/Bà là lãnh đạo và quản lý chia sẻ kinh nghiệm và thực tiễn khi triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không bằng việc trả lời các câu hỏi dưới đây, mọi thông tin của Ông/Bà cung cấp chỉ sử dụng cho công tác nghiên cứu khoa học và sẽ được giữ bí mật.

**I.THÔNG TIN CÁ NHÂN**

1. Họ và tên người cung cấp thông tin:……

2. Đơn vị công tác:……...

3. Chức vụ:……Điện thoại:……Email:…….

**II. THÔNG TIN VỀ TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP E-CRM TRONG NGÀNH HÀNG KHÔNG VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG**

1. Theo Ông/Bà thì hiện nay VNA đang triển khai giải pháp e-CRM ở giai đoạn nào (e-CRM chiến lược, tác nghiệp, phân tích hay phối hợp)?

……

2. VNA đang ứng dụng phần mềm e-CRM trên cơ sở mua của đối tác hay nội bộ VNA viết?

……

3. Đội ngũ tham gia triển khai giải pháp e-CRM khoảng bao nhiêu người?

……

4. Chi phí để triển khai giải pháp e-CRM được tính toán thế nào và khoảng bao nhiêu một năm?

……

5. Theo Ông/Bà  thì chiến lược thực hiện giải pháp e-CRM có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

6. Theo Ông/Bà thì lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

7. Theo Ông/Bà thì nhân viên là người trực tiếp sử dụng giải pháp e-CRM có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

8. Theo Ông/Bà thì đội dự án có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

9. Theo Ông/Bà thì nhà tư vấn triển khai có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

10. Theo Ông/Bà thì quản trị tri thức có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

11. Theo Ông/Bà thì cơ cấu tổ chức có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

12. Theo Ông/Bà thì công nghệ thông tin có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

13. Theo Ông/Bà thì sự hài lòng nhân viên có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

14. Theo Ông/Bà thì xử lý thông tin dữ liệu có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

15. Theo Ông/Bà thì định hướng khách hàng có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

16. Theo Ông/Bà thì Marketing nội bộ có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

17. Theo Ông/Bà thì văn hóa Hàng không có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

18. Theo Ông/Bà thì kinh nghiệm triển khai có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

19. Theo Ông/Bà tích hợp hệ thống có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

20. Theo Ông/Bà thì kiểm soát có ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM không?

……

III. THÔNG TIN VỀ ĐO LƯỜNG KẾT QUẢ TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP E-CRM

1. Theo Ông/Bà thì yếu tố khách hàng như sự hài lòng và mức độ trung thành của khách hàng có phải là nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không hay không?

……

2. Theo Ông/Bà thì yếu tố về mặt tài chính như gia tăng lợi nhuận, doanh số, giảm chi phí và tăng trưởng thị phần có là nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không hay không?

……

3. Theo Ông/Bà thì yếu tố về mặt Marketing như sự tín nhiệm của hãng Hàng không, gia tăng sự hài lòng khách hàng và khách hàng trung thành có là nhân tố đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM trong ngành Hàng không hay không?

……

## Phụ lục 4: Tóm tắt nội dung phỏng vấn chuyên gia

| TT | Chuyên gia | Hình thức và thời gian | Nội dung chủ yếu |
|---|---|---|---|
| 1 | Giám đốc công ty Telehouse | -Qua điện thoại<br>-10 phút ngày 25/3/2018 | -Triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam đang chỉ ở bước đầu thực hiện |
| | | | -Tất cả 16 nhân tố đưa ra đều có thể ảnh hưởng |
| | | | -Kết quả triển khai đều ảnh hưởng đến khách hàng, tài chính và marketing |
| 2 | Phó tổng giám đốc Vietjet Air | -Qua điện thoại<br>-7 phút ngày 28/3/2018 | -Triển khai giải pháp e-CRM của Vietjet Air đang mới ở giai đoạn đầu – giai đoạn hoạt động |
| | | | - Nhà tư vấn, Sự hài lòng nhân viên, Marketing nội bộ, Văn hóa hàng không, kinh nghiệm triển khai và tích hợp hệ thống đều không ảnh hưởng. Do Vietjet không thuê tư vấn bên ngoài, kinh nghiệm triển khai thì ngay từ khi thành lập đã thực hiện CRM. |
| | | | -Kết quả triển khai ảnh hưởng đến tài chính và marketing. Khách hàng nằm trong hoạt động Marketing nên gộp chung lại |
| 3 | Phó Trưởng phòng An ninh Hàng không | -Qua điện thoại<br>- 12 phút ngày 28/3/2018 | -Triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không Việt Nam đang ở giai đoạn đầu – giai đoạn hoạt động |
| | | | -Văn hóa HK thuộc nhân tố khách hàng, do đó không nên đánh giá riêng lẻ nhân tố này<br>- Kinh nghiệm phụ thuộc vào bên thứ ba cung cấp phần mềm e-CRM nên đánh giá riêng lẻ nhân tố này sẽ không ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM. |
| | | | -Kết quả triển khai đều ảnh hưởng đến khách hàng, tài chính và marketing |
| 4 | Giám đốc Trung tâm Bông Sen Vàng của VNA | -Trực tiếp tại bàn làm việc trong 60 phút ngày 28/3/2018<br>- Địa điểm: 200/10 Nguyễn Sơn, Long Biên, Hà Nội | - Triển khai giải pháp e-CRM của VNA đang ở giai đoạn hoạt động |
| | | | - VNA không thuê tư vấn nên nhân tố này không ảnh hưởng, chỉ dựa trên yêu cầu của lãnh đạo mà bộ phận CNTT của VNA thiết kế phần mềm e-CRM.<br>- Tích hợp hệ thống thuộc yếu tố công nghệ nên gộp lại không đánh giá riêng lẻ<br>- Sự hài lòng nhân viên và Marketing nội bộ không ảnh hưởng vì nếu VNA không hoạt động e-CRM thì vẫn cần các nhân tố này trong quá trình kinh doanh nói chung.<br>- Kinh nghiệm triển khai không ảnh hưởng do VNA thực hiện CRM từ lâu nên e-CRM chỉ là đổi mới hoạt động trên cơ sở Internet.<br>- Văn hóa hàng không thuộc nhân tố khách hàng.<br>Chuyên gia cho rằng lãnh đạo cấp cao, nhân viên và cơ cấu tổ chức nên gộp chung lại thành nhân tố Tổ chức. |
| | | | - Kết quả triển khai ảnh hưởng đến tài chính và marketing. Khách hàng nằm trong hoạt động Marketing nên gộp chung lại |
| | | | -BSV là trung tâm lưu trữ và xử lý cơ sở dữ liệu chung của VNA và có phần quyền cho các chi nhánh trong việc xử lý thông tin khách hàng.<br>- BSV tự viết phần mềm e-CRM trên cơ sở sử dụng Foxpro nhằm quản lý các thông tin liên quan đến khách hàng và các mối liên hệ với khách hàng.<br>- Đội ngũ tham gia triển khai e-CRM của VNA khoảng 300 người tính cả 3 chi nhánh miền Bắc, miền Trung và miền Nam<br>- Không trả lời phần chi phí triển khai |
| 5 | Phó giám đốc chi nhánh *Vietnam Airlines* | - Qua điện thoại | -Triển khai giải pháp e-CRM của VNA đang ở giai đoạn hoạt động |
| | | | - VNA không thuê tư vấn nên nhân tố này không ảnh hưởng.<br>- Tích hợp hệ thống thuộc yếu tố công nghệ. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | *khu vực miền Bắc (CNMB)* | - 10 phút ngày 29/3/2018 | - Sự hài lòng nhân viên và Marketing nội bộ không ảnh hưởng<br>- Kinh nghiệm triển khai không ảnh hưởng<br>- Văn hóa hàng không thuộc nhân tố khách hàng. |
| | | | - Kết quả triển khai ảnh hưởng đến tài chính và marketing. Khách hàng nằm trong hoạt động Marketing nên gộp chung lại |
| | | | -CNMB tự viết phần mềm e-CRM và được phân quyền nhất định sử dụng thông tin khách hàng cá nhân của VNA từ BSV. CNMB phụ trách quản lý khách hàng doanh nghiệp (các công ty, du lịch và công ty tổ chức sự kiện).<br>- Đội ngũ tham gia e-CRM tại CNMB là 20 người<br>- Không trả lời phần chi phí triển khai |
| 6 | *Chuyên viên trung tâm khai thác bay Nội bài (NOC)* | -Trực tiếp tại bàn làm việc trong 40 phút, ngày 30/3/2018<br>- Địa điểm: Sân bay Nội Bài | Triển khai giải pháp e-CRM của VNA đang ở giai đoạn hoạt động |
| | | | - VNA không thuê tư vấn nên nhân tố này không ảnh hưởng, chỉ dựa trên yêu cầu của lãnh đạo mà bộ phận CNTT của VNA thiết kế phần mềm e-CRM.<br>- Tích hợp hệ thống thuộc yếu tố công nghệ nên gộp lại không đánh giá riêng lẻ<br>- Sự hài lòng nhân viên và Marketing nội bộ không ảnh hưởng vì nếu VNA không hoạt động e-CRM thì vẫn cần các nhân tố này trong quá trình kinh doanh nói chung.<br>- Kinh nghiệm triển khai không ảnh hưởng do VNA thực hiện CRM từ lâu nên e-CRM chỉ là đổi mới hoạt động trên cơ sở Internet.<br>- Văn hóa hàng không thuộc nhân tố khách hàng.<br>Chuyên gia cho rằng lãnh đạo cấp cao, nhân viên và cơ cấu tổ chức nên gộp chung lại thành nhân tố Tổ chức. |
| | | | - Kết quả triển khai ảnh hưởng đến tài chính và marketing. Khách hàng nằm trong hoạt động Marketing nên gộp chung lại |
| | | | - NOC có vai trò thực hiện và kiểm soát giải pháp e-CRM. Ngoài phần mềm e-CRM tự viết được giao cho lĩnh vực CNTT, VNA có thuê ngoài phần mềm đánh giá khách hàng.<br>- Đội ngũ triển khai VNA nói chung khoảng 300 người<br>- Không trả lời phần chi phí triển khai |
| 7 | Chuyên gia dịch vụ thị trường VNA | -Trực tiếp trong 30 phút, ngày 30/3/2018<br>- Địa điểm: nhà riêng | - Triển khai giải pháp e-CRM của VNA đang ở giai đoạn hoạt động |
| | | | - VNA không thuê tư vấn nên nhân tố này không ảnh hưởng, chỉ dựa trên yêu cầu của lãnh đạo mà bộ phận CNTT của VNA thiết kế phần mềm e-CRM.<br>- Tích hợp hệ thống thuộc yếu tố công nghệ nên gộp lại không đánh giá riêng lẻ<br>- Sự hài lòng nhân viên và Marketing nội bộ không ảnh hưởng vì nếu VNA không hoạt động e-CRM thì vẫn cần các nhân tố này trong quá trình kinh doanh nói chung.<br>- Kinh nghiệm triển khai không ảnh hưởng do VNA thực hiện CRM từ lâu nên e-CRM chỉ là đổi mới hoạt động trên cơ sở Internet.<br>- Văn hóa hàng không thuộc nhân tố khách hàng.<br>Chuyên gia cho rằng lãnh đạo cấp cao, nhân viên và cơ cấu tổ chức nên gộp chung lại thành nhân tố Tổ chức. |
| | | | - Kết quả triển khai ảnh hưởng đến tài chính và marketing. Khách hàng nằm trong hoạt động Marketing nên gộp chung lại |
| | | | -Giữ vai trò tư vấn và thực hiện giải pháp e-CRM. VNA thực hiện đánh giá khách hàng từ tháng 1/2018 dựa trên phần mềm của Saleforce.<br>- Đội ngũ tham gia khoảng 300 người<br>- 30tr VND/tháng cho việc thuê ngoài phần mềm đánh giá khách hàng của Saleforce. |

- 24 -

**Phụ lục 5: Phiếu điều tra cho nghiên cứu sơ bộ**

**PHIẾU KHẢO SÁT**

# NGHIÊN CỨU VỀ TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ TẠI VIETNAM AIRLINES

**Kính chào các anh/chị!**

Tôi hiện đang nghiên cứu Các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử (e-CRM) tại Vietnam Airlines. Trong đó, giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử là giải pháp tổng thể nhằm xây dựng và phát triển mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng, và Vietnam Airlines đang trong quá trình triển khai giải pháp này. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện để xác định các nhân tố cũng như mức độ ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM thành công cho Vietnam Airlines. Câu trả lời của các anh/chị là sự chia sẻ quan điểm và thực tiễn sẽ có ý nghĩa rất lớn cho chúng tôi. Những thông tin mà anh/chị cung cấp chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong anh/chị vui lòng cộng tác và hỗ trợ chúng tôi.

**Phần I: Thông tin chung**

***Xin vui lòng cung cấp các thông tin chung về anh/chị***

**1. Giới tính:** ☐ Nam ☐ Nữ

**2. Tuổi của anh/chị:**

☐ 20 đến 30 tuổi ☐ 31 đến 40 tuổi ☐ 41 đến 50 tuổi ☐ Từ 50 tuổi trở lên

**3. Trình độ học vấn**

☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

**4. Lĩnh vực công việc chuyên môn**

☐ Quản lý ☐ Quan hệ khách hàng ☐ Quản lý chất lượng

☐ Công nghệ ☐ Marketing ☐ Giao dịch thương mại

☐ Phân tích dữ liệu ☐ Dịch vụ ☐ Khác

**5. Chức vụ**

☐ ☐ ☐

Nhân viên Lãnh đạo cấp trung Lãnh đạo cấp cao

**Phần II: Khảo sát về các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp Quản trị quan hệ khách hàng tại Vietnam Airlines**

*Xin anh/chị vui lòng cho biết suy nghĩ của mình về những nội dung nhận định dưới đây bằng cách đánh dấu "v" vào những điểm đánh số phù hợp nhất, trong đó câu trả lời được đánh số điểm từ 0 (Điểm thấp nhất - hoàn toàn không đồng ý), điểm 5 (Điểm trung bình - không có ý kiến gì) đến 10 (Điểm cao nhất- hoàn toàn đồng ý)*

**0** **1** **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

**Điểm thấp nhất** **Điểm trung bình** **Điểm cao nhất**

| TT | | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Chiến lược e-CRM** | | | | | | | | | | | | |
| 1 | VNA thiết lập chiến lược kinh doanh rõ ràng tập trung vào khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Chiến lược e-CRM nằm trong kế hoạch chiến lược của VNA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | VNA xác định các mục tiêu cụ thể cần đạt được của e-CRM cho từng giai đoạn | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | VNA truyền thông đến tất cả các nhân viên về chiến lược và mục tiêu của e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Đội dự án** | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Có trình độ chuyên ôn và hiểu biết về nghiệp vụ e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | Có khả năng phối hợp với đội ngũ tư vấn triển khai | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | Có khả năng triển khai tích hợp giải pháp e-CRM với quy trình kinh doanh của VNA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | Có đầy đủ đại diện các bộ phận chức năng của VNA tham gia | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nhân tố tổ chức** | | | | | | | | | | | | |
| 9 | VNA có các chương trình đào tạo nhân viên quản trị quan hệ khách hàng phù hợp | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | VNA khuyến khích nhân viên tuân thủ mục tiêu triển khai giải pháp e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | Lãnh đạo VNA xem triển khai giải pháp e-CRM là ưu tiên hàng đầu | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | Lãnh đạo VNA cam kết triển khai giải pháp e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13 | Cơ cấu của VNA được thiết kế theo chiến lược định hướng khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14 | Các bộ phận VNA cùng nhau làm việc để đạt được mục tiêu giải pháp e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15 | Hiệu suất của nhân viên VNA được đo lường và được thưởng dựa trên sự hài lòng của khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Công nghệ thông tin** | | | | | | | | | | | | |
| 16 | VNA có phần cứng và phần mềm phù hợp để phục vụ khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17 | Hệ thống thông tin của VNA tích hợp xuyên suốt các phòng chức năng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18 | Thông tin cá nhân của mỗi khách hàng luôn có sẵn tại các điểm giao dịch | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19 | VNA có nhân viên kỹ thuật cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho việc sử dụng công nghệ CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Xử lý dữ liệu** | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | VNA có thể hợp nhất thông tin khách hàng trong một cơ sở dữ liệu tập trung | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21 | Thông tin khách hàng được thu thập đầy đủ và phù hợp với nhu cầu sử dụng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 22 | Thông tin khách hàng được đảm bảo an toàn | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23 | Dữ liệu được cập nhật chính xác | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Định hướng khách hàng** | | | | | | | | | | | | |
| 24 | Mục tiêu kinh doanh của VNA hướng đến sự hài lòng khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25 | VNA giám sát chặt chẽ và đánh giá mức độ cam kết trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 26 | Lợi thế cạnh tranh của VNA dựa trên sự hiểu biết nhu cầu khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 27 | VNA thường đo lường sự hài lòng của khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 28 | VNA rất quan tâm đến dịch vụ sau bán hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 29 | VNA cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cá nhân hóa cho khách hàng chính | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Quản trị tri thức** | | | | | | | | | | | | |
| 30 | VNA xây dựng các kênh liên lạc hai chiều liên tục với khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 31 | VNA khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 32 | VNA thiết kế các khóa đào tạo cho nhân viên bổ sung kiến thức về khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | VNA hoàn toàn hiểu khách hàng nhờ vào định hướng tri thức | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Kiểm soát triển khai** | | | | | | | | | | | | |
| 34 | VNA đã xây dựng các tiêu chí đo lường và kiểm soát | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 35 | VNA có báo cáo tiến độ triển khai | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 36 | VNA có kế hoạch kiểm soát triển khai | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 37 | VNA thành lập ban kiểm soát triển khai | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**Phần III: Khảo sát về kết quả triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại Vietnam Airlines**

*Xin anh/chị vui lòng cho biết suy nghĩ của mình về những nội dung nhận định dưới đây bằng cách đánh dấu "v" vào những điểm đánh số phù hợp nhất, trong đó câu trả lời được đánh số điểm từ 0 (Điểm thấp nhất - hoàn toàn không đồng ý), điểm 5 (Điểm trung bình - không có ý kiến gì) đến 10 (Điểm cao nhất- hoàn toàn đồng ý)*

**0** **1** **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10**

**Điểm thấp nhất** **Điểm trung bình** **Điểm cao nhất**

| TT | | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Triển khai giải pháp Quản trị quan hệ khách hàng điện tử** | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Triển khai e-CRM mang lại VNA thông tin dữ liệu có chất lượng cao | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | Giải pháp e-CRM có tác động tích cực đến nhân viên tại VNA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | Giải pháp e-CRM có tác động tích chực đến VNA trong tất cả các hoạt động | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Giải pháp e-CRM được triển khai thành công tại VNA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Kết quả về Tài chính** | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Giải pháp e-CRM giúp VNA có lợi nhuận cao | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | Giải pháp e-CRM giúp VNA gia tang doanh số bán vé | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | Giải pháp e-CRM giúp VNA giảm chi phí | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | Giải pháp e-CRM giúp VNA tăng trưởng thị phần | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Kết quả về Marketing** | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Giải pháp e-CRM giúp VNA nâng cao hình ảnh và uy tín | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | Giải pháp e-CRM giúp VNA thỏa mãn khách hàng tốt hơn | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | Giải pháp e-CRM giúp VNA có được nhiều khách hàng trung thành | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**Trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ và chia sẻ quý báu của anh/chị!**

**Hà Nội, ngày 20 tháng 6 năm 2018**

**Nguyễn Thị Khánh Chi**

## Phụ lục 6: Kết quả định lượng sơ bộ

***Nhân tố Đội Dự án (DA)***

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .609 | 4 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| DA1 | 18.86 | 8.321 | .568 | .423 |
| DA2 | 23.25 | 11.954 | -.035 | .817 |
| DA3 | 18.96 | 7.118 | .663 | .320 |
| DA4 | 18.92 | 6.954 | .519 | .426 |

***Nhân tố Chiến lược (CL)***

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .743 | 4 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| CL1 | 22.31 | 9.020 | .542 | .682 |
| CL2 | 22.47 | 8.614 | .593 | .652 |
| CL3 | 22.22 | 9.613 | .675 | .634 |
| CL4 | 22.76 | 8.984 | .407 | .774 |

## Phụ lục 7: Điều chỉnh thang đo

- Sửa câu 2. "*Chiến lược e-CRM nằm trong kế hoạch chiến lược của VNA*" thành câu "*Chiến lược triển khai e-CRM nằm trong kế hoạch chiến lược của VNA*"

- Sửa câu 4 "*VNA truyền thông đến tất cả các nhân viên về chiến lược và mục tiêu của e-CRM*" thành câu "*VNA đã truyền thông đầy đủ và rõ rang chiến lược và các mục tiêu cụ thể của e-CRM*"

- Sửa câu 12 "*Lãnh đạo VNA cam kết triển khai giải pháp e-CRM*" thành câu "*Lãnh đạo cấp cao cam kết đổi mới quy trình quản lý và thực hiện trong quá trình triển khai giải pháp e-CRM*"

- Sửa câu 20 "*VNA có thể hợp nhất thông tin khách hàng trong một cơ sở dữ liệu tập trung*" thành câu "*VNA có dữ liệu toàn diện về khách hàng trên tất cả các kênh giao dịch*"

- Sửa câu 21 "*Thông tin khách hàng được thu thập đầy đủ và phù hợp với nhu cầu sử dụng*" thành câu "*Dữ liệu của khách hàng được thu thập đầy đủ và phù hợp với nhu cầu của người sử dụng thông tin*"

- Sửa câu 22 "*Thông tin khách hàng được đảm bảo an toàn*" thành câu "*Các dữ liệu về khách hàng được đảm bảo an toàn cao*"

- Sửa câu 23 "*Dữ liệu được cập nhật chính xác*" thành câu "*Dữ liệu của khách hàng luôn được cập nhật kịp thời và chính xác*"

- Sửa câu 24 "*Mục tiêu kinh doanh của VNA hướng đến sự hài lòng khách hàng*" thành câu "*Mục tiêu của VNA hướng đến sự hài lòng khách hàng*"

- Sửa câu 30 "*VNA xây dựng các kênh liên lạc hai chiều liên tục với khách hàng*" thành câu "*VNA xây dựng các kênh liên lạc đa chiều liên tục với khách hàng*"

- Sửa câu 31 "*VNA khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức*" thành câu "*VNA khuyến khích nhân viên tham gia các khóa đào tạo, cùng chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức*"

- Sửa câu 32 "*VNA thiết kế các khóa đào tạo cho nhân viên bổ sung kiến thức về khách hàng*" thành câu "*VNA thiết kế các khóa đào tạo cho nhân viên nhằm nâng cao sự hiểu biết về khách hàng*"

- Sửa câu 33 "*VNA hoàn toàn hiểu khách hàng nhờ vào định hướng tri thức*" thành câu "*VNA hoàn toàn am hiểu và nắm bắt nhu cầu khách hàng nhờ vào định hướng tri thức*"

- Sửa câu 34 "*VNA đã xây dựng các tiêu chí đo lường và kiểm soát*" thành câu "*VNA đã xây dựng các tiêu chí đo lường và kiểm soát chi phí, chất lượng và các mục tiêu của e-CRM*"

- Sửa câu 35 "*VNA có báo cáo tiến độ triển khai*" thành câu "*VNA có báo cáo giám sát tiến độ triển khai*"

## Phụ lục 8: Phiếu khảo sát chính thức

**BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO** **Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam**

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

# PHIẾU KHẢO SÁT

# VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐIỆN TỬ

Thuộc đề tài nghiên cứu **"Các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam"**

***Kính gửi: Ông/Bà lãnh đạo và quản lý của Vietnam Airlines***

***Các anh/chị làm việc tại Vietnam Airlines***

**Lời giới thiệu**

Tôi đang thực hiện công trình nghiên cứu với đề tài **"Các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam".** Trong đó, giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử (e-CRM) là giải pháp tổng thể bao gồm quy trình, công nghệ và dự án nhằm xây dựng và phát triển mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng trên nền tảng công nghệ thông tin. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện để xác định các nhân tố cũng như mức độ ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM từ đó đề xuất giải pháp nhằm triển khai e-CRM thành công cho Vietnam Airlines. Tôi trân trọng kính đề nghị các Ông/Bà là lãnh đạo và quản lý, cùng các anh/chị đang làm việc tại Vietnam Airlines cùng tham gia nghiên cứu thông qua việc trả lời các câu hỏi trong phiếu điều tra này.

Câu trả lời của Ông/Bà hoặc anh/chị là sự chia sẻ quan điểm và thực tiễn sẽ có ý nghĩa rất lớn cho chúng tôi. Tôi cam kết thông tin chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu của đề tài mà không được cung cấp cho ai khác. Rất mong Ông/Bà hoặc anh/chị vui lòng cộng tác và hỗ trợ chúng tôi.

**Phần I: Thông tin chung**

***Xin Ông/Bà hoặc Anh/Chị vui lòng cung cấp các thông tin chung***

**1. Giới tính:** ☐ Nam ☐ Nữ

**2. Tuổi của anh/chị:**

☐ 20 đến 30 tuổi ☐ 31 đến 40 tuổi ☐ 41 đến 50 tuổi ☐ Từ 50 tuổi trở lên

**3. Trình độ học vấn**

☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

**4. Lĩnh vực công việc chuyên môn**

☐ Quản lý ☐ Quan hệ khách hàng ☐ Quản lý chất lượng

☐ Công nghệ ☐ Marketing ☐ Giao dịch thương mại

☐ Phân tích dữ liệu ☐ Dịch vụ ☐ Khác

**5. Chức vụ**

☐ Nhân viên ☐ Lãnh đạo cấp trung ☐ Lãnh đạo cấp cao

**Phần II: Khảo sát về các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp Quản trị quan hệ khách hàng tại Vietnam Airlines**

*Xin Ông/bà hoặc anh/chị vui lòng cho biết suy nghĩ của mình về những nội dung nhận định dưới đây bằng cách đánh dấu "v" vào những điểm đánh số phù hợp nhất, trong đó câu trả lời được đánh số điểm từ 0 (Điểm thấp nhất - hoàn toàn không đồng ý), điểm 5 (Điểm trung bình - không có ý kiến gì) đến 10 (Điểm cao nhất- hoàn toàn đồng ý)*

**0** 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 **10**

**Điểm thấp nhất** **Điểm trung bình** **Điểm cao nhất**

| TT | | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Chiến lược e-CRM** | | | | | | | | | | | | |
| CL1 | VNA thiết lập chiến lược kinh doanh tập trung vào khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| CL2 | Chiến lược triển khai e-CRM nằm trong kế hoạch chiến lược của VNA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| CL3 | VNA xác định các mục tiêu cụ thể cần đạt được của e-CRM cho từng giai đoạn | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| CL4 | VNA đã truyền thông đầy đủ và rõ ràng chiến lược và các mục tiêu cụ thể của e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Đội dự án** | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DA1 | Có trình độ chuyên môn và hiểu biết về nghiệp vụ e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| DA3 | Có khả năng mô tả quy trình xử lý và đưa ra các yêu cầu đối với các quy trình xử lý trên e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| DA4 | Có đầy đủ đại diện các bộ phận chức năng của VNA tham gia | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Nhân tố tổ chức** | | | | | | | | | | | | |
| TC1 | VNA có các chương trình đào tạo nhân viên quản trị quan hệ khách hàng phù hợp | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TC2 | VNA khuyến khích nhân viên tuân thủ mục tiêu triển khai giải pháp e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TC3 | Lãnh đạo VNA xem triển khai giải pháp e-CRM là ưu tiên hàng đầu | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TC4 | Lãnh đạo cấp cao cam kết đổi mới quy trình quản lý và thực hiện trong quá trình triển khai giải pháp e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TC5 | Cơ cấu của VNA được thiết kế theo chiến lược định hướng khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TC6 | Các bộ phận VNA cùng nhau làm việc để đạt được mục tiêu giải pháp e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TC7 | Hiệu suất của nhân viên VNA được đo lường và được thưởng dựa trên sự hài lòng của khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Công nghệ thông tin** | | | | | | | | | | | | |
| IT1 | VNA có phần cứng và phần mềm phù hợp để phục vụ khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| IT2 | Hệ thống thông tin của VNA tích hợp xuyên suốt các phòng ban chức năng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| IT3 | Thông tin cá nhân của mỗi khách hàng luôn có sẵn tại các điểm giao dịch | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| IT4 | VNA có nhân viên kỹ thuật cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho việc sử dụng công nghệ CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Xử lý dữ liệu** | | | | | | | | | | | | |
| DL1 | VNA có dữ liệu toàn diện về khách hàng trên tất cả các kênh giao dịch | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| DL2 | Dữ liệu của khách hàng được thu thập đầy đủ và phù hợp với nhu cầu của người sử dụng thông tin | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| DL3 | Các dữ liệu về khách hàng được đảm bảo an toàn cao | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| DL4 | Dữ liệu của khách hàng luôn được cập nhật kịp thời và chính xác | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Định hướng khách hàng** | | | | | | | | | | | | |
| KH1 | Mục tiêu của VNA hướng đến sự hài lòng khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KH2 | VNA giám sát chặt chẽ và đánh giá mức độ cam kết trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KH3 | Lợi thế cạnh tranh của VNA dựa trên sự hiểu biết nhu cầu khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KH4 | VNA thường đo lường sự hài lòng của khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KH5 | VNA rất quan tấm đến dịch vụ sau bán hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KH6 | VNA cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cá nhân hóa cho khách hàng chính | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Quản trị tri thức** | | | | | | | | | | | | |
| QT1 | VNA xây dựng các kênh liên lạc đa chiều liên tục với khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| QT2 | VNA khuyến khích nhân viên tham gia các khóa đào tạo, cùng chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| QT3 | VNA thiết kế các khóa đào tạo cho nhân viên nhằm nâng cao sự hiểu biết về khách hàng | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| QT4 | VNA hoàn toàn am hiểu và nắm bắt nhu cầu khách hàng nhờ vào thông tin tri thức | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Kiểm soát triển khai** | | | | | | | | | | | | |
| KS1 | VNA đã xây dựng các tiêu chí đo lường và kiểm soát chi phí, chất lượng và các mục tiêu của e-CRM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KS2 | VNA có báo cáo giám sát tiến độ triển khai | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KS3 | VNA có kế hoạch kiểm soát triển khai | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KS4 | VNA thành lập ban kiểm soát triển khai | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**Phần III: Khảo sát về kết quả triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại Vietnam Airlines**

| TT | | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Triển khai giải pháp Quản trị quan hệ khách hàng điện tử** | | | | | | | | | | | | |
| TK1 | Triển khai e-CRM mang lại VNA thông tin dữ liệu có chất lượng cao | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TK2 | Giải pháp e-CRM có tác động tích cực đến nhân viên tại VNA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TK3 | Giải pháp e-CRM có tác động tích cực đến VNA trong tất cả các hoạt động | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TK4 | Giải pháp e-CRM được triển khai thành công tại VNA | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Kết quả về Tài chính** | | | | | | | | | | | | |
| TC1 | Giải pháp e-CRM giúp VNA có lợi nhuận cao | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TC2 | Giải pháp e-CRM giúp VNA gia tăng doanh số bán vé | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TC3 | Giải pháp e-CRM giúp VNA giảm chi phí | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| TC4 | Giải pháp e-CRM giúp VNA tăng trưởng thị phần | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Kết quả về Marketing** | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MA1 | Giải pháp e-CRM giúp VNA nâng cao hình ảnh và uy tín | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| MA2 | Giải pháp e-CRM giúp VNA thỏa mãn khách hàng tốt hơn | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| MA3 | Giải pháp e-CRM giúp VNA có được nhiều khách hàng trung thành | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ GIÚP ĐỠ CỦA ÔNG/BÀ, ANH/CHỊ CÔNG TÁC TẠI VNA**

**Phụ lục 9: Quá trình thực hiện giải pháp e-CRM của VNA**

| Giai đoạn | Hoạt động CRM chủ yếu | Hoạt động e-CRM chủ yếu | Vị trí trong ngành hàng không |
|---|---|---|---|
| 1993-1997 | Bán vé in, giao dịch trực tiếp với khách hàng. Thông tin được lưu trên giấy | | |
| 1998-2001 | -Bán vé in, giao dịch trực tiếp với khách hàng. In catalog, quảng cáo qua tivi.<br>-Quản lý thông tin khách hàng trên nền tảng Foxpro | - 12/1999, Chương trình Bông Sen Vàng của VNA | |
| 2002-2007 | -Quản lý thông tin khách hàng trên nền tảng Foxpro | -Giới thiệu biểu tượng mới - Bông Sen Vàng gắn với các cải tiến vượt trội về chất lượng dịch vụ, mở rộng mạng bay và nâng cấp đội bay | -Chứng chỉ an toàn của IATA<br>- Thành viên hiệp hội vận tải hàng không Quốc tế |
| 2008-2012 | | - Ra mắt đăng ký trực tuyến trên website (2009)<br>-Phát hành thẻ hội viên BSV<br>-Trợ giúp mua vé trên website<br>- Tiếp nhận thông tin, đóng góp, đề nghị và khiếu nại từ khách hàng qua email và website<br>--Phần mềm CRM tự viết | -Thành viên thứ 10 của Skyteam |
| 2013-2017 | Thay đổi cơ cấu tổ chức<br>- Đoàn bay 919 và Đoàn Tiếp viên<br>-Thành lập Ban Dịch vụ hành khách trên cơ sở đổi tên và kiện toàn tổ chức Ban Dịch vụ thị trường nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng | -website được hoàn thiện theo hướng hiện đại, tương tác và thuân tiện cho khách hàng. Ứng dụng quản lý tài khoản Bông Sen Vàng trên điện thoại di động (2013)<br>--Bán vé trực tuyến, đặt chỗ (giữ chỗ) trực tuyến, thanh toán trực tuyến<br>- Phát triển Kiosk Check-in (khách hàng tự làm thủ tục)<br>-Thành lập trung tâm chăm sóc khách hàng hoạt động 24/7 (2017)<br>-Nâng cấp tính năng thẻ hội viên: hạng thẻ, lưu trữ số dặm bay, tiền thưởng, ưu đãi… | -Được Skytrax công nhận hãng hàng không 4 sao |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | dịch vụ của VNA<br>- Điều chỉnh tổ chức Chi nhánh miền Trung, Chi nhánh miền Nam để đồng nhất với tổ chức Chi nhánh miền Bắc, triển khai đồng bộ trong toàn hệ thống<br>- VNA xây dựng, sửa đổi và ban hành các Quy chế quản lý nội bộ, quy định quản lý trong lĩnh vực chuyên môn của VNA, | -Thu thập thông tin, giải quyết khiếu nại và thực hiện các hoạt động marketing qua email, website, mạng xã hội, Call center, ứng dụng điện thoại<br>-Sabre VN đã triển khai mảng chăm sóc khách hàng. AITS cung cấp các dịch vụ công nghệ thông tin - viễn thông trọng yếu như: hệ thống Amasis, hệ thống cổng thông tin điện tử nội bộ (Webportal), hệ thống giám sát chủ động (Monitoring), hệ thống Netline, hệ thống Email<br>- Công ty phân phối toàn cầu Abacus Việt Nam phục vụ VNA lĩnh vực thiết lập hệ thống đặt chỗ và các dịch vụ phân phối toàn cầu, dịch vụ viễn thông và dịch vụ trả lời điện thoại. | |
| Từ 2018 | | -Thăm dò sự hài lòng của khách hàng trên nền tảng công nghệ của Salesforce | |

*Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo thường niên của VNA và Internet*

**Phụ lục 10: Tổng hợp bài học kinh nghiệm của 5 hãng hàng không trên thế giới**

| TT | Hãng hàng không | Bài học thành công | Bài học thất bại |
|---|---|---|---|
| 1 | **American Airlines** | - Chú trọng công nghệ thông tin<br>- Tích hợp hệ thống<br>- Nâng cao vai trò lãnh đạo<br>- Đội ngũ tư vấn triển khai e-CRM chuyên nghiệp, có năng lực và kinh nghiệm<br>- Đội ngũ nhân viên có kỹ năng, hiểu biết và tuân thủ quy trình thực hiện e-CRM<br>- Chú trọng vào chiến lược di động không dây và chiến lược Marketing<br>- Định hướng khách hàng<br>- Cơ cấu doanh nghiệp phù hợp giải pháp e-CRM<br>- Các hoạt động Marketing<br>- Kết quả đo lường: tài chính và marketing | - Gặp khó khăn trong việc quản lý<br>- AA triển khai nhiều dự án nhỏ trong toàn bộ giải pháp e-CRM |
| 2 | **Royal Ductch Airlines** | - Chiến lược e-CRM<br>- Nhà tư vấn triển khai e-CRM<br>- Phát triển cơ sở hạ tầng CNTT xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức<br>- Thiết lập vai trò lãnh đạo e-CRM<br>- Kinh nghiệm triển khai<br>- Định hướng khách hàng<br>- Cơ cấu doanh nghiệp phù hợp giải pháp e-CRM<br>- Văn hóa doanh nghiệp | - Đầu tư cho CNTT quá nhiều dẫn đến chi phí cao<br>- Thiếu các sang kiến triển khai e-CRM<br>- Mục tiêu không được cụ thể hóa dẫn đến các nỗ lực đề xuất cho dự án e-CRM quá nhiều |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | - Kết quả đo lường: tài chính và marketing | |
| 3 | **Air France** | - Chiến lược triển khai e-CRM rõ ràng<br>- Quản lý của lãnh đạo cấp cao<br>- Đội dự án<br>- Chú trọng đến yếu tố về nhân lực, sự hài lòng của nhân viên<br>- Chú trọng đến yếu tố về xử lý thông tin và dữ liệu<br>- Chú trọng công nghệ thông tin<br>- Quản trị tri thức<br>- Định hướng khách hàng<br>- Cơ cấu doanh nghiệp phù hợp giải pháp e-CRM<br>- Kết quả đo lường: tài chính và marketingketing | - Đội dự án chưa đủ mạnh và chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc triển khai e-CRM<br>- Sự phân mảng giữa thông tin và công nghệ<br>- Việc triển khai e-CRM chủ yếu tập trung vào nâng cao chất lượng dịch vụ chứ chưa hướng đến chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm |
| 4 | **Air China** | - Chiến lược e-CRM lấy khách hàng làm trung tâm<br>- Hạ tầng công nghệ được trang bị đầy đủ và tích hợp các giải pháp trong dự án e-CRM<br>- Thường xuyên kiểm soát hệ thống<br>- Định hướng khách hàng<br>- Các hoạt động Marketing<br>- Kết quả đo lường: khách hàng | - Việc quản lý thông tin khách hàng chưa đạt hiểu quả và cần phải nâng cấp khả năng lưu trữ dữ liệu<br>- Chưa phân bổ nguồn lực đầy đủ trong việc thỏa mãn khách hàng và giữ chân khách hàng<br>- Công cụ đo lường e-CRM chưa đầy đủ |
| | | - Chiến lược triển khai giải pháp e-CRM rõ ràng | - Hạ tầng công nghệ chưa được chú trọng đầu tư |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 | **Thai Airways** | - Văn hóa hàng không đề cao tính an toàn của khách hàng lên trên hết<br>- Quy trình được tích hợp trong hệ thống e-CRM thể hiện qua giá cả, thời gian bay và lịch trình phù hợp.<br>- Định hướng khách hàng<br>- Kết quả đo lường: tài chính và Marketing | - Chất lượng dữ liệu chưa tốt thể hiện qua thu thập và lưu trữ cơ sở dữ liệu về thông tin khách hàng |

**Phụ lục 11: Phân tích thang đo các nhân tố ảnh hưởng và nhân tố đo lường**

Đối với nhân tố *Chiến lược e-CRM*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010) và Kader (2012) và chiến lược thực hiện e-CRM của VNA. Do đó, bộ thang đo như sau:

**Thang đo nhân tố Chiến lược e-CRM**

| TT | Mã thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Chiến lược e-CRM (CL)*** | | | |
| 1 | **CL1** | VNA thiết lập chiến lược kinh doanh rõ ràng tập trung vào khách hàng | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010) và Kader (2012) |
| 2 | **CL2** | Chiến lược e-CRM nằm trong kế hoạch chiến lược của VNA | |
| 3 | **CL3** | VNA xác định các mục tiêu cụ thể cần đạt được của e-CRM cho từng giai đoạn | |
| 4 | **CL4** | VNA truyền thông đến tất cả các nhân viên về chiến lược và mục tiêu của e-CRM | |

Đối với nhân tố *Đội dự án*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Almotairi (2010) và Esmaeilpour và Dashiti (2013). Do đó, bộ thang đo như sau:

**Thang đo nhân tố Đội dự án**

| TT | Mã hóa thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Đội dự án (DA)*** | | | |
| 1 | **DA1** | Có trình độ chuyên ôn và hiểu biết về nghiệp vụ e-CRM | Almotairi (2010); Esmaeilpour và Dashiti (2013) |
| 2 | **DA2** | Có khả năng triển khai tích hợp giải pháp e-CRM với quy trình kinh doanh của VNA | |
| 3 | **DA3** | Có đầy đủ đại diện các bộ phận chức năng của VNA tham gia | |

Đối với *Nhân tố tổ chức*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Greve và Albers (2006), Sin và cộng sự (2005), Song và cộng sự (2000). Do đó, bộ thang đo như sau:

**Thang đo Nhân tố tổ chức**

| TT | Mã hóa thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Nhân tố tổ chức (TC)*** | | | |
| 1 | **TC1** | VNA có các chương trình đào tạo nhân viên quản trị quan hệ khách hàng phù hợp | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Greve và Albers (2006), Sin và cộng sự (2005), Song và cộng sự (2000) |
| 2 | **TC2** | VNA khuyến khích nhân viên tuân thủ mục tiêu triển khai giải pháp e-CRM | |
| 3 | **TC3** | Lãnh đạo VNA xem triển khai giải pháp e-CRM là ưu tiên hàng đầu | |
| 4 | **TC4** | Lãnh đạo VNA cam kết triển khai giải pháp e-CRM | |
| 5 | **TC5** | Cơ cấu của VNA được thiết kế theo chiến lược định hướng khách hàng | |
| 6 | **TC6** | Các bộ phận VNA cùng nhau làm việc để đạt được mục tiêu giải pháp e-CRM | |
| 7 | **TC7** | Hiệu suất của nhân viên VNA được đo lường và được thưởng dựa trên sự hài lòng của khách hàng | |

Đối với nhân tố *Công nghệ thông tin*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011) và Almotairi (2010). Do đó, bộ thang đo như sau:

**Thang đo nhân tố Công nghệ thông tin**

| TT | Mã hóa thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Công nghệ thông tin (IT)*** | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | **IT1** | VNA có phần cứng và phần mềm phù hợp để phục vụ khách hàng | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010) |
| 2 | **IT2** | Hệ thống thông tin của VNA tích hợp xuyên suốt các phòng chức năng | |
| 3 | **IT3** | Thông tin cá nhân của mỗi khách hàng luôn có sẵn tại các điểm giao dịch | |
| 4 | **IT4** | VNA có nhân viên kỹ thuật cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho việc sử dụng công nghệ CRM | |

Đối với nhân tố *Xử lý dữ liệu*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011) và Almotairi (2010). Do đó, bộ thang đo như sau:

**Thang đo nhân tố Xử lý dữ liệu**

| TT | Mã hóa thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Xử lý dữ liệu (DL)*** | | | |
| 1 | **DL1** | VNA có thể hợp nhất thông tin khách hàng trong một cơ sở dữ liệu tập trung | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010) |
| 2 | **DL2** | Thông tin khách hàng được thu thập đầy đủ và phù hợp với nhu cầu sử dụng | |
| 3 | **DL3** | Thông tin khách hàng được đảm bảo an toàn | |
| 4 | **DL4** | Dữ liệu được cập nhật chính xác | |

Đối với nhân tố *Định hướng khách hàng*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Narver và Slater (1990) và Sin và cộng sự (2005). Do đó, bộ thang đo như sau:

**Thang đo nhân tố Định hướng khách hàng**

| TT | Mã hóa thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Định hướng khách hàng (KH)*** | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | **KH1** | Mục tiêu kinh doanh của VNA hướng đến sự hài lòng khách hàng | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Narver và Slater (1990) và Sin và cộng sự (2005) |
| 2 | **KH2** | VNA giám sát chặt chẽ và đánh giá mức độ cam kết trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng | |
| 3 | **KH3** | Lợi thế cạnh tranh của VNA dựa trên sự hiểu biết nhu cầu khách hàng | |
| 4 | **KH4** | VNA thường đo lường sự hài lòng của khách hàng | |
| 5 | **KH5** | VNA rất quan tâm đến dịch vụ sau bán hàng | |
| 6 | **KH6** | VNA cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cá nhân hóa cho khách hàng chính | |

Đối với nhân tố *Quản trị tri thức*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Chen và Ching (2004), Lin và Lee (2005) và Sin và cộng sự (2005). Do đó, bộ thang đo như sau:

***Thang đo nhân tố Quản trị tri thức***

| **TT** | **Mã hóa thang đo (Biến quan sát)** | **Thang đo** | **Nguồn gốc thang đo** |
|---|---|---|---|
| ***Quản trị tri thức (QT)*** | | | |
| 1 | **QT1** | VNA xây dựng các kênh liên lạc hai chiều liên tục với khách hàng | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Chen và ching (2004), Lin và Lee, 2005 và Sin và cộng sự (2005) |
| 2 | **QT2** | VNA thiết kế các khóa đào tạo cho nhân viên bổ sung kiến thức về khách hàng | |
| 3 | **QT3** | VNA khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức | |
| 4 | **QT4** | VNA hoàn toàn hiểu khách hàng nhờ vào định hướng tri thức | |

Đối với nhân tố *Kiểm soát triển khai,* thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Almotairi (2010). Do đó, bộ thang đo như sau:

**Thang đo nhân tố Kiểm soát triển khai**

| TT | Mã hóa thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Kiểm soát triển khai (KS)*** | | | |
| 1 | **KS1** | VNA xây dựng các tiêu chí đo lường và kiểm soát | Almotairi (2010) |
| 2 | **KS2** | VNA có báo cáo tiến độ triển khai | |
| 3 | **KS3** | VNA có kế hoạch kiểm soát triển khai | |
| 4 | **KS4** | VNA thành lập ban kiểm soát triển khai | |

Đối với nhân tố *Triển khai e-CRM*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Gable và cộng sự (2008). Do đó, bộ thang đo như sau:

***Thang đo nhân tố Triển khai e-CRM***

| TT | Mã hóa thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Triển khai e-CRM (TK)*** | | | |
| 1 | **TK1** | Triển khai e-CRM mang lại VNA thông tin dữ liệu có chất lượng cao | Gable và cộng sự (2008) |
| 2 | **TK2** | Giải pháp e-CRM có tác động tích cực đến nhân viên tại VNA | |
| 3 | **TK3** | Giải pháp e-CRM có tác động tích chực đến VNA trong tất cả các hoạt động | |
| 4 | **TK4** | Giải pháp e-CRM được triển khai thành công tại VNA | |

Đối với *Kết quả về tài chính*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Chen và Ching (2004), Sin và cộng sự (2005). Do đó, bộ thang đo như sau:

**Thang đo Kết quả tài chính**

| TT | Mã hóa thang đo | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|

| | (Biến quan sát) | | |
|---|---|---|---|
| ***Kết quả tài chính (TC)*** | | | |
| 1 | **FI1** | Giải pháp e-CRM giúp VNA có lợi nhuận cao | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Chen và Ching (2004),Wu (2002), Sin và cộng sự (2005) |
| 2 | **FI2** | Giải pháp e-CRM giúp VNA gia tang doanh số bán vé | |
| 3 | **FI3** | Giải pháp e-CRM giúp VNA giảm chi phí | |
| 4 | **FI4** | Giải pháp e-CRM giúp VNA tăng trưởng thị phần | |

Đối với *Kết quả về Marketing*, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Chen và Ching (2004), Sin và cộng sự (2005). Do đó, bộ thang đo như sau:

**Thang đo Kết quả Marketing**

| TT | Mã hóa thang đo (Biến quan sát) | Thang đo | Nguồn gốc thang đo |
|---|---|---|---|
| ***Kết quả Marketing (MA)*** | | | |
| 1 | **MA1** | Giải pháp e-CRM giúp VNA nâng cao hình ảnh và uy tín | Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Chen và Ching (2004), Sin và cộng sự (2005) |
| 2 | **MA2** | Giải pháp e-CRM giúp VNA thỏa mãn khách hàng tốt hơn | |
| 3 | **MA3** | Giải pháp e-CRM giúp VNA có được nhiều khách hàng trung thành | |

**Phụ lục 12: Phương pháp phân tích số liệu**

**Thống kê mô tả**: phương pháp phân tích thống kê mô tả phân tích các đặc tính của các biến nghiên cứu và so sánh mối quan hệ giữa các biến.

**Cronbach's Alpha**: luận án kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha để loại các biến không phù hợp vì các biến này có thể tạo ra các nhân tố giả khi phân tích CFA (Thọ và Trang, 2009). Hệ số Cronback's Alpha phản ánh mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát trong cùng một nhân tố. Hệ số này có giá trị biến thiên từ trong đoạn [0;1]. Ngoài hệ số Cronbach's Alpha, hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item – Total Correlation) được sử dụng nhằm xem xét giá trị đóng góp nhiều hay ít của biến quan sát khi đo lường cho một nhân tố cụ thể. Một biến đo lường có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn hoặc bằng 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 mới được chấp nhận đưa vào phân tích trong những bước tiếp theo (Nunnally và Bern Stein, 1994). Giá trị của Alpha lớn hơn 0,8 là thang đo lường rất tốt, từ 0,7 đến 0,8 là thang đo lường sử dụng tốt, từ 0,6 trở lên là thang đo lường đủ điều kiện (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mông Ngọc, 2008). Ngoài ra, khi hệ số Alpha quá cao (lớn hơn 0,95) thì có khả năng nhiều biến trong thang đo không có khác biệt gì nhau (trùng lắp thang đo) (Nguyễn Đình Thọ, 2015).

**Phân tích nhân tố khám phá EFA (EFA – Exploratory Factor Analysis)*:*** Phương pháp này phân tích mối tương quan giữa các biến và xác định tập hợp biến cần thiết cho nghiên cứu. Điều kiện để phân tích nhân tố khám phá là Hệ số tải nhân tố (Factor loadings) lớn hơn 0.5; Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) nằm trong đoạn [0.5;1]; điểm dừng trích các yếu tố (Eigenvalue) lớn hơn 1; tổng phương sai trích (Rotation Sums of Squared Loadings) dùng để giải thích từng nhân tố lớn hơn 50% (Gerbing và Anderson, 1988). Cụ thể, Hệ số tải nhân tố (hay trọng số nhân tố) biểu thị mối quan hệ tương quan giữa biến quan sát với nhân tố. Hệ số tải càng cao thì tương quan giữa biến quan sát đó với nhân tố càng lớn. Hệ số tải tối thiểu là 0.3 và được xem là có ý nghĩa thực tiễn khi lớn hơn 0.5 (Hair, 1998). Hệ số KMO là chỉ số được dùng đề xem xét mức độ phù hợp của dữ liệu cho Phân tích nhân tố, của cả tổng thể và cho từng biến (Kaiser, 1970). Nếu như trị số KMO nhỏ hơn 0.5 thì phân tích nhân tố có khả năng không phù hợp với các dữ liệu. Khi tiến hành phân tích nhân tố,

nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp phương sai trích là Principle Components Analysis với phép xoay Varimax.

**Phân tích nhân tố khẳng định CFA**: là một trong các kỹ thuật thống kê của mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. CFA giúp kiểm định các biến quan sát đại diện cho các nhân tố tốt đến mức nào. CFA là bước tiếp theo của EFA vì CFA chỉ sử dụng thích hợp khi nhà nghiên cứu có sẵn một số kiến thức về cấu trúc tiềm ẩn cơ sở, trong đó mối quan hệ hay giả thuyết giữa biến quan sát và nhân tố cơ sở thì được mặc nhiên thừa nhận trước khi tiến hành kiểm định thống kê. Phương pháp CFA được sử dụng để khẳng định lại tính đơn biến, đa biến, giá trị hội tụ và phân biệt của bộ thang đo đánh giá triển khai giải pháp e-CRM. Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường, nghiên cứu sử dụng Chi-bình phương (Cmin), chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (cmin/df), chỉ số thích hợp so sánh (CFI- Comparative Fit Index), chỉ số Tucker & Lewis (TLI), chỉ số RMSEA (Root mean square error approximation)

**Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM** (Structural equation modeling): phương pháp này được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu đã đề xuất. Mô hình cấu trúc chỉ rõ mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn (là biến được đo lường dựa trên nhiều biến quan sát) với nhau. Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường, nghiên cứu sử dụng Chi-bình phương (Cmin), chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (cmin/df), chỉ số thích hợp so sánh (CFI- Comparative Fit Index), chỉ số Tucker & Lewis (TLI), chỉ số RMSEA (Root mean square error approximation). Các chỉ tiêu đánh giá: hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliabitlity), tổng phương sai trích (variance extracted), tính đơn nguyên (unidimensionality), giá trị hội tụ (convergent validity) và giá trị phân biệt (discriminant validity).

**Phụ lục 13: Thống kê mô tả thang đo**

Để đánh giá các biến quan sát thuộc 11 yếu tố của mô hình đo lường với phương pháp thống kê mô tả, luận án dựa vào giá trị trung bình của các biến quan sát đó với điều kiện là giá trị trung bình của các biến quan sát đó phải có tính đại diện cao. Trong đó, hệ số biến thiên của biến quan sát nhỏ hơn 40% thì giá trị trung bình của biến quan sát đó có tính đại diện cao và sẽ được sử dụng để phân tích.

***Chiến lược triển khai e-CRM***

Sau khi đưa dữ liệu của 5 biến quan sát thuộc yếu tố *Chiến lược triển khai e-CRM* vào phân tích với phần mềm SPSS, bảng kết quả được tổng hợp như sau:

| Thang đo | Giá trị nhỏ nhất | Giá trị lớn nhất | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn | Hệ số biến thiên |
|---|---|---|---|---|---|
| CL1 | 5 | 10 | 7.43 | 1.309 | 17.6% |
| CL2 | 5 | 10 | 7.31 | 1.312 | 17.9% |
| CL3 | 5 | 10 | 7.38 | 1.260 | 17.1% |
| CL4 | 5 | 10 | 7.16 | 1.577 | 22% |

Kết quả cho thấy hệ số biến thiên của các biến quan sát dao động từ 17.1% đến 22% thoả mãn điều kiện nhỏ hơn 40%; do đó, giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc yếu tố *Chiến lược triển khai e-CRM* có tính đại diện cao và được dùng để phân tích. Giá trị trung bình của các thang đo khá cao (trên 7.0) và gần như xấp xỉ bằng nhau. Trong đó, CL1 có giá trị trung bình cao nhất (7.43), có nghĩa đa số mọi người tham gia triển khai e-CRM đánh giá VNA thiết lập chiến lược kinh doanh tập trung vào khách hàng. Theo sau là CL3 (7.38) cho thấy VNA xác định các mục tiêu cụ thể cần đạt được của e-CRM cho từng giai đoạn. Thấp nhất là CL4 (7.16) nhưng cũng xác định VNA đã truyền thông đầy đủ và rõ ràng chiến lược cũng như các mục tiêu cụ thể của e-CRM.

***Đội dự án***

Kết quả thống kê mô tả của các thang đo thuộc yếu tố *Đội dự án* cho thấy giá trị trung bình của các biến quan sát có tính đại diện cao và được dùng để phân tích.

| Thang đo | Giá trị nhỏ nhất | Giá trị lớn nhất | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn | Hệ số biến thiên |
|---|---|---|---|---|---|
| DA1 | 5 | 10 | 7.49 | 1.103 | 14.7% |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| DA3 | 4 | 10 | 7.20 | 1.396 | 19.4% |
| DA4 | 2 | 10 | 6.50 | 1.34 | 20.6% |

Trong ba biến quan sát, DA1 có giá trị trung bình cao nhất (7.49) cho thấy nhân viên của VNA đánh giá Đội dự án có trình độ chuyên môn và hiểu biết về nghiệp vụ e-CRM. DA3 (Có khả năng mô tả quy trình xử lý và đưa ra các yêu cầu đối với các quy trình xử lý trên e-CRM) có giá trị trung bình cao thứ hai (7.20). Và cuối cùng là DA4 (Có đầy đủ đại diện các bộ phận chức năng của VNA tham gia) có giá trị trung bình thấp nhất (6.5)

***Nhân tố tổ chức***

Kết quả thống kê mô tả của các thang đo thuộc yếu tố *Nhân tố tổ chức* cho thấy Hệ số biến thiên đều nhỏ hơn 40%, do đó giá trị trung bình của các biến quan sát có tính đại diện cao và được dùng để phân tích.

| Thang đo | Giá trị nhỏ | Giá trị lớn | Giá trị trung | Độ lệch chuẩn | Hệ số biến |
|---|---|---|---|---|---|
| TC1 | 4 | 10 | 7.24 | 1.485 | 20.5% |
| TC2 | 3 | 10 | 7.28 | 1.450 | 19.9% |
| TC3 | 0 | 10 | 7.46 | 1.460 | 19.6% |
| TC4 | 3 | 10 | 7.37 | 1.394 | 18.9% |
| TC5 | 2 | 10 | 6.78 | 1.538 | 22.7% |
| TC6 | 3 | 10 | 7.24 | 1.341 | 18.5% |
| TC7 | 0 | 10 | 7.12 | 1.509 | 21.2% |

Bảng trên cho thấy mức độ đánh giá của người tham gia khảo sát cho bảy thang đo có sự chênh lệch. Trong đó, TC3 (Lãnh đạo VNA xem triển khai giải pháp e-CRM là ưu tiên hàng đầu) được đánh giá cao nhất với mức giá trị đạt 7.46. TC5 (Cơ cấu của VNA được thiết kế theo chiến lược định hướng khách hàng) được đánh giá thấp nhất với mức giá trị đạt 6.78. Còn lại TC2, TC4, TC6 và TC7 đều có mức đánh giá gần giống nhau, lần lượt đạt 7..24, 7.28, 7.37, 7.24 và 7.12.

***Công nghệ thông tin***

| Thang đo | Giá trị nhỏ | Giá trị lớn | Giá trị trung | Độ lệch chuẩn | Hệ số biến |
|---|---|---|---|---|---|
| IT1 | 4 | 9 | 7.08 | 1.259 | 17.8% |
| IT2 | 3 | 9 | 7.00 | 1.149 | 16.4% |
| IT3 | 5 | 9 | 7.16 | 1.198 | 16.7% |
| IT4 | 5 | 9 | 7.52 | 1.208 | 16.1% |

Đại đa số người tham gia khảo sát đều đánh giá mức độ ứng dụng CNTT của VNA khá cao. Trong đó, IIT4 (VNA có nhân viên kỹ thuật cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho việc sử dụng công nghệ CRM) được đánh giá cao nhất (7.52). Tiếp theo là IT3 (Thông tin cá nhân của mỗi khách hàng luôn có sẵn tại các điểm giao dịch) cao thứ hai (7.16). Còn lại IT1 (VNA có phần cứng và phần mềm phù hợp để phục vụ khách hàng) và IT2 (Hệ thống thông tin của VNA tích hợp xuyên suốt các phòng ban chức năng) là thấp nhất (7.08 và 7.00).

***Xử lý dữ liệu***

| Thang đo | Giá trị nhỏ | Giá trị lớn | Giá trị trung | Độ lệch chuẩn | Hệ số biến |
|---|---|---|---|---|---|
| DL1 | 3 | 10 | 7.10 | 1.290 | 19.3% |
| DL2 | 4 | 10 | 7.30 | 1.339 | 19.3% |
| DL3 | 5 | 10 | 7.51 | 1.447 | 19.3% |
| DL4 | 4 | 10 | 7.42 | 1.412 | 19.3% |

Đại đa số người tham gia khảo sát đều đánh giá mức độ Xử lý dữ liệu của VNA không thấp. Trong đó, các thang đo đều có giá trị xấp xỉ bằng nhau như DL3 (Các dữ liệu về khách hàng được đảm bảo an toàn cao) đạt 7.51, DL4 (Dữ liệu của khách hàng luôn được cập nhật kịp thời và chính xác) đạt 7.42, DL2 (Dữ liệu của khách hàng được thu thập đầy đủ và phù hợp với nhu cầu của người sử dụng thông tin) đạt 7.3 và cuối cùng là DL1 (VNA có dữ liệu toàn diện về khách hàng trên tất cả các kênh giao dịch) đạt 7.1.

***Định hướng khách hàng***

Kết quả thống kê mô tả của các thang đo thuộc yếu *Định hướng khách hàng* cho thấy Hệ số biến thiên đều nhỏ hơn 40%, do đó giá trị trung bình của các biến quan sát có tính đại diện cao và được dùng để phân tích; ngoại từ KH5 và KH6 có hệ số biến thiên cao nên không được phân tích trong thống kê mô tả.

| Thang đo | Giá trị nhỏ | Giá trị lớn | Giá trị trung | Độ lệch chuẩn | Hệ số biến |
|---|---|---|---|---|---|
| KH1 | 4 | 10 | 7.44 | 1.193 | 16.0% |
| KH2 | 3 | 10 | 6.77 | 1.233 | 18.2% |
| KH3 | 3 | 10 | 6.91 | 1.185 | 17.1% |
| KH4 | 4 | 10 | 6.97 | 1.231 | 17.7% |
| KH5 | 5 | 10 | 1.193 | 1.168 | 97.9% |
| KH6 | 4 | 10 | 1.233 | 1.378 | 111.8% |

So với các thang đo thuộc các biến đã phân tích ở trên, nhìn chung các thang đo thuộc Định hướng khách hàng được đánh giá thấp hơn. Trong đó, KH1 (Mục tiêu của VNA hướng đến sự hài lòng khách hàng) được đánh giá cao nhất (7.44). Tiếp theo là KH4 (VNA thường đo lường sự hài lòng của khách hàng) đạt 6.97, KH3 (Lợi thế cạnh tranh của VNA dựa trên sự hiểu biết nhu cầu khách hàng) đạt 6.91, và cuối cùng là KH2 (VNA giám sát chặt chẽ và đánh giá mức độ cam kết trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng) đạt giá trị trung bình thấp nhất (6.77).

***Quản trị tri thức***

Kết quả thống kê mô tả của các thang đo thuộc yếu *Quản trị tri thức* cho thấy Hệ số biến thiên đều nhỏ hơn 40%, do đó giá trị trung bình của các biến quan sát có tính đại diện cao và được dùng để phân tích.

| Thang đo | Giá trị nhỏ | Giá trị lớn | Giá trị trung | Độ lệch chuẩn | Hệ số biến |
|---|---|---|---|---|---|
| QT1 | 5 | 10 | 7.54 | 1.341 | 17.8% |
| QT2 | 5 | 10 | 7.73 | 1.202 | 15.5% |
| QT3 | 5 | 10 | 7.59 | 1.249 | 16.5% |
| QT4 | 5 | 10 | 7.74 | 1.388 | 17.9% |

Bảng trên cho thấy mức độ đánh giá của người tham gia khảo sát cho bốn thang đo trên đều khá cao, cao nhất là QT4 (VNA hoàn toàn am hiểu và nắm bắt nhu cầu khách hàng nhờ vào thông tin tri thức) đạt 7.74, tiếp theo QT2 (VNA khuyến khích nhân viên tham gia các khóa đào tạo, cùng chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức) đạt 7.73, QT3 (VNA thiết kế các khóa đào tạo cho nhân viên nhằm nâng cao sự hiểu biết về khách hàng) đạt 7.59, và cuối cùng QT1 (VNA xây dựng các kênh liên lạc đa chiều liên tục với khách hàng) đạt 7.54.

***Kiểm soát triển khai***

Kết quả thống kê mô tả của các thang đo thuộc yếu *Kiểm soát triển khai* cho thấy Hệ số biến thiên đều nhỏ hơn 40%, do đó giá trị trung bình của các biến quan sát có tính đại diện cao và được dùng để phân tích.

| Thang đo | Giá trị nhỏ | Giá trị lớn | Giá trị trung | Độ lệch chuẩn | Hệ số biến |
|---|---|---|---|---|---|
| KS1 | 2 | 10 | 7.07 | 1.158 | 16.4% |
| KS2 | 3 | 10 | 7.29 | 1.211 | 16.6% |
| KS3 | 3 | 10 | 7.42 | 1.188 | 16.0% |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| KS4 | 3 | 10 | 6.84 | 1.165 | 17.0% |

Đại đa số người tham gia khảo sát đều đánh giá mức độ Kiểm soát triển khai của VNA không thấp. Cụ thể, KS3 (VNA có kế hoạch kiểm soát triển khai) được đánh giá cao nhất đạt 7.42, theo sau là KS2 (VNA có báo cáo giám sát tiến độ triển khai) đạt 7.29, KS1 (VNA đã xây dựng các tiêu chí đo lường và kiểm soát chi phí, chất lượng và các mục tiêu của e-CRM) đạt 7.07, cuối cùng KS4 (VNA thành lập ban kiểm soát triển khai) bị đánh giá thấp nhất chỉ đạt 6.84.

***Triển khai e-CRM, Kết quả tài chính và Marketing***

Kết quả thống kê mô tả của các thang đo thuộc yếu *Triển khai, Kết quả Tài chính, Kết quả Marketing* cho thấy Hệ số biến thiên đều nhỏ hơn 40%, do đó giá trị trung bình của các biến quan sát có tính đại diện cao và được dùng để phân tích.

| Thang đo | Giá trị nhỏ | Giá trị lớn | Giá trị TB | Độ lệch chuẩn | Hệ số biến |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Triển khai e-CRM*** | | | | | |
| TK1 | 4 | 10 | 7.26 | 1.326 | 18.3% |
| TK2 | 4 | 10 | 7.27 | 1.310 | 18.0% |
| TK3 | 3 | 10 | 7.27 | 1.366 | 18.8% |
| TK4 | 1 | 10 | 7.18 | 1.434 | 20.0% |
| ***Kết quả tài chính*** | | | | | |
| FI1 | 2 | 10 | 7.05 | 1.359 | 19.3% |
| FI2 | 3 | 10 | 7.48 | 1.255 | 16.8% |
| FI3 | 5 | 10 | 7.04 | 1.170 | 16.6% |
| FI4 | 3 | 10 | 7.38 | 1.379 | 18.7% |
| ***Kết quả Marketing*** | | | | | |
| MA1 | 3 | 10 | 7.36 | 1.268 | 17.2% |
| MA2 | 4 | 10 | 7.68 | 1.166 | 15.2% |
| MA3 | 3 | 10 | 7.76 | 1.282 | 16.5% |

Bảng trên cho thấy mức độ đánh giá của người tham gia khảo sát cho các thang đo trên đều ở mức độ khá. Trong đó, MA3 (Giải pháp e-CRM giúp VNA có được nhiều khách hàng trung thành) và FI2 (Giải pháp e-CRM giúp VNA gia tăng doanh số bán vé) được đánh giá cao nhất đạt 7.76 và 7.48. Còn lại, FI1 (Giải pháp e-CRM giúp VNA có lợi nhuận cao) và TK4 (Giải pháp e-CRM được triển khai thành công tại VNA) bị đánh giá thấp nhất tương ứng đạt giá trị trung bình 7.05 và 7.18.

**Phụ lục 14: Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo**

## A. *Đánh giá độ tin cậy thang đo thuộc các nhân tố ảnh hưởng*

Tám nhân tố (Chiến lược, Dự án, Tổ chức, Công nghệ thông tin, Dữ liệu, Khách hàng, Quản trị, Kiểm soát) có 36 biến quan sát sẽ được đánh giá độ tin cậy qua hệ số Cronbach‘ Alpha. Thang đo có giá trị alpha từ 0.6 trở lên và các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại khỏi mô hình nghiên cứu. Kết quả được thể hiện dưới Bảng 34 sau đây:

*Độ tin cậy của nhân tố Chiến lược và Dự án*

| TT | Thang đo | Hệ số tương quan biến tổng | Hệ số Alpha nếu loại bỏ biến | Hệ số Cronbach' Alpha |
|---|---|---|---|---|
| ***CL- Chiến lược triển khai*** | | | | |
| 1 | CL1 | 0.510 | 0.729 | **0.761** |
| 2 | CL2 | 0.616 | 0.674 | |
| 3 | CL3 | 0.695 | 0.636 | |
| 4 | CL4 | 0.452 | 0.775 | |
| ***DA- Đội dự án*** | | | | |
| 1 | DA1 | 0.510 | 0.689 | **0.725** |
| 2 | DA3 | 0.671 | 0.472 | |
| 3 | DA4 | 0.488 | 0.716 | |

Bảng trên cho thấy Hệ số Crobach' Alpha của biến CL và DA đều có giá trị lớn hơn 0.6 (0.761 và 0.725). Các biến quan sát CL1, CL2, CL3, CL4 và DA1, DA3, DA4 đều có giá trị tương quan biến tổng lớn hơn 0.3, mặc dù CL4 và DA4 có giá trị Alpha nhỏ hơn các biến quan sát còn lại (lần lượt là 0.452 và 0.488). Do đó, CL và DA cùng với các thang đo đều có giá trị tin cậy và được sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo.

*Độ tin cậy của nhân tố Tổ chức*

| TT | Thang đo | Hệ số tương quan biến tổng | Hệ số Alpha nếu loại bỏ biến | Hệ số Cronbach' Alpha |
|---|---|---|---|---|
| ***TC- Tổ chức*** | | | | |
| 1 | TC1 | 0.740 | 0.897 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2 | TC2 | 0.733 | 0.898 | **0.911** |
| 3 | TC3 | 0.741 | 0.897 | |
| 4 | TC4 | 0.725 | 0.899 | |
| 5 | TC5 | 0.708 | 0.901 | |
| 6 | TC6 | 0.787 | 0.893 | |
| 7 | TC7 | 0.692 | 0.902 | |

Bảng trên chỉ ra giá trị Cronbach' Alpha của biến TC là 0.911, trong đó giá trị Apha của các biến quan sát TC1, TC2, TC3, TC4, TC5, TC6, TC7 lần lượt là 0.897, 0.898, 0.897, 0.899, 0.901, 0.893, 0.902 (đều lớn hơn 0.8). Do đó, biến TC và bảy thang đo đều có giá trị tin cậy cao.

*Độ tin cậy của nhân tố Công nghệ và xử lý dữ liệu*

| **TT** | **Thang đo** | **Hệ số tương quan biến tổng** | **Hệ số Alpha nếu loại bỏ biến** | **Hệ số Cronbach' Alpha** |
|---|---|---|---|---|
| ***IT- Công nghệ thông tin*** | | | | |
| 1 | IT1 | 0.581 | 0.758 | **0.795** |
| 2 | IT2 | 0.591 | 0.752 | |
| 3 | IT3 | 0.697 | 0.698 | |
| 4 | IT4 | 0.560 | 0.767 | |
| ***DL- Xử lý dữ liệu*** | | | | |
| 1 | DL1 | 0.633 | 0.832 | **0.850** |
| 2 | DL2 | 0.722 | 0.796 | |
| 3 | DL3 | 0.695 | 0.808 | |
| 4 | DL4 | 0.711 | 0.800 | |

Kết quả từ Bảng trên cho thấy giá trị Cronbach' Alpha của IT và DL đều đạt độ tin cậy (lần lượt là 0.795 và 0.850), trong đó hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát IT1, IT2, IT3, IT4 và DL1, DL2, DL3, DL4 đều lớn hơn 0.5. Do đó, các thang đo thuộc biến IT và biến DL cũng đạt giá trị tin cậy và được sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo.

*Độ tin cậy của nhân tố định hướng khách hàng, quản trị tri thức và kiểm soát*

| TT | Thang đo | Hệ số tương quan biến tổng | Hệ số Alpha nếu loại bỏ biến | Hệ số Cronbach' Alpha |
|---|---|---|---|---|
| ***KH- Định hướng khách hàng*** | | | | |
| 1 | KH1 | 0.833 | 0.943 | **0.951** |
| 2 | KH2 | 0.860 | 0.940 | |
| 3 | KH3 | 0.872 | 0.939 | |
| 4 | KH4 | 0.845 | 0.942 | |
| 5 | KH5 | 0.836 | 0.943 | |
| 6 | KH6 | 0.853 | 0.942 | |
| ***QT- Quản trị tri thức*** | | | | |
| 1 | QT1 | 0.817 | 0.892 | **0.918** |
| 2 | QT2 | 0.843 | 0.886 | |
| 3 | QT3 | 0.777 | 0.906 | |
| 4 | QT4 | 0.822 | 0.892 | |
| ***KS- Kiểm soát triển khai*** | | | | |
| 1 | KS1 | 0.703 | 0.789 | **0.842** |
| 2 | KS2 | 0.773 | 0.756 | |
| 3 | KS3 | 0.718 | 0.782 | |
| 4 | KS4 | 0.524 | 0.863 | |

Bảng trên cho thấy giá trị Cronbach'Alpha của biến KH (0.951), biến QT (0.918) và biến KS (0.842) đều lớn hơn 0.8. Hệ số tương quan biến tổng của các thang đo trong từng biến KH (KH1, KH2, KH3, KH4, KH5, KH6), biến QT (QT1, QT2, QT3, QT4) và biến KS (KS1, KS2, KS3, KS4) đều lớn hơn 0.5. Do đó, các biến cùng các thang đo đều đạt giá trị tin cậy cao và tiếp tục đươc sử dụng cho các bước phân tích nhân tố nhằm đánh giá ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM của VNA.

### *B. Đánh giá độ tin cậy thang đo thuộc kết quả triển khai*

Nhằm kiểm định độ tin cậy và đánh giá thang đo của thành phần Triển khai, Kết quả Tài chính, Kết quả Marketing; luận án tiếp tục xét hệ số tương quan biến tổng và hệ số alpha khi loại bỏ. Từ đó luận án có bảng tiếp theo dưới đây:

*Độ tin cậy của các thang đo kết quả triển khai*

| TT | Thang đo | Hệ số tương quan biến tổng | Hệ số Alpha nếu loại bỏ biến | Hệ số Cronbach' Alpha |
|---|---|---|---|---|
| ***TK- Triển khai giải pháp e-CRM*** | | | | |
| 1 | TK1 | 0.730 | 0.868 | **0.890** |
| 2 | TK2 | 0.789 | 0.847 | |
| 3 | TK3 | 0.766 | 0.855 | |
| 4 | TK4 | 0.748 | 0.862 | |
| ***FI- Kết quả Tài chính*** | | | | |
| 1 | FI1 | 0.773 | 0.780 | **0.854** |
| 2 | FI2 | 0.754 | 0.790 | |
| 3 | FI3 | 0.591 | 0.855 | |
| 4 | FI4 | 0.675 | 0.824 | |
| ***MA- Kết quả Marketing*** | | | | |
| 1 | MA1 | 0.719 | 0.783 | **0.847** |
| 2 | MA2 | 0.767 | 0.742 | |
| 3 | MA3 | 0.666 | 0.836 | |

Biến TK có giá trị Cronbach' Alpha là 0.890, FI là 0.854 và MA là 0.847, đều thỏa mãn điều kiện hệ số alpha phải lớn hơn 0,6. Tất cả các biến quan sát của TK, FI và MA đều có hệ số tương quan với biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số alpha nếu như loại bỏ một biến quan sát nào đó đều nhỏ hơn hệ số alpha của biến tổng. Do vậy, tất cả các biến quan sát của TK, FI và MA sẽ được đưa vào phân tích tiếp theo.

- 62 -

- 63 -