HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Trường Giang

QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG – VNPT VINAPHONE

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2026

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Nguyễn Trường Giang

QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG – VNPT VINAPHONE

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP

THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ TRỌNG PHONG

HÀ NỘI - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề án "Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone" là công trình nghiên cứu của tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Vũ Trọng Phong. Các số liệu, kết quả nêu trong đề án tốt nghiệp là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi cam kết chịu trách nhiệm hoàn toàn về lời cam đoan này.

Tác giả đề án



Nguyễn Trường Giang

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm chân thành, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã tạo điều kiện thuận lợi, mang đến môi trường học tập tốt cho tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện đề án tại Trường.

Tôi trân trọng gửi lời cảm ơn đến TS. Vũ Trọng Phong vì sự hỗ trợ tận tâm trong suốt quá trình nghiên cứu và những hướng dẫn quý báu đã giúp tôi hoàn thành đề án tốt nghiệp này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Lãnh đạo Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu thập số liệu và thực hiện các nghiên cứu cần thiết phục vụ cho đề án tốt nghiệp này.

Đồng thời, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các Thầy, Cô tại các Phòng ban của Trường vì đã tận tình hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập cũng như hoàn thành đề án này.

Trong quá trình thực hiện đề án không thể tránh khỏi những thiếu sót do còn nhiều hạn chế về lý luận, kinh nghiệm và thời gian nghiên cứu. Tác giả kính mong nhận được ý kiến đóng góp từ các Thầy, Cô và các bạn để hoàn thiện đề án tốt hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Tác giả đề án



Nguyễn Trường Giang

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i
LỜI CẢM ƠN ii
MỤC LỤC iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT vi
DANH MỤC BẢNG vii
DANH MỤC HÌNH viii
TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP ix
MỞ ĐẦU 1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP 10
1.1 Khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng 10
1.1.1 Khái niệm khách hàng và phân loại khách hàng 10
1.1.2 Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng 12
1.1.3 Vai trò và các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp 13
1.1.4 Tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì quan hệ với khách hàng doanh nghiệp 15
1.2 Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp 16
1.2.1 Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng 16
1.2.2 Phân loại quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp 18
1.2.3 Quy trình quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp 20
1.3 Một số mô hình quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp phổ biến 22
1.3.1 Mô hình IDIC 22
1.3.2 Mô hình chuỗi giá trị 23
1.3.3 Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng 24
1.3.4 Mô hình quản trị khách hàng trọng yếu (Key Account Management – KAM) 25
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG - VNPT VINAPHONE 26
2.1 Khái quát chung về VNPT VinaPhone 26

2.1.1 Giới thiệu chung 26
2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT VinaPhone 27
2.1.3 Cơ cấu tổ chức của VNPT VinaPhone 28
2.1.4 Khái quát quản trị doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone 28
2.1.5 Tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn 2023 – 2025 32
2.1.6 Những thay đổi chủ yếu trong sản xuất kinh doanh 35
2.2 Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone 36
2.2.1 Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng 36
2.2.2 Phân loại quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp 39
2.2.3 Quy trình quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp 40
2.2.4 Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp về quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp của cán bộ CNV tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp thuộc VNPT do tác giả thực hiện 41
2.3 Đánh giá quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT VinaPhone 53
2.3.1 Những kết quả đạt được. 54
2.3.2 Những tồn tại và nguyên nhân 56
CHƯƠNG 3.GIẢI PHÁP NÂNG CAO QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG - VNPT VINAPHONE 60
3.1Mục tiêu, định hướng phát triển của VNPT VinaPhone trong thời gian tới 60
3.1.1 Mục tiêu phát triển của VNPT VinaPhone 60
3.1.2 Định hướng phát triển của VNPT VinaPhone 61
3.1.3 Quan điểm và mục tiêu chiến lược quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone 62
3.2 Một số giải pháp nâng cao quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone 63
3.2.1 Giải pháp về xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng 64
3.2.2 Lựa chọn Giải pháp công nghệ 65
3.2.3 Xây dựng nguồn nhân lực của doanh nghiệp 66
3.2.4 Giải pháp về nâng cao chiến lược khách hàng 68

3.2.5 Giải pháp về tương tác với khách hàng 69
3.2.6 Giải pháp về xây dựng hình ảnh, thương hiệu và văn hóa Doanh nghiệp 71
KẾT LUẬN **73**
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO **75**
PHỤ LỤC **77**

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
AI	Artificial Intelligence	Trí tuệ nhân tạo
B2B	Business-to-Business	Mô hình kinh doanh giữa các doanh nghiệp
CBCNV		Cán bộ công nhân viên
CDP	Customer Data Platform	Nền tảng dữ liệu khách hàng
CRM	Customer Relationship Management	Quản lý quan hệ khách hàng
CSDL		Cơ sở dữ liệu
CSKH		Chăm sóc khách hàng
DN		Doanh nghiệp
IDIC	Identify – Differentiate – Interact – Customize	Mô hình Nhận diện – Phân biệt – Tương tác – Cá biệt hóa
KAM	Key Account Management	Quản trị khách hàng trọng yếu
KHCN		Khách hàng cá nhân
KHDN		Khách hàng doanh nghiệp
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc
SLA	Service Level Agreement	Cam kết chất lượng dịch vụ
SPDV		Sản phẩm, dịch vụ
SXKD		Sản xuất kinh doanh
T/TP		Tỉnh/Thành phố
TTKD		Trung tâm kinh doanh
VNPT	Vietnam Posts and Telecommunications Group	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VNPT VinaPhone		Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông
VT - CNTT		Viễn thông - Công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Kết quả kinh doanh của VNPT VinaPhone 2023 – 2025.....33
Bảng 2.2 Cơ cấu nhóm khách hàng 34
Bảng 2.3 Cơ cấu độ tuổi người lao động tại VNPT VinaPhone.....45
Bảng 2.4 Phân tích nhóm yếu tố Chiến lược CRM 47
Bảng 2.5 Phân tích nhóm yếu tố Quy trình CRM.....48
Bảng 2.6 Phân tích nhóm yếu tố Công cụ CRM.....49
Bảng 2.7 Phân tích nhóm yếu tố Năng lực người lao động.....51
Bảng 2.8 Phân tích nhóm yếu tố Kết quả CRM 52
Bảng 2.9 Đánh giá chung về hiệu quả CRM doanh nghiệp.....55
Bảng 2.10 Đánh giá về kì vọng CRM doanh nghiệp.....57
Bảng 3.1 Chỉ tiêu đánh giá mức độ hoàn thiện và hiệu quả khai thác dữ liệu khách hàng.....65
Bảng 3.2 Các chỉ tiêu đánh giá tập trung vào mức độ sử dụng và hiệu quả vận hành hệ thống công nghệ:.....66
Bảng 3.3 Các chỉ tiêu tập trung đánh giá năng lực và hiệu quả của đội ngũ người lao động trong triển khai CRM:.....68
Bảng 3.4 Phân khúc khách hàng doanh nghiệp theo giá trị.....68
Bảng 3.5 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị và phát triển khách hàng doanh nghiệp.....69
Bảng 3.6 Nhóm chỉ tiêu đánh giá chất lượng tương tác và trải nghiệm khách hàng: 70
Bảng 3.7 Các chỉ tiêu đánh giá mức độ lan tỏa văn hóa và hình ảnh doanh nghiệp: 72

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Chu trình CRM 18
Hình 1.2 Mô hình IDIC 22
Hình 2.1 Mô hình tổ chức 28

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 với sự bùng nổ của trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data) và điện toán đám mây đã tạo ra những cơ hội đột phá nhưng cũng đặt ra thách thức lớn cho các doanh nghiệp, đặc biệt là trong ngành Viễn thông - Công nghệ thông tin. VNPT VinaPhone, một trong những nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu Việt Nam, đang đối mặt với nhu cầu cấp thiết phải chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số (DSP). Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, việc quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp (CRM B2B) không chỉ là một công cụ hỗ trợ mà đã trở thành chiến lược cốt lõi nhằm duy trì lòng trung thành, tối ưu hóa chi phí và đảm bảo sự phát triển bền vững. Thực tế hiện nay cho thấy nếu không hoàn thiện hệ thống quản trị, việc thiếu thông tin chuyên sâu và quy trình phối hợp chưa đồng bộ có thể làm giảm trải nghiệm khách hàng và cản trở khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Để giải quyết vấn đề này, việc hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp được xác định là yếu tố then chốt trong lộ trình phát triển của VNPT VinaPhone. Xuất phát từ thực tế đó, đề án nghiên cứu "Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông – VNPT VinaPhone" được lựa chọn làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ của tôi. Đề án tập trung đánh giá thực trạng quản trị trong giai đoạn 2023 – 2025, xác định những điểm nghẽn về công nghệ, quy trình và đề xuất các giải pháp thiết thực để đáp ứng mục tiêu chiến lược của Tổng công ty trong tương lai.

Đề án đã hệ thống hóa các khái niệm, vai trò, nhân tố ảnh hưởng và làm rõ các nội dung cốt lõi của công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp, bao gồm việc xây dựng cơ sở dữ liệu, các loại hình CRM (tác nghiệp, phân tích, hợp tác) và các mô hình quản trị phổ biến như IDIC, Chuỗi giá trị và Quản trị khách hàng trọng yếu (KAM).

Đề án đã phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone giai đoạn 2023 – 2025 dựa trên khảo sát thực tế 126 cán bộ nhân viên. Kết quả cho thấy doanh nghiệp đã bước đầu hình thành tư duy lấy khách hàng

làm trung tâm và sở hữu đội ngũ nhân sự có năng lực chuyên môn tốt. Tuy nhiên, đề án cũng chỉ ra những tồn tại đáng chú ý: hệ thống công cụ CRM hiện tại khó sử dụng và dữ liệu thiếu tính cập nhật; quy trình phối hợp giữa các bộ phận còn rời rạc; và hiệu quả khai thác giá trị khách hàng thông qua bán thêm, bán chéo vẫn còn hạn chế.

Tổng hợp các phân tích trên, tác giả đã đề xuất hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone đến năm 2030 bao gồm:

- Xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng tập trung (CDP) trên nền tảng Cloud để tạo hồ sơ khách hàng 360 độ.
- Phát triển giải pháp công nghệ CRM in-house phù hợp với đặc thù viễn thông, tích hợp các module quản trị cơ hội bán hàng và dự báo rời mạng.
- Nâng cao năng lực nguồn nhân lực, trọng tâm là xây dựng đội ngũ Quản trị khách hàng trọng yếu (KAM) chuyên nghiệp.
- Hoàn thiện chiến lược khách hàng, thực hiện phân khúc dựa trên giá trị vòng đời (CLV) để có chính sách chăm sóc cá biệt hóa.
- Tối ưu hóa tương tác đa kênh, chủ động hỗ trợ khách hàng thông qua các cổng thông tin doanh nghiệp (B2B Portal) và hội thảo công nghệ.
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm, gắn các chỉ số hài lòng khách hàng vào hệ thống đánh giá KPI của toàn đơn vị.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong công cuộc hội nhập kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa cùng với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ là cơ hội để phát triển nhưng theo đó cũng là những thách thức đối với các nền kinh tế và các doanh nghiệp. Với các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực Viễn thông - CNTT sự phát triển ngày càng nhanh chóng và mạnh mẽ của công nghệ đã thúc đẩy các doanh nghiệp phải luôn chủ động đổi mới công nghệ, sáng tạo linh hoạt, nghiên cứu phát triển để dẫn đầu trong xu thế công nghệ mới, từ đó có thể bắt kịp và khai thác hiệu quả các cơ hội rất lớn do cuộc cách mạng số mang lại nhất là trong kỷ nguyên trí tuệ nhân tạo đang hình thành và có những bước đột phá vượt bậc.

Quản trị quan hệ khách hàng nói chung và quản trị khách hàng doanh nghiệp nói riêng giúp các doanh nghiệp quản trị được dữ liệu của khách hàng, cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp và phản hồi nhanh chóng, nắm bắt được hành vi, mong muốn của từng đối tượng khách hàng trong việc sử dụng sản phẩm dịch vụ của mình một cách thường xuyên. Từ đó doanh nghiệp hiểu rõ hơn nhu cầu của khách hàng để tối ưu hóa các sản phẩm, dịch vụ giúp nâng cao trải nghiệm của đối tượng khách hàng và tăng doanh thu, thị phần. Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tốt sẽ tạo ra khác biệt về hình ảnh, sự chuyên nghiệp, chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp trong tâm thức khách hàng, giúp doanh nghiệp duy trì khách hàng hiện tại và gia tăng khách hàng mới, thu hút khách hàng tiềm năng và giảm chi phí kinh doanh cho doanh nghiệp.

Vai trò của quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp rất quan trọng đối với các doanh nghiệp nói chung và đối với doanh nghiệp trong ngành Viễn thông - CNTT nói riêng. Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tốt có thể mang thành công đến cho doanh nghiệp và cũng có thể khiến cho doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn, khủng hoảng nếu không quản trị tốt đối tượng khách hàng này. Các doanh nghiệp luôn phải xem chiến lược quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp như một công cụ quản lý tiên tiến, hiệu quả trong quá trình phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trải qua lịch sử hình thành và phát triển, với những biến động và thay đổi của nền kinh tế trong nhiều giai đoạn Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone - Thành viên của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT) vẫn đang có những bước tiến mạnh mẽ và trên đà phát triển không ngừng để trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu tại Việt Nam. Để đạt được mục tiêu này, Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone cần phải vận dụng tối đa các tiềm năng sẵn có không chỉ về mặt tài chính để nâng cao doanh thu, lợi nhuận mà còn phải tận dụng tiềm năng về mặt công nghệ số, hạ tầng số để phát triển hoạt động quản trị quan hệ khách nhất là đối tượng khách hàng doanh nghiệp theo hướng 4.0. Từ đó tạo ra giá trị tối ưu và hàng làm hài lòng khách hàng, duy trì khách hàng trung thành, thêm mới khách hàng tiềm năng và góp phần nâng cao thương hiệu VNPT VinaPhone ngày càng trở nên bền vững và vươn tầm quốc tế.

Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp không phải là một khái niệm mới, song trong bối cảnh phát triển của công nghệ thông tin, Bigdata, AI…điều này lại trở thành một vấn đề thực tiễn cần được chú trọng triển khai. Tuy nhiên, thực tế hiện nay, Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone đang thực hiện quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp phần lớn dựa trên việc xây dựng và khai thác hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng hiện có để ra quyết định chăm sóc khách hàng, marketing cũng như xây dựng chính sách kinh doanh. Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp hiện nay vẫn chủ yếu dựa vào nhân lực, giao tiếp trực tiếp với khách hàng dẫn đến một số hạn chế trong việc phát triển khách hàng doanh nghiệp theo từng quy mô. Do đó, việc hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone là một vấn đề cấp thiết trên cả phương diện lý luận và thực tiễn.

Trên cơ sở học tập và nghiên cứu chuyên ngành quản trị kinh doanh tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông tác giả nhận thấy tầm quan trọng của quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của đơn vị, do đó tác giả chọn đề tài "Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone". Từ đó có thể đề xuất một số giải

pháp hoàn thiện và nâng cao chất lượng quản trị trong quá trình thực hiện chiến lược phát triển của Tổng Công ty trong thời gian tới.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Vấn đề về quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp đã được nhiều nhà nghiên cứu kinh tế, các chuyên gia cũng như nhà hoạch định chính sách, quản lý quan tâm nghiên cứu. Đến nay, đã có nhiều công trình nghiên cứu khoa học đề cập và được giải quyết trong đó có thể kể đến một số công trình tiêu biểu:

❖ Các đề tài công trình trong nước

- Hà Nam Khánh Giao (2005), "Marketing dịch vụ mô hình 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ", Nhà xuất bản Thống kê. Trong cuốn sách này, tác giả đã làm rõ mô hình 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ, trong đó nghiên cứu khá tỉ mỉ về kỳ vọng và sự thỏa mãn của khách hàng. Nghiên cứu của tác giả tập trung giới thiệu các mô hình tiêu biểu đánh giá chất lượng dịch vụ, phân tích đặc điểm mô hình, kết quả áp dụng các mô hình này vào nghiên cứu trong thực tế.
- Ths. Nguyễn Văn Dung (2012), "Quản lý quan hệ khách hàng"- tái bản lần 1, NXB Giao thông vận tải. Quyển sách này sẽ giúp độc giả thấu hiểu quản lý quan hệ khách hàng. Chọn lựa và thực hiện chiến lược quản lý quan hệ khách hàng, tận dụng sức mạnh tiềm ẩn của quản lý quan hệ khách hàng để giảm thiểu mâu thuẫn với khách hàng và duy trì các quan hệ trong trường hợp có phát sinh mâu thuẫn.
- GS.TS Bùi Xuân Phong (2/2011), Nâng cao độ hài lòng của khách biện pháp quan trọng giữ chân khách hàng, Thông tin Khoa học công nghệ và Kinh tế Bưu điện, Tập đoàn BCVT Việt Nam.
- TS. Nguyễn Bình Minh (2019), Bài giảng Quản trị quan hệ khách hàng, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.
- Đỗ Giang Nam (2015). "Nghiên cứu mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp phục vụ cho quản trị quan hệ khách hàng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam". Luận văn Tiến sỹ.
- Bùi Thị Thu Thủy (2011), Quản trị quan hệ khách hàng tại Bưu điện trung tâm 1 – Bưu điện Hà Nội, Luận văn cao học, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

- Hoàng Thị Bích Thảo (2010), Quản lý quan hệ khách hàng tại VNPT Hà Giang, Luận văn cao học, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội
- Hoàng Thị Giang (năm 2012). "Quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty bưu chính Việt Nam". Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Học viện Bưu chính Viễn thông. Luận văn đã hệ thống hóa các vấn đề về lý luận quản trị quan hệ khách hàng, đồng thời nêu ra bài học kinh nghiệp quản trị quan hệ khách hàng của Bưu chính các nước và các mặt hạn chế trong hoạt động CRM tại Tổng công ty Bưu chính Việt Nam từ đó làm cơ sở đưa ra hệ thống các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty Bưu chính Việt Nam.
- Lê Thị Tuyết Nhung (2016), "Quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty FPT telecom". Luận văn đưa ra các cơ sở lý về quản trị quan hệ khách hàng, nhìn về thực trạng công tác này tại FPT và đưa ra các giải pháp để hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại FPT Telecom.

❖ **Các công trình nước ngoài.**

Nghiên cứu của Buttle và Maklan (2024) cùng Kumar và Reinartz (2024) đã chuẩn hóa hệ thống lý thuyết về CRM hiện đại. Các tác giả làm rõ vai trò chiến lược của CRM trong nền kinh tế số, các nhân tố cốt lõi quyết định sự thành bại khi thực thi và phương pháp quản trị mối quan hệ dựa trên dữ liệu lớn nhằm tối ưu hóa giá trị vòng đời khách hàng doanh nghiệp. Xét trong môi trường thực chứng ngành, Vaniharidasan và Venkattesh (2011) với công trình "CRM Implementation in Indian Telecom Industry" đã đi sâu phân tích hoạt động CRM tại ngành viễn thông Ấn Độ. Bài viết làm rõ lợi ích của việc quản trị quan hệ, phương pháp đánh giá hiệu quả của các nhà cung cấp dịch vụ di động, từ đó đưa ra bài học kinh nghiệm về vận hành hệ thống CRM đặc thù cho các doanh nghiệp viễn thông.

Từ việc tổng quan các cộng trình nghiên cứu trên, có thể thấy dù CRM là đề tài được quan tâm sâu rộng, nhưng phần lớn các nghiên cứu trong nước về ngành viễn thông thường tập trung vào phân khúc Khách hàng cá nhân (B2C) hoặc chỉ nghiên cứu ở cấp độ chi nhánh địa phương. Rất ít công trình đi sâu vào phân tích chuyên biệt

tập Khách hàng doanh nghiệp (B2B) tại một doanh nghiệp quy mô quốc gia như VNPT VinaPhone trong bối cảnh từ năm 2023 - 2025

Nhìn chung, quản trị quan hệ khách hàng là một đề tài nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ Viễn thông - CNTT đang rất phát triển và sự cạnh tranh trong ngành là rất lớn. Các doanh nghiệp có quy trình quản trị quan hệ khách hàng tốt sẽ nắm được lợi thế trong phát triển kinh doanh. VNPT VinaPhone cũng đang tập trung thực hiện xây dựng, nâng cao quy trình quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Bởi vậy, đề tài "Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông – VNPT VinaPhone" sẽ đưa ra những nghiên cứu cần thiết về lý luận và thực tiễn, cùng các giải pháp nâng cao quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp, nhằm giải quyết một số vấn đề còn tồn tại tại Tổng công ty.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: nghiên cứu thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone, từ đó đề xuất giải pháp nhằm nâng cao quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp cho công ty.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone trong giai đoạn 2023 – 2025, từ đó chỉ ra những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp cho VNPT VinaPhone đến năm 2030.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu là quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone.
- Về phạm vi nghiên cứu
  + Phạm vi không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone.

+ Phạm vi thời gian: dữ liệu sơ cấp sẽ được thu thập trong tháng 5 và tháng 6 năm 2025, số liệu thứ cấp đối với các thông tin của doanh nghiệp sẽ thu thập trong 3 năm từ năm 2023 đến năm 2025, số liệu thứ cấp đối với các tài liệu tham khảo sẽ được thu thập từ năm 2001 đến năm 2026. Các giải pháp tiềm năng có thể áp dụng đến năm 2030.

- Phạm vi nội dung: Đánh giá thực trạng, nguyên nhân và giải pháp nâng cao quản trị khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone.

5. Phương pháp nghiên cứu

Nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu, đề án sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

a. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp được thu thập bằng phương pháp Nghiên cứu tại bàn (Desk research), dữ liệu bao gồm các tài liệu về doanh nghiệp, số liệu kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh, tài liệu tham khảo là các giáo trình, sách và các bài báo khoa học về quản trị quan hệ khách hoàng doanh nghiệp. Ngoài ra, tác giả còn tham khảo các luận án Tiến sĩ, luận văn Thạc sĩ về quản trị quan hệ khách hoàng doanh nghiệp.

Dữ liệu sơ cấp dự kiến được thực hiện thông qua điều tra khảo sát đối với người lao động tại doanh nghiệp thông qua bảng hỏi. Cách thực hiện như sau:

❖ **Điều tra khảo sát đối với người lao động thông qua bảng hỏi**

- Đối tượng tiến hành khảo sát: Là các cán bộ và công nhân viên đang làm việc tại VNPT VinaPhone. Việc lựa chọn khảo sát 126 cán bộ nhân viên thay vì khách hàng doanh nghiệp xuất phát từ ba cơ sở chính: Thứ nhất, do bản chất hệ thống CRM, khách hàng B2B chỉ cảm nhận được chất lượng dịch vụ "đầu ra", trong khi chỉ có nhân viên trực tiếp vận hành hệ thống mới đánh giá đúng thực trạng và các điểm nghẽn của quy trình quản trị "đầu vào". Thứ hai, quy trình ra quyết định của khách hàng B2B rất phức tạp với nhiều cá nhân tham gia, do đó việc khảo sát họ trên diện rộng về các vấn đề nội bộ của VNPT là không khả thi và khó thu được dữ liệu chuyên sâu. Cuối cùng, vì mục tiêu cốt lõi của đề án là tìm giải pháp tháo gỡ khó khăn trong vận hành nội bộ, việc khảo sát những nhân viên trực tiếp triển khai CRM sẽ cung cấp

nguồn dữ liệu chân thực nhất về các rào cản hiện tại, từ đó làm cơ sở vững chắc để đề xuất các giải pháp cải tiến.

- Mục tiêu khảo sát: Khảo sát nhằm thu thập ý kiến đánh giá khách quan của người lao động về thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp (CRM) tại VNPT VinaPhone. Dữ liệu thu được sẽ giúp chỉ ra các điểm mạnh và những rào cản hiện tại trong chiến lược, quy trình, hệ thống công nghệ và năng lực nhân sự, từ đó làm căn cứ thực tiễn để đề xuất các giải pháp hoàn thiện.
- Lý do chọn mẫu: Mẫu khảo sát tập trung vào cán bộ nhân viên thuộc Ban Khách hàng Doanh nghiệp tại hai thị trường trọng điểm là Hà Nội và TP.HCM, bao gồm cả nhân viên, trưởng nhóm và cấp quản lý. Lý do lựa chọn tệp mẫu này là vì họ là những người trực tiếp tương tác với khách hàng doanh nghiệp, thao tác hàng ngày trên hệ thống CRM và tham gia vào quy trình phối hợp liên phòng ban. Do đó, đánh giá của họ sẽ phản ánh chính xác và đa chiều nhất về các "điểm nghẽn" trong khâu vận hành nội bộ.
- Cơ sở xây dựng bảng câu hỏi: Bảng câu hỏi được thiết kế dựa trên các khung lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng đã trình bày tại Chương 1 (như mô hình chuỗi giá trị CRM, mô hình IDIC). Các câu hỏi được sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (từ 1: Hoàn toàn không đồng ý đến 5: Hoàn toàn đồng ý)
- Quá trình thực hiện khảo sát: Quá trình khảo sát sơ cấp được triển khai bài bản qua 3 bước trong thời gian từ tháng 5 đến tháng 6 năm 2025

+ Bước 1 - Chuẩn bị và kiểm tra bảng hỏi: Xây dựng dự thảo bảng hỏi dựa trên cơ sở lý luận, sau đó tham khảo ý kiến chuyên gia và một số cán bộ quản lý tại VNPT VinaPhone để hiệu chỉnh từ ngữ cho phù hợp với đặc thù nghiệp vụ của doanh nghiệp.

+ Bước 2 - Phân phối phiếu khảo sát: 150 phiếu khảo sát được phát hành đến tay người lao động thông qua hai hình thức kết hợp: phát phiếu giấy trực tiếp tại nơi làm việc và gửi đường link khảo sát trực tuyến qua hệ thống email nội bộ nhằm tối ưu tỷ lệ phản hồi

+ Bước 3 - Thu thập và xử lý dữ liệu:

- Nội dung bảng hỏi: Thu thập ý kiến về các nội dung trong quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp trong Công ty. *(Phụ lục)*
- Quy mô mẫu: tiến hành điều tra, khảo sát 126 cán bộ nhân viên hiện đang làm việc tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp thuộc VNPT VinaPhone. Với 126 cán bộ nhân viên này là những người đã công tác tại TổngCông ty trong giai đoạn 2023 - 2025. Phiếu khảo sát được gửi qua hình thức phát phiếu trực tiếp.
    + Số phiếu phát ra: 150 phiếu
    + Số phiếu thu về: 126 phiếu
    + Số phiếu hợp lệ: 126 phiếu
- Các mức thang đo:
    + Mức 1: Hoàn toàn không đồng ý
    + Mức 2: Không đồng ý
    + Mức 3: Trung lập
    + Mức 4: Đồng ý
    + Mức 5: Hoàn toàn đồng ý

b. Phương pháp xử lý dữ liệu

Dữ liệu định tính thu được qua phỏng vấn sẽ được xử lý theo các bước sau: Đầu tiên, nội dung ghi chép bằng tay sẽ được nhập vào phần mềm Microsoft Word để chuyển thành văn bản. Sau đó, các thông tin được nhóm lại theo từng chủ đề của câu hỏi nhằm đảm bảo sự liên kết và hệ thống hóa dữ liệu. Tiếp đến, phương pháp phân tích nội dung sẽ được sử dụng nhằm phát hiện những thông điệp trọng tâm, xu hướng nổi bật cũng như các yếu tố lặp lại trong dữ liệu, giúp làm rõ quan điểm và nhận định của người trả lời phỏng vấn. Dựa trên kết quả phân tích này, nhóm nghiên cứu sẽ đưa ra những kết luận hoặc đề xuất phù hợp, phản ánh trung thực những gì đã thu thập và đáp ứng mục tiêu của dự án.

Dữ liệu định lượng từ các phiếu khảo sát sẽ được nhập vào Excel, đảm bảo đầy đủ và chính xác. Các thao tác như lọc, sắp xếp theo từng tiêu chí và loại bỏ thông tin trùng lặp hoặc không hợp lệ sẽ được áp dụng. Ngoài ra, dữ liệu sẽ được hiển thị trực quan bằng các biểu đồ cột và biểu đồ tròn.

Dữ liệu thứ cấp được thu thập bao gồm các tài liệu về doanh nghiệp và các số liệu về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, sau đó sẽ được tổng hợp, trình bày dưới dạng bảng và biểu đồ để minh họa trực quan.

Dữ liệu thứ cấp bao gồm các nguồn tài liệu như giáo trình, sách, bài báo khoa học, luận án Tiến sĩ và luận văn Thạc sĩ. Những tài liệu này sẽ được thu thập, tổ chức và trích dẫn một cách hợp lý nhằm đảm bảo độ chính xác và tính khoa học cho nghiên cứu.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP

1.1 Khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng

1.1.1 Khái niệm khách hàng và phân loại khách hàng

❖ **Khái niệm khách hàng:**

Khái niệm về khách hàng là điểm khởi đầu cốt lõi trong mọi nghiên cứu về quản trị. Qua các giai đoạn phát triển của lý thuyết quản trị, khái niệm này đã có sự tiến hóa rõ rệt:

Dưới góc độ quản trị toàn diện, Nguyễn Văn Dung (2012) tiếp cận khách hàng không chỉ giới hạn là những người mua hàng thông thường mà được hiểu theo nghĩa rộng là người thừa hưởng các đặc tính chất lượng của sản phẩm, dịch vụ. Trong khi đó, dưới góc độ Marketing và tâm lý hành vi, Nguyễn Thị Hoàng Yến (2014) định nghĩa khách hàng là những cá nhân hay tổ chức mà các nỗ lực marketing của doanh nghiệp hướng tới; họ là những người có nhu cầu, có khả năng thanh toán và mong muốn thỏa mãn nhu cầu đó thông qua quá trình trao đổi.

Tuy nhiên, bước sang kỷ nguyên số và đặc biệt là giai đoạn từ năm 2020 đến nay, lý thuyết quản trị hiện đại đã dịch chuyển mạnh mẽ. Theo Kotler và các cộng sự (2021), khách hàng đã thoát ly khỏi góc nhìn truyền thống là những người tiếp nhận thụ động. Thay vào đó, họ trở thành các tác nhân chủ động, là những đối tác đồng tạo lập giá trị trong hệ sinh thái số của doanh nghiệp. Năng lực của doanh nghiệp hiện đại không còn được đo bằng việc đoán mò nhu cầu, mà dựa trên khả năng thấu hiểu khách hàng thông qua dữ liệu hành vi thời gian thực và các tương tác động đa kênh.

Trên cơ sở tổng hợp quan điểm kinh điển của Nguyễn Văn Dung (2012), Nguyễn Thị Hoàng Yến (2014) và kế thừa lý thuyết quản trị hiện đại của Kotler và cộng sự (2021) để phù hợp với bối cảnh thực tế hiện nay, trong phạm vi đề án này, khái niệm khách hàng được xác định như sau:

Khách hàng là các cá nhân hoặc tổ chức có nhu cầu, có khả năng thanh toán mà doanh nghiệp hướng tới, đồng thời họ là các tác nhân chủ động tham gia vào quá trình đồng tạo lập giá trị trong hệ sinh thái của doanh nghiệp. Trong kỷ nguyên quản

trị hiện đại, khách hàng được định danh và thấu hiểu thông qua các tương tác động, dữ liệu hành vi thời gian thực và vai trò của họ trong việc định hình năng lực thích ứng, chuyển đổi số của tổ chức.

❖ **Phân loại khách hàng:**

Tổng hợp các nghiên cứu trong và ngoài nước, có thể thấy khái niệm khách hàng thường được tiếp cận theo hai quan điểm chính:

Thứ nhất, theo góc độ quản trị chất lượng tổng thể, khách hàng được hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm cả khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ. Quan điểm này nhấn mạnh tính hệ thống, trong đó mỗi nhân viên vừa là người phục vụ vừa là khách hàng của quy trình khác, cụ thể phân loại như sau:

- Khách hàng bên ngoài (External Customers): Là những cá nhân, tổ chức thực hiện giao dịch mua bán hàng hóa, dịch vụ với doanh nghiệp (bao gồm người tiêu dùng cuối cùng, đại lý, nhà phân phối...). Đây là nhóm mang lại doanh thu trực tiếp.
- Khách hàng nội bộ (Internal Customers): Là các cán bộ, công nhân viên trong các bộ phận của doanh nghiệp. Tác giả nhấn mạnh rằng để phục vụ tốt khách hàng bên ngoài, trước hết doanh nghiệp cần làm hài lòng khách hàng nội bộ.

Thứ hai, Trong các tài liệu quản trị doanh nghiệp giai đoạn từ năm 2020 đến nay, bên cạnh việc phân định truyền thống giữa Người mua (Customer) – người thực hiện giao dịch, thanh toán và Người tiêu dùng (Consumer) – người trực tiếp sử dụng, cảm nhận chất lượng; các học giả hiện đại như Kumar và Reinartz (2024) nhấn mạnh việc phân loại khách hàng dựa trên Giá trị đóng góp (Value-based Segmentation) và Hành vi tương tác số. Theo đó, khách hàng bên ngoài của doanh nghiệp tiếp tục được phân loại thành:

- Khách hàng chiến lược: Những khách hàng mang lại Giá trị vòng đời cao, đóng góp phần lớn vào lợi nhuận và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.
- Khách hàng tương tác số: Những khách hàng dịch chuyển hành vi liên tục giữa kênh trực tiếp và trực tuyến, đòi hỏi doanh nghiệp phải quản trị mối quan hệ thông qua hệ thống CRM tích hợp dữ liệu liền mạch.

Trong phạm vi nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng của đề án này, tác giả tập trung chủ yếu vào quan điểm thứ nhất, hướng tới đối tượng là khách hàng bên ngoài doanh nghiệp.

1.1.2 Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng

Trên cơ sở nhận diện khách hàng là tài sản vô hình quan trọng nhất và là đối tượng trọng tâm của các nỗ lực marketing, Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management - CRM) được xác định không đơn thuần là một công cụ công nghệ độc lập, mà là một tư duy quản trị chiến lược toàn diện. Nếu như quan điểm về khách hàng giúp doanh nghiệp xác định 'ai' là người cần phục vụ, thì CRM chính là lời giải cho bài toán 'làm thế nào' để tối ưu hóa việc phục vụ đối tượng đó nhằm mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất.

Theo dòng chảy lý thuyết, khái niệm CRM đã có sự tiến hóa mạnh mẽ từ tư duy giao dịch ngắn hạn sang tư duy quan hệ dài hạn. Ở giai đoạn trước, Philip Kotler và Kevin Keller (2013) tiếp cận CRM dưới góc độ quy trình khi định nghĩa đây là quá trình quản trị cẩn trọng các thông tin chi tiết về từng khách hàng cũng như tất cả các điểm tiếp xúc nhằm tối đa hóa lòng trung thành của họ. Tiếp cận sâu hơn ở góc độ tài chính và hiệu quả, V. Kumar và Werner Reinartz (2012) định nghĩa CRM là một quy trình chiến lược nhằm chọn lọc những khách hàng có khả năng sinh lời tốt nhất để phục vụ, đồng thời quản lý sự tương tác giữa doanh nghiệp và nhóm khách hàng này nhằm tối đa hóa giá trị hiện tại và tương lai của họ. [14]

Tại Việt Nam, để phù hợp với môi trường kinh doanh bản địa và đặc thù ngành, Nguyễn Bình Minh (2019) cũng nhấn mạnh CRM là một hệ thống kết nối chặt chẽ giữa con người, quy trình và công nghệ nhằm thấu hiểu sâu sắc hành vi và quản trị toàn diện vòng đời của khách hàng. [4]

Tuy nhiên, bước sang thập kỷ này, dưới tác động bùng nổ của chuyển đổi số và sự thay đổi hành vi sau đại dịch, các khái niệm CRM kinh điển đã được nâng cấp để gắn liền với thực tế thực chứng. Trong các nghiên cứu cập nhật nhất, Buttle và Maklan (2024) đã tái định nghĩa lại bản chất của CRM hiện đại: Quản trị quan hệ khách hàng là cốt lõi chiến lược kinh doanh nhằm tích hợp các quy trình và chức năng

nội bộ, đồng thời mở rộng mạng lưới bên ngoài, để tạo ra và phân phối giá trị cho khách hàng mục tiêu nhằm sinh lời. Hệ thống này vận hành hoàn toàn dựa trên dữ liệu khách hàng chất lượng cao và được hỗ trợ vững chắc bởi hạ tầng công nghệ thông tin tiên tiến. [8]

Đồng thời, Kumar và Reinartz (2024) trong phiên bản lý thuyết mới nhất cũng bổ sung rằng, CRM không còn là việc doanh nghiệp quản lý khách hàng một chiều, mà là quá trình quản trị tương tác động thông qua Nền tảng dữ liệu khách hàng (CDP) theo thời gian thực để mang lại trải nghiệm cá nhân hóa tối đa. [15]

Như vậy, bản chất cốt lõi của CRM trong bối cảnh quản trị hiện đại không chỉ dừng lại ở sự trao đổi giá trị song phương mang tính thương mại thuần túy (khách hàng nhận sự thỏa mãn, doanh nghiệp nhận lợi nhuận). Hiện nay, CRM là một hệ sinh thái hợp tác, nơi khách hàng đóng vai trò là đối tác đồng tạo lập giá trị và doanh nghiệp đạt được mục tiêu gia tăng giá trị trọn đời nhờ vào năng lực thích ứng số. Đây chính là nền tảng lý luận quan trọng để tác giả triển khai các nội dung nghiên cứu thực tiễn về hoạt động quản trị khách hàng tại doanh nghiệp viễn thông ở các chương tiếp theo.

1.1.3 Vai trò và các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp

❖ **Vai trò của CRM đối với doanh nghiệp:**

- Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và sự bùng nổ của nền kinh tế số hiện nay, CRM không chỉ đóng vai trò là công cụ hỗ trợ bán hàng đơn thuần mà đã trở thành nền tảng chiến lược cốt lõi để doanh nghiệp phát triển bền vững. Kế thừa các nghiên cứu kinh điển của Philip Kotler, Kevin Keller (2013) và hệ thống lý thuyết của Nguyễn Bình Minh (2019), trong cấu trúc quản trị hiện đại của Buttle & Maklan (2024), vai trò của CRM được cụ thể hóa qua ba khía cạnh chính: [4] [8] [14]

- Thứ nhất, thiết lập mối quan hệ bền vững và gia tăng lòng trung thành: Thông qua việc thấu hiểu sâu sắc hành vi khách hàng dựa trên dữ liệu, CRM cho phép chuyển dịch quan hệ từ giao dịch mua bán ngắn hạn sang mối quan hệ đối tác tin cậy. Việc

cá nhân hóa giải pháp dựa trên nhu cầu thực tế giúp gia tăng sự hài lòng, từ đó củng cố lòng trung thành và đảm bảo nguồn doanh thu ổn định cho doanh nghiệp.

- Thứ hai, tối ưu hóa chi phí và gia tăng lợi nhuận: Hệ thống CRM phân khúc khách hàng chính xác theo giá trị đóng góp. Điều này giúp doanh nghiệp tập trung nguồn lực vào nhóm khách hàng mục tiêu sinh lời cao, tối ưu hóa ngân sách tiếp thị. Đồng thời, việc phân tích lịch sử tương tác hỗ trợ đắc lực cho các chiến lược bán chéo (Cross-selling) và bán thêm (Up-selling), tối đa hóa giá trị khai thác trên một khách hàng hiện hữu.

- Thứ ba, nâng cao năng lực cạnh tranh và chuẩn hóa vận hành nội bộ: CRM đóng vai trò kết nối và đồng bộ luồng thông tin giữa các bộ phận (Marketing, Bán hàng, Chăm sóc khách hàng). Sự thông suốt này giúp doanh nghiệp phản ứng linh hoạt với các biến động của thị trường, nâng cao tốc độ xử lý yêu cầu, tạo lập lợi thế cạnh tranh khác biệt về chất lượng dịch vụ.

❖ **Các nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị quan hệ khách hàng**

Việc triển khai CRM thành công hay thất bại chịu sự tác động của nhiều yếu tố. Các nhân tố này có thể được chia thành hai nhóm chính:

a. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp (Nhân tố chủ quan)

- Yếu tố con người (Nhân lực): Đây là nhân tố quyết định then chốt. Dù công nghệ có hiện đại đến đâu, nếu đội ngũ nhân viên không có tư duy định hướng khách hàng, thiếu kỹ năng giao tiếp hoặc không tuân thủ quy trình thì CRM sẽ thất bại. Đặc biệt trong ngành dịch vụ, thái độ và năng lực của nhân viên ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận chất lượng dịch vụ của khách hàng (mô hình 5 khoảng cách).

- Yếu tố công nghệ và cơ sở dữ liệu: Công nghệ là "xương sống" của CRM. Bước sang giai đoạn hiện nay, nhân tố này không chỉ dừng lại ở phần mềm lưu trữ tĩnh mà đòi hỏi năng lực tích hợp đa kênh (Omnichannel), chất lượng dữ liệu thời gian thực (Data Quality) và tính an toàn bảo mật thông tin (Data Privacy) – yếu tố sống còn đối với khách hàng tổ chức.

- Chiến lược và cam kết của ban lãnh đạo: Sự ủng hộ của lãnh đạo cấp cao đóng vai trò định hướng và phân bổ nguồn lực. Ban lãnh đạo cần chuyển hóa CRM từ một dự án công nghệ thành một chiến lược văn hóa doanh nghiệp xuyên suốt.
- Tiềm lực tài chính: Đầu tư cho hệ thống CRM hiện đại (nhất là hệ thống lưu trữ đám mây, bảo mật dữ liệu) và đào tạo nhân sự đòi hỏi nguồn vốn lớn và dài hạn.

b. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp (Nhân tố khách quan)

- Sự dịch chuyển hành vi của khách hàng: Sự kỳ vọng về tính cá nhân hóa và tốc độ phản hồi của khách hàng ngày càng cao. Doanh nghiệp buộc phải liên tục cấu hình lại hệ thống CRM để thích ứng với hành trình trải nghiệm mới của khách hàng.
- Môi trường cạnh tranh và hạ tầng công nghệ viễn thông: Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh ứng dụng AI và Big Data buộc doanh nghiệp phải liên tục đổi mới phương thức quản trị. Đồng thời, sự phát triển của hạ tầng Internet, mạng 5G/6G tạo ra nhiều điểm chạm mới, đòi hỏi CRM phải mở rộng khả năng kết nối.
- Môi trường pháp lý: Các quy định pháp luật ngày càng nghiêm ngặt về an toàn thông tin và bảo vệ dữ liệu cá nhân/doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến phương thức thu thập và xử lý dữ liệu của hệ thống CRM.

1.1.4 Tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì quan hệ với khách hàng doanh nghiệp

Theo Hutt & Speh (2024), Khác với khách hàng cá nhân (B2C), khách hàng doanh nghiệp (B2B) thường có quy mô tập khách hàng giới hạn nhưng giá trị hợp đồng lớn, chu kỳ mua sắm dài và quy trình ra quyết định phức tạp. Do đó, duy trì quan hệ B2B mang tính sống còn, đặc biệt trong các lĩnh vực dịch vụ công nghệ hạ tầng và viễn thông: [11]

- Ổn định dòng doanh thu chiến lược dựa trên nguyên lý Pareto: Trong môi trường B2B, một tỷ lệ nhỏ khách hàng tổ chức lớn thường đóng góp phần lớn doanh thu của doanh nghiệp. Các hợp đồng dài hạn với nhóm này giúp doanh nghiệp đảm bảo dòng tiền ổn định, giảm thiểu rủi ro thị trường và gia tăng Giá trị vòng đời khách hàng.

- Tối ưu hóa Chi phí thu hút khách hàng: Chi phí để tiếp cận và ký kết hợp đồng với một khách hàng doanh nghiệp mới là rất lớn do quy trình đấu thầu, thẩm định phức tạp. Ngoài ra, kế thừa quan điểm của Philip Kotler (2007) về việc chi phí tìm khách hàng mới cao gấp nhiều lần giữ chân khách hàng cũ, việc duy trì quan hệ tốt giúp tiết kiệm tối đa chi phí tiếp thị và rút ngắn thời gian đàm phán thương mại.[12]
- Khai thác cơ hội bán chéo và bán thêm nhờ nền tảng tin cậy: Khi đã thiết lập được sự tin cậy và hiểu rõ quy trình vận hành của đối tác, doanh nghiệp dễ dàng đề xuất các giải pháp công nghệ tích hợp sâu hơn (ví dụ: giải pháp bảo mật, kênh truyền số liệu, điện toán đám mây), giúp tối đa hóa doanh thu trên mỗi tài khoản khách hàng.
- Nâng cao uy tín thương hiệu và tạo hiệu ứng lan tỏa: Trong thị trường B2B, việc phục vụ thành công các tập đoàn, tổ chức lớn đóng vai trò như một "bảo chứng" năng lực uy tín nhất. Sự hài lòng của các khách hàng này là công cụ marketing mạnh mẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận các khách hàng tiềm năng khác trong cùng ngành.
- Thúc đẩy quá trình "Đồng tạo lập giá trị" và đổi mới: Mối quan hệ B2B bền vững cho phép hai bên chia sẻ tri thức và cùng nhau phát triển các giải pháp chuyên biệt. Các phản hồi khắt khe từ khách hàng doanh nghiệp chính là động lực và nguồn dữ liệu quý giá để doanh nghiệp cải tiến chất lượng sản phẩm và quy trình quản trị nội bộ.

Tóm lại, xây dựng và duy trì quan hệ với khách hàng doanh nghiệp không chỉ là hoạt động bán hàng đơn thuần mà là một chiến lược đầu tư dài hạn, quyết định đến sự bền vững và vị thế của doanh nghiệp trên thương trường.

1.2 Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp

1.2.1 Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

Xây dựng cơ sở dữ liệu (CSDL) khách hàng là bước khởi đầu và là nền tảng cốt lõi của bất kỳ chiến lược quản trị quan hệ khách hàng nào. Nếu coi CRM là một cỗ máy, thì dữ liệu khách hàng chính là nhiên liệu để vận hành cỗ máy đó.

Theo Kumar & Reinartz (2024), CSDL khách hàng không đơn thuần là một danh sách chứa thông tin liên lạc tĩnh, mà là một kho tài sản thông tin động được tổ chức khoa học, tích hợp toàn diện và cập nhật liên tục. [15]

Kế thừa quan điểm của Philip Kotler và Kevin Keller (2013), việc cấu trúc một CSDL đủ lớn và sâu là điều kiện tiên quyết để thực hiện các chiến lược tiếp thị, thiết kế giải pháp cá nhân hóa cho từng tổ chức. [14]

❖ **Các thành phần của cơ sở dữ liệu khách hàng**

Theo Hutt & Speh (2024), để phục vụ hiệu quả cho việc phân tích hành vi và dự báo nhu cầu đặc thù của khối khách hàng doanh nghiệp, đặc biệt trong ngành dịch vụ viễn thông và giải pháp số, CSDL cần được cấu trúc theo 4 nhóm thông tin chính phục vụ hiệu quả cho việc phân tích hành vi và nhu cầu, CSDL cần bao gồm các nhóm thông tin chính sau: [11]

- Thông tin định danh tổ chức: Bao gồm tên doanh nghiệp, mã số thuế, loại hình sở hữu (nhà nước, tư nhân, FDI), lĩnh vực/ngành nghề kinh doanh, quy mô nhân sự, vị trí địa lý và doanh thu hàng năm.
- Thông tin về Trung tâm mua sắm: Ghi nhận cấu trúc nhân sự tham gia vào quy trình ra quyết định của đối tác, bao gồm thông tin của người quyết định ký hợp đồng, người trực tiếp mua sắm, người trực tiếp sử dụng hạ tầng dịch vụ và các đầu mối liên hệ chính.
- Thông tin giao dịch và vận hành: Lịch sử sử dụng dịch vụ, các gói cước viễn thông/giải pháp số hiện hữu (như kênh thuê riêng, cloud, dịch vụ chứng thực chữ ký số), giá trị hợp đồng, chu kỳ tái ký, tần suất biến động doanh thu cước và phương thức thanh toán.
- Thông tin phản hồi và tương tác đa kênh: Nhật ký các cuộc gọi qua tổng đài hỗ trợ doanh nghiệp, lịch sử xử lý sự cố kỹ thuật, mức độ hài lòng, thói quen tương tác trên nền tảng số và phản ứng của tổ chức đối với các chương trình ưu đãi, chăm sóc khách hàng.

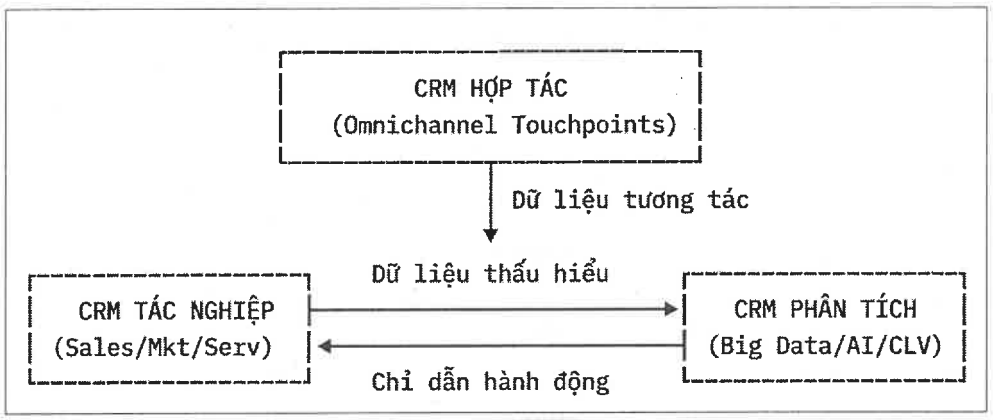
❖ **Quy trình xây dựng và quản lý**

Theo Nguyễn Bình Minh (2019), việc quản trị CSDL là một quy trình đóng khép kín, đòi hỏi sự tích hợp chặt chẽ giữa quy trình nội bộ và giải pháp công nghệ: [4]

- Thu thập dữ liệu: Dữ liệu được tích lũy từ nhiều điểm chạm: đội ngũ quản lý khách hàng doanh nghiệp điểm giao dịch trực tiếp, hệ thống chăm sóc khách hàng tập trung và lưu lượng/hành vi cấu hình dịch vụ thực tế trên hệ thống mạng lưới viễn thông.
- Lưu trữ và Tích hợp: Chuyển dịch từ việc lưu trữ phân tán tại các phòng ban sang mô hình tích hợp dữ liệu tập trung. Điều này giúp tất cả các bộ phận từ Kinh doanh, Kỹ thuật đến Chăm sóc khách hàng đều có một góc nhìn nhất quán 360 độ về khách hàng doanh nghiệp.
- Cập nhật và Bảo mật: Dữ liệu phải được làm sạch, đồng bộ thường xuyên để loại bỏ thông tin rác. Đồng thời, trong kỷ nguyên số, việc thực thi các giao thức bảo mật dữ liệu khách hàng doanh nghiệp là yêu cầu pháp lý bắt buộc nhằm duy trì uy tín của thương hiệu trên thị trường.

1.2.2 Phân loại quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp

Dựa trên hệ thống lý thuyết quản trị của Buttle và Maklan (2024), hệ thống Quản trị quan hệ khách hàng được phân loại thành ba cấu phần chức năng cốt lõi. Mỗi cấu phần đóng một vai trò riêng biệt nhưng có mối quan hệ hữu cơ chặt chẽ với nhau để quản trị tối ưu toàn bộ vòng đời của một khách hàng tổ chức. [8]



Hình 1.1 Chu trình CRM

(Nguồn: Buttle, F., & Maklan, S. (2024). Customer Relationship Management)

❖ **CRM Tác nghiệp**

Đây là mặt tiền của doanh nghiệp, nơi diễn ra các hoạt động tương tác trực tiếp với khách hàng. CRM tác nghiệp tập trung vào việc tự động hóa các quy trình kinh doanh để nâng cao hiệu quả và tính nhất quán. CRM tác nghiệp bao gồm ba mảng tự động hóa chính:

- Tự động hóa bán hàng (Sales Force Automation - SFA): Hỗ trợ đội ngũ quản lý cơ hội kinh doanh, theo dõi tiến độ đấu thầu, quản lý danh mục dự án viễn thông và tự động hóa quy trình phê duyệt hợp đồng phức tạp của khối doanh nghiệp.
- Tự động hóa tiếp thị (Marketing Automation): Quản lý chiến dịch tiếp thị hướng mục tiêu, gửi thông tin giải pháp công nghệ số chuyên biệt đến từng phân khúc ngành nghề doanh nghiệp và đánh giá tỷ lệ chuyển đổi.
- Tự động hóa dịch vụ (Service Automation): Chuẩn hóa quy trình tiếp nhận và xử lý khiếu nại, hỗ trợ kỹ thuật sau bán hàng (qua hệ thống Ticket, tổng đài B2B chuyên biệt), đảm bảo cam kết chất lượng dịch vụ đối với khách hàng tổ chức.

❖ **CRM Phân tích**

Đóng vai trò là "trung tâm trí tuệ" của toàn bộ hệ thống, CRM phân tích tập trung vào việc khai thác, xử lý nguồn dữ liệu lớn (Big Data) thu thập được từ cấu phần tác nghiệp và hệ thống kỹ thuật.

Mục tiêu của CRM phân tích là sử dụng các công nghệ quản trị dữ liệu để thấu hiểu hành vi khách hàng. Dưới góc nhìn lý thuyết của Kumar và Reinartz (2024) [15], CRM phân tích giúp doanh nghiệp:

- Phân khúc chính xác nhóm khách hàng tổ chức dựa trên giá trị đóng góp thực tế.
- Xây dựng mô hình toán học dự báo xu hướng sụt giảm doanh thu cước, dự báo sớm khả năng rời bỏ hoặc không tái ký hợp đồng của doanh nghiệp.
- Tính toán Giá trị vòng đời khách hàng, tối ưu hóa hiệu quả phân bổ ngân sách chăm sóc khách hàng dựa trên biên lợi nhuận thu về.

❖ **CRM Hợp tác**

CRM hợp tác (hay còn gọi là CRM tương tác) đóng vai trò là cầu nối liên kết giữa doanh nghiệp với khách hàng và giữa các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp.

- Kết nối bên ngoài: Tích hợp đồng bộ các kênh tiếp cận đa dạng (Email, Cổng hỗ trợ doanh nghiệp trực tuyến, Tổng đài viên, Đội ngũ hỗ trợ trực tiếp) đảm bảo trải nghiệm Omnichannel liền mạch; khách hàng doanh nghiệp không phải lặp lại thông tin yêu cầu khi chuyển đổi kênh tương tác.
- Kết nối bên trong: Phá vỡ các rào cản thông tin giữa các bộ phận chức năng nội bộ (ví dụ: chia sẻ tức thời yêu cầu kỹ thuật từ bộ phận Bán hàng sang bộ phận Cấu hình mạng lưới), giúp tổ chức phản hồi các yêu cầu phức tạp của khách hàng B2B một cách nhanh chóng nhất.

Trong mô hình quản trị quan hệ khách hàng hiện đại, ba cấu phần này không vận hành độc lập mà tạo thành một vòng khép kín tối ưu hóa: Dữ liệu phát sinh từ CRM Tác nghiệp và Hợp tác được chuyển về CRM Phân tích để xử lý; kết quả phân tích thu được sau đó sẽ quay ngược lại làm kim chỉ nam chỉ dẫn hành động cho các chiến dịch tác nghiệp và tương tác tiếp theo.

1.2.3 Quy trình quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp

Để hiện thực hóa các cấu phần chức năng của CRM vào thực tiễn vận hành, doanh nghiệp cần triển khai một quy trình chiến lược mang tính hệ thống. Theo mô hình quy trình chiến lược CRM toàn diện của Adrian Payne (Mô hình Payne) được chuẩn hóa trong lý thuyết quản trị hiện đại (Buttle & Maklan, 2024) [8], quy trình quản trị quan hệ khách hàng tổ chức được thực thi thông qua 5 giai đoạn liên hoàn và tương hỗ chặt chẽ sau:

Bước 1: Phát triển chiến lược

Đây là giai đoạn định hướng của quy trình, đòi hỏi doanh nghiệp phải phân tích song song hai cấu phần: Chiến lược tổ chức và Chiến lược khách hàng. Đối với khối khách hàng doanh nghiệp (B2B), bước này tập trung vào việc nhận diện các phân khúc ngành nghề chiến lược (Firmographics) và xác định chân dung của các nhóm khách hàng tổ chức mục tiêu. Việc xác định rõ chiến lược phân khúc giúp

doanh nghiệp định vị được phân khúc nào là trọng tâm ưu tiên để phân bổ nguồn lực CRM hợp lý.

Bước 2: Kiến tạo giá trị song phương

Theo Kumar và Reinartz (2024), giai đoạn này dịch chuyển kết quả từ phân tích chiến lược sang hành động cụ thể thông qua việc xác định các giá trị mà doanh nghiệp có thể mang lại cho khách hàng và ngược lại. [15]

- Giá trị hướng đến khách hàng: Thiết kế các giải pháp tích hợp (ví dụ: gói cước viễn thông chuyên biệt, giải pháp hạ tầng số đóng gói) phù hợp với quy trình vận hành và bài toán chi phí của đối tác.
- Giá trị doanh nghiệp nhận lại: Xác định tiềm năng tối ưu hóa Chi phí thu hút khách hàng và gia tăng Giá trị vòng đời khách hàng thông qua các cam kết hợp đồng dài hạn và cơ hội bán chéo.

Bước 3: Tích hợp kênh tương tác

Đây là giai đoạn hiện thực hóa chiến lược tiếp cận thông qua cấu phần CRM Hợp tác. Doanh nghiệp tiến hành đồng bộ hóa tất cả các điểm chạm tương tác đa kênh (Omnichannel) mà khách hàng tổ chức thường xuyên tiếp cận: từ đội ngũ quản lý tài khoản trực tiếp (AM), đại diện kỹ thuật, cổng dịch vụ doanh nghiệp trực tuyến, đến hệ thống tổng đài hỗ trợ B2B. Mục tiêu của giai đoạn này là đảm bảo trải nghiệm đồng nhất, thông suốt và không có ranh giới dữ liệu khi khách hàng chuyển dịch giữa các kênh.

Bước 4: Quản trị thông tin và dữ liệu

Giai đoạn này đóng vai trò là kho lưu trữ và xử lý của quy trình, vận hành dựa trên nền tảng của CRM Phân tích. Toàn bộ dữ liệu tương tác sinh ra ở Bước 3 và dữ liệu vận hành kỹ thuật được thu thập, làm sạch và tích hợp vào một hệ thống dữ liệu tập trung. Tại đây, các công cụ phân tích phân tích chuyên sâu sẽ xử lý dữ liệu để vẽ nên chân dung khách hàng 360 độ, cung cấp các chỉ dẫn hành động thời gian thực cho đội ngũ kinh doanh (như cảnh báo sớm các khách hàng có dấu hiệu sụt giảm lưu lượng hoặc có nguy cơ rời bỏ dịch vụ).

Bước 5: Đánh giá hiệu năng

Bước cuối cùng đảm bảo quy trình CRM vận hành theo một vòng tròn cải tiến liên tục (PDCA). Doanh nghiệp thực hiện đo lường kết quả thông qua hai hệ thống chỉ số:

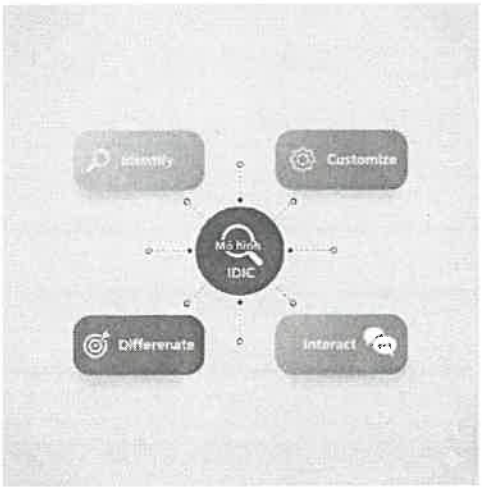
- Chỉ số hướng tới khách hàng: Mức độ hài lòng, lòng trung loyalty, tỷ lệ duy trì hợp đồng và chỉ số thiện cảm (NPS).
- Chỉ số hướng tới doanh nghiệp: Doanh thu cước phát sinh, tỷ lệ bán chéo thành công, biên lợi nhuận trên từng phân khúc khách hàng B2B.

Các kết quả sai lệch hoặc hạn chế được phát hiện ở bước này sẽ là căn cứ thực chứng để ban lãnh đạo quay ngược lại điều chỉnh chiến lược ở Bước 1, giúp doanh nghiệp liên tục tối ưu hóa năng lực quản trị khách hàng.

1.3 Một số mô hình quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp phổ biến

1.3.1 Mô hình IDIC

Mô hình IDIC (viết tắt của Identify – Differentiate – Interact – Customize) là một trong những khuôn khổ lý thuyết nền tảng và phổ biến nhất trong việc triển khai chiến lược CRM và được các học giả như Philip Kotler, Kevin Keller (2013) thừa nhận. Mô hình này chuyển dịch tư duy của doanh nghiệp từ bán hàng đại trà sang marketing mối quan hệ (one-to-one marketing), giúp doanh nghiệp xây dựng quy trình quản trị khách hàng một cách hệ thống và hiệu quả. [14]



Hình 1.2 Mô hình IDIC

(Nguồn: Philip Kotler, Kevin Keller (2013), Quản trị Marketing)

❖ **Mô hình bao gồm bốn bước có mối liên hệ chặt chẽ:**

- Nhận diện khách hàng (Identify): Doanh nghiệp cần xác định rõ khách hàng của mình là ai, đặc biệt trong môi trường B2B, việc nhận diện không chỉ dừng lại ở doanh nghiệp mà còn bao gồm các cá nhân tham gia vào quá trình ra quyết định (người sử dụng, người ảnh hưởng, người quyết định). Việc xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng đầy đủ giúp hình thành cái nhìn toàn diện về khách hàng (Single Customer View).
- Phân biệt khách hàng (Differentiate): Khách hàng doanh nghiệp có sự khác biệt lớn về giá trị và nhu cầu. Do đó, doanh nghiệp cần phân loại khách hàng theo giá trị (doanh thu, tiềm năng phát triển) và theo nhu cầu (giải pháp công nghệ, mức độ dịch vụ...). Đây là cơ sở để ưu tiên nguồn lực, đặc biệt đối với nhóm khách hàng trọng yếu.
- Tương tác với khách hàng (Interact): Doanh nghiệp thiết lập các kênh giao tiếp đa chiều với khách hàng như gặp trực tiếp, email, tổng đài, nền tảng số... Trong B2B, tương tác cần diễn ra liên tục, có hệ thống và hướng tới việc xây dựng niềm tin, thay vì chỉ phục vụ mục tiêu bán hàng ngắn hạn.
- Cá biệt hóa (Customize): Dựa trên dữ liệu và quá trình tương tác, doanh nghiệp điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ và cách thức phục vụ để phù hợp với từng khách hàng hoặc từng nhóm khách hàng. Trong B2B, cá biệt hóa thường thể hiện dưới dạng giải pháp tích hợp, hợp đồng linh hoạt và chính sách chăm sóc riêng biệt.

Như vậy, mô hình IDIC giúp doanh nghiệp xây dựng quy trình CRM có hệ thống, đặc biệt phù hợp trong việc quản lý khách hàng doanh nghiệp có giá trị cao.

1.3.2 Mô hình chuỗi giá trị

Được phát triển dựa trên nền tảng lý thuyết Chuỗi giá trị của Michael Porter (1985), mô hình chuỗi giá trị CRM của Buttle và Maklan (2024) là một công cụ phân tích chiến lược giúp xác định các hoạt động cốt lõi nội bộ nhằm kiến tạo lợi thế cạnh tranh và tối ưu hóa giá trị mang lại cho khách hàng tổ chức. Mô hình này tập trung vào sự phối hợp đồng bộ giữa hai nhóm hoạt động: [8] [17]

- Hoạt động chính: Bao gồm marketing, bán hàng và dịch vụ sau bán. Đây là các hoạt động trực tiếp tạo ra giá trị cho khách hàng doanh nghiệp, từ việc tiếp cận nhu cầu, cung cấp giải pháp đến hỗ trợ vận hành.
- Hoạt động hỗ trợ: Bao gồm phát triển công nghệ và quản trị nguồn nhân lực. Trong CRM B2B, các yếu tố này đóng vai trò nền tảng, giúp đảm bảo hệ thống công nghệ (CRM, Big Data) vận hành hiệu quả và đội ngũ nhân sự có đủ năng lực phục vụ khách hàng.

Việc vận dụng mô hình chuỗi giá trị trong CRM giúp doanh nghiệp không chỉ tối ưu từng khâu riêng lẻ mà còn đảm bảo sự liên kết đồng bộ giữa các bộ phận, từ đó nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng doanh nghiệp.

1.3.3 Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng (SERVQUAL)

Mô hình chất lượng dịch vụ cho rằng mức độ hài lòng của khách hàng được xác định bởi sự so sánh giữa kỳ vọng và cảm nhận thực tế sau khi sử dụng dịch vụ.

Mô hình này chỉ ra năm khoảng cách (Gaps) có thể ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, trong đó khoảng cách giữa kỳ vọng và cảm nhận của khách hàng là yếu tố quan trọng nhất.

Để đo lường chất lượng dịch vụ, thang đo SERVQUAL được sử dụng với năm thành phần cơ bản:

- Sự tin cậy (Reliability): Khả năng cung cấp dịch vụ đúng cam kết
- Sự đảm bảo (Assurance): Năng lực và sự chuyên nghiệp của nhân viên
- Phương tiện hữu hình (Tangibles): Cơ sở vật chất và hình ảnh doanh nghiệp
- Sự cảm thông (Empathy): Mức độ quan tâm, thấu hiểu khách hàng
- Sự phản hồi (Responsiveness): Khả năng hỗ trợ nhanh chóng

Trong môi trường B2B, các yếu tố này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, do khách hàng doanh nghiệp yêu cầu cao về độ ổn định dịch vụ, khả năng hỗ trợ kỹ thuật và mức độ cam kết của nhà cung cấp.

Việc cải thiện các yếu tố SERVQUAL giúp nâng cao chất lượng dịch vụ, từ đó gia tăng sự hài lòng, lòng trung thành và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.3.4 Mô hình quản trị khách hàng trọng yếu (Key Account Management – KAM)

Theo Hutt và Speh (2024), trong môi trường B2B CRM, mô hình quản trị khách hàng trọng yếu (KAM) giữ vai trò chiến lược đặc biệt quan trọng do đặc trưng của thị trường viễn thông doanh nghiệp: số lượng khách hàng tổ chức lớn không nhiều nhưng chiếm tỷ trọng doanh thu cước cực lớn. Mô hình này đòi hỏi doanh nghiệp phải thiết lập một quy trình quản trị chuyên biệt. [11]

- Nhận diện tài khoản trọng yếu: Sử dụng kết quả phân tích từ CRM Phân tích để lọc ra nhóm khách hàng chiến lược dựa trên các tiêu chí nghiêm ngặt như doanh thu hiện tại cao, có tiềm năng mở rộng quy trình số hóa, hoặc có tầm ảnh hưởng lớn trong ngành.
- Thiết lập cơ chế nhân sự và giải pháp chuyên biệt: Thành lập đội ngũ nhân sự chuyên trách (Account Manager - AM) phục vụ riêng biệt cho từng khách hàng lớn. Đồng thời, thiết kế các gói giải pháp hạ tầng và chính sách thương mại độc quyền, cam kết thỏa thuận chất lượng dịch vụ (SLA) ở mức cao nhất.
- Chuyển dịch quan hệ sang đối tác chiến lược: Khóa chặt mối quan hệ bằng cách tích hợp sâu hệ thống dịch vụ của hai bên, đồng hành cùng doanh nghiệp đối tác trong quá trình chuyển đổi số, biến mối quan hệ từ mua bán đơn thuần thành liên minh đồng tạo lập giá trị lâu dài.

KAM giúp doanh nghiệp tối ưu hóa giá trị khách hàng, tăng cường sự gắn kết và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Các mô hình CRM như IDIC, chuỗi giá trị, SERVQUAL và KAM cung cấp những cách tiếp cận khác nhau trong quản trị quan hệ khách hàng. Tuy nhiên, trong bối cảnh khách hàng doanh nghiệp, các mô hình này cần được vận dụng linh hoạt, kết hợp giữa yếu tố chiến lược, công nghệ và con người nhằm xây dựng mối quan hệ lâu dài, bền vững và mang lại giá trị tối đa cho cả doanh nghiệp và khách hàng.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG - VNPT VINAPHONE

2.1 Khái quát chung về VNPT VinaPhone

2.1.1 Giới thiệu chung

Tên doanh nghiệp: TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

Tên giao dịch nước ngoài: VNPT VINAPHONE CORPORATION

Tên viết tắt: VNPT VINAPHONE

Trụ sở chính hiện nay: Tòa nhà VNPT - VinaPhone tại 28 đường Xuân Tảo, Xuân La, Tây Hồ, Thành phố Hà Nội, Việt Nam.

Ngày 26/6/1996, VinaPhone - mạng di động đầu tiên do chính người Việt xây dựng chính thức đi vào hoạt động. Vốn điều lệ của VNPT - VinaPhone là 2.900 tỷ đồng.

VNPT VinaPhone Là đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), chịu trách nhiệm triển khai kinh doanh cung cấp các sản phẩm dịch vụ của VNPT đến mọi đối tượng khách hàng trong và ngoài nước. Với chiến lược phát triển trong kỷ nguyên mới, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển không ngừng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, VNPT đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số (DSP), trở thành một Tập đoàn kinh tế năng động, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, giải pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống, đóng góp vào sự phát triển vững mạnh của nền kinh tế Việt Nam. Thông qua mạng lưới kinh doanh, bán hàng và chăm sóc khách hàng rộng khắp trên toàn quốc, VNPT VinaPhone giữ vai trò chủ lực trong chuỗi giá trị của Tập đoàn VNPT.

❖ **Các sản phẩm kinh doanh**

- Dịch vụ viễn thông - Công nghệ thông tin
- Dịch vụ giá trị gia tăng trên nền Internet
- Dịch vụ phát thanh truyền hình

- Truyền thông đa phương tiện

VNPT VinaPhone cung cấp sản phẩm - dịch vụ trên tới các khách hàng cá nhân và tổ chức doanh nghiệp trên lãnh thổ Việt Nam và quốc tế.

2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT VinaPhone

Được thành lập vào tháng 6/1996, VinaPhone là mạng di động thuần Việt đầu tiên tại Việt Nam. Trải qua 30 năm phát triển, VinaPhone không chỉ là nhà mạng viễn thông hàng đầu mà còn là đơn vị kinh doanh chủ lực của Tập đoàn VNPT, tiên phong dẫn dắt công cuộc chuyển đổi số quốc gia.

Dưới đây là các mốc lịch sử hình thành và phát triển trọng yếu của VNPT VinaPhone:

- Giai đoạn khởi đầu (1996 - 2006): Khẳng định vị thế mạng di động thuần Việt

+ 26/06/1996: VinaPhone chính thức được thành lập và ra mắt, trở thành mạng di động nội địa đầu tiên do người Việt đầu tư, xây dựng và quản lý.

+ 1999: Trở thành nhà mạng đầu tiên phủ sóng 100% các tỉnh, thành phố trên toàn quốc. Đồng thời, tiên phong triển khai các gói cước trả trước, giúp dịch vụ di động dễ tiếp cận hơn với người dân.

+ 2006: Hoàn thành mở rộng mạng lưới đến 100% huyện, thị xã và các huyện đảo, phổ cập viễn thông đến những vùng sâu vùng xa.

- Giai đoạn chuyển mình công nghệ (2009 - 2015): Dẫn đầu về băng thông rộng

+ Tháng 10/2009: Tạo bước ngoặt lớn khi trở thành nhà mạng đầu tiên tại Việt Nam thương mại hóa thành công công nghệ 3G.

+ 2015: Tiếp tục tiên phong triển khai mạng 4G tốc độ cao.

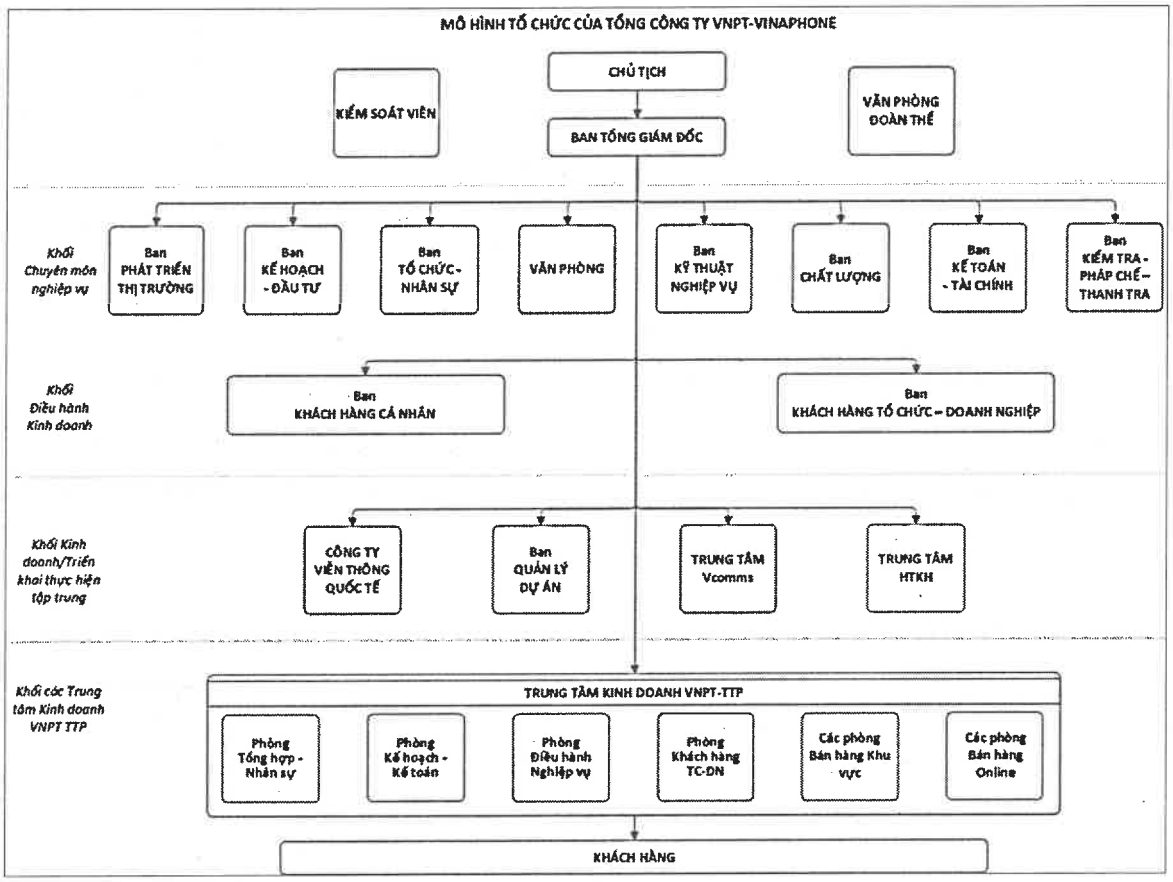
+ Năm 2015: Đánh dấu mốc tái cơ cấu toàn diện, Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT VinaPhone) chính thức được thành lập để tập trung kinh doanh, tối ưu hóa các sản phẩm và dịch vụ tới khách hàng. [1]

- Giai đoạn kỷ nguyên số (2018 - 2026): Chuyển đổi số và Hệ sinh thái toàn diện

+ 2020: VNPT VinaPhone trở thành nhà mạng đầu tiên chính thức phát sóng thương mại 5G tại Hà Nội và TP.HCM, đưa Việt Nam lên bản đồ 5G thế giới.

+ Hiện nay: Chuyển mình từ một nhà mạng viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp hệ sinh thái số toàn diện, cung cấp các giải pháp trọng tâm như MyTV, VNPT Money và nền tảng chăm sóc khách hàng My VNPT.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của VNPT VinaPhone



Hình 2.1 Mô hình tổ chức

(Nguồn; Ban nhân lực)

Cơ cấu 34 Tỉnh, thành phố trên cả nước. Chia làm các khối nghiệp vụ chuyên môn và khối trực tiếp sản xuất kinh doanh tại các địa bàn.

2.1.4 Khái quát quản trị doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone

VNPT VinaPhone là đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), hoạt động trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin với phạm vi trên toàn quốc. Với đặc thù là doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn, hoạt động quản trị của VNPT VinaPhone được xây dựng trên nền tảng các chức năng quản trị cơ bản gồm: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

Xét về phương diện lý luận quản trị, bốn chức năng này tạo thành một chu trình thống nhất, bảo đảm sự liên kết giữa định hướng chiến lược và thực thi hoạt động. Trong thực tiễn, VNPT VinaPhone đã vận dụng tương đối đầy đủ các chức năng này nhằm duy trì tính ổn định trong vận hành và thích ứng với bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng của thị trường viễn thông Việt Nam.

❖ **Môi trường quản trị**

- **Môi trường bên ngoài**

+ Môi trường quản trị của VNPT VinaPhone chịu ảnh hưởng đáng kể từ các yếu tố thể chế và thị trường. Trước hết, do là doanh nghiệp nhà nước, hoạt động của đơn vị chịu sự điều chỉnh trực tiếp bởi hệ thống chính sách, pháp luật và định hướng phát triển hạ tầng số quốc gia.

+ Bên cạnh đó, xu hướng chuyển đổi số, sự phát triển nhanh của công nghệ 5G, cùng sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp cùng ngành như Viettel và MobiFone tạo áp lực đổi mới liên tục. Đáng chú ý là yêu cầu cá nhân hóa dịch vụ, nâng cao trải nghiệm khách hàng và mở rộng hệ sinh thái số đã trở thành tiêu chí quan trọng trong hoạch định chiến lược của doanh nghiệp.

+ Hệ quả tất yếu từ môi trường cạnh tranh cao là doanh nghiệp buộc phải gia tăng đầu tư vào hạ tầng công nghệ, cải thiện chất lượng mạng lưới và tối ưu hóa quản trị vận hành nhằm duy trì thị phần.

- **Môi trường bên trong**

+ Về nội tại, VNPT VinaPhone sở hữu lợi thế về tiềm lực tài chính, hạ tầng mạng lưới rộng khắp và đội ngũ nhân sự có kinh nghiệm. Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức còn mang tính tập quyền tương đối cao. Điều này góp phần bảo đảm kiểm soát chặt chẽ nhưng đồng thời làm giảm tính linh hoạt trong phản ứng với biến động thị trường.

+ Trong những năm gần đây, doanh nghiệp từng bước điều chỉnh mô hình quản trị theo hướng hiện đại hơn, tăng cường ứng dụng công nghệ quản trị, phân quyền cho đơn vị trực thuộc và xây dựng văn hóa tổ chức đề cao sáng tạo, hợp tác và hiệu quả.

❖ **Thực trạng thực hiện các chức năng quản trị**

a. Chức năng hoạch định

- Hoạch định tại VNPT VinaPhone được triển khai ở ba cấp độ: dài hạn, trung hạn và ngắn hạn, bảo đảm sự liên kết giữa chiến lược tổng thể của Tập đoàn và mục tiêu cụ thể của đơn vị.
- Về sứ mạng, doanh nghiệp xác định vai trò cung cấp dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin hiện đại, an toàn và chất lượng cao, góp phần thúc đẩy chuyển đổi số quốc gia. Trên cơ sở đó, mục tiêu dài hạn hướng tới vị thế nhà mạng số hàng đầu Việt Nam, phát triển hạ tầng 5G và hệ sinh thái dịch vụ số.
- Ở cấp trung hạn (3 - 5 năm), các mục tiêu tập trung vào mở rộng vùng phủ sóng 5G, nâng cao năng suất lao động và gia tăng tỷ trọng doanh thu từ dịch vụ số. Trong ngắn hạn (1 - 2 năm), trọng tâm là cải thiện chất lượng dịch vụ, nâng cao trải nghiệm khách hàng và đẩy mạnh chuyển đổi số nội bộ.
- Đáng chú ý là cơ chế điều chỉnh kế hoạch được duy trì linh hoạt nhằm thích ứng với biến động chính sách và công nghệ. Điều này giúp hoạt động hoạch định không mang tính hình thức mà gắn với thực tiễn vận hành.

b. Chức năng tổ chức

- Về cơ cấu tổ chức, VNPT VinaPhone áp dụng mô hình kết hợp giữa chức năng và địa lý. Ở cấp trung ương là Ban Tổng Giám đốc và các phòng ban chuyên môn (Kinh doanh, Marketing, Kỹ thuật, Tài chính, Nhân sự…). Ở cấp địa phương là các Trung tâm Kinh doanh tại tỉnh, thành phố; cấp cơ sở gồm điểm giao dịch và đơn vị kỹ thuật trực tiếp phục vụ khách hàng.
- Mô hình này tạo điều kiện chuyên môn hóa cao và bảo đảm sự thống nhất trong chỉ đạo. Tuy nhiên, do tồn tại nhiều tầng nấc quản lý, quá trình ra quyết định trong một số trường hợp còn chậm. Hệ quả là khả năng phản ứng nhanh với thị trường chưa thực sự tối ưu.
- Hiện nay, doanh nghiệp đang từng bước điều chỉnh theo hướng tinh gọn bộ máy, tăng cường phân quyền và ứng dụng công nghệ quản trị nhằm nâng cao tính linh hoạt.

c. Chức năng lãnh đạo

- Lãnh đạo tại VNPT VinaPhone giữ vai trò định hướng chiến lược, thúc đẩy đổi mới và xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Phong cách lãnh đạo chủ đạo mang tính dân chủ kết hợp định hướng nhiệm vụ. Nhà quản trị vừa bảo đảm tuân thủ mục tiêu chiến lược, vừa khuyến khích sự tham gia của nhân viên trong quá trình ra quyết định.
- Xét về đặc điểm, phong cách lãnh đạo thể hiện ở các phương diện: (i) tiên phong và tạo sự đồng thuận nội bộ; (ii) kết hợp giá trị truyền thống với đổi mới sáng tạo; (iii) chú trọng phát triển con người và văn hóa tổ chức; (iv) định hướng hiệu quả và phát triển bền vững.
- Cách tiếp cận này phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp hoạt động trong ngành có tốc độ đổi mới công nghệ cao và yêu cầu thích ứng nhanh.

d. Chức năng kiểm soát

- Hoạt động kiểm soát tại VNPT VinaPhone đang trong giai đoạn chuyển đổi, đặc biệt trong bối cảnh tái cơ cấu và lộ trình sáp nhập vào Công ty mẹ – Tập đoàn VNPT đến năm 2025.
- Thứ nhất, về kiểm soát nội bộ và tài chính, doanh nghiệp tuân thủ chặt chẽ các quy định của Tập đoàn, bảo đảm minh bạch trong báo cáo tài chính và điều chỉnh chính sách kế toán theo quy định hiện hành.
- Thứ hai, về công cụ quản trị, đơn vị áp dụng hệ thống KPI và BSC nhằm đo lường hiệu quả công việc đến từng cá nhân. Việc kiểm soát kênh phân phối được thực hiện thông qua các hệ thống giám sát doanh số và hoa hồng, góp phần duy trì ổn định thị phần.
- Thứ ba, về kiểm soát kỹ thuật và chất lượng dịch vụ, doanh nghiệp tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin để giám sát mạng lưới theo thời gian thực, đồng thời tiếp nhận phản hồi khách hàng qua tổng đài và ứng dụng số nhằm xử lý sự cố kịp thời.
- Trong giai đoạn 2024 - 2025, cơ chế kiểm soát có xu hướng chuyển dịch từ cấp Tổng công ty lên cấp Tập đoàn. Sự thay đổi này nhằm thống nhất quản trị chiến lược và tối ưu hóa nguồn lực toàn hệ thống.

Tổng thể, hệ thống quản trị tại VNPT VinaPhone được xây dựng tương đối đầy đủ và bài bản theo các chức năng quản trị hiện đại. Hoạch định và kiểm soát được triển khai có hệ thống, phù hợp với đặc thù doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn.

Tuy nhiên, tính linh hoạt trong tổ chức và điều hành vẫn là vấn đề cần tiếp tục hoàn thiện. Quá trình chuyển đổi mô hình quản trị theo hướng tinh gọn, ứng dụng công nghệ và phân quyền hợp lý được xem là điều kiện quan trọng để doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh thị trường viễn thông và kinh tế số phát triển nhanh chóng.

2.1.5 Tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn 2023 – 2025

Trong giai đoạn 2023 - 2025, VNPT VinaPhone đã chứng minh được năng lực quản trị xuất sắc và chiến lược phát triển bứt phá, thể hiện qua sự tăng trưởng đồng bộ, mạnh mẽ của các chỉ tiêu quy mô tài chính, cấu trúc vốn và hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Cụ thể, tổng tài sản của doanh nghiệp đã mở rộng mạnh mẽ từ 9.338.716 triệu đồng năm 2023 lên đến 11.610.000 triệu đồng vào năm 2025, đạt tốc độ tăng trưởng bình quân ấn tượng trên 11%/năm. Sự mở rộng quy mô tài sản này hoàn toàn đồng tốc với xu hướng phát triển của vốn chủ sở hữu khi chỉ tiêu này tăng từ 3.316.538 triệu đồng (năm 2023) lên mức 4.123.000 triệu đồng (năm 2025). Thực tế này không chỉ phản ánh năng lực tích lũy thặng dư vững chắc từ kết quả kinh doanh mà còn khẳng định hệ số tự chủ tài chính của doanh nghiệp luôn được củng cố ở mức độ an toàn cao.

Đặc biệt, trước áp lực cạnh tranh khốc liệt của thị trường, tổng doanh thu của doanh nghiệp đã ghi nhận những bước tiến chiến lược vượt bậc, thoát khỏi trạng thái bão hòa khi bứt phá từ 41.764.555 triệu đồng năm 2023 lên 52.150.000 triệu đồng năm 2025. Kết quả này là minh chứng rõ nét cho việc định hình và giữ vững vị thế tiên phong của VNPT VinaPhone trong ngành viễn thông và công nghệ thông tin quốc gia.

Để đạt được những cột mốc tăng trưởng toàn diện cả về quy mô và hiệu quả kinh tế vĩ mô, VNPT VinaPhone đã chủ động đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng

hạ tầng và tối ưu hóa trải nghiệm người dùng nhằm cung cấp những giải pháp tiên tiến, toàn diện nhất đến khách hàng. Sự cam kết bền vững và nỗ lực vượt trội đó của doanh nghiệp được phản ánh trực quan qua kết quả sản xuất kinh doanh tổng hợp trong giai đoạn 03 năm (2023, 2024, 2025) tại bảng dưới đây:

Bảng 2.1 Kết quả kinh doanh của VNPT VinaPhone 2023 – 2025

(Đơn vị tính: triệu đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
1. Tổng tài sản	9,338,716	10,459,360	11,610,000
2. Vốn chủ sở hữu	3,316,538	3,714,500	4,123,000
3. Doanh thu	41,764,555	47,215,600	52,150,000
4. Tổng nộp Ngân sách Nhà nước	3,849,899	5,484,606	6,078,935

(Nguồn: Ban kinh doanh)

Bên cạnh các chỉ tiêu kinh doanh nội bộ, trách nhiệm đối với nền kinh tế - xã hội quốc gia luôn được doanh nghiệp thực hiện một cách nghiêm túc và đầy đủ thông qua nghĩa vụ đóng góp Ngân sách Nhà nước (NSNN). Trong giai đoạn nghiên cứu, số nộp NSNN ghi nhận mức tăng trưởng bứt phá, nâng quy mô đóng góp từ 3.849.899 triệu đồng năm 2023 lên đến 6.078.935 triệu đồng vào năm 2025. Kết quả này không chỉ phản ánh hiệu quả tối ưu hóa biên lợi nhuận của đơn vị mà còn khẳng định mạnh mẽ vai trò, vị thế chủ lực của một doanh nghiệp Nhà nước đối với sự phát triển chung của cộng đồng.

Tuy nhiên, nếu phân tích sâu hơn theo cơ cấu doanh thu theo phân khúc khách hàng, đặc biệt là nhóm Khách hàng Doanh nghiệp, có thể nhận thấy đây chính là động lực cốt lõi thúc đẩy tốc độ tăng trưởng bứt phá của VNPT VinaPhone trong hai năm vừa qua. Phù hợp với xu hướng chuyển dịch chiến lược từ dịch vụ viễn thông truyền thống sang hệ sinh thái dịch vụ số, tỷ trọng doanh thu từ khối KHDN đã liên tục gia tăng và chiếm từ 25% đến 35% trong tổng cấu trúc doanh thu của đơn vị.

Theo đó, giá trị doanh thu từ phân khúc tổ chức và doanh nghiệp đã tăng trưởng tịnh tiến theo quy mô tổng doanh thu mới, đóng góp ước tính từ 10.400 tỷ đồng (năm 2023) và bứt phá mạnh mẽ lên mức 13.000 đến 18.000 tỷ đồng/năm trong giai đoạn

2024 - 2025. Đây là tệp khách hàng chiến lược có giá trị trọn đời cao, sở hữu nhu cầu công nghệ đa dạng từ hạ tầng mạng, Cloud, dịch vụ dữ liệu (Data) lớn đến các giải pháp CNTT chuyên sâu, đồng thời đóng vai trò là hạt nhân thúc đẩy tiềm năng tăng trưởng bền vững của doanh nghiệp trong tương lai.

Bảng 2.2 Cơ cấu nhóm khách hàng

(Đơn vị tính: phần trăm)

Nhóm khách hàng	Tỷ trọng năm 2025 (%)
KHDN	30
KHCN	70

(Nguồn: Ban kinh doanh)

Cơ cấu doanh thu của VNPT VinaPhone cho thấy nhóm khách hàng cá nhân (KHCN) hiện vẫn chiếm tỷ trọng lớn, khoảng 70% tổng doanh thu, chủ yếu đến từ các dịch vụ truyền thống như di động và băng rộng. Tuy nhiên, nhóm khách hàng doanh nghiệp dù chỉ chiếm khoảng 30% nhưng lại có vai trò đặc biệt quan trọng do giá trị hợp đồng lớn, mức độ sử dụng dịch vụ đa dạng và tiềm năng tăng trưởng cao trong bối cảnh chuyển đổi số.

Đáng chú ý, khách hàng doanh nghiệp không chỉ sử dụng một dịch vụ đơn lẻ mà thường sử dụng nhiều dịch vụ tích hợp như Data, Cloud, giải pháp CNTT và dịch vụ số. Do đó, giá trị vòng đời khách hàng của nhóm này cao hơn đáng kể so với khách hàng cá nhân.

Xét dưới góc độ CRM B2B, hiệu quả kinh doanh không chỉ phản ánh qua doanh thu mà còn thông qua các chỉ tiêu như tỷ lệ duy trì khách hàng, khả năng bán thêm/bán chéo và mức độ hài lòng của khách hàng. Kết quả khảo sát cho thấy:

- Tỷ lệ đánh giá CRM ở mức "cao" và "rất cao" còn hạn chế (khoảng 30%)
- Hoạt động bán thêm/bán chéo dịch vụ mới chỉ đạt mức trung bình
- Trải nghiệm khách hàng chưa thực sự nổi bật so với kỳ vọng

Điều này cho thấy VNPT VinaPhone chưa khai thác tối đa giá trị từ tệp khách hàng doanh nghiệp, trong khi đây là nhóm khách hàng có khả năng đóng góp lớn vào tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận.

Trong định hướng giai đoạn 2024 - 2025, VNPT VinaPhone tiếp tục tập trung chuyển dịch từ doanh nghiệp viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số. Theo đó, tăng trưởng doanh thu được kỳ vọng đạt khoảng 11 - 15%/năm, trong đó động lực chính đến từ:

- Gia tăng doanh thu dịch vụ dữ liệu (Data)
- Phát triển các dịch vụ số và giải pháp CNTT cho khách hàng doanh nghiệp
- Nâng cao hiệu quả khai thác khách hàng hiện hữu thông qua CRM

Như vậy, có thể thấy rằng mặc dù VNPT VinaPhone có nền tảng tài chính vững mạnh và quy mô hoạt động lớn, nhưng để đạt được mục tiêu tăng trưởng trong giai đoạn tới, doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng đến việc nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Đây không chỉ là yếu tố hỗ trợ mà sẽ trở thành động lực cốt lõi trong chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.1.6 Những thay đổi chủ yếu trong sản xuất kinh doanh

Trong bối cảnh thị trường viễn thông – công nghệ thông tin ngày càng cạnh tranh và chịu tác động mạnh mẽ của quá trình chuyển đổi số, hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp đã có những thay đổi rõ nét theo hướng hiện đại, linh hoạt và lấy khách hàng làm trung tâm. Những thay đổi này không chỉ diễn ra ở cấp độ vận hành mà còn tác động sâu sắc đến tư duy quản trị và phương thức tạo ra giá trị cho khách hàng.

Trước hết, mô hình kinh doanh của doanh nghiệp đã có sự chuyển đổi theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm thay vì sản phẩm làm trung tâm. Điều này thể hiện ở việc doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở cung cấp dịch vụ mà còn chú trọng đến việc xây dựng trải nghiệm khách hàng xuyên suốt. Các hoạt động marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng được tích hợp và vận hành đồng bộ nhằm nâng cao mức độ hài lòng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Trong đó, quản trị quan hệ khách hàng (CRM) đóng vai trò là nền tảng quan trọng giúp doanh nghiệp thu thập, phân tích và khai thác dữ liệu khách hàng một cách hiệu quả.

Bên cạnh đó, hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng phụ thuộc vào dữ liệu và công nghệ số. Doanh nghiệp đã và đang ứng dụng các công nghệ như dữ liệu lớn

(Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI) và điện toán đám mây để tối ưu hóa quy trình vận hành, nâng cao chất lượng dịch vụ và hỗ trợ ra quyết định. Việc khai thác dữ liệu khách hàng không chỉ giúp doanh nghiệp hiểu rõ hành vi và nhu cầu mà còn tạo điều kiện để cá nhân hóa sản phẩm dịch vụ, từ đó gia tăng giá trị cho khách hàng và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Ngoài ra, yêu cầu về chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng ngày càng cao cũng là một trong những thay đổi quan trọng. Khách hàng ngày nay không chỉ quan tâm đến giá cả mà còn chú trọng đến tốc độ phản hồi, độ tin cậy và sự thuận tiện trong quá trình sử dụng dịch vụ. Điều này buộc doanh nghiệp phải liên tục cải tiến quy trình, nâng cao năng lực phục vụ của đội ngũ nhân sự và tăng cường khả năng phối hợp giữa các bộ phận nhằm đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng.

Cuối cùng, mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng gia tăng đã tạo áp lực lớn buộc doanh nghiệp phải đổi mới toàn diện. Sự tham gia của nhiều đối thủ với các mô hình kinh doanh linh hoạt và ứng dụng công nghệ cao khiến doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh, đặc biệt là thông qua việc cải thiện chất lượng dịch vụ và tối ưu hóa quản trị quan hệ khách hàng.

Như vậy, những thay đổi trong hoạt động sản xuất kinh doanh đang đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với doanh nghiệp trong việc hoàn thiện hệ thống quản trị, đặc biệt là quản trị quan hệ khách hàng, nhằm thích ứng với môi trường kinh doanh mới và hướng tới phát triển bền vững.

2.2 Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone

2.2.1 Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

Trong chiến lược phát triển của VNPT VinaPhone, khách hàng được xác định là tài sản chiến lược và là nhân tố quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp. Với triết lý "Khách hàng là những người thân yêu nhất", đơn vị đã chủ động triển khai hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM) nhằm tối ưu hóa trải nghiệm và đáp ứng những kỳ vọng ngày càng cao trong bối cảnh thị trường viễn thông – công nghệ thông tin đang cạnh tranh quyết liệt.

Đặc điểm phân khúc khách hàng mục tiêu

Hiện nay, mạng lưới khách hàng của VNPT VinaPhone có phạm vi bao phủ rộng khắp toàn quốc với sự đa dạng về đặc điểm nhân khẩu học, trình độ văn hóa và hành vi tiêu dùng. Mặc dù phục vụ song hành cả khách hàng tổ chức và khách hàng cá nhân, doanh nghiệp đặc biệt tập trung nguồn lực vào nhóm khách hàng cá nhân. Đây là phân khúc trọng yếu, đóng góp khoảng 70% tổng doanh thu mảng viễn thông và công nghệ thông tin. Trước áp lực cạnh tranh từ các đối thủ lớn và sự thuận tiện của chính sách chuyển mạng giữ số, việc nhận diện chính xác chân dung khách hàng trở thành yêu cầu cấp thiết để duy trì ưu thế thị trường.

Mặc dù chỉ chiếm tỷ trọng khoảng 30% trong tổng quy mô, nhưng đây là tệp khách hàng chiến lược mang lại giá trị hợp đồng lớn, nhu cầu sử dụng dịch vụ đa dạng và đóng góp tới 10.000 - 14.000 tỷ đồng/năm vào doanh thu tổng. Chân dung tệp khách hàng này mang những đặc thù cốt lõi sau:

- Về phân khúc quy mô và giá trị: Khách hàng B2B của VNPT VinaPhone được chia thành các nhóm có đặc tính rất khác biệt.

+ Nhóm khách hàng trọng yếu (Key Accounts): Gồm các Tập đoàn, Ngân hàng, Cơ quan ban ngành Nhà nước. Nhóm này đòi hỏi tính bảo mật tuyệt đối, sử dụng các giải pháp hạ tầng số chuyên biệt mang tính vĩ mô (trung tâm dữ liệu, mạng dùng riêng) và có yêu cầu cam kết chất lượng dịch vụ (SLA) cực kỳ khắt khe.

+ Nhóm Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME/Mass B2B): Chiếm số lượng đông đảo nhất nhưng lòng trung thành lại dễ bị dao động trước các chính sách cạnh tranh về giá từ nhà mạng đối thủ. Nhu cầu của nhóm này thiên về tính linh hoạt, tốc độ triển khai nhanh và tối ưu chi phí đối với các dịch vụ đóng gói sẵn.

- Về hành vi và đặc điểm tiêu dùng dịch vụ: Hiện tại, phần lớn tệp khách hàng doanh nghiệp (62,0%) vẫn đang tập trung sử dụng các dịch vụ viễn thông cốt lõi, độc lập như Internet băng rộng đơn lẻ, di động hoặc thoại. Tuy nhiên, dưới sức ép của chuyển đổi số, chân dung tiêu dùng đang có sự dịch chuyển rõ nét khi 38,0% khách hàng đã sử dụng tích hợp từ hai dịch vụ trở lên. Họ bắt đầu có xu hướng mua sắm trọn gói các hệ sinh thái giải pháp số của VNPT như: Dịch vụ Điện toán đám mây

(Cloud), Chữ ký số (VNPT-CA), Hóa đơn điện tử (VNPT-Invoice) và Hợp đồng điện tử (eContract)

Cấu trúc và nội dung hệ thống dữ liệu

Để quản lý hiệu quả, VNPT VinaPhone đã xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu tập trung, lưu trữ chi tiết các nhóm thông tin cốt lõi sau:

Thông tin định danh: Bao gồm các dữ liệu cơ bản như họ tên, tuổi, giới tính, nghề nghiệp và phương thức liên lạc để xác định danh tính người dùng.

- Lịch sử giao dịch: Ghi nhận toàn bộ quá trình tương tác từ khi đăng ký mới, tạm ngưng đến khi hủy dịch vụ, đi kèm với giá trị doanh thu và địa bàn quản lý cụ thể.
- Thông tin vận hành: Theo dõi tình hình nợ cước, các phản hồi khiếu nại và các chỉ số về mức độ hài lòng.

Mặc dù đã hình thành được bộ khung dữ liệu tương đối đầy đủ, tuy nhiên thực tế cho thấy việc cập nhật thông tin vẫn chưa đạt được sự chủ động hoàn toàn. Phần lớn dữ liệu hiện nay vẫn phụ thuộc vào thông tin từ khách hàng cung cấp tại thời điểm giao dịch, chưa có cơ chế tự động hóa cập nhật dữ liệu biến động theo thời gian thực một cách triệt để.

Cơ chế quản lý và vận hành hệ thống

Hệ thống quản lý thông tin của VNPT VinaPhone được thiết kế theo mô hình tập trung nhưng có sự phân cấp theo địa giới hành chính. Dữ liệu từ 63 Trung tâm Kinh doanh tỉnh, thành phố được liên thông chặt chẽ, đảm bảo tính xuyên suốt khi khách hàng dịch chuyển địa điểm sử dụng dịch vụ.

Điểm nổi bật trong công tác quản trị dữ liệu là việc áp dụng mã định danh duy nhất cho mỗi khách hàng. Mã số này đóng vai trò là chìa khóa kết nối toàn bộ các giao dịch phát sinh, giúp nhà quản lý có cái nhìn tổng thể về hiện trạng quan hệ giữa khách hàng và nhà mạng. Thông qua các tham số được lưu trữ, hệ thống có khả năng đưa ra những cảnh báo kịp thời về tình trạng thanh toán hoặc biến động hành vi, từ đó hỗ trợ công tác điều hành và xây dựng các chính sách chăm sóc riêng biệt cho từng nhóm đối tượng khách hàng tại mỗi thời điểm cụ thể.

2.2.2 Phân loại quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp

Trong bối cảnh thị trường viễn thông và Công nghệ thông tin (CNTT) đang chuyển mình mạnh mẽ với sự cạnh tranh khốc liệt, VNPT VinaPhone đã sớm nhận diện khách hàng là tài sản chiến lược quan trọng nhất. Để hiện thực hóa triết lý "Khách hàng là những người thân yêu nhất", đơn vị đã triển khai hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM) dựa trên sự phối hợp nhịp nhàng giữa ba nhóm chức năng cốt lõi, tạo nên một chỉnh thể thống nhất trong công tác quản lý:

Về khía cạnh CRM Tác nghiệp, VNPT VinaPhone chú trọng vào việc tự động hóa các quy trình tại các "điểm chạm" trực tiếp. Hệ thống không chỉ dừng lại ở việc quản lý mạng lưới đơn thuần mà còn mở rộng sang các tính năng cộng tác và truyền thông ưu việt. Thông qua hệ thống theo dõi và quản lý tự động, đội ngũ bán hàng có thể khai thác nguồn thông tin khách hàng một cách xuyên suốt, từ đó nâng cao hiệu quả tương tác và giải quyết kịp thời các phản ánh bức xúc của doanh nghiệp trên đa kênh. Việc thành lập bộ phận Trải nghiệm khách hàng chuyên biệt chính là minh chứng cho nỗ lực tự động hóa dịch vụ nhằm mang lại sự hài lòng tối đa cho người dùng.

Đối với CRM Phân tích, đây được coi là "Trung tâm điều khiển" giúp VNPT VinaPhone chuyển hóa dữ liệu thô thành các quyết định quản trị có giá trị. Thông qua việc quản lý tập trung cơ sở dữ liệu (CSDL) trên 63 tỉnh/thành phố và sử dụng mã định danh (ID) duy nhất cho mỗi khách hàng, doanh nghiệp có khả năng đánh giá sâu sắc hiện trạng quan hệ với nhà mạng. Hệ thống cho phép phân tích chi tiết mức tiêu dùng, biến động cước phí và lịch sử nợ đọng, từ đó đưa ra các chỉ số dự báo về xu hướng rời mạng hoặc tiềm năng phát triển của từng nhóm khách hàng tổ chức.

Trong khía cạnh CRM hợp tác, VNPT VinaPhone đã xây dựng một cơ chế tương tác đa chiều, phá vỡ rào cản thông tin giữa doanh nghiệp và khách hàng. Sự hợp tác này thể hiện qua việc tích hợp các kênh giao tiếp từ cửa hàng giao dịch trực tiếp, hệ thống Call Center (18001091) đến các nền tảng mạng xã hội hiện đại. Ở góc độ nội bộ, sự liên thông dữ liệu giữa các bộ phận Bán hàng, Chăm sóc khách hàng và Quản lý mạng lưới giúp tạo ra một môi trường cộng tác hiệu quả, đảm bảo mọi nhân

viên đều có thể thấu hiểu nhu cầu của khách hàng để phục vụ một cách chuyên nghiệp nhất.

2.2.3 Quy trình quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp

Tiến trình quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone không chỉ đơn thuần là một chuỗi các hoạt động hành chính, mà là một quy trình khép kín mang tính chiến lược, bao gồm các bước tiếp nối nhau nhằm tối ưu hóa giá trị trọn đời của khách hàng:

Khởi đầu quy trình là công tác thu thập và tích hợp dữ liệu đa kênh. Với mạng lưới hơn 103.000 điểm kinh doanh, VNPT VinaPhone đã thiết lập hệ thống ghi nhận thông tin định danh và quá trình giao dịch một cách bài bản. Tuy nhiên, đơn vị cũng nhìn nhận thực tế rằng công tác cập nhật dữ liệu hiện nay vẫn còn tồn tại tính thụ động, phần lớn phụ thuộc vào thông tin do khách hàng cung cấp khi có phát sinh giao dịch, đây là điểm cần được cải thiện để hướng tới sự chủ động trong quản trị.

Kế tiếp, nguồn dữ liệu thô sẽ được đưa vào giai đoạn phân tích và phân khúc thị trường. Tại đây, VNPT VinaPhone áp dụng các tiêu thức phân loại dựa trên hành vi mua, giá trị doanh thu và nhu cầu sử dụng thực tế. Số liệu thống kê từ năm 2017 đến 2019 cho thấy sự tăng trưởng vượt bậc của các dịch vụ như Fiber VNN và MyTV, giúp doanh nghiệp nhận diện rõ nét những phân khúc khách hàng trọng tâm để tập trung nguồn lực đầu tư và chăm sóc.

Trên cơ sở các phân khúc đã được xác định, doanh nghiệp tiến hành hoạch định chiến lược và chương trình hành động. Đây là giai đoạn VNPT VinaPhone cụ thể hóa các chính sách ưu đãi như chương trình hội viên VinaPhone Plus, nơi các cấp độ từ Thân thiết đến Kim cương được hưởng những đặc quyền riêng biệt. Các gói sản phẩm mang tính tích hợp cao như Home Combo cũng ra đời từ bước này nhằm thỏa mãn nhu cầu đa dạng và phức tạp của các tổ chức trong kỷ nguyên số.

Giai đoạn then chốt của quy trình chính là việc triển khai tác nghiệp bán hàng và chăm sóc khách hàng. Với đội ngũ nhân sự được đào tạo bài bản và trẻ hóa, VNPT VinaPhone cam kết mang lại sự tiện lợi nhất thông qua các kênh phân phối an toàn và hiệu quả. Đối với nhóm khách hàng VIP, chính sách chăm sóc cá biệt hóa được

đẩy mạnh tối đa thông qua việc ưu tiên giao dịch và hỗ trợ trực tiếp tại địa chỉ, giúp thắt chặt sợi dây liên kết giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Cuối cùng, quy trình được hoàn tất bằng công tác kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh. Thông qua việc giám sát các chỉ số hài lòng và phân tích phản hồi tiêu cực trên mạng xã hội, VNPT VinaPhone liên tục đo lường hiệu quả của các chính sách đã triển khai. Kết quả của bước đánh giá này sẽ trở thành dữ liệu đầu vào quý giá để đơn vị quay lại điều chỉnh hệ thống tham số CSDL và chiến lược tương tác ngay từ giai đoạn đầu, đảm bảo quy trình quản trị luôn vận động và phát triển phù hợp với thực tiễn thị trường.

2.2.4 Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp về thực trạng quản trị khách hàng tại VNPT VinaPhone trong giai đoạn 2023 - 2025

Để có cơ sở đánh giá một cách khách quan và chính xác thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp (CRM), luận văn tiến hành trích xuất, phân tích và tổng hợp dữ liệu thứ cấp từ các hệ thống quản trị cốt lõi của VNPT VinaPhone bao gồm hệ thống tính cước CCBS, hệ thống quản lý bán hàng CRM và hệ thống quản lý yêu cầu hỗ trợ (Ticket system). Kết quả phân tích ghi nhận thực trạng qua các chỉ số vận hành thực tế như sau:

❖ **Quy mô và sự biến động của tệp Khách hàng doanh nghiệp**

Số liệu thống kê hệ thống giai đoạn 2023 - 2025 cho thấy, doanh thu từ khối khách hàng doanh nghiệp (KHDN) đóng vai trò là một trong những trụ cột tài chính vững chắc của VNPT VinaPhone, luôn duy trì tỷ trọng ổn định ở mức 30% tổng doanh thu toàn Tập đoàn, tương đương giá trị ước tính khoảng 10.000 - 14.000 tỷ đồng/năm. Tuy nhiên, khi đi sâu vào phân tích sự biến động bên trong kết cấu tệp khách hàng, hệ thống quản lý lại bộc lộ những chỉ số cần đặc biệt lưu tâm.

Mặc dù công tác tiếp thị và phát triển khách hàng mới đạt kết quả tích cực với tốc độ tăng trưởng tệp khách hàng mới duy trì đều đặn ở mức bình quân 8,5%/năm, song song với đó, áp lực từ việc khách hàng rời dịch vụ lại rất lớn. Tỷ lệ rời mạng (Churn Rate) hoặc doanh nghiệp không thực hiện tái ký hợp đồng khi hết hạn vẫn nằm ở mức khá cao, trung bình lên tới 5,2%/năm trong suốt giai đoạn 3 năm qua. Xu

hướng này cho thấy một thực trạng là tệp Khách hàng doanh nghiệp của VNPT VinaPhone đang có sự dịch chuyển và biến động liên tục, việc thu hút khách hàng mới đang phải bù đắp cho một lượng khách hàng hiện hữu mất đi, đặc biệt là ở phân khúc doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) - nhóm vốn có tính cam kết thấp và dễ dao động trước các chính sách cạnh tranh về giá từ nhà mạng đối thủ.

❖ **Hiệu quả khai thác giá trị khách hàng**

Khách hàng doanh nghiệp là nhóm đối tượng có Giá trị vòng đời (Customer Lifetime Value - CLV) rất cao nhờ nhu cầu tiêu dùng đa dạng từ hạ tầng mạng truyền thống cho đến hệ sinh thái dịch vụ số. Mặc dù VNPT VinaPhone sở hữu dải sản phẩm rất rộng (Data, Kênh thuê riêng, Dịch vụ đám mây Cloud, Chữ ký số VNPT-CA, Hóa đơn điện tử VNPT-Invoice, Hợp đồng điện tử eContract...), kết quả trích xuất từ dữ liệu bán hàng trên hệ thống CRM lại cho thấy hiệu quả khai thác chéo chưa tương xứng với tiềm năng.

Bảng 2.3 Cơ cấu mức độ sử dụng tiện ích của khách hàng doanh nghiệp

Tiêu chí phân loại tệp KHDN	Tỷ lệ cấu phần trên hệ thống	Đặc điểm tiêu dùng thực tế
KHDN chỉ sử dụng đơn dịch vụ	62,0%	Chủ yếu chỉ sử dụng dịch vụ di động, thoại, SMS hoặc một đường truyền Internet đơn lẻ.
KHDN sử dụng tích hợp (≥ 2 dịch vụ)	38,0%	Khách hàng có sự kết hợp từ hai dịch vụ trở lên (ví dụ: Kênh thuê riêng tích hợp Điện toán đám mây).

(Nguồn: Ước tính và tổng hợp của tác giả dựa trên các báo cáo tổng kết định kỳ của Ban KHDN - VNPT VinaPhone)

Số liệu thực tế chỉ ra rằng tỷ lệ KHDN đang sử dụng từ 2 dịch vụ tích hợp trở lên mới chỉ đạt mức 38,0% trên toàn tệp. Phần lớn doanh thu từ khối doanh nghiệp (chiếm tới 62,0%) vẫn đang phụ thuộc vào các dịch vụ viễn thông cốt lõi, độc lập. Việc các giải pháp công nghệ thông tin và dịch vụ số chưa thâm nhập sâu vào tệp khách hàng hiện hữu minh chứng cho thấy hoạt động bán chéo và bán thêm của đội ngũ Quản lý tài khoản đang gặp điểm nghẽn, hệ sinh thái sản phẩm dịch vụ số của VNPT chưa được đóng gói hiệu quả để tác động đến hành vi mua sắm trọn gói của doanh nghiệp.

❖ **Chất lượng vận hành tác nghiệp và xử lý khiếu nại**

Bên cạnh khâu bán hàng, các chỉ số ghi nhận từ hệ thống quản lý yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật và chăm sóc khách hàng (Ticket system) trong giai đoạn 2024 - 2025 cũng phản ánh rõ nét chất lượng của các hoạt động CRM Tác nghiệp và CRM Hợp tác sau bán hàng.

Theo các báo cáo kỹ thuật vận hành, tỷ lệ các sự cố kỹ thuật, yêu cầu cấu hình hoặc khiếu nại thương mại của KHDN bị xử lý quá hạn so với cam kết chất lượng dịch vụ (SLA) quy định trong hợp đồng kinh tế chiếm tới 18,5%. Việc tồn tại gần 1/5 số lượng phiếu yêu cầu (PYC-tickets) bị chậm trễ so với chuẩn SLA cam kết là một dấu hiệu cho thấy quy trình phối hợp xử lý liên thông giữa khối Kinh doanh (Ban KHDN, Trung tâm Kinh doanh Tỉnh/Thành phố) và khối Kỹ thuật (Tổng công ty Hạ tầng mạng VNPT Net, Trung tâm Công nghệ thông tin) đang có độ trễ lớn về mặt thời gian thực (real-time). Dòng thông tin tác nghiệp bị ngắt quãng hoặc chuyển tiếp thủ công dẫn đến việc kéo dài thời gian xử lý sự cố, gây ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm dịch vụ của các đối tác doanh nghiệp.

❖ **Chất lượng cơ sở dữ liệu trên hệ thống CRM tập trung**

Doanh nghiệp đã hoàn thành hạ tầng công nghệ để xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu (CSDL) quản lý tập trung và đồng bộ thông tin KHDN trên phạm vi toàn quốc Tuy nhiên chất lượng hiển thị dữ liệu bên trong hệ thống hiện tại lại đang là một trong những rào cản lớn nhất.

Báo cáo kiểm toán và làm sạch dữ liệu định kỳ của hệ thống nội bộ ghi nhận: Tỷ lệ hoàn thiện hồ sơ khách hàng doanh nghiệp (Data Completeness) hiện tại mới chỉ đạt khoảng 65,0%. Điều này đồng nghĩa có đến 35,0% khối lượng trường thông tin dữ liệu cốt lõi đang rơi vào tình trạng bị bỏ trống hoặc sai lệch thông tin thực tế.

2.2.5 Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp về quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp của cán bộ CNV tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp thuộc VNPT do tác giả thực hiện

Để đánh giá thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp, tác giả tiến hành khảo sát đối với đội ngũ người lao động đang trực tiếp tham gia triển

khai và vận hành công tác này tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp – VNPT VinaPhone. Việc khảo sát được thực hiện thông qua hai phương pháp nghiên cứu chính là định tính và định lượng nhằm đảm bảo thu thập thông tin một cách toàn diện và đa chiều.

Cụ thể, nghiên cứu định tính được triển khai thông qua phỏng vấn chuyên sâu với một số người lao động, thực hiện bằng hình thức trao đổi trực tiếp hoặc qua điện thoại nhằm làm rõ các vấn đề liên quan đến thực tiễn triển khai quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Đồng thời, nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua bảng hỏi khảo sát, được phát trực tiếp và gửi qua email đến người lao động, từ đó thu thập dữ liệu phục vụ cho việc phân tích, đánh giá tổng thể.

Quy trình nghiên cứu được thực hiện theo các bước như sau:

- Trước hết, tác giả xác định vấn đề và phạm vi nghiên cứu, tập trung vào việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp. Mục tiêu hướng tới là nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng doanh nghiệp, gia tăng mức độ hài lòng và duy trì mối quan hệ bền vững với khách hàng, qua đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của VNPT VinaPhone trên thị trường. Tác giả đồng thời tham khảo các nghiên cứu trước để xây dựng hệ thống câu hỏi phù hợp, đảm bảo thu thập được các thông tin cần thiết.
- Trong giai đoạn thiết kế nghiên cứu, đối tượng khảo sát được xác định là người lao động thuộc các bộ phận liên quan đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Đối với nghiên cứu định lượng, khảo sát được thực hiện với quy mô 150 mẫu tại hai tỉnh trọng điểm là thành phố gồm Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Phương thức thu thập dữ liệu được xác định trước, chủ yếu thông qua phỏng vấn và bảng hỏi nhằm ghi nhận đánh giá của người lao động về thực trạng triển khai CRM doanh nghiệp.

Trong giai đoạn thu thập dữ liệu, các phiếu khảo sát được phát hành và thu thập từ những nguồn đáng tin cậy, đảm bảo tính hợp lệ và đầy đủ của thông tin. Sau đó, dữ liệu được tổng hợp, xử lý và phân tích nhằm đưa ra các nhận định về thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Kết quả phân tích được

trình bày dưới dạng bảng biểu và hình minh họa, đảm bảo tính rõ ràng, logic, làm cơ sở cho việc đề xuất giải pháp trong các phần tiếp theo của luận văn.

Kết quả khảo sát cho thấy, tổng số 150 phiếu khảo sát đã được phát ra thông qua cả hình thức trực tiếp và trực tuyến. Số phiếu thu về hợp lệ là 126, tương ứng với tỷ lệ phản hồi đạt khoảng 84%. Toàn bộ nội dung phân tích trong nghiên cứu được xây dựng dựa trên 126 bảng hỏi hợp lệ này.

Kết quả thống kê mô tả 126 mẫu khảo sát cho thấy cơ cấu mẫu có sự phân bố tương đối hợp lý theo các tiêu chí về giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác, phòng ban và vị trí công việc, qua đó đảm bảo tính đại diện cho đối tượng nghiên cứu là người lao động tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp.

Bảng 2.3 Cơ cấu độ tuổi người lao động tại VNPT VinaPhone

(Đơn vị tính: người)

Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	72	57.10
Nữ	54	42.90
Độ tuổi		
< 25	12	9.50
25–35	58	46.00
36–45	38	30.20
> 45	18	14.30
Thâm niên		
< 3 năm	36	28.60
3–5 năm	44	34.90
> 5 năm	46	36.50
Phòng ban		
Kinh doanh	48	38.10
CSKH	36	28.60
Kỹ thuật	30	23.80
Khác	12	9.50
Vị trí		
Nhân viên	78	61.90
Trưởng nhóm	28	22.20

(Nguồn: kết quả khảo sát từ tác giả)

Về giới tính, tỷ lệ nam chiếm 57,1% và nữ chiếm 42,9%. Cơ cấu này phản ánh tương đối đúng đặc thù của lĩnh vực viễn thông – công nghệ thông tin, nơi lực lượng lao động nam thường chiếm tỷ trọng cao hơn, đặc biệt ở các vị trí kỹ thuật và kinh doanh.

Xét theo độ tuổi, nhóm từ 25 - 35 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (46%), tiếp theo là nhóm 36 - 45 tuổi (30,2%). Đây là nhóm lao động chủ lực, có đủ kinh nghiệm và năng lực để trực tiếp tham gia triển khai các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Nhóm dưới 25 tuổi (9,5%) và trên 45 tuổi (14,3%) chiếm tỷ lệ thấp hơn, cho thấy lực lượng lao động tương đối trẻ nhưng vẫn có sự kết hợp với nhóm có kinh nghiệm.

Về thâm niên công tác, tỷ lệ người lao động có kinh nghiệm trên 3 năm chiếm phần lớn (71,4%), trong đó nhóm trên 5 năm chiếm 36,5%. Điều này cho thấy đa số người tham gia khảo sát có sự hiểu biết và trải nghiệm thực tế về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp, từ đó đảm bảo độ tin cậy của các đánh giá thu thập được.

Xét theo phòng ban, lực lượng khảo sát tập trung chủ yếu ở bộ phận kinh doanh (38,1%) và chăm sóc khách hàng (28,6%), là hai đơn vị trực tiếp triển khai các hoạt động CRM. Bộ phận kỹ thuật chiếm 23,8% cũng đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ hệ thống và vận hành công cụ CRM. Cơ cấu này cho thấy dữ liệu thu thập phản ánh đầy đủ các góc nhìn liên quan đến hoạt động quản trị khách hàng doanh nghiệp.

Về vị trí công việc, phần lớn người trả lời là nhân viên (61,9%), tiếp theo là trưởng nhóm (22,2%) và quản lý (15,9%). Cơ cấu này đảm bảo sự kết hợp giữa góc nhìn thực thi và góc nhìn quản lý, giúp kết quả khảo sát vừa phản ánh thực trạng vận hành, vừa thể hiện định hướng quản trị.

Tổng thể, mẫu khảo sát có sự phân bố hợp lý và tập trung vào nhóm người lao động trực tiếp tham gia hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Với tỷ lệ lớn thuộc nhóm có kinh nghiệm và làm việc tại các bộ phận liên quan trực tiếp, dữ liệu thu thập được có độ tin cậy cao và đủ cơ sở để phục vụ cho các phân tích tiếp

theo về thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp.

Bảng 2.4 Phân tích nhóm yếu tố Chiến lược CRM

(Đơn vị tính: người)

NHÓM CHIẾN LƯỢC CRM (CS)	1. Rất không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Bình thường	4. Đồng ý	5. Rất đồng ý	Trung bình
Doanh nghiệp có chiến lược CRM rõ ràng	6	18	42	38	22	**3.45**
	4.8%	14.3%	33.3%	30.2%	17.5%	
Khách hàng doanh nghiệp được đặt ở vị trí trung tâm	5	15	40	40	26	**3.52**
	4%	11.9%	31.7%	31.7%	20.6%	
Chiến lược CRM được truyền thông rõ tới người lao động	10	22	44	30	20	**3.3**
	7.9%	17.5%	34.9%	23.8%	15.9%	
Mục tiêu CRM được xác định cụ thể và đo lường được	7	20	41	35	23	**3.41**
	5.6%	15.9%	32.5%	27.8%	18.3%	

(Nguồn khảo sát từ tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy nhóm yếu tố Chiến lược CRM được người lao động đánh giá ở mức trung bình khá, với giá trị trung bình dao động từ 3.30 đến 3.52. Điều này phản ánh doanh nghiệp đã có định hướng nhất định trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp, tuy nhiên mức độ triển khai chưa thực sự đồng bộ và hiệu quả.

Cụ thể, tiêu chí *"Khách hàng doanh nghiệp được đặt ở vị trí trung tâm"* đạt giá trị trung bình cao nhất (3.52), với tỷ lệ đánh giá tích cực (mức 4 - 5) chiếm tới 52,3%. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã bước đầu định hình được tư duy lấy khách hàng làm trung tâm trong hoạt động kinh doanh.

Tiêu chí *"Doanh nghiệp có chiến lược CRM rõ ràng"* cũng đạt mức khá (3.45), với phần lớn người lao động đánh giá ở mức trung bình và đồng ý (63,5% ở mức 3 - 4). Tuy nhiên, vẫn tồn tại khoảng 19,1% ý kiến đánh giá ở mức thấp (1 - 2), cho thấy chiến lược CRM chưa được nhận thức đầy đủ trong toàn bộ tổ chức.

Đối với tiêu chí *"Mục tiêu CRM được xác định cụ thể và đo lường được"*, giá trị trung bình đạt 3.41, phản ánh việc xây dựng mục tiêu đã được quan tâm nhưng chưa thực sự rõ ràng và chưa gắn chặt với các chỉ tiêu đo lường hiệu quả.

Đáng chú ý, tiêu chí *"Chiến lược CRM được truyền thông rõ tới người lao động"* có mức đánh giá thấp nhất (3.30), với tỷ lệ đánh giá ở mức trung bình chiếm tới 34,9% và mức thấp (1 - 2) là 25,4%. Điều này cho thấy hạn chế lớn trong việc truyền thông nội bộ, dẫn đến việc người lao động chưa thực sự hiểu và nắm bắt đầy đủ định hướng CRM của doanh nghiệp.

Tổng thể, nhóm yếu tố chiến lược CRM đã có nền tảng tương đối tốt, thể hiện qua việc doanh nghiệp đã định hướng lấy khách hàng làm trung tâm và bước đầu xây dựng chiến lược, mục tiêu liên quan. Tuy nhiên, hạn chế lớn nhất nằm ở việc truyền thông và triển khai chiến lược chưa hiệu quả, dẫn đến sự thiếu đồng nhất trong nhận thức của người lao động. Đây là nguyên nhân có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả thực thi các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp trong thực tế.

Bảng 2.5 Phân tích nhóm yếu tố Quy trình CRM

(Đơn vị tính: người)

II. NHÓM QUY TRÌNH CRM (QT)	1. Rất không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Bình thường	4. Đồng ý	5. Rất đồng ý	Trung bình
Quy trình chăm sóc khách hàng doanh nghiệp được chuẩn hóa	8	24	42	32	20	3.2
	6.35%	19.05%	33.33%	25.40%	15.87%	
Quy trình xử lý khiếu nại rõ ràng và hiệu quả	9	25	40	33	19	3.18
	7.14%	19.84%	31.75%	26.19%	15.08%	
Các bước trong quy trình CRM được thực hiện nhất quán	10	26	41	30	19	3.1
	7.94%	20.63%	32.54%	23.81%	15.08%	
Quy trình phối hợp giữa các bộ phận hiệu quả	15	30	40	25	16	3.05
	11.90%	23.81%	31.75%	19.84%	12.70%	
Quy trình CRM giúp nâng cao trải nghiệm khách hàng	8	22	40	36	20	3.22
	6.35%	17.46%	31.75%	28.57%	15.87%	

(Nguồn khảo sát từ tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy nhóm yếu tố Quy trình CRM được người lao động đánh giá ở mức trung bình, với giá trị trung bình dao động từ 3.05 đến 3.22. Điều này

phản ánh các quy trình liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp đã được xây dựng nhưng chưa thực sự hoàn thiện và vận hành hiệu quả trong thực tế.

Cụ thể, tiêu chí *"Quy trình CRM giúp nâng cao trải nghiệm khách hàng"* đạt giá trị trung bình cao nhất (3.22), với tỷ lệ đánh giá tích cực (mức 4 - 5) chiếm 44,5%. Điều này cho thấy các quy trình hiện tại bước đầu đã có tác động tích cực đến trải nghiệm khách hàng, tuy nhiên mức độ hiệu quả vẫn chưa cao.

Tiêu chí *"Quy trình chăm sóc khách hàng doanh nghiệp được chuẩn hóa"* đạt mức 3.20, với phần lớn ý kiến tập trung ở mức trung bình và đồng ý (58,7%). Tuy nhiên, vẫn có 25,3% đánh giá ở mức thấp (1 - 2), cho thấy quy trình chưa thực sự được chuẩn hóa đồng bộ trong toàn bộ hệ thống.

Đối với tiêu chí *"Quy trình xử lý khiếu nại rõ ràng và hiệu quả"*, giá trị trung bình đạt 3.18, phản ánh việc xử lý phản hồi khách hàng đã được quan tâm nhưng vẫn còn tồn tại những bất cập trong tính rõ ràng và hiệu quả thực thi.

Tiêu chí *"Các bước trong quy trình CRM được thực hiện nhất quán"* có mức trung bình 3.10, với tỷ lệ đánh giá trung bình chiếm 32,5%. Điều này cho thấy việc tuân thủ quy trình giữa các cá nhân và bộ phận chưa đồng đều, dẫn đến sự thiếu nhất quán trong triển khai.

Đáng chú ý, tiêu chí *"Quy trình phối hợp giữa các bộ phận hiệu quả"* có mức đánh giá thấp nhất (3.05), với tỷ lệ đánh giá thấp (mức 1 - 2) lên tới 35,7%, cao hơn tỷ lệ đánh giá tích cực (32,5%). Đây là điểm yếu nổi bật, phản ánh sự thiếu liên kết và phối hợp giữa các bộ phận trong quá trình triển khai CRM doanh nghiệp.

Tổng thể, nhóm yếu tố quy trình CRM cho thấy doanh nghiệp đã xây dựng được các quy trình cơ bản, tuy nhiên hiệu quả triển khai còn hạn chế, đặc biệt trong việc đảm bảo tính nhất quán và phối hợp liên phòng ban. Điểm nghẽn lớn nhất nằm ở quy trình phối hợp giữa các bộ phận, điều này có thể làm gián đoạn dòng thông tin khách hàng và ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ. Đây là một trong những nguyên nhân quan trọng khiến hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp chưa đạt kỳ vọng, cần được ưu tiên cải thiện trong thời gian tới.

Bảng 2.6 Phân tích nhóm yếu tố Công cụ CRM

(Đơn vị tính: người)

III. NHÓM CÔNG CỤ CRM (CN)	1. Rất không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Bình thường	4. Đồng ý	5. Rất đồng ý	Trung bình
Hệ thống CRM dễ sử dụng	12	28	46	26	14	2.98
	9.52%	22.22%	36.51%	20.63%	11.11%	
Hệ thống CRM hỗ trợ tốt công việc	7	18	38	40	23	3.2
	5.56%	14.29%	30.16%	31.75%	18.25%	
Dữ liệu khách hàng đầy đủ	11	26	44	30	15	2.95
	8.73%	20.63%	34.92%	23.81%	11.90%	
Dữ liệu được cập nhật kịp thời	12	27	43	28	16	2.9
	9.52%	21.43%	34.13%	22.22%	12.70%	
Hệ thống CRM hỗ trợ phân tích và ra quyết định	9	24	42	32	19	3
	7.14%	19.05%	33.33%	25.40%	15.08%	

(Nguồn khảo sát từ tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy nhóm yếu tố Công cụ CRM được người lao động đánh giá ở mức trung bình thấp, với giá trị trung bình dao động từ 2.90 đến 3.20, thấp hơn so với các nhóm yếu tố trước đó. Điều này phản ánh hệ thống công cụ và nền tảng công nghệ phục vụ quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp chưa đáp ứng tốt yêu cầu thực tiễn.

Cụ thể, tiêu chí "Hệ thống CRM hỗ trợ tốt công việc" đạt giá trị trung bình cao nhất (3.20), với tỷ lệ đánh giá tích cực (mức 4 - 5) chiếm 50%. Điều này cho thấy hệ thống hiện tại bước đầu đã hỗ trợ người lao động trong công việc, tuy nhiên mức độ hỗ trợ chưa thực sự nổi bật.

Đối với tiêu chí "Hệ thống CRM hỗ trợ phân tích và ra quyết định", giá trị trung bình đạt 3.00, cho thấy khả năng khai thác dữ liệu để phục vụ phân tích còn ở mức hạn chế. Phần lớn ý kiến tập trung ở mức trung bình (33,3%), phản ánh hệ thống chưa phát huy được vai trò hỗ trợ quản trị.

Đáng chú ý, các tiêu chí liên quan đến dữ liệu và khả năng sử dụng hệ thống đều có mức đánh giá thấp:

- "Hệ thống CRM dễ sử dụng" đạt 2.98, với tỷ lệ đánh giá thấp (1 - 2) chiếm tới 31,7%, cho thấy giao diện hoặc trải nghiệm người dùng chưa thân thiện

- "Dữ liệu khách hàng đầy đủ" đạt 2.95, phản ánh tình trạng thiếu hụt thông tin khách hàng
- "Dữ liệu được cập nhật kịp thời" có mức thấp nhất (2.90), với tỷ lệ đánh giá thấp lên tới 30,9%, cho thấy dữ liệu chưa được duy trì và cập nhật thường xuyên

Tổng thể, nhóm yếu tố công cụ CRM là điểm yếu nổi bật nhất trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp. Hệ thống CRM hiện tại chưa đảm bảo tính thân thiện, chưa cung cấp dữ liệu đầy đủ và kịp thời, đồng thời chưa hỗ trợ hiệu quả cho việc phân tích và ra quyết định. Điều này dẫn đến việc người lao động gặp khó khăn trong quá trình khai thác và quản lý thông tin khách hàng, làm giảm hiệu quả tổng thể của hoạt động CRM.

Bảng 2.7 Phân tích nhóm yếu tố Năng lực người lao động

(Đơn vị tính: người)

IV. NHÓM NĂNG LỰC (NL)	1. Rất không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Bình thường	4. Đồng ý	5. Rất đồng ý	Trung bình
Người lao động có kỹ năng chăm sóc khách hàng tốt	5	15	36	42	28	3.5
	3.97%	11.90%	28.57%	33.33%	22.22%	
Người lao động hiểu rõ nhu cầu khách hàng doanh nghiệp	6	16	38	40	26	3.45
	4.76%	12.70%	30.16%	31.75%	20.63%	
Người lao động được đào tạo về CRM	8	22	42	34	20	3.2
	6.35%	17.46%	33.33%	26.98%	15.87%	
Người lao động chủ động trong chăm sóc khách hàng	7	20	40	36	23	3.3
	5.56%	15.87%	31.75%	28.57%	18.25%	

(Nguồn khảo sát từ tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy nhóm yếu tố Năng lực người lao động được đánh giá ở mức trung bình khá, với giá trị trung bình dao động từ 3.20 đến 3.50, cao hơn so với nhóm Quy trình và Công cụ CRM. Điều này phản ánh đội ngũ người lao động tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp có nền tảng năng lực tương đối tốt trong triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp.

Cụ thể, tiêu chí "Người lao động có kỹ năng chăm sóc khách hàng tốt" đạt giá trị trung bình cao nhất (3.50), với tỷ lệ đánh giá tích cực (mức 4 - 5) chiếm 55,5%.

Điều này cho thấy phần lớn người lao động có kỹ năng chuyên môn phù hợp và đáp ứng được yêu cầu trong công tác chăm sóc khách hàng doanh nghiệp.

Tiêu chí "Người lao động hiểu rõ nhu cầu khách hàng doanh nghiệp" cũng đạt mức khá (3.45), với tỷ lệ đánh giá tích cực đạt 52,3%, phản ánh khả năng nắm bắt nhu cầu khách hàng tương đối tốt. Đây là yếu tố quan trọng giúp nâng cao hiệu quả trong việc duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng doanh nghiệp.

Tuy nhiên, tiêu chí "Người lao động được đào tạo về CRM" chỉ đạt mức 3.20, với tỷ lệ đánh giá trung bình chiếm 33,3% và tỷ lệ đánh giá thấp (1 - 2) là 23,8%. Điều này cho thấy công tác đào tạo về CRM chưa thực sự được chú trọng hoặc chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu thực tiễn.

Tiêu chí "Người lao động chủ động trong chăm sóc khách hàng" đạt mức 3.30, phản ánh mức độ chủ động ở mức trung bình khá, tuy nhiên vẫn còn một bộ phận người lao động chưa thực sự tích cực trong việc chăm sóc và duy trì quan hệ với khách hàng.

Tổng thể, nhóm yếu tố năng lực người lao động là điểm mạnh tương đối trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Người lao động có kỹ năng và khả năng hiểu khách hàng khá tốt, góp phần đảm bảo chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, hạn chế nằm ở việc đào tạo chuyên sâu về CRM và mức độ chủ động trong thực thi, điều này có thể ảnh hưởng đến hiệu quả khai thác và phát triển khách hàng trong dài hạn.

Bảng 2.8 Phân tích nhóm yếu tố Kết quả CRM

(Đơn vị tính: người)

V. NHÓM KẾT QUẢ CRM (KQ)	1. Rất không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Bình thường	4. Đồng ý	5. Rất đồng ý	Trung bình
Khách hàng doanh nghiệp hài lòng với dịch vụ	7	22	42	34	21	3.25
	5.56%	17.46%	33.33%	26.98%	16.67%	
Tỷ lệ duy trì khách hàng doanh nghiệp cao	6	20	40	38	22	3.3
	4.76%	15.87%	31.75%	30.16%	17.46%	

Khả năng bán thêm/bán chéo tốt	9	24	44	30	19	3.1
	7.14%	19.05%	34.92%	23.81%	15.08%	
Mối quan hệ với khách hàng doanh nghiệp bền vững	8	22	42	32	22	3.18
	6.35%	17.46%	33.33%	25.40%	17.46%	

(Nguồn khảo sát từ tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy nhóm yếu tố Kết quả CRM được người lao động đánh giá ở mức trung bình, với giá trị trung bình dao động từ 3.10 đến 3.30. Điều này phản ánh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp đã mang lại một số kết quả nhất định, tuy nhiên hiệu quả tổng thể vẫn chưa cao và chưa tương xứng với kỳ vọng.

Cụ thể, tiêu chí *"Tỷ lệ duy trì khách hàng doanh nghiệp cao"* đạt giá trị trung bình cao nhất (3.30), với tỷ lệ đánh giá tích cực (mức 4 - 5) chiếm 47,7%. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã có những thành công nhất định trong việc giữ chân khách hàng hiện hữu.

Tiêu chí *"Khách hàng doanh nghiệp hài lòng với dịch vụ"* đạt mức 3.25, với phần lớn ý kiến tập trung ở mức trung bình và tích cực (60,3% ở mức 3 - 4). Tuy nhiên, vẫn có 23,1% đánh giá ở mức thấp (1 - 2), cho thấy mức độ hài lòng của khách hàng chưa thực sự ổn định.

Đối với tiêu chí *"Mối quan hệ với khách hàng doanh nghiệp bền vững"*, giá trị trung bình đạt 3.18, phản ánh mối quan hệ với khách hàng đã được duy trì nhưng chưa thực sự bền chặt và lâu dài.

Đáng chú ý, tiêu chí *"Khả năng bán thêm/bán chéo tốt"* có mức đánh giá thấp nhất (3.10), với tỷ lệ đánh giá trung bình chiếm 34,9% và tỷ lệ thấp (1 - 2) lên tới 26,1%. Điều này cho thấy doanh nghiệp chưa khai thác hiệu quả giá trị từ khách hàng hiện hữu – một mục tiêu quan trọng của CRM.

Tổng thể, kết quả CRM mới dừng ở mức duy trì khách hàng và đảm bảo mức độ hài lòng cơ bản, trong khi các mục tiêu nâng cao như gia tăng giá trị khách hàng và phát triển quan hệ bền vững chưa đạt hiệu quả cao. Điều này cho thấy hoạt động CRM chưa phát huy hết tiềm năng trong việc tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp.

2.3 Đánh giá quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT VinaPhone

2.3.1 Những kết quả đạt được

Từ kết quả khảo sát sơ cấp kết hợp với việc đối chiếu dữ liệu thứ cấp trích xuất từ các hệ thống vận hành nội bộ, có thể nhận thấy hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone đã đạt được một số kết quả tích cực, thể hiện rõ nét trên ba khía cạnh chính:

Trước hết, doanh nghiệp đã hình thành được định hướng chiến lược CRM tương đối rõ ràng, với trọng tâm là lấy khách hàng làm trung tâm. Điều này cho thấy nhận thức ở cấp tổ chức về vai trò của khách hàng doanh nghiệp đã được xác lập, tạo nền tảng cho việc triển khai các hoạt động CRM trong thực tế. Định hướng chiến lược này được minh chứng bằng việc VNPT VinaPhone đã hoàn thành hạ tầng công nghệ, xây dựng thành công hệ thống cơ sở dữ liệu (CSDL) quản lý tập trung và đồng bộ thông tin KHDN trên phạm vi toàn quốc, thể hiện tầm nhìn đúng đắn của Ban lãnh đạo trong việc chuẩn hóa công cụ quản trị B2B hành vi theo xu thế chuyển đổi số.

Thứ hai, năng lực của người lao động được đánh giá là điểm mạnh nổi bật. Đội ngũ người lao động có kỹ năng chăm sóc khách hàng và khả năng hiểu nhu cầu khách hàng ở mức khá tốt, cho thấy nguồn nhân lực có đủ năng lực để triển khai các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Đây là yếu tố quan trọng đảm bảo chất lượng dịch vụ và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Dưới góc nhìn dữ liệu hệ thống, năng lực của đội ngũ Quản lý tài khoản đã được khẳng định trực tiếp qua các con số tăng trưởng thị trường thực tế. Cụ thể, tốc độ phát triển tệp KHDN mới trong giai đoạn 2023 - 2025 đạt kết quả rất tích cực, duy trì mức tăng trưởng bình quân 8,5%/năm. Nếu không có một đội ngũ nhân sự am hiểu sản phẩm, nhạy bén với nhu cầu giải pháp số của doanh nghiệp và chủ động trong tác nghiệp, VNPT VinaPhone khó có thể duy trì được đà bứt phá tệp khách hàng mới trong bối cảnh thị trường viễn thông truyền thống đang cạnh tranh khốc liệt.

Thứ ba, hoạt động CRM đã mang lại một số kết quả nhất định trong việc duy trì khách hàng và đảm bảo mức độ hài lòng. Khách hàng doanh nghiệp cơ bản được giữ ổn định và có mức độ hài lòng tương đối, cho thấy các hoạt động chăm sóc khách hàng hiện tại đã phát huy hiệu quả ở mức nhất định. Sự ổn định này phản ánh rõ qua

lăng kính doanh thu thứ cấp: tỷ trọng doanh thu từ khối KHDN luôn duy trì vị thế trụ cột vững chắc, chiếm tỷ trọng ổn định 30% tổng doanh thu toàn Tập đoàn, tương đương giá trị đóng góp ước tính khoảng 10.000 - 14.000 tỷ đồng/năm. Bên cạnh đó, doanh nghiệp đã số hóa quy trình tiếp nhận và xử lý yêu cầu qua hệ thống Ticket system, bước đầu hình thành năng lực kiểm soát chất lượng cam kết dịch vụ (SLA) và đóng gói được hệ sinh thái giải pháp số đa dạng (Data, Cloud, VNPT-CA, VNPT-Invoice...). Nhờ đó, tỷ lệ bán chéo bước đầu ghi nhận kết quả với 38,0% KHDN trên hệ thống đã tin tưởng sử dụng tích hợp từ 2 dịch vụ trở lên, tạo tiền đề nâng cao Giá trị vòng đời khách hàng.

Bảng Đánh giá chung về hiệu quả CRM doanh nghiệp cho thấy mức độ hiệu quả CRM chủ yếu tập trung ở mức trung bình (41,3%), trong khi tỷ lệ đánh giá tích cực (cao và rất cao) đạt khoảng **30,1%**. Điều này cho thấy hoạt động CRM đã mang lại kết quả nhất định.

Bảng 2.9 Đánh giá chung về hiệu quả CRM doanh nghiệp

(Đơn vị tính: phần trăm)

Mức đánh giá	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Rất thấp	8	6.30
Thấp	28	22.20
Trung bình	52	41.30
Cao	28	22.20
Rất cao	10	7.90

(Nguồn khảo sát từ tác giả)

Tổng thể, các kết quả khảo sát sơ cấp đối chiếu tương thích với dữ liệu hệ thống thứ cấp cho thấy hoạt động CRM tại VNPT VinaPhone đã được triển khai bài bản và bước đầu đạt được hiệu quả về mặt quy mô, doanh thu lẫn chất lượng nhân sự. Tuy nhiên, mức độ hiệu quả mới dừng lại ở mức trung bình (chiếm tỷ trọng lớn nhất với 41,3%), chưa thực sự bứt phá nổi bật. Điều này đặt ra yêu cầu cần bóc tách sâu hơn các hạn chế và nguyên nhân gốc rễ ở phần tiếp theo nhằm tìm ra giải pháp tối ưu hóa toàn diện hệ thống.

2.3.2 Những tồn tại và nguyên nhân.

❖ **Tồn tại**

Bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone vẫn tồn tại một số hạn chế đáng chú ý.

- Trước hết, hệ thống công cụ CRM chưa đáp ứng tốt yêu cầu thực tiễn. Người lao động đánh giá hệ thống còn khó sử dụng, dữ liệu khách hàng chưa đầy đủ và chưa được cập nhật kịp thời. Thực tế, báo cáo kiểm toán dữ liệu cho thấy tỷ lệ hoàn thiện hồ sơ KHDN (Data Completeness) trên CRM mới chỉ đạt 65,0%, dẫn đến việc cấu phần CRM Phân tích gần như bị tê liệt, không thể đưa ra các cảnh báo sớm hay gợi ý bán chéo tự động.
- Thứ hai, quy trình CRM chưa đồng bộ và thiếu tính liên kết. Mặc dù các quy trình cơ bản đã được thiết lập, nhưng việc thực hiện chưa nhất quán, đặc biệt là trong phối hợp giữa các bộ phận Kinh doanh - Kỹ thuật. Điểm nghẽn vận hành này khiến hệ thống Ticket ghi nhận tới 18,5% sự cố kỹ thuật và khiếu nại của KHDN bị xử lý quá hạn so với cam kết chất lượng dịch vụ (SLA), làm gián đoạn dòng thông tin và ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm của đối tác.
- Thứ ba, việc triển khai chiến lược CRM chưa thực sự hiệu quả. Dù chiến lược đã được xây dựng, nhưng công tác truyền thông nội bộ còn hạn chế, khiến người lao động chưa nắm bắt đầy đủ định hướng và mục tiêu CRM, từ đó ảnh hưởng đến quá trình thực thi.
- Thứ tư, hiệu quả khai thác giá trị khách hàng chưa cao. Hoạt động CRM hiện nay chủ yếu dừng lại ở việc duy trì khách hàng, trong khi khả năng phát triển khách hàng thông qua bán thêm, bán chéo còn hạn chế. Số liệu trích xuất chỉ ra tỷ lệ KHDN đang sử dụng từ 2 dịch vụ tích hợp trở lên mới chỉ đạt mức 38,0%, phần lớn doanh thu (62,0%) vẫn phụ thuộc vào các dịch vụ viễn thông đơn lẻ.

Đáng chú ý, đánh giá tổng thể của người lao động cho thấy hoạt động CRM chủ yếu ở mức trung bình, với tỷ lệ đánh giá tích cực chưa cao. Điều này phản ánh khoảng cách giữa thực trạng triển khai và kỳ vọng về hiệu quả CRM trong doanh nghiệp.

Tổng hợp các kết quả phân tích cho thấy hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone đã có nền tảng tương đối tốt về chiến lược và nguồn nhân lực, tuy nhiên hiệu quả triển khai chưa cao do những hạn chế trong công cụ và quy trình.

Kết quả khảo sát cho thấy công cụ CRM là yếu tố cần ưu tiên cải thiện hàng đầu, với tỷ lệ lựa chọn cao nhất (42,9%). Điều này phản ánh rõ nhận thức của người lao động về những hạn chế của hệ thống CRM hiện tại, đặc biệt liên quan đến khả năng sử dụng, chất lượng dữ liệu và mức độ hỗ trợ công việc.

Tiếp theo là quy trình CRM (27,0%), cho thấy các vấn đề về tính đồng bộ và phối hợp giữa các bộ phận vẫn là rào cản trong triển khai hoạt động quản trị khách hàng doanh nghiệp.

Yếu tố con người chiếm 19,0%, trong khi chiến lược có tỷ lệ thấp nhất (11,1%). Điều này cho thấy người lao động đánh giá cao năng lực đội ngũ cũng như định hướng chiến lược hiện tại, và cho rằng các hạn chế chủ yếu không nằm ở con người hay chiến lược.

Bảng 2.10 Đánh giá về kì vọng CRM doanh nghiệp

(Đơn vị tính: phần trăm)

Yếu tố	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Chiến lược	14	11.10
Quy trình	34	27.00
Công cụ	54	42.90
Con người	24	19.00

(Nguồn khảo sát từ tác giả)

❖ **Nguyên nhân:**

Từ kết quả khảo sát và phân tích thực trạng, có thể thấy những hạn chế trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone xuất phát từ cả nguyên nhân khách quan và chủ quan, trong đó nguyên nhân chủ quan đóng vai trò chủ yếu.

Về nguyên nhân khách quan, thị trường viễn thông hiện nay đang có mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt trong bối cảnh chuyển đổi số và sự phát triển nhanh

chóng của các công nghệ mới như 5G và các nền tảng dịch vụ số. Sự thay đổi liên tục của công nghệ khiến các doanh nghiệp viễn thông gặp nhiều khó khăn trong việc cập nhật và triển khai các hệ thống quản trị khách hàng hiện đại. Bên cạnh đó, quá trình chuyển dịch từ nhà mạng truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số còn phụ thuộc vào cơ chế, chính sách của Nhà nước, làm hạn chế tính chủ động trong việc triển khai các giải pháp công nghệ và dịch vụ mới.

Về nguyên nhân chủ quan, trước hết có thể thấy VNPT VinaPhone chưa xây dựng được một chiến lược quản trị quan hệ khách hàng mang tính tổng thể và đồng bộ. Mặc dù đã có định hướng lấy khách hàng làm trung tâm, nhưng việc cụ thể hóa thành các mục tiêu, chính sách và chương trình hành động chưa rõ ràng, dẫn đến sự thiếu liên kết giữa các hoạt động trong thực tế. Điều này khiến cho các chính sách chăm sóc khách hàng và xử lý khiếu nại chưa được triển khai một cách thống nhất và chuyên nghiệp.

Bên cạnh đó, quy trình quản trị quan hệ khách hàng chưa được tổ chức một cách đồng bộ và hiệu quả. Các hoạt động CRM hiện nay còn phân tán giữa nhiều bộ phận khác nhau, trong khi chưa có đơn vị chuyên trách đóng vai trò điều phối tổng thể. Sự thiếu phối hợp giữa các bộ phận dẫn đến việc chia sẻ thông tin khách hàng còn hạn chế, ảnh hưởng đến tính nhất quán trong quá trình phục vụ và làm giảm trải nghiệm của khách hàng doanh nghiệp.

Một nguyên nhân quan trọng khác là hệ thống công nghệ và cơ sở dữ liệu phục vụ CRM chưa đáp ứng được yêu cầu thực tiễn. Mặc dù là doanh nghiệp công nghệ, hệ thống CRM của VNPT VinaPhone hiện tại chưa được đầu tư đồng bộ, chưa đảm bảo tính liên thông "real-time" giữa hệ thống CCBS cũ và các cổng dịch vụ số mới. Hệ quả trực tiếp là dữ liệu khách hàng bị khuyết thiếu đến 35,0% (chỉ đạt 65,0% độ hoàn thiện hồ sơ), khả năng phân tích dữ liệu hành vi bị hạn chế, làm giảm hiệu quả của việc ra quyết định và hạn chế khả năng cá nhân hóa dịch vụ.

Về yếu tố con người, mặc dù đội ngũ người lao động có kỹ năng và kinh nghiệm nhất định trong chăm sóc khách hàng, nhưng chưa được đào tạo bài bản và chuyên sâu về quản trị quan hệ khách hàng B2B/hệ giải pháp số. Đồng thời, doanh

nghiệp chưa có đội ngũ chuyên trách CRM, dẫn đến việc triển khai tại các đơn vị cơ sở còn mang tính kiêm nhiệm, nhân viên AM bị áp KPI doanh số ngắn hạn nên chưa chú trọng chăm sóc dài hạn, khiến tỷ lệ rời mạng duy trì ở mức 5,2%/năm.

Ngoài ra, hệ thống chính sách và quy định liên quan đến CRM chưa được xây dựng đầy đủ và thống nhất. Việc thiếu các quy định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ và quy trình phối hợp giữa các bộ phận dẫn đến tình trạng chồng chéo trong công việc, gây khó khăn trong quản lý và kiểm soát hoạt động CRM.

Cuối cùng, yếu tố văn hóa doanh nghiệp cũng là một nguyên nhân ảnh hưởng không nhỏ. Một bộ phận cán bộ quản lý và người lao động chưa thực sự coi trọng vai trò của văn hóa khách hàng, còn tập trung nhiều vào các chỉ tiêu kinh doanh ngắn hạn mà chưa chú trọng đến việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Điều này khiến cho hoạt động CRM chưa trở thành một phần cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp.

Từ những nguyên nhân trên có thể thấy, hạn chế trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại VNPT VinaPhone chủ yếu xuất phát từ sự thiếu đồng bộ giữa chiến lược, quy trình, công cụ và con người. Do đó, trong thời gian tới, doanh nghiệp cần triển khai các giải pháp theo hướng tổng thể và đồng bộ, tập trung vào hoàn thiện hệ thống công nghệ, chuẩn hóa quy trình, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa khách hàng, nhằm nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG - VNPT VINAPHONE

3.1 Mục tiêu, định hướng phát triển của VNPT VinaPhone trong thời gian tới

3.1.1 Mục tiêu phát triển của VNPT VinaPhone

Trong bối cảnh thị trường viễn thông – công nghệ thông tin tiếp tục chuyển dịch mạnh mẽ theo xu hướng số hóa, VNPT VinaPhone định hướng mục tiêu phát triển kinh doanh trong thời gian tới theo hướng trở thành nhà cung cấp dịch vụ số toàn diện, thay vì chỉ tập trung vào các dịch vụ viễn thông truyền thống. Kế thừa nền tảng đã xây dựng từ giai đoạn trước với bộ máy tinh gọn, mô hình kinh doanh tập trung và hệ thống kênh phân phối rộng khắp, doanh nghiệp tiếp tục đặt mục tiêu duy trì ổn định các dịch vụ cốt lõi như di động và băng rộng, đồng thời đẩy mạnh phát triển các dịch vụ số có giá trị gia tăng cao.

Cụ thể, đối với lĩnh vực di động, VNPT VinaPhone hướng tới gia tăng doanh thu từ dữ liệu (data) thông qua mở rộng tập khách hàng sử dụng dịch vụ, nâng cao mức chi tiêu bình quân trên mỗi thuê bao và cải thiện chất lượng dịch vụ. Đối với khách hàng hộ gia đình, doanh nghiệp tập trung phát triển các gói dịch vụ tích hợp như Home Combo trên nền tảng băng rộng tốc độ cao, đáp ứng nhu cầu sử dụng đa dịch vụ và đa thiết bị. Song song với đó, các dịch vụ số cá nhân như tài chính số, nội dung số, truyền hình, video và các nền tảng số sẽ tiếp tục được đầu tư phát triển nhằm tạo ra nguồn doanh thu mới.

Bên cạnh mục tiêu tăng trưởng doanh thu và mở rộng thị phần, VNPT VinaPhone cũng chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ, tối ưu chi phí vận hành và tăng cường năng lực cạnh tranh. Đặc biệt, doanh nghiệp xác định việc hoàn thiện hệ thống quản trị quan hệ khách hàng là một trong những yếu tố then chốt nhằm duy trì khách hàng hiện hữu, gia tăng giá trị vòng đời khách hàng và nâng cao hiệu quả kinh doanh trong dài hạn.

3.1.2 Định hướng phát triển của VNPT VinaPhone

Trên cơ sở nguồn lực hiện có cùng với bối cảnh thị trường viễn thông – công nghệ thông tin ngày càng cạnh tranh và chuyển dịch mạnh mẽ sang nền kinh tế số, VNPT nói chung và VNPT VinaPhone nói riêng xác định định hướng phát triển trong thời gian tới theo hướng trở thành doanh nghiệp cung cấp dịch vụ số toàn diện, đóng vai trò nòng cốt trong quá trình chuyển đổi số quốc gia. Trong đó, VNPT VinaPhone tiếp tục là đơn vị chủ lực trực tiếp triển khai kinh doanh, phát triển khách hàng và cung cấp dịch vụ ra thị trường.

Về định hướng chiến lược, doanh nghiệp tập trung phát triển đồng thời ba trụ cột chính gồm: dịch vụ viễn thông truyền thống, dịch vụ số doanh nghiệp và dịch vụ số cá nhân. Trong đó, các dịch vụ hạ tầng số như trung tâm dữ liệu (IDC), điện toán đám mây (Cloud), cùng các nền tảng số phục vụ chính quyền điện tử, y tế và giáo dục số được xác định là động lực tăng trưởng quan trọng. Đồng thời, hệ sinh thái dịch vụ số dành cho khách hàng cá nhân như truyền hình, nội dung số, tài chính số và các nền tảng số tiếp tục được mở rộng nhằm gia tăng trải nghiệm và giá trị cho khách hàng.

Về định hướng kinh doanh, VNPT VinaPhone tập trung đổi mới mô hình kinh doanh theo hướng số hóa, tăng cường các kênh bán hàng trực tuyến, tối ưu hóa chuỗi cung ứng dịch vụ và đẩy mạnh hợp tác với các đối tác trong hệ sinh thái số. Việc triển khai các công nghệ mới như 5G, trí tuệ nhân tạo và dữ liệu lớn được xác định là nền tảng để phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của thị trường.

Về định hướng dịch vụ, doanh nghiệp tiếp tục đẩy mạnh phát triển dịch vụ di động theo hướng tăng trưởng dữ liệu, mở rộng thị phần băng rộng cố định và phát triển các gói dịch vụ tích hợp cho hộ gia đình. Đồng thời, các dịch vụ số cá nhân và tài chính số như thanh toán điện tử, Mobile Money sẽ được chú trọng nhằm tạo ra nguồn doanh thu mới.

Nhìn chung, định hướng phát triển của VNPT VinaPhone trong thời gian tới là xây dựng một hệ sinh thái dịch vụ số toàn diện, lấy khách hàng làm trung tâm, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh và đảm bảo tăng trưởng bền vững.

3.1.3 Quan điểm và mục tiêu chiến lược quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone

❖ **Quan điểm quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp**

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và xu hướng chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, VNPT VinaPhone xác định quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp (CRM) không chỉ là một công cụ hỗ trợ bán hàng, mà là một chiến lược cốt lõi trong hoạt động kinh doanh. Theo đó, doanh nghiệp định hướng triển khai CRM theo quan điểm lấy khách hàng làm trung tâm, coi khách hàng doanh nghiệp là tài sản quan trọng cần được quản lý, phát triển và khai thác lâu dài.

- Thứ nhất, CRM được xem là nền tảng để xây dựng và duy trì mối quan hệ bền vững với khách hàng doanh nghiệp, không chỉ dừng lại ở việc cung cấp dịch vụ mà còn hướng tới đồng hành cùng khách hàng trong quá trình phát triển và chuyển đổi số.
- Thứ hai, quản trị quan hệ khách hàng cần được triển khai theo hướng đồng bộ giữa Chiến lược – Quy trình – Công cụ – Con người, đảm bảo tính liên kết và xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức. Điều này khắc phục tình trạng triển khai rời rạc, thiếu hiệu quả đã được chỉ ra trong thực trạng.
- Thứ ba, CRM cần được phát triển trên nền tảng công nghệ số và dữ liệu, trong đó dữ liệu khách hàng đóng vai trò trung tâm để phân tích hành vi, dự báo nhu cầu và hỗ trợ ra quyết định kinh doanh.
- Thứ tư, VNPT VinaPhone định hướng xây dựng CRM theo hướng cá nhân hóa dịch vụ và nâng cao trải nghiệm khách hàng, từ đó gia tăng mức độ hài lòng, lòng trung thành và giá trị vòng đời của khách hàng doanh nghiệp.

❖ **Mục tiêu chiến lược quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp**

Trên cơ sở quan điểm nêu trên, VNPT VinaPhone xác định các mục tiêu chiến lược trong quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp như sau:

- Thứ nhất, nâng cao chất lượng và hiệu quả quản trị khách hàng doanh nghiệp, hướng tới xây dựng hệ thống CRM hiện đại, đồng bộ, hỗ trợ đầy đủ cho các hoạt động kinh doanh, chăm sóc khách hàng và ra quyết định.

- Thứ hai, gia tăng mức độ hài lòng và duy trì khách hàng doanh nghiệp, thông qua việc cải thiện chất lượng dịch vụ, tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng và nâng cao hiệu quả tương tác giữa doanh nghiệp với khách hàng.
- Thứ ba, phát triển giá trị khách hàng, thông qua việc đẩy mạnh các hoạt động bán thêm, bán chéo và cung cấp các dịch vụ tích hợp, đặc biệt là các dịch vụ số và giải pháp công nghệ dành cho khách hàng doanh nghiệp.
- Thứ tư, xây dựng và khai thác hiệu quả cơ sở dữ liệu khách hàng, đảm bảo dữ liệu đầy đủ, chính xác và được cập nhật kịp thời, phục vụ cho phân tích, dự báo và cá nhân hóa dịch vụ.
- Thứ năm, chuẩn hóa quy trình và nâng cao năng lực tổ chức CRM, bao gồm việc hoàn thiện quy trình phối hợp giữa các bộ phận, nâng cao năng lực đội ngũ người lao động và xây dựng bộ phận chuyên trách về CRM.
- Cuối cùng, VNPT VinaPhone hướng tới mục tiêu xây dựng CRM trở thành công cụ chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bền vững, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và khẳng định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường viễn thông – công nghệ thông tin.

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone

Từ những kết quả phân tích và đánh giá thực trạng tại Chương 2, có thể thấy bên cạnh những thành tựu đạt được, hệ thống quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone vẫn đang đối mặt với một số rào cản nhất định về tính phân tán của cơ sở dữ liệu, sự thiếu đồng bộ trong quy trình phối hợp liên phòng ban, cũng như những hạn chế trong công tác khai thác giá trị vòng đời khách hàng. Để giải quyết triệt để các vấn đề này và bám sát mục tiêu chiến lược của Tổng công ty trong giai đoạn tới, đề án đề xuất hệ thống 6 nhóm giải pháp đồng bộ. Các giải pháp này được thiết kế theo hướng khắc phục trực tiếp những điểm nghẽn hiện tại, cụ thể bao gồm: hoàn thiện cơ sở dữ liệu, nâng cấp công cụ công nghệ, phát triển nguồn nhân lực, tối ưu hóa chiến lược khách hàng, cải thiện quy trình tương tác và lan tỏa văn

hóa doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm. Nội dung chi tiết của từng giải pháp được trình bày cụ thể dưới đây.

3.2.1 Giải pháp về xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu khách hàng

Cơ sở dữ liệu khách hàng là nền tảng quan trọng trong triển khai CRM, đồng thời được xem là một tài sản chiến lược của doanh nghiệp. Thực tế cho thấy dữ liệu khách hàng tại VNPT VinaPhone còn phân tán, thiếu tính cập nhật và chưa được khai thác hiệu quả. Do đó, cần xây dựng hệ thống dữ liệu khách hàng theo hướng tập trung và đồng bộ trên toàn hệ thống.

Doanh nghiệp cần chuẩn hóa cấu trúc dữ liệu, bao gồm thông tin hồ sơ doanh nghiệp, lịch sử giao dịch, mức độ sử dụng dịch vụ và hành vi khách hàng. Đồng thời, cần thiết lập cơ chế thu thập và cập nhật dữ liệu định kỳ (tháng/quý), kết hợp với phân tích, phân loại khách hàng theo giá trị và mức độ trung thành.

Bên cạnh đó, cần tăng cường khai thác dữ liệu thông qua phân tích nhu cầu, xác định dịch vụ tiềm năng chưa sử dụng, từ đó hỗ trợ hoạt động bán thêm, bán chéo và duy trì khách hàng. Việc coi dữ liệu khách hàng như một "tài sản" sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả quản trị và ra quyết định.

Cụ thể:

VNPT VinaPhone cần chuyển từ dữ liệu phân tán sang hệ thống dữ liệu khách hàng doanh nghiệp tập trung (Customer Data Platform – CDP) đặt trên nền tảng VNPT Cloud.

- Tích hợp dữ liệu từ các hệ thống hiện có: CRM nội bộ, hệ thống billing, hệ thống ticket CSKH, kênh bán hàng doanh nghiệp.
- Xây dựng **"Hồ sơ 360 độ khách hàng doanh nghiệp"** gồm: thông tin pháp lý, doanh thu, lịch sử sử dụng dịch vụ, lịch sử tương tác, mức độ tiềm năng.
- Chuẩn hóa mã khách hàng doanh nghiệp duy nhất (Unique Customer ID) để tránh trùng lặp dữ liệu giữa các đơn vị.
- Triển khai theo 3 giai đoạn:
- Giai đoạn 1 (6 tháng): làm sạch và chuẩn hóa dữ liệu hiện có
- Giai đoạn 2 (6 - 12 tháng): tích hợp dữ liệu đa nguồn

- Giai đoạn 3: khai thác phân tích (customer scoring, churn prediction)

+ Chi phí dự kiến:

- Hạ tầng VNPT Cloud + Data Warehouse: ~ 5–8 tỷ VNĐ
- Nhân sự triển khai + tích hợp: ~ 2–3 tỷ VNĐ

Các chỉ tiêu đánh giá tập trung vào mức độ hoàn thiện và hiệu quả khai thác dữ liệu khách hàng, bao gồm:

Bảng 3.1 Chỉ tiêu đánh giá mức độ hoàn thiện và hiệu quả khai thác dữ liệu khách hàng

(Đơn vị tính: phần trăm)

Chỉ tiêu	Nội dung đo lường	Mục tiêu
Tỷ lệ hoàn thiện hồ sơ khách hàng	Số hồ sơ đầy đủ thông tin / tổng số khách hàng	≥ 90%
Tỷ lệ cập nhật dữ liệu đúng hạn	Số dữ liệu được cập nhật đúng thời gian	≥ 95%
Tỷ lệ phân loại khách hàng	Số khách hàng được phân khúc	100%
Tỷ lệ sử dụng dữ liệu trong kinh doanh	Giao dịch có sử dụng dữ liệu CRM	≥ 70%
Tăng trưởng doanh thu bán thêm/bán chéo	Doanh thu từ khách hàng hiện hữu	≥ 15–20%/năm

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

3.2.2 Lựa chọn Giải pháp công nghệ

Công nghệ là công cụ hỗ trợ đắc lực cho hoạt động CRM, do đó việc lựa chọn giải pháp công nghệ cần phù hợp với chiến lược CRM tổng thể của VNPT VinaPhone. Hệ thống CRM cần đảm bảo khả năng tích hợp với các phần mềm hiện có, đồng bộ dữ liệu giữa các bộ phận và hỗ trợ tương tác đa kênh với khách hàng.

Ngoài ra, việc lựa chọn công nghệ cần dựa trên khả năng đáp ứng nguồn lực của doanh nghiệp, bao gồm hạ tầng kỹ thuật, tài chính và năng lực vận hành của người lao động. Hệ thống CRM cần thân thiện, dễ sử dụng và hỗ trợ tốt cho các hoạt động phân tích dữ liệu và ra quyết định.

Đặc biệt, cần định hướng ứng dụng các công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI) nhằm nâng cao khả năng phân tích khách hàng và cá nhân hóa dịch vụ.

VNPT VinaPhone không nên mua hoàn toàn các giải pháp nước ngoài như Salesforce/Oracle do:

- Chi phí license cao (ước tính 1.000 - 1.500 USD/user/năm)
- Khó tùy biến theo đặc thù viễn thông Việt Nam

❖ **Đề xuất: Phát triển hệ thống CRM in-house trên nền tảng VNPT Cloud, kết hợp:**

- Front-end: giao diện quản lý khách hàng doanh nghiệp, pipeline bán hàng (Sales CRM)
- Back-end: tích hợp dữ liệu từ CDP
- AI module (giai đoạn 2): gợi ý bán chéo, dự báo rời mạng
- Các module cụ thể:
- Quản lý Key Account (KAM)
- Quản lý hợp đồng doanh nghiệp
- Quản lý cơ hội bán hàng (Opportunity Tracking)
- Dashboard doanh thu theo khách hàng
- Chi phí:
- Phát triển hệ thống: ~ 10 - 15 tỷ VNĐ
- Vận hành hàng năm: ~ 2- 3 tỷ VNĐ

Bảng 3.2 Các chỉ tiêu đánh giá tập trung vào mức độ sử dụng và hiệu quả vận hành hệ thống công nghệ:

(Đơn vị tính: phần trăm)

Chỉ tiêu	Nội dung đo lường	Mục tiêu
Tỷ lệ hoàn thiện hồ sơ khách hàng	Số hồ sơ đầy đủ thông tin / tổng số khách hàng	≥ 90%
Tỷ lệ cập nhật dữ liệu đúng hạn	Số dữ liệu được cập nhật đúng thời gian	≥ 95%
Tỷ lệ phân loại khách hàng	Số khách hàng được phân khúc	100%
Tỷ lệ sử dụng dữ liệu trong kinh doanh	Giao dịch có sử dụng dữ liệu CRM	≥ 70%
Tăng trưởng doanh thu bán thêm/bán chéo	Doanh thu từ khách hàng hiện hữu	≥ 15–20%/năm

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

3.2.3 Xây dựng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả triển khai CRM. Do đó, VNPT VinaPhone cần xây dựng đội ngũ nhân lực đảm bảo cả về số lượng và chất lượng.

Trước hết, cần tổ chức đào tạo toàn diện về CRM cho toàn bộ cán bộ công nhân viên, đặc biệt là đội ngũ bán hàng và chăm sóc khách hàng. Nội dung đào tạo bao gồm kiến thức về CRM, kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng sử dụng hệ thống và xử lý tình huống.

Bên cạnh đó, cần thành lập bộ phận chuyên trách CRM nhằm đảm bảo việc triển khai đồng bộ, có giám sát và đánh giá hiệu quả. Đồng thời, xây dựng cơ chế khuyến khích, đãi ngộ phù hợp để tạo động lực cho người lao động tham gia tích cực vào hoạt động CRM.

Ngoài ra, cần bố trí nhân sự theo nguyên tắc "đúng người – đúng việc", phát huy tối đa năng lực cá nhân và tăng cường chia sẻ thông tin nội bộ nhằm nâng cao hiệu quả phối hợp.

Trọng tâm không phải đào tạo chung chung mà là xây dựng đội ngũ Key Account Manager (KAM) chuyên trách khách hàng doanh nghiệp lớn.

❖ **Cụ thể:**

- Mỗi khách hàng doanh nghiệp lớn (Top 100 - 200) có 01 KAM phụ trách riêng
- Thiết lập KPI riêng cho KAM:
  + Doanh thu/khách hàng
  + Tỷ lệ giữ chân khách hàng
  + Số lượng dịch vụ bán chéo

❖ **Chương trình đào tạo:**

- Kỹ năng bán giải pháp (Solution selling)
- Kiến thức về dịch vụ số (Cloud, Data, IoT)
- Kỹ năng tư vấn chuyển đổi số

❖ **Cơ chế:**

- Lương + thưởng theo doanh thu khách hàng quản lý
- Thưởng retention (giữ chân khách hàng)

Bảng 3.3 Các chỉ tiêu tập trung đánh giá năng lực và hiệu quả của đội ngũ người lao động trong triển khai CRM:

(Đơn vị tính: phần trăm)

Chỉ tiêu	Nội dung đo lường	Mục tiêu
Tỷ lệ người lao động sử dụng CRM	Số người sử dụng hệ thống / tổng số	≥ 90%
Mức độ hài lòng người dùng nội bộ	Đánh giá theo thang điểm 1–5	≥ 3.8
Thời gian truy xuất thông tin	Thời gian tìm kiếm dữ liệu khách hàng	Giảm ≥ 30%
Tỷ lệ lỗi hệ thống	Số lỗi phát sinh / tổng thời gian vận hành	< 2%
Tỷ lệ tích hợp hệ thống	Mức độ liên thông giữa các hệ thống	≥ 80%

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

3.2.4 Giải pháp hoàn thiện chiến lược khách hàng

Để nâng cao hiệu quả CRM, VNPT VinaPhone cần xây dựng và hoàn thiện chiến lược khách hàng theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm.

Trước hết, cần xác định rõ mục tiêu CRM, bao gồm giá trị mang lại cho khách hàng và lợi ích doanh nghiệp thu được. Đồng thời, cần phân tích các yếu tố nội tại như nguồn lực, năng lực cạnh tranh và mối quan hệ khách hàng để lựa chọn chiến lược phù hợp.

Doanh nghiệp cần xây dựng mô hình kinh doanh định hướng khách hàng, trong đó tổ chức theo hướng tập trung – phân tán, đảm bảo triển khai thống nhất từ Tổng công ty đến các đơn vị kinh doanh. Việc phân khúc khách hàng theo giá trị và mức độ trung thành sẽ là cơ sở để xây dựng chính sách chăm sóc phù hợp.

Ngoài ra, cần thường xuyên thu thập, phân tích thông tin khách hàng và đối thủ cạnh tranh nhằm điều chỉnh chiến lược kịp thời, đảm bảo nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

VNPT VinaPhone cần triển khai phân khúc khách hàng doanh nghiệp theo giá trị

Bảng 3.4 Phân khúc khách hàng doanh nghiệp theo giá trị

Nhóm	Đặc điểm	Chính sách
Key Account	Doanh thu lớn	KAM riêng, chăm sóc VIP
Mid-tier	Tiềm năng	Upsell, bundle dịch vụ
Mass B2B	Doanh nghiệp nhỏ	Tự động hóa chăm sóc

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

- Xây dựng chỉ số Customer Lifetime Value (CLV) cho từng doanh nghiệp
- Áp dụng chính sách riêng:
  + VIP: ưu đãi riêng, SLA cao
  + Tiềm năng: chương trình kích thích sử dụng
  + Thấp: tối ưu chi phí phục vụ

Bảng 3.5 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị và phát triển khách hàng doanh nghiệp

(Đơn vị tính: phần trăm)

Chỉ tiêu	Nội dung đo lường	Mục tiêu
Tỷ lệ phân khúc khách hàng	Khách hàng được phân nhóm	100%
Tỷ lệ duy trì khách hàng	Khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ	≥ 90%
Giá trị vòng đời khách hàng (CLV)	Giá trị doanh thu dài hạn	Tăng ≥ 15%
Tỷ lệ rời bỏ khách hàng	Khách hàng ngừng sử dụng	Giảm ≥ 10–15%
Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu CRM	Mức độ đạt kế hoạch	≥ 90%

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

3.2.5 Giải pháp về tương tác với khách hàng

Tương tác với khách hàng là quá trình truyền thông hai chiều, đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao trải nghiệm và mức độ hài lòng của khách hàng doanh nghiệp.

VNPT VinaPhone cần xây dựng hệ thống tương tác khách hàng đa kênh, bao gồm giao dịch trực tiếp, call center, email, website và các nền tảng số. Các kênh này

cần được tích hợp và đồng bộ dữ liệu nhằm đảm bảo thông tin khách hàng được quản lý tập trung.

Đồng thời, cần chuyển từ mô hình tương tác bị động sang chủ động, trong đó nhân viên chủ động liên hệ, chăm sóc và cung cấp thông tin cho khách hàng. Việc cá nhân hóa tương tác dựa trên dữ liệu khách hàng sẽ góp phần nâng cao trải nghiệm.

Bên cạnh đó, cần chuẩn hóa quy trình chăm sóc khách hàng và nâng cao kỹ năng giao tiếp của đội ngũ nhân viên nhằm đảm bảo tính chuyên nghiệp và hiệu quả trong tương tác.

Thay vì "đa kênh chung chung", cần triển khai các công cụ tương tác chuyên biệt cho B2B

❖ **Tổ chức hội thảo công nghệ (Tech Seminar) định kỳ**

- Chủ đề: Cloud, AI, chuyển đổi số
- Tần suất: 1–2 quý/lần
- Mục tiêu: bán giải pháp, xây dựng quan hệ
- Thiết lập kênh hỗ trợ riêng cho khách hàng VIP
- Group Zalo/Teams riêng cho từng khách hàng lớn
- Hotline ưu tiên (SLA < 2h)
- Chăm sóc chủ động
- KAM định kỳ gặp khách hàng (1–2 lần/tháng)
- Gửi báo cáo sử dụng dịch vụ hàng tháng
- Cổng khách hàng doanh nghiệp (B2B Portal)
- Tra cứu dịch vụ
- Gửi yêu cầu hỗ trợ
- Theo dõi hợp đồng

Các giải pháp tương tác đa kênh và hỗ trợ chuyên biệt này nhằm khắc phục triệt để tình trạng 18,5% sự cố kỹ thuật bị xử lý quá hạn SLA đã được chỉ ra ở phần thực trạng, hướng tới mục tiêu thời gian xử lý dưới 2 giờ và tỷ lệ khiếu nại được xử lý đúng hạn đạt trên 95%.

Bảng 3.6 Nhóm chỉ tiêu đánh giá chất lượng tương tác và trải nghiệm khách hàng:

Chỉ tiêu	Nội dung đo lường	Mục tiêu
Mức độ hài lòng khách hàng (CSAT)	Đánh giá theo thang 1–5	≥ 4
Chỉ số NPS	Mức độ sẵn sàng giới thiệu dịch vụ	≥ 30
Thời gian phản hồi khách hàng	Thời gian xử lý yêu cầu	< 2 giờ
Tỷ lệ xử lý khiếu nại đúng hạn	Số khiếu nại được xử lý	≥ 95%
Tỷ lệ tương tác đa kênh hiệu quả	Tương tác thành công	≥ 85%

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

3.2.6 Giải pháp về xây dựng hình ảnh, thương hiệu và văn hóa Doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là nền tảng quan trọng để triển khai thành công CRM. Do đó, VNPT VinaPhone cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm.

Doanh nghiệp cần duy trì và phát huy các giá trị truyền thống, đồng thời xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, cởi mở và khuyến khích đổi mới sáng tạo. Mỗi cán bộ công nhân viên cần nhận thức rõ vai trò của mình trong việc nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Bên cạnh đó, cần tăng cường các hoạt động đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm và nâng cao ý thức trách nhiệm của người lao động. Đồng thời, xây dựng cơ chế giám sát và đánh giá việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp gắn với hoạt động CRM.

Việc kết hợp giữa văn hóa doanh nghiệp và chiến lược khách hàng sẽ góp phần xây dựng hình ảnh thương hiệu VNPT VinaPhone chuyên nghiệp, uy tín và hướng tới khách hàng, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Cụ thể:

- Đưa chỉ số hài lòng khách hàng (CSI) vào KPI của tất cả đơn vị
- Thu thập phản hồi khách hàng doanh nghiệp định kỳ
- Truyền thông nội bộ
- Case study khách hàng thành công
- Ghi nhận cá nhân chăm sóc khách hàng tốt

Bảng 3.7 Các chỉ tiêu đánh giá mức độ lan tỏa văn hóa và hình ảnh doanh nghiệp:

Chỉ tiêu	Nội dung đo lường	Mục tiêu
Tỷ lệ người lao động hiểu CRM	Nhận thức về chiến lược CRM	≥ 95%
Mức độ gắn kết người lao động	Đánh giá nội bộ (thang 1–5)	≥ 4/5
Tỷ lệ tuân thủ quy trình CRM	Thực hiện đúng quy trình	≥ 95%
Mức độ nhận diện thương hiệu	Độ nhận biết trên thị trường	Tăng ≥ 10%
Mức độ tin tưởng của khách hàng	Đánh giá khách hàng	≥ 4

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

KẾT LUẬN

Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp nói chung, VNPT VinaPhone nói riêng, chính vì vậy nghiên cứu quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp là cần thiết. Với mục tiêu đặt ra, dự kiến kết quả đạt được của đề án như sau:

- Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về khách hàng, công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng với đối tượng Khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone. Từ đó rút ra những mặt đạt được, những điểm tồn tại, hạn chế và nguyên nhân để có giải pháp nâng cao.
- Nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nâng cao quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone trong thời gian tới.

Với những nội dung trên, tác giả hy vọng đề án sẽ là cơ sở giúp cho Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông – VNPT VinaPhone có thể nâng cao quản trị quan hệ khách hàng nói chung và hoạt đông quản trị quan hệ khách hàng nói riêng trong thời gian sắp tới.

Trong khuôn khổ của đề án, tác giả đã vận dụng kiến thức, lý luận tiếp thu được từ những nghiên cứu đi trước, đồng thời đã khảo sát thực tế một nhóm hoạt động có tính chất đại diện của Tổng công ty nhằm thu thập đánh giá quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp. Bên cạnh những kết quả và đóng góp thực tiễn đạt được, tác giả cũng khách quan nhìn nhận nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, về đối tượng tiếp cận, mặc dù việc lựa chọn khảo sát 126 cán bộ công nhân viên giúp làm rõ các "điểm nghẽn" trong khâu quản trị nội bộ và vận hành hệ thống CRM, nhưng đề án chưa thực hiện thu thập dữ liệu đối chiếu trực tiếp từ phía khách hàng doanh nghiệp. Điều này khiến nghiên cứu phần nào thiếu đi góc nhìn đa chiều từ phía người trực tiếp thụ hưởng và đánh giá dịch vụ. Thứ hai, về không gian nghiên cứu, dữ liệu khảo sát sơ cấp mới chỉ được tập trung lấy mẫu tại hai địa bàn trọng điểm là Hà Nội và TP.HCM. Do đặc thù địa lý, quy mô và văn hóa kinh doanh ở từng vùng miền là khác nhau, kết quả này có thể chưa phản ánh được toàn diện cục diện quản trị tại các thị trường tỉnh lẻ của VNPT VinaPhone.

Từ những hạn chế trên, tác giả đề xuất một số định hướng nhằm mở rộng cho các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai. Cụ thể, các nghiên cứu sau có thể mở rộng đối tượng khảo sát chéo sang tệp khách hàng doanh nghiệp, đặc biệt là nhóm khách hàng trọng yếu (KAM), nhằm đánh giá khoảng cách thực tế giữa năng lực quản trị nội bộ và cảm nhận của khách hàng. Bên cạnh đó, việc ứng dụng các mô hình toán học và định lượng để đo lường chính xác mức độ tác động của việc nâng cấp hệ thống

dữ liệu khách hàng tập trung (CDP) lên chỉ số tỷ lệ giữ chân khách hàng tại Tổng công ty cũng là một hướng đi cần thiết. Ngoài ra, các đề tài có thể được mở rộng sang hướng so sánh đối chuẩn (Benchmarking) hoạt động quản trị khách hàng B2B của VNPT VinaPhone với các đối thủ cạnh tranh lớn cùng ngành để phác họa bức tranh toàn cảnh về năng lực cạnh tranh viễn thông. Tác giả hy vọng rằng việc nhận diện những hạn chế này sẽ là tiền đề khoa học hữu ích cho các công trình nghiên cứu sâu hơn, tiếp tục đóng góp thiết thực vào sự phát triển của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông – VNPT VinaPhone.

Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian và kiến thức nên đề án không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót. Do đó, tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của thầy, cô giảng viên để đề tài được hoàn thiện hơn.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất tới sự hướng dẫn, quan tâm và chỉ bảo tận tình của giảng viên TS. Vũ Trọng Phong cùng các thầy, cô giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Đồng thời tôi cũng xin cảm ơn tới các anh, chị CBCNV trong Tổng công ty dịch vụ viễn thông - VNPT VinaPhone đã nhiệt tình, chu đáo giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu đề án này.

Hà Nội, Ngày 29 tháng 7 năm 2026

Giang

Nguyễn Trường Giang

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

[1] Ths. Nguyễn Văn Dung (2012), Quản lý quan hệ khách hàng - tái bản lần 1, Nhà xuất bản Giao thông vận tải.

[2] Hà Nam Khánh Giao (2005), Marketing dịch vụ mô hình 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

[3] Hoàng Thị Giang (2012). "Quản trị quan hệ khách hàng tại Tổng công ty bưu chính Việt Nam", Luận văn thạc sĩ, Học viện Bưu chính Viễn thông.

[4] TS. Nguyễn Bình Minh (2019), Bài giảng Quản trị quan hệ khách hàng, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

[5] Lê Thị Tuyết Nhung (2016), "Quản trị quan hệ khách hàng tại Công ty FPT telecom", Luận văn Thạc sĩ, Đại học quốc gia Hà Nội.

[6] Bùi Xuân Phong (2010), Quản trị kinh doanh bưu chính viễn thông, Nhà xuất bản Bưu điện, Hà Nội.

[7] TS. Nguyễn Thị Hoàng Yến (2014), Bài giảng Hành vi khách hàng, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Tiếng Anh

[8] Buttle. F, Maklan. S (2024), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (5th ed.). Routledge.

[9] De Keyser. B, Verleye. K, Lemon. K, Keiningham. T, & Klaus. P (2020), Moving the customer experience field forward: Introducing the Touchpoint-Experience-Outcome (TEO) framework, *Journal of Business Research*, 115, 132-145. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.040

[10] Dyche. J (2010), *Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàng* (Bản dịch tiếng Việt), Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

[11] Hutt. M. D, & Speh. T. W (2024), *Business Marketing Management: B2B* (13th ed.), Cengage Learning.

[12] Kotler. P (2007), *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, John Wiley & Sons.

[13] Kotler. P, Kartajaya. H, & Setiawan. I (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons.

[14] Kotler. P, & Keller. K. L (2013), *Quản trị Marketing* (Bản dịch tiếng Việt). Nhà xuất bản Lao động Xã hội.

[15] Kumar. V, & Reinartz. W (2024), *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (4th ed.), Springer Texts in Business and Economics.

[16] Palmatier. R. W, Sivadas. E, Stern. L. W, & El-Ansary. A. I (2024), *Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach* (9th ed.), Routledge.

[17] Porter. M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.

[18] Vaniharidasan, & Venkattesh. S. (2011), CRM Implementation in Indian Telecom Industry - Evaluating the Effectiveness of Mobile Service Providers Using Data Envelopment Analysis, *International Journal of Business Research and Management*, 2(1), 15-28.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: MẪU PHIẾU KHẢO SÁT

Đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp

- Đối tượng: Người lao động tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp – VNPT VinaPhone
- Mục đích: Thu thập ý kiến đánh giá về thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp (CRM)
- Các mức thang đo:
  + Mức 1: Hoàn toàn không đồng ý
  + Mức 2: Không đồng ý
  + Mức 3: Trung lập
  + Mức 4: Đồng ý
  + Mức 5: Hoàn toàn đồng ý

PHẦN A: THÔNG TIN CHUNG

1. Giới tính

☐ Nam ☐ Nữ ☐ Khác

2. Độ tuổi

☐ < 25 ☐ 25–35 ☐ 36–45 ☐ > 45

3. Thâm niên công tác

☐ < 3 năm ☐ 3–5 năm ☐ > 5 năm

4. Bộ phận công tác

☐ Kinh doanh

☐ Chăm sóc khách hàng

☐ Kỹ thuật

☐ Khác: .....

5. Vị trí công việc

☐ Nhân viên

☐ Trưởng nhóm

☐ Quản lý

PHẦN B: ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CRM DOANH NGHIỆP

Nội dung	1. Rất không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Bình thường	4. Đồng ý	5. Rất đồng ý
I. Chiến lược CRM (CS)					
Doanh nghiệp có chiến lược CRM rõ ràng					
Khách hàng doanh nghiệp được đặt ở vị trí trung tâm					
Chiến lược CRM được truyền thông rõ tới người lao động					
Mục tiêu CRM được xác định cụ thể và đo lường được					
II. Quy trình CRM (QT)					
Quy trình chăm sóc khách hàng doanh nghiệp được chuẩn hóa					
Quy trình xử lý khiếu nại rõ ràng và hiệu quả					
Các bước trong quy trình CRM được thực hiện nhất quán					
Quy trình phối hợp giữa các bộ phận hiệu quả					
Quy trình CRM giúp nâng cao trải nghiệm khách hàng					
III. Công cụ và hệ thống CRM (CN)					
Hệ thống CRM dễ sử dụng					
Hệ thống CRM hỗ trợ tốt công việc					
Dữ liệu khách hàng đầy đủ					
Dữ liệu được cập nhật kịp thời					
Hệ thống CRM hỗ trợ phân tích và ra quyết định					
Người lao động có kỹ năng chăm sóc khách hàng tốt					
Người lao động hiểu rõ nhu cầu khách hàng doanh nghiệp					
Người lao động được đào tạo về CRM					
Người lao động chủ động trong chăm sóc khách hàng					
V. Kết quả CRM (KQ)					
Khách hàng doanh nghiệp hài lòng với dịch vụ					
Tỷ lệ duy trì khách hàng doanh nghiệp cao					
Khả năng bán thêm/bán chéo tốt					
Mối quan hệ với khách hàng doanh nghiệp bền vững					

PHẦN C: ĐÁNH GIÁ TỔNG THỂ & KỲ VỌNG

1. Đánh giá chung về hiệu quả CRM doanh nghiệp

☐ Rất thấp ☐ Thấp ☐ Trung bình ☐ Cao ☐ Rất cao

2. Theo Anh/Chị, yếu tố cần cải thiện nhất là:

☐ Chiến lược

☐ Quy trình

☐ Công cụ

☐ Con người

Phục lục 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT

PHẦN A: THÔNG TIN CHUNG

Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	72	57.1
Nữ	54	42.9
Độ tuổi		
< 25	12	9.5
25–35	58	46
36–45	38	30.2
> 45	18	14.3
Thâm niên		
< 3 năm	36	28.6
3–5 năm	44	34.9
> 5 năm	46	36.5
Phòng ban		
Kinh doanh	48	38.1
CSKH	36	28.6
Kỹ thuật	30	23.8
Khác	12	9.5
Vị trí		
Nhân viên	78	61.9
Trưởng nhóm	28	22.2

PHẦN B: ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CRM DOANH NGHIỆP

NHÓM CHIẾN LƯỢC CRM (CS)	1. Rất không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Bình thường	4. Đồng ý	5. Rất đồng ý	Trung bình
Doanh nghiệp có chiến lược CRM rõ ràng	6	18	42	38	22	3.45
	4.8%	14.3%	33.3%	30.2%	17.5%	
Khách hàng doanh nghiệp được đặt ở vị trí trung tâm	5	15	40	40	26	3.52
%	4	11.9	31.7	31.7	20.6	
Chiến lược CRM được truyền thông rõ tới người lao động	10	22	44	30	20	3.3
%	7.9	17.5	34.9	23.8	15.9	
Mục tiêu CRM được xác định cụ thể và đo lường được	7	20	41	35	23	3.41
%	5.6	15.9	32.5	27.8	18.3	
II. NHÓM QUY TRÌNH CRM (QT)						
Quy trình chăm sóc khách hàng doanh nghiệp được chuẩn hóa	8	24	42	32	20	3.2
%	6.3	19	33.3	25.4	15.9	
Quy trình xử lý khiếu nại rõ ràng và hiệu quả	9	25	40	33	19	3.18
%	7.1	19.8	31.7	26.2	15.1	
Các bước trong quy trình CRM được thực hiện nhất quán	10	26	41	30	19	3.1
%	7.9	20.6	32.5	23.8	15.1	
Quy trình phối hợp giữa các bộ phận hiệu quả	15	30	40	25	16	3.05
%	11.9	23.8	31.7	19.8	12.7	
Quy trình CRM giúp nâng cao trải nghiệm khách hàng	8	22	40	36	20	3.22
%	6.3	17.5	31.7	28.6	15.9	
III. NHÓM CÔNG CỤ CRM (CN)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Trung bình**
Hệ thống CRM dễ sử dụng	12	28	46	26	14	2.98
%	9.5	22.2	36.5	20.6	11.1	
Hệ thống CRM hỗ trợ tốt công việc	7	18	38	40	23	3.2
%	5.6	14.3	30.2	31.7	18.3	
Dữ liệu khách hàng đầy đủ	11	26	44	30	15	2.95
%	8.7	20.6	34.9	23.8	11.9	
Dữ liệu được cập nhật kịp thời	12	27	43	28	16	2.9
%	9.5	21.4	34.1	22.2	12.7	
Hệ thống CRM hỗ trợ phân tích và ra quyết định	9	24	42	32	19	3
%	7.1	19	33.3	25.4	15.1	

NHÓM CHIẾN LƯỢC CRM (CS)	1. Rất không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Bình thường	4. Đồng ý	5. Rất đồng ý	Trung bình
NHÓM NĂNG LỰC (NL)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Trung bình**
Người lao động có kỹ năng chăm sóc khách hàng tốt	5	15	36	42	28	3.5
%	4	11.9	28.6	33.3	22.2	
Người lao động hiểu rõ nhu cầu khách hàng doanh nghiệp	6	16	38	40	26	3.45
%	4.8	12.7	30.2	31.7	20.6	
Người lao động được đào tạo về CRM	8	22	42	34	20	3.2
%	6.3	17.5	33.3	27	15.9	
Người lao động chủ động trong chăm sóc khách hàng	7	20	40	36	23	3.3
%	5.6	15.9	31.7	28.6	18.3	
V. NHÓM KẾT QUẢ CRM (KQ)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Trung bình**
Khách hàng doanh nghiệp hài lòng với dịch vụ	7	22	42	34	21	3.25
%	5.6	17.5	33.3	27	16.7	
Tỷ lệ duy trì khách hàng doanh nghiệp cao	6	20	40	38	22	3.3
%	4.8	15.9	31.7	30.2	17.5	
Khả năng bán thêm/bán chéo tốt	9	24	44	30	19	3.1
%	7.1	19	34.9	23.8	15.1	
Mối quan hệ với khách hàng doanh nghiệp bền vững	8	22	42	32	22	3.18
%	6.3	17.5	33.3	25.4	17.5	

1. PHẦN C: ĐÁNH GIÁ TỔNG THỂ & KỲ VỌNG

1. Đánh giá chung về hiệu quả CRM doanh nghiệp

Mức đánh giá	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Rất thấp	8	6.30%
Thấp	28	22.20%
Trung bình	52	41.30%
Cao	28	22.20%
Rất cao	10	7.90%
Tổng	126	100%

Theo Anh/Chị, yếu tố cần cải thiện nhất là: **Yếu tố**	**Số lượng**	**Tỷ lệ (%)**
Chiến lược	14	11.10%
Quy trình	34	27.00%
Công cụ	54	42.90%
Con người	24	19.00%
Tổng	126	100%

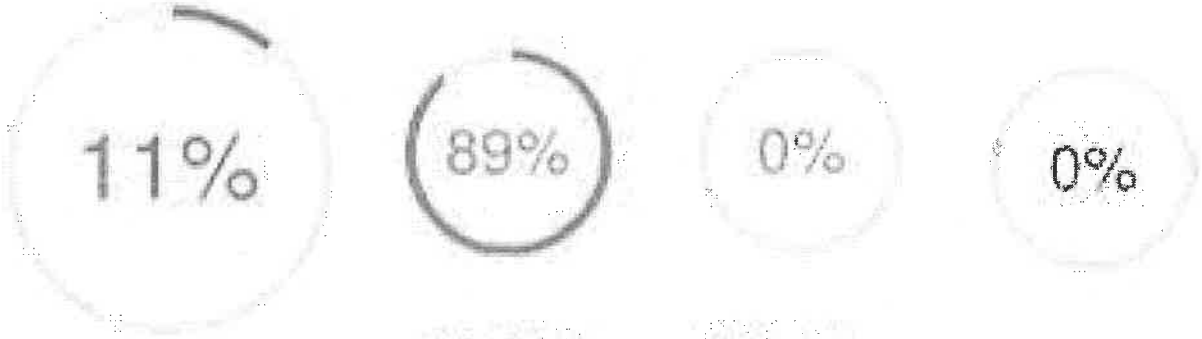
KiểmTraTàiLiệu

BÁO CÁO KIỂM TRA TRÙNG LẶP

Thông tin tài liệu

Tên tài liệu:	Đồ án TN_Giang Trang Final 7.2026 V3 - up check
Tác giả:	nguyen truong giang
Điểm trùng lặp:	11
Thời gian tải lên:	16:52 09/07/2026
Thời gian sinh báo cáo:	16:56 09/07/2026
Các trang kiểm tra:	62/62 trang

Kết quả kiểm tra trùng lặp



Có 11% nội dung trùng lặp

Có 89% nội dung không trùng lặp

Có 0% nội dung người dùng loại trừ

Có 0% nội dung hệ thống bỏ qua

Học viên
Giang
Nguyễn Trường Giang

Nguồn trùng lặp tiêu biểu

tailieu.vn 123doc.net luanvan.moet.gov.vn

BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ
BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BÁO CÁO GIẢI TRÌNH
SỬA CHỮA, HOÀN THIỆN ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP

Họ và tên học viên: Nguyễn Trường Giang

Chuyên ngành: QTKD

Khóa: 2023 đợt 1

Tên đề tài: Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone

Người hướng dẫn khoa học: TS. Vũ Trọng Phong

Ngày bảo vệ: 21/07/2026

Các nội dung học viên đã sửa chữa, bổ sung trong đề án tốt nghiệp theo ý kiến đóng góp của Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp:

TT	Ý kiến hội đồng	Sửa chữa của học viên
1	Tổng quan nguyên cứu bổ sung nội dung; làm rõ phạm vi nghiên cứu, phương pháp, căn cứ xây dựng khảo sát	Học viên đã rà soát, chỉnh sửa các lỗi soạn thảo, các lỗi ngữ pháp
2	Bổ sung khung lý thuyết	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, tác giả đã bổ sung tổng hợp thêm khung lý thuyết ở mục 1.1.2
3	Chương 2: Tập trung, bổ sung chân dung khách hàng doanh nghiệp, gắn kết logic	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, tác giả đã bổ sung tổng hợp thêm chân dung đặc điểm của khách hàng doanh nghiệp ở mục 2.2.1
4	Bổ sung hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, tác giả đã bổ sung tổng hợp thêm hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo ở mục Kết luận
5	Định dạng lại văn bản theo quy định	Học viên đã rà soát, chỉnh sửa các lỗi soạn thảo, các lỗi ngữ pháp, định dạng theo quy chuẩn quy định

Hà Nội, ngày 29 tháng 07 năm 2026

Ký xác nhận của

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG CHẤM ĐỀ ÁN	THƯ KÝ HỘI ĐỒNG	NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC	HỌC VIÊN
PGS.TS.Đặng Thị Việt Đức	TS. Nguyễn Thị Vân Anh	TS. Vũ Trọng Phong	Nguyễn Trường Giang

BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ
BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BIÊN BẢN
HỌP HỘI ĐỒNG CHẤM ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Căn cứ quyết định số Quyết định số 1949/QĐ-HV ngày 07 tháng 07 năm 2026 của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông về việc thành lập Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp thạc sĩ. Hội đồng đã họp vào hồi 14 giờ 05 phút, ngày 21 tháng 07 năm 2026 tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông để chấm đề án tốt nghiệp thạc sĩ cho:

Học viên: **Nguyễn Trường Giang**

Tên đề án tốt nghiệp: **Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng công ty dịch vụ viễn thông - VNPT Vinaphone**

Chuyên ngành: **Quản trị kinh doanh** Mã số: **8340101**

Các thành viên của Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp có mặt: 05 / 05

TT	HỌ VÀ TÊN	TRÁCH NHIỆM TRONG HĐ	GHI CHÚ
1	**PGS.TS. Đặng Thị Việt Đức**	Chủ tịch	
2	**TS. Nguyễn Thị Vân Anh**	Thư ký	
3	**TS. Trần Thị Hòa**	Phản biện 1	
4	**TS. Diêm Thị Thanh Hải**	Phản biện 2	
5	**TS. Trần Việt Tuấn**	Uỷ viên	

Các nội dung thực hiện:

1. Chủ tịch Hội đồng điều khiển buổi họp. Công bố quyết định của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông về việc thành lập Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp thạc sĩ.
2. Người hướng dẫn khoa học hoặc thư ký đọc lý lịch khoa học và các điều kiện bảo vệ đề án tốt nghiệp của học viên. (có bản lý lịch khoa học và kết quả các môn học cao học của học viên kèm theo).
3. Học viên trình bày tóm tắt đề án tốt nghiệp.
4. Phản biện 1 đọc nhận xét (có văn bản kèm theo)
5. Phản biện 2 đọc nhận xét (có văn bản kèm theo)
6. Các câu hỏi của thành viên Hội đồng:

1, Đối tượng khảo sát là đối tượng CRM nhưng đề khảo sát anh chị, nhân viên giải thích cách tiếp cận theo quan điểm ?
2, Các giải pháp đề xuất có thể áp dụng cho các doanh nghiệp khác ?
3, Quản lý đang dựa vào tiêu chí nào đánh giá ?
4, Điều kiện thực tế của VNPT triển khai như thế nào ? Ý nghĩa đề xuất là gì ? Làm rõ đề xuất mô hình cung cấp dịch vụ ?

7. Trả lời của học viên:

- Cần bổ sung đối tượng tham gia vào quy trình, tiếp xúc trực tiếp khách hàng, có ảnh hưởng đến tính khách quan đây là hạn chế đề tài
- Giải pháp có thể đưa nội dung tham khảo cho các DN khác, cần điều chỉnh cho phù hợp (quy mô, dịch vụ)
- Dựa trên kinh nghiệm cá nhân, nhận lực, chưa cập nhật thông tin dự báo
- VNPT mô hình tập trung, phân tán

8. Thư ký đọc nhận xét về quá trình thực hiện đề án tốt nghiệp của học viên *(có văn bản kèm theo).*

9. Hội đồng họp riêng:

- Bầu Ban kiểm phiếu:
  1. Trưởng Ban kiểm phiếu: TS. Trần Thị Hoà
  2. Uỷ viên Ban kiểm phiếu: TS. Đặng Thị Thanh Hải
  3. Uỷ viên Ban kiểm phiếu: TS. Trần Việt Tuấn
- Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp bằng bỏ phiếu kín.
- Ban kiểm phiếu làm việc:
- Trưởng Ban kiểm phiếu báo cáo kết quả kiểm phiếu *(có Biên bản họp Ban kiểm phiếu kèm theo)*
- **Điểm trung bình của đề án tốt nghiệp:** 8.3

Kết luận:

1. Các nội dung cần chỉnh sửa, hoàn thiện sau bảo vệ đề án tốt nghiệp:

- Rà soát ý kiến đóng góp của hội đồng
+ Tổng quan nghiên cứu bổ sung nội dung; làm rõ phạm vi nghiên cứu, phương pháp, căn cứ xây dựng khảo sát
+ Bổ sung khung lý thuyết
+ Chương 2: tập trung, bổ sung chân dung KH DN, gắn với logic
+ bổ sung hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp
- Định dạng lại văn bản theo quy định

2. Đề nghị Học viện công nhận (hoặc không) và cấp bằng (hoặc không) thạc sĩ cho học viên: Nguyễn Trường Giang

3. Đề án tốt nghiệp có thể phát triển thành đề tài nghiên cứu cho NCS.....

Buổi làm việc kết thúc vào 16h10 cùng ngày.

Chủ tịch	Thư ký
Đặng Thị Việt Đức	Nguyễn Thị Vân Anh

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

(Dùng cho người phản biện)

Tên đề tài đề án: **Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông – VNPT Vinaphone**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã chuyên ngành: 8.34.01.01

Họ và tên học viên: NGUYỄN TRƯỜNG GIANG

Họ và tên người nhận xét: TRẦN THỊ HÒA

Học hàm, học vị: TIẾN SĨ

Chuyên ngành: kinh tế

Cơ quan công tác: Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông

Số điện thoại:0914281999.....E-mail:hoattptit@gmail.com

NỘI DUNG NHẬN XÉT

I/ Cơ sở khoa học và thực tiễn, tính cấp thiết của đề tài:

Đề tài nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng công ty công ty Dịch vụ Viễn thông – VNPT Vinaphone, đây là một nội dung quan trọng trong công tác quản trị kinh doanh của doanh nghiệp. Trong bối cảnh các doanh nghiệp viễn thông đang cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ hiện nay, Đề tài có tính thời sự, phù hợp với chuyên ngành Quản trị kinh doanh và định hướng ứng dụng của chương trình đào tạo thạc sĩ tại PTIT. Việc nghiên cứu CRM đối với khách hàng doanh nghiệp trong lĩnh vực viễn thông có ý nghĩa thực tiễn cao khi VNPT đang chuyển đổi từ doanh nghiệp viễn thông sang doanh nghiệp cung cấp dịch vụ số.

II/ Nội dung của đề án, các kết quả đã đạt được:

Nội dung của đề án tốt nghiệp được trình bày trong 70 trang A4, đươc kết cấu theo ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, 3 chương bảo đảm tính logic của đề án.

1. **Về mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đề án đã xác định khá rõ mục tiêu nghiên cứu, bao gồm: Hệ thống hóa cơ sở lý luận về CRM trong doanh nghiệp; Phân tích thực trạng CRM khách hàng doanh nghiệp tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông – VNPT Vinaphone; Đề xuất giải pháp nhằm nâng caocông tác đánh giá này trong thời gian tới

- Đối tượng nghiên cứu là Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại NVPT Vinaphone.

- Phạm vi nghiên cứu được xác: Không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone; Phạm vi thời gian: dữ liệu sơ cấp sẽ được thu thập trong tháng 5 và tháng 6 năm 2025, số liệu thứ cấp đối với các thông tin của doanh nghiệp sẽ thu thập trong 3 năm từ năm 2023 đến năm 2025, số liệu thứ cấp đối với các tài liệu tham khảo sẽ được thu thập từ năm 2001 đến năm 2026. Các giải pháp tiềm năng có thể áp dụng đến năm 2030; Phạm vi nội dung: Đánh giá thực trạng, nguyên nhân và giải pháp nâng cao quản trị khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone

- Nhìn chung, mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu được xác định tương đối phù hợp với nội dung đề tài.

2. **Phương pháp nghiên cứu:**

- Đề tài sử dung các phương pháp

+ Dự liệu thứ cấp chủ yếu dùng phương pháp NC tại bàn

+ Dự liệu sơ cấp: sử dụng phương pháp khảo sát qua bảng hỏi được thiết kế sẵn, nội dung thu thập ý kến của CBCN viên đang làm việc tại đơn vị, quy mô mẫu 126, dùng thang đo liket 5 mức

- Phương pháp xử lý dữ liệu chủ yếu mô tả xử lý dữ liệu sơ cấp.

Tuy nhiện: Phương pháp nghiên cứu chưa rõ sự phù hợp của đối tượng, nội dung, quy mô mẫu, đọ tin cậy mẫu, phương pháp chọn mẫu.

3. **Về cơ sở lý luận của đề án**

Chương 1 đã trình bày các nội dung cơ bản gồm: khái niệm khách hàng, CRM, vai trò, các nhân tố ảnh hưởng, nội dung CRM, các mô hình CRM (IDIC, Value Chain, KAM) và quy trình CRM. Cấu trúc chương hợp lý và bám sát chủ đề nghiên cứu.

Tuy nhiên, chương này vẫn thiên về tổng hợp tài liệu hơn là xây dựng cơ sở lý luận phục vụ trực tiếp cho nghiên cứu, do đó chưa thể hiện rõ hướng tiếp cận, khung lý thuyết của đề tài, làm cơ sở để phân tích thực trạng ở chương 2.

3. **Về phân tích đánh giá thực trạng**

Chương 2 đã sử dụng số liệu thực tế và khảo sát tại chính doanh nghiệp nghiên cứu, tạo cơ sở để đánh giá hoạt động CRM của VNPT VinaPhone. Tuy nhiên, chương vẫn thiên về mô tả hơn là phân tích, chưa khai thác hết giá trị của dữ liệu thu thập được, chưa bám sát khung lý thuyết ở Chương 1 và chưa sử dụng các chỉ số quản trị đặc thù của CRM để đánh giá hiệu quả. Để nâng cao chất lượng học thuật của đề án, tác giả cần tăng cường phân tích nguyên nhân từ dữ liệu, đối chiếu kết quả với các mô hình CRM đã lựa chọn, lượng hóa các tồn tại bằng KPI và bổ sung minh chứng định tính nhằm làm rõ các kết luận trước khi chuyển sang đề xuất giải pháp ở Chương 3.

5. Về các giải pháp đề xuất

Chương 3 đã đưa ra nhiều nhóm giải pháp phù hợp với xu hướng phát triển CRM trong doanh nghiệp viễn thông và bám sát định hướng chuyển đổi số của VNPT VinaPhone. Tuy nhiên, các giải pháp vẫn còn mang tính định hướng, chưa được lượng hóa và chưa thể hiện đầy đủ tư duy quản trị trong triển khai. Để đáp ứng tốt hơn yêu cầu của một đề án Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, tác giả cần cụ thể hóa từng giải pháp bằng mục tiêu, lộ trình, nguồn lực, đơn vị thực hiện, chi phí, KPI và cơ chế giám sát, đồng thời tăng cường sự liên kết giữa cơ sở lý luận (Chương 1), kết quả phân tích thực trạng (Chương 2) và các giải pháp đề xuất (Chương 3). Khi hoàn thiện theo hướng này, đề án sẽ có tính khả thi, tính học thuật và giá trị ứng dụng cao hơn.

III/ Những vấn đề cần giải thích thêm:

1. Cần định dạng văn bản cho đúng theo quy định, trình bày danh mục tài liệu tham khảo và trích dẫn tài liệu tham khảo cho đúng theo quy định.

2. Cần xem lại phần phương pháp nghiên cứu, đặc biệt là phương pháp khảo sát, đối tượng, nội dung, phương pháp chọn mẫu, quy mô mẫu, độ tin cậy của mẫu khảo sát

3. Cần kết cấu lại Chương 1 đảm bảo tính logic và làm nổi bật khung lý thuyết làm cơ sở cho phân tích ở c2 và giải pháp ở c3. Cần làm rõ đặc điểm khách hàng doanh nghiệp

4. Chương 2, cần làm rõ châm dung khách hàng DN của đơn vị, những hơn những tồn tại và nguyên nhân tồn tại trong CRM khách hàng doanh nghiệp của đơn vị.

5. Các giải pháp cần làm rõ giải quyết tồn tại nào của công ty, kết quả đạt được, lô trình thực hiện, nguồn lực thực hiện,…

IV/ Kết luận:

Đề án đã thực hiện nghiên cứu một vấn đề có ý nghĩa thực tiễn trong quản trị CRM của doanh nghiệp. Nội dung nghiên cứu cơ bản đáp ứng được mục tiêu đề ra, có sự kết hợp giữa lý thuyết và phân tích thực trạng tại doanh nghiệp. Với nội dung trình bày trong bản đề án về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu của đề án tốt nghiệp THS ngành QTKD tại Học viện Công Nghệ BCVT. Tôi Đồng ý cho phép học viên bảo vệ đề án tốt nghiệp trước hội đồng

Hà nội, Ngày 18 tháng 07 năm 2026

NGƯỜI NHẬN XÉT

TS. Trần Thị Hòa

Cao học viên cần rõ hơn

1. Trong đề tài, tác giả lựa chọn đối tượng khảo sát là cán bộ, nhân viên của VNPT VinaPhone thay vì khách hàng doanh nghiệp – đối tượng trực tiếp thụ hưởng các hoạt động CRM. Xin tác giả giải thích cơ sở khoa học của việc lựa chọn này? Theo tác giả, việc không khảo sát khách hàng doanh nghiệp có ảnh hưởng như thế nào đến tính khách quan và độ tin cậy của các kết luận nghiên cứu?

2. Đề tài được thực hiện tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông – VNPT VinaPhone với đặc thù là doanh nghiệp viễn thông quy mô lớn. Theo tác giả, các giải pháp đề xuất có thể áp dụng cho các doanh nghiệp viễn thông khác hoặc các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ B2B hay không?

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

(Dùng cho người phản biện)

Tên đề tài luận văn: "Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone"

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã chuyên ngành: 8.34.01.01

Họ và tên học viên: Nguyễn Trường Giang

Họ và tên người nhận xét : TS. Diêm Thị Thanh Hải

Học hàm, học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế - Quản trị

Cơ quan công tác: Trường Đại học FPT – Viện đào tạo đại học quốc tế

Số điện thoại:0966141469 E-mail: diemthanhhai@gmail.com

NỘI DUNG NHẬN XÉT

I/ Cơ sở khoa học và thực tiễn, tính cấp thiết của đề tài:

Tính cấp thiết của đề tài Đề tài "Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - VNPT VinaPhone" mang tính cấp thiết rất cao xuất phát từ bối cảnh vĩ mô và vi mô:

Bối cảnh vĩ mô: Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 cùng sự bùng nổ của AI, Big Data, Cloud đã buộc ngành Viễn thông - CNTT phải chuyển dịch mạnh mẽ. VNPT VinaPhone đang trong lộ trình chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số (DSP).

Bối cảnh vi mô: Thị trường B2B viễn thông cạnh tranh khốc liệt (áp lực từ Viettel, MobiFone và chính sách chuyển mạng giữ số). Khách hàng doanh nghiệp đóng góp tới 30% doanh thu toàn đơn vị nhưng tệp này có biến động lớn, tỷ lệ rời mạng (Churn rate) ở mức 5,2%/năm, đòi hỏi phải có một chiến lược CRM tối ưu để giữ chân và khai thác giá trị trọn đời.

Cơ sở khoa học của đề tài: Đề tài được xây dựng trên nền tảng lý luận vững chắc và giải quyết được "khoảng trống nghiên cứu" trong khoa học quản trị:

Nền tảng lý thuyết: Tác giả đã hệ thống hóa các lý thuyết kinh điển về CRM (Philip Kotler, Nguyễn Văn Dung, Nguyễn Bình Minh) kết hợp các nghiên cứu hiện đại (Buttle & Maklan 2024, Kumar & Reinartz 2024). Học viên vận dụng tốt các mô hình cốt lõi như Mô hình IDIC, Mô hình Chuỗi giá trị CRM, và mô hình Quản trị khách hàng trọng yếu (KAM) để làm khung phân tích.

Khoảng trống nghiên cứu (Research gap): Mặc dù các nghiên cứu trước đây đã bàn nhiều về CRM chung hoặc CRM trong mảng B2C (khách hàng cá nhân), nhưng việc ứng dụng các mô hình tích hợp (Tác nghiệp - Phân tích - Hợp tác) đặc thù cho tệp khách hàng tổ chức (B2B CRM) trong giai đoạn chuyển đổi số của một doanh nghiệp viễn thông vĩ mô tại Việt Nam vẫn chưa được chuẩn hóa thực chứng. Do đó, đề tài này có thể đóng góp trực tiếp vào việc lấp một phần khoảng trống nghiên cứu khoa học đó.

Do đó, đề tài này có thể đóng góp trực tiếp vào việc lấp một phần khoảng trống nghiên cứu khoa học đó.

Cơ sở thực tiễn: Luận văn có căn cứ thực tiễn rất cao khi sử dụng số liệu sản xuất kinh doanh giai đoạn 2023 - 2025 của VNPT VinaPhone. Đặc biệt, học viên đã tiến hành khảo sát thực chứng mẫu sơ cấp gồm 126 cán bộ công nhân viên trực tiếp vận hành tại Ban Khách hàng Doanh nghiệp, giúp các đánh giá thực trạng đạt độ tin cậy khoa học.

II/ Nội dung của luận văn, các kết quả đã đạt được và các điểm cần xem xét:

Các kết quả đã đạt được:

- Luận văn kết cấu logic theo chuẩn một đề án thạc sĩ định hướng ứng dụng (Gồm Mở đầu, 3 Chương, Kết luận và Phụ lục).
- Chương 2 đã phác họa bức tranh thực trạng rõ ràng: Làm nổi bật điểm mạnh về năng lực nhân sự (điểm trung bình kỹ năng đạt 3.50) và tư duy lấy khách hàng làm trung tâm (3.52).
- Học viên đã dũng cảm bóc tách các "điểm nghẽn" hệ thống: Tỷ lệ hồ sơ khách hàng thiếu hụt (mới đạt 65%), quy trình liên thông giữa Kinh doanh và Kỹ thuật

có độ trễ lớn dẫn đến 18,5% phiếu yêu cầu của khách hàng bị xử lý quá hạn SLA, và hiệu quả bán chéo thấp (62% khách hàng chỉ dùng đơn dịch vụ).

- Chương 3 đề xuất hệ giải pháp có tính khả thi cao, tiệm cận thực tế doanh nghiệp như: Xây dựng nền tảng dữ liệu tập trung (CDP) trên Cloud, phát triển hệ thống CRM in-house, và chuẩn hóa đội ngũ Quản trị khách hàng trọng yếu (KAM).

Các vấn đề cần xem xét thêm:

CHƯƠNG 1: Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp

- Hạn chế tại trang 3-4 về tổng quan các vấn đề nghiên cứu
    - Các đề tài quá cũ hoặc chỉ mang tính liệt kê mà không nói rõ các bài này đã làm được gì và chưa làm được gì. Các công trình nước ngoài cũng rất cũ và chưa thực sự hợp lý về loại tài liệu tham khảo.
- **Hạn chế tại Trang 8 - 9 (Khái niệm và phân loại khách hàng):**
    - *Vấn đề:* Tác giả trích dẫn lý thuyết phân loại khách hàng thành "Khách hàng nội bộ" và "Khách hàng bên ngoài". Tuy nhiên, tại đoạn cuối trang 9, tác giả lại tuyên bố: *"Trong phạm vi nghiên cứu về CRM của đề án này, tác giả tập trung chủ yếu vào hướng tới đối tượng là khách hàng bên ngoài doanh nghiệp".*
    - *Hệ quả:* Việc loại bỏ hoàn toàn đối tượng "Khách hàng nội bộ" (chính là cán bộ công nhân viên sử dụng hệ thống CRM) ra khỏi phạm vi nghiên cứu ở ngay chương lý luận là một sự mâu thuẫn logic nghiêm trọng. CRM B2B thành hay bại phụ thuộc rất lớn vào hành vi nhập liệu và phối hợp của nhân viên (khách hàng nội bộ). Việc bỏ qua tệp này khiến cơ sở lý luận bị khuyết một mảng lớn, dẫn đến việc giải thích các xung đột quy trình ở Chương 2 bị thiếu chiều sâu lý thuyết.
- **Hạn chế tại Trang 16 - 18 (Sự thiếu hụt tiêu chí đánh giá cho cấu phần CRM Phân tích):**
    - *Vấn đề:* Tại Hình 1.1 (Trang 16), tác giả đưa vào mô hình Chu trình CRM hiện đại của Buttle & Maklan (2024), làm rõ mối quan hệ giữa ba cấu phần: CRM Tác nghiệp, CRM Phân tích và CRM Hợp tác. Tuy

nhiên, trong phần diễn giải chi tiết sau đó ở Trang 17 và 18, tác giả chỉ liệt kê các tính năng công nghệ (như Cloud, Big Data, SFA) mà hoàn toàn bỏ quên việc xây dựng bộ tiêu chí/chỉ số đo lường hiệu năng cốt lõi của cấu phần CRM Phân tích.

- *Mổ xẻ sâu dưới góc độ chuyên gia:* Tác giả không thiết lập các khái niệm lý thuyết về cách đo lường độ phủ dữ liệu (Data Coverage), tỷ lệ hoàn thiện hồ sơ (Data Completeness), hay thuật toán dự báo rời mạng (Churn Prediction). Lỗ hổng này dẫn đến hệ quả là khi sang Chương 2, tác giả bị lúng túng khi đánh giá thực trạng hệ thống dữ liệu, chỉ đưa ra được các nhận định mang tính cảm tính, thiếu một bộ khung chỉ số lý thuyết để đối chiếu

- **Hạn chế tại Trang 22 (Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng - SERVQUAL):**
  - *Vấn đề:* Học viên đưa thang đo SERVQUAL với 5 thành phần (Sự tin cậy, Sự đảm bảo, Phương tiện hữu hình, Sự cảm thông, Sự phản hồi) vào hệ thống lý thuyết. Tuy nhiên, toàn bộ phần tổng quan này chỉ mang tính chất "chép lại giáo trình". Tác giả hoàn toàn chưa thực hiện bước "bản địa hóa" hoặc tinh chỉnh các tiêu chí của SERVQUAL sao cho phù hợp với đặc thù của ngành dịch vụ viễn thông B2B (ví dụ: yếu tố "phương tiện hữu hình" trong viễn thông doanh nghiệp phải là hạ tầng cáp quang, trung tâm dữ liệu chứ không đơn thuần là bàn ghế, phòng giao dịch).
  - *Hệ quả:* Khiến mô hình lý thuyết này trở nên lạc lõng và không thể làm khung tham chiếu cho phần phân tích thực trạng phía sau.

CHƯƠNG 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone

- **Hạn chế tại Trang 38 - 41 (Phân tích dữ liệu thứ cấp về CRM):**
  - *Vấn đề - Sự đứt gãy giữa lý thuyết và thực chứng:* Tại Chương 1 (Trang 16-18), tác giả đã định nghĩa rất rõ quy trình khép kín của 3 cấu phần CRM (Tác nghiệp -> Phân tích -> Hợp tác). Nhưng khi phân tích thực trạng từ dữ liệu hệ thống ở Trang 38-41, tác giả lại phân tích các chỉ số một cách rời rạc, không theo cấu trúc này.

- *Biểu hiện cụ thể:* Tác giả chỉ ra hệ thống CRM tập trung bị trống dữ liệu 35%, hệ thống Ticket bị chậm SLA 18,5% do nghẽn luồng thông tin Kinh doanh - Kỹ thuật, và 62% khách hàng chỉ dùng đơn dịch vụ. Tuy nhiên, tác giả chưa dùng lý thuyết ở Chương 1 để giải thích: Liệu có phải vì *CRM Tác nghiệp* thu thập thiếu thông tin (trống 35%) dẫn đến *CRM Phân tích* không thể tính toán được nhu cầu, từ đó làm *CRM Hợp tác* bị tê liệt và đẩy tỷ lệ chậm SLA lên cao hay không? Sự thiếu liên kết này làm cho bức tranh thực trạng giống như một báo cáo kỹ thuật nội bộ hơn là một nghiên cứu khoa học.

- **Hạn chế tại Trang 44 - 51 (Phân tích dữ liệu sơ cấp từ khảo sát nhân viên):**
  - *Vấn đề - Thiếu tính khách quan và đa chiều:* Toàn bộ dữ liệu sơ cấp từ Bảng 2.4 đến Bảng 2.8 đều là góc nhìn chủ quan của 126 cán bộ công nhân viên nội bộ Ban KHDN.
  - *Biểu hiện cụ thể tại Trang 50 (Bảng 2.8 - Nhóm kết quả CRM):* Nhân viên tự đánh giá "Khách hàng doanh nghiệp hài lòng với dịch vụ" đạt điểm trung bình 3.25, và "Mối quan hệ bền vững" đạt 3.18. Đối với một luận văn thạc sĩ định hướng ứng dụng, việc đo lường "Sự hài lòng của khách hàng" mà chỉ đi hỏi "nhân viên cảm thấy khách hàng có hài lòng không" là một lỗi phương pháp luận rất nặng. Điểm số này hoàn toàn thiếu tính khách quan khi không có sự đối chứng trực tiếp từ phía các đối tác doanh nghiệp đang sử dụng dịch vụ của VNPT VinaPhone.

CHƯƠNG 3: Giải pháp nâng cao quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone

- **Hạn chế tại Trang 61 - 63 (Giải pháp về CSDL và Công nghệ):**
  - *Vấn đề - Thiếu minh chứng về tính khả thi tài chính:* Học viên đề xuất chuyển đổi sang hệ thống dữ liệu khách hàng tập trung (CDP) và phát triển phần mềm CRM in-house đặt trên nền tảng VNPT Cloud với tổng chi phí ước tính từ 15 đến 23 tỷ VNĐ. Tuy nhiên, trong suốt các trang này, tác giả hoàn toàn không đưa ra bất kỳ một phân tích nào về mặt tài chính: Căn cứ vào đâu để đưa ra con số định mức này? Thời gian hoàn vốn (Payback Period) dự kiến là bao lâu? Biên lợi nhuận tăng thêm từ

việc upsell/cross-sell có đủ bù đắp chi phí vận hành hệ thống hàng năm (2-3 tỷ VNĐ) hay không?

- *Hệ quả:* Khiến giải pháp mang tính "vẽ dự án" công nghệ thuần túy, thiếu góc nhìn năng lực quản trị chi phí của một Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.

- **Hạn chế tại Trang 63 - 64 (Giải pháp xây dựng nguồn nhân lực - KAM):**
  - *Vấn đề - Xung đột cấu trúc tổ chức thực tế:* Tại Trang 64, học viên đề xuất xây dựng đội ngũ Quản trị khách hàng trọng yếu (KAM) chuyên trách kèm cơ chế lương thưởng theo doanh thu và tỷ lệ giữ chân khách hàng. Tuy nhiên, giải pháp này hoàn toàn "bỏ quên" thực trạng cơ cấu tổ chức đã phân tích ở Trang 26 và Trang 28 (mô hình kết hợp chức năng và địa lý phân tán tại 63 Tỉnh/Thành phố). Tác giả không hề làm rõ: Đội ngũ KAM này sẽ thuộc biên chế dọc của Ban KHDN tại Tổng công ty hay thuộc các Trung tâm Kinh doanh Tỉnh/Thành? Nếu phát sinh xung đột về lợi ích và KPI doanh số giữa KAM cấp Tổng công ty và nhân viên AM tại địa bàn (nơi khách hàng đặt trụ sở chi nhánh) thì cơ chế điều phối quản trị sẽ giải quyết như thế nào?

III/ Những vấn đề cần giải thích thêm:

Câu hỏi 1: Tại **Trang 16 và Trang 17 (Chương 1)**, học viên đã phân tích rất kỹ mối quan hệ hữu cơ khép kín giữa 3 cấu phần: *CRM Tác nghiệp, CRM Phân tích và CRM Hợp tác*. Tuy nhiên, tại kết quả phân tích thực trạng ở **Trang 40 và Trang 41 (Chương 2)**, dữ liệu cho thấy cấu phần *CRM Phân tích* tại VNPT VinaPhone gần như bị tê liệt do tỷ lệ hoàn thiện hồ sơ khách hàng chỉ đạt 65% (trống dữ liệu đến 35%) và có tới 18,5% sự cố bị xử lý quá hạn SLA do nghẽn luồng thông tin. Học viên hãy giải thích rõ: Với thực trạng dữ liệu "bị gãy" như vậy, đội ngũ quản lý tài khoản (AM) hiện tại đang dựa vào cơ chế hay công cụ nào để đưa ra chỉ dẫn hành động/dự báo rời mạng nhằm giữ chân khách hàng doanh nghiệp?

Câu hỏi 2: Tại **Trang 23 (Chương 1)**, học viên đưa vào mô hình lý thuyết *Quản trị khách hàng trọng yếu (KAM)*. Đến **Trang 64 (Chương 3)**, học viên đề xuất giải pháp cốt lõi là xây dựng đội ngũ KAM chuyên trách cho Top 100 - 200 khách hàng doanh nghiệp lớn nhất, đồng thời thiết lập hệ thống KPI riêng cho họ. Học viên hãy cho biết,

trong điều kiện thực tế của VNPT VinaPhone hiện nay (mô hình tổ chức kết hợp chức năng và địa lý phân tán tại 63 tỉnh/thành như mô tả ở **Trang 26 và Trang 28**), việc triển khai nhân sự KAM chuyên trách này sẽ được quản lý tập trung tại cấp Tổng công ty hay phân tán về các Trung tâm Kinh doanh Tỉnh/Thành phố? Cơ chế phối hợp xử lý lỗi kỹ thuật đặc thù (SLA < 2h) cho nhóm VIP này sẽ vượt cấp quy trình vận hành hiện tại như thế nào?

IV/ Kết luận:

Về cơ bản luận văn của Học viên đã đáp ứng các điều kiện của luận văn tốt nghiệp cao học theo quy định.

Học viên sẽ đạt được mức đánh giá tốt hơn nếu trả lời tốt các câu hỏi của Hội đồng Khoa học.

Ngày 21 tháng 07 năm 2026

NGƯỜI NHẬN XÉT

TS. Diêm Thị Thanh Hải