

# Phát triển dịch vụ hàng hải theo hướng “lấy khách hàng làm trung tâm” ở Công ty Cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam

Nguyễn Bích Thảo

Cùng với xu thế phát triển nhanh chóng của thương mại quốc tế, dịch vụ hàng hải ngày càng trở nên quan trọng hơn, ngày nay dịch vụ hàng hải đã trở thành ngành kinh tế quan trọng đặc biệt trong phát triển của nền kinh tế quốc dân Việt Nam. Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng luôn là yếu tố quan trọng, phát triển hệ thống khách hàng đem lại lợi nhuận và phát triển thương hiệu cho một doanh nghiệp. Để tạo ra sự khác biệt cả về dịch vụ, mở rộng thị phần và nâng cao vị thế trên đường đua cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ hàng hải nói chung và công ty cổ phần Đại lý hàng hải Việt Nam nói riêng đã và đang lấy khách hàng làm trung tâm để xây dựng chiến lược hoạt động.

## 1. Khái niệm và nội dung của dịch vụ hàng hải

### 1.1. Khái niệm dịch vụ hàng hải

Hàng hải là toàn bộ những hoạt động trao đổi và mua bán hàng hoá, xuất hàng hoá, chuyên chở hàng hoá, quản lý hàng hoá trên biển. Theo nghĩa rộng, hàng hải bao hàm cả các dịch vụ hậu cần vận tải trên bờ và các hoạt động khác. Dịch vụ hàng hải bao gồm dịch vụ vận chuyển đường biển, môi giới hàng hải, bốc dỡ hàng hoá trên cảng biển.

Trong dịch vụ vận chuyển đường biển, những công ty dịch vụ hàng hải sẽ nhận những hợp đồng ủy quyền của các công ty hay các đại lý khác về việc vận chuyển hàng hóa hay các công việc giao nhận hàng hóa bằng đường biển. Các công ty hàng hải cũng cho thuê tàu, hay các phương tiện vận chuyển và bốc dỡ hàng hóa trên biển, cho thuê các nhà kho để lưu trữ hàng hóa gần biển khi chuẩn bị vận chuyển hàng hóa.

Trong dịch vụ môi giới hàng hải, các công ty dịch vụ hàng hải làm người trung gian đi kí kết các hợp đồng cho khách hàng có liên quan đến việc vận chuyển hàng hóa. Là người đại diện đi kí kết thay các công ty các đại lý về hợp đồng bảo hiểm hàng hải cho các công ty khác, hay các hợp đồng thuê tàu thuê container khi vận chuyển hàng hóa khi được các công ty, các đại lý ủy thác.

Trong dịch vụ bốc dỡ hàng hóa trên cảng biển, công ty dịch vụ hàng hải sử dụng những máy móc chuyên dụng bốc dỡ các container hàng hóa từ trên tàu xuống bến cảng cho khách hàng. Vận chuyển hàng hóa đến địa điểm của khách hàng nếu khách hàng có yêu cầu.

### 1.2. Nội dung của phát triển doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm

Doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm là doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh đặt trọng tâm vào khách hàng, lấy nhu cầu và sự hài lòng của

khách làm cơ sở để tiến hành các hoạt động trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm trong lời nói và hành động đều hướng tới mang đến trải nghiệm tích cực cho khách hàng trước, trong và sau khi sử dụng hàng hoá, dịch vụ.

Trong triển khai chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm, doanh nghiệp cần quán triệt ba nguyên tắc cơ bản. Một là, tập trung vào nhu cầu khách hàng, lấy sự hiểu biết nhu cầu về của khách hàng làm cơ sở để phát triển sản phẩm, dịch vụ. Hai là, doanh nghiệp củng cố thương hiệu ở mọi tương tác, không dừng lại ở truyền thông. Ba là, coi trải nghiệm khách hàng là năng lực của doanh nghiệp, không chỉ là chức năng của một bộ phận khách hàng mà là của tất cả các bộ phận, tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp đều đóng góp để kiến tạo trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng.

Các bước cơ bản trong phát triển doanh nghiệp theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm:

Một là, doanh nghiệp phải xác định khách hàng mục tiêu. Thông thường mục tiêu của doanh nghiệp là lợi nhuận, nhưng lợi nhuận chỉ có được khi doanh thu đạt đến mức độ nhất định, mà doanh thu chỉ có được khi có khách hàng. Một doanh nghiệp phát triển theo hướng “lấy khách hàng làm trung tâm” là doanh nghiệp chú trọng đến xác định khách hàng mục tiêu. Mô tả thật rõ ràng chân dung khách hàng mục tiêu của mình. Lấy đó làm cơ sở phát triển sản phẩm, dịch vụ để thoả mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng trong phân khúc ưu tiên. Bản thân khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp luôn có sự phát triển về nhu cầu, sở thích của họ, vì thế chân dung khách hàng mục tiêu cần được phát triển không ngừng.

Hai là, doanh nghiệp tạo dựng nền văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm. Doanh nghiệp tập trung vào xây dựng và phát triển văn hoá lấy khách hàng làm trung tâm trong việc xây dựng: quy chế, quy

định của công ty; khẩu hiệu (slogan); tầm nhìn; sứ mệnh; giá trị cốt lõi; triết lý kinh doanh; đội ngũ nhân sự. Các hoạt động của doanh nghiệp được tiến hành trên nền tảng thấu hiểu với khách hàng. Xây dựng cơ cấu tổ chức doanh nghiệp theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm, trong cơ cấu tổ chức, bộ phận khách hàng phải được chú trọng. Trong bản mô tả vị trí của các phòng ban chức năng, mô tả vị trí việc làm hiển thị rõ những nhiệm vụ, chức năng khách hàng. Trong tổ chức phát triển sản phẩm, phải khảo sát, phân tích kỹ càng nhu cầu của khách hàng. Doanh nghiệp phải giúp khách hàng hiểu được giá trị, ý nghĩa của sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp với đời sống và hoạt động sản xuất kinh doanh của họ.

Ba là, doanh nghiệp chú trọng đào tạo về dịch vụ khách hàng cho toàn thể nhà quản lý các cấp và người lao động trong doanh nghiệp. Trong kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp cần có kế hoạch đào tạo dịch vụ khách hàng. Nội dung của chương trình đào tạo khách hàng là giúp cán bộ quản lý và nhân viên trong doanh nghiệp nắm rõ được giá trị của chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm. Đào tạo cho họ phương pháp phục vụ khách hàng, hình thành thói quen và kỹ năng đề cao, trân trọng khách hàng. Giúp toàn thể cán bộ và nhân viên trong doanh nghiệp hiểu cơ bản về khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp, lấy đó làm cơ sở để phục vụ khách hàng tốt nhất. Trang bị cho nhà quản lý và nhân viên phương tiện, công cụ để giao tiếp khách thuận tiện.

Bốn là, doanh nghiệp chú trọng tạo động lực cho nhân viên: Lồng ghép việc lấy khách hàng làm trung tâm trong hoạt động vào chương trình, kế hoạch làm việc của doanh nghiệp và của mỗi người. Xây dựng kế hoạch khen, thưởng cả vật chất và tinh thần với cá nhân có sáng kiến và nỗ lực hiệu quả để giúp khách hàng hài lòng khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Tổ chức những sự kiện hàng năm, hàng tháng kết nối doanh nghiệp, nhân viên với khách hàng, tổ chức các chuyến du lịch du lịch để tăng cường sự gắn kết, tạo môi trường doanh nghiệp tốt đẹp là nền tảng vững chắc để mỗi nhân viên trở thành chuyên gia khách hàng trong từng hành động của họ.

## **2. Thực trạng dịch vụ hàng hải lấy khách hàng làm trung tâm ở Công ty Cổ phần đại lý hàng hải Việt Nam**

Công ty Cổ phần Đại lý hàng hải Việt Nam (VOSA Corporation) được thành lập vào ngày 13/3/1957, tiền thân là Công ty Đại lý tàu biển Việt Nam – một trong những đơn vị đầu tiên của ngành hàng hải Việt Nam. Trải qua quá trình phát triển, VOSA trở thành một trong những doanh nghiệp dẫn đầu trong lĩnh vực hàng hải và logistics tại Việt Nam, với hệ thống đại lý, chi nhánh trên khắp cả nước. Trên thị trường

quốc tế, công ty đã có mặt tại châu Âu, châu Mỹ. VOSA là doanh nghiệp có nhiều kinh nghiệm trong cung cấp giải pháp vận chuyển toàn diện trong nhiều lĩnh vực như: dịch vụ đại lý tàu biển, môi giới, cho thuê tàu, chuỗi cung ứng dịch vụ logistics, vận tải đa phương thức. Trong những năm gần đây, doanh nghiệp mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực đầu tư bất động sản, đầu tư kho bãi, cảng, tạo sự liên kết với các tập đoàn kinh tế khách cùng phát triển.

Phát triển dịch vụ hàng hải theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm ở Công ty Cổ phần Đại lý hàng hải Việt Nam đã được chú trọng thể hiện trên các khía cạnh sau:

### **a. Xác định khách hàng mục tiêu.**

Ngay từ khi thành lập, VOSA đã xác định khách hàng mục tiêu là những hãng tàu, chủ hàng, các công ty xuất nhập khẩu, các chủ đầu tư các dự án...

Các hãng tàu thực cần sự kết nối với các chủ hàng, các công ty xuất nhập khẩu để cho thuê tàu biển vận chuyển hàng hoá nội địa và quốc tế. Các chủ hàng, các công ty xuất, nhập khẩu hàng hoá cần có phương tiện container, tàu để chở hàng hoá của mình đến các thị trường nhanh chóng, hiệu quả nhất. Các chủ đầu tư cần tìm những dự án tiềm năng để đầu tư sinh lợi.

Theo báo cáo của Đề án phát triển đội tàu quốc tế của Việt Nam, tính đến ngày 31/12/2020, VIMC sở hữu quản lý đội tàu gồm 65 chiếc (5 tàu dầu, 10 tàu container, 50 tàu hàng khô) tổng trọng tải khoảng 1.5 triệu DWT, trọng tải bình quân mỗi tàu 23.019 DWT với tuổi trung bình 19 tuổi. So với trước đó, năm 2015, Việt Nam có 597 chủ tàu thuộc nội thành phần kinh tế, trong đó chỉ có 33 chủ tàu sở hữu đội tàu có tổng trọng tải trên 10.000 DWT, còn lại là đội tàu nhỏ thuộc các thành phần kinh tế tư nhân, nhỏ lẻ tại các địa phương Hải Phòng, Thanh Hóa, Thái Bình, Cần Thơ... Trong số 33 chủ tàu lớn có đến 25 chủ tàu thuộc 4 tập đoàn kinh tế lớn như: Tổng công ty hàng hải Việt Nam (Vinalines), Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (Petro-VietNam), Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) và Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy (SBIC). Các chủ tàu thuộc Vinalines sở hữu đội tàu lớn nhất, lên đến 2,4 triệu DWT với 122 tàu các loại, bao gồm 18 tàu công-ten-nơ với tổng trọng tải khoảng 160.395 DWT; 8 tàu dầu sản phẩm tổng trọng tải 451.375 DWT; tàu chở hàng khô 120 chiếc có tổng trọng tải 2.765.235 DWT, tàu khác 37.706 DWT, chiếm 45% tổng trọng tải đội tàu quốc gia, trong đó tàu hàng khô chiếm 55%, công-ten-nơ chiếm 24% và tàu dầu chiếm 28%. Các chủ tàu vận tải thuộc Petrolimex sở hữu 10 tàu dầu sản phẩm với tổng trọng tải 288.239 DWT, chiếm 32% tổng trọng tải tàu dầu Việt Nam và 7% tổng trọng tải đội tàu quốc gia. Các chủ tàu khác là các doanh nghiệp nhỏ, số lượng tàu sở hữu ít, trọng tải nhỏ. Có doanh nghiệp chỉ sở hữu 1 tàu duy nhất. Với quy mô và

chất lượng đội tàu vận tải biển của không ngừng tăng, các doanh nghiệp cần có dịch vụ kết nối khách hàng để hoạt động.

b. Xây dựng văn hoá lấy khách hàng làm trung tâm ở Công ty Cổ phần Đại lý hàng hải Việt Nam

Chiến lược phát triển doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm của VOSA thể hiện quy chế, quy định của công ty; khẩu hiệu (slogan); tầm nhìn; sứ mệnh; giá trị cốt lõi; triết lý kinh doanh; đội ngũ nhân sự đã được VOSA phát triển từ khi thành lập cho tới nay.

Việc xây dựng quy chế, quy định của công ty được hoàn thiện theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm. Trên cơ sở khảo sát sự hài lòng của khách hàng theo chu kỳ hàng năm và tiếp nhận phản hồi 24/7 của khách hàng về dịch vụ do VOSA cung cấp. Ban lãnh đạo công ty đã tiến hành điều chỉnh quy chế quy định lớn hàng năm. Có những quy định cũ được điều chỉnh và quy định mới được ban hành tức thời để giải quyết những vấn đề mới phát sinh một cách hiệu quả nhất.

Trong kế hoạch phát triển của VOSA 2022, VOSA chủ trương tiếp tục giữ vững khách hàng truyền thống tại các khu vực Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc và các khu vực khác; Tập trung phát triển thị trường trong nước đối với các khách hàng là chủ hàng, nhà máy sản xuất tại Việt Nam; Công ty tiếp tục tập trung tiếp cận các công ty logistics nước ngoài và những công ty đại lý toàn cầu để mở rộng quan hệ và dịch vụ.

Trong tiêu chí tuyển dụng từng vị trí việc làm, công ty đã chú trọng nhận tố con người, tuyển dụng nhân sự giỏi được đào tạo bài bản và có kinh nghiệm về Marketing, chăm sóc khách hàng và phục vụ khách hàng tốt nhất.

Công ty có bộ phận theo dõi và lấy ý kiến khách hàng theo định kỳ. Định kỳ hàng tuần, hàng tháng, hàng quý, hàng năm tùy theo đối tượng khách hàng để có gặp gỡ, trao đổi thông tin về nhu cầu khách hàng. Ngoài ra, công ty có lấy phiếu khảo sát ý kiến khách hàng, tùy đối tượng khách hàng sẽ lấy ý kiến 1 tháng/1 lần, 3 tháng/1 lần, 6 tháng/1 lần. Ý kiến phản hồi khách hàng là cơ sở để điều chỉnh hoạt động doanh nghiệp hướng tới phục vụ tốt nhất khách hàng.

c. Đào tạo về dịch vụ khách hàng

Công ty rất coi trọng đào tạo phát triển nói chung và phát triển dịch vụ khách hàng nói riêng. Hàng năm công ty tổ chức 2 khoá đào tạo về dịch vụ khách hàng. Cập nhật kiến thức, công nghệ mới nhất cho cán bộ nhân viên nhằm phục vụ khách hàng tốt nhất.

Nội dung các khoá đào tạo dịch vụ khách hàng có nội dung: nâng cao kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ, sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Kiến thức

về quan hệ khách hàng, hành vi khách hàng, xu hướng biến đổi của cầu với hàng hoá dịch vụ mà công ty đang cung ứng. Huấn luyện các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng tiếp xúc, chia sẻ thông tin, nắm bắt tâm tư nguyện vọng của khách hàng.

Các khoá đào tạo về dịch vụ đào tạo khách hàng có ý tích cực trong mang lại những dịch vụ tốt nhất và làm cho khách hàng hài lòng về những dịch vụ của Công ty.

d. Các chương trình tạo động lực cho nhân viên đã được thực hiện ở Công ty cổ phần Đại lý hàng hải Việt Nam

Để thúc đẩy nhân viên hoạt động, làm việc tích cực theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm. Doanh nghiệp có phần thưởng trao cho những nhân viên giúp khách hàng hài lòng. Công ty tổ chức những sự kiện hàng năm, hàng tháng kết nối doanh nghiệp, nhân viên với khách hàng. Phần thưởng cho mỗi chu kỳ phấn đấu là những chuyến du lịch, các team-building...vừa giúp phát triển các kỹ năng vừa tạo sự gắn kết giữa các thành viên và môi trường tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Bên cạnh những thành tựu đạt được, phát triển theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm ở VOSA còn một số hạn chế như sau: Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh chưa phản ánh thực sự rõ nét chủ trương lấy khách hàng làm trung tâm. Các khoá đào tạo nghiệp vụ khách hàng chưa tạo ấn tượng và thu hút được người học.

Phát triển doanh nghiệp nói chung và phát triển dịch vụ hàng hải ở Công ty Cổ phần hàng hải Việt Nam theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm là xu thế tất yếu đồng thời cũng mang lại ý nghĩa to lớn với sự phát triển bền vững công ty. Trong những năm qua, phát triển theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm đã hình thành một cách tự nhiên trong quá trình phát triển của doanh nghiệp và cũng đã gặt hái được những thành tựu to lớn. Thời gian tới đây, phát triển theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm của VOSA cần trở thành chiến lược phát triển, với những hoạt động đồng bộ trên toàn doanh nghiệp để phát triển bền vững và vươn ra biển lớn./.

## Tài liệu tham khảo

Cục hàng hải Việt Nam (2021), Đề án phát triển đội tàu biển quốc tế của Việt Nam

Đặng Đình Đào (2021), Giáo trình Quản trị Logistics, NXB Tài chính

M. K., Kyle (2019), Lấy khách hàng làm trung tâm: Yếu tố phát triển thương hiệu bền vững, NXB Công thương.

<https://vosa.com.vn>