Kinh nghiệm triển khai CRM của một số doanh nghiệp trên thế giới và bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam

Nguyễn Trung Chính

Nghiên cứu này nhằm mục tiêu phân tích làm rõ kinh nghiệm triển khai CRM (Customer Relationship Management – Quản lý quan hệ khách hàng) của các doanh nghiệp trên thế giới, từ đó rút ra một số bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam. Theo đó các doanh nghiệp Việt Nam cần chú trọng những vấn đề sau khi triển khai CRM: (1) không nên vội vàng trong triển khai CRM; (2) Thống nhất trong nội bộ doanh nghiệp về phương pháp và chiến lược triển khai CRM; (3) Có tư duy luôn đặt khách hàng làm trung tâm trong mọi khâu hoạt động; (4) Thuê dịch vụ tư vấn khi triển khai giải pháp CRM; (5) Áp dụng những công nghệ thực sự phù hợp với thực trạng của doanh nghiệp.

1. Mở đầu

Trong bối cảnh thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, việc tìm kiếm và giữ chân khách hàng là một ưu tiên không những đối với các doanh nghiệp bán lẻ hàng điện tử mà còn quan trọng đối với những doanh nghiệp trong các ngành khác. Việc áp dụng CRM trong doanh nghiệp không còn quá xa lạ tại Việt Nam nói riêng và trên thế giới nói chung, từ những doanh nghiệp vừa và nhỏ cho tới những doanh nghiệp lớn. Trên thực tế, đã có rất nhiều doanh nghiệp biết tận dụng và triển khai CRM ngay từ những giao dịch đầu tiên và đã để lại ấn tượng rất tốt với khách hàng, làm tăng tỷ lệ quay lại mua hàng vào lần sau. Nhận ra vấn đề đó, ngày nay bất kể doanh nghiệp dù mới thành lập hay thành lập lâu năm và có chỗ đứng trên thương trường thì cũng đều quan tâm tới CRM hơn

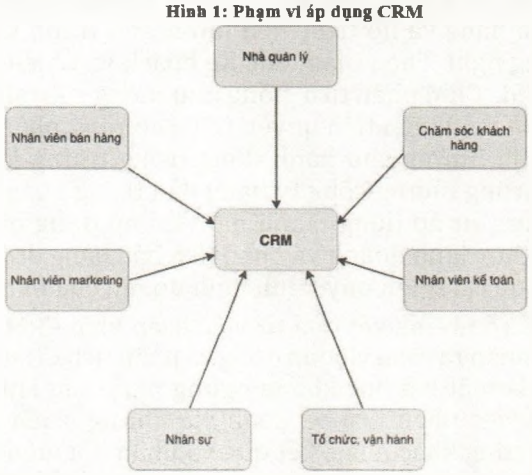
Theo các báo cáo đáng tin cậy, việc ứng dụng CRM trong hoạt động kinh doanh sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí và nâng cao được tập khách hàng tiềm năng chất lượng. Nguyên nhân vì chi phí để tiếp cận tập khách hàng mới cao tới gấp 5 đến 15 lần cho chi phí duy trì đối tượng khách hàng cũ. Các doanh nghiệp ở Việt Nam đã không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và quan hệ tốt với khách hàng. Tuy nhiên, công tác quản lý quan hệ khách hàng của các doanh nghiệp cơ bản vẫn còn những hạn chế. Điều này làm giảm đi tính hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, dẫn tới việc thu hút và giữ chân khách hàng mới ngày càng khó khăn

2. Cơ sở lý thuyết

Hiểu theo một cách đơn giản nhất, "CRM là đặt khách hàng tại trung tâm của việc hoạt động kinh doanh". Với sự hỗ trợ của công nghệ, mục tiêu của doanh nghiệp là có được góc nhìn toàn cảnh về khách hàng, từ đó giúp doanh nghiệp có được góc nhìn toàn diện hơn về khách hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ và thỏa mãn của từng khách hàng, cũng như tối đa hoá lợi nhuận từ các mối quan hệ này. Từ đây tác giả xin nêu ra khái niệm CRM dưới hai góc nhìn là kinh doanh và công nghệ:

Phạm vi áp dụng: CRM có thể áp dụng cho nhiều bộ phận của một doanh nghiệp bán lẻ hàng điện tử từ bán hàng, tiếp thị, nhân sự, kế toán, cho đến những nhà quản lý của một doanh nghiệp đề có thể hưởng lợi từ những lợi ích của việc triển khai CRM.

Hình 1: Phạm vi áp dụng CRM



Tuỳ quy mô lớn nhỏ của từng hãng bán lẻ hàng điện tử mà quy trình triển khai CRM tại các doanh nghiệp sẽ có những tính chất khác nhau riêng biệt, tuy nhiên vẫn gồm các bước cơ bản như sau:

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

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

+ Bước 3: Kiểm tra hệ thống – kiểm tra những chức năng của giải pháp đã lựa chọn phục vụ nhu cầu doanh nghiệp ở mức độ nào, để đảm bảo hệ

thống có thể vận hành một cách trơn tru và hiệu quả

+ Bước 4: Đào tạo nhân viên khai thác và sử dụng hệ thống

+ Bước 5: Thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng, nhân viên của công ty, đặc biệt là bộ phận chăm sóc khách hàng.

3. Kinh nghiệm triển khai CRM của các doanh nghiệp trên thế giới

3.1. Nhà cung cấp dịch vụ đa phương tiện điện thoại Hồng Không CSL

SCL Mobile Limited là một công ty viễn thông của Hồng Kông, điều hành các thương hiệu mạng di động của "scl", " 1010" và "SIM câu lạc bộ". Công ty CSL là một trong những công ty đầu tiên trên thế giới tung ra thị trường những dịch vụ cao cấp về viễn thông thời bấy giờ như Dữ liệu chuyển mạch tốc độ cao (HSCSD), Dịch vụ GPRS, Tốc độ nâng cấp dữ liệu cho cuộc cách mạng GSM (EDGE) và Dịch vụ nhắn tin đa phương tiện (MMS)

CSL cho rằng tính cạnh của họ nhằm mục đích tạo cho khách hàng những trải nghiệm hấp dẫn – phản ứng nhanh chóng và hợp lý cùng với khác biệt hoá về sản phẩm và dịch vụ (như là dịch vụ dữ liệu và mạng lưới). CRM được xem là một trong những nhân tố chủ chốt trong chiến lược kinh doanh của CSL, giúp doanh nghiệp có thêm vốn hiểu biết về khách hàng và hỗ trợ chiến lược cạnh tranh không ngừng nghỉ. Theo Giám đốc Kế hoạch và Chiến lược của CSL, CRM phân tích giống như móng của một tòa nhà, là điều kiện tiên quyết. CSL cho rằng phân tích sẽ định hướng cho hành động trong tương lai. Là một trong những công ty hàng đầu trong ngành, họ đã thực sự áp dụng mạnh mẽ việc áp dụng những kiến thức kinh doanh và phân tích bán hàng dựa vào CRM để cải thiện quy trình kinh doanh của mình.

Để có những kết quả từ việc triển khai CRM, CSL luôn nhận ra rằng việc áp dụng và phân tich CRM phải luôn là một bài học không ngừng nghỉ. Sau khi tiến hành việc phân tích và đánh giá những chiến lược marketing khác nhau, kết quả và phản hồi luôn phải được đánh giá và áp dụng trở lại thực tiễn doanh nghiệp tạo thành một vòng tuần hoàn trong hệ thống. Điều này không những giúp cho CSL có những thay đổi phù hợp với thị trường mà còn có những hành động kịp thời đối với những xu hướng mới và chủ động trước những biến động của thị trường.

3.2. Ngân hàng Egnatia (Hy Lạp)

Tập đoàn Egnatia được thành lập vào giữa năm 1991 với trụ sở chính tại Hy Lạp. Hiện nay, ngân hàng Egnatia một mạng lưới hơn 77 chi nhánh và trung tâm kinh doanh trải dài khắp trên thế giới. Dự án CRM được bắt đầu vào tháng 1/2007 và tháng 10 cùng năm được bắt đầu đưa vào dự án thực tế để triển khai. Tới nay mối quan hệ giữa ngân hàng Egnatia và các nhà cung cấp CRM đã được 10 năm và càng ngày càng có nhiều sự tiến triển trong mối quan hệ.

Việc tích hợp CRM của công ty với dịch vụ thoại đã giúp ngân hàng Egnatia tiến đến gần với việc tận dụng nguồn lực tại trung tâm đàm thoại để kinh doanh thêm các dịch vụ khác như tư vấn giao dịch chứng khoán, tư vấn khoản vay, tư vấn mua bất động sản,..... Bên cạnh đó, ngân hàng cũng không phải tốn thêm chi phí để thuê nhân sự cho trung tâm đàm thoại để đáp ứng được với nhu cầu gọi điện ngày càng tăng của khách hàng.

Giải pháp CRM đã mang lại cho ngân hàng một hiệu năng hoạt động cao hơn, tăng chất lượng dịch vụ và thời gian hồi đáp của hệ thống đối với khách hàng. Mặc dù tần suất cuộc gọi tăng lên 40% nhưng thời gian phản hồi giảm từ 20 phút xuống 2 phút, bất chấp việc ngân hàng ngày càng cho ra nhiều dịch vụ hơn nhưng thời gian đàm thoại giảm tới 50%.

Với số vốn ban đầu được đầu tư chỉ khoản 1,5 triệu đô la, nhưng chỉ trong một khoản thời gian ngắn là 5 năm sau đó, ROI (lợi suất đầu tư) đã tăng 320% và IRR (tỷ suất hoàn vốn nội bộ) là 89%.

3.3. Công ty A&M chuyên kinh doanh hàng điện tử - điện lạnh tại Mỹ

Công ty này bắt đầu triển khai ứng dụng CRM với nhân viên tư vấn và hỗ trợ khách hàng. Với nhân viên kinh doanh, công ty làm cho họ hiểu giá trị của CRM. Sau đó công ty đưa ra một loạt các quy định hành chính mang tính bắt buộc về việc nhân viên kinh doanh phải tuân thủ việc nhập dữ liệu vào phần mềm CRM hàng ngày. Công ty đã tiến hành thu thập dữ liệu từ nhiều nơi khác nhau vào phần mềm. Họ hoàn tất công việc với hơn 26.000 tổ chức. Sau đó, với nhân viên tư vấn và hỗ trợ khách hàng, việc triển khai rất dễ dàng. Lợi ích lớn nhất có được chính là công ty có nguồn thông tin chính xác, thống nhất, và cập nhật về tất cả các khách hàng của mình, bao gồm cả dữ liệu từ đối tác mà trước đây thường không rõ ràng do hệ thống kênh hai chiều. Công ty cũng có thể thực hiện việc theo dõi và quản lý những thay đổi về sản phẩm. Đồng thời, công ty có thể theo dõi công việc giao dịch của các nhân viên bán hàng, có thể xem báo cáo của từng người, từng nhóm, hay của cả công ty. Bài học kinh nghiệm từ việc ứng dụng CRM của công ty A&M cho thấy công ty có 1 người lãnh đạo, người mà hiểu mọi vấn đề khó khăn, nhận thức được lợi ích, và hiểu tầm quan trọng của việc thực hiện ứng dụng CRM trong toàn doanh nghiệp.

3.4. Doanh nghiệp mỹ phẩm L'Oréal Úc

Trong nhiều năm qua L'Oréal, chủ sở hữu của 28 dòng mỹ phẩm gồm Garnier, Maybelline và Lancôme, chỉ đơn giản phân loại khách hàng L'Oreal Paris hoặc khách hàng thân thiết của thương hiệu

Maybelline. Tuy nhiên các kênh thương mại điện tử mới đã tạo ra nhiều lựa chọn phong phú làm cho người tiêu dùng trở nên ít trung thành hơn. Tuy các đại lý quảng cáo thường quyết định việc mua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, nhưng Eymery cho biết L'Oréal giờ có thể cung cấp dữ liệu ngược trở lại cho các đại lý thông qua các nền tảng như Salesforce Marketing Cloud và Datorama. Tuy các phương tiện truyền thông truyền thống như TV và tạp chí in vẫn là chủ đạo nhưng Facebook giờ là nền tảng phân phối video lớn cho các thương hiệu (chỉ đứng sau YouTube) và là nguồn tải về ứng dụng số một. L'Oreal hiện là đối tác quảng cáo cho Instagram và Twitter Amplify ở Úc. Ưu tiên của một thương hiệu lớn đó là thu thập dữ liệu và sử dụng nó ngày càng thông minh hơn để tăng cường mối quan hệ trực tiếp với người tiêu dùng.

4. Bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam

Thứ nhất, không vội vàng trong triển khai CRM. Sự vội vàng trong việc triển khai CRM gây nên nhiều sự bất cập, không những ở phía doanh nghiệp mà còn gây ra nhiều sự thất vọng và khó chịu từ khách hàng. Về phía doanh nghiệp, cần chú trọng vào khâu đào tạo cho nhân viên cả về kiến thức và chuyên môn, đào tạo cho nhân viên từ những khái niệm cơ bản của CRM cho tới kỹ năng phục vụ khách hàng thật hiệu quả, đem lại thành công về nhiều khía cạnh cho doanh nghiệp.

Thứ hai, thống nhất trong nội bộ doanh nghiệp về phương pháp và chiến lược triển khai CRM.
Toàn bộ các nhân viên trong doanh nghiệp đều cần phải tham gia vào quá trình triển khai CRM. Khi doanh nghiệp mới khởi động chiến lược CRM, sự thiếu kinh nghiệm trong việc vận hành gây ra những khó khăn nhất định cho đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp. Do đó những cuộc họp, đào tạo với sự tham gia của nhiều phòng ban là rất cần thiết nhằm thống nhất trong nội bộ xung quanh CRM. Do mỗi phòng ban đều có quy trình vận hành khác nhau do đó những nhu cầu cũng không giống nhau. Vai trò của các nhà quản lý được phát huy ở đây, họ cần dung hòa những bất đồng, những mâu thuẫn, làm hoà đi những sự khác biệt của các bộ phận trong doanh nghiệp, song quan trọng hơn cả vẫn là đảm bảo cho hệ thống CRM hoạt động thật trơn tru và hiệu quả trong doanh nghiệp

Thứ ba, có tư duy luôn đặt khách hàng làm trung tâm trong mọi khâu hoạt động. Đôi khi quá chú trọng vào công nghệ và vận hành của doanh nghiệp mà quên đi vai trò quan trọng mà doanh nghiệp phải phục vụ đó chính là khách hàng. Và mục đích cuối cùng của việc phát triển được hệ thống CRM thành công chính là sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Để doanh nghiệp có thể tăng doanh thu thì luôn phải chú trọng đến việc xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng, bởi vì CRM chính là cầu nối giữa doanh nghiệp với lượng khách hàng tiềm năng.

Thứ tư, huê dịch vụ tư vấn khi triển khai giải pháp CRM. Thay vì phải tự mình dành thời gian ra để đánh giá và cân nhắc xem mô hình CRM nào phù hợp với doanh nghiệp của mình, các doanh nghiệp có thể thuê các công ty bên ngoài để triển khai, tư vấn và thực hiện giúp doanh nghiệp những giải pháp CRM. Cách này có ít rủi ro hơn, chi phí tiết kiệm hơn, trong khi giải quyết tốt các vấn đề quan hệ với khách hàng vì các doanh nghiệp chuyên triển khai CRM có kinh nghiệm trong lĩnh vực này hơn ai hết. Ngay cả những công ty cũng như tập đoàn lớn cũng phải thuê tới những công ty chuyên nghiệp để thực hiện các biện pháp CRM. Không khác gì những công ty nhỏ, ngay cả những tập đoàn lớn như Coca Cola hay Apple cũng cảm thấy việc đi thuê tư vấn CRM rất có ý nghĩa và tiện lợi

Thứ năm, áp dụng những công nghệ thực sự phù hợp với thực trạng của doanh nghiệp. Công nghệ luôn đóng vai trò quan trọng, tuy nhiên có nhiều doanh nghiệp không xem xét thực trạng của doanh nghiệp mình đang vận hành như thế nào mà triển khai luôn giải pháp, nhiều doanh nghiệp hiện nay bị lệ thuộc nhiều vào hệ thống CRM. Các doanh nghiệp có thể thay đổi quy trình làm việc của công ty trước để nhân viên có thể làm quen với cách làm việc mới, sau đó mới triển khai CRM thực tế vào doanh nghiệp./.

Tài liệu tham khảo

Evangelia Blery & Michalis Michalakopoulos ,2006. Customer relationship management: A case study of a Greek bank, Journal of Financial Services Marketing, trang 116 - 124.

Antonio Lorenzon, Peter J.Van Baalen, Luciano Pilotti, 2005). Marketing Knowledge Management in strategic adoption of a CRM solutions: global supports and applications in Europe, 4th International Conference –Marketing trends, trang 21-22.

Sunil Mithas, M.S. Krishnan & Claes Fornell, 2005. Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?, Journal of Marketing, số 60, trang 201–209.

Ali Sanayei, Mahmood Gholami Karin, 2006. Knowledge Oriented Customer Relationship Management: An Application Model for Hotels Management, 4th International Conference – "Marketing trends.