

HỌC PHẦN
QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
(Customer Relationship Management)

A. Quy cách môn học

Tổng số tiết:	30 tiết
- Lý thuyết:	20 tiết
- Thực hành:	10 tiết
Số tín chỉ:	2

B. Liên hệ với môn học khác

Học phần tiên quyết: Marketing căn bản

C. Tóm tắt nội dung môn học

Môn học nghiên cứu tổng thể về quản trị quan hệ khách hàng (CRM) gồm chiến lược, những đo lường marketing, tổ chức, sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng... Qua việc phối hợp lý thuyết và thực hành, môn học giúp sinh viên trả lời được các câu hỏi như: Thế nào là CRM? CRM giúp ta đạt được gì và đạt được như thế nào? Cách thức thực hiện chiến lược CRM trong tổ chức?

D. Mục tiêu môn học

Sau khi học xong sinh viên có thể:

- Nắm được các khái niệm cốt lõi trong CRM
- Hiểu được cách áp dụng các thành tố trong mô hình IDIC để tạo ra và quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả.
- Thực hiện được những đo lường marketing theo khách hàng.
- Sử dụng được cơ sở dữ liệu khách hàng hiệu quả, thực thi được chiến lược CRM.
- Tăng kỹ năng làm việc nhóm, thảo luận và bảo vệ các quyết định chiến lược về CRM.

E. Phương thức tiến hành

Ngoài việc tham dự giờ giảng trên lớp, tự học ở nhà, sinh viên phải hoàn thành:

- Bài tập cá nhân: Trả lời một câu hỏi do giáo viên cung cấp vào giữa kì (10%).
- Bài tập nhóm: Viết một vấn đề liên quan đến nội dung của học phần hoặc về thực tiễn Quan hệ khách hàng ở một tổ chức do sinh viên tự chọn (30%).
- Thi kết thúc học phần: 60%.

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG	4
1.1 Marketing, CRM và giá trị khách hàng	4
1.1.1 Một số khái niệm về marketing	4
1.1.2 CRM – khái niệm và đặc điểm	5
1.1.3 Giá trị khách hàng	9
1.2 Tầm quan trọng của CRM	9
1.3 Những tư tưởng về quan hệ khách hàng	11
1.3.1 Đặc điểm của một mối quan hệ	11
1.3.2 Thuyết quan hệ	17
1.3.3 Quá trình phát triển quan hệ	24
Chương 2: MÔ HÌNH IDIC TRONG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG	28
2.1 Mô hình IDIC và lòng tin	28
2.1.1 Lòng tin và những mối quan hệ	28
2.1.2 Mô hình IDIC trong CRM	29
2.2 Nhận diện khách hàng	30
2.3 Phân biệt khách hàng	34
2.3.1 Phân biệt khách hàng theo giá trị	34
2.3.2 Phân biệt khách hàng theo nhu cầu	39
2.4 Tương tác với khách hàng	42
2.5 Tùy biến theo khách hàng	51
Chương 3: NHỮNG ĐO LƯỜNG MARKETING THEO KHÁCH HÀNG TRONG CRM	63
3.1 Đo lường trong marketing truyền thống	63
3.1.1 Đo lường thị phần	63
3.1.2 Đo lường tăng trưởng doanh số	63
3.2 Đo lường trong Marketing dựa trên khách hàng	64
3.2.1 Đo lường dựa trên khách hàng chính	64
3.2.2 Đo lường dựa trên khách hàng đại chúng	68
3.2.3 Đo lường dựa trên khách hàng chiến lược	71
Chương 4: SỬ DỤNG CƠ SỞ DỮ LIỆU KHÁCH HÀNG	77
4.1 Cơ sở dữ liệu khách hàng	77
4.1.1 Phân biệt dữ liệu với thông tin	77
4.1.2 Phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng	78
4.2 Quản lý cơ sở dữ liệu	80
Chương V: CRM CHIẾN LƯỢC VÀ DỰ ÁN CRM	83
5.1 CRM chiến lược	83
5.1.1 Các hoạt động của CRM chiến lược	83
5.1.2 Các bước hình thành CRM chiến lược	85
5.2 Dự án CRM	87
5.2.1 Thành phần của hệ thống CRM, dự án CRM	87
5.2.2 Ứng dụng của CRM – lợi nhuận và chi phí	87
5.2.3 Giải pháp triển khai CRM	88

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1 Marketing, CRM và giá trị khách hàng

1.1.1 Một số khái niệm về marketing

Marketing: Marketing là một chức năng thuộc về tổ chức và là một tập hợp các quá trình sáng tạo, truyền thông và chuyển giao giá trị cho các khách hàng, quản trị các mối quan hệ khách hàng nhằm đem lại lợi ích cho tổ chức và các bên quan tâm của tổ chức (Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ - AMA, 2004). Theo quan điểm marketing, hai vấn đề quan trọng để đạt được lợi ích: Một là sáng tạo, truyền thông và chuyển giao giá trị cho khách hàng; Hai là quản trị các mối quan hệ khách hàng.

Cho đến đầu những năm 80, hầu hết những nhà marketing tập trung vào việc thu hút khách hàng qua việc phát triển marketing mix (kết hợp tối ưu sản phẩm, địa điểm, xúc tiến và giá để đạt mục tiêu phân đoạn thị trường – 4P). Sử dụng phương tiện truyền thông đại chúng, những thông điệp như nhau được gửi đến từng khách hàng. Sản phẩm và giá được phát triển để thu hút người tiêu dùng và những đại lý phân phối được chuẩn hóa. Người ta tập trung vào việc phát triển hệ thống thang đo kinh tế, chi phí ở đây là chi phí sao chép chứ không phải tùy biến. Các doanh nghiệp chú ý đến nguồn hàng vận chuyển liên tục nhằm có nhiều khách hàng hơn. Một khi khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng, doanh nghiệp sẽ bán cho họ nhờ xúc tiến, ngoài tên và địa chỉ, việc bán không được cá nhân hóa. Theo C. Gronroos, đây là cách tiếp cận hoàn toàn phù hợp với ngành công nghiệp hàng hóa được đóng gói ở Bắc Mỹ.

Sự thay đổi này được xem là marketing “được cách mạng hóa” (hay còn gọi là bước dịch chuyển). Những nhà marketing bắt đầu dịch chuyển từ việc thu hút khách hàng mới đến duy trì, củng cố, nuôi dưỡng khách hàng thông qua các chiến lược, sách lược gọi là Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) (Baran và cộng sự, 2008).

Marketing quan hệ:

Cùng thời điểm đầu những năm 80, các doanh nghiệp bắt đầu làm việc với các bên khác trong chuỗi giá trị để mang lại giá trị lớn hơn cho khách hàng, thường là theo chiều dọc, liên minh chiến lược, những dự án chung... Từ đó, những nhà marketing mở rộng công nghệ CRM của mình để bao hàm cả quản trị quan hệ đối tác (partner relationship management – PRM). Mục tiêu của marketing quan hệ là xây dựng khế ước giữa các đối tác dựa trên sự hài lòng, sự tín nhiệm và sự cam kết để đạt được những giao dịch làm hài lòng các bên. Những đối tác này có thể là “nội bộ” (nhân viên, thành viên hội đồng, nhà đầu tư, chuyên gia phân tích rủi ro), có thể là “bên ngoài” (các thành viên trong kênh gần với khách hàng cuối cùng, khách hàng) hay “bên ủng hộ” (các bên về luật, chính trị, các trung gian điều tiết, cộng đồng).

Marketing quan hệ đưa marketing về cội rễ, là bước dịch chuyển lớn nhất trong lý luận và thực tiễn marketing suốt hơn 50 năm qua (Gronroos, 1996).

Marketing quan hệ có mục tiêu xây dựng những mối quan hệ lâu dài, thỏa mãn các bên quan trọng như khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối và các bên khác nhằm kiếm được và duy trì công việc kinh doanh (Kotler và Keller, 2005).

Marketing quan hệ và CRM có nhiều điểm giống hơn là khác dù marketing quan hệ nói lên quan hệ với cả khách hàng và đối tác còn cụm từ CRM chỉ nói lên quan hệ với khách hàng. Hơn nữa, cả marketing quan hệ và CRM là chiến lược kinh doanh toàn doanh nghiệp, không bị giới hạn như marketing truyền thống, chỉ tập trung ở bộ phận marketing. CRM phải được tích hợp với mọi chức năng của doanh nghiệp để thành công. Về khái niệm, CRM tập trung vào những thành phần tác nghiệp của quan hệ hơn là marketing quan hệ. Marketing quan hệ được thực thi thông qua hệ thống CRM (Baran và cộng sự, 2008).

1.1.2 CRM – khái niệm và đặc điểm

Khái niệm CRM

CRM – Customer Relationship Management là một hoạt động kinh tế khó định nghĩa bởi được ứng dụng vào nhiều cấp độ khác nhau của khách hàng như khách hàng là nhà phân phối, nhà bán buôn, đối tác, người tiêu dùng. CRM khi ứng dụng cho quan hệ dạng B2B hay B2C cũng khác nhau (chẳng hạn tự động hóa lực lượng bán thích hợp cho quan hệ B2B hơn). Kết cấu của hệ thống CRM cũng sẽ khác nhau tùy theo quy mô doanh nghiệp, dù các doanh nghiệp có mục tiêu như nhau.

Hộp 1.1 Các quan điểm về CRM

Xem CRM như gói phần mềm, hệ thống hay công nghệ

Hệ thống CRM là gói phần mềm có thể hiệu chỉnh thông số để tích hợp và quản trị mọi khía cạnh tương tác với khách hàng trong tổ chức và cải thiện khả năng của tổ chức trong việc xử lý dịch vụ khách hàng, sales, marketing, những giao dịch trực tuyến và đặt hàng (Green và Ridings, 2002).

CRM là một quá trình thu thập thông tin để tăng hiểu biết về việc quản trị quan hệ của tổ chức với khách hàng của mình... Đó là một chiến lược kinh doanh mà công nghệ thông tin được sử dụng để cung cấp cho doanh nghiệp quan điểm toàn diện, đáng tin cậy, tích hợp với cơ sở khách hàng, qua đó mọi quá trình và những tương tác với khách hàng giúp duy trì và mở rộng quan hệ có lợi cho cả đôi bên. CRM do đó là một kỹ thuật hay một tập hợp các quá trình được thiết kế để thu thập dữ liệu và cung cấp thông tin hỗ trợ tổ chức đánh giá các tùy chọn chiến lược (Zikmund và cộng sự, 2003).

Xem CRM là việc lưu trữ và phân tích dữ liệu

CRM là quá trình lưu trữ và phân tích một lượng lớn dữ liệu từ bộ phận bán hàng, trung tâm dịch vụ khách hàng, việc mua thực tế, đi sâu và hành vi khách hàng. CRM cũng cho phép doanh nghiệp đối xử khác nhau đối với những dạng khách hàng khác nhau (Hamilton, 2001).

CRM là việc khai thác và phân tích các cơ sở dữ liệu marketing và sử dụng các công nghệ thông tin nhằm đánh giá tình hình của doanh nghiệp và xác định các phương pháp cho phép cực đại giá trị lâu dài (lifetime value) của từng khách hàng đối với doanh nghiệp (Kumar và Reinartz, 2006).

Xem CRM như sự thay đổi văn hóa trong tổ chức

CRM là sự thay đổi văn hóa đầu tiên, tốt nhất của một tổ chức, chẳng hạn thay đổi cách thức kinh doanh với công nghệ cao tại mỗi điểm tiếp xúc khách hàng (Anton và Petouhoff, 2002).

Xem CRM như một hoạt động quản trị tập trung vào Các mối quan hệ chứ không phải Các giao dịch

Định nghĩa rộng hơn của CRM bao gồm tất cả các hoạt động biến khách hàng ngẫu nhiên thành khách hàng trung thành nhờ làm hài lòng hoặc hơn cả yêu cầu của họ tới mức họ sẽ mua lại (Swift, 2001).

CRM là quá trình ra các quyết định quản trị với mục tiêu sau cùng là gia tăng giá trị của cơ sở khách hàng thông qua các mối quan hệ tốt hơn với các khách hàng dựa trên cơ sở cá biệt theo khách hàng (Peppers và Rogers, 2004).

Xem CRM như một hoạt động quản trị nhu cầu

CRM là quá trình quản trị năng động mối quan hệ khách hàng-doanh nghiệp để khách hàng quyết định tiếp tục trao đổi thương mại có lợi cho cả đôi bên và ngăn cản họ tham gia vào những trao đổi không sinh lợi cho doanh nghiệp (Bergeron, 2002).

Xem CRM như một chiến lược tập trung vào khách hàng hiện tại

CRM bao gồm những tiến trình kinh doanh mà tổ chức thực hiện nhằm nhận diện, lựa chọn, thu tóm, nuôi dưỡng, duy trì và phục vụ khách hàng tốt hơn. Những tiến trình này bao hàm thỏa thuận end-to-end của tổ chức với khách hàng và triển vọng về mối quan hệ với khách hàng qua thời gian (Bodenberg, 2001).

CRM là một chiến lược kinh doanh trong đó doanh thu, lợi nhuận và sự hài lòng khách hàng đạt được nhờ tổ chức phân đoạn khách hàng, nuôi dưỡng sự hài lòng khách hàng và thực thi các quá trình tập trung vào khách hàng. Công nghệ CRM nên đi sâu vào khách hàng, tăng cường tiếp cận khách hàng, tương tác và hội nhập với khách hàng hiệu quả hơn qua tất cả các kênh và các bộ phận chức năng của doanh nghiệp (Gartner Group).

Xem CRM như khả năng tác nghiệp, nhấn mạnh vào quan hệ sinh lợi

CRM là khả năng tạo dựng mối quan hệ sinh lợi trong dài hạn với các khách hàng tốt nhất thông qua việc khai thác một tập hợp các điểm tiếp xúc (Lefébure và Venturi, 2001).

CRM là quá trình chọn lựa những khách hàng mà doanh nghiệp có thể phục vụ một cách sinh lợi nhất và thiết lập những tương tác riêng biệt giữa doanh nghiệp với từng khách hàng (Kumar và Reinartz, 2006).

Theo quan điểm xem CRM là một hệ thống, CRM phải làm tốt ba việc là thu thập dữ liệu khách hàng tại mọi điểm tiếp xúc (qua điện thoại, web, e-mail hay các giao dịch cá nhân), lưu kho dữ liệu để cung cấp dữ liệu theo cách dễ tiếp cận nhất, công bố thông tin được phép sử dụng dựa trên dữ liệu. Bốn thành tố công nghệ một hệ thống CRM cần có sẽ là kho dữ liệu (chứa dữ liệu về khách hàng, hợp đồng, giao dịch, kênh), công cụ phân tích để nhận diện hành vi khách hàng, công cụ quản trị chiến dịch để phát triển, đánh giá hiệu quả marketing và giao diện để duy trì cơ sở dữ liệu.

Định nghĩa CRM dựa trên công nghệ cụ thể, hoàn thiện nhất cho rằng CRM là kỹ thuật tự động, tích hợp các tiến trình kinh doanh theo chiều ngang liên quan đến các điểm tiếp xúc trực tiếp với khách hàng (front office - như bộ phận sales, marketing, dịch vụ khách hàng) qua nhiều kênh có mối liên hệ với nhau. Ứng dụng CRM phải kết hợp cả kỹ thuật tác nghiệp (quản trị các quá trình kinh doanh dựa trên giao dịch) và kỹ thuật phân tích (quản trị các quá trình kinh doanh dựa trên dữ liệu) (Peel, 2002). Tuy nhiên, chính Peel sau đó cũng cho rằng CRM không chỉ về công nghệ mà là việc phát triển những mối quan hệ thích hợp với khách hàng qua sự giao thiệp để tạo nên lợi nhuận dài hạn.

Khi hệ thống CRM thất bại, CRM thiên về yếu tố văn hóa chứ không phải công nghệ. Nhiều doanh nghiệp tập trung vào khía cạnh đối lập với quan hệ (chẳng hạn như giao dịch). Đây chỉ là quan điểm ngắn hạn, đơn thuần tập trung vào sự trao đổi sản phẩm dịch vụ để thu tiền của doanh nghiệp. Marketing giao dịch xem việc bán là kết thúc của quan hệ còn marketing quan hệ lại xem đó là sự khởi đầu.

Swift đã cho rằng mục tiêu của CRM là tăng cơ hội (mua lại của khách hàng) nhờ cải thiện quá trình giao thiệp với đúng khách hàng, cung cấp đúng sản phẩm với giá họ cần qua đúng kênh, đúng lúc.

CRM được đặt nền tảng dựa trên bốn nguyên lý: (1) khách hàng nên được quản trị như tài sản quan trọng, (2) không phải tất cả các khách hàng đều như nhau, (3) khách hàng khác nhau về nhu cầu, thị hiếu, hành vi mua, (4) hiểu khách hàng tốt hơn giúp doanh nghiệp cung ứng tốt hơn, tối đa hóa toàn bộ giá trị. Doanh nghiệp càng hiểu khách hàng thì càng tăng cơ hội thâm nhập thị trường và tăng phần đóng góp của khách hàng (Kutner và Cripps, 1997).

Ở dạng chung nhất, CRM có thể được xem là một tập hợp các hoạt động kinh doanh được thiết kế đơn giản để đặt một doanh nghiệp trong mối liên hệ ngày càng thân thiện với khách hàng của mình nhằm hiểu hơn và ngày càng gia tăng giá trị của mỗi khách hàng. Đó là cách tiếp cận mở về phía doanh nghiệp nhằm hiểu và gây ảnh hưởng đến hành vi khách hàng thông

qua sự giao thiệp nhằm cải thiện việc thu tóm, duy trì khách hàng và khả năng sinh lợi của khách hàng.

Đặc trưng của CRM

CRM cho phép nhận dạng, thu hút và làm trung thành những khách hàng tốt nhất nhằm đạt doanh số và lợi nhuận cao hơn. CRM tạo dựng những mối quan hệ lâu dài, có ý nghĩa, mang tính cá nhân với các khách hàng, những người sẽ tạo ra thu nhập cho doanh nghiệp trong tương lai.

CRM phát triển và hoàn thiện các mối quan hệ với các khách hàng qua việc gia tăng hoạt động kinh doanh với từng khách hàng hiện tại của doanh nghiệp (cross-selling, up-selling).

CRM đưa doanh nghiệp đến gần các khách hàng hơn, để hiểu rõ hơn từng người, để chuyển giao giá trị lớn hơn cho từng người và làm cho từng người trở nên có giá trị hơn đối với doanh nghiệp. Doanh nghiệp khiến sản phẩm, dịch vụ của mình thỏa mãn khách hàng, thuận tiện, giá trị hơn khiến khách hàng sẵn sàng dành hết thời gian, tiền bạc cho mình hơn bất kì đối thủ cạnh tranh nào. Việc xây dựng giá trị khách hàng gia tăng giá trị của **chuỗi nhu cầu**, dòng chảy kinh doanh từ khách hàng trở lại nhà bán lẻ rồi nhà sản xuất.

CRM liên quan đến việc đối xử với những khách hàng khác nhau một cách khác nhau. Một công ty mang chiến lược khách hàng tương tác trực tiếp với từng khách hàng cá nhân. Khách hàng cho công ty biết cách mình muốn được đối đãi. Dựa trên sự tương tác này, công ty sẽ điều chỉnh hành vi của mình đối với khách hàng đó. Về bản chất, quan niệm đó cụ thể là mối quan hệ 1-1 (một khách hàng với một doanh nghiệp – đầu vào của khách hàng cho tới đầu ra của doanh nghiệp đối với khách hàng cụ thể).

CRM nhằm đạt đến những mục tiêu khách hàng cụ thể thông qua những hành động hướng vào những khách hàng cụ thể. Điều khiến CRM thành một mô hình thực sự khác biệt trong kinh doanh và cạnh tranh là chiến lược kinh doanh của công ty nhằm đạt được mục tiêu khách-hàng-cụ-thể bằng những hành động khách-hàng-cụ-thể. Nó không thể được quy là marketing khi không có hi vọng thành công. Mục tiêu là khách-hàng-cụ-thể tức gia tăng giá trị mỗi khách hàng. Do đó, công ty sẽ có những hành động cụ thể với mỗi khách hàng bằng những công nghệ mới.

CRM tạo ra hiệu quả đầu tư tối ưu nhờ tích hợp thông tin khách hàng cá nhân vào mỗi bộ phận chức năng của tổ chức, từ dịch vụ khách hàng, sản xuất, logistics cho tới quản trị kênh. CRM ở vừa là quá trình tác nghiệp, vừa là quá trình phân tích. **CRM tác nghiệp** tập trung vào những thiết lập phần mềm và những thay đổi trong tiến trình ảnh hưởng hàng ngày tới sự vận hành của doanh nghiệp. **CRM phân tích** tập trung vào việc lên kế hoạch chiến lược cần thiết để xây dựng giá trị khách hàng, cũng như văn hóa, đo lường, những thay đổi về tổ chức để thực hiện chiến lược thành công.

Mục tiêu của CRM là tăng trưởng lợi nhuận qua việc cung ứng đúng sản phẩm cho đúng khách hàng, qua đúng kênh với chi phí và thời gian hợp lý. Mục tiêu kinh doanh tổng thể của chiến lược này là làm cho doanh nghiệp ngày càng sinh lợi bằng cách từng bước gia tăng giá trị cơ sở khách hàng.

1.1.3 Giá trị khách hàng

Giá trị khách hàng là giá trị kinh tế của khách hàng đối với doanh nghiệp, thể hiện thông qua lợi nhuận ròng.

Các chiến lược gia tăng giá trị cơ sở khách hàng

Chiếm khách hàng (kiếm được những khách hàng sinh lợi) là thực hiện tiến trình bán và marketing không những hiệu quả mà còn phải phù hợp hơn.

Giữ khách hàng (nắm giữ lâu dài khách hàng sinh lợi, lấy lại những khách hàng sinh lợi, loại bỏ những khách hàng không sinh lợi) đặt ra thách thức lớn trong kinh doanh ngày nay: quản trị sự hao mòn khách hàng. Một số người cho rằng điều này đơn giản là câu hỏi của việc tăng lòng trung thành, giảm tỉ lệ doanh thu. Nhưng thách thức còn lớn hơn nhiều. Giữ khách hàng cũng là việc biết giữ đúng khách hàng. Về cơ bản, đây là câu hỏi về khả năng sinh lợi. Nhưng vấn đề là cần biết đâu là khách hàng sinh lợi và đâu là khách hàng có thể trở thành khách hàng sinh lợi.

Cuối cùng, *nuôi dưỡng khách hàng* là việc gia tăng giá trị tồn tại của khách hàng đối với một doanh nghiệp. Có 2 cách để phát triển khách hàng là tăng thời gian tồn tại của khách hàng và tăng tổng lợi tức thu được từ mỗi tương tác của khách hàng trong suốt thời gian tồn tại đó. Cách thứ nhất đơn giản là tăng lòng trung thành của khách hàng để họ gắn bó với doanh nghiệp trong thời gian dài. Cách thứ hai là tăng lợi nhuận trên mỗi giao dịch, dự đoán nhu cầu của khách hàng và tác động lại hành động thực tế của khách hàng với sự chào hàng cá nhân hóa, thích hợp. Mỗi tương tác với khách hàng là một cơ hội để xây dựng quan hệ và phát triển giá trị khách hàng.

1.2 Tầm quan trọng của CRM

Khả năng đáp ứng

CRM đáp ứng với những thay đổi mà các doanh nghiệp đang đối mặt có liên quan đến khách hàng, thị trường, công nghệ lưu trữ dữ liệu, chức năng marketing.

Những thay đổi về khách hàng:

- Sự đa dạng ngày càng tăng do những khuynh hướng nhân khẩu và hành vi
- Khách hàng eo hẹp về thời gian và không thích sản phẩm quá phức tạp
- Sự gia tăng về mong đợi của khách hàng và sự suy giảm về mức độ hài lòng của khách hàng

- Khách hàng có nhiều thông tin hơn và trao đổi thông tin lẫn nhau, hiểu biết hơn trong quyết định mua
- Khách hàng so sánh nhiều hơn giữa các nhà cung cấp, các giao dịch
- Khách hàng quan tâm các vấn đề xã hội và môi trường xung quanh
- Khách hàng thích có một quan hệ làm ăn lâu dài nhưng suy giảm về lòng trung thành

Cách mạng công nghệ đã kéo theo cuộc cách mạng khác mà dẫn đầu bởi chính khách hàng. Khách hàng giờ đây đã biết đặt ra yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ khách hàng hoàn thiện. Các doanh nghiệp nhận ra rằng họ thực sự biết rất ít hoặc chẳng biết gì về khách hàng cá nhân vì vậy không ngừng nỗ lực để có cái nhìn cụ thể hơn nhu cầu của mỗi khách hàng. Trong khi đó khách hàng muốn được đối xử như những cá nhân hơn là những con số, theo nhu cầu và những sở thích cá nhân, riêng biệt. Họ truyền đạt nhu cầu của mình một cách chủ động tới doanh nghiệp. Họ mặc cả, họ cho những nhà quản trị biết mức giá họ định trả, họ muốn sản phẩm được thiết kế ra sao, mẫu mã, lắp ráp, phân phối, bảo quản thế nào. Người tiêu dùng muốn được tôn trọng. Khả năng nhớ khách hàng và những thông tin liên quan của doanh nghiệp không chỉ giúp việc đặt hàng dễ dàng hơn mà còn giúp khách hàng hiểu rằng họ quan trọng. Những ứng dụng máy tính đã cho phép những tùy chọn như “one-click”, chuyển phát nhanh, đặt hàng qua mạng khiến những nhà cung cấp trực tuyến hiểu hơn tính cá nhân của khách hàng để cung cấp dịch vụ ở mức cao hơn.

Những thay đổi về thị trường:

- Sự cạnh tranh khách hàng mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp
- Sự phân hóa của các thị trường
- Không tồn tại sự phân biệt dựa vào chất lượng sản phẩm
- Sự lạc hậu nhanh chóng của các sản phẩm

Nhà bán hàng CRM cần bổ sung giá trị cho các khách hàng bằng việc cung ứng các sản phẩm cá biệt hóa, định hướng chiến lược kinh doanh theo khách hàng để duy trì thị phần.

Những thay đổi về công nghệ lưu trữ dữ liệu:

- Công nghệ tốt hơn, rẻ hơn và khả năng lưu trữ lớn hơn
- Sự gia tăng về nhu cầu lưu trữ dữ liệu
- Sự phổ cập của kho dữ liệu

Những thay đổi về chức năng marketing:

- Sự tràn ngập các phương tiện giao tiếp với khách hàng (email, telephone, internet, kênh trực tiếp...)
- Các kỹ thuật định giá không còn quan trọng do tồn tại nhiều chương trình khách hàng trung thành, khách hàng có nhiều thông tin về sản phẩm và giá.
- Tác dụng của quảng cáo trên một số phương tiện giảm.

Khả năng nhận biết: CRM cho phép nhận biết các khách hàng có lòng trung thành cao cũng như hiệu chỉnh các sản phẩm để tạo lòng trung thành.

Khả năng tăng giá trị khách hàng: CRM cho phép làm cho khách hàng có giá trị hơn qua việc khách hàng mua nhiều hơn, thường xuyên hơn, nhiều loại sản phẩm hơn. Chi phí tác nghiệp, phục vụ cùng những sai sót trong phục vụ khách hàng cũng giảm. Bên cạnh đó là sự gia tăng năng suất và sự nhiệt tình của nhân viên phục vụ, giới thiệu của các khách hàng đã thỏa mãn, giảm chi phí truyền thông cổ động. Doanh nghiệp còn có được nhiều thông tin hơn cùng mức giá bán cao có thể chấp nhận.

Bảng 1.1 Sự dịch chuyển từ mass-marketing sang CRM

Mass-marketing	CRM
Khách hàng khuyết danh	Khách hàng được nhận dạng
Sản phẩm chuẩn hóa	Cung ứng cá nhân hóa
Sản xuất hàng loạt	Làm theo đặt hàng (make-to-order)
Thông điệp mang tính đại chúng	Thông điệp mang tính cá nhân
Truyền thông một chiều	Truyền thông tương tác
Phần thị trường (market share)	Phần khách hàng (share of customer)
Chính sách cho các thị trường trọng điểm	Chính sách cho từng khách hàng sinh lợi
Quản trị sản phẩm	Quản trị khách hàng
Chiến lược phân biệt sản phẩm	Chiến lược phân biệt khách hàng
Bán sản phẩm cho các khách hàng	Hợp tác với các khách hàng
Tìm khách hàng mới	Tìm giao dịch mới từ khách hàng hiện tại
Tỉ suất lợi nhuận trên doanh số	Tỉ suất lợi nhuận trên khách hàng

1.3 Những tư tưởng về quan hệ khách hàng

1.3.1 Đặc điểm của một mối quan hệ

Một khách hàng và một doanh nghiệp có quan hệ với nhau nghĩa là gì? Khách hàng có quan hệ với doanh nghiệp không biết về họ không? Doanh nghiệp có thể được gọi là có quan hệ với khách hàng mà họ không biết không? Khách hàng có thể có quan hệ với một nhãn hiệu không? Có lẽ việc quan hệ của một khách hàng với một nhãn hiệu chính xác hơn được mô tả là thái độ của khách hàng hay khuynh hướng của họ đối với nhãn hiệu. Các chuyên gia nghiên cứu về bản chất của quan hệ trong kinh doanh nhiều năm và có rất nhiều góc nhìn khác nhau về mục đích cơ bản của quan hệ trong các chiến lược kinh doanh.

Mục tiêu kinh doanh cơ bản có thể không còn bị giới hạn trong việc thu tóm hầu hết khách hàng và đạt được thị phần lớn nhất về sản phẩm và dịch vụ. Thay vào đó là thành công trong kỷ nguyên tương tác, có thể liên quan cá thể với những khách hàng riêng rẽ, mục tiêu kinh doanh phải bao gồm việc thiết lập những quan hệ ý nghĩa và sinh lợi ít nhất là với phần lớn khách hàng giá trị, làm cho toàn bộ cơ sở khách hàng giá trị hơn. Nói ngắn gọn, doanh nghiệp phấn đấu để chiếm được khách hàng, giữ khách hàng đó trong thời gian dài, và phát triển giá trị của khách hàng đối với doanh nghiệp.

Hộp 1.2 Quan hệ cần sự thừa nhận

Đây là quan điểm về quan hệ khách hàng của Jame G. Barnes (Professor of marketing, Memorial University of Newfoundland). Ông tin rằng quan hệ chỉ có khi khách hàng thừa nhận sự có mặt của nó.

Để hiểu CRM, trước hết phải hiểu ba thành tố của nó là khách hàng, quan hệ và việc quản trị chúng. Theo ông, một quan hệ là đặc biệt. Sau hết, quan hệ có thể như cuộc đối thoại với gia đình, bạn bè, hàng xóm, đồng nghiệp và những thành viên trong nhóm. Ông đưa ra trường hợp của khách sạn Marriott, United Airlines, Coke hay Wal-Mart. Những quan hệ là những quan niệm mang đậm tính cá nhân.

Nếu buộc phải sử dụng từ *quan hệ* trong cách tiếp cận hiện đại đối với việc kinh doanh và trong bối cảnh sự trung thành của khách hàng lâu dài thì doanh nghiệp cần hiểu quan hệ là gì. Theo ông, quan điểm của John Czepiel là chính xác nhất về quan hệ khách hàng khi cho rằng quan hệ trên thị trường là “sự công nhận lẫn nhau về một vài tình trạng đặc biệt giữa các bên trao đổi.” Quan điểm đó phản ánh rằng quan hệ có thể tồn tại giữa khách hàng và doanh nghiệp, khách hàng và nhãn hiệu, và khách hàng phải *cảm thấy* sự tồn tại của “tình trạng đặc biệt.”

Khi cần hiểu khách hàng, nhiều nhà quản trị hoàn toàn không làm. Họ mắc lỗi khi nhìn nhận tương tác của công ty với khách hàng bằng mắt mình hơn là mắt khách hàng. Họ tin vào những điều chắc chắn làm thỏa mãn khách hàng trong khi thực sự khách hàng quan tâm đến những thứ khác. Một trong những bài học quan trọng mà các nhà marketing và quản trị cần học là sản phẩm tốt với giá tốt không đủ để đảm bảo cho sự hài lòng khách hàng và mua lặp lại. Thực tế, sau 30 năm nghiên cứu khách hàng, Barnes đã kết luận rằng phần lớn những yếu tố làm nên sự hài lòng hay trung thành lâu dài hoàn toàn không phải là sản phẩm hay giá mà là cách khách hàng được đối xử, điều họ trải qua, và cuối cùng là cảm giác của khách hàng về việc giao thiệp với doanh nghiệp.

Đó là điểm mà việc “hiểu khách hàng” gặp gỡ “quan hệ”. Phần lớn khách hàng khá dễ lĩnh hội ý kiến xây dựng quan hệ với doanh nghiệp và nhãn hiệu. Nếu có bất cứ sự ngờ vực nào về việc khách hàng phát triển quan hệ với nhãn hiệu thì đó là Susan Fournier, người mô tả rất chi tiết sự liên kết cảm xúc giữa khách hàng và nhãn hiệu họ thường sử dụng. Lúc đầu khách hàng không cố ý tạo quan hệ phát sinh tự nhiên. Quan hệ cần thời gian để phát triển và phải được nuôi dưỡng, nhưng một khi đã phát triển, khách hàng cảm thấy một sự chân thành, ý thức duy trì lòng trung thành với doanh nghiệp hay nhãn hiệu. Phần lớn khách hàng muốn quan hệ với doanh nghiệp hay dùng nhãn hiệu mà họ cảm thấy có thể tin tưởng và trông cậy được – với tổ chức họ cảm thấy thoải mái, đối xử với họ chân thành và tôn trọng. Chỉ khi

doanh nghiệp hiểu cách khách hàng phát triển quan hệ đó thế nào và khách hàng được gì từ đó, doanh nghiệp mới bắt đầu hiểu cách xây dựng quan hệ.

Nhưng người ta thường bị rơi vào bẫy khi tin rằng một doanh nghiệp có thể dễ dàng quyết định tạo quan hệ với một khách hàng, *dù khách hàng đó có muốn hay không*. Đó là kết quả của niềm tin sai lầm khi cho rằng quan hệ khách hàng có thể được xây dựng hoặc *áp đặt* qua việc tạo cơ sở dữ liệu khách hàng hay chương trình khách hàng thường xuyên. Hoặc doanh nghiệp nghĩ họ có quan hệ với một khách hàng bởi họ thành công trong việc giữ khách hàng trong hợp đồng dịch vụ 5 năm hay thế chấp nhà 10 năm. Một giám đốc ngân hàng châu Âu đã từng cho rằng mục tiêu chương CRM của ngân hàng ông ta là “tạo được ràng buộc cao với khách hàng.” Nhưng giao thiệp như vậy giữa doanh nghiệp và khách hàng không phải là quan hệ trong mắt khách hàng. Liệu họ khách hàng có được lợi hay muốn có quan hệ chân thành hơn qua thời gian không?

Các yếu tố của một quan hệ tốt

Khi đề cập đến quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng, điều quan trọng là phải thống nhất những nhân tố tạo nên quan hệ chân thành. Điều quan trọng là chúng ta hiểu định nghĩa quan hệ giúp công ty thành công trong cạnh tranh về “quy mô khách hàng” như thế nào. Vì vậy, tốt hơn là chuẩn bị một số từ, liệt kê những yếu tố chất lượng cụ thể để mô tả một quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Đầu tiên, một quan hệ phải có **sự qua lại**. Trong bất cứ “sự giao thiệp” nào được xem là một quan hệ, cả hai bên phải tham gia và nhận thức được sự tồn tại của quan hệ đó. Điều này có nghĩa là bản chất quan hệ vốn phải có tính hai chiều. Chúng ta không thể có quan hệ với một người không thấy có quan hệ với bạn. Nhưng có sự khác biệt rất lớn giữa việc có những hoạt động để cấu thành một quan hệ với khách hàng hay không. Liệu một người có thể có quan hệ thực sự với một nhãn hiệu không? Có, nhưng không xảy ra do khách hàng thích nhãn hiệu và mua lặp lại. Một khách hàng có thể có cảm giác rất thích một nhãn hiệu nhưng một *quan hệ* giữa khách hàng và nhãn hiệu chỉ có thể gọi là tồn tại nếu nhãn hiệu (hay doanh nghiệp quản lý nhãn hiệu) cũng ý thức được sự tồn tại của cá nhân khách hàng đó, hình thành một định nghĩa mới về *nhận biết nhãn hiệu* (Hộp 2.1).

Tiếp theo, quan hệ phải có sự tương tác. Khi hai bên tương tác, họ trao đổi thông tin, và sự trao đổi này là phương tiện chủ yếu để xây dựng quan hệ. Đương nhiên điều này cũng thể hiện sự qua lại. Nhưng những tương tác không phải qua điện thoại hay ở phạm vi cá nhân hay qua mạng. Một tương tác xảy ra khi khách hàng mua sản phẩm từ công ty bán sản phẩm đó. Mỗi tương tác lại tăng lượng thông tin trong quan hệ.

Đặc điểm thứ ba của một quan hệ là bản chất **lặp đi lặp lại**. Nghĩa là kể từ khi hai bên có tương tác qua lại, chính những tương tác đó tạo nên một lịch sử, qua thời gian gọi là bối cảnh.

Bối cảnh này khiến những tương tác sau này của quan hệ tăng lên và hiệu quả hơn, bởi mỗi giao dịch thành công thể hiện một sự lặp lại. Càng tăng cường giao thiệp thì càng ít phải hỏi ý bên kia ở lần tiếp theo. Một thực tế thể hiện bản chất lặp lại của quan hệ khách hàng là nó tạo nên sự thuận tiện cho khách hàng khi tiếp tục quan hệ. Amazon.com nhớ sở thích về sách của khách hàng, địa chỉ, số thẻ tín dụng dựa trên những giao dịch trước của họ. Để mua cuốn sách tiếp theo từ Amazon.com, khách hàng chỉ cần tìm sách và kích chuột vào. Nếu đã mua đủ, họ có thể không cần tìm cả cuốn khác, Amazon có thể tìm thay cho khách hàng. Bối cảnh của quan hệ càng thuận lợi, khách hàng càng khó quan hệ với nơi khác và do đó có nhiều khách hàng trung thành hơn.

Thứ tư, quan hệ tạo ra **lợi ích liên tục** cho cả hai bên. Sự thuận tiện của khách hàng là một trong số những ích lợi nhưng không phải là lợi ích duy nhất. Tham gia một quan hệ còn liên quan đến chi phí, thời gian, công sức và sẽ không ai cam kết quan hệ lâu dài nếu không có đủ lợi nhuận liên tục để bù đắp chi phí. Tuy nhiên, do bối cảnh của quan hệ và lợi nhuận liên tục cho cả hai bên, mỗi bên trong quan hệ phải có động cơ để khắc phục những sai sót. Giá trị tương lai mà mỗi bên mong đợi từ việc tiếp tục quan hệ có thể dễ dàng vượt ra cả chi phí sửa chữa sai lầm hiện tại.

Quan hệ cũng cần có **sự thay đổi trong hành vi** ở cả hai bên để được tiếp tục. Sau tất cả, điều dẫn dắt lợi ích liên tục của quan hệ không chỉ là bối cảnh của nó – lịch sử tương tác của quan hệ, sự phát triển qua thời gian – mà còn là hành động phù hợp trong tương lai của mỗi bên phản ánh bối cảnh lịch sử. Đây là đặc điểm quan trọng, riêng rẽ bởi doanh nghiệp đôi khi sai lầm khi cho rằng tương tác với khách hàng chỉ cần diễn ra hàng ngày, giao thiệp rộng, thực hiện theo cách như nhau đối với mỗi khách hàng. Nhưng trừ khi những hành động của doanh nghiệp hướng đến một khách hàng cụ thể được đáp ứng đúng như mong đợi bằng cách nào đó, sẽ không có lợi nhuận liên tục cho khách hàng, và khách hàng tất nhiên có thể không tiếp tục quan hệ.

Còn một đặc điểm khác của quan hệ là **sự duy nhất**. Mỗi quan hệ rất khác nhau. Quan hệ được thiết lập với cá nhân mà không phải là tập thể. Do đó, một doanh nghiệp tìm kiếm sự thỏa thuận của khách hàng trong quan hệ phải được chuẩn bị để tham gia vào những tương tác khác nhau, lịch sử khác nhau và những cam kết hành vi khác nhau hướng đến những khách hàng khác nhau.

Cuối cùng, yêu cầu không thể thiếu và là kết quả của một quan hệ thành công, liên tục chính là **lòng tin**. Lòng tin tự nó là một tài sản chất lượng, nhưng ở đây cơ bản là ý thức rằng khi khách hàng phát triển quan hệ với một doanh nghiệp, khách hàng có khuynh hướng ngày càng tin vào doanh nghiệp và hành động theo sở thích của mình. Lòng tin và sự yêu mến, sự thỏa mãn đều là những cảm giác từ phía khách hàng đối với công ty mà họ có quan hệ. Họ tạo

ra nhiều yếu tố cảm xúc hơn trong quan hệ, nhưng một công ty biết nắm bắt và sử dụng những yếu tố này một cách có lợi sẽ phải tương thích với văn hóa và hành vi của họ để tạo ra và duy trì lòng tin của khách hàng.

Quan hệ hiểu biết

Những mối quan hệ là mấu chốt doanh nghiệp có chiến lược khách hàng. Quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp quy định khuôn khổ cho bất cứ điều gì có quan hệ với mô hình kinh doanh dựa vào giá trị khách hàng. Sự trao đổi giữa khách hàng và doanh nghiệp trở thành cùng sinh lợi, chẳng hạn khách hàng cung cấp thông tin phản hồi để dịch vụ được cá nhân hóa, đáp ứng nhu cầu cá nhân của họ. Tương tác này tạo nên cơ sở của *Quan hệ hiểu biết*, cụ thể là đối thoại hợp tác giữa doanh nghiệp và khách hàng phát triển ngày càng nhanh hơn với mỗi giao dịch thành công.

Chiến lược cơ bản đằng sau Quan hệ hiểu biết là doanh nghiệp đem đến cho khách hàng một cơ hội để truyền cho công ty biết họ muốn gì, ghi nhớ, đáp lại khách hàng và giữ được công việc kinh doanh. Khách hàng truyền càng nhiều thì doanh nghiệp càng cung cấp chính xác những gì khách hàng muốn và khách hàng càng đầu tư vào mối quan hệ. Như vậy, khách hàng sẽ chọn việc tiếp tục quan hệ với công ty hơn là tốn thêm thời gian và nỗ lực để thiết lập một quan hệ tương tự với nơi khác.

Cụ thể, nếu bạn là khách hàng của tôi và tôi để bạn nói với tôi, tôi ghi nhớ những gì bạn nói và ngày càng hiểu bạn nhanh hơn. Tôi biết vài điều về bạn mà đối thủ cạnh tranh của tôi không biết. Vì vậy tôi có thể làm điều mà đối thủ cạnh tranh của tôi không làm được vì họ không hiểu bạn bằng tôi. Chẳng bao lâu, bạn có được những gì từ tôi mà bạn không thể có được ở bất cứ đâu khác bằng bất kì giá nào. Chỉ ít thì bạn sẽ phải bắt đầu lại tất cả nhưng việc đó sẽ tốn kém hơn là ở lại với tôi.

Ngay cả khi đối thủ cạnh tranh có cùng khả năng thiết lập quan hệ, một khách hàng đã có quan hệ với một công ty sẽ phải tốn thời gian và công sức – đôi khi rất nhiều thời gian và công sức – để cho đối thủ cạnh tranh biết công ty hiện tại đã hiểu gì về mình. Điều này tạo ra một mức **chi phí chuyển đổi** đáng kể cho khách hàng. Kết quả là khách hàng trung thành hơn với công ty bởi đơn giản đó cũng là lợi ích của chính họ. Khi quan hệ tiến triển, lợi nhuận của khách hàng cũng gia tăng và doanh nghiệp trở nên có giá hơn với họ, khiến doanh nghiệp duy trì được mối ràng buộc với khách hàng, trong khi đó giảm được chi phí phục vụ khách hàng đó.

Quan hệ hiểu biết tạo nền tảng cho sự cạnh tranh hoàn toàn mới, riêng rẽ và khác biệt so với cạnh tranh truyền thống là dựa trên sản phẩm. Một doanh nghiệp không thể ngăn cản đối thủ cạnh tranh cung cấp những sản phẩm dịch vụ tốt như của mình. Một khi đã như vậy, uy tín hàng hóa sẽ bị giảm. Nhưng doanh nghiệp nào cam kết Quan hệ hiểu biết với từng khách hàng sẽ có được lợi thế cạnh tranh khác biệt, bởi họ biết những điều mà đối thủ không biết.

Trong một Quan hệ hiểu biết, doanh nghiệp hiểu từng khách hàng qua những giao dịch và tương tác của khách hàng suốt quá trình kinh doanh. Khách hàng ngược lại cũng hiểu doanh nghiệp qua những trải nghiệm mua thành công và những tương tác khác. Do đó, ngoài việc tăng lòng trung thành của khách hàng, Quan hệ hiểu biết còn đem lại 2 lợi ích khác:

- Một là, khách hàng rõ hơn sở thích của mình qua mỗi trải nghiệm và phúc đáp của doanh nghiệp, do đó có thể mua sắm hay giải quyết một số vấn đề của cuộc sống hiệu quả và hợp lý hơn trước kia.
- Hai là, doanh nghiệp rõ hơn điểm mạnh và điểm yếu của mình qua mỗi tương tác và phản hồi của khách hàng, và do đó có thể tiếp thị, truyền thông và giải quyết một số vấn đề về sách lược hay chiến lược hiệu quả và hợp lý hơn trước kia.

Trau dồi Quan hệ hiểu biết phụ thuộc vào khả năng của doanh nghiệp trong việc khơi gợi và quản lý thông tin hữu ích về khách hàng. Khách hàng, dù là người tiêu dùng hay doanh nghiệp, không muốn nhiều lựa chọn hơn. Khách hàng muốn có chính xác điều họ muốn hơn – khi nào, ở đâu và như thế nào. Công nghệ giúp doanh nghiệp thực hiện được điều đó. Công nghệ tương tác và cơ sở dữ liệu cho phép doanh nghiệp tập hợp được lượng lớn dữ liệu về nhu cầu từng khách hàng và sử dụng dữ liệu đó để tùy biến sản phẩm dịch vụ cho mỗi khách hàng.

Doanh nghiệp đang chuyển dần từ việc tập trung vào giao dịch bán sản phẩm sang bình đẳng quan hệ. Hầu hết sớm nhận ra rằng họ không chưa đánh giá đúng khả năng sinh lợi của khách hàng. Không phải tất cả các khách hàng đều như nhau. Một số khách hàng không muốn tốn thời gian và tài chính vào việc thiết lập Quan hệ hiểu biết, cũng không phải tất cả khách hàng đều sẵn sàng bỏ công để duy trì một quan hệ như vậy. Doanh nghiệp cần sớm xác định khách hàng nào mình muốn đặt quan hệ, khách hàng nào không và loại quan hệ nào là thích hợp. N hưng lợi nhuận mang lại từ việc phát triển Quan hệ hiểu biết với khách hàng có giá trị hay có giá trị tiềm năng là rất lớn. Bởi vì khi bán sản phẩm dịch vụ đúng với nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp có thể tính một mức phí (khi khách hàng ít quan tâm đến giá tùy biến sản phẩm dịch vụ) và tăng được lãi ròng. Sản phẩm dịch vụ đó giá trị hơn đôi với khách hàng vì khách hàng đã được giúp định hình và thể hiện được cá tính của mình. Sản phẩm dịch vụ khi đó đã giảm tính chất hàng hóa và trở nên giá trị hơn với khách hàng này.

Quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả là việc thực hiện không chỉ giới hạn ở sản phẩm dịch vụ. Khi thiết lập một Quan hệ hiểu biết có tính tương tác với khách hàng có giá trị, những doanh nghiệp có chiến lược khách hàng ghi nhớ nhu cầu cụ thể của khách hàng về sản phẩm, cũng như hàng hóa, dịch vụ, thông tin xung quanh sản phẩm đó như khách hàng thích hóa đơn thế nào, sản phẩm được đóng gói như thế nào. Doanh nghiệp có thể nghĩ về nó như gói dịch vụ phụ thuộc, thời gian giao, kế hoạch chuyển hàng (invoicing schedules), những cân

nhắc và cập nhật cá nhân và những đặc tính khác. Chìa khóa của doanh nghiệp là tập trung vào việc tùy biến theo từng nhu cầu cá nhân của khách hàng.

Khi khách hàng cho doanh nghiệp biết điều họ muốn thì khách hàng và doanh nghiệp thực chất là đang hợp tác trong việc bán sản phẩm. Khách hàng càng phản hồi nhiều thì càng ít muốn bỏ đi. Chìa khóa là thiết kế sản phẩm dịch vụ, thông tin sao cho khách hàng hạnh diện, khách hàng và nhà tiếp thị sẽ phải hợp tác để có được sản phẩm, dịch vụ hay lợi nhuận.

Những doanh nghiệp xây dựng Quan hệ hiểu biết chắc chắn có lợi nhuận hơn những công ty tập trung vào những giao dịch dẫn đạo giá. Họ dịch chuyển từ mô hình “dự báo” sang mô hình kinh doanh “đặt hàng”, hãng Dell là một ví dụ về việc giảm được tồn kho khi tạo ra sản phẩm sau khi nó được trả giá. Bằng việc tập trung vào thu thập thông tin cá nhân và sử dụng để tùy biến thông tin, sản phẩm dịch vụ, doanh nghiệp có thể dự đoán chính xác hơn mức độ tồn kho và sản phẩm của mình. Cũng có ít đơn đặt hàng bị mất hơn bởi sự tùy biến đại trà có thể tạo nên sản phẩm theo nhu cầu, do đó khiến sản phẩm không bị tồn kho mà vẫn có sẵn cho một khách hàng nhất định. Phân phối không có tồn kho nhờ mô hình kinh doanh build-to-order có thể ngăn sự thiếu hụt do kênh phân phối, cũng như giảm được chi phí tồn kho. Kết quả là ít “cơ hội” tổn thất hơn. Hơn nữa, vận hành tùy biến hóa đại chúng hiệu quả có thể chuyển cho khách hàng build-to-order sản phẩm nhanh hơn những đối thủ cạnh tranh tùy biến sản phẩm.

Quan hệ hiểu biết khiến doanh nghiệp ít phải tốn công để tạo niềm ham thích từ phía khách hàng đối với một sản phẩm hay nhãn hiệu cụ thể và nỗ lực hơn để có khả năng nhớ và phân phối dựa trên những tương tác trước đây với khách hàng. Một doanh nghiệp cam kết trong một quan hệ hiểu biết cũng là tạo ra một *khế ước về giá trị* cho khách hàng – lý do mà khách hàng không bao giờ muốn giao du với đối thủ cạnh tranh trở lại, tức doanh nghiệp sẽ tiếp tục cung cấp sản phẩm dịch vụ chất lượng với mức giá vừa phải và ghi nhớ, hành động dựa trên sở thích cũng như thị hiếu của khách hàng. Quan hệ hiểu biết đôi khi cũng dựa trên lòng tin cố hữu giữa khách hàng và doanh nghiệp. Chẳng hạn khách hàng có thể cho số thẻ tín dụng cho doanh nghiệp lưu lại và dùng vào các giao dịch sau. Khách hàng đó tin tưởng công ty sẽ giữ bí mật số thẻ tín dụng của mình. Điều này sẽ giúp việc mua bán được dễ hơn, nhanh hơn vì lần sau khách hàng không mất thời gian đọc lại số thẻ tín dụng.

1.3.2 Thuyết quan hệ

Hộp 1.3 Nguồn gốc tâm lý xã hội của quan hệ

Để hiểu quan hệ khách hàng, nên quay lại nguồn gốc tâm lý xã hội của quan hệ giữa những cá nhân với nhau. Những yếu tố đóng góp vào sự phát triển và duy trì những quan hệ cá nhân chỉ là hợp lý, cho phép người ta hiểu rõ hơn khách hàng muốn gì trong giao thiệp với doanh nghiệp hay tổ chức khác.

Nếu khắc phục được quan điểm sơ sai về việc xây dựng quan hệ áp đặt với khách hàng, các nhà quản trị sẽ hiểu rằng quan hệ là một khái niệm cảm xúc. Một quan hệ ở hình thức đơn giản nhất theo khách hàng là dựa trên cảm giác và cảm xúc. Quan hệ không thuộc về hành vi, mặc dù có những nỗ lực mang tính hành vi của khách hàng trong việc phát triển quan hệ bền vững với doanh nghiệp. Nhưng hành vi là kết quả của quan hệ, không phải là quan hệ. Kết quả hành vi bắt nguồn từ việc tạo quan hệ.

Một số doanh nghiệp có khuynh hướng nhầm lẫn hành vi với lòng trung thành. Chỉ vì khách hàng mua nhiều mặt hàng từ doanh nghiệp, hay mua thường xuyên không có nghĩa là họ trung thành hoặc quan hệ tồn tại. Đó chỉ là mức độ cao của “lòng trung thành mang tính hành vi” mà không phải là **lòng trung thành cảm xúc**. Chẳng hạn rất nhiều khách hàng mua rất nhiều tạp hóa từ siêu thị gần nhà. Họ mua hàng ở đó hàng tuần hay có thể nhiều năm. Khi được hỏi tại sao họ “trung thành”, khách hàng sẽ đề cập đến những yếu tố như vị trí thuận tiện, hoạt động 24/24, bãi đỗ xe rộng, ít phải chờ khi thanh toán... Tất cả những yếu tố đó liên hệ đến yếu tố thực dụng nhiều hơn khiến họ mua lại. Những khách hàng này có **lòng trung thành thực dụng**.

Với lòng trung thành thực dụng, có một yếu tố vắng mặt cần chú ý là ý thức gắn bó với doanh nghiệp. Không có sự gắn kết *cảm xúc* nào. Nếu chuyển đến thành phố hay thị trấn mới, khách hàng sẽ tìm kiếm một siêu thị thuận lợi tương tự cho việc mua sắm. Lòng trung thành của họ rất dễ mất, không hề có quan hệ theo quan điểm phía khách hàng.

Với những khách hàng cũng mua sắm thường xuyên ở một siêu thị nằm gần 2 hay 3 siêu thị cạnh tranh thì ngược lại. Khi được hỏi tại sao họ mua sắm ở đó, họ sẽ trả lời vì bởi họ là khách quen, họ cảm thấy thoải mái khi mua sắm, họ quen với người thanh toán hay họ đến đó uống café với bạn bè. Đó là **lòng trung thành cảm tính**, một sự gắn kết giữa khách hàng và doanh nghiệp, sự liên kết lâu dài không dựa trên những nhân tố thực dụng mà là cảm xúc thật. Khi những khách hàng này chuyển chỗ ở, họ tìm chi nhánh của siêu thị đó. Lòng trung thành của họ ít bị mất đi hơn.

Các yếu tố cấu thành quan hệ

Có sáu khối (block), hay những biến trung gian cần thiết để hình thành quan hệ. Không được nhầm lẫn những yếu tố tạo nên quan hệ với những sự kiện ngẫu nhiên mang tính quan hệ (chẳng hạn những lý do hình thành quan hệ), như là hoàn cảnh, khả năng, sự ổn định. Hơn nữa, những yếu tố tạo nên quan hệ đều ảnh hưởng tới kết quả thực tế của quan hệ, bất kể khởi đầu có thay đổi. Những yếu tố cá nhân có vị trí tương đối quan trọng trong.

Sự tín nhiệm

Sự tín nhiệm được xem là sự tự tin của một bên vào sự đáng tin, tính lâu bền, trung thực trong quan hệ với bên kia và tin rằng hành động của bên kia mang lại ích lợi nhiều nhất cùng

kết quả tích cực cho bên đặt Sự tín nhiệm. Sự hiện diện của Sự tín nhiệm là yếu tố then chốt cho quan hệ thành công. Chẳng hạn một tình huống minh họa là một khách hàng mua một tạp chí trong một năm. Tạp chí còn chưa xuất bản, nội dung chủ quan và chất lượng còn chưa biết tại thời điểm thanh toán. Sự tín nhiệm rằng nhà cung cấp dịch vụ sẽ làm tròn bổn phận đã tạo đà cho việc trao đổi. Niềm tin của một mối quan hệ dựa trên Sự tín nhiệm rất quan trọng, bao gồm:

- *Sự hợp tác.* Sự tin cậy làm giảm cảm giác không chắc chắn và rủi ro, do đó việc hành động tăng cường sự hợp tác giữa các bên quan hệ. Thông qua việc tăng mức độ hợp tác, các bên hiểu rằng nỗ lực chung đem lại kết quả ngoài mong đợi.
- *Sự cam kết.* Cam kết rất dễ không được thực hiện, nên chỉ được hình thành với bên đáng tin.
- *Tính lâu bền của quan hệ.* Sự tin cậy khiến các bên quan hệ nỗ lực giữ gìn quan hệ và vượt qua những cám dỗ chỉ có lợi tức thời hay những hành động mang tính cơ hội. Sự tin cậy của bên bán rõ ràng liên quan tới khả năng của người mua trong tương lai, do đó góp phần tăng độ bền của quan hệ.
- *Chất lượng.* Bên đặt niềm tin có khuynh hướng nhận và sử dụng thông tin từ một nguồn đáng tin, và khai thác lợi ích từ thông tin đó. Cuối cùng, sự tồn tại của sự tín nhiệm cho phép giải quyết xung đột hay tranh chấp theo cách thỏa thuận hiệu quả. Không có sự tín nhiệm, tranh chấp được xem là dấu hiệu của những khó khăn về sau và thường khiến quan hệ chấm dứt.

Sự tín nhiệm rõ ràng là rất tốt và quan trọng đối với những ai mong muốn thiết lập một quan hệ. Tuy nhiên, trở thành một bên đáng tin không hề dễ và cần sự phối hợp. Những nhân tố sau đây đóng vai trò chính trong việc hình thành Sự tín nhiệm:

- *Giá trị chia sẻ.* Giá trị là yếu tố cơ bản để phát triển Sự tín nhiệm. Mức độ chia sẻ niềm tin của các bên trong một quan hệ về hành vi, mục tiêu, chiến lược phù hợp sẽ ảnh hưởng đến khả năng phát triển Sự tín nhiệm ở bên kia. Trên hết, sẽ khó tin vào bên có ý kiến không thống nhất về điều gì là quan trọng và thích hợp.
- *Sự phụ thuộc lẫn nhau.* Sự phụ thuộc vào bên kia là điểm yếu. Để giảm rủi ro liên quan, các bên sẽ theo đuổi quan hệ với bên mà họ có thể tin tưởng được.
- *Sự giao thiệp chất lượng.* Giao thiệp rộng và thường xuyên, dù chính thức hay không chính thức đều có lợi cho việc đạt được mong đợi, giải quyết tranh chấp và giảm sự không chắc chắn liên quan tới những trao đổi. Để hình thành lòng tin, giao thiệp phải thường xuyên, có chất lượng cao, hay nói cách khác phải thích đáng, đúng lúc và đáng tin. Trong khi những giao thiệp tích cực trong quá khứ dẫn đến Sự tín nhiệm, thì ngược lại Sự tín nhiệm lại dẫn đến sự giao thiệp tốt hơn.

- *Hành vi không mang tính cơ hội.* Hành vi cơ hội chủ yếu trong những giao dịch rời rạc, nghĩa là chỉ có lợi nhuận tối đa ở một lần duy nhất. Tuy nhiên, quan hệ lâu dài dựa trên Sự tín nhiệm đòi hỏi sự tham gia của các bên không chỉ để tự hài lòng mà còn tăng lợi nhuận chia sẻ lâu dài. Điều này liên quan tới sự đáng tin và trung thực của bên quan hệ, hai yếu tố tiên quyết để lòng tin tồn tại.

Sự cam kết

Block thứ hai trong quá trình hình thành quan hệ là sự cam kết. Đó là niềm tin rằng sự quan trọng của việc đảm bảo cho nỗ lực tối đa để duy trì một quan hệ là tất yếu. Giống như lòng tin, sự cam kết được xem là yếu tố quan trọng trong việc hình thành quan hệ khách hàng. Morgan và Hunt đã cho rằng “Sự hiện diện của sự cam kết và lòng tin trong quan hệ là yếu tố then chốt để marketing quan hệ thành công... Sự thỏa thuận và lòng tin dẫn dắt đến hành vi hợp tác một cách trực tiếp, tạo nên thành công của marketing quan hệ.”

Nhìn chung, có hai dạng khác nhau của sự cam kết: *tính toán* và *cảm tính*. *Cam kết tính toán* là kết quả của phép phân tích kinh tế về chi phí và lợi nhuận khi cam kết. Chẳng hạn, quyết định thỏa thuận nguồn lực với một doanh nghiệp nhằm phát triển một công nghệ mới có thể bắt nguồn từ việc thiếu đối tác quan hệ tiềm năng trên thị trường, hay từ sự bất lực nhằm duy trì sản phẩm/dịch vụ cần thiết ở mức giá thấp hơn thị trường. Cam kết tính toán có ảnh hưởng tiêu cực đến lòng tin và dựa trên chi phí, lợi nhuận tính toán. Do đó nó không có ích cho quan hệ thành công lâu dài. Ngược lại, *cam kết cảm tính* dựa trên việc duy trì quan hệ không chỉ vì lợi nhuận kinh tế ngắn hạn mà vì mỗi bên cảm thấy sự gắn bó về cảm xúc hay tâm lý đối với bên kia. Cam kết cảm tính có quan hệ tích cực với lòng tin và do đó giúp quan hệ lâu bền hơn, giảm khuynh hướng cơ hội và sẵn sàng giải quyết những mâu thuẫn theo cách hòa giải cho cả đôi bên.

Do sự cam kết dễ không được thực hiện, các bên tìm kiếm quan hệ với bên mà họ đáng tin. Vì vậy, lòng tin là nhân tố tác động mạnh đến cam kết. Tương tự, cam kết và trao đổi thông tin mở có thể tạo ra thái độ tích cực đối với các bên quan hệ và có thể tăng cường lợi ích từ quan hệ. Các bên quan hệ thể hiện khả năng cung cấp lợi ích mạnh hơn sẽ được bên kia đánh giá cao và bên kia sẽ vui vẻ khi cam kết quan hệ. Cuối cùng, các bên quan hệ có ưu thế không có thủ đoạn ngay cả khi họ có thể sẽ được đánh giá tích cực, do đó tăng khả năng cam kết cho một quan hệ lâu dài.

Sự hài lòng

Block thứ ba tạo nên quan hệ là sự hài lòng. Sự hài lòng khách hàng đóng vai trò bao quát trong việc hình thành quan hệ, nó thuộc về trực giác. Một khách hàng không thỏa mãn sẽ tìm cách thay thế nhà cung cấp khác nếu được. Và ngược lại, khách hàng thỏa mãn có khuynh hướng duy trì quan hệ. Trong khi phải thừa nhận rằng có quan hệ tích cực giữa khách hài lòng