

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Cao Hoàng Long** - Phân tích biến động năng suất lao động ngành công nghiệp thực phẩm Việt Nam giai đoạn 2010 - 2018. *Mã số: 142.1MEco.11* 2
A Study on Productivity Changes in Vietnam's Food Industry in the Period 2010- 2018
- 2. Nguyễn Hoàng Chung** - Đánh giá khả năng phân tích chính sách và dự báo của mô hình KEYNES mới: Phương pháp tiếp cận SVAR VÀ BVAR-DSGE. *Mã số: 142.1MEIS.11* 11
Assessment on Policy Analysis and Forecast of New KEYNES Model: Approaches of SVAR and BVAR-DSGE

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Phạm Hồng Chương, Nguyễn Hải Sơn và Phạm Thị Huyền** - Ảnh hưởng của sự trải nghiệm tới sự hài lòng và hành vi mua lại của khách hàng: Nghiên cứu trong lĩnh vực nhà hàng. *Mã số: 142.2BAdm.21* 24
Customer' experiences affecting satisfaction level and repurchase behavior: Empirical evidences in F&B sector
- 4. Nguyễn Quỳnh Trang** - Nghiên cứu tác động của chất lượng thông tin kế toán đến quá trình ra quyết định của doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 142.2BAcc.21* 33
A Study on the Effects of Accounting Information on the Decision Making in Vietnamese Enterprises
- 5. Nguyễn Thị Khánh Chi** - Các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai E-CRM thành công tại hãng Hàng không quốc gia Việt Nam. *Mã số: 142.2BMkt.22* 45
The Factors Affecting Successful E-CRM Implementation at Vietnam Airlines
- 6. Mai Thanh Lan và Đỗ Vũ Phương Anh** - Các yếu tố ảnh hưởng đến thương hiệu nhà tuyển dụng của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Hà Nội. *Mã số: 142.2BMkt.21* 52
Factors affecting employer's brand of small and medium enterprises in Ha Noi city

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 7. Ngô Mỹ Trân và Lương Thị Thanh Trang** - Ảnh hưởng của sự không phù hợp bằng cấp, kỹ năng và ngành nghề đến thu nhập người lao động trong các doanh nghiệp ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long. *Mã số: 142.3OMIs.31* 62
The Impacts of Unmatched Qualifications, Skills, and Employment on Laborer's Income in Enterprises in Mekong Delta

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TRIỂN KHAI E-CRM THÀNH CÔNG TẠI HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA VIỆT NAM

Nguyễn Thị Khánh Chi
 Trường Đại học Ngoại thương
 Email: chintk@ftu.edu.vn

Ngày nhận: 09/01/2020

Ngày nhận lại: 11/02/2020

Ngày duyệt đăng: 14/02/2020

Nhằm nghiên cứu việc thực hiện quản trị quan hệ khách hàng điện tử (e-CRM) của Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines), bài viết tập trung xác định các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng điện tử. Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện dựa trên khảo sát 300 người tham gia triển khai e-CRM tại Vietnam Airlines. Số liệu thu thập được phân tích qua công cụ CFA và SEM của phần mềm AMOS SPSS 20.0. Kết quả nghiên cứu đúc kết bốn nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp đến triển khai e-CRM, bao gồm Định hướng khách hàng, Quản trị tri thức, Tổ chức và Công nghệ thông tin. Và nghiên cứu cũng cho thấy kết quả triển khai e-CRM tác động nhiều nhất đến hoạt động tài chính và marketing của Vietnam Airlines.

Từ khóa: Định hướng khách hàng, quản trị tri thức, tổ chức, công nghệ thông tin.

1. Giới thiệu

Quản trị quan hệ khách hàng là một giải pháp hữu hiệu giúp các nhà quản trị trong các doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về sử dụng công nghệ, con người, quy trình quản lý một cách tối ưu để có thể nắm bắt được bản chất của những lợi ích, hành vi, giá trị của khách hàng, và cung cấp dịch vụ gia tăng cho khách hàng của doanh nghiệp. Hơn nữa, cách mạng công nghiệp 4.0 đang trong giai đoạn khởi phát và sẽ tác động đến mọi lĩnh vực kinh tế - xã hội, đem những thành tựu vượt bậc của công nghệ số tới mọi lĩnh vực, trong đó có ngành Hàng không. Với sự phát triển của công nghiệp 4.0, tất cả vạn vật đều được kết nối Internet (Internet of Things), thì việc ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng trên nền tảng công nghệ (e-CRM) trở thành vấn đề tất yếu và bắt buộc đối với các doanh nghiệp. Nhờ đó các doanh nghiệp có các thông tin hữu ích về khách hàng nhằm xây dựng và phát triển mối quan hệ bền vững, cung cấp các sản phẩm dịch vụ thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh trong và ngoài ngành.

Hiện nay, tại Việt Nam có 04 hãng hàng không chính (Jetstar Pacific Airlines, VietJet Air, Bamboo Airlines và Vietnam Airlines) và 3 hãng hàng không dịch vụ (Công ty bay dịch vụ hàng không Vasco, Công ty cổ phần hàng không Hải Âu, Tổng công ty trực thăng Việt Nam), trong đó Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines) có thị phần lớn nhất. Bên cạnh đó có rất nhiều hãng hàng không Quốc tế tại Việt Nam như Air France, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Cathay Airways, China Airlines... Mặc dù hiện nay thị trường trong nước,

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

Các nghiên cứu trước đây đã đề cập nhiều khía cạnh khác nhau của CRM và triển khai e-CRM trong nhiều ngành nghề kinh doanh khác nhau. Và cũng có quá ít nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai giải pháp e-CRM, mà mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu giải pháp CRM và e-CRM nội chung. Đặc biệt trong ngành Hàng không, việc triển khai e-CRM còn mới bởi việc triển khai giải pháp đòi hỏi phải có sự tích hợp cả quy trình kinh doanh và công nghệ thông tin. Hơn nữa, các Hãng Hàng không của Việt Nam hiện tại chỉ mới dừng lại ở giai đoạn đầu của quá trình triển khai giải pháp e-CRM, để triển khai giải pháp e-CRM hoàn thiện cần chú ý đến các nhân tố ảnh hưởng khác nhau, từ đó mới đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh, tạo sự liên kết giữa các hãng hàng không với nhau, giữa hãng hàng không với du lịch. Vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu xác định các nhân tố ảnh hưởng,

nhân tố nào ảnh hưởng nhiều nhất hay ít nhất đến việc triển khai quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. E-CRM

Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) phổ biến vào giữa thập niên 90 cho đến nay, “CRM đang trở thành một vũ khí hiệu quả giúp các doanh nghiệp thành công trên thị trường và là triết lý kinh doanh hướng tới xây dựng quan hệ mua bán dài hạn nhờ hiểu nhu cầu khách hàng tốt hơn đối thủ cạnh tranh” (Trương Đình Chiên, 2018, tr.51). Công nghệ thông tin ngày nay đã phát triển CRM thành e-CRM, đặc biệt trong bối cảnh cách mạng công nghiệp thì e-CRM càng được ứng dụng phổ biến. Nhiều nhà nghiên cứu đã tiếp cận e-CRM theo nhiều quan điểm khác nhau. E-CRM là một công cụ nhằm duy trì mối quan hệ khách hàng bằng việc sử dụng Internet vào hoạt động kinh doanh và đạt được những lợi ích và thành công khi ứng dụng công cụ này (Ab Hamid, 2005). E-CRM được xem như là một chiến lược công nghệ tập trung vào hoạt động marketing trong toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Kennedy, 2006). E-CRM là giải pháp CRM trên nền tảng công nghệ (Ortega & cộng sự, 2008).

Như vậy, hiện nay có nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm và phạm vi bao quát cũng như hoạt động của e-CRM. Hơn nữa, mỗi loại hình kinh doanh khác nhau cũng có sản phẩm phần mềm e-CRM ứng dụng khác nhau như e-CRM cho giáo dục, e-CRM ngân hàng, e-CRM vận tải, e-CRM bán lẻ, e-CRM thương mại, e-CRM bất động sản, e-CRM cho nhân sự, e-CRM phân phối. Do đó, bài viết này nghiên cứu giải pháp e-CRM dưới góc độ là hệ thống kết hợp giữa quy trình, công nghệ và nhân lực nhằm phát triển mối quan hệ bền vững với khách hàng, gia tăng khách hàng trung thành và đạt được mục tiêu của tổ chức.

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai e-CRM thành công

Chiến lược triển khai là các định hướng và mục tiêu của e-CRM bên trong tổ chức, bao gồm có chiến lược lựa chọn nhà cung cấp giải pháp e-CRM, chiến lược kiểm soát sự thay đổi quy trình kinh doanh, chiến lược quản lý về kiểm soát hệ thống e-CRM, chiến lược con người trong vận hành hệ thống (Ahearne & cộng sự, 2012). Kim và cộng sự (2002) cho rằng chiến lược e-CRM được xác định cụ thể ngay từ đầu, được truyền thông rộng rãi đến toàn bộ nhân viên tổ chức để hỗ trợ triển khai và vận hành e-CRM được thuận tiện. Do đó, chiến lược e-CRM có ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp e-CRM (Pozza & cộng sự, 2018; Abu-Shanab & Anagreh, 2015). Vì vậy, giả thuyết H1 được đề xuất:

H1: Chiến lược triển khai e-CRM càng rõ ràng, thì khả năng triển khai e-CRM thành công càng cao.

Nhân tố tổ chức liên quan đến quản trị nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức và phân bổ nguồn lực (Alshawi & cộng sự, 2011). Triển khai giải pháp e-CRM sẽ thay đổi cơ cấu doanh nghiệp và cả quy trình kinh doanh của doanh nghiệp đó (Sin & cộng sự, 2005). Do đó, cơ cấu doanh nghiệp và quy trình kinh doanh cần phải thay đổi cho phù hợp để triển khai giải pháp, bởi thành công hay không phụ thuộc rất nhiều vào hệ thống công nghệ, quy trình và con người (Xu & Walton, 2005). Mặt khác, nhân tố con người là nhân tố cực kỳ quan trọng vì quy trình kinh doanh tốt và sử dụng công nghệ tiên tiến tốt đều liên quan đến con người (Mendoza & cộng sự, 2007). Đó là lý do tại sao các yếu tố này lại quyết định đến triển khai thành công giải pháp e-CRM. Vì vậy, giả thuyết H2 được đề xuất:

H2: Các vấn đề về tổ chức càng phù hợp, thì khả năng triển khai e-CRM thành công càng cao.

Công nghệ thông tin: được xem là nhân tố liên quan đến phần cứng phần mềm khi triển khai e-CRM bao gồm cơ sở công nghệ thông tin, đánh giá hệ thống, độ phức tạp của hệ thống, sự tích hợp hệ thống (Alshawi & cộng sự, 2011). Do đó, các hệ thống công nghệ e-CRM được xem là thành phần chủ chốt trong việc triển khai giải pháp e-CRM (Mendoza & cộng sự, 2007). Grimson và cộng sự (2000) cho rằng thiếu công nghệ thông tin là nguyên nhân cản trở việc triển khai e-CRM. Các nghiên cứu khác cũng chỉ ra sự tác động của công nghệ thông tin đến việc triển khai thành công e-CRM (Abu-Shanab & Anagreh, 2015). Vì vậy, giả thuyết H3 được đề xuất:

H3: Càng chú trọng đến công nghệ thông tin, thì khả năng triển khai e-CRM thành công càng cao

Xử lý dữ liệu đề cập đến chất lượng dữ liệu trong quá trình chuyển đổi, xử lý và phân tích dữ liệu đầu vào đầy đủ, chính xác, nhất quán và kịp thời nhằm đảm bảo cho thông tin được cung cấp cho doanh nghiệp có giá trị (Alsawi & cộng sự, 2003). Hiện nay, các doanh nghiệp thành công là các doanh nghiệp đầu tư cho Big Data trong việc thu thập, quản lý và phân tích dữ liệu bởi họ có thể hiểu rõ khách hàng, phân tầng khách hàng và đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn. Dữ liệu thu thập và lưu trữ phải chính xác, đầy đủ và an toàn trong lưu trữ và xử lý (Almotairi, 2010). Do đó, xử lý dữ liệu có vai trò quan trọng đối với việc triển khai giải pháp e-CRM. Vì vậy, giả thuyết H4 được đề xuất:

H4: Xử lý dữ liệu càng tốt, thì khả năng triển khai e-CRM thành công càng cao

Định hướng khách hàng được hiểu là doanh nghiệp cung cấp khách hàng nhiều giá trị gia tăng (Narver & Slater's, 1990). Định hướng khách hàng

cũng có thể được hiểu là tập trung vào khách hàng nhằm xây dựng mối quan hệ lâu dài (Bentum & Stone, 2005). Do đó, định hướng khách hàng là nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai thành công e-CRM (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Vì vậy, giả thuyết H5 được đề xuất:

H5: Nhân tố định hướng khách hàng có ảnh hưởng đến triển khai thành công e-CRM

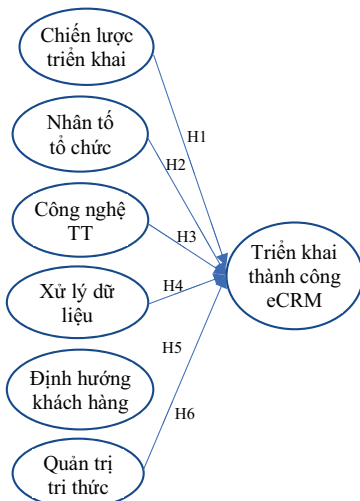
Quản trị tri thức là khả năng của doanh nghiệp nhằm thu tóm, quản lý và phân phối thời gian thực tế với thông tin khách hàng, sản phẩm và dịch vụ nhằm đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng và đưa ra quyết định nhanh chóng dựa vào thông tin phản hồi (Alavi & Leidner, 2001). Quản trị tri thức và triển khai giải pháp e-CRM có tác động với nhau và đều cùng mục đích là cải tiến liên tục theo định hướng tập trung vào khách hàng (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Nhiều nhà nghiên cứu khác cũng cho thấy sự tác động của quản trị tri thức đến triển khai e-CRM trong doanh nghiệp (Mahawrah & cộng sự, 2016; Khosravi & cộng sự, 2018). Vì vậy, giả thuyết H6 được đề xuất:

H6: Nhân tố quản trị tri thức có ảnh hưởng đến triển khai thành công e-CRM

2.3. Triển khai e-CRM thành công

Nhiều tác giả cho rằng rất khó để đo lường kết quả triển khai mặc dù ngày càng nhiều doanh nghiệp triển khai e-CRM (Ryals & Knox, 2001; Sin & cộng sự, 2005). Đo lường hiệu quả hoạt động kinh doanh nói chung của doanh nghiệp thường dựa trên các chỉ tiêu đo lường tài chính. Nghiên cứu của Garrido-Moreno và Padilla-Meléndez (2011), Chen và Ching (2004), không sử dụng một chỉ số đo lường kết quả triển khai giải pháp e-CRM nào, mà sử dụng hai nhân tố đo lường kết quả về mặt tài chính và kết quả về Marketing. Do đó, trong bài viết này, tác giả cũng tập trung vào nghiên cứu 2 nhóm nhân tố đo lường: kết quả về mặt Marketing và tài chính.

Như vậy, xuất phát từ các giả thuyết đề xuất trên, bài viết đã xác định các nhân tố độc lập (bao gồm nhân tố chiến lược, nhân tố tổ chức, nhân tố công nghệ thông tin, xử lý dữ liệu, định hướng khách hàng và quản trị tri thức) và các nhân tố phụ thuộc (triển khai e-CRM thành công, nhân tố về kết quả Marketing và tài chính). Do đó, mô hình nghiên cứu đề xuất như hình 1:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Thiết kế nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Theo Hair và cộng sự (2012), kích thước mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức tối thiểu phải gấp 5 lần biến quan sát và được tính theo công thức $n=5*m$ (m là số lượng câu hỏi) khi tiến hành phân tích nhân tố EFA. Nghiên cứu có 40 chỉ báo dùng trong phân tích nhân tố, do đó kích thước mẫu tối thiểu là 200. Mặt khác, trong khi Vietnam Airlines có khoảng 6000 người gồm cả lãnh đạo và nhân viên tính đến thời điểm quý II năm 2019, thì chỉ có khoảng 300 người gồm cả lãnh đạo và nhân viên tham gia triển khai giải pháp e-CRM; gồm Lĩnh vực dịch vụ (Ban Dịch vụ Thị trường, Trung tâm khai thác Nội Bài, Trung tâm khai thác Tân Sơn Nhất, Đoàn Tiếp viên), lĩnh vực thương mại (Ban tiếp thị và bán sản phẩm, Ban Kế hoạch và tiếp thị Hàng hóa, Chi nhánh khu vực miền Bắc - Trung - Nam, Trung tâm Bông Sen Vàng), và Lĩnh vực CNTT (Ban CNTT, Ban kế hoạch và phát triển, Ban tài chính - kế toán, Trung tâm nghiên cứu ứng dụng). Do đó, căn cứ vào mục đích nghiên cứu việc triển khai giải pháp e-CRM tại VNA và căn cứ vào các lĩnh vực/bộ phận tham gia trực tiếp vào việc triển khai này, thì phương pháp chọn mẫu được sử dụng là chọn mẫu cụm (cluster sampling). Trên cơ sở đã xác định các lĩnh vực/phòng ban của VNA tham gia triển khai giải pháp e-CRM, người viết chọn các lĩnh vực/phòng ban đó và điều tra tất cả các đơn vị trong khối lĩnh vực/phòng ban đã chọn với tổng số thành viên khoảng 300 người (lãnh đạo và nhân viên). Kích cỡ mẫu được chọn là phù hợp theo nghiên cứu của Tabachnick và Fidell (1996). Tuy nhiên, do có sự khác nhau về vị trí địa lý (gồm cả miền Bắc, Trung và miền Nam) nên việc phát phiếu được thực hiện dưới hai hình thức: phát phiếu trực tiếp và gửi phiếu trực tuyến. Khảo sát được thực hiện trong khoảng hai tháng rưỡi (từ tháng 25/3/2019 đến 28/6/2019). Sau khi kết thúc khảo sát tại VNA, nghiên cứu có 131 phiếu in và 118 phiếu trả lời trực tuyến, trong đó có 8 phiếu in thu về không hợp lệ do có một vài câu bị bỏ sót. Sau khi loại bỏ 8 phiếu không hợp lệ, còn lại 123 phiếu in và 118 phiếu trực tuyến. Kết quả phản hồi là 241 phiếu, tỷ lệ phản hồi là 80.33%. Cơ sở dữ liệu thành nên câu hỏi là các thang đo cho từng nhân tố được trình bày tại phần dưới đây

3.2. Thang đo

Sau khi nghiên cứu tổng quan cơ sở lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng cùng với các thang đo cho các nhân tố đó từ các tác giả đi trước, 40 thang đo mang tính đại

diện từ các nghiên cứu liên quan và cũng phù hợp nhất với đối tượng khảo sát là Vietnam Airlines. Phiếu khảo sát sơ bộ đã được gửi tới 3 chuyên gia là quản lý cấp trung (những người giữ vị trí trưởng bộ phận) và gửi trực tiếp tới 40 nhân viên làm việc tại Vietnam Airlines liên quan đến e-CRM. Trong quá trình khảo sát sơ bộ, các chuyên gia đề nghị điều chỉnh từng câu hỏi cho phù hợp hơn với thực tiễn của Vietnam Airlines và cho người tham gia dễ trả lời hơn. Sau khi thực hiện khảo sát sơ bộ thì thang đo của các nhân tố ảnh hưởng và đo lường còn lại là 40 thang đo (Bảng 1).

4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy trong tổng số 241 đối tượng khảo sát hợp lệ, có 131 nam chiếm 54.4% và 110 nữ chiếm 45.6%. Xét theo độ tuổi, đối tượng tham gia điều tra chủ yếu nằm trong độ tuổi từ 31-40, chiếm tỷ lệ 43.6% (105 người), kế tiếp là độ tuổi từ 41-50 tuổi với 27.8% (67 người), độ tuổi 20-30 chiếm 22.8% (55 người); nhóm khảo sát trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ nhỏ nhất là 5.8% (14 người). Xét theo trình độ học vấn, số lượng người tham gia khảo sát có trình độ đại học chiếm tỷ lệ chủ yếu với 73.9% (178 người); theo sau là trình độ Thạc sĩ với 18.3% (44 người); số lượng người có trình độ cao đẳng chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ là 7.9% (19 người). Xét theo Lĩnh vực hoạt động, người tham gia khảo sát về triển khai giải pháp e-CRM tại VNA chiếm chủ yếu ở lĩnh vực Dịch vụ 30% (70) và lĩnh vực Quản hệ khách hàng 17.4% (42), các lĩnh vực khác chiếm 14.9% (36), tiếp theo là Quản lý 8.3% (20), Marketing 7.5% (18), Quản lý chất lượng chiếm 6.2% (15); cuối cùng là Công nghệ và Giao dịch thương mại đều chiếm 5.8% (14). Về chức vụ, nhân viên tham gia khảo sát chiếm tỷ lệ cao nhất 84.6% (204), lãnh đạo cấp trung chiếm 14.1% (34) và lãnh đạo cấp cao chiếm tỷ lệ thấp nhất 1.2% (3).

Bảng 1: Thang đo của các biến độc lập và phụ thuộc

TT	Mã hóa thang đo	Thang đo	Nguồn gốc thang đo
Chiến lược e-CRM (CL)			
1	CL1	VNA thiết lập chiến lược kinh doanh rõ ràng tập trung vào khách hàng	Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010) và Kader (2012)
2	CL2	Chiến lược e-CRM nằm trong kế hoạch chiến lược của VNA	
3	CL3	VNA xác định các mục tiêu cụ thể cần đạt được của e-CRM cho từng giai đoạn	
4	CL4	VNA truyền thông đến tất cả các nhân viên về chiến lược và mục tiêu của e-CRM	
Nhân tố tổ chức (TC)			
5	TC1	VNA có các chương trình đào tạo nhân viên quản trị quan hệ khách hàng phù hợp	Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Greve và Albers (2006)
6	TC2	VNA khuyến khích nhân viên tuân thủ mục tiêu triển khai giải pháp e-CRM	
7	TC3	Lãnh đạo VNA xem triển khai giải pháp e-CRM là ưu tiên hàng đầu	
8	TC4	Lãnh đạo VNA cam kết triển khai giải pháp e-CRM	
9	TC5	Cơ cấu của VNA được thiết kế theo chiến lược định hướng khách hàng	
10	TC6	Các bộ phận VNA cùng nhau làm việc để đạt được mục tiêu giải pháp e-CRM	
11	TC7	Hiệu suất của nhân viên VNA được đo lường và được thưởng dựa trên sự hài lòng của khách hàng	
Công nghệ thông tin (IT)			
12	IT1	VNA có phần cứng và phần mềm phù hợp để phục vụ khách hàng	Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010)
13	IT2	Hệ thống thông tin của VNA tích hợp xuyên suốt các phòng chức năng	
14	IT3	Thông tin cá nhân của mỗi khách hàng luôn có sẵn tại các điểm giao dịch	
15	IT4	VNA có nhân viên kỹ thuật cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho việc sử dụng công nghệ CRM	
Xử lý dữ liệu (DL)			
16	DL1	VNA có thể hợp nhất thông tin khách hàng trong một cơ sở dữ liệu tập trung	Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Almotairi (2010)
17	DL2	Thông tin khách hàng được thu thập đầy đủ và phù hợp với nhu cầu sử dụng	
18	DL3	Thông tin khách hàng được đảm bảo an toàn	
19	DL4	Dữ liệu được cập nhật chính xác	
Định hướng khách hàng (KH)			
20	KH1	Mục tiêu kinh doanh của VNA hướng đến sự hài lòng khách hàng	Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Narver và Slater (1990)
21	KH2	VNA giám sát chặt chẽ và đánh giá mức độ cam kết trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng	
22	KH3	Lợi thế cạnh tranh của VNA dựa trên sự hiểu biết nhu cầu khách hàng	
23	KH4	VNA thường đo lường sự hài lòng của khách hàng	
24	KH5	VNA rất quan tâm đến dịch vụ sau bán hàng	
25	KH6	VNA cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cá nhân hóa cho khách hàng chính	
Quản trị tri thức (QT)			
26	QT1	VNA xây dựng các kênh liên lạc hai chiều liên tục với khách hàng	Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Chen và ching (2004)
27	QT2	VNA thiết kế các khóa đào tạo cho nhân viên bổ sung kiến thức về khách hàng	
28	QT3	VNA khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức	
29	QT4	VNA hoàn toàn hiệu khách hàng nhờ vào định hướng tri thức	
Triển khai e-CRM (TK)			
30	TK1	Triển khai e-CRM mang lại VNA thông tin dữ liệu có chất lượng cao	Gable và cộng sự (2008)
31	TK2	Giải pháp e-CRM có tác động tích cực đến nhân viên tại VNA	
32	TK3	Giải pháp e-CRM có tác động tích cực đến VNA trong tất cả các hoạt động	
33	TK4	Giải pháp e-CRM được triển khai thành công tại VNA	
Kết quả tài chính (FI)			
34	FI1	Giải pháp e-CRM giúp VNA có lợi nhuận cao	Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011), Sin và cộng sự (2005)
35	FI2	Giải pháp e-CRM giúp VNA gia tăng doanh số bán vé	
36	FI3	Giải pháp e-CRM giúp VNA giảm chi phí	
37	FI4	Giải pháp e-CRM giúp VNA tăng trưởng thị phần	
Kết quả Marketing (MA)			
38	MA1	Giải pháp e-CRM giúp VNA nâng cao hình ảnh và uy tín	Garido-Moreno và Padilla-Melendez (2011)
39	MA2	Giải pháp e-CRM giúp VNA thỏa mãn khách hàng tốt hơn	
40	MA3	Giải pháp e-CRM giúp VNA có được nhiều khách hàng trung thành	

Kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Trong đó, TLI = 0.925, CFI = 0.933, Chi-square/df = 1.662 (<2), RMSEA = 0.053 <0.08. Các thành phần Định hướng khách hàng (KH), Tổ chức (TC), Quản trị tri thức (QT), Xử lý dữ liệu (DL), Công nghệ thông tin (IT), Chiến lược (CL) đều đạt tính đơn hướng do không có mối tương quan giữa các sai số của biến quan sát.

	Độ tin cậy	Giá trị hội tụ		Độ tin cậy	Giá trị hội tụ
KH	8.872	0.760	CL	0.733	0.541
TC	0.994	0.595	TK	0.812	0.668
QT	0.860	0.742	FI	0.749	0.564
DL	0.772	0.589	MA	0.809	0.656
IT	0.706	0.503			

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

Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được thực hiện và cho ra kết quả 4 nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến triển khai e-CRM tại VNA (QT, KH, TC và IT). $2.302 < 5$ và RMSEA là 0.074 đều thỏa mãn nhất định với điều kiện phù hợp mô hình. Sáu biến KH, TC, QT, IT, DA, CL và DL đều có ý nghĩa thống kê vì có giá trị sig. nhỏ hơn 0.05. Hai biến đo lường FI và MA cũng đạt ý nghĩa thống kê vì có giá trị Sig. nhỏ hơn 0.05 (0.000 và 0.000).

Bảng 3: Trọng số hồi quy tác động trực tiếp và gián tiếp chuẩn hóa

Hệ số hồi quy của tác động trực tiếp chưa chuẩn hóa								Hệ số hồi quy chuẩn hóa			
			Hệ số	S.E.	C.R.	P				Hệ số	
TC	<---	DL	.513	.097	5.292	***	par_35	TC	<---	DL	.404
IT	<---	DL	.473	.078	6.048	***	par_40	IT	<---	DL	.545
KH	<---	CL	.465	.098	4.755	***	par_41	KH	<---	CL	.381
QT	<---	CL	.363	.108	3.371	***	par_42	QT	<---	CL	.263
TK	<---	TC	.138	.032	4.271	***	par_32	TK	<---	TC	.146
TK	<---	QT	.061	.027	2.301	.021	par_37	TK	<---	QT	.065
TK	<---	KH	1.031	.063	16.451	***	par_38	TK	<---	KH	.973
TK	<---	IT	.114	.046	2.476	.013	par_39	TK	<---	IT	.082
MA	<---	TK	.501	.058	8.606	***	par_33	MA	<---	TK	.601
FI		TK	.626	.063	9.952	***	par_34	FI	<---	TK	.733

Tác động gián tiếp						
	CL	DL	IT	QT	TC	KH
TK	.388	.104	.000	.000	.000	.000
MA	.233	.062	.050	.039	.088	.585
FI	.284	.076	.060	.048	.107	.713

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

nhất đến FI và MA so với ba nhân tố còn lại. Hai nhân tố CL và DL có tác động thuận chiều và gián tiếp đến triển khai giải pháp e-CRM (TK), với lần lượt trọng số hội quy chuẩn hóa là 0.388, 0.104. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu như sau: H2, H3, H5 và H6 phù hợp, còn lại H1 và H4 không phù hợp.

5. Đề xuất giải pháp

Để triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử thành công, thì hãng hàng không Quốc gia Việt Nam cần chú ý đến bốn nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp (Quản trị tri thức, Tô chức, Cộng nghệ thông tin và Định hướng khách hàng). Đồng thời, việc thực hiện tốt mỗi một nhân tố trên khi triển khai e-CRM đều đem lại giá trị gia tăng cho cả khách hàng và Vietnam Airlines. Như vậy, bài viết đã tìm ra các nhân tố ảnh hưởng và xác định mức độ quan trọng của từng nhân tố tác động đến việc triển khai e-CRM. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng đánh giá mức độ ảnh hưởng của kết quả triển khai e-CRM đến hoạt động Marketing và tài chính của hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam, từ đó có thể áp dụng cho các Hãng hàng không khác.

Do đó, đề có thể ứng dụng giải pháp e-CRM một cách toàn diện và tận dụng được các lợi ích mà giải pháp e-CRM mang lại, bài viết đề xuất một số gợi ý sau đây nhằm giúp VNA triển khai giải pháp e-CRM hoàn thiện và thành công.

Thứ nhất, VNA tập trung vào định hướng khách hàng. Mỗi giai đoạn thực hiện e-CRM đều có chiến lược cụ thể, nhưng dù cho ở giai đoạn nào, thì mục đích cuối cùng vẫn phải thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Mục tiêu kinh doanh hướng đến khách hàng cần được phổ biến rõ ràng đến từng bộ phận kinh doanh như phòng thương mại, dịch vụ, khu vực mặt đất, trung tâm hỗ trợ khách hàng. Một là, chiến lược triển khai e-CRM đặt khách hàng là trọng tâm, cung cấp dịch vụ dựa trên nhu cầu của khách hàng. Hai là mọi hoạt động trước, trong và sau khi cung cấp dịch vụ đều lấy nhu cầu khách hàng làm ưu tiên hàng đầu. Ba là, quá trình đánh giá kiểm tra kiểm soát các việc đã và đang thực hiện đều hướng đến khách hàng. Để thực hiện được điều này, thì VNA ngay từ khâu xử lý dữ liệu, nên lưu trữ thông tin tất cả khách hàng, để nắm bắt mọi thông tin về khách hàng dù sử dụng dịch vụ chỉ một lần hay nhiều lần; từ đó mới có thể liên lạc với khách hàng sau khi đã sử dụng dịch vụ.

Thứ hai, lãnh đạo các cấp cần thống nhất xem triển khai giải pháp e-CRM là ưu tiên hàng đầu và cần phổ biến rộng rãi để nhân viên nhận thức được tầm quan trọng đó. Nhân viên (cả trực tiếp và gián tiếp tham gia) đều cần được phổ biến rõ ràng chiến lược-mục tiêu-quy trình hoạt động e-CRM, và cần được khuyến khích cũng như đào tạo phù hợp để hoạt động e-CRM đạt hiệu quả tốt nhất. VNA nên chú ý lại cơ cấu tổ chức cho phù hợp với chiến lược định hướng khách hàng và cũng nhằm giúp các bộ phận cùng nhau làm việc để đạt được mục tiêu của giải pháp e-CRM. Đặc biệt, mỗi lĩnh vực/phòng ban đều cử nhân viên (số lượng tùy thuộc vào số nhân viên và công việc đảm nhận của mỗi lĩnh vực) tham gia vào triển khai e-CRM. Có đánh giá KPI cho việc thực hiện. Bên cạnh đó, xây dựng thể chế e-CRM có quy tắc thực hiện và quy định rõ ràng về tổ chức và nguồn lực thực hiện e-CRM. Thể chế được xây dựng theo định hướng khách hàng, lấy nhu cầu của khách hàng làm trọng tâm. Thể chế sẽ là cơ sở để đánh giá và kiểm soát lại quá trình thực hiện của VNA. VNA nên chú ý lại cơ cấu tổ chức cho phù hợp với chiến lược định hướng khách hàng và cũng nhằm giúp các bộ phận cùng nhau làm việc để đạt được mục tiêu của giải pháp e-CRM.

Thứ ba, VNA nên đầu tư đúng công nghệ nhằm tối ưu hóa quy trình kinh doanh và quan hệ khách hàng. Hệ thống công nghệ CRM cung cấp lợi ích lớn cho VNA vì nó cho thấy từng nhu cầu của khách hàng cá nhân, quản trị quan hệ khách hàng trong một hệ thống tích hợp thống nhất thay vì sử dụng các kênh giao tiếp đơn lẻ như hiện nay và giúp VNA nâng cao hiệu quả và hiệu suất quản trị quan hệ khách hàng. *Một là mua trọn gói phần mềm CRM của hãng công nghệ nào đó chẳng hạn như Oracle, với chi phí khoảng 200USD/tháng/người sử dụng, hoặc trọn gói phần mềm của Salesforce với chi phí khoảng 300USD/tháng/người sử dụng.* Đối với dịch vụ trọn gói, hệ thống CRM được cài đặt xuyên suốt các phòng ban trực tiếp tham gia hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, thông tin thu thập được thống nhất và lưu trữ trên đám mây điện toán, do đó các phòng ban/lĩnh vực nhận được thông tin chia sẻ và có toàn quyền truy cập cũng như sử dụng thông tin khách hàng. Ưu điểm của phương thức này sẽ giúp VNA thống nhất hệ thống sử dụng CRM, khắc phục

vấn đề chòng chéo thông tin, nâng cao hiệu quả hoạt động, thu thập được thông tin về khách hàng nhiều hơn và thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng. Nhược điểm của mua trọn gói phần mềm là chi phí cao do VNA là doanh nghiệp lớn và có nhiều người tham gia vào hoạt động CRM, và sự phụ thuộc vào công nghệ của bên thứ ba. Nếu có 300 người tham gia, thì chi phí hoạt động lên đến 900USD/tháng, chưa kể các chi phí liên quan. *Hai là VNA tự viết chương trình phần mềm hệ thống CRM.* VNA nên thuê chuyên gia tư vấn phần mềm CRM để có thể lên kế hoạch và triển khai xây dựng hệ thống CRM hoàn chỉnh và tích hợp xuyên suốt các phòng ban/lĩnh vực thay vì tự viết trên cơ sở Foxpro cũ hiện nay. Ưu điểm của phương án này là sự độc lập trong hoạt động CRM của VNA và sự chủ động trong công nghệ. Nhược điểm mất rất nhiều thời gian (có thể 1 đến 3 năm) mới hoàn thiện được 1 hệ thống CRM hoàn chỉnh. *Ba là thuê trọn gói phần mềm CRM của Oracle hoặc Salesforce cho một đến hai năm, sau đó là sử dụng hệ thống CRM tự viết.*

Thứ tư, lãnh đạo VNA chú ý đến việc phổ biến và đào tạo kiến thức về quản trị khách hàng cho toàn bộ nhân viên. Trong vấn đề này, VNA có thể khuyến khích nhân viên tham gia các khóa học (khóa học nghiên cứu thị trường, khóa học Marketing, khóa học quản trị quan hệ khách hàng, khóa học phát triển sản phẩm dịch vụ mới, nâng cao chất lượng dịch vụ) trên cơ sở hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ tài chính/học phí cho người học. Phổ biến kiến thức là vấn đề bắt buộc giúp toàn bộ lĩnh vực bộ phận từ quản lý cấp trung đến nhân viên đều nhận thức tầm quan trọng của quản trị quan hệ khách hàng. VNA nên xây dựng hệ thống E-learning bên trong tổ chức. Hệ thống E-learning là công thông tin dữ liệu tập trung các bài giảng điện tử cho toàn bộ nhân viên của VNA, mà trước hết là đội ngũ nhân sự triển khai giải pháp e-CRM, sau đó là toàn bộ nhân viên nhằm nâng cao sự hiểu biết về quản lý mối quan hệ khách hàng. Trước mắt thuê bên tư vấn CRM và đội ngũ chuyên gia về CRM xây dựng bài giảng điện tử trên hệ thống e-learning, hoặc trên cơ sở thuê chuyên gia về phổ biến kiến thức cho đội ngũ triển khai giải pháp e-CRM thì các bài giảng và thông tin được đưa lên hệ thống học trực tuyến. E-learning là hệ thống mở kết nối các lĩnh vực, các bộ phận và mọi nhân

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

Tài liệu tham khảo:

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

2. Abu-Shanab, E., & Anagreh, L. (2015), *Impact of electronic customer relationship management in banking sector*, International Journal of Electronic Customer Relationship Management, 9(4), 254-270.

3. Ahearne, M.; Rapp, A.; Mariadoss, B.J and Ganesan, S. (2012), *Challenges of CRM Implementation in Business-to-Business Markets: A Contingency Perspective*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(1), 117-129.

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

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

6. Alshawi, S., Missi, F. and Irani, Z. (2011), *Organisational, technical and data quality factors in CRM*, Industrial Marketing Management, 40, 376-383.

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

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

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

10. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012), *An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in*

marketing research, Journal of the academy of marketing science, 40(3), 414-433.

11. Kim, Hee-Woong., Lee, Gil-Hyung & San Pan (2002), *Exploring the critical success factors for customer relationship management and electronic customer relationship management systems*, Hội thảo quốc tế ICIS, 93.

12. Khosravi, A.; Hussin, A.R.C. and Nilashi, M. (2018), *Toward software quality enhancement by Customer Knowledge Management in software companies*, Telematics and Informatics, 35(1), 18-37.

13. Mahawrah, F., Shehabat, I., & Abu-Shanab, E. (2016), *The impact of knowledge management on customer relationship management: a case from the fast food industry in Jordan*, International Journal of Electronic Customer Relationship Management, 10(2-4), 138-157.

14. Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C (2007), *Critical success factors for a customer relationship management strategy*, Information and Software Technology, Volume 49, 913-945.

15. Narver, J. C., & Slater, F. S. (1990), *The effect of a market orientation on business profitability*.

Summary

In order to study the implementation of electronic customer relationship management (e-CRM) of Vietnam Airlines (Vietnam Airlines), the paper focuses on determining the factors affecting e-CRM. The results summarize four factors having direct impact on the deployment of e-CRM, including Customer Oriented, Knowledge Management, Organizational factors and Information Technology. The research also shows that applying e-CRM have the most impact on Vietnam Airlines's financial and marketing activities.