

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**THÁI HOÀNG KIÊN**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  
DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG NÔNG  
NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN  
VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐẮK LẮK**

**Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh**  
**Mã số: 60.34.01.02**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2015**

Công trình đã hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. LÊ THẾ GIỚI**

**Phản biện 1: TS. NGUYỄN PHÚC NGUYỄN**

**Phản biện 2: PGS.TS. ĐỖ NGỌC MỸ**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 19 tháng 9 năm 2015

*\* Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Cạnh tranh trong lĩnh vực Ngân hàng ngày nay không dừng lại ở giá cả và chất lượng phục vụ bởi nó rất dễ dàng bị sao chép bởi đối thủ, cạnh tranh đang hướng đến sự thỏa mãn toàn diện nhu cầu khách hàng, hướng hoạt động kinh doanh Ngân hàng đến nhu cầu khách hàng. Một trong những công cụ hữu hiệu đang được các doanh nghiệp trong đó có các NHTM tại Việt Nam quan tâm triển khai có thể giúp các doanh nghiệp hiểu rõ và thỏa mãn mọi nhu cầu khách hàng, cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường và điều quan trọng nhất là thu hút và gìn giữ khách hàng. Đó chính là quản trị quan hệ khách hàng. Đối với nhóm khách hàng là doanh nghiệp, tuy số lượng ít nhưng đem lại lợi nhuận lớn cho Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam- Chi nhánh Đắk Lắk.

Với mong muốn góp phần thiết lập, mở rộng và duy trì kết nối với khách hàng doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh, tôi chọn đề tài "*Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk*" làm luận văn Thạc sỹ.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về Quản trị quan hệ khách hàng

Đánh giá thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk hiện tại, để từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk hoàn thiện hơn

### **3. Câu hỏi nghiên cứu**

Đề tài hướng đến giải quyết những câu hỏi sau:

- Những cơ sở lý luận nào đã được sử dụng trong công tác quản trị quan hệ khách hàng nói chung và đối với khách hàng doanh nghiệp nói riêng?

- Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk như thế nào ?

- Những ưu, nhược điểm và nguyên nhân những hạn chế của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk như thế nào?

- Những giải pháp nào được áp dụng nhằm hoàn thiện hệ thống quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk như thế nào?

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là Những vấn đề lý luận, thực tiễn của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk.

Phạm vi nghiên cứu của luận văn:

+ Về nội dung: Nghiên cứu hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của Agribank Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk

+ Về thời gian đánh giá thực trạng: từ năm 2012 đến năm 2014

+ Thời gian nghiên cứu từ ngày 20/10/2014 đến ngày 15/03/2015.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp phân tích tổng hợp
- Phương pháp thống kê kinh tế
- Phương pháp so sánh:
- Phương pháp chuyên gia:

## **6. Ý nghĩa**

- Hệ thống cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng
- Định hướng hoạt động CRM doanh nghiệp tại Agrinbank - CN Đắk Lắk

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Agrinbank -CN Đắk Lắk

## **7. Cấu trúc của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn gồm có 03 chương

*Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách tại Ngân hàng*

*Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam -chi nhánh Đắk Lắk;*

*Chương 3: Các giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam -chi nhánh Đắk Lắk.*

## **8. Tổng quan tài liệu**

- Lê Thế Giới, Nguyễn Xuân Lãn (2010), *Giáo trình Quản trị Marketing*, NXB Tài chính.

- S. Kutner and J.Cripps, “Managing the Customer Portfolio of Healthcare Enterprises”, *The Healthcare Forum Journal*, 4,no.5 (1997): 52-54.

- “*Quản trị quan hệ khách hàng ở Ngân hàng thương mại cổ phần ngoại thương Việt Nam -Chi nhánh Quảng Nam*” của tác giả Phạm Chí Bình (2011); “*Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng thương mại cổ phần công thương Việt Nam -Chi nhánh Đà Nẵng*” của tác giả Hồ Thị Thanh Thúy (2013) ; “*Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng thương mại cổ phần công thương Việt Nam -Chi nhánh Đà Nẵng*” của tác giả Phạm Thị Linh Nga (2012)

## **CHƯƠNG 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

#### **1.1. KHÁCH HÀNG VÀ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

##### **1.1.1. Khái quát khách hàng, khách hàng doanh nghiệp**

- a. Khái niệm chung về khách hàng của ngân hàng*
- b. Khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng*
- c. Phân loại khách hàng doanh nghiệp*
- d. Đặc điểm khách hàng doanh nghiệp*

##### **1.1.2. Khái quát về quan hệ khách hàng**

- a. Khái niệm chung về quan hệ khách hàng*
- b. Các nguồn lực trong mối quan hệ khách hàng*
- c. Hình thức marketing one-to-one:**

#### **1.2. QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

##### **1.2.1. Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng**

Theo Kristin Anderson và Carol Kerr cho rằng: “*CRM là sự tiếp cận toàn diện để tạo lập, duy trì và mở rộng quan hệ KH*”.

Theo ông Nguyễn Văn Dung trong cuốn “*Quản lý quan hệ khách hàng*” đã đưa ra khái niệm CRM như sau: “*CRM là một phương pháp toàn diện nhằm thiết lập, duy trì và mở rộng các quan hệ khách hàng*”.

Theo Rayan Crow Cour thì: “CRM là một quá trình mà Doanh nghiệp sử dụng những kiến thức sâu, rộng về KH được tích lũy theo thời gian một cách hiệu quả để xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh của mình nhằm đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng KH mục tiêu”.

Cuối cùng, một khái niệm được các chuyên gia coi như một định nghĩa cơ bản về CRM, đó là: “Quản trị quan hệ khách hàng là một chiến lược kinh doanh hướng vào việc tìm kiếm, chọn lựa và duy trì quan hệ với những khách hàng có giá trị nhất”.

### **1.2.2. Bản chất của quản trị quan hệ khách hàng**

### **1.2.3. Nguyên tắc quản trị quan hệ khách hàng**

### **1.2.4. Lợi ích quản trị quan hệ khách hàng**

## **1.3. MÔ HÌNH IDIC**

## **1.4. TIẾN TRÌNH QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

Dựa trên mô hình IDIC, ta có tiến trình quản trị quan hệ khách hàng nghiệp tại ngân hàng

### **1.4.1. Cơ sở dữ liệu**

#### **a. Khái niệm chung về cơ sở dữ liệu**

#### **b. Các dữ liệu cần thiết để phát huy tính hiệu quả CRM:**

*Dữ liệu về nhân khẩu học*

*Dữ liệu về năng lực tài chính của khách hàng:*

*Dữ liệu về hoạt động giao dịch khách hàng*

*Dữ liệu phản hồi của KH đối với việc sử dụng các SPDV:*

*Dữ liệu về sản phẩm:*

#### **c. Các nguồn cơ bản thu thập cơ sở dữ liệu**

+ Nguồn thông tin trực tiếp:

+ Nguồn thông tin từ hệ thống công nghệ thông tin:

+ Nguồn thông tin từ hệ thống điều tra:

### **1.4.2. Phân tích cơ sở dữ liệu và phân loại khách hàng**

- *Xác định nhu cầu của từng KH.*
- *Phân loại KH theo từng nhóm khác nhau:*
- *Xác định các mục tiêu KH:*

### **1.4.3. Thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho khách hàng mục tiêu**

Quản trị mối quan hệ là hoạt động tạo thêm giá trị xuyên suốt quá trình tương tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa ngân hàng và KH.

Do vậy, việc tạo thêm giá trị tăng thêm chính là mục đích chính của sự tồn tại hệ thống quản trị mối quan hệ.

### **1.4.4. Công cụ thực hiện để tạo giá trị cho khách hàng mục tiêu**

#### **a. Công tác tổ chức**

- Con người:
- Văn hóa tổ chức:

#### **b. Công nghệ**

- Các phần mềm hỗ trợ bán hàng và các dịch vụ hỗ trợ khách hàng
- Các công cụ marketing:

### **1.4.5. Cách đo lường để chương trình quản trị quan hệ khách hàng thành công**

Đánh giá bên trong

Đánh giá bên ngoài

*Kiểm soát CRM:*

- Số lượng nhân viên nhìn nhận đúng về chiến lược và mục tiêu CRM
- Số lượng sai sót trong việc thu thập và nhập thông tin vào cơ sở dữ liệu



- Tính chính xác các số liệu trong việc phân tích cơ sở dữ liệu
- Mức độ hài lòng của KH trong việc sử dụng các sản phẩm dịch vụ
- Mức độ hài lòng của KH đối với thái độ phong cách của nhân viên phục vụ và mức độ nhanh chóng chính xác khi sử dụng công nghệ của NH.

## **1.5. ĐẶC ĐIỂM CỦA QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG**

### **Xây dựng cơ sở dữ liệu**

Cơ sở dữ liệu về KH là các thông tin về hồ sơ pháp lý của DN, thông tin về tình hình tài chính DN, các hoạt động giao dịch của KHDN, các phản hồi của KHDN và các sản phẩm dịch vụ dành cho KHDN.

### **Phân tích cơ sở dữ liệu và phân loại khách hàng doanh nghiệp**

Các tiêu chí dùng để phân tích cơ sở dữ liệu và phân loại KHDN cơ bản là:

- + Theo số dư tín dụng
- + Theo số dư tiền gửi
- + Theo thu nhập từ phí dịch vụ
- + Thời gian quan hệ với NH
- + Theo quy mô doanh nghiệp

### **Thiết kế các hoạt động tạo giá trị**

Các hoạt động tạo ra giá trị cho nhóm KHDN mục tiêu cụ thể có thể là:

- Sự tương tác với khách hàng:
- Chính sách chăm sóc khách hàng chung
- Chính sách cụ thể:

### **Các công cụ thực hiện để tạo giá trị**

Như các đặc điểm trên đã thể hiện, để thực hiện tốt công tác CRM DN, đòi hỏi NH phải sử dụng nhiều về nguồn lực con người hơn so với KH cá nhân. Đối với công nghệ, NH phải sử dụng các công nghệ tiên tiến, hiện đại và thường xuyên phải được cập nhật thì mới đáp ứng nhu cầu ngày càng phức tạp và đa dạng của KHDN.

### **Kiểm soát và đánh giá hệ thống CRM doanh nghiệp**

Việc kiểm soát đối với CRM DN lấy KHDN làm trung tâm,

Tiêu chí đánh giá:

- Các tiêu chí đánh giá bên trong:
- Các tiêu chí đánh giá bên ngoài:

Tiêu chí kiểm soát:

- Quan điểm “*KH là trung tâm của mọi hoạt động*” đã được tuân thủ trong quá trình triển khai?

- Các lỗi sai sót trong quá trình thu nhập và nhập thông tin về KHDN

- Tính chính xác của các số liệu dùng để phân loại KHDN

- Sự phối hợp các bộ phận chức năng trong thực hiện quy trình phục vụ cung cấp giá trị KHDN

- Mức độ hài lòng của KHDN đối với thái độ phong cách của nhân viên phục vụ và mức độ nhanh chóng chính xác khi sử dụng công nghệ của NH.

- Việc sử dụng phối hợp các công nghệ để tương tác với KH

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

CRM là giải pháp hữu hiệu để khắc phục các vấn đề này, là công cụ đắc lực cho hoạt động kinh doanh của các ngân hàng Việt Nam nói chung và Agrinbank -CN Đắk Lắk nói riêng. Với những yếu tố quyết định đến thành công của hệ thống CRM như đã nêu

trên, tôi đề nghị đưa ra tiến trình triển khai hệ thống CRM tại các ngân hàng thương mại đối với khách hàng doanh nghiệp gồm 5 bước:

- Cơ sở dữ liệu
- Phân tích cơ sở dữ liệu và phân loại khách hàng
- Thiết kế các hoạt động tạo giá trị
- Các công cụ thực hiện để tạo giá trị
- Cách đo lường để chương trình quản trị quan hệ khách hàng

thành công

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐẮC LẮK**

#### **2.1. TỔNG QUAN AGRINBANK -CHI NHÁNH ĐẮC LẮK**

##### **2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển**

##### **2.1.2. Nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của các phòng ban**

##### **2.1.3. Tình hình và kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn**

#### **2012 -2014 của Agrinbank -Chi nhánh Đắc Lắc**

##### *a. Tình hình hoạt động huy động vốn*

##### *b. Tình hình hoạt động tín dụng*

##### *c. Kết quả hoạt động kinh doanh của Agrinbank -Chi nhánh Đắc Lắc*

#### **2.1.4. Tình hình khách hàng doanh nghiệp tại Agrinbank - CN Đắc Lắc**

## 2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI AGRINBANK - CN ĐẮK LẮK

### 2.2.1. Cơ sở dữ liệu

#### a. Mô hình quản lý thông tin của khách hàng

Chương trình quản lý thông tin khách hàng được chạy theo chương trình BDS ( Beach Delivery System).

#### b. Các dữ liệu cần thiết để phát huy tính hiệu quả CRM:

*Dữ liệu về nhân khẩu học:*

*Dữ liệu về năng lực tài chính của khách hàng*

*Dữ liệu về hoạt động giao dịch khách hàng*

*Dữ liệu phản hồi của KH đối với việc sử dụng các SPDV*

*Dữ liệu về sản phẩm*

#### c. Các nguồn cơ bản thu thập cơ sở dữ liệu

+ *Nguồn thông tin trực tiếp:*

+ *Nguồn thông tin từ hệ thống công nghệ thông tin:*

+ *Nguồn thông tin từ hệ thống điều tra:*

### 2.2.2. Phân tích cơ sở dữ liệu và phân loại khách hàng

- Chỉ tiêu tài chính: được lấy từ nguồn thông tin tài chính và gồm các chỉ tiêu: chỉ tiêu thanh khoản, chỉ tiêu hoạt động, chỉ tiêu cân nợ, chỉ tiêu hoạt động.

- Chỉ tiêu phi tài chính: khả năng trả nợ từ lưu chuyển tiền tệ; trình độ quản lý và môi trường nội bộ; quan hệ với ngân hàng; các nhân tố bên ngoài; các đặc điểm hoạt động khác.

Tổng điểm của khách hàng được xác định như sau:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Điểm} & & \text{Điểm} & & \text{Điểm} & & \text{Điểm} \\ \text{của} & = & \text{các} & \text{Trọng} & \text{các} & \text{Trọng} & \text{các} \\ \text{khách} & & \text{chỉ} & \text{số} & \text{chỉ} & \text{số} & \text{chỉ} \\ \text{hàng} & & \text{tiêu} & \text{phần} & \text{tiêu} & \text{phần} & \text{tiêu} \\ & & \text{tài} & \text{tài} & \text{tài} & \text{tài} & \text{phi} \\ & & \text{chính} & \text{chính} & \text{chính} & \text{chính} & \text{tài} \\ & & \text{năm} & \text{năm} & \text{quí} & \text{quí} & \text{chính} \\ & & & & & & & \text{Trọng} \\ & & & & & & & \text{số} \\ & & & & & & & \text{phần} \\ & & & & & & & \text{phí tài} \\ & & & & & & & \text{chính} \end{array}$$

Trong đó, trọng số của phần tài chính và phi tài chính phụ thuộc vào báo cáo tài chính quý và báo cáo tài chính năm của khách hàng có được kiểm toán hay không được kiểm toán

Chỉ tiêu	BÁO CÁO TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP							
	Quý I		Quý II		Quý III		Quý IV	
	Có kiểm toán	Không kiểm toán	Có kiểm toán	Không kiểm toán	Có kiểm toán	Không kiểm toán	Có kiểm toán	Không kiểm toán
Các chỉ tiêu tài chính năm	35%	30%	28%	23%	23%	18%	35%	30%
Các chỉ tiêu tài chính quý	0%	0%	10%	10%	15%	15%	0%	0%
Các chỉ tiêu phi tài chính	65%	65%	62%	62%	62%	62%	65%	65%

Từ tổ số điểm chấm được, hệ thống sẽ xếp doanh nghiệp vào từng hạng và nhóm nợ khác nhau

**Bảng 2.7. Bảng xếp hạng khách hàng doanh nghiệp**

Điểm đạt được	Xếp hạng
90 - 100	AAA
80 - < 90	AA
73 - < 80	A
70 - < 73	BBB
63 - < 70	BB
60 - < 63	B
56 - < 60	CCC
53 - < 56	CC
44 - < 53	C
< 44	D

Sau khi đã phân tích và xếp hạng khách hàng, ngân hàng sẽ tiến hành phân nhóm khách hàng như sau:

- Những khách hàng sinh lợi nhất là khách hàng xếp hạng AAA, AA và A.

- Những khách hàng tăng trưởng là khách hàng xếp hạng BBB, BB.

- Những khách hàng cần chú ý là khách hàng xếp hạng B, CCC.

- Những khách hàng gây phiền toái là khách hàng xếp hạng CC, C, D.

Tuy nhiên, ngân hàng chưa có những phân tích, đánh giá chính xác lợi ích mà từng nhóm khách hàng mang lại, để từ đó có những chính sách ưu đãi phù hợp với năng lực tài chính

### **2.2.3. Thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho khách hàng mục tiêu**

#### ***a. Tạo giá trị mà KH nhận được***

Cung ứng rất nhiều các sản phẩm dịch vụ đa dạng, linh hoạt và nhiều sự lựa chọn cho KH thỏa mãn tối đa nhu cầu của KH. Tuy nhiên việc thăm hỏi này do cán bộ phụ trách tự theo dõi và thực hiện chứ chưa có một chương trình nào trên hệ thống nhắc nhở.

#### ***b. Giảm chi phí mà KH phải trả***

Hiện tại Agrinbank -CN Đắk Lắk luôn cố gắng đưa ra các mức phí và lãi suất tốt nhất cho các KH của mình. Ngoài mức lãi suất và phí chung đối với tất cả các KH thì Agrinbank - CN Đắk Lắk còn có những chính sách ưu đãi riêng dành cho những nhóm đối tượng KH nhất định.

### **2.2.4. Công cụ thực hiện để tạo giá trị cho khách hàng mục tiêu**

#### ***a. Công tác tổ chức***

- Con Người

- Văn hóa tổ chức

### ***b. Công nghệ***

*Về cơ sở hạ tầng thiết bị tin học:* Tại Chi nhánh, phòng giao dịch đều có tối thiểu một máy tính cấu hình cao, đồng bộ về thiết bị tích hợp đầy đủ các dịch vụ ngân hàng đảm bảo xử lý thông tin thông suốt. Để thực hiện truyền thông tin, dữ liệu giữa các đơn vị trực thuộc, Agrinbank - CN Đắk Lắk thực hiện bằng các kết nối thông qua mạng LAN và kết nối giữa các điểm giao dịch thông qua đường truyền cáp quang (24/24). Ngoài ra, còn có các phương tiện liên lạc với khách hàng 24/24 bằng điện thoại tại hội sở

*Về các phần mềm ứng dụng:* Sử dụng hệ thống IPCAS

#### **2.2.5. Cách đo lường để chương trình quản trị quan hệ khách hàng thành công**

Agrinbank -CN Đắk Lắk chưa thực hiện được việc đánh giá quá trình thực hiện quản trị quan hệ khách hàng và hầu như không quan tâm đến cảm nhận của khách hàng như thế nào khi sử dụng sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng. Công tác quản trị quan hệ khách hàng ở Chi nhánh còn rất mơ hồ, chưa rõ ràng nên việc kiểm soát, đánh giá vẫn chưa được thực hiện một cách khoa học. Việc thống kê này được thực hiện vào các dịp tổng kết cuối năm.

### **2.3. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CRM TẠI AGRINBANK -CHI NHÁNH ĐẮK LẮK**

#### **2.3.1. Kết quả**

- Ngân hàng đã lưu trữ một lượng thông tin và thông tin được cập nhật thường xuyên trên toàn hệ thống
- Đã có sự phân loại KH dựa trên bảng xếp hạng DN
- Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đa
- Đã có các chính sách cụ thể để hỗ trợ KHDN nói chung.
- Có cơ sở vật chất đảm bảo việc nâng cao công tác CRM DN

- Định kỳ phòng kế hoạch nguồn vốn và dịch vụ Marketing đánh giá và tổng hợp ý kiến khách hàng gửi cho các phòng

- NH có thể điều tra bất thường đối với các nghiệp vụ
- NH cũng chú trọng đến việc xây dựng văn hóa tổ chức

### **2.3.2. Hạn chế**

- Dữ liệu về khách hàng của Agrinbank - CN Đắc Lắc vẫn chưa được cập nhật thường xuyên và đầy đủ.

- Có quá nhiều chỉ tiêu phân loại, thắt chặt khách hàng
- Thiếu sự liên kết giữa các phòng ban, các bộ phận trong tổ chức về công tác QHKK.

- Chưa có chính sách cụ thể để tìm kiếm KH mới; tất cả chỉ dừng lại ở việc tiếp thị đơn lẻ . Vì vậy, nguồn thông tin tìm kiếm khách hàng còn mang tính bị động.

- Việc truy cập lấy thông tin về hồ sơ giấy rất mất thời gian do phụ thuộc vào từng cán bộ phụ trách khách hàng ở các bộ phận khác nhau.

- Hệ thống trang thiết bị công nghệ thông tin còn hạn chế và hay gặp sự cố nên nhiều khi gây phiền hà cho khách hàng

- NH chưa xây dựng “văn hóa tổ chức” của riêng mình.

- Phương tiện liên lạc với khách hàng còn đơn giản, số máy điện thoại phục vụ khách hàng còn ít vì thế máy thường xuyên bận, chưa có trang Web riêng,

- Về việc sử dụng phần mềm CRM, hiện nay xét về mặt công nghệ Agrinbank - CN Đắc Lắc chưa có phần mềm triển khai áp dụng công nghệ CRM vào ngân hàng, chỉ đang ở mức CMS,

- NH chưa có chính sách và các biện pháp chăm sóc khách hàng nói chung và khách hàng trong hoạt động tín dụng nói riêng. Hệ quả là không tạo ra được các dịch vụ bổ sung để tăng thêm tính cạnh



tranh cho các sản phẩm dịch vụ tín dụng.

- Agrinbank - CN Đắc Lắc chịu sự ràng buộc chung và ràng buộc riêng của NHNo & PTNT Việt Nam, ngân hàng Nhà nước về cơ chế nhất định. Vì vậy, cơ chế thủ tục của ngân hàng ít nhiều vẫn còn phụ thuộc vào sự đổi mới của toàn hệ thống.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Chương 2 của luận văn đã trình bày một bức tranh tổng quát về tình hình hoạt động kinh doanh của Agrinbank -CN Đắc Lắc trong năm 2014 và thực trạng hoạt động quản trị quan hệ KH tại Agrinbank -CN Đắc Lắc. Trong quá trình triển khai, Chi nhánh đã đạt được những kết quả và hạn chế nhất định trong hoạt động CRM nói chung và CRM DN nói riêng. Nhìn chung hoạt động CRM tại Chi nhánh Đắc Lắc vẫn chưa được chú trọng nhiều, chỉ thỏa mãn tương đối nhu cầu của KH dẫn đến giá trị mang lại cho KH chưa cao. Đó là cơ sở cho Luận văn đề xuất các giải pháp hoàn thiện CRM DN tại Agrinbank -CN Đắc Lắc nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, khai thác và giữ chân KH để đảm bảo phát triển ổn định, kinh doanh có hiệu quả hơn nữa trong thời gian đến.

### CHƯƠNG 3

## CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM -CHI NHÁNH ĐẮK LẮK

### 3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI AGRIBANK -CHI NHÁNH ĐẮK LẮK

3.1.1. Tình hình cạnh tranh giữa các ngân hàng

3.1.2. Mục tiêu kinh doanh của Agribank -Chi nhánh Đắk Lắk giai đoạn 2015 - 2018:

### 3.2. HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI AGRIBANK -CN ĐẮK LẮK

3.2.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

*a. Nguồn thông tin nội bộ:* NH cần xây dựng một hệ thống thông tin phong phú, đa dạng lưu trữ dưới dạng ngân hàng dữ liệu sử dụng chung cho cả chi nhánh.

*b. Nguồn thông tin từ bên ngoài:* Mạng CIC, các bộ phận khác của ngân hàng Nhà nước, các cơ quan quản lý

*c. Nguyên tắc cập nhật*

- Thông tin nhập vào hệ thống phải tuân theo một nguyên tắc thống nhất và chính xác, tránh sai sót, phải được lưu giữ có trật tự và khoa học.

- Theo định kỳ 06 tháng/1 lần, NH phải cập nhật các thông tin về KH

- Việc lưu trữ hồ sơ giấy phải thống nhất

- Việc thu thập thông tin phản hồi từ KH thông qua nhân viên

phục vụ trực tiếp và không được lưu trữ trên máy nên dễ thất lạc thông tin. Đồng thời việc thu thập thông tin phản hồi cần thông báo cho tất cả cán bộ tại Chi nhánh để mọi nhân viên rút kinh nghiệm, giúp nhân viên giao dịch trực tiếp phục vụ KH được tốt hơn.

### **3.2.2. Phân tích cơ sở dữ liệu và phân loại khách hàng**

#### **a. Phân loại KH theo dư nợ tín dụng:**

**Bảng 3.1. Phân loại KH theo dư nợ tín dụng**

STT	TIÊU CHÍ PHÂN LOẠI	ĐIỂM
1	KH dư nợ bình quân trên 20 tỷ đồng	100
2	KH dư nợ bình quân từ 10 -20 tỷ đồng	80
3	KH dư nợ bình quân từ 5 - 10 tỷ đồng	60
4	KH dư nợ bình quân từ 1 -5 tỷ đồng	40
5	KH dư nợ bình quân dưới 1 tỷ đồng trở xuống	20

#### **b. Phân loại KH theo số dư tiền gửi:**

**Bảng 3.2. Phân loại KH theo số dư tiền gửi**

STT	TIÊU CHÍ PHÂN LOẠI	ĐIỂM
1	KH có số dư tiền gửi bình quân trên 20 tỷ đồng	100
2	KH có số dư tiền gửi bình quân từ 10 -20 tỷ đồng	80
3	KH có số dư tiền gửi bình quân từ 5 - 10 tỷ đồng	60
4	KH có số dư tiền gửi bình quân từ 1 -5 tỷ đồng	40
5	KH có số dư tiền gửi bình quân dưới 1 tỷ đồng trở xuống	20

**c. Phân loại KH theo số dư phí dịch vụ:**

**Bảng 3.3. Phân loại KH theo số dư phí dịch vụ**

STT	TIÊU CHÍ PHÂN LOẠI	ĐIỂM
1	Phí dịch vụ bình quân trên 30 triệu đồng	100
2	Phí dịch vụ bình quân từ 15 -30 triệu đồng	80
3	Phí dịch vụ bình quân từ 7 - 15 triệu đồng	60
4	Phí dịch vụ bình quân từ 3 -7 triệu đồng	40
5	Phí dịch vụ bình quân dưới 3 triệu đồng trở xuống	20

**d. Phân loại KH theo thời gian quan hệ với NH:**

**Bảng 3.4. Phân loại KH thời gian quan hệ với NH**

STT	TIÊU CHÍ PHÂN LOẠI	ĐIỂM
1	KH quan hệ trên 7 năm	100
2	KH quan hệ từ 5 -7 năm	80
3	KH quan hệ từ 3 -5 năm	60
4	KH quan hệ từ 1 -3 năm	40
5	KH quan hệ dưới 1 năm	20

**e. Phân loại KH theo quy mô doanh nghiệp:**

**Bảng 3.5. Phân loại KH theo quy mô doanh nghiệp**

STT	TIÊU CHÍ	THANG ĐO	ĐIỂM
1	Nguồn vốn kinh doanh	Từ 50 tỷ đồng trở lên	24
		Từ 30 -50 tỷ đồng	18
		Từ 10 -30 tỷ đồng	9
		Từ 1 -10 tỷ đồng	6
		Dưới 1 tỷ đồng	3
2	Lao động	Từ 700 người trở lên	11
		Từ 300 -700 người	9
		Từ 100 -300 người	6
		Từ 50 -100 người	3

		Dưới 50 người trở xuống	1
3	Doanh thu	Từ 100 tỷ đồng trở lên	27
		Từ 50 -100 tỷ đồng	21
		Từ 20 -50 tỷ đồng	15
		Từ 5 -20 tỷ đồng	9
		Dưới 5 tỷ đồng	3
4	Lợi nhuận trước thuế	Từ 10 tỷ đồng trở lên	33
		Từ 7 -10 tỷ đồng	27
		Từ 5 -7 tỷ đồng	21
		Từ 3 -5 tỷ đồng	15
		Từ 1 -3 tỷ đồng	6
		Dưới 1 tỷ đồng	3
5	Thời gian hoạt động	Từ 10 năm trở lên	12
		Từ 5 -10 năm	9
		Từ 3 -5 năm	6
		Từ 1 -3 năm	3
		Dưới 1 năm	0

Sau khi phân loại KH, ngân hàng tiến hành lựa chọn KH mục tiêu trên cơ sở điểm tỷ trọng với tổng điểm là 100 như sau:

**Bảng 3.6: Tỷ trọng chấm điểm KH theo từng tiêu chí**

STT	CHỈ TIÊU	ĐIỂM
1	Dư nợ bình quân	30%
2	Tiền gửi bình quân	30%
3	Thu phí dịch vụ bình quân	20%
4	Thời gian quan hệ với NH	10%
5	Qui mô doanh nghiệp	10%

Trên cơ sở điểm tiến hành phân ra từng nhóm KH như sau:

- Nhóm 1: Nhóm KH có điểm tổng hợp từ 80 điểm trở lên

- Nhóm 2: Nhóm KH có điểm tổng hợp từ 60 - 80 điểm
- Nhóm 3: Nhóm KH có điểm tổng hợp từ 40 - 60 điểm
- Nhóm 4: Nhóm KH có điểm tổng hợp từ 20 - 40 điểm
- Nhóm 5: Nhóm KH có điểm tổng hợp dưới 20 điểm

Ngân hàng có thể hướng tới các KH nhóm 1, 2, 3.

### **3.2.3. Thiết kế các hoạt động tạo giá trị KH doanh nghiệp**

**a. Chính sách chung:** Nâng cao hơn nữa tinh thần và thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên, có các chương trình chăm sóc KH cụ thể, thiết thực và phù hợp với từng đối tượng KH, xây dựng bộ phận hỗ trợ KH và các chính sách phụ thêm

#### **b. Chính sách cụ thể**

- Chính sách dụng tương tác đối với từng nhóm KH:
- Chăm sóc khách hàng đối với từng nhóm KH:
  - \* Chính sách đối với khách hàng xếp nhóm 1
  - \* Chính sách đối với khách hàng xếp nhóm 2
  - \* Chính sách đối với khách hàng xếp nhóm 3

### **3.2.4. Hoàn thiện các công cụ thực hiện CRM doanh nghiệp**

#### **a. Công tác tổ chức**

\* *Con người:* Xây dựng đội ngũ nhân viên đảm bảo chất lượng phục vụ tốt cho công tác quản trị quan hệ KHDN:

\* *Xây dựng văn hóa DN hướng vào KH:* Qua việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho KH, NH cam kết cung cấp các sản phẩm dịch vụ tốt nhất, thỏa mãn tốt nhất các nhu cầu của KH.

#### **b. Công nghệ**

- Nâng cao hiệu quả ứng dụng công nghệ thông tin.
- Cần triển khai hệ thống trực tuyến tư vấn và hỗ trợ KH.

### **3.3.5. Đo lường kết quả thực hiện chương trình quản trị quan hệ khách hàng**

#### ***a. Đánh giá***

- Đánh giá bên trong:

+ Ngân hàng phải thường xuyên phân tích những lợi ích mà một khách hàng mang lại cho ngân hàng.

+ Cần theo dõi khoảng thời gian từ thu nhận, xử lý thông tin đến khi ra quyết định thực hiện.

+ Tỷ lệ sử dụng thông tin của các phòng nghiệp vụ thể hiện vai trò của quản trị quan hệ khách hàng trong hoạt động tác nghiệp của một bộ phận nghiệp vụ cụ thể.

+ Thị phần và giá trị tiền gửi đạt được: Nếu thị phần và giá trị tiền gửi ngày càng tăng, điều này chứng tỏ hiệu quả mà công tác quản trị quan hệ khách hàng mang lại đúng với yêu cầu. Nếu thị phần và giá trị không tăng mà có chiều hướng giảm thì ngân hàng cần phải xem xét lại toàn bộ tiến trình thực hiện.

+ Chất lượng tín dụng đạt được: Đây cũng là một tiêu chí đánh giá sự thành công hay không của công tác CRM.

+ Kết quả các chỉ tiêu kinh doanh đạt được: Đây chính là chỉ tiêu chính để đánh giá sự thành công hay thất bại của công tác quản trị quan hệ khách hàng.

- Đánh giá bên ngoài:

+ Tỷ lệ khách hàng hài lòng đối với sản phẩm dịch vụ của ngân hàng: là thước đo chính xác nhất về mức độ thành công của công tác quản trị quan hệ khách hàng mang lại.

+ Số lượng các khiếu nại của khách hàng: Nếu các khiếu nại của khách hàng không giảm, thì điều đó có nghĩa quá trình thu thập và nguồn thông tin mà ngân hàng có được thật sự chưa chất lượng và

cần xem xét lại từ khâu thu thập đến khâu phân tích thông tin để từ đó cải thiện lại chất lượng dịch vụ cho phù hợp.

+ Số lượng khách hàng đến với Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Đắk Lắk: Một ngân hàng mà có nhiều khách hàng giao dịch thường xuyên với, có nghĩa là ngân hàng đó đã tạo ra được các sản phẩm, dịch vụ tốt hơn các ngân hàng khác. Và điều này chỉ có được khi ngân hàng làm tốt công tác CRM

+ Độ phủ của thương hiệu Agribank: Nếu thương hiệu Agribank được nhiều người biết đến có nghĩa những sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng đã mang lại nhiều tiện ích và thỏa mãn được nhu cầu khách hàng và được người sử dụng giới thiệu đến những người xung quanh. Như vậy, CRM đã làm tốt nhiệm vụ của mình và Chi nhánh thành công trong công tác phát triển thương hiệu. Ngược lại, nếu thương hiệu Agribank ít được biết đến trên thị trường thì có nghĩa, các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng không mang lại ấn tượng gì cho người sử dụng. Và đó là hệ quả của việc không hiểu rõ khách hàng.

### ***b. Kiểm soát***

Sự hài lòng của khách hàng là kết quả cuối cùng mà quản trị quan hệ khách hàng hướng đến. Việc khách hàng hài lòng với dịch vụ và sản phẩm của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Đắk Lắk là một điều rất quan trọng. Và để thực hiện có hiệu quả những gì đã vạch ra cần phải có sự kiểm soát chặt chẽ của các phòng ban.

- Phòng Dịch vụ - Marketing: kiểm soát qua trình nhập các thông tin chung của khách hàng.

- Phòng tín dụng sẽ kiểm soát việc nhập thông tin tài chính khách hàng tiền vay và đánh giá các chỉ tiêu phi tài chính đối với



khách hàng vay.

- Phòng Kế toán -Ngân quỹ kiểm soát quá trình nhập thông tin khách hàng tiền gửi (thông tin tài chính và thông tin phi tài chính).

- Định kỳ hàng quý phòng Kế hoạch -Tổng hợp tiến hành phân tích thông tin, phân nhóm khách hàng và báo cáo với lãnh đạo để phối hợp với các phòng chức năng (Marketing, Tín dụng, Kế toán - Ngân quỹ) áp dụng các chính sách khách hàng thích hợp.

### **3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỀ XUẤT THỰC HIỆN CÔNG TÁC CRM TẠI AGRINBANK -CHI NHÁNH ĐẮK LẮK**

#### **3.3.1. Kiến nghị đối với Agrinbank - CN Đắk Lắk**

#### **3.3.2. Kiến nghị đối với Agrinbank Việt Nam**

#### **3.3.3. Kiến nghị đối với các cơ quan ban ngành**

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Dựa trên cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng đã tìm hiểu ở chương 1 và thực trạng công tác tổ chức và thực hiện quản trị quan hệ khách hàng tại Agrinbank - CN Đắk Lắk được trình bày ở chương 2, chương 3 đã đưa ra một số giải pháp nhằm xây dựng và hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng trên thị trường mục tiêu đã xác định trong thời gian tới theo các bước sau:

- Cơ sở dữ liệu
- Phân tích cơ sở dữ liệu và phân loại khách hàng
- Thiết kế các hoạt động tạo giá trị
- Các công cụ thực hiện tạo giá trị
- Kiểm soát và đánh giá hệ thống CRM doanh nghiệp

## KẾT LUẬN

Hoạt động marketing không có bài bản, dịch vụ chăm sóc khách hàng không được quan tâm thực hiện, chưa xây dựng được chiến lược quản trị quan hệ khách hàng... thì việc tìm ra một chiến lược kinh doanh nhằm thu hút, lựa chọn, xây dựng và duy trì quan hệ với những khách hàng có giá trị nhất để tạo ra nguồn thu nhập ổn định lâu dài, đồng thời góp phần hạn chế rủi ro là vấn đề cấp thiết đối với Agrinbank - CN ĐẮC LẮK.

Với mục tiêu nghiên cứu cơ sở lý luận của quản trị quan hệ khách hàng và thực trạng CRM tại Agrinbank - CN ĐẮC LẮK trong thời gian vừa qua, để từ đó, thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Agrinbank - CN ĐẮC LẮK, luận văn đã hoàn thành một số nội dung chủ yếu sau:

- Hệ thống hoá và phát triển hoàn chỉnh thêm những vấn đề lý luận cơ bản về CRM.
- Phân tích thực trạng, các điều kiện ảnh hưởng đến CRM tại NH.
- Thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại NH.
- Dựa trên những căn cứ khoa học và thực tiễn để xây dựng một chính sách khách hàng theo nhóm khách hàng để phục vụ cho chương trình CRM.

Mặc dù đã cố gắng rất nhiều nhưng luận văn sẽ không tránh khỏi những sai sót và hạn chế. Kính mong quý Thầy, Cô trong hội đồng chỉ dẫn để đề cương luận văn hoàn thiện hơn để áp dụng thực tế.