

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TÔN HOÀNG LONG

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN
TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN
VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG

Mã số: 60.34.20

TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng- Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS VÕ THỊ THÚY ANH**

Phản biện 1: TS. NGUYỄN HIỆP

Phản biện 2: TS. NGUYỄN HỮU DŨNG

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 15 tháng 12 năm 2013.

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

Trong giai đoạn 2008 – 2012, liên tục là những năm khó khăn đối với hoạt động ngân hàng. Một trong những khó khăn đó chính là sức ép huy động vốn liên tục gia tăng để đáp ứng tăng trưởng tín dụng, đảm bảo an toàn thanh khoản, khiến các ngân hàng không ngừng đẩy mạnh các hoạt động huy động vốn. Trong đó, nguồn vốn dân cư luôn được các ngân hàng tập trung huy động. Nguồn vốn dân cư với đặc điểm chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn, sự ổn định về thời gian và số lượng, sự đa dạng về kỳ hạn, loại tiền, nên nguồn vốn dân cư ngày càng giữ vai trò quan trọng trong hoạt động của ngân hàng.

Cạnh tranh giữa các ngân hàng không chỉ còn cạnh tranh về lãi suất, chất lượng dịch vụ, thương hiệu, mà việc không ngừng củng cố mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng cũng là một yếu tố rất quan trọng. Các ngân hàng ngày càng chú trọng vào việc cung ứng dịch vụ hướng vào khách hàng, đồng thời tập trung xây dựng và triển khai quản trị quan hệ khách hàng.

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng (BIDV Đà Nẵng) với nguồn vốn huy động dân cư chiếm trên 50% tổng nguồn vốn huy động. Để tồn tại và phát triển, BIDV Đà Nẵng cần có một chiến lược toàn diện trong việc xây dựng, phát triển hệ thống sản phẩm dịch vụ và phát triển các mối quan hệ với khách hàng nhằm duy trì khách hàng hiện tại, phát triển khách hàng mới. Chính vì lý do trên, Tôi quyết định chọn đề tài “Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng”.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn của NHTM.

- Đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

- Đề xuất hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

*** Câu hỏi nghiên cứu**

- Những nội dung chính của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại ngân hàng là gì? Các tiêu chí đánh giá về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn?

- Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng có những ưu nhược điểm gì? Do những nguyên nhân nào?

- Để hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng cần thực hiện những biện pháp nào?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: Tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu: Phân tích các vấn đề liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng giai đoạn 2010-2012.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn kế thừa các nghiên cứu liên quan và tổng hợp các lý luận cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng. Trong quá trình nghiên

cứu, luận văn vận dụng kết hợp các phương pháp cụ thể như: thống kê, so sánh, tổng hợp để phân tích thực tế, thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

*** Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

- Một là, hệ thống và khái quát hóa các lý luận cơ bản liên quan vấn đề về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn của ngân hàng thương mại.

- Hai là, từ việc phân tích, đánh giá để rút ra những nhận xét, kết luận về thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng. Nêu ra được những nguyên nhân và những vấn đề cần giải quyết.

- Ba là, trên cơ sở các phân tích, đánh giá thực trạng, đề xuất các giải pháp quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn của ngân hàng thương mại.

Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

Chương 3: Hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. HUY ĐỘNG VỐN DÂN CƯ CỦA NGÂN HÀNG

1.1.1. Khái niệm huy động vốn của ngân hàng thương mại

Vốn huy động là những giá trị tiền tệ mà ngân hàng huy động được từ các tổ chức kinh tế và các cá nhân trong xã hội thông qua quá trình thực hiện các nghiệp vụ nhận tiền gửi, thanh toán, các nghiệp vụ kinh doanh khác và được dùng làm vốn để kinh doanh.

1.1.2. Các hình thức huy động vốn dân cư của NHTM

- Tiền gửi thanh toán.
- Tiền gửi tiết kiệm:
 - + Tiết kiệm không kỳ hạn.
 - + Tiết kiệm có kỳ hạn.
- Giấy tờ có giá.

1.1.3. Đặc điểm khách hàng cá nhân tại Ngân hàng

- Số lượng nhiều, thường phân tán về mặt địa lý, thói quen thích giao dịch gần, quy mô giao dịch phần lớn là nhỏ. Tính chuyên nghiệp trong giao dịch không cao.

- Quan hệ giữa ngân hàng và cá nhân không chặt chẽ như với tổ chức. Thời gian có liên quan đến quyết định thường ngắn hơn và không mang tính hình thức.

1.1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động huy động vốn dân cư của NHTM

- *Các nhân tố bên ngoài:* Môi trường kinh tế; Môi trường pháp lý; Khách hàng; Đối thủ cạnh tranh.

- *Các nhân tố bên trong:* Chiến lược kinh doanh; Uy tín của ngân hàng; Cơ sở vật chất, trình độ công nghệ và kênh phân phối; Năng lực và trình độ của nhân viên ngân hàng.

1.2. QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN

1.2.1. Khái niệm, mục tiêu và lợi ích của CRM

Khái niệm được cho là khá đầy đủ, sử dụng nhiều nhất, được coi như định nghĩa cơ bản về CRM, đó là:

“CRM là một chiến lược kinh doanh nhằm lựa chọn và quản lý các mối quan hệ khách hàng có giá trị nhất. CRM đòi hỏi một triết lý và văn hóa kinh doanh hướng về khách hàng để hỗ trợ hiệu quả cho marketing, bán hàng và cung cấp dịch vụ. Những ứng dụng và CRM có thể đảm bảo việc quản lý quan hệ khách hàng hiệu quả, miễn là doanh nghiệp có sự lãnh đạo sáng suốt, có chiến lược công ty đúng đắn và phù hợp”(www.crmguru.com).

Từ khái niệm trên, ta có thể định nghĩa quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn như sau: “Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn là một chiến lược kinh doanh nhằm thu hút, lựa chọn, xây dựng và duy trì quan hệ với những khách hàng cá nhân có giá trị nhất trong huy động vốn ”

Mục tiêu của CRM là tăng trưởng lợi nhuận thông qua việc cung ứng đúng sản phẩm huy động vốn, cho đúng khách hàng cá nhân có giá trị nhất, qua đúng kênh với chi phí và thời gian hợp lý.

Doanh nghiệp có nhiều lợi ích từ CRM, cụ thể:

- Chi phí thấp hơn để thu hút khách hàng.
- Không nhất thiết phải thu hút nhiều khách hàng gửi mới để duy trì quy mô.
- Giảm chi phí.

- Gia tăng và duy trì lòng trung thành với khách hàng.
- Ước lượng khả năng sinh lợi của khách hàng.

1.2.2. Định nghĩa giá trị

Giá trị khách hàng (Customer value): Giá trị cung cấp cho khách hàng là sự khác biệt giữa tổng giá trị và tổng chi phí của khách hàng. Tổng giá trị khách hàng là toàn bộ lợi ích mà khách hàng mong đợi nhận được từ sản phẩm hay dịch vụ. Tổng chi phí của khách hàng là toàn bộ chi phí mà khách hàng bỏ ra để đánh giá, mua, sử dụng và loại bỏ một sản phẩm hay dịch vụ. Giá trị khách hàng được chia làm hai loại: giá trị chức năng và giá trị tâm lý.

Giá trị khách hàng trọn đời (Lifetime Value – LTV, hay Customer Lifetime Value - CLV): Những giá trị mà ngân hàng nhận lại được từ khách hàng khi khách hàng đã được ngân hàng đáp ứng. Bao gồm: (i) giá trị về mặt kinh tế: giá trị quá khứ, giá trị hiện tại và giá trị tiềm tàng; (ii) giá trị truyền thông: giúp nâng cao uy tín và hình ảnh của ngân hàng.

Việc tính toán LTV cho phép ngân hàng xác định giá trị đầu tư cho từng khách hàng, những người ảnh hưởng đến khả năng tạo lợi nhuận cho ngân hàng trong tương lai; chứ không phải chỉ tập trung vào các dòng sản phẩm tiền gửi mà khách hàng đang gửi hoặc từng gửi trong quá khứ.

Cách tính LTV đơn giản nhất:

$$LTV = \sum_{t=1}^T CM_t \left(\frac{1}{1 + \delta} \right)^t$$

Trong đó:

LTV (lifetime value): Giá trị của từng cá nhân khách hàng

CM (contribution margin): Lãi gộp;

δ (interest rate): Tỷ lệ lãi suất

t (time unit): Đơn vị thời gian;

Σ : Tổng lãi gộp theo thời gian

Tài sản khách hàng (Customer equity - CE): Tài sản khách hàng là tổng hợp các giá trị khách hàng trọn đời toàn bộ khách hàng của ngân hàng. Trong khi lợi nhuận, thị phần đều thể hiện quá khứ, CE thể hiện tương lai.

Dù là giá trị cho khách hàng hay giá trị của khách hàng thì ngân hàng cũng đóng vai trò tác động chủ yếu, ngân hàng phải tạo ra những giá trị mà khách hàng mong đợi, đồng thời cũng phải chủ động làm cho khách hàng trở nên có giá trị hơn đối với ngân hàng.

1.2.3. Các nội dung của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

Tiếp cận theo chức năng: Được chia thành 3 khối cơ bản: Khối hoạt động, khối phân tích và khối phối hợp hoạt động.

CRM hoạt động: Gồm các nghiệp vụ cơ bản về thông tin, bán hàng và chăm sóc khách hàng:

- ❖ Thông tin, quảng cáo về sản phẩm, dịch vụ:
 - Quản trị chiến lược tiếp thị.
 - E - Marketing.
 - Thu thập thông tin khách hàng (Contact center management).
- ❖ Bán hàng:
 - Tự động hóa lực lượng bán hàng.
 - Trung tâm trả lời khách hàng và các công cụ mới.
- ❖ Chăm sóc khách hàng:
 - Quản trị dịch vụ hỗ trợ.
 - Đường dây nóng.
 - Quản trị các dịch vụ tại chỗ.

CRM phân tích: Việc phân tích hành vi, thói quen của khách

hàng gửi tiền, nhận diện mô hình hay khuôn mẫu gửi tiền của khách hàng và khám phá mối quan hệ để tạo ra sự hiểu biết về khách hàng. Ngoài ra ngân hàng đánh giá thông qua các chỉ tiêu: Giá trị vòng đời của khách hàng; Lượng khách hàng gửi mới/mất đi; Chi phí/lợi nhuận từ khách hàng; Số lượng khách hàng khiếu nại, khen ngợi ngân hàng.

CRM phối hợp: CRM phối hợp gắn liền giữa con người, quy trình và dữ liệu với nhau để ngân hàng có thể phục vụ và giữ khách hàng của mình tốt hơn.

Tiếp cận theo tiến trình gồm 5 bước: Xây dựng cơ sở dữ liệu; Phân tích cơ sở dữ liệu; Phân loại khách hàng; Các công cụ tương tác vào khách hàng; Kiểm tra, đánh giá và tiếp tục cải tiến:

❖ **Xây dựng cơ sở dữ liệu:** Thông tin cơ bản cần phải xác lập: Thông tin cơ bản, thông tin về đặc điểm nhân khẩu, hành vi, thái độ và các yếu tố tác động đến giao dịch.

❖ **Phân tích cơ sở dữ liệu:** Phân tích hành vi của khách hàng, nhận diện mô hình hay khuôn mẫu của khách hàng và khám phá những mối quan hệ nhân quả để tạo ra sự hiểu biết về khách hàng.

❖ **Phân loại khách hàng:**

- Khách hàng có giá trị nhất.
- Khách hàng có khả năng tăng trưởng cao nhất.
- Khách hàng cần dịch chuyển.
- Khách hàng có giá trị âm.

❖ **Các công cụ tương tác vào khách hàng:** Hoạt động tương tác vào khách hàng có nghĩa là với mỗi nhóm khách hàng cụ thể sẽ có những tương tác phù hợp với yêu cầu riêng của họ. Các công cụ tương tác bao gồm tất cả quá trình giao dịch, các điểm tiếp xúc khách hàng, nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng và các kênh phân phối.

❖ Kiểm tra, đánh giá và tiếp tục cải tiến: Với CRM - phương thức đánh giá hiệu quả cần phải lấy khách hàng làm trung tâm:

Đánh giá bên ngoài: Phương pháp thường được sử dụng: kiểm soát sự tin cậy của khách hàng, phân tích giá trị cho khách hàng.

Đánh giá bên trong: Đánh giá năng lực tạo ra và cung cấp sản phẩm tiền gửi của ngân hàng thông qua các hoạt động liên quan trực tiếp đến khách hàng: tiếp thị, bán hàng.

Hệ thống được quản lý theo hai bộ phận: (i) bộ phận tiếp nhận các yêu cầu thông qua các chỉ số về mục tiêu chất lượng; (ii) bộ phận hỗ trợ xử lý yêu cầu thông qua chấm điểm sự hài lòng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ.

1.2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

- Quy mô khách hàng cá nhân: Thị phần, số dư cuối kỳ/ bình quân, thu nhập ròng; Số lượng khách hàng mới/rời bỏ; Khách hàng mục tiêu tăng thêm, dịch chuyển giữa các nhóm khách hàng.

- Kết quả thực hiện mục tiêu chất lượng.

- Sự hài lòng của khách hàng.

1.2.5 Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

❖ Yếu tố bên trong: Con người, công nghệ, văn hóa doanh nghiệp và ngân sách.

❖ Yếu tố bên ngoài: Khách hàng, đối thủ cạnh tranh.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

2.1. GIỚI THIỆU VỀ NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.1.1. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

2.1.2. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng (BIDV Đà Nẵng)

2.1.3. Môi trường kinh doanh của BIDV Đà Nẵng

2.1.4. Khái quát tình hình kinh doanh của BIDV Đà Nẵng giai đoạn 2010-2012

2.1.5. Đặc điểm khách hàng cá nhân tại BIDV Đà Nẵng

Năm 2012, số lượng khách hàng mở tài khoản tiền gửi thanh toán chiếm 88% tổng số khách hàng cá nhân, nhưng chỉ chiếm 5,7% tổng số dư huy động vốn dân cư.

Tỷ trọng tiền gửi VNĐ và sản phẩm tiền gửi có kỳ hạn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số dư huy động vốn dân cư.

Khách hàng nữ chiếm trên 44,65% tổng số khách hàng và số dư tiền gửi chiếm 63,22% tổng số dư tiền gửi dân cư.

Độ tuổi bình quân: 36,7 tuổi, trong đó độ tuổi trên 40 tuổi có số dư tiền gửi trên 82% tổng số dư tiền gửi dân cư.

2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

Tổ chức hoạt động ngân hàng bán lẻ tại BIDV Đà Nẵng với các

phòng chuyên trách phát triển hoạt động bán lẻ và các nhân viên chuyên sâu thực hiện nhiệm vụ kinh doanh bán lẻ.

Tổ chức hoạt động ngân hàng bán lẻ vẫn còn những bất cập, hạn chế nhất định: Chức năng, nhiệm vụ giữa bộ phận quan hệ khách hàng và giao dịch khách hàng còn chồng chéo, chưa tách bạch nhiệm vụ tác nghiệp với tiếp thị, quản lý và chăm sóc khách hàng.

Trên cơ sở tiến trình chung, chúng ta có thể đánh giá quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn như sau:

2.2.1. Công tác xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng cá nhân

Mỗi khách sẽ có một mã số duy nhất (CIF - Customer Information File). Thông tin về khách hàng gồm 3 nhóm: Thông tin về nhân khẩu, thông tin về các mối quan hệ và các thông tin xấu.

Các dữ liệu phân tán tại nhiều chương trình khác nhau (IBMB, thẻ tín dụng, BSMS...), không có sự gắn kết, trao đổi thông tin.

2.2.2. Phân tích dữ liệu khách hàng cá nhân

Toàn bộ dữ liệu khách hàng đều được tập trung về Trung tâm công nghệ thông tin tại Hội sở chính. Trên cơ sở chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban, từng cá nhân được quyền truy cập và khai thác báo cáo, sử dụng dữ liệu ở những mức độ khác nhau.

Bên cạnh hệ thống BDS, BIDV áp dụng chương trình: “Phân đoạn khách hàng”. Phân tích dữ liệu khách hàng cá nhân căn cứ trên dữ liệu huy động vốn bình quân trong từng quý, chưa phân tích dưới góc độ gắn bó của khách hàng.

2.2.3. Lựa chọn khách hàng mục tiêu

Việc lựa chọn khách hàng mục tiêu căn cứ trên tiêu chí định lượng là tổng số dư tiền gửi bình quân của từng khách hàng cá nhân trong vòng 3 tháng gần nhất tại tất cả các chi nhánh của BIDV, cụ thể:

- Khách hàng quan trọng (KHQT): Số dư tiền gửi bình quân từ 1 tỷ đồng trở lên.

- Khách hàng thân thiết (KHTT): Số dư tiền gửi bình quân trong khoảng từ 300 triệu đồng tới dưới 1 tỷ đồng.

- Khách hàng phổ thông (KHPT): Các khách hàng còn lại.

BIDV xác định khách hàng mục tiêu là: Khách hàng quan trọng và Khách hàng thân thiết.

BIDV Đà Nẵng xác định khách hàng mục tiêu theo đúng hướng dẫn của BIDV mà chưa có đánh giá, rà soát lại, xem việc áp dụng đó có phù hợp với thực tế nền khách hàng của mình.

2.2.4. Các công cụ tương tác

❖ *Các kênh phân phối, tương tác với khách hàng*

Mạng lưới: 01 trụ sở chính, 05 phòng giao dịch, 18 máy ATM và 95 POS. Từ năm 2012, BIDV đã mở rộng kênh phân phối thông qua hệ thống internet và điện thoại di động (IBMB).

Trang web bidv.com.vn, ngoài việc cung cấp các dịch vụ IBMB, còn hướng dẫn, cung cấp các thông tin về sản phẩm dịch vụ.

BIDV Đà Nẵng mới thiết lập đường dây nóng phục vụ cho dịch vụ ATM qua đầu số 0511.3811111, việc nhận các khiếu nại, góp ý của khách hàng vẫn qua giao dịch trực tiếp, qua điện thoại, văn bản.

Năm 2013, BIDV đã thành lập Trung tâm chăm sóc khách hàng BIDV (BIDV Contact Center).

❖ *Chính sách khách hàng mục tiêu*

Chính sách khách hàng của BIDV Đà Nẵng được triển khai ở cả ba giai đoạn: trước bán hàng, bán hàng và sau bán hàng.

Nhóm KHQT, KHTT – nhóm khách hàng mang lợi nhuận nhiều nhất thật sự vẫn chưa được tập trung chăm sóc.

BIDV Đà Nẵng chưa xây dựng sự phối hợp giữa phòng Quan hệ khách hàng và Giao dịch khách hàng trong quá trình giao dịch và chăm sóc khách hàng.

2.2.5. Kiểm tra, đánh giá và tiếp tục cải tiến

BIDV Đà Nẵng đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn thông qua:

- Kết quả thực hiện kỳ đánh giá so sánh với kế hoạch đặt ra/kỳ thực hiện trước đó, với các chỉ tiêu: số dư cuối kỳ, số dư bình quân, số lượng khách hàng mới, số lượng khách hàng mục tiêu tăng thêm.

- Kết quả đánh giá mục tiêu chất với các nội dung: Thực hiện đúng, đầy đủ các cam kết mà BIDV đã công bố với khách hàng; Giải quyết các ý kiến phàn nàn của khách hàng; Thời gian tác nghiệp đối với các dịch vụ mở tài khoản, thu chi tiền mặt, chuyển tiền, gửi tiền.

- Thực hiện quy trình đo lường sự hài lòng và xử lý phàn nàn của khách hàng: Phương thức thu thập thông tin: Thu thập trực tiếp từ khách hàng thông qua phiếu thăm dò ý kiến khách hàng thường xuyên và định kỳ; Nội dung thu thập thông tin: Thái độ của nhân viên, cơ sở vật chất, sản phẩm, thủ tục và lãi suất.

2.2.6 Đánh giá kết quả của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng

❖ Kết quả thực hiện huy động vốn dân cư

Huy động vốn dân cư có tăng trưởng trong giai đoạn 2010 – 2012. Thu nhập ròng và tỷ trọng thu nhập ròng từ huy động vốn dân cư năm 2012 đều tăng so với năm 2011. Các chỉ tiêu huy động vốn cuối kỳ, huy động vốn bình quân hàng năm đều đạt kế hoạch được giao.

Tuy huy động vốn dân cư có tăng trưởng, nhưng thị phần của BIDV Đà Nẵng có xu hướng giảm, từ 6,27% năm 2010 xuống còn 5,48% năm 2012. Chúng tôi triển khai thực hiện quản trị quan hệ

khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn đã đem lại những kết quả nhất định, nhưng so với tiềm năng thì vẫn còn hạn chế.

Bảng 2.6. Kết quả thực hiện huy động vốn dân cư

Đvt : Tỷ đồng/%

S T T	Năm 2010			Năm 2011			Năm 2012		
	Số đư	So với		Số đư	So với		Số đư	So với	
		2009	KH		2010	KH		2011	KH
1	Huy động vốn cuối kỳ								
	1.550	148	107	1.588	102	110	1.812	104	101
2	Huy động vốn bình quân								
	1.351	129	102	1.329	98	101	1.667	104	102
3	Thu nhập ròng								
	29,01	103		29,43	101		37,48	127	
4	Thu nhập ròng từ huy động vốn dân cư trên Tổng thu nhập ròng (%)								
	20,21			20,78			23,26		
5	Thị phần (%)								
	6,27			7,18			5,48		

(Nguồn: Báo cáo hoạt động bán lẻ 2010 -2012 của BIDV Đà Nẵng)

Năm 2012, Số lượng KHQT, KHTT đều tăng so với năm 2010. Tỷ trọng số dư huy động vốn của KHQT, KHTT trên tổng số dư huy động vốn dân từ 40% năm 2010 lên 70% năm 2012.

Bảng 2.7. Số lượng, tỷ trọng KHQT, KHTT*Đvt : Tỷ đồng/Khách hàng/%*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
		Thực hiện	Tỷ trọng	Thực hiện	Tỷ trọng	Thực hiện	Tỷ trọng
1	Huy động vốn dân cư cuối kỳ						
1.1	KHQT	301	19	413	26	851	47
1.2	KHTT	322	21	330	21	413	23
1.3	KHPT	927	60	845	53	548	30
1.4	T/cộng	1.550	100	1.588	100	1.812	100
2	Số lượng khách hàng						
2.1	KHQT	155	0,34	230	0,45	305	0,55
2.2	KHTT	642	1,44	672	1,33	872	1,57
2.3	KHPT	43.748	98,21	49.525	98,21	54.483	97,89
2.4	T/cộng	44.545	100	50.427	100	55.660	100
3	Số lượng khách hàng rời khỏi BIDV Đà Nẵng						
3.1	KHQT	7	5	27	12	9	3
3.2	KHTT	23	4	33	5	22	3

(Nguồn : Tổng hợp các báo cáo phân đoạn khách hàng năm 2010, 2011, 2012 của BIDV Đà Nẵng)

Trong giai đoạn 2010 – 2012, số lượng khách hàng rời khỏi BIDV Đà Nẵng hàng năm chiếm tỷ lệ từ 3% đến 5%. BIDV Đà Nẵng chưa có đánh giá, phân tích cụ thể nguyên nhân khách hàng rời khỏi BIDV Đà Nẵng và có biện pháp khắc phục.

Khách hàng từ nhóm có số dư tiền gửi thấp chuyển sang nhóm có số dư tiền gửi cao nhiều hơn khách hàng có số tiền gửi cao chuyển sang nhóm khách hàng có số dư tiền gửi thấp. Tuy nhiên, BIDV Đà Nẵng cần phân tích sự biến động dịch chuyển giữa các nhóm khách hàng, đặc biệt là nhóm khách hàng mục tiêu, cụ thể năm 2012:

Bảng 2.8. Biến động KHQT, KHTT năm 2012

Đơn vị: Khách hàng

STT	Khách hàng quan trọng		Khách hàng thân thiết	
1	KH mới	+ 44	KH mới	+ 144
2	KHTT chuyển qua	+ 34	KHQT chuyển qua	+ 2
3	KHPT chuyển qua	+ 11	KHPT chuyển qua	+ 122
4	KH rời khỏi BIDV	- 9	KH rời khỏi BIDV	- 22
5	KH chuyển qua nhóm KHTT	- 2	KH chuyển qua nhóm KHQT	- 34
6	KH chuyển qua nhóm KHPT	- 3	KH chuyển qua nhóm KHPT	- 12
7	Tăng ròng	75	Tăng ròng	200

(Nguồn: Tổng hợp các báo cáo phân đoạn khách hàng năm 2010, 2011, 2012 của BIDV Đà Nẵng)

Số lượng khách hàng phổ thông năm 2012 tăng 11.115 khách hàng so với năm 2010, nhưng số dư huy động giảm từ 927 tỷ đồng xuống 548 tỷ đồng. BIDV Đà Nẵng chỉ tập trung phát triển số lượng chưa chú trọng vào hiệu quả của khách hàng phổ thông, chưa xác định nguyên nhân giảm số dư huy động của nhóm khách hàng phổ thông: rời khỏi ngân hàng hay giảm số dư tiền gửi trên mỗi khách hàng.

❖ **Đánh giá mục tiêu chất lượng**

Qua các báo cáo đánh giá tình hình thực hiện mục tiêu chất lượng trong giai đoạn 2010 – 2012, BIDV Đà Nẵng đã đạt các mục

tiêu chất lượng đề ra.

Chưa có sự so sánh chất lượng dịch vụ giữa BIDV Đà Nẵng với các ngân hàng trên địa bàn, làm cơ sở để xây dựng mục tiêu chất lượng mang tính cạnh tranh hơn.

❖ *Sự hài lòng của khách hàng.*

Phần lớn khách hàng cá nhân sử dụng các sản phẩm huy động vốn đều có ý kiến đánh giá cao về chất lượng, phong cách phục vụ của nhân viên ngân hàng, trình tự thủ tục của BIDV Đà Nẵng.

Tỷ lệ khách hàng đánh giá thái độ “chưa được” đối với cán bộ quan hệ khách hàng, bảo vệ, nhân viên khác trong năm 2012 cao hơn 2011. Điều đó chứng tỏ chưa có sự nhận thức đầy đủ trong các bộ phận tại BIDV Đà Nẵng, xem nhiệm vụ thiết lập mối quan hệ chỉ có đối với bộ phận giao dịch viên.

2.2.7. Đánh giá chung công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn trong thời gian qua

❖ *Những thành công*

BIDV Đà Nẵng đã triển khai các nội dung quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn với những mức độ khác nhau.

BIDV xây dựng và triển khai hệ thống thông tin khách hàng, thiết lập hệ thống báo cáo phục vụ hoạt động kinh doanh.

BIDV xây dựng chương trình phân đoạn khách hàng, tổ chức và thực hiện các hoạt động chăm sóc, chính sách khách hàng.

Kiểm tra, đánh giá hiệu quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng thông qua kết quả thực hiện kỳ đánh giá so sánh với kế hoạch/kỳ thực hiện trước đó, với các nhóm chỉ tiêu: Quy mô huy động vốn dân cư; Kết quả thực hiện mục tiêu chất lượng; Sự hài lòng của khách hàng.

❖ *Những hạn chế và nguyên nhân*

** Những hạn chế*

- Thông tin khách hàng chưa được cập nhật đầy đủ, kịp thời. Cơ sở dữ liệu phân tán ở nhiều chương trình, chưa có sự tích hợp.

- Xác định khách hàng mục tiêu chỉ dựa vào một tiêu chí số dư tiền gửi bình quân. Chưa có đánh giá, rà soát xem việc áp dụng các quy định của BIDV có phù hợp với thực tế tại BIDV Đà Nẵng.

- Kênh phân phối tại BIDV Đà Nẵng chủ yếu tại các quầy giao dịch. Giao dịch qua ATM, IBMB vẫn chiếm tỷ trọng nhỏ. Công tác tư vấn, hỗ trợ khách hàng thực hiện vẫn còn thụ động, có tính ngăn hạn. Chăm sóc khách hàng chưa thật sự hiệu quả do việc phân giao với nhiều bộ phận: giao dịch, quan hệ khách hàng.

- Đánh giá chất lượng dịch vụ chưa thật sự lấy khách hàng làm trung tâm, mang tính chủ quan; Đo lường sự hài lòng khách hàng nặng hình thức.

** Nguyên nhân tồn tại*

- BIDV chưa nghiên cứu, đầu tư xây dựng một chiến lược CRM hoàn chỉnh trong toàn bộ hệ thống BIDV.

- Mô hình kinh doanh ngân hàng bán lẻ mới được triển khai, đang trong quá trình hoàn thiện.

- Cạnh tranh ngày càng gay gắt, khách hàng dễ dàng chuyển sang các ngân hàng khác có lãi suất cao hơn

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

3.1 CÁC CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Định hướng phát triển và trọng tâm hoạt động bán lẻ của Ngân hàng TMCP Việt Nam giai đoạn 2012 – 2015

3.1.2. Mục tiêu và kế hoạch kinh doanh bán lẻ của BIDV Đà Nẵng trong giai đoạn 2012 – 2015

3.1.3. Mục tiêu và định hướng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

3.2. CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

3.2.1. Hoàn thiện tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các phòng quan hệ khách hàng cá nhân, giao dịch khách hàng cá nhân

Hoàn thiện tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các phòng quan hệ khách hàng cá nhân, giao dịch khách hàng cá nhân: Phân chia thành nhiều tổ chuyên môn hóa theo nhóm khách hàng, sản phẩm dịch vụ. Phòng quan hệ khách hàng cá nhân làm trọng tâm về hoạt động kinh doanh; Phòng giao dịch khách hàng hỗ trợ, phối hợp trong khâu tác nghiệp; Các phòng giao dịch là kênh bán hàng, trên cơ sở đó hoàn thiện quy trình giao dịch, quy trình chăm sóc khách hàng, cụ thể:

❖ Phòng Quan hệ khách hàng cá nhân:

- Tổ tư vấn, phát triển khách hàng mới.
- Tổ quản lý khách hàng quan trọng, thân thiết.
- Tổ sản phẩm tín dụng.

- Tổ hỗ trợ tín dụng và thẻ tín dụng.
- Tổ sản phẩm dịch vụ bán lẻ.
- ❖ Phòng Giao dịch khách hàng cá nhân:
 - Tổ phục vụ khách hàng quan trọng, thân thiết.
 - Tổ phục vụ khách hàng phổ thông, vắng lai.
 - Tổ thực hiện sản phẩm dịch vụ.

3.2.2. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu và khai thác dữ liệu khách hàng

- ❖ Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng.
 - Thông tin định vị khách hàng.
 - Thông tin về phân đoạn khách hàng.
 - Thông tin về hiệu quả khách hàng.
 - Thông tin lịch sử giao dịch, sản phẩm dịch vụ.
 - Thông tin sở thích, ý kiến phản hồi của khách hàng.
- ❖ Khai thác dữ liệu khách hàng

Xây dựng phần mềm quản lý thông tin khách hàng trên cơ sở mô hình bán lẻ và hệ thống dữ liệu khách hàng..

3.2.3. Hoàn thiện tiêu chí xác định khách hàng mục tiêu

- ❖ Hoàn thiện tiêu chí xác định khách hàng mục tiêu
- Phân đoạn khách hàng mục tiêu theo 2 tiêu chí sau:
- Phân loại khách hàng mục tiêu dựa vào số dư bình quân:
 - + Có số dư bình quân trên 1 tỷ đồng.
 - + Có số dư bình quân từ 300 triệu đồng -> 1 tỷ đồng.
 - + Có số dư bình quân từ 100 triệu đồng -> 300 triệu đồng.
 - Phân loại khách hàng mục tiêu theo thời gian quan hệ:
 - + Có thời gian quan hệ trên 3 năm.
 - + Có thời gian quan hệ từ 1 năm -> 3 năm
 - + Có thời gian quan hệ dưới 1 năm.

Bảng 3.3. Điểm tính dựa vào số dư tiền gửi bình quân

Số dư tiền gửi bình quân	Điểm
Từ 1 tỷ đồng trở lên	100
Từ 300 triệu đồng đến dưới 1 tỷ đồng	80
Dưới 300 triệu đồng	60

Bảng 3.4. Điểm tính dựa vào thời gian quan hệ

Thời gian quan hệ với ngân hàng	Điểm
Từ 3 năm trở lên	100
Từ 1 năm đến dưới 3 năm	80
Dưới 1 năm	60

Bảng 3.5. Tỷ trọng của từng chỉ tiêu

Chỉ tiêu	Tỷ trọng
Số dư bình quân	70%
Thời gian quan hệ với ngân hàng	30%

Bảng 3.6. Phân đoạn khách hàng mục tiêu

Nhóm khách hàng mục tiêu	Điểm
Loại M1	≥ 90
Loại M2	≥ 80
Loại M3	≥ 70

Bảng 3.7. Phân đoạn khách hàng năm 2012

Nội dung	Dưới 1 năm	1 - 3 năm	Trên 3 năm	Phân đoạn khách hàng hiện tại
Dưới 100 triệu đồng				KHPT
100 triệu - 300 triệu đồng			M3	KHPT
300 triệu - 1 tỷ đồng	M3	M2	M2	KHTT
Trên 1 tỷ đồng	M1	M1	M1	KHQT

Với cách phân loại như trên, năm 2012 nhóm khách hàng mục tiêu của BIDV Đà Nẵng sẽ chiếm 19,54% tổng số khách hàng có kỳ hạn với 83,36% tổng số tiền gửi có kỳ hạn bình quân.

❖ Chính sách khách hàng cho từng nhóm khách hàng mục tiêu: Áp dụng cho từng nhóm khách hàng M1, M2, M3.

3.2.4. Nâng cao hiệu quả tương tác với khách hàng

- Đa dạng hóa các kênh tương tác với khách hàng.
- Tuyên truyền rộng rãi các kênh tương tác mới.
- Mở rộng và nâng cao chất lượng hệ thống kênh bán hàng.
- Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng.

3.2.5. Hoàn thiện các công cụ theo dõi và đo lường sự hài lòng của khách hàng

❖ *Kiểm soát và xử lý những phàn nàn của khách hàng*

Xây dựng hệ thống kiểm soát khiếu nại, phàn nàn khách hàng qua đó phân cấp và quy định rõ ràng về trách nhiệm và sự phối hợp giữa các bộ phận trong việc xử lý khiếu nại, phàn nàn của khách hàng. Tổng hợp, rút kinh nghiệm để tránh lặp lại những vấn đề mà khách hàng đã phàn nàn, qua đó nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

❖ *Phân tích việc mất khách hàng*

Trên cơ sở hệ thống quản lý thông tin khách hàng, ngân hàng cần phân tích nguyên nhân các khách hàng rời bỏ ngân hàng, tập trung vào đối tượng khách hàng mục tiêu. Việc xác định không phải chỉ để thuyết phục khách hàng quay lại giao dịch với ngân hàng hay không mà xa hơn là cần phải làm gì để giảm thiểu sự việc mất khách hàng.

❖ *Hoàn thiện công tác đo lường sự hài lòng của khách hàng*

- Phương thức thu thập thông tin: Bên cạnh hình thức thu thập thông tin thông qua gửi thư cho khách hàng, cần đa dạng hóa các hình thức thu thập qua email, điện thoại, trao đổi trực tiếp với khách hàng.

- Nội dung thu thập thông tin: Nhóm cơ sở vật chất hữu hình; Nhóm đảm bảo khả năng làm việc, xử lý tác nghiệp nhân viên; Nhóm tin cậy về quá trình cung cấp dịch vụ; Nhóm tin cậy về lời hứa khách hàng; Nhóm đồng cảm và đáp ứng; Nhóm mạng lưới.

- Đối tượng điều tra: Phân nhóm khách hàng cá nhân: khách hàng mục tiêu, khách hàng phổ thông.

❖ **Kiểm soát quá trình cung cấp dịch vụ**

BIDV Đà Nẵng có thể ký hợp đồng với các đối tác để cung cấp dịch vụ “Khách hàng bí mật” đóng vai khách hàng gửi tiền tiết kiệm để nghiên cứu những điểm mạnh và điểm yếu của mình đã trải qua khi giao dịch với mình và đối thủ cạnh tranh. Lãnh đạo BIDV Đà Nẵng cũng nên tham gia vào các tình huống của ngân hàng mình và các đối thủ cạnh tranh mà họ không biết rõ để tích lũy kinh nghiệm xử lý phần này với tư cách là khách hàng.

3.2.6. Đề xuất với BIDV

- BIDV nghiên cứu, đầu tư xây dựng một chiến lược CRM trong toàn bộ hệ thống BIDV.

- Phát huy hiệu quả của BIDV Contact Center thông qua đẩy mạnh truyền thông về sự hiện diện của BIDV Contact Center; Phân định chức năng nhiệm vụ giữa BIDV Contact Center và các đơn vị liên quan.

- Nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin, trong đó chú trọng triển khai hệ thống phục vụ cho các hoạt động ngân hàng bán lẻ.

- BIDV cần đón đầu các xu hướng công nghệ, dịch vụ ngân hàng mới(đặc biệt là các dịch vụ ngân hàng điện tử, mạng xã hội).

- BIDV xây dựng môi trường văn hóa hướng vào khách hàng.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh dịch vụ ngân hàng cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, việc áp dụng CRM là điều cần thiết, nó tạo ra một lợi thế cạnh tranh bền vững dựa trên sự hiểu biết lẫn nhau, thông qua quá trình giao tiếp và phân phối, qua đó phát triển và củng cố các mối quan hệ với khách hàng hiện tại cũng như thu hút khách hàng mới.

Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu khoa học và phân tích đánh giá tổng kết thực tiễn, về cơ bản luận văn đã hoàn thành được các nhiệm vụ sau:

1- Luận văn đã khái quát hoá cơ sở lý thuyết cơ bản về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại ngân hàng thương mại.

2- Luận văn đã nghiên cứu thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng giai đoạn 2010 - 2012, đi sâu phân tích, lý giải thực trạng, qua đó đánh giá nguyên nhân dẫn đến những hạn chế quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

3- Trên cơ sở đánh giá thực trạng, luận văn đã đề xuất một số giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng trong thời gian tới. Luận văn cũng đưa ra một số kiến nghị đối với BIDV.

CRM là một vấn đề có nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau. Mặc dù tác giả đã cố gắng tìm tòi nhưng những đánh giá, phân tích và đề xuất các giải pháp không tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Tác giả mong muốn nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo, các bạn đọc để luận văn hoàn thiện thêm.