

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

**DƯƠNG THỊ VI**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**  
**TẠI NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG TÂY**  
**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: **TS. LÂM MINH CHÂU**

- Phản biện 1: PGS.TS Võ Thị Thúy Anh
- Phản biện 2: GS.TS Dương Thị Bình Minh

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 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

Một trong những công cụ hữu hiệu đang được các doanh nghiệp trong đó có các Ngân hàng thương mại tại Việt Nam quan tâm triển khai có thể giúp doanh nghiệp tạo ra và duy trì các mối quan hệ bền vững với các nhóm khách hàng hiện có, cũng như khách hàng tiềm năng, từ đó tăng giá trị cho khách hàng, phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Đó là quản trị quan hệ khách hàng (CRM).

Với mong muốn góp phần thiết lập, mở rộng, duy trì mối quan hệ khách hàng và tìm kiếm giải pháp cho công tác CRM trong hoạt động kinh doanh trong thời gian đến tại Westernbank Đà Nẵng, tôi quyết định chọn đề tài *“Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Phương Tây - Chi nhánh Đà Nẵng”* làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ của mình.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Phương Tây - CN Đà Nẵng trong thời gian qua.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác CRM tại Ngân hàng TMCP Phương Tây - CN Đà Nẵng trong thời gian đến.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

*Đối tượng nghiên cứu:* Hoạt động CRM tại NHTM.

*Phạm vi nghiên cứu:*

+ Về nội dung: Phân tích thực trạng hoạt động CRM tại WTB Đà Nẵng theo tiến trình CRM, từ đó đưa ra giải pháp cho hoạt động CRM trong thời gian đến. Luận văn chỉ giới hạn nội dung nghiên cứu hoạt động CRM trong nghiệp vụ huy động vốn, tín dụng, dịch vụ thanh toán, mua bán ngoại tệ, dịch vụ thẻ ATM nhưng chưa triển

khai hoạt động CRM trong nghiệp vụ khác như đầu tư tài chính, chứng khoán,...

+ Về không gian: Tại Westernbank Đà Nẵng.

+ Về thời gian:

- Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh và CRM tại Westernbank Đà Nẵng giai đoạn 2010 - 2012.

- Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Westernbank Đà Nẵng trong thời gian đến.

**4. Phương pháp nghiên cứu:** Sử dụng các phương pháp thống kê, tổng hợp, phân tích trên cơ sở dữ liệu thứ cấp của ngân hàng, dữ liệu sơ cấp thu thập được bằng phương pháp điều tra để rút ra kết luận và tìm giải pháp cho hoạt động CRM.

#### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

Hệ thống hóa các quan điểm về quản trị quan hệ khách hàng, đúc kết cơ sở lý luận về công tác CRM.

Tìm hiểu được những điểm tích cực trong kết quả đạt được, cũng như những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân phát sinh. Từ đó, đề xuất giải pháp CRM phù hợp với tình hình kinh doanh của Chi nhánh.

**6. Cấu trúc đề tài:** Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

*Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ KH tại NHTM.*

*Chương 2: Thực trạng CRM tại Westernbank Đà Nẵng.*

*Chương 3: Giải pháp hoàn thiện CRM tại Westernbank Đà Nẵng.*

#### **7. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

Từ trước đến nay, đề tài về quản trị quan hệ khách hàng trong NHTM đã có nhiều nghiên cứu của nhiều tác giả trên khắp cả nước,

cụ thể như: Luận văn: “Xây dựng chương trình CRM tại Sacombank Đà Nẵng” - Học viên: Hồ Thị Kim Nga, năm 2007. Luận văn: “Quản trị quan hệ khách hàng tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Đà Nẵng” - Học viên: Huỳnh Thị Mỹ Linh, năm 2008. Luận văn: “Quản trị quan hệ khách hàng tại NH Nông Nghiệp và Phát Triển Nông Thôn tỉnh KonTum” - Học viên: Lê Thị Kim Thủy, năm 2011. Luận văn: “Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Công Thương Bắc Đà Nẵng” - Học viên: Lê Trịnh Diễm Loan, năm 2012. Luận văn: “Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam chi nhánh Đà Nẵng” - Học viên: Phan Thị Linh Nga, năm 2012.

➤ Trên cơ sở kế thừa những kết quả đạt được của các công trình nghiên cứu trước đây, tác giả mạnh dạn lựa chọn đề tài: “Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Phương Tây - Chi nhánh Đà Nẵng”. Hơn nữa, đề tài này được nghiên cứu lần đầu tiên tại Westernbank Đà Nẵng nên đây là công trình nghiên cứu độc lập, không trùng lặp với bất kỳ tác giả nào khác.

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

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

#### 1.1.1. Tổng quan về khách hàng

*a. Khái niệm khách hàng:* Khách hàng là một tập hợp những cá nhân, nhóm người, doanh nghiệp,...có nhu cầu sử dụng sản phẩm của DN và mong muốn được thỏa mãn nhu cầu đó. KH không nhất thiết là những người mua sản phẩm của DN. Họ có thể là các nhà đầu tư, cơ quan quản lý và cả những người làm việc trong doanh nghiệp. Họ là những người mà chúng ta phục vụ dù họ có trả tiền cho dịch vụ của chúng ta hay không [8, tr. 14-16].

*b. Phân loại khách hàng:* Dựa vào mục đích sử dụng, phân loại khách hàng thành: khách hàng tổ chức, khách hàng cá nhân.

*c. Vai trò của khách hàng:* Một là, KH là người trực tiếp tạo nên doanh thu cho DN. Hai là, KH là những người tuyên truyền sản phẩm dịch vụ của DN về chất lượng, giá cả, chức năng, đặc điểm của sản phẩm hay dịch vụ đó. Ba là, họ là những người có ảnh hưởng to lớn đến sự tồn tại, phát triển của DN. Tư là, KH có thể đóng góp ý kiến giúp DN nâng cao chất lượng hay cải tiến sản phẩm, dịch vụ. Năm là, KH là “ăng ten” thu thập thông tin thị trường cho DN.

#### 1.1.2. Quan hệ khách hàng

*a. Khái niệm quan hệ khách hàng:* Mỗi quan hệ với khách hàng là quá trình tương tác hai chiều giữa người bán và người mua (khách hàng), trong đó hai bên cùng trao đổi các nguồn lực lẫn nhau để cùng đạt được mục tiêu của mình [3, tr.121].

#### *b. Các giai đoạn của mối quan hệ khách hàng*

### **c. Giá trị của mối quan hệ khách hàng**

🚦 Giá trị cho khách hàng (customer value): Giá trị cung cấp cho KH là sự khác biệt giữa tổng giá trị và tổng chi phí của KH. Giá trị này chia làm hai loại cơ bản là giá trị chức năng và giá trị tâm lý. Giá trị tâm lý thể hiện giá trị của quan hệ khách hàng, giá trị này sẽ bền vững hơn nhưng lại khó có được.

🚦 Giá trị từ khách hàng (customer lifetime value): Giá trị từ KH là những giá trị mà tổ chức nhận lại từ KH khi KH đã được tổ chức thỏa mãn. Đó là giá trị về mặt kinh tế và giá trị truyền thống.

## **1.2. KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

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

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

*“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, cung cấp dịch vụ và phân tích. Những ứng dụng của 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” [5, tr.19].*

**b. Đặc điểm của CRM:** CRM là một chiến lược, là một phương pháp “toàn diện”, có liên quan đến toàn bộ chu kỳ và hành vi mua hàng của một KH, CRM đòi hỏi đối xử với các KH khác nhau một cách không giống nhau, CRM cho phép nhận dạng, thu hút và giữ lòng trung thành những KH tốt nhất, CRM gia tăng hoạt động kinh doanh với từng khách hàng hiện tại của doanh nghiệp [12].

### **1.2.2. Chức năng và lợi ích của CRM**

**a. Chức năng của CRM:** Chức năng giao dịch, chức năng phân tích, chức năng lập kế hoạch, chức năng khai báo và quản lý,

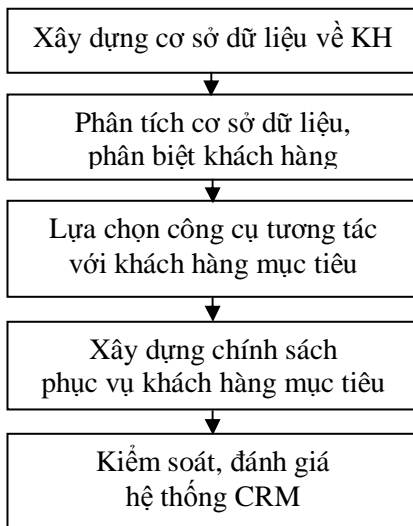
chức năng quản lý việc liên lạc, chức năng lưu trữ và cập nhật, chức năng hỗ trợ các dự án, chức năng thảo luận, chức năng quản lý hợp đồng, chức năng quản trị [12].

**b. Lợi ích của CRM:** Một là tăng cường sự hài lòng của KH, qua đó tăng số lượng KH mua lặp lại, KH trung thành. Hai là đảm bảo DN tập trung vào các mối quan hệ, các hoạt động bên ngoài. Ba là đánh giá được khả năng sinh lời của từng nhóm KH để tập trung vào nhóm KH mang lợi nhuận cao. Bốn là tăng khả năng khai thác các cơ hội thị trường. Năm là hướng tới tăng cường nguồn lực thị trường, nắm bắt thông tin về các đối thủ cạnh tranh. Sáu là giảm chi phí bán hàng, tìm kiếm KH. Bảy là không cần phải tìm kiếm nhiều KH mà thay vào đó là giữ một nhóm KH cũ. Tám là đảm bảo có lợi nhuận ổn định dài hạn khi DN biết đánh giá lợi nhuận từ KH.

### 1.3. TIẾN TRÌNH CỦA QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Tiến trình CRM tại NHTM được thể hiện qua 5 bước như sau:

Hình 1.2. Tiến trình CRM





### 1.3.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

📌 *Đối với KHTC*: Xây dựng cơ sở dữ liệu của KHTC về các thông tin chung, thông tin tình hình tài chính, thông tin về ban lãnh đạo, thông tin về mối quan hệ với tổ chức tín dụng, chính quyền địa phương, với các doanh nghiệp cùng ngành nghề, thông tin về hoạt động SXKD, thời gian giao dịch, giao dịch của KH trước đây,...

📌 *Đối với KHCN*: Xây dựng cơ sở dữ liệu của KHCN về các thông tin cơ bản, thông tin về đặc điểm nhân khẩu, thông tin tài chính, giao dịch của khách hàng trước đây, thời gian giao dịch, lý do khách hàng thôi giao dịch với ngân hàng,...

📌 *Phương pháp thu thập dữ liệu*: Lực lượng bán hàng sẽ hỗ trợ đắc lực trong việc cung cấp các thông tin về KH. DN dần chuyển sang kinh doanh trực tuyến tham gia vào thương mại điện tử, xây dựng website. Ngoài ra, có công cụ thu thập thông tin trực tiếp như mail, telemarketing, phiếu điều tra khảo sát.

### 1.3.2. Phân tích cơ sở dữ liệu, phân biệt khách hàng

**a. Phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng**: Là việc thống kê, tính toán các dữ liệu về khách hàng, từ đó phân loại KH theo từng nhóm để DN thiết kế những quyết định marketing phù hợp với KH. Việc phân tích CSDL khách hàng đối với KHTC, KHCN khác nhau.

📌 *Đối với KHTC*: Phân tích CSDL là phân tích những thông tin chung, thông tin tài chính, thông tin ban lãnh đạo, thông tin quan hệ với các tổ chức tín dụng, chính quyền địa phương với các DN cùng ngành nghề, thông tin về hoạt động sản xuất kinh doanh,...

📌 *Đối với KHCN*: Phân tích cơ sở dữ liệu của KHCN là phân tích những thông tin cơ bản, thông tin về đặc điểm nhân khẩu, thông tin tài chính thông tin hoạt động,...

➤ Sau khi phân tích các thông tin trên, *tiến hành thực hiện*

việc chấm điểm cho từng yếu tố của thông tin. Dựa trên tổng điểm của KH đạt được, ngân hàng sẽ phân loại KH vào từng nhóm KH khác nhau.

**b. Phân biệt khách hàng:** Dựa trên hai tiêu chí phân biệt khách hàng theo giá trị, phân biệt khách hàng theo nhu cầu.

🌈 Phân biệt khách hàng theo giá trị: Giá trị KH là một hàm số lợi nhuận mà KH có thể đem lại cho DN trong tương lai. Có thể chia thành những nhóm sau: KH có giá trị nhất, KH có khả năng tăng trưởng cao nhất, Below-zero (BZs), KH cần chuyển dịch

🌈 Phân biệt khách hàng theo nhu cầu: Một số đặc điểm về nhu cầu KH như là nhu cầu KH có thể mang tính tình huống, nhu cầu KH có thể thay đổi theo thời gian, nhu cầu KH thường có sự tương quan với giá trị KH, nhu cầu luôn luôn thay đổi do đó DN không thể đáp ứng được sự thay đổi của nhu cầu của khách hàng.

➤ Sau khi phân loại khách hàng, DN tiến hành lựa chọn khách hàng mục tiêu để thực hiện chương trình marketing của DN. *Lựa chọn khách hàng mục tiêu* là việc khoanh vùng một nhóm đối tượng khách hàng nhất định thông qua phân tích cơ sở dữ liệu, sao cho nhóm khách hàng này phù hợp nhất với khái niệm đáp ứng tiêu chí của doanh nghiệp. Đây là nội dung cơ bản giúp DN đạt hiệu quả trong việc thay đổi hành vi và xác định chiến lược khách hàng.




### **1.3.3. Lựa chọn công cụ tương tác với khách hàng mục tiêu**

Tương tác với KH là sự hợp tác, trong đó DN và KH cùng tạo dựng một giao dịch có lợi cho cả hai bên, cho giao dịch kế tiếp.

- ❖ Bước 1: Xác định nội dung hoạt động tương tác
- ❖ Bước 2: Xây dựng công cụ tương tác
- ❖ Bước 3: Đánh giá lựa chọn công cụ tương tác.

### 1.3.4. Xây dựng chính sách phục vụ khách hàng mục tiêu

Công tác dịch vụ khách hàng.

-  Chương trình lòng trung thành.
-  Cung cấp sản phẩm và dịch vụ theo yêu cầu KH.
-  Xây dựng truyền thông.

### 1.3.5. Kiểm soát, đánh giá hệ thống CRM

**a. *Đánh giá CRM:*** CRM, phương thức đánh giá hiệu quả cần phải lấy KH làm trung tâm. Đánh giá CRM được thực hiện đối với các hoạt động bên trong và hoạt động bên ngoài Ngân hàng.

\* Một số tiêu chí đánh giá CRM trong NHTM:

- *Đánh giá bên trong:* Kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Lợi ích khách hàng mang lại cho ngân hàng. Tiến trình tiếp thị, bán hàng các sản phẩm dịch vụ của NH phải được đơn giản hóa: Khoảng thời gian từ thu nhận, xử lý thông tin của KH đến khi ra quyết định thực hiện, tỷ lệ sử dụng thông tin của các phòng nghiệp vụ. Hoạt động CRM tạo sức cạnh tranh so với các TCTD khác: Thị phần và giá trị nghiệp vụ cụ thể đạt được, chất lượng dịch vụ đạt được. Hỗ trợ công tác quản lý điều hành của ban lãnh đạo ngân hàng phải hiệu quả hơn [3, tr. 224].

- *Đánh giá bên ngoài:* Tỷ lệ KH chuyển từ quan tâm sang sử dụng sản phẩm dịch vụ, thị phần khách hàng của ngân hàng trên địa bàn. Mức độ hài lòng, lòng trung thành của KH sử dụng dịch vụ. Tỷ lệ không hài lòng của KH đã sử dụng sản phẩm. Nhịp độ lặp lại sử dụng dịch vụ của KH [12].

**b. *Kiểm soát CRM:*** Đây là một trong những cơ chế kiểm soát nội bộ nhằm quản lý và điều hành hoạt động CRM của NH.

## 1.4. ĐẶC TRƯNG CƠ BẢN CỦA CRM TRONG NHTM

- CRM của ngành kinh doanh dịch vụ: Quá trình tạo ra, tiêu

thụ sản phẩm dịch vụ diễn ra đồng thời với 3 yếu tố: nguồn vốn, trang thiết bị và KH. Chất lượng dịch vụ vừa là mục tiêu, vừa là kết quả hoạt động CRM tại NHTM, là tổng hợp lợi ích NH đem lại cho KH.

- Đối tượng kinh doanh của NH là các dịch vụ tài chính tiền tệ. Tiền vừa là nguyên liệu của yếu tố đầu vào vừa là yếu tố đầu ra.

- Hoạt động kinh doanh ngân hàng diễn ra trong mối quan hệ hết sức đa dạng, phức tạp.

- NHTM là một chủ thể kinh doanh trên thị trường tài chính. NHTM hoạt động đi vay để cho vay nên kinh doanh ngân hàng gặp nhiều rủi ro. Hoạt động CRM phải có biện pháp nhằm hạn chế rủi ro.

- NHTM hoạt động tuân theo quy chế quản lý của từng loại hàng hóa đặc biệt đó là tiền tệ. Do đó, CRM trong NHTM phải chú ý đến yếu tố pháp lý để đảm bảo hoạt động kinh doanh có hiệu quả.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Trong chương này, đề tài nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về CRM tại NHTM: khách hàng, quan hệ khách hàng, tiến trình CRM, đặc trưng cơ bản CRM trong NHTM. Dựa trên cơ sở lý thuyết trong chương, giúp ta nhìn nhận đánh giá thực trạng CRM tại NHTM cụ thể. Trên cơ sở đó, đề ra những giải pháp phù hợp cho hoạt động CRM để đảm bảo cho NHTM kinh doanh ổn định, phát triển bền vững và có hiệu quả cao trong bối cảnh các ngân hàng ngày càng cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI WESTERNBANK ĐÀ NẴNG

#### 2.1. GIỚI THIỆU VỀ WESTERNBANK ĐÀ NẴNG

##### 2.1.1. Giới thiệu chung về Westernbank Đà Nẵng

*a. Quá trình thành lập và phát triển WesternBank Đà Nẵng*

*b. Cơ cấu tổ chức quản lý của WesternBank Đà Nẵng*

##### 2.1.2. Tình hình hoạt động kinh doanh của WTB Đà Nẵng

*a. Hoạt động huy động vốn của WTB Đà Nẵng*

- Hoạt động huy động vốn
- Cơ cấu nguồn vốn huy động theo đối tượng KH
- Cơ cấu nguồn vốn huy động theo kỳ hạn
- Thị phần huy động vốn của chi nhánh trên địa bàn

*b. Hoạt động tín dụng*

- Tình hình cho vay tại WTB Đà Nẵng
- Cơ cấu dư nợ theo thời hạn
- Cơ cấu dư nợ theo đối tượng khách hàng

*c. Hoạt động kinh doanh khác*

➤ *Westernbank triển khai các dịch vụ Ngân hàng hiện đại trên địa bàn Đà Nẵng đến nay đã gần 6 năm nhưng kết quả vẫn chưa khẳng định được vị trí và vai trò của WTB trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Vì vậy, Westernbank Đà Nẵng cần đưa ra những giải pháp CRM phù hợp như một giải pháp trong kinh doanh để tạo ra và duy trì các mối quan hệ bền vững với khách hàng.*

#### 2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CRM TẠI WTB ĐÀ NẴNG

##### 2.2.1. Thực trạng khách hàng của Westernbank Đà Nẵng

*a. Tình hình khách hàng giao dịch:* Tăng dần qua các năm 2010-2012. Số lượng khách hàng năm 2011 là 4.681 KH, tăng

42,63% so với năm 2010; năm 2012 tăng 11,86% so với năm 2011.

**b. Cơ cấu khách hàng:** Số lượng KHCN chiếm tỷ trọng cao hơn so với KHTC.

**c. Đánh giá sự hài lòng của KH tại WTB Đà Nẵng**

➤ **Khả năng đáp ứng sản phẩm dịch vụ:** Khả năng đáp ứng sản phẩm dịch vụ của WTB Đà Nẵng được KH đánh giá ở mức độ rất tốt chiếm tỷ lệ thấp từ 0 - 15%, đa số KH đánh giá ở mức độ trung bình chiếm tỷ lệ từ 30 - 45%. Một số KH đánh giá sản phẩm dịch vụ còn rất kém chiếm tỷ lệ 0,5-1,6% như sản phẩm vay vốn, thanh toán xuất nhập khẩu, dịch vụ ATM, mua bán ngoại tệ.

➤ **Đánh giá chất lượng giao dịch:**

- Thời gian xử lý thủ tục hồ sơ: Đa số khách hàng đánh giá thời gian xử lý thủ tục hồ sơ ở mức độ trung bình chiếm tỷ lệ cao, đa số trên 40%. Thời gian xử lý thủ tục hồ sơ được đánh giá rất nhanh chiếm tỷ lệ bé hơn 14%.

- Thái độ phục vụ của nhân viên: Đa số KH đánh giá tốt về thái độ phục vụ của nhân viên WTB Đà Nẵng. Tuy nhiên, một số trường hợp KH phàn nàn, đánh giá chưa.

- Đánh giá lãi suất, phí dịch vụ tại Westernbank Đà Nẵng: Lãi suất huy động vốn được KH đánh giá chủ yếu là rất cao, cao, bình thường theo tỷ lệ tương ứng là 6,5%; 34,9%; 57,5%. Lãi suất tiền vay cũng được KH đánh giá là rất cao, cao, bình thường theo tỷ lệ là 8,1%; 38,7%; 52,7%. Phí dịch vụ được đánh giá ở mức trung bình là chủ yếu chiếm tỷ lệ 87,6%.


- Hồ sơ thủ tục: Hồ sơ thủ tục đối với các sản phẩm dịch vụ tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, bảo lãnh, chuyển tiền trong nước, dịch vụ thẻ ATM được KH đánh giá từ rất đơn giản đến bình thường chiếm tỷ lệ cao. KH đánh giá hồ sơ thủ tục còn phức tạp chiếm tỷ lệ trên 10% đối với các sản phẩm dịch vụ như vay vốn, dịch

vụ chuyển tiền kiều hối, đặc biệt khách hàng đánh giá hồ sơ thủ tục phức tạp đối với sản phẩm thanh toán xuất nhập khẩu trên 50%.

➤ *Đánh giá mức độ hài lòng của KH:* Tỷ lệ KH cảm thấy rất hài lòng và hài lòng khi đến giao dịch với NH chiếm tỷ lệ cao trên 50%. Một số KH vẫn chưa hài lòng khi giao dịch với Ngân hàng do hồ sơ thủ tục còn phức tạp, thời gian xử lý hồ sơ còn chậm. Vì vậy, để tạo mối quan hệ giữa KH với Westernbank Đà Nẵng ngày càng bền vững hơn và thu hút KH mới thì ngân hàng cần có những chính sách phục vụ KH thích hợp, đa dạng hơn, cải thiện hồ sơ thủ tục, đào tạo nguồn lực để giải quyết công việc nhanh nhất và cải thiện hoạt động CRM tại chi nhánh là một trong những giải pháp để tăng sự hài lòng của KH khi giao dịch với WTB Đà Nẵng.

## **2.2.2. Thực trạng công tác CRM của Westernbank Đà Nẵng**

### **a. Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng**


 Hồ sơ lưu trên giấy tờ

- *Tại phòng kinh doanh:*

+ *KHCN:* Hồ sơ lưu gồm hồ sơ pháp lý, chứng từ chứng minh nguồn thu nhập của KH, chứng từ liên quan đến tài sản bảo đảm, hợp đồng thế chấp, hợp đồng tín dụng, chứng từ kiểm tra sau vay và một số chứng từ khác.

+ *KHTC:* Hồ sơ lưu gồm giấy phép đăng ký kinh doanh, giấy chứng nhận mẫu dấu, điều lệ công ty, quyết định bổ nhiệm giám đốc, quyết định bổ nhiệm kế toán trưởng, biên bản họp hội đồng quản trị; báo cáo tài chính, phương án kinh doanh của KH, các hợp đồng đầu ra, đầu vào của KH, hợp đồng tín dụng, hợp đồng thế chấp tài sản, các giấy tờ liên quan về tài sản, chứng từ chứng minh mục đích sử dụng vốn vay, kiểm tra sau vay và một số chứng từ khác.

- *Tại phòng DVKH & Ngân quỹ*: Lưu hồ sơ đối với KHCN, KHTC như bộ phận tín dụng, ngoại trừ chứng từ liên quan đến hồ sơ tín dụng.

 Hồ sơ lưu trên máy

Mỗi KH có một số CIF (Customer Information File), nhân viên có thẩm quyền và KH là chủ số CIF có thể truy cập, tìm kiếm tất cả thông tin từ số CIF này. WTB xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng theo từng phân hệ quản trị KH, phân hệ tiền gửi, phân hệ tín dụng, phân hệ chuyển tiền chủ yếu là những thông tin cơ bản, còn sơ sài.

\* Dữ liệu phản hồi của KH: Các dữ liệu thông tin phản hồi của KH chỉ thu thập từ phản hồi trực tiếp, không được cập nhật trên toàn hệ thống.

\* Phương pháp thu thập dữ liệu: Chưa phong phú, ngân hàng thu thập dữ liệu trực tiếp, qua điện thoại.

➤ *Nhìn chung, thực trạng CSDL khách hàng trên các phân hệ nghiệp vụ tại WTB Đà Nẵng chỉ ở mức độ cơ bản, chưa đáp ứng được mô hình CRM, nội dung xây dựng CSDL còn đơn điệu.*

### ***b. Phân tích cơ sở dữ liệu và phân biệt khách hàng***

\* Công tác phân tích cơ sở dữ liệu

Một trong những ứng dụng đầu tiên của Ngân hàng trong việc lấy thông tin lưu trữ là lấy số liệu báo cáo thông qua chức năng 89991: “Xem báo cáo”, nhưng thông tin phân tích không đầy đủ.

\* Công tác phân biệt khách hàng

- *KH thuộc nghiệp vụ huy động vốn*: Phân biệt KH dựa vào số dư tiền gửi đang giao dịch cho cả KHCN, KHDN. Gồm KH VIP1 (số dư TG trên 5 tỷ đồng); KH VIP2 (số dư TG 2-5 tỷ đồng), KH VIP3 (số dư TG 1-2 tỷ đồng), KH VIP4 (số dư TG 500 triệu-1 tỷ đồng), KH VIP5 (số dư TG 200-500 triệu đồng).

- *KH thuộc nghiệp vụ tín dụng*: WTB thực hiện phân loại KH



quan hệ tín dụng đối với KHCN, KHDN chủ yếu dựa vào uy tín tín dụng của KH. Bao gồm các loại KH: Loại A, B, C, D, E, F, G.

- *KH thuộc nghiệp vụ khác*: NH chưa quan tâm đến công tác phân biệt khách hàng thuộc các nghiệp vụ khác của ngân hàng.

➤ *Công tác phân loại KH còn đơn điệu, chưa có một tiêu chí phân loại cụ thể, chưa sử dụng phương pháp chấm điểm KH.*

➤ *Công tác xác định KH mục tiêu chưa rõ ràng.*

### **c. Lựa chọn công cụ tương tác với khách hàng mục tiêu**

Tương tác trực tiếp với KH, thông qua website <http://www.westernbank.vn/>, điện thoại, Fax, tin nhắn, Email, phiếu thu thập thông tin KH, gửi thư trực tiếp, sử dụng đường dây nóng, các dịch vụ chăm sóc KH như Call Center.

➤ *WTB Đà Nẵng đã sử dụng công cụ tương tác mang tính đại trà, chưa đưa ra công cụ tương tác cụ thể đối với khách hàng mục tiêu. Westernbank chưa có chương trình hội nghị khách hàng, chưa tạo sự khác biệt trong công tác tương tác với khách hàng để giữ lòng trung thành của KH hay thu hút KH tiềm năng.*

### **d. Xây dựng chính sách phục vụ khách hàng mục tiêu**

- *Đối với KH gởi tiết kiệm*: KHCN: Chủ yếu tập trung vào các cán bộ nhân viên, hưu trí với mức thu nhập ổn định. KHTC: Chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME).

➤ *Mỗi KH đều nhận được tin nhắn chúc mừng nhân ngày sinh nhật hoặc ngày thành lập, ngày lễ. Mỗi loại KH VIP có loại quà tặng nhân ngày sinh nhật hay ngày thành lập khác nhau như VIP 1 được tặng 1 lẵng hoa và phần quà, tổng giá trị 2 triệu đồng; VIP2 được tặng 1 lẵng hoa và phần quà, tổng giá trị 1 triệu đồng; VIP3 được tặng phần quà trị giá 500.000VND, VIP4 được tặng quà trị giá 200.000VND, VIP5 được tặng quà trị giá 100.000VND.*

- *Đối với KH có quan hệ tín dụng*: KHCN: Chủ yếu tập trung

vào các cán bộ nhân viên, lưu trữ với mức thu nhập ổn định và hộ kinh doanh cá thể. KHTC: Tập trung chủ yếu là các doanh nghiệp SME ngành thương mại và dịch vụ, xây dựng, công nghiệp.

- *Đối với KH sử dụng sản phẩm dịch vụ khác*: Chưa có chính sách chăm sóc khách hàng cụ thể đối với KHDN và KHCN.

➤ *Chương trình xây dựng chính sách chăm sóc KH chủ yếu chỉ triển khai đối với KH giao dịch tiền gửi, giao dịch tín dụng là chủ yếu, chưa có chương trình chăm sóc KH sử dụng các sản phẩm dịch vụ khác như chuyển tiền, sử dụng dịch vụ thẻ, dịch vụ kiều hối, mua bán ngoại tệ, thanh toán quốc tế,...*

#### ***e. Kiểm soát, đánh giá hệ thống CRM***

WTB Đà Nẵng chưa có một chương trình kiểm soát, đánh giá hiệu quả của việc áp dụng CRM. Tất cả chỉ dừng lại ở việc thống kê hằng năm các số liệu như về hiệu quả hoạt động của ngân hàng.

### **2.2.2. Đánh giá công tác CRM của WTB Đà Nẵng trong thời gian qua**

***a. Những thành công trong hoạt động CRM***: Ngân hàng đã lưu trữ được một lượng thông tin lớn về khách hàng, thông tin được cập nhật trên toàn hệ thống. NH đã xây dựng chương trình hỗ trợ phân tích CSDL của KH. Đã có sự phân biệt khách hàng giao dịch tiền gửi, KH vay vốn và đã có chính sách hỗ trợ, chăm sóc khách hàng. Cơ sở vật chất về công nghệ và nguồn lực có trình độ đảm bảo cho việc nâng cao công tác CRM tại chi nhánh. Số lượng khách hàng giao dịch tại Westernbank Đà Nẵng tăng đều qua các năm.

#### ***b. Những hạn chế trong công tác CRM***

*\* Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng:*

- Lưu hồ sơ trên giấy tờ tại WTB Đà Nẵng có sự trùng lặp. Thông tin lưu giữ này không thống nhất trong cùng Ngân hàng. Chưa

áp dụng lưu trữ hồ sơ tại các phòng ban theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 do tổ chức Quacert cấp.

- Chưa chú trọng đến công tác thu thập thêm các dữ liệu của KH đã từng giao dịch.

- Dữ liệu về năng lực tài chính của KH có quan hệ tín dụng được lưu trên hồ sơ giấy, không có phần mềm lưu trữ dữ liệu.

- WTB chưa quản lý được các khoản từ chối cho vay hoặc KH hủy bỏ cho vay để có thông tin lưu trữ của KH và từ đó sẽ đưa ra những chương trình phù hợp với KH đó hay là cơ sở để chọn lựa KH vay vốn sau này.

- Các dữ liệu thông tin phản hồi của KH không được cập nhật và phổ biến trên toàn chi nhánh để cán bộ nhân viên dễ dàng nắm bắt được thái độ và nhu cầu của KH.

*\* Phân tích cơ sở dữ liệu và phân biệt khách hàng:*

- Công tác phân biệt KH trong hoạt động tín dụng chưa áp dụng tiêu chí phân loại KH, chấm điểm khách hàng cụ thể, chưa đo lường các giá trị của KH để các chính sách chăm sóc, bán hàng hiệu quả. Chưa xây dựng tiêu chí phân loại, chấm điểm khách hàng.

*\* Lựa chọn công cụ tương tác với khách hàng mục tiêu:*

- Chưa đưa ra công cụ tương tác cụ thể đối với KH mục tiêu. Các công cụ tương tác đang sử dụng mang tính đại trà.

*\* Xây dựng chính sách phục vụ khách hàng mục tiêu:*

- Chương trình xây dựng chính sách chăm sóc KH chủ yếu chỉ triển khai đối với khách hàng giao dịch tiền gửi và chưa có sử dụng các sản phẩm dịch vụ khác.

*\* Kiểm soát, đánh giá hệ thống CRM*

Ngân hàng chưa có một chương trình kiểm soát và đánh giá hiệu quả của việc áp dụng CRM tại chi nhánh. Tất cả chỉ dừng lại ở việc thống kê hằng năm các số liệu.

### ***c. Những nguyên nhân xuất phát từ Westernbank ảnh hưởng đến hoạt động CRM***

#### ***🚦 Năng lực quản trị, điều hành của cán bộ quản lý***

Ban lãnh đạo Ngân hàng xác định được tầm quan trọng của KH nên đã chú trọng đến công tác CRM. Tuy nhiên, hoạt động này mang tính tự phát, chưa có hệ thống.

#### ***🚦 Trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên***

Một số cán bộ ngân hàng tại WTB Đà Nẵng vẫn chưa được trang bị kiến thức về CRM nên không thể thấy được tầm quan trọng của hoạt động này trong quá trình kinh doanh.

#### ***🚦 Yếu tố văn hóa tổ chức, quy trình công việc***

Chưa xây dựng văn hóa tổ chức định hướng vào khách hàng, lấy khách hàng là trung tâm để phục vụ. Công tác chăm sóc khách hàng còn quá sơ sài, mang tính tự phát của từng nhân viên.

#### ***🚦 Yếu tố công nghệ***

Tốc độ xử lý các giao dịch chương trình Microbank chưa cao, thường gặp sự cố. Chưa áp dụng công nghệ phần mềm CRM. Do đó, WTB Đà Nẵng cần sử dụng phần mềm quản lý hoạt động CRM.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Qua phân tích hoạt động CRM tại Ngân hàng TMCP Phương Tây, Chi nhánh Đà Nẵng đã cho chúng ta cái nhìn bao quát về thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại chi nhánh. Chi nhánh đã triển khai hoạt động liên quan đến CRM nhưng chỉ ở mức độ cơ bản, chưa có chính sách CRM cụ thể để thu hút, giữ lòng trung thành của khách hàng. Bên cạnh những kết quả đạt được, Westernbank Đà Nẵng vẫn còn nhiều bất cập cần được giải quyết nhằm hoàn thiện hệ thống CRM. Chính vì vậy, đòi hỏi ngân hàng cần phải liên tục cải tiến, hoàn thiện chính sách quản trị quan hệ khách hàng nhằm thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC CRM TẠI WESTERNBANK ĐÀ NẴNG

### 3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP CRM TẠI WTB ĐÀ NẴNG

#### 3.1.1. Phân tích môi trường kinh doanh của WTB Đà Nẵng

*a. Môi trường vĩ mô: Môi trường kinh tế - xã hội, Môi trường chính trị, Môi trường công nghệ*


*b. Môi trường vi mô: Đối thủ cạnh tranh, Năng lực tài chính của ngân hàng, trình độ, chất lượng của cán bộ nhân viên, môi trường công nghệ.*

#### 3.1.2. Mục tiêu và định hướng hoạt động kinh doanh của WTB Đà Nẵng trong thời gian đến

#### 3.1.3. Mục tiêu và định hướng hoạt động CRM của WTB Đà Nẵng trong thời gian đến


### 3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC CRM TẠI WESTERNBANK ĐÀ NẴNG

#### 3.2.1. Hoàn thiện công tác xây dựng CSDL về khách hàng

 *Yêu cầu về xây dựng CSDL:*

- Tập trung về một đầu mối lưu cơ sở dữ liệu của khách hàng để tránh tình trạng lưu trùng lặp. Khả năng liên kết giữa các thông tin rời rạc. Mã hóa các thông tin lưu trữ để thuận tiện trong quá trình khai thác.

- Phải được cập nhật thường xuyên và đầy đủ. Các thông tin được cập nhật phải có bằng chứng lưu trữ. Lưu hồ sơ tại các bộ phận theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

 *Thông tin cần bổ sung và cập nhật thường xuyên*

- Thông tin tiếp xúc với khách hàng: Lưu trữ các thông tin

trong quá trình tiếp xúc với khách hàng của từng cán bộ qua thời gian. Bao gồm các thông tin: tên cán bộ làm việc, thời điểm làm việc, nội dung làm việc, các yêu cầu của khách hàng, kết quả làm việc. Các thông tin về tiềm năng phát triển của khách hàng.

- Thông tin phản hồi từ những tác động marketing: Lưu trữ các thông tin phản hồi của khách hàng,...Thông tin về sự phàn nàn, mức độ hài lòng, các triển vọng của KH, nhu cầu đặc biệt của KH.

📁 *Nguồn thu nhập thông tin bổ sung:* Hồ sơ mở tài khoản của khách hàng, hồ sơ vay vốn của khách hàng, phiếu thăm dò ý kiến của khách hàng, hội nghị khách hàng, sổ nhận xét đánh giá khách hàng và các nguồn khác.

📁 *Phương pháp thu thập thông tin:* Thêm một số hình thức thu thập thông tin như hội nghị khách hàng, sổ theo dõi bán hàng.

### **3.2.2. Hoàn thiện công tác phân biệt khách hàng**

**a. Đối với KHTC:** Trên cơ sở dữ liệu về KHDN, tiến hành phân tích cơ sở dữ liệu và phân biệt KHDN theo các tiêu chí sau:

❖ Tiêu chí 1: Phân nhóm KHDN theo giá trị dài hạn –LCV

$LCV_{bq} = \text{Doanh thu của WTB ĐN} / \text{Tổng khách hàng của WTB ĐN}$

$LCV_{bq/KH} = \text{Tổng doanh thu mang lại cho WTB ĐN} / \text{Tổng sản phẩm dịch vụ khách hàng sử dụng tại WTB ĐN}$

- *Phân loại khách hàng theo các nhóm có LCV tương đồng.* Loại 1 là nhóm khách hàng có giá trị nhất, tiếp đến là loại 2, 3, 4. Loại 1, 2, 3, 4: Chọn LCV khoảng từ ...đến ... (tùy vào doanh thu của CN từng thời điểm và tổng số KHTC của CN).

❖ Tiêu chí 2: Phân nhóm KHTC kết quả xếp hạng tín dụng, theo số dư tiền gửi bình quân và chấm điểm KHTC có quan hệ tín dụng, chấm điểm KHTC có quan hệ tiền gửi.

❖ Tiêu chí 3: Phân biệt khách hàng theo lợi ích mang lại.

Đề xuất phân chia khách hàng thành các nhóm trên cơ sở các mức lợi ích mang lại cho Western Bank Đà Nẵng.

❖ Tiêu chí 4: Phân nhóm khách hàng theo thời gian quan hệ với ngân hàng. Việc chấm điểm phân chia KHDN theo thời gian quan hệ với ngân hàng có nội dung chi tiết như phụ lục 3.9.

❖ Tiêu chí 5: Phân nhóm KH theo ngành nghề kinh doanh. Căn cứ vào tình hình kinh tế xã hội của địa phương, dự kiến về sự phát triển của thị trường...WTB Đà Nẵng sẽ xây dựng chính sách áp dụng đối với từng ngành. Chẳng hạn, giai đoạn hiện nay, Đà Nẵng phát triển ngành thương mại dịch vụ, du lịch, xây dựng, công nghiệp.

➤ Tỷ trọng điểm cho từng chỉ tiêu đối với KHTC.

➤ Điểm tổng hợp được tính như sau:

Điểm KHTC =  $\sum$  Điểm tiêu chí  $i$  x Tỷ trọng điểm của tiêu chí

Dựa vào kết quả chấm điểm tổng hợp khách hàng, tiến hành phân biệt KHDN thành các nhóm KH: Hạng A1, A2, A3, A4.

### ***b. Đối với KH CN***

❖ Tiêu chí 1: Phân biệt KH dựa trên thông tin chung.

❖ Tiêu chí 2: Phân nhóm khách hàng theo tiêu chí mức độ quan hệ với ngân hàng.

➤ Bằng cách cộng tổng điểm số theo các tiêu chí. KH CN được sắp xếp vào các loại và nhóm như sau Nhóm 1: KH Kim cương; Nhóm 2: KH Vàng; Nhóm 3: KH Bạc; Nhóm 4: KH Đồng.

*\* Lựa chọn khách hàng mục tiêu:*

Mỗi khách hàng mang lại lợi ích khác nhau cho doanh nghiệp. Theo quy tắc 80/20 của Vilfredo Pareto, 80% lợi nhuận của DN đến từ 20% khách hàng mang lại, Westernbank cần phải xác định được khách hàng mục tiêu, những khách hàng đã, đang và sẽ mang lại lợi ích cao cho Westernbank để có chính sách phù hợp với từng nhóm

khách hàng. Khách hàng mục tiêu đối với KHDN là nhóm KH Hạng A1, A2, A3 và đối với KHCN là nhóm KH Kim cương, Vàng, Bạc.

### **3.2.3. Lựa chọn công cụ tương tác với khách hàng mục tiêu**

Bên cạnh tiếp tục sử dụng công cụ tương tác với khách hàng mục tiêu như hiện tại. Ngân hàng cần lựa chọn công cụ tương tác phù hợp với từng nhóm khách hàng. *KHTC*: Sử dụng công cụ tương tác khác nhau cho nhóm KH Hạng A1, A2, A3. *KHCN*: Sử dụng công cụ tương tác khác nhau cho nhóm KH Kim Cương, Vàng, Bạc.

### **3.2.4. Xây dựng chính sách phục vụ khách hàng mục tiêu**

Tùy từng nhóm KH mà có chính sách phục vụ khách hàng khác nhau. Đặc biệt đối với khách hàng mục tiêu. *Đối với KHTC*: Áp dụng chính sách chăm sóc cho nhóm KH Hạng A1, A2, A3. *Đối với KHCN*: Sau khi xếp hạng KHCN, KH Kim Cương, Vàng, Bạc sẽ được cấp thẻ Customer's Loyalty. Khi đến Westernbank giao dịch thì KH chỉ cần đưa thẻ ra và sẽ có chế độ chăm sóc phù hợp.

### **3.2.5. Tăng cường kiểm soát, đánh giá hệ thống CRM**

*a. Kiểm soát*: Thành lập các phòng ban: Phòng kinh doanh, Phòng DVKH - Ngân quỹ, Phòng Hành chính- Tổng hợp. Mỗi phòng có nhiệm vụ khác nhau, có sự kiểm soát chặt chẽ lẫn nhau.

*b. Đánh giá*: Hoàn thiện công tác đánh giá bên trong & đánh giá bên ngoài.

## **3.3. KIẾN NGHỊ**



### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Dựa trên thực trạng hoạt động CRM đã đề cập trong chương 2, chương 3 đã đề ra các giải pháp hoàn thiện công tác CRM, các kiến nghị đối với NHNN và Westernbank, đó là:

- Đề ra các giải pháp chung, các giải pháp cụ thể có tính khả thi cao nhằm hoàn thiện công tác CRM tại WesternBank Đà Nẵng

- Đề xuất các kiến nghị với NHNN nhằm lành mạnh hóa thị trường tài chính tạo sự ổn định trong hoạt động kinh doanh NH.

- Đề xuất các kiến nghị đối với Ngân hàng TMCP Phương Tây để nâng cao vị thế của ngân hàng, nâng cao sức cạnh tranh nhằm đạt được hiệu quả cao trong hoạt động kinh doanh ngân hàng nói chung và hoạt động quản trị quan hệ khách hàng nói riêng.

## KẾT LUẬN

Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ mang lại lợi ích cho ngân hàng mà còn mang lại lợi ích cho khách hàng. Bởi khách hàng và sự thỏa mãn của khách hàng là mục tiêu mà quản trị quan hệ khách hàng hướng đến. KH luôn là nhân tố quyết định sự tồn tại của ngân hàng trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Đối chiếu mục tiêu nghiên cứu, nội dung luận văn đã hoàn thành các nhiệm vụ cơ bản sau đây :

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng.
- Luận văn phân tích thực trạng CRM tại WTB Đà Nẵng, đồng thời chỉ ra những thành công, hạn chế, nguyên nhân phát sinh trong hoạt động CRM.
- Trên cơ sở các mục tiêu và định hướng hoạt động kinh doanh, hoạt động CRM của Western Bank Đà Nẵng, luận văn đưa ra các giải pháp cụ thể.