

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

PHẠM CHÍ BÌNH

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
Ở NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM
- CHI NHÁNH QUẢNG NAM**

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh

Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. LÊ THẾ GIỚI

Phản biện 1: PGS. TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN

Phản biện 2: PGS. TS. ĐỖ VĂN VIỆN

Luận văn sẽ 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 17 tháng 09 năm 2011.

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. Lý do chọn đề tài đề tài:

Trong bối cảnh hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần phát triển mạnh mẽ, để tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh gay gắt này, các ngân hàng thương mại cần tiếp cận các mô hình, công cụ quản lý, kinh nghiệm quản lý nhằm phát huy tối đa khả năng nắm bắt thông tin liên quan đến khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng; cần có một chính sách khách hàng thật mạnh, đủ khả năng cạnh tranh với các tổ chức tín dụng khác.

Trong thời gian qua, mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng chưa được chú trọng, những khó khăn của họ gặp phải chưa được giải quyết, tháo gỡ. Với mong muốn tạo sợi dây gắn kết giữa khách hàng và ngân hàng, tạo lợi nhuận dài hạn cho ngân hàng trên cơ sở lòng trung thành của khách hàng, người viết đã nghiên cứu đề tài ***“Quản trị quan hệ khách hàng ở Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam”***.

2. Mục đích nghiên cứu

Luận văn có mục đích nghiên cứu là làm rõ cơ sở lý luận, thực tiễn về quản trị quan hệ khách hàng và đề xuất giải pháp thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại VCB Quảng Nam. Để đạt được mục đích trên, luận văn thực hiện:

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu những vấn đề lý luận, thực tiễn của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại VCB Quảng Nam.

- Phạm vi nghiên cứu: Trên cơ sở về lý luận quản trị quan hệ khách hàng cũng như thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách

hàng tại VCB Quảng Nam, luận văn sẽ đưa ra giải pháp để thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng quan hệ tín dụng tại VCB Quảng Nam.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu khoa học phổ biến như phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp tiếp cận hệ thống để nêu vấn đề, phân tích diễn giải và đưa ra kết luận. Đồng thời, luận văn cũng sử dụng các phương pháp điều tra phân tích, thống kê và so sánh.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn

Ý nghĩa khoa học chủ yếu của đề tài là đã khái quát hoá, hệ thống hoá những căn cứ lý luận, thực tiễn về quản trị quan hệ khách hàng

Ý nghĩa thực tiễn của luận văn là đã phân tích thực trạng các hoạt động có liên quan đến hệ thống quản trị quan hệ khách hàng và thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại VCB Quảng Nam,

6. Cấu trúc của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, luận văn được trình bày bao gồm ba Chương:

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

Chương 2: Phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

Chương 3: Thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng ở Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1. Khái quát về khách hàng

1.1.1. Khái niệm khách hàng

Khách hàng của ngân hàng thương mại là tập hợp những cá nhân, nhóm người, doanh nghiệp,... có nhu cầu sử dụng sản phẩm của ngân hàng và mong muốn được thỏa mãn nhu cầu đó của mình. Khách hàng tham gia vào cả quá trình cung cấp đầu vào như gửi tiết kiệm, mua kỳ phiếu,... Đồng thời là bên tiêu thụ đầu ra khi vay vốn từ ngân hàng.

1.1.2. Phân loại khách hàng

1.1.2.1. Khách hàng thuộc nghiệp vụ huy động vốn

Bao gồm các khách hàng là doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực sản xuất, lưu thông, dịch vụ; các cơ quan, đơn vị hành chính sự nghiệp, các tổ chức đoàn thể; các tầng lớp dân cư. Khi gửi tiền vào ngân hàng với mục đích giao dịch thanh toán, để lấy lãi thông qua việc mở tài khoản thanh toán, tài khoản chuyên dùng, tài khoản có kỳ hạn,...

1.1.2.2. Khách hàng thuộc nghiệp vụ cho vay

Bao gồm tất cả những khách hàng có nhu cầu vay vốn của ngân hàng để phục vụ cho nhu cầu khác nhau. Nhìn chung, ngân hàng có rất nhiều đối tượng khách hàng khác nhau, phân loại và quản lý tốt mối quan hệ với khách hàng mục tiêu không phải đơn giản. Vì vậy cần có sự tham gia của toàn tổ chức, trực tiếp chỉ đạo từ ban lãnh đạo.

1.1.2.3. Khách hàng thuộc nghiệp vụ có liên quan đến các dịch vụ tài chính tiền tệ, tài sản của ngân hàng

Bao gồm tất cả các cá nhân và tổ chức có nhu cầu sử dụng các dịch vụ tài chính tiền tệ, tài sản của ngân hàng như:

1.1.3. Lợi ích của việc thu hút và duy trì khách hàng có giá trị

Trên cơ sở các nghiên cứu và các mục tiêu của nhà quản trị, vấn đề được đặt ra ở đây là làm thế nào để có thể thực hiện được các mục tiêu này. Hiện nay, quản trị quan hệ khách hàng được nhắc đến rất nhiều như là một cách thức giúp các nhà quản trị thực hiện các mục tiêu như trên.

1.2. Quản trị quan hệ khách hàng

1.2.1. Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng

Quản trị quan hệ khách hàng là 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.

Từ khái niệm về CRM nói trên ta có thể định nghĩa CRM trong hoạt động tín dụng như sau: “Quản trị quan hệ khách hàng trong hoạt động tín dụng là 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 trong *cho vay, chiết khấu, cho thuê tài chính và bảo lãnh ngân hàng*”.

1.2.2. Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng

Quản trị quan hệ khách hàng được hình thành dựa trên 4 nguyên tắc, bao gồm 4 thành phần: Kho dữ liệu về khách hàng; các công cụ phân tích cơ sở dữ liệu và nhận biết những mẫu hành vi khách hàng; chiến lược quản trị các công cụ và những vấn đề chung về các biến đổi của môi trường.

1.2.3. Lợi ích, mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng

1.2.3.1. Lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng

Các lợi ích của CRM: Giảm chi phí để tìm kiếm khách hàng; không cần phải tìm kiếm nhiều khách hàng mà thay vào đó là giữ một nhóm khách hàng cũ của doanh nghiệp; giảm chi phí bán hàng; lợi nhuận từ khách hàng cao hơn; tăng cường lòng trung thành của khách hàng; đánh giá lợi nhuận từ khách hàng.

1.2.3.2. Mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng

Mục tiêu chính của CRM là thu hút và giữ được khách hàng bằng cách tạo ra những giá trị tối ưu phù hợp với những nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Các mục tiêu chủ yếu của CRM có thể khái quát như sau: Cung cấp cho khách hàng sản phẩm và dịch vụ tốt, giữ vững mối quan hệ với khách hàng, tạo lợi nhuận dài hạn cho doanh nghiệp.

1.2.4. Triết lý quản trị quan hệ khách hàng 1:1

Nền tảng của triết lý này là “phục vụ mỗi khách hàng theo một cách riêng biệt”. Việc áp dụng triết lý này trong công tác quản trị quan hệ khách hàng được gói gọn trong 4 chữ cái: IDIC (Identification, Differentiation, Intersection, Customization).

1.2.5. Khung qui trình CRM

1.2.5.1. Hình thành quản trị quan hệ khách hàng

Quy trình hình thành CRM đề cập đến các quyết định liên quan đến sự bắt đầu các hoạt động quan hệ đối với một công ty về một nhóm khách hàng đặc biệt hoặc một khách hàng riêng lẻ mà công ty mong muốn tham gia vào một mối quan hệ cộng tác hoặc hợp tác.

1.2.5.2. Kiểm soát và quản lý quản trị quan hệ khách hàng

Khi CRM được đưa ra để thực hiện, chương trình này và các mối quan hệ riêng rẽ cũng cần phải được quản lý và kiểm soát chặt chẽ. Trách nhiệm quản lý sẽ tùy thuộc vào quy mô thị trường, nhận thức

của các đối tác quan hệ theo các tiêu chí quản lý, tính chất chương trình CRM và mục đích tham gia vào mối quan hệ này.

1.2.5.3. Đánh giá thực hiện quản trị quan hệ khách hàng

Định kỳ đánh giá các kết quả của chương trình CRM là điều cần thiết để xem chương trình có đáp ứng những kỳ vọng không, có mang tính bền vững theo mục tiêu dài hạn đã đặt ra hay không, giúp đưa ra những hành động chi phối và điều tiết mối quan hệ, hoặc bổ sung nội dung quan hệ của chương trình.

1.2.5.4. Nâng cao và phát triển quản trị quan hệ khách hàng

Những quan hệ khách hàng đơn lẻ và các chương trình CRM đều trải qua một chặng đường tiến triển của chúng. Một số xu hướng tiến triển theo cách được hoạch định trước, trong khi đó nhiều số khác thì tiến triển một cách tự nhiên.

1.2.6. Tiến trình thiết kế chương trình quản trị quan hệ khách hàng

1.2.6.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

Đây là điều cần thiết trước khi bước vào xây dựng một giải pháp CRM đầy đủ, phải xây dựng một cơ sở dữ liệu khách hàng hoặc hồ sơ khách hàng, đây là nền tảng cho hoạt động CRM. Những thông tin cần phải tập hợp cho cơ sở dữ liệu: thông tin giao dịch, thông tin tiếp xúc khách hàng, thông tin phản hồi từ những tác động marketing.

1.2.6.2. Phân tích cơ sở dữ liệu

Phân tích dữ liệu dựa trên công nghệ và khả năng nhạy bén của người phân tích nhằm khai thác giá trị dữ liệu, ứng dụng kết quả phân tích vào những công việc cụ thể.

1.2.6.3. Lựa chọn khách hàng mục tiêu

Đưa ra cách xây dựng và phân tích các thông tin về khách hàng trong cơ sở dữ liệu, bước tiếp theo là chọn những khách hàng mục tiêu để thực hiện chương trình marketing của doanh nghiệp. Những kết quả phân tích có thể có nhiều loại.

1.2.6.4. Các công cụ tác động vào khách hàng mục tiêu

Nhiều cách tiếp cận khách hàng để lựa chọn khách hàng mục tiêu bao gồm một danh mục về các phương pháp tiếp thị trực tiếp như telemarketing, thư trực tiếp, bán hàng trực tiếp, internet.

1.2.6.5. Xây dựng chương trình với khách hàng mục tiêu

Mục tiêu của chương trình là cung cấp một mức độ cao hơn về thoả mãn nhu cầu của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh. Những chương trình đối với khách hàng mục tiêu bao gồm: Dịch vụ và hỗ trợ khách hàng, những chương trình có tính thường xuyên, thực hiện theo yêu cầu khách hàng, những chương trình dự thưởng, xây dựng quan hệ công chúng.

1.2.6.6. Cách đo lường để chương trình quan trị quan hệ khách hàng thành công

Đo lường là bước cuối cùng của một chu trình CRM và cũng là cơ sở để bắt đầu một chu trình mới. Cần phải biết mức độ thành công của một chiến lược CRM và rút ra những kinh nghiệm để triển khai tốt hơn CRM trong doanh nghiệp, bao gồm:

- ✓ Đo lường bên trong
- ✓ Đo lường bên ngoài

1.2.7. Những nhân tố tác động đến sự thành công quản trị quan hệ khách hàng

1.2.7.1. Có sẵn một hệ thống thông tin về khách hàng

Hiện nay, các NHTM đều tự ý thức được việc phải thiết lập một hệ thống thông tin về khách hàng. Hệ thống thông tin này chính cơ sở tiền đề quan trọng tạo nên sự thành công cho việc triển khai chiến lược quản trị quan hệ khách hàng trong hoạt động tín dụng.

1.2.7.2. Có lợi thế khi xây dựng các tiêu chí phân hạng khách hàng

Yêu cầu tất yếu đối với các ngân hàng là có một hệ thống các tiêu chí nhằm phân loại và xếp hạng khách hàng để lựa chọn ra được những khách hàng có giá trị nhất để xây dựng và duy trì quan hệ.

1.2.7.3. Có điều kiện thuận lợi để ứng dụng công nghệ quản trị quan hệ khách hàng.

Ngân hàng là một trong những ngành, lĩnh vực đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động kinh doanh nên việc triển khai, ứng dụng công nghệ CRM là rất thuận lợi.

1.2.7.4. Thuận lợi khi tập trung nguồn lực, đầu tư hiệu quả

Thực tế cho thấy không có bất cứ một NHTM nào có đủ các nguồn lực để đáp ứng tối đa nhu cầu của tất cả mọi người. Vì vậy, một chiến lược tập trung vào các thị trường, nhóm khách hàng tiềm năng nhất, những phân đoạn thị trường trong hoạt động tín dụng được đánh giá là đem lại hiệu quả nhất là lựa chọn tối ưu đối với các NHTM khi phân bổ các nguồn lực.

1.2.7.5. Có điều kiện để thiết lập các mối quan hệ với khách hàng một cách đúng đắn

Thiết lập các mối quan hệ với khách hàng một cách đúng đắn là việc xác lập được các mối quan hệ cần thiết với từng khách hàng trong từng thời kỳ cụ thể trên cơ sở hiểu biết khá sâu sắc về nhu cầu vốn trong kinh doanh, tiêu dùng; nhu cầu về các dịch vụ thanh toán, dịch vụ tín dụng khác liên quan đến vốn vay và bảo lãnh;...

Chương 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH QUẢNG NAM

2.1. Giới thiệu

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.1.1. Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Ngân hàng ngoại thương Việt Nam chính thức đi vào hoạt động ngày 01/04/1963 theo Nghị định 115/CP ngày 30/12/1962 trên cơ sở tách ra từ Cục quản lý ngoại hối và chuyển đổi thành ngân hàng TMCP theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0103024468 ngày 02/06/2008 với tên gọi giao dịch là Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Viet Nam, viết tắt là VCB hay Vietcombank.

2.1.1.2. Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - CN Quảng Nam được thành lập trên cơ sở nâng cấp Chi nhánh cấp 2 Tam Kỳ thuộc Chi nhánh Ngân hàng Ngoại thương Quảng Ngãi theo Quyết định 216/QĐ-NHNT-TCCB-ĐT ngày 27/04/2006, có trụ sở tại 35 Trần Hưng Đạo, Tam Kỳ, Quảng Nam; hoạt động độc lập, thực hiện các

hoạt động nghiệp vụ ủy quyền và phân cấp của VCB và chính thức khai trương đi vào hoạt động ngày 03/07/2006.

Tuy là Chi nhánh mới thành lập hơn 4 năm, nhưng VCB Quảng Nam đã tạo lập được uy tín, vị thế nhất định trước các NHTM khác trên địa bàn, xây dựng hình ảnh của một ngân hàng hiện đại gắn liền với thương hiệu VCB - "Ngân hàng hàng đầu vì Việt Nam thịnh vượng".

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

VCB Quảng Nam thực hiện toàn bộ các chức năng kinh doanh tiền tệ, dịch vụ ngân hàng: Huy động vốn; cho vay; bảo lãnh, tái bảo lãnh; chiết khấu, bao thanh toán, thanh toán quốc tế; cung ứng các phương tiện thanh toán, chuyển tiền và một số nghiệp vụ khác.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của VCB Quảng Nam được chia thành 15 phòng, trực thuộc 4 khối: Khối tín dụng, khối dịch vụ khách hàng, khối quản lý nội bộ và khối đơn vị trực thuộc.

2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam giai đoạn 2007-2009

2.1.4.1. Kết quả hoạt động huy động vốn

Nguồn vốn huy động đều tăng qua các năm, từ 259 tỷ vào năm 2007, đến năm 2009 đạt 719 tỷ, tăng hơn 177%. Mức tăng bình quân hàng năm đạt từ 60-75%. Nguồn vốn huy động ngắn hạn chiếm trên 55% tổng nguồn vốn huy động của VCB Quảng Nam. Nguồn vốn

huy đồng bằng VND chiếm trên 61% tổng nguồn vốn huy động của VCB Quảng Nam.

2.1.4.2. Kết quả hoạt động tín dụng

Dư nợ tín dụng liên tục tăng qua các năm cả về số tuyệt đối và tương đối. Dư nợ cho vay bằng VND ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong tổng dư nợ; dư nợ cho vay các doanh nghiệp ngoài quốc doanh chiếm tỷ trọng cao trong tổng dư nợ; trong thời gian qua, VCB Quảng Nam theo đuổi chính sách tín dụng bền vững, coi trọng việc nâng cao tín dụng.

2.1.4.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

Lợi nhuận năm 2009 đạt 16.7 tỷ, tăng 14.9 tỷ so với năm 2008. Năm 2008 tăng 1,7 tỷ so với năm 2007. Tổng thu nhập từ các hoạt động sau khi trích DPRR tăng trưởng qua các năm: Năm 2008 tăng 26.9 tỷ (51.24%) so với năm 2007; năm 2009 tăng 25.1 tỷ so với năm 2008 (31.60%).

2.2. Phân tích các điều kiện ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng

2.2.1. Sản phẩm và đặc điểm sản phẩm của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

Ngân hàng là trung gian tài chính, đi vay để cho vay và thực hiện các dịch vụ khác. Do đó, sản phẩm của ngân hàng là một loại hình sản phẩm đặc biệt.

2.2.2. Đặc điểm khách hàng trong quan hệ tín dụng

Hiện nay, khách hàng có quan hệ tín dụng với VCB Quảng Nam bao gồm các tổ chức và cá nhân. Mặc dù số lượng khách hàng là tổ chức chiếm tỷ trọng thấp nhưng chiếm đa số dư nợ của VCB Quảng Nam. Nhu cầu của khách hàng rất đa dạng, việc xây dựng chính sách khách hàng hợp lý sẽ tạo điều kiện gìn giữ và phát triển khách hàng.

2.2.3. Văn hóa và triết lý của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam hướng vào khách hàng

- Tôn chỉ của VCB: Trở thành một tập đoàn tài chính - ngân hàng đa năng; cung cấp cho xã hội danh mục đa dạng các nghiệp vụ;...

- Mục tiêu hoạt động của VCB: Gia tăng giá trị của cổ đông, người lao động; mang lại lợi ích cho cộng đồng; nâng giá trị cuộc sống;...

- Định vị thương hiệu: Ngân hàng hàng đầu vì Việt Nam thịnh vượng.

- Phương thức hành động: VCB Quảng Nam hướng tới việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ ngân hàng có chất lượng tốt, nâng cao tiện ích, nhằm thỏa mãn yêu cầu đa dạng của khách hàng.

2.2.4. Hệ thống công nghệ thông tin của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

Ngày nay, để đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng, ngoài con người, yếu tố quan trọng không thể thiếu là công nghệ và thiết bị. Nhận thức được tầm quan trọng đó, trong thời gian qua VCB Quảng Nam đã tập trung đầu tư thiết bị, công nghệ.

2.2.5. Mô hình tổ chức bộ máy cấp tín dụng

2.2.5.1. Mô hình cấp tín dụng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Theo mô hình tổ chức bộ máy cấp tín dụng của VCB, việc xem xét cấp tín dụng được trực tiếp xử lý tại các chi nhánh của VCB. Riêng đối với các khoản vay lớn, vượt mức thẩm quyền của chi nhánh phải được chuyển đến các phòng ban tại Hội sở chính để trình cấp thẩm quyền xem xét và phê duyệt.

2.2.5.2. Mô hình cấp tín dụng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

Hiện nay, việc cấp tín dụng đã được VCB Quảng Nam thực hiện theo hình thức giao dịch một cửa, khách hàng chỉ đến duy nhất tại Phòng cấp tín dụng để đề xuất nhu cầu, làm thủ tục để được cấp tín dụng và tiếp nhận sự phản hồi.

2.3. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng quan hệ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

2.3.1. Nhìn nhận về quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

Xét về mặt công nghệ CRM: VCB Quảng Nam chưa áp dụng các công nghệ phần mềm CRM nên chưa có bộ phận CRM riêng trong tổ chức.

Xét về chiến lược khách hàng: Việc phân loại khách hàng hiện nay của VCB Quảng Nam mới chỉ dừng lại ở việc lập ra các tiêu chí phân loại để tìm ra những khách hàng có giá trị trong nghiệp vụ cho vay.

2.3.2. Hệ thống thông tin khách hàng của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

Thực hiện dự án Hiện đại hóa Ngân hàng, VCB đã thực hiện nâng cấp chương trình quản lý thông tin khách hàng theo hướng hiện đại. Hiện nay, toàn bộ thông tin khách hàng tại các Chi nhánh trong hệ thống được quản lý thống nhất và tập trung tại Hội sở chính. Các Module ứng dụng:

Module thông tin khách hàng (CIF): Là chương trình quản lý thông tin khách hàng của ngân hàng.

Module loan khoản vay (Loan): Là công cụ để giúp người sử dụng có thể quản lý các khoản vay của khách hàng.

2.3.3. Công tác phân nhóm khách hàng quan hệ tín dụng

- Trước năm 2006: VCB Quảng Nam thực hiện phân nhóm khách hàng theo loại hình doanh nghiệp.

- Từ năm 2006-2008 : Sử dụng các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính để chấm điểm xếp loại, bao gồm 17 chỉ tiêu tài chính và 10 chỉ tiêu phi tài chính.

- Từ cuối năm 2009: VCB Quảng Nam thực hiện phân loại khách hàng quan hệ tín dụng theo hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Với phương pháp phân loại khách hàng này, mỗi khách hàng sẽ được xếp vào một nhóm nào đó và áp dụng chính sách phù hợp. Nó là cơ sở để lãnh đạo quyết định cấp tín dụng.

2.3.4. Các chính sách hỗ trợ khách hàng

Hiện nay, VCB Quảng Nam chưa đưa ra các chính sách tín dụng hỗ trợ khách hàng chính thống. Tuy nhiên, về nguyên tắc các phòng cấp tín dụng sẽ xây dựng chính sách hỗ trợ cho khách hàng theo quan điểm chung.

2.3.5. Các chương trình quản trị quan hệ khách hàng

- Xếp hạng tín dụng doanh nghiệp: Nhằm mục đích xếp hạng doanh nghiệp.

- BDS (Branch Delivery System): Đây là chương trình chính để cung cấp các dịch vụ cho khách hàng tại chi nhánh.

- FTP: (Fund Transfer Price): Mọi giao dịch mua và bán vốn giữa VCB Quảng Nam và khách hàng được ghi nhận vào chương trình này.

- Cân đối nguồn vốn và sử dụng nguồn: Nhằm theo dõi quá trình huy động và sử dụng vốn hàng ngày.

- VCB-Money: Chương trình này phát huy khả năng xử lý trực tuyến và hệ thống quản lý thông tin khách hàng tập trung.

Chương 3

THIẾT KẾ HỆ THỐNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH QUẢNG NAM

3.1. Những tiền đề thực hiện

3.1.1. Mục tiêu, kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam trong thời gian tới

3.1.1.1. Mục tiêu chung

Phát triển hệ thống dịch vụ ngân hàng đa dạng, đa tiện ích được định hướng theo yêu cầu của nền kinh tế; bảo đảm an toàn hoạt động ngân hàng, không hạn chế quyền tiếp cận của các tổ chức, cá nhân đến thị trường dịch vụ ngân hàng; tăng cường sự liên kết, hợp tác giữa các TCTD, giữa các TCTD với các tổ chức không phải là TCTD.

3.1.1.2. Mục tiêu cụ thể

Thị trường mục tiêu: Tất cả đối tượng khách hàng tại địa bàn tỉnh Quảng Nam.

Lĩnh vực cho vay, đầu tư: Cho vay tiêu dùng, cho vay xây dựng nhà ở, cho vay các dự án của các doanh nghiệp nhỏ và vừa, ... mở rộng dịch phát triển dịch vụ thanh toán.

3.1.2. Nguồn lực

3.1.2.1. Nguồn nhân lực

Con người là nhân tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vì vậy, trong thời gian qua VCB Quảng Nam luôn chú trọng đến công tác tuyển dụng và đào tạo đội ngũ cán bộ.

3.1.2.2. Công nghệ, thiết bị

VCB Quảng Nam đã trang bị đầy đủ thiết bị tin học cho từng cán bộ nhân viên, mỗi người mỗi máy phục vụ nhu cầu công việc hàng ngày. Tất cả các máy này được nối mạng nội bộ thông qua máy chủ tại chi nhánh. Đây là tiền đề để áp dụng chương trình CRM.

3.1.3. Kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam giai đoạn 2010-2014:

3.1.3.1. Về huy động vốn

Tiếp tục giữ vững thị phần, phát triển nền vốn hiện có, đảm bảo an toàn khả năng thanh toán, sinh lời cao, dự trữ theo quy định, vừa đảm bảo nhu cầu kinh doanh ngân hàng, vừa phù hợp nhu cầu sử dụng vốn về cơ cấu, kỳ hạn, loại tiền.

3.1.3.2. Về tín dụng

Tiếp tục mở rộng hoạt động tín dụng, tăng cường kiểm tra kiểm soát, đảm bảo hoạt động tín dụng an toàn - hiệu quả có chất lượng, thể hiện vai trò ngân hàng chủ lực trên địa bàn.

3.1.3.3. Về chất lượng tín dụng

Hoạt động tín dụng theo hướng hiện đại, tăng cường kiểm tra, kiểm soát tăng trưởng tín dụng, giảm thấp tối đa tỷ lệ nợ quá hạn, xây dựng phương án xử lý nợ, có biện pháp thu hồi nợ xấu, trích DPRR đúng, đủ theo quy định

3.1.3.4. Về dịch vụ

Tùng bước đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, đáp ứng nhu cầu đa dạng khách hàng, nâng tỷ trọng thu dịch vụ ròng trên lợi nhuận, nâng cao sức cạnh tranh của các sản phẩm dịch vụ cả về chất và về lượng.

3.2. Những định hướng để tiến hành xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng

3.2.1. Thiết lập bộ phận chức năng marketing

Việc thành lập bộ phận chức năng marketing chuyên nghiệp là vấn đề cấp thiết nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động marketing. Để thực hiện yêu cầu cấp thiết này cần tiến hành các bước cơ bản sau: thiết kế mô hình chức năng marketing, kế hoạch nhân sự và đào tạo, ban hành quy định và quy trình tác nghiệp.

3.2.2. Khắc phục hạn chế về quan điểm nhận thức

Cần phải làm thay đổi quan điểm và nhận thức của Ban lãnh đạo về vai trò, vị trí của khách hàng nói chung và khách hàng trong hoạt động tín dụng nói riêng, về sự đòi hỏi tất yếu của quản trị quan hệ khách hàng trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt là hoạt động tín dụng, hoạt động tín dụng cần thực sự định hướng vào khách hàng.

3.2.3. Hoàn thiện hệ thống thông tin quản trị quan hệ khách hàng

3.2.3.1. Nguồn thông tin nội bộ: VCB Quảng Nam 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.

3.2.3.2. Nguồn thông tin từ bên ngoài: Ngân hàng cần đa dạng hoá các nguồn thông tin từ bên ngoài, có thể lấy thông tin từ các nguồn: Mạng CIC, các bộ phận khác của ngân hàng Nhà nước, các cơ quan quản lý.

3.2.4. Xây dựng văn hoá kinh doanh ngân hàng

Xây dựng văn hoá kinh doanh ngân hàng tại VCB Quảng Nam đòi hỏi tốn nhiều thời gian và công sức, đòi hỏi có sự đồng thuận của hầu hết CBCNV trong ngân hàng. Tuy nhiên, việc xây dựng này cũng không thể trì hoãn thêm được nữa mà cần phải tiến hành ngay.

3.3. Thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam

3.3.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

Đối với VCB Quảng Nam, dữ liệu về khách hàng đã được xây dựng, cập nhật. Tuy nhiên, tính liên tục và đầy đủ của dữ liệu về khách hàng để thực hiện chương trình CRM chưa được đáp ứng, cần bổ sung để hoàn thiện CSDL về khách hàng:

- ✓ Thông tin khách hàng đã có
- ✓ Thông tin cần bổ sung

3.3.2. Phân tích cơ sở dữ liệu

Mỗi khách hàng có giá trị khác nhau và có nhu cầu khác nhau đối với VCB Quảng Nam. Căn cứ vào sự khác biệt giữa các nhóm khách hàng tôi sẽ xây dựng các tiêu chí phân biệt khách hàng, sau đó sẽ đánh giá lựa chọn phương pháp phù hợp với mục tiêu CRM nhất làm phương pháp phân biệt khách hàng của VCB Quảng Nam.

3.3.3. Lựa chọn khách hàng mục tiêu

Nguyên tắc chấm điểm: Điểm dùng để tổng hợp xếp hạng là tích số giữa điểm ban đầu và trọng số.

Phạm vi chấm điểm: Gồm hai phần chính: định lượng và định tính

Cách thức chấm điểm: Việc chấm điểm được thực hiện thông qua 05 bước

Với cách chấm điểm này, khách hàng sẽ được xếp vào 10 loại (AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, C, D) và được chia thành 5 nhóm: Nhóm 1, gồm các loại: AAA, AA; nhóm 2, gồm: A, BBB; nhóm 3, gồm: BB, B; nhóm 4, gồm CCC, CC; nhóm 5, gồm: C, D

3.3.4. Xây dựng các công cụ tác động vào khách hàng mục tiêu

Tương tác với khách hàng nhằm nắm bắt các thông tin khách hàng về những khó khăn mà họ gặp phải, các nhu cầu, mong muốn của họ, mục tiêu của chương trình tương tác với khách hàng là tìm ra nhu cầu của họ. Để thực hiện chương trình này, VCB Quảng Nam thực hiện các nội dung sau: thiết lập đường dây nóng, gửi phiếu thăm dò ý kiến khách hàng, thực hiện các chương trình marketing, xây dựng chính sách khách hàng.

3.3.5. Xây dựng chương trình với khách hàng mục tiêu

3.3.5.1. Cơ sở xây dựng chính sách khách hàng

Chiến lược và định hướng phát triển tổng thể của VCB nói chung và VCB Quảng Nam nói riêng trong thời gian tới; quy định của pháp luật, của ngân hàng Nhà nước và của VCB về hoạt động cấp tín dụng, bảo đảm tiền vay,...; hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của VCB; chương trình quản trị quan hệ khách hàng tại VCB Quảng Nam.

3.3.5.2. Chính sách khách hàng

**** Chính sách đối với khách hàng xếp nhóm 1***

- Chính sách tiếp thị khách hàng: Không ngừng tăng cường mở rộng, phát triển bền vững các mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng - Chính sách mở rộng, phát triển; thường xuyên quan tâm, tiếp thị khách hàng.

- Chính sách về cấp tín dụng: Đáp ứng tối đa và kịp thời nhu cầu về tín dụng, bảo lãnh.

- Chính sách về bảo đảm tiền vay: Xem xét, quyết định cho vay với tỷ lệ cho vay, bảo lãnh trên giá trị tài sản bảo được áp dụng linh hoạt so với quy định trong từng thời.

- Chính sách về lãi suất tiền vay: Áp dụng mức lãi suất tiền vay ưu đãi nhưng không được thấp hơn mức lãi suất hoà vốn được công bố tại từng thời điểm.

- Chính sách về dịch vụ, phí dịch vụ: Khách hàng được đáp ứng tất cả các sản phẩm dịch vụ hiện có, các sản phẩm đặc thù; ưu đãi phí dịch vụ đến mức tối đa.

- Chính sách về tiền gửi: VCB Quảng Nam xem xét áp dụng mức lãi suất tiền gửi ưu đãi, cao hơn mức lãi suất tiền gửi công bố tại từng thời kỳ tối đa đến 1%/năm.

** Chính sách đối với khách hàng xếp nhóm 2*

- Chính sách tiếp thị khách hàng: Tiếp tục duy trì và không ngừng phát triển bền vững các mối quan hệ - Chính sách duy trì, phát triển; đưa ra chính sách phù hợp để tiếp thị khách hàng.

- Chính sách về cấp tín dụng: Đáp ứng kịp thời nhu cầu về tín dụng, bảo lãnh các loại, trên cơ sở phải đảm bảo tỷ lệ giới hạn an toàn thông qua các sản phẩm tín dụng, bảo lãnh.

- Chính sách về bảo đảm tiền vay: Xem xét, quyết định cho vay với tỷ lệ dư nợ vay, số dư bảo lãnh không có tài sản bảo đảm tối đa đến 50% dư nợ vay, số dư bảo lãnh.

- Chính sách về lãi suất tiền vay: Áp dụng mức lãi suất tiền vay ưu đãi nhưng không được thấp hơn mức lãi suất hoà vốn được công bố tại từng thời điểm.

- Chính sách về dịch vụ, phí dịch vụ: Khách hàng được đáp ứng tất cả các sản phẩm dịch vụ hiện có, các sản phẩm đặc thù; ưu đãi phí dịch vụ đến mức tối đa.

- Chính sách về tiền gửi: Xem xét áp dụng mức lãi suất tiền gửi ưu đãi.

** Chính sách đối với khách hàng xếp nhóm 3*

- Chính sách tiếp thị khách hàng: Tiếp tục duy trì tích cực các mối quan hệ - Chính sách duy trì; lựa chọn khách hàng phù hợp để tiếp thị.

- Chính sách về cấp tín dụng: Đáp ứng nhu cầu phù hợp về tín dụng, bảo lãnh trên cơ sở phải đảm bảo tỷ lệ giới hạn an toàn.

- Chính sách về bảo đảm tiền vay: Cho vay, bảo lãnh có bảo đảm bằng tài sản.

- Chính sách về lãi suất tiền vay: Áp dụng mức lãi suất tiền vay ưu đãi nhưng không được thấp hơn mức lãi suất hoà vốn.

- Chính sách về dịch vụ, phí dịch vụ: Khách hàng được đáp ứng tất cả các sản phẩm dịch vụ hiện có với mức phí ưu đãi tối đa.

** Chính sách đối với khách hàng xếp nhóm 4*

- Chính sách tiếp thị khách hàng: Duy trì các mối quan hệ, đảm bảo việc thu hồi được nợ vay - Chính sách rút lui; không khuyến khích tiếp thị đối tượng khách hàng này.

- Chính sách về cấp tín dụng: Đáp ứng nhu cầu thực sự hợp lý về tín dụng, bảo lãnh trên cơ sở phải đảm bảo tỷ lệ giới hạn an toàn.

- Chính sách về bảo đảm tiền vay: 100% dư nợ cho vay mới, bảo lãnh phải được bảo đảm bằng tài sản.

- Chính sách về lãi suất tiền vay: Áp dụng mức lãi suất tiền vay ưu đãi nhưng không được thấp hơn mức lãi suất hoà vốn.

- Chính sách về dịch vụ, phí dịch vụ: Đáp ứng các sản phẩm dịch vụ phù hợp với yêu cầu hoạt động thực tế của khách hàng với mức phí dịch vụ theo quy định.

- Chính sách về tiền gửi: Xem xét cho vay với mức lãi suất bằng

lãi suất tiền gửi cộng mức lãi suất đảm bảo đủ chi phí quản lý và một phần lợi nhuận.

* *Chính sách đối với khách hàng xếp nhóm 5*

- Chính sách tiếp thị khách hàng: Tăng cường các biện pháp xử lý nợ nhằm thu hồi được nợ vay - Chính sách thu hồi nợ; không tiếp thị đối tượng khách hàng này.

- Chính sách về cấp tín dụng: Không cho vay mới, bảo lãnh; tăng cường các hoạt động đôn đốc, thực hiện các biện pháp xử lý nợ nhằm thu hồi được nợ vay.

- Chính sách về bảo đảm tiền vay: Thường xuyên rà soát tài sản đảm bảo, định giá lại,... và yêu cầu bổ sung tài sản bảo đảm.

3.3.6. Đo lường kết quả thực hiện chương trình quản trị quan hệ khách hàng

3.3.6.1. Đo lường bên trong

- Giá trị đạt được từ khách hàng
- Khoảng thời gian từ thu nhận, xử lý thông tin đến khi ra quyết định thực hiện
- Tỷ lệ thu nhận khách hàng - Tỷ lệ cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho cùng một đối tượng.

3.3.6.2. Đo lường bên ngoài

- Số khách hàng mới quan hệ với ngân hàng
- Mức độ tin cậy của khách hàng đối với ngân hàng
- Tỷ lệ không hài lòng của khách hàng.

3.4. Mô hình tổ chức quản trị quan hệ khách hàng

Để thực thi chương trình CRM đạt kết quả, tác giả đề tài đề xuất mô hình tổ chức mới của VCB Quảng Nam:

- Thành lập Tổ CRM trực thuộc phòng Tổng hợp. Đổi tên Phòng Tổng hợp thành Phòng Tổng hợp - CRM

- Bổ sung chức năng quản lý và phát triển chương trình CRM cho Phòng Tổng hợp.

- Bổ sung nhân sự cho Phòng Tổng hợp.

3.5. Một số kiến nghị, đề xuất để thực hiện thành công chương trình quản trị quan hệ khách hàng

Chương trình CRM mang tính cốt lõi, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh của VCB Quảng Nam. Do đó, để thực thi tốt chương trình này tác giả có một số kiến nghị đối với Ban Giám đốc:

- Lãnh đạo phải xây dựng tầm nhìn CRM cho VCB Quảng Nam và nỗ lực hết sức để truyền bá, cổ động nó.

- Tổ chức học tập về CRM đối với toàn thể cán bộ nhân viên, có chính sách hợp lý nhằm đào tạo nhân viên của VCB Quảng Nam làm việc với phong cách chuyên nghiệp, năng động.

- VCB Quảng Nam cần có trang Web riêng để khách hàng tìm hiểu các loại sản phẩm hiện có, chương trình hoạt động, góp ý kiến về chất lượng sản phẩm, dịch vụ cũng như chất lượng phục vụ.

- Thiết lập quy trình để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng đối với những sản phẩm, dịch vụ do VCB Quảng Nam cung cấp.

- Thiết lập quy trình giải quyết khiếu nại.

KẾT LUẬN

Đứng trước một thị trường tài chính và tiền tệ được dự báo là có mức độ cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, trong khi đó, công tác quản trị quan hệ khách hàng hoạt động tín dụng tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - CN Quảng Nam còn tồn tại nhiều hạn chế. 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 VCB Quảng Nam.

Với mục tiêu nghiên cứu cơ sở lý luận của quản trị quan hệ khách hàng và thực trạng CRM tại VCB Quảng Nam trong thời gian vừa qua, để từ đó, thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại VCB Quảng Nam, 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 VCB Quảng Nam.

- Thiết kế hệ thống CRM tại VCB Quảng Nam.

- 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 có nhiều cố gắng để có thể đạt được những kết quả nghiên cứu như đã trình bày, song do trình độ còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Do vậy, tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các nhà khoa học và những người quan tâm để luận văn được hoàn thiện thêm.

Nhân dịp này, tác giả xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn rất nhiệt tình của PGS.TS Lê Thế Giới. Bên cạnh đó, tác giả cũng xin bày tỏ lời cảm ơn đến các thầy cô giáo và các bạn đồng nghiệp đã tận tình giúp đỡ trong suốt quá trình làm luận văn.