

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

**BÙI THỊ NGỌC TIGÔN**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  
DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG  
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU  
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 TRẦN ĐÌNH KHÔI NGUYỄN**

Phản biện 1: PGS. TS. LÊ VĂN HUY

Phản biện 2: TS. NGUYỄN HỮU DŨNG

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại 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

Ngân hàng là một trong những tổ chức tài chính quan trọng nhất của nền kinh tế. Trong bối cảnh hiện nay, hoạt động ngân hàng phải đối đầu với nhiều khó khăn và thử thách.

Quản trị quan hệ khách hàng đóng vai trò hết sức quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của ngân hàng. Bởi khách hàng tham gia trực tiếp vào quá trình cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng, vừa trực tiếp sử dụng sản phẩm dịch vụ. Sự trung thành của khách hàng có thể làm tăng lợi nhuận cho ngân hàng một cách lâu dài và bền vững.

Ngân hàng TMCP Á Châu là một trong những ngân hàng có quy mô lớn, đi đầu trong việc áp dụng chiến lược kinh doanh hướng tới khách hàng, xem mối quan hệ với khách hàng là tài sản của ngân hàng. Bên cạnh những thành công đã đạt được, thời gian gần đây, năng lực nội tại của ACB đã bắt đầu bộc lộ những điểm yếu, hạn chế tốc độ phát triển và hiệu quả hoạt động của ngân hàng.

Với mong muốn góp phần tìm kiếm các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quan hệ khách hàng, khai thác khách hàng hiệu quả, duy trì và thu hút số lượng khách hàng có chất lượng, nhằm nâng cao khả năng tối đa hóa lợi nhuận của ngân hàng, tôi chọn đề tài nghiên cứu: **“Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu – Chi nhánh Đà Nẵng”** làm luận văn tốt nghiệp.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận về quan hệ khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng.

- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng TMCP Á Châu – CN Đà Nẵng.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng TMCP Á Châu – CN Đà Nẵng.

### **\* Câu hỏi nghiên cứu**

- Quản trị quan hệ khách hàng là gì? Quản trị quan hệ khách hàng gồm những nội dung gì? Tiến trình quản trị quan hệ khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng như thế nào? Đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng dựa trên những tiêu chí gì?

- Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp được áp dụng tại ngân hàng TMCP Á Châu – CN Đà Nẵng như thế nào, có những thành công và hạn chế gì?

- Cần làm gì nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng TMCP Á Châu – CN Đà Nẵng?

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

- Đối tượng nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp, mức độ hài lòng của khách hàng doanh nghiệp đối với sản phẩm dịch vụ ngân hàng tại ngân hàng TMCP Á Châu – CN Đà Nẵng.

- Phạm vi nghiên cứu: Những vấn đề về quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng TMCP Á Châu – CN Đà Nẵng. Trong đó, tác giả giới hạn tìm hiểu quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng doanh nghiệp để có thể đi sâu phân tích, nghiên cứu vấn đề này.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh

- Phương pháp điều tra, thống kê: Chọn mẫu 50 khách hàng doanh nghiệp có giao dịch tại ACB Đà Nẵng để phỏng vấn trực tiếp,

xử lý bảng câu hỏi thông qua phần mềm SPSS.

## **5. Bộ cục đề tài**

**Chương 1:** Một số vấn đề lý luận về quản trị quan hệ khách hàng trong ngân hàng.

**Chương 2:** Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng TMCP Á Châu – CN Đà Nẵng.

**Chương 3:** Hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng TMCP Á Châu – CN Đà Nẵng.

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

- Các nghiên cứu của nước ngoài:

+ Rahman Ljaz Dar và Yongchao Hu (2005). Các ngân hàng áp dụng CRM như thế nào - góc nhìn khách hàng doanh nghiệp.

+ Atul Parvatiyar và Jagdish N (2002). Quản trị quan hệ khách hàng: Vấn đề thực nghiệm, quy trình và nguyên tắc.

+ Hahnke (2001). Chu trình quản trị quan hệ khách hàng: Nếu không thực hiện CRM phân tích, khách hàng thậm chí không biết đến sự tồn tại của doanh nghiệp.

+ Ricardo Chalmeta (2005). Hệ thống các phương pháp quản trị quan hệ khách hàng.

- Các nghiên cứu trong nước:

+ Nguyễn Xuân Lãn (2009). Nghiên cứu quản lý quan hệ khách hàng trong hoạt động marketing của các doanh nghiệp từ lý luận đến thực tiễn.

+ Phạm Chí Bình (2011). Quản trị quan hệ khách hàng ở ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam – Chi nhánh Quảng Nam.

+ Nguyễn Thị Thùy Trang (2012). Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Á Châu – Chi nhánh Đắk Lắk.

**\* Ý nghĩa khoa học và thực tiễn**

- Tổng hợp các lý thuyết về quan hệ khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng, nội dung và tiến trình thực hiện, tiêu chí đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.

- Phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng Á Châu – CN Đà Nẵng, từ đó thấy được những thành công và điểm còn hạn chế, đưa ra những đề xuất nhằm hoàn thiện hơn công tác quản trị quan hệ khách hàng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của chi nhánh.

## **CHƯƠNG 1**

### **MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TRONG NGÂN HÀNG**

#### **1.1. KHÁCH HÀNG VÀ MỐI QUAN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG CỦA NGÂN HÀNG**

##### **1.1.1. Khái quát về khách hàng**

*a. Khái niệm khách hàng*

*b. Phân loại khách hàng*

*c. Vai trò của khách hàng đối với ngân hàng*

##### **1.1.2. Mối quan hệ với khách hàng của ngân hàng**

*a. Bản chất của quan hệ khách hàng*

*b. Quá trình phát triển mối quan hệ với khách hàng doanh nghiệp*

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

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

Khái niệm Quản trị quan hệ khách hàng đã trở nên khá phổ biến, tuy nhiên vẫn luôn là một lĩnh vực mới mẻ và thu hút nhiều sự

quân tâm nghiên cứu. Cho đến nay, có rất nhiều quan niệm khác nhau về CRM:

- CRM là một tiến trình
- CRM như một chiến lược
- CRM như gói phần mềm, hệ thống hay công nghệ
- CRM là phương pháp kinh doanh tích hợp giữa con người, quy trình và công nghệ để cực đại hóa các mối quan hệ của một tổ chức với tất cả các khách hàng của họ.

Tại ACB, quản trị quan hệ khách hàng được hiểu là “tập hợp các chính sách, công tác quản lý, chăm sóc và xây dựng mối quan hệ giữa khách hàng với ngân hàng”.

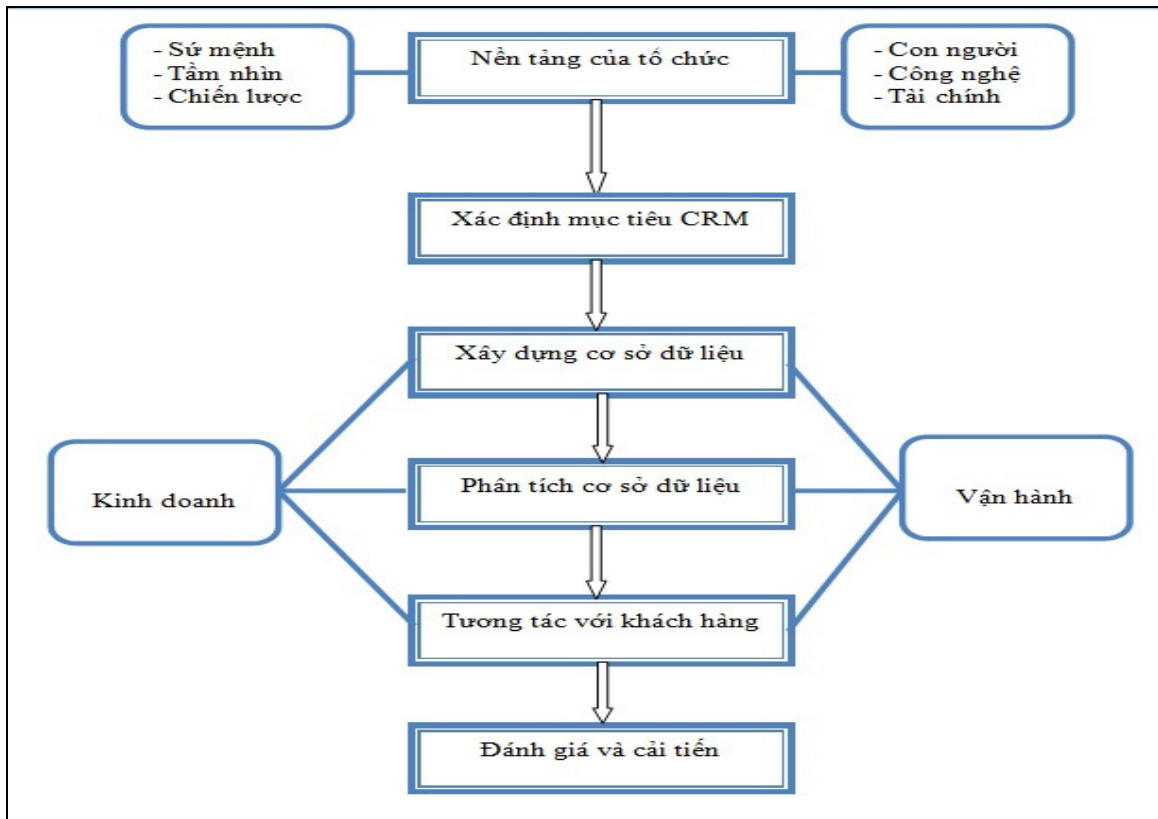
### **1.2.2. Tầm quan trọng của quản trị quan hệ khách hàng**

### **1.2.3. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng**

Nội dung của CRM bao gồm tất cả những hoạt động hướng tới khách hàng của doanh nghiệp, trong đó tập trung chủ yếu ở 3 hoạt động: marketing, bán hàng, dịch vụ hỗ trợ và chăm sóc khách hàng. Các hoạt động này phải được kết hợp một cách chặt chẽ, được phân tích và cải tiến liên tục. Ngoài ra cần có sự cộng tác, phối hợp giữa các bộ phận của doanh nghiệp, bộ phận vận hành và kinh doanh cùng hướng tới khách hàng.

Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng một cách khái quát được chia thành 3 mảng chính: CRM hoạt động, CRM phân tích, CRM cộng tác.

### 1.2.4. Tiến trình quản trị quan hệ khách hàng



Hình 1.1 Sơ đồ biểu diễn tiến trình thực hiện CRM

#### \* **Xác định mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng:**

Mỗi doanh nghiệp dựa trên những nền tảng của tổ chức về chiến lược, nguồn lực (con người, công nghệ, tài chính) và các nhân tố khác để xác định mục tiêu cụ thể và thực thi CRM.

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

Cơ sở dữ liệu khách hàng là nền tảng, là cơ sở cho việc nhận diện và phân tích các giá trị của khách hàng. Các kết xuất từ cơ sở dữ liệu khách hàng có thể hỗ trợ công tác dự báo nhu cầu khách hàng, hoạch định chiến lược kinh doanh, xây dựng các hoạt động tương tác, cải tiến sản phẩm dịch vụ...



**\* Phân tích cơ sở dữ liệu:**

- Phân tích khả năng sinh lợi: hiểu rõ những khách hàng nào là quan trọng cần phải giữ.

- Phân tích xu hướng mua: ước lượng sản phẩm hoặc dịch vụ một khách hàng chắc chắn sẽ mua để đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.

- Phân tích quan hệ sản phẩm: hiểu được những sản phẩm nào được mua chung với nhau để xây dựng những gói hoặc bó sản phẩm phù hợp.

**\* Tương tác với khách hàng:**

Tương tác với khách hàng có vai trò quan trọng trong việc cải thiện và củng cố mối quan hệ. Một doanh nghiệp có thể tương tác với khách hàng theo rất nhiều cách khác nhau.

**\* Đánh giá và hoàn thiện CRM:**

Thực hiện đánh giá CRM giúp doanh nghiệp thấy được mức độ thành công và rút ra kinh nghiệm để có những điều chỉnh, thay đổi phù hợp. Tùy theo mục tiêu quản lý khách hàng và mục tiêu kinh doanh, mỗi doanh nghiệp có những tiêu chí đánh giá, đo lường cụ thể, trong đó, đánh giá hiệu quả được coi là thành phần quan trọng nhất của CRM.

**1.2.5. Lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng**

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU CN ĐÀ NẴNG**

#### **2.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU – CN ĐÀ NẴNG**

**2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

**2.1.2. Các sản phẩm dịch vụ chính**

**2.1.3. Cơ cấu tổ chức**

**2.1.4. Vài nét về phòng KHDN tại ACB – CN Đà Nẵng**

**2.1.5. Kết quả hoạt động của Chi nhánh ngân hàng TMCP  
Á Châu Đà Nẵng trong giai đoạn 2009 – 2012**

**2.1.6. Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu KHDN tại ACB Đà  
Nẵng**

#### **2.2. CÁC ĐIỀU KIỆN ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU – CN ĐÀ NẴNG**

**2.2.1. Đặc điểm khách hàng doanh nghiệp và các sản phẩm  
dịch vụ khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng**

*a. Đặc điểm khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng*

*b. Phân loại khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng*

*c. Các sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp  
tại ACB Đà Nẵng*

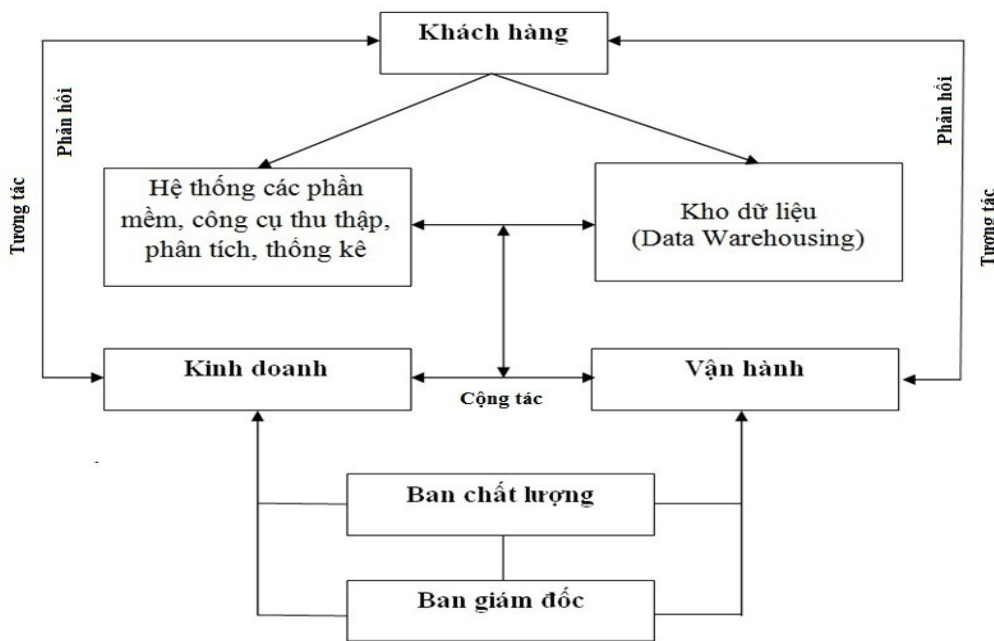
**2.2.2. Hệ thống quản lý chất lượng định hướng vào khách  
hàng**

**2.2.3. Ứng dụng công nghệ thông tin**

## 2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU – CN ĐÀ NẴNG

### 2.3.1. Mô hình phối hợp thực hiện CRM và mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng

#### a. Mô hình phối hợp thực hiện CRM tại ACB Đà Nẵng



Hình 2.1 Mô hình phối hợp thực hiện CRM tại ACB Đà Nẵng

#### b. Mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng

+ Thấu hiểu khách hàng, tập trung vào khách hàng, gia tăng lòng trung thành của khách hàng.

+ Lựa chọn, thu hút, xây dựng và duy trì quan hệ với những khách hàng doanh nghiệp có giá trị nhất.

+ Tạo quan hệ gắn bó đa sản phẩm: cung cấp các bó sản phẩm tiện lợi và đặc thù cho từng phân đoạn khách hàng doanh nghiệp để khai thác khách hàng hiệu quả ở nhiều lĩnh vực.

+ Tập trung xây dựng quan hệ khách hàng ngày càng có

chiều sâu và bền vững trên cơ sở chất lượng dịch vụ cao, sản phẩm đa dạng, công nghệ hiện đại.

+ Được khách hàng doanh nghiệp mục tiêu lựa chọn là ngân hàng chính nhờ dịch vụ và các bố giải pháp tài chính được đặc chế một cách phù hợp cho từng nhóm khách hàng.

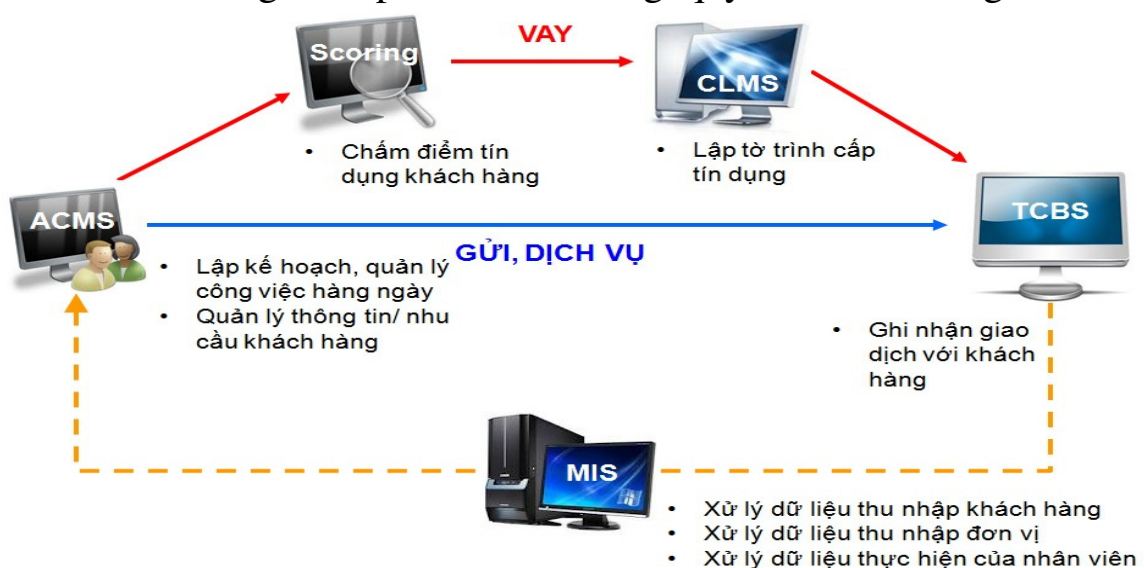
### 2.3.2. Cơ sở dữ liệu khách hàng

Tại ACB nói chung và ACB Đà Nẵng nói riêng đã được hiện đại hóa công nghệ ngân hàng nên cơ sở dữ liệu khách hàng được quản lý tập trung và khai thác chung cho toàn hệ thống.

Cơ sở dữ liệu được chuẩn hóa và hoàn toàn có thể truy xuất, liên kết thông tin giữa các chương trình này và giữa các module xử lý giao dịch khác nhau.

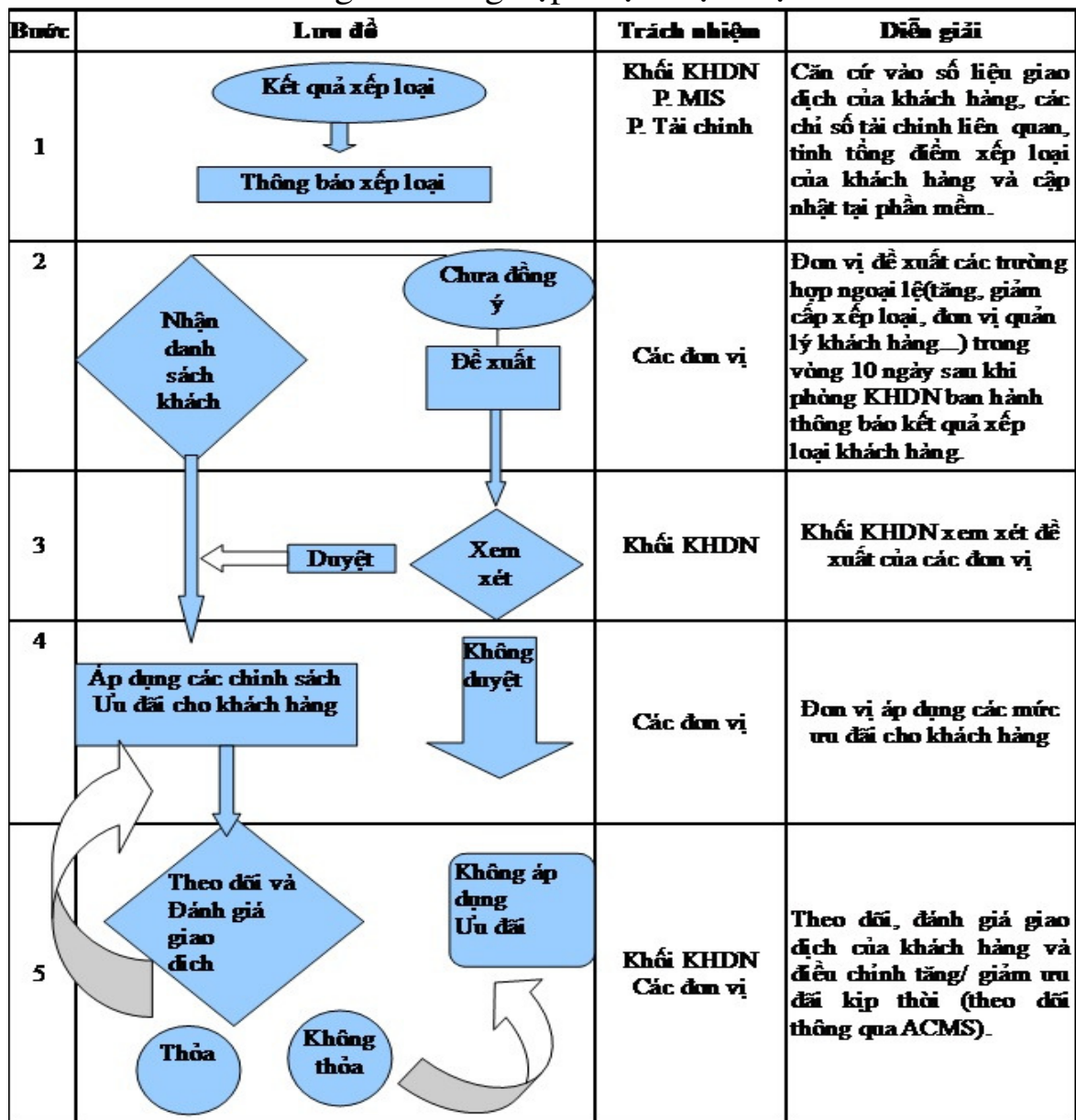
### 2.3.3. Phân tích cơ sở dữ liệu, lựa chọn khách hàng mục tiêu

Việc phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng tại ACB Đà Nẵng chủ yếu dựa trên những ứng dụng công nghệ thông tin và chỉ tập trung phân tích khả năng sinh lợi của khách hàng dựa trên bộ tiêu chí chung của toàn hệ thống về xếp loại khách hàng, quy mô khách hàng...



Hình 2.2: Quy trình lưu trữ và phân tích dữ liệu trên các phần mềm

Quy trình xếp loại, lựa chọn khách hàng mục tiêu và áp dụng chính sách khách hàng doanh nghiệp được thực hiện như sau:



Hình 2.3: Quy trình xếp loại và áp dụng chính sách khách hàng doanh nghiệp

### 2.3.4. Hoạt động tương tác với khách hàng, dịch vụ hỗ trợ và các chương trình chăm sóc khách hàng

Các hình thức tương tác với khách hàng đang được sử dụng tại ACB Đà Nẵng khá đa dạng.

Mỗi khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng đều có nhân viên kinh doanh quản lý và chăm sóc, là đầu mối trong mọi giao dịch của khách hàng với ngân hàng và có trách nhiệm tiếp nhận, phối hợp với các chức danh khác để xử lý, phản hồi kịp thời đối với tất cả các yêu cầu của khách hàng.

ACB Đà Nẵng cũng thường xuyên có các chương trình chăm sóc, chương trình ưu đãi về tài chính và phi tài chính dành cho khách hàng VIP, khách hàng truyền thống nhằm tri ân, tăng cường lòng trung thành của khách hàng.

### **2.3.5. Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng doanh nghiệp có giao dịch với ACB CN Đà Nẵng**

Thực hiện khảo sát thực tế 50 khách hàng doanh nghiệp có sử dụng các sản phẩm dịch vụ tại ACB Đà Nẵng để lấy ý kiến khách hàng về mức độ hài lòng của khách hàng khi giao dịch tại ACB Đà Nẵng và mức độ sử dụng sản phẩm của khách hàng doanh nghiệp tại chi nhánh.

Qua khảo sát thực tế cho thấy, tỷ lệ khách hàng doanh nghiệp hài lòng với chất lượng dịch vụ tại ACB Đà Nẵng là khá cao (92%). Tuy nhiên tỷ lệ bán hàng cho cùng một đối tượng khách hàng chưa cao, chỉ tập trung ở sản phẩm truyền thống, các sản phẩm dịch vụ khác chưa được sử dụng phổ biến. Ngoài những yếu tố đã được ACB Đà Nẵng chú trọng như thái độ phục vụ của nhân viên, chất lượng nghiệp vụ, không gian giao dịch..., ACB Đà Nẵng cần cải thiện một số yếu tố khác như về quy trình thủ tục, lãi suất, phí, chính sách chăm sóc khách hàng... để tăng tính cạnh tranh, đáp ứng hơn nữa mong đợi của khách hàng và góp phần nâng cao hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.

### **2.3.6. Đánh giá hoạt động CRM tại ACB Đà Nẵng**

*a. Kết quả đạt được thông qua một số tiêu chí*

*b. Đánh giá thành công và những điểm còn hạn chế trong công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ACB chi nhánh Đà Nẵng*

#### **🚩 Thành công của CRM**

Nhìn chung, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng đã được chú trọng, triển khai rộng rãi và đạt được những thành công nhất định:

+ Cơ sở dữ liệu lịch sử của khách hàng giao dịch tại ngân hàng được lưu trữ đầy đủ, hệ thống và chuẩn hóa bằng các phần mềm hiện đại, dễ dàng truy xuất, thống kê.

+ Thực hiện phân tích cơ sở dữ liệu bằng các công cụ phần mềm hiện đại để phân tích, thống kê và lựa chọn khách hàng mục tiêu.

+ Áp dụng chính sách khách hàng doanh nghiệp được ban hành chuẩn trên toàn hệ thống, tạo sự công bằng trong ưu đãi theo mức đóng góp lợi nhuận của khách hàng nhằm duy trì và thu hút số lượng khách hàng có chất lượng. Qua đó góp phần nâng cao khả năng tối đa hóa lợi nhuận của khách hàng, bảo đảm việc phục vụ, chăm sóc, khai thác khách hàng hiệu quả và thống nhất.

+ Tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng luôn được đặt lên hàng đầu, được ban chất lượng giám sát chặt chẽ đảm bảo tính tuân thủ của nhân viên, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, thể hiện sự tôn trọng khách hàng.

+ Chú trọng việc đào tạo và tái đào tạo nhân viên để phù hợp với việc hiện đại hoá công nghệ ngân hàng và chuyên nghiệp hoá phong cách phục vụ khách hàng, đảm bảo nhân viên có đủ kiến thức, kỹ năng hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

+ Các thông tin phản hồi của khách hàng được giải quyết nhanh, hiệu quả dựa trên thủ tục tiếp nhận, giải quyết thông tin phản hồi khách hàng và kênh phản hồi đa dạng.

#### **Những điểm còn hạn chế**

+ Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng chưa được nhận thức một cách triệt để, sâu sắc trong toàn bộ nhân viên, đặc biệt là nhân viên thuộc khối vận hành. Các chức danh vận hành và hỗ trợ tại đơn vị mới dừng lại ở mức làm đúng, làm đủ chưa đạt tới mức hiệu quả, tính chất phục vụ khách hàng chưa cao, mới dừng lại ở mức độ hoàn thành công việc trong phạm vi tác nghiệp, điều này làm ảnh hưởng chung đến quá trình và chất lượng dịch vụ khách hàng làm ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động kinh doanh.

+ Dữ liệu khách hàng chủ yếu là dữ liệu quá khứ, dựa trên những giao dịch của khách hàng với ngân hàng, vì vậy nguồn dữ liệu chưa thực sự phong phú, thiếu đa dạng.

+ Việc phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng chỉ tập trung vào phân tích khả năng sinh lợi của khách hàng, chưa thực hiện toàn diện ở nhiều khía cạnh khác, dễ bỏ qua các khách hàng tiềm năng.

+ Chưa phát huy công cụ tự động hóa hoạt động marketing để đưa ra thông điệp phù hợp đến với khách hàng vào đúng thời điểm và thông qua kênh phù hợp.

+ Chưa xây dựng được những sản phẩm đặc trưng, thế mạnh và phù hợp với khách hàng doanh nghiệp theo tính chất vùng miền.

+ Chưa có nhiều chương trình chăm sóc khách hàng, chỉ tập trung vào khách hàng VIP, khách hàng chuẩn.

+ Chưa thực hiện tốt công tác đánh giá và hoàn thiện CRM, chỉ dừng lại ở việc đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ.



### **CHƯƠNG 3**

## **HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

### **3.1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG Á CHÂU CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**3.1.1. Đặc điểm kinh tế xã hội trên địa bàn Đà Nẵng ảnh hưởng đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp của ACB Đà Nẵng**

**3.1.2. Chiến lược phát triển của Ngân hàng TMCP Á Châu**

**3.1.3. Định hướng hoạt động mảng khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Á Châu**

**3.1.4. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp và mục tiêu phát triển của ACB Đà Nẵng đến năm 2015**

### **3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**3.2.1. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng doanh nghiệp**

**Ngoài những thông tin đã thu thập cần bổ sung:**

+ Thông tin lịch sử tiếp xúc khách hàng  
+ Các thông tin về tiềm năng phát triển của khách hàng, các đặc điểm cụ thể của từng doanh nghiệp ảnh hưởng đến xu hướng mua, xu hướng sử dụng sản phẩm.

+ Thông tin phản hồi từ khách hàng

+ Các thông tin chung về tình hình kinh tế xã hội từng địa bàn cụ thể, đặc điểm kinh doanh của từng ngành nghề kinh doanh, thuận lợi và khó khăn của từng thời điểm...

+ Các thông tin khác: thông tin tham khảo từ cơ quan quản lý nhà nước, báo chí, hiệp hội ngành nghề, đơn vị tổ chức triển lãm...

### **Các yêu cầu về cơ sở dữ liệu:**

+ Chuẩn hóa các thông tin lưu trữ để thuận tiện trong quá trình nhập liệu và khai thác.

+ Khả năng liên kết giữa những thông tin rời rạc.

+ Cơ sở dữ liệu động (Active Database): Thường xuyên được bổ sung, cập nhật, đổi mới qua từng hoạt động quan hệ khách hàng, tương tác với khách hàng.

+ Tính bảo mật của dữ liệu: phân quyền nhập, khai thác thông tin đối với từng chức danh, từng bộ phận, phòng ban cụ thể.

### **3.2.2. Phân tích cơ sở dữ liệu, lựa chọn khách hàng mục tiêu**

#### ***a. Phân tích cơ sở dữ liệu***

Việc phân tích cơ sở dữ liệu cần phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Xác định những khách hàng sinh lợi nhất

- Xác định những khách hàng có giá trị tiềm năng: có chính sách phù hợp để thu hút

- Xác định khách hàng truyền thống, trung thành với ngân hàng: có chương trình ưu đãi, tri ân khách hàng.

- Xác định những khách hàng có nguy cơ sẽ bỏ đi: khắc phục những hạn chế, áp dụng những ưu đãi để làm hài lòng khách hàng, giữ chân khách hàng.

- Xác định xu hướng mua của từng phân nhóm khách hàng doanh nghiệp dựa trên đặc điểm ngành nghề kinh doanh, số năm hoạt động, thời gian giao dịch với ngân hàng, quy mô giao dịch, đối tác giao dịch... để tăng cường bán chéo, bán bó sản phẩm phù hợp.

Cơ sở dữ liệu cần được phân tích thường xuyên, toàn diện và được cung cấp đến ban lãnh đạo cũng như nhân viên liên quan kịp

thời để có những ứng xử phù hợp, đúng thời điểm. Khi xác định được đối tượng khách hàng, biết được đặc điểm và nhu cầu của từng khách hàng thì ngân hàng dễ dàng chăm sóc khách hàng hơn, qua đó có những hoạt động tương tác phù hợp.

***b. Lựa chọn khách hàng mục tiêu***

Dựa trên định hướng phát triển khách hàng doanh nghiệp của ACB hiện nay, đặc điểm khách hàng doanh nghiệp tại chi nhánh cũng như tình hình kinh tế xã hội trên địa bàn, cần xác định khách hàng mục tiêu của ACB Đà Nẵng là những doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ có nhu cầu sử dụng đa sản phẩm dịch vụ và có tỷ trọng quan hệ chủ yếu tại ACB.

- \* Khách hàng mục tiêu mảng tiền gửi
- \* Khách hàng mục tiêu mảng tín dụng
- \* Khách hàng mục tiêu mảng thanh toán quốc tế

Để đáp ứng tối đa nhu cầu của những khách hàng mục tiêu, cần mang đến các gói sản phẩm phù hợp, giải pháp tài chính trọn gói cùng với chính sách khách hàng linh hoạt sẽ đảm bảo sự trung thành của khách hàng, tiết kiệm tối đa nguồn lực, khai thác khách hàng hiệu quả hơn và ổn định nguồn thu nhập cho ngân hàng. Đề xuất xây dựng bó sản phẩm dành cho khách hàng doanh nghiệp.

**3.2.3. Tương tác với khách hàng, hỗ trợ và chăm sóc khách hàng doanh nghiệp**

***a. Hoạt động tương tác với khách hàng:***

Để hoạt động tương tác với khách hàng đạt hiệu quả, cần mở rộng và sử dụng hiệu quả các hình thức tương tác khác như diễn đàn khách hàng doanh nghiệp ACB Đà Nẵng, đường dây nóng, phiếu thăm dò ý kiến khách hàng, hội nghị khách hàng, thư cảm ơn,... Trong các cuộc gặp gỡ trực tiếp khách hàng vào những dịp đặc biệt, nên có sự tham gia của ban lãnh đạo nhằm thể hiện sự trân trọng

khách hàng và hỗ trợ nhân viên quan hệ khách hàng trong việc lắng nghe ý kiến khách hàng, nhận biết nhu cầu khách hàng... để có giải pháp kịp thời.

Giao dịch tại quầy là một kênh vô cùng quan trọng trong việc tương tác với khách hàng và là một trong những yếu tố quyết định đến sự hài lòng của khách hàng để giữ chân khách hàng được tốt hơn. Vì vậy cần tăng cường hơn nữa công tác 5S (Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Sẵn sàng, Sẵn sàng) và chương trình nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, xây dựng tiêu chí rõ ràng và giám sát thực hiện một cách thường xuyên, nghiêm túc đồng thời xây dựng quy trình phối hợp giữa các phòng ban để thực hiện tương tác khách hàng được hiệu quả hơn.

- Tiêu chí thực hành chương trình 5S hiệu quả
- Tiêu chí chất lượng phục vụ khách hàng của nhân viên
- Tiêu chí chất lượng phục vụ khách hàng của tổ bảo vệ
- Tiêu chí chất lượng phục vụ khách hàng chung của chi nhánh
- Xây dựng quy trình phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban

#### ***b. Hoạt động hỗ trợ và chăm sóc khách hàng doanh nghiệp***

Cần phải chú trọng xây dựng chiến lược chăm sóc khách hàng sao cho phù hợp với chiến lược kinh doanh của ACB nói chung và chiến lược phát triển của ACB Đà Nẵng nói riêng, phù hợp với đặc thù của địa bàn, tâm lý tập quán và văn hoá của khách hàng ở miền Trung.

Cần có kế hoạch và sâu sát với từng đối tượng khách hàng như: khách hàng VIP, khách hàng thông thường, khách hàng tiềm năng, khách hàng đã mất đi, khách hàng thân thiết... để có chế độ chăm sóc phù hợp. Đối với khách hàng VIP, khách hàng lớn truyền thống khi đến giao dịch tại ACB Đà Nẵng cần được Giám đốc, các trưởng bộ phận, phòng ban đón tiếp ân cần, niềm nở, lịch sự ở phòng tiếp khách sang trọng có đầy đủ tiện nghi, phương tiện thông tin hiện

đại để khách hàng cảm thấy mình có một vị thế quan trọng hơn khách hàng thông thường.

• **Xây dựng chính sách chăm sóc khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng:**

- \* *Thăm hỏi khách hàng*
- \* *Phát hành thẻ VIP doanh nghiệp (áp dụng đối với khách hàng VIP)*
- \* *Cung cấp thông tin liên quan*
- \* *Cập nhật thông tin tình hình đang sử dụng sản phẩm dịch vụ tại ACB Đà Nẵng*

Bảng 3.1 Loại thông tin và thời gian thực hiện cập nhật thông tin cho khách hàng

<b>Loại thông tin cập nhật</b>	<b>Thời gian thực hiện</b>
Hạn mức cấp cho khách hàng sắp hết hiệu lực	Trước tối thiểu 1 tháng, cập nhật thông tin với khách hàng và xác nhận nhu cầu mới của khách hàng để tái cấp hoặc cấp tăng.
Khoản vay đến kỳ thay đổi lãi suất	Trong vòng 1 buổi làm việc sau khi có lãi suất điều chỉnh, gọi điện và gửi thư bảo đảm thông báo lãi suất cho vay mới áp dụng đối với tài khoản cho vay này.
Khách hàng có tài khoản sắp thanh lý để vay khoản khác	Liên hệ với khách hàng: + Lần 1: trước ngày thanh lý 02 tháng + Lần 2: trước ngày thanh lý 01 tuần
Khách hàng có TKTG có kỳ hạn sắp đến hạn	Liên hệ với khách hàng: + Lần 1: trước ngày sắp đến hạn 02 tuần + Lần 2: trước ngày sắp đến hạn 05 ngày

**\* Tặng quà, chăm sóc vào các dịp cụ thể:**

**Bảng 3.2: Hình thức chăm sóc khách hàng vào các dịp cụ thể**

<b>Dịp</b>	<b>Hình thức chăm sóc</b>	
	<b>KH VIP, chuẩn</b>	<b>KH thông thường</b>
Tết Dương Lịch	Tặng lịch xuân (lịch đại)	Tặng lịch xuân
Tết Nguyên Đán	Tặng quà và thiệp trước Tết, gọi điện chúc Tết	Gọi điện chúc Tết
Tết Trung Thu	Tặng bánh	-
Ngày Quốc Tế Phụ Nữ 8/3	Tặng hoa và thiệp (đối với lãnh đạo doanh nghiệp là nữ)	Gọi điện/ nhắn tin/ Email chúc mừng (đối với lãnh đạo doanh nghiệp là nữ)
Sự kiện đặc biệt ý nghĩa với doanh nghiệp	Tặng hoa và thiệp	Gọi điện chúc mừng
Sự kiện đặc biệt ý nghĩa với lãnh đạo doanh nghiệp	Tặng hoa/quà và thiệp	Gọi điện chúc mừng
Kỷ niệm thành lập ACB	Tặng vé mời tham dự	Nhắn tin/ Email tri ân khách hàng

**\* Mời tham dự hội nghị/ hội thảo do ACB tổ chức hoặc phối hợp tổ chức**

**\* Áp dụng chính sách ưu đãi dành riêng cho khách hàng VIP, khách hàng chuẩn:**

- Về lãi suất cho vay, phí: áp dụng ở mức ưu đãi hợp lý và

cạnh tranh để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng đồng thời thời vẫn duy trì được nguồn thu nhập cho ngân hàng.

- Về chính sách cấp tín dụng:

+ Đáp ứng tối đa mọi nhu cầu hợp lý của khách hàng, tinh giảm các thủ tục rườm rà, không cần thiết, phục vụ khách hàng tận nơi.

+ Có thể xem xét áp dụng chính sách đảm bảo tiền vay thông thoáng hơn.

+ Áp dụng tỷ lệ cho vay/ tài sản đảm bảo cao hơn so với khách hàng thông thường.

- Về chính sách tiền gửi:

+ Áp dụng lãi suất tăng thêm đối với số tiền gửi lớn nhưng không vượt quy định của ngân hàng nhà nước trong từng thời điểm.

+ Có chính sách tích lũy điểm tiền gửi để tham gia các chương trình đổi quà tặng hấp dẫn như coupon tour du lịch, phiếu mua hàng...

+ Xây dựng một số sản phẩm đặc trưng linh hoạt để đáp ứng nhu cầu của khách.

\* ***Phân công nhân viên phục vụ chăm sóc ở từng bộ phận (đối với khách hàng VIP)***

\* **Đối với khách hàng tiềm năng**

\* **Đối với khách hàng đã mất đi**

• **Xây dựng chính sách khách hàng thân thiết:**

\* Đối tượng khách hàng được hưởng chính sách chăm sóc: Là toàn bộ khách hàng doanh nghiệp có giao dịch thường xuyên tại ACB và có đăng ký là hội viên tham gia chương trình nhằm khuyến khích khách hàng gắn kết lâu dài và gia tăng giao dịch tại ACB.

\* Mục tiêu:

- Chăm sóc các khách hàng doanh nghiệp có giao dịch

thường xuyên với ACB; qua đó, khuyến khích khách hàng gắn kết lâu dài và gia tăng giao dịch tại ACB.

- Bảo đảm việc phục vụ, chăm sóc khách hàng hiệu quả và thống nhất.

\* Sản phẩm/ dịch vụ áp dụng: tất cả sản phẩm dịch vụ khách hàng doanh nghiệp tại ACB.

\* Hình thức tham gia:

- Khách hàng doanh nghiệp ngay khi đăng ký tham gia chương trình khách hàng thân thiết sẽ được cấp thẻ hội viên.

- Mỗi hội viên được cấp một tài khoản điểm thưởng để tích lũy điểm. Điểm thưởng bao gồm điểm tích lũy từ doanh số giao dịch của hội viên tại ACB trong kỳ xét hạng xét 01 năm tài chính cộng với số điểm ACB tặng hội viên vào các dịp/ sự kiện đặc biệt.

- Điểm giao dịch tích lũy được xác định trên cơ sở:

+ Số dư bình quân tiền gửi hàng tháng; và

+ Doanh thu phí dịch vụ hạch toán qua tài khoản tiền gửi thanh toán hàng tháng; và

+ Lãi vay hàng tháng; và

+ Doanh số giao dịch các sản phẩm/ dịch vụ khác hàng tháng (nếu có).

- Xếp hạng hội viên:

- Chính sách ưu đãi hội viên: điểm thưởng tích lũy trong năm tài chính là căn cứ để áp dụng các ưu đãi sau:

+ Giảm lãi suất cho vay

+ Tăng tỷ lệ cho vay/ tài sản đảm bảo.

+ Giảm phí dịch vụ

+ Các ưu đãi phi tài chính khác

+ Quy đổi quà tặng từ điểm thưởng tích lũy theo danh mục



ACB công bố theo từng thời kỳ.

- **Xây dựng trung tâm hỗ trợ chăm sóc khách hàng**

### **3.2.4. Đo lường kết quả thực hiện quản trị quan hệ khách hàng**

- **Đo lường bên trong:**

Thực chất của việc đo lường, đánh giá bên trong của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng chính là đánh giá năng lực nội tại của ACB Đà Nẵng sau khi áp dụng, cải tiến hoạt động này như:

- Thị phần đạt được so với thị phần của các ngân hàng khác trên địa bàn.

- Tăng trưởng doanh số, tăng trưởng lợi nhuận trong một thời kỳ xác định so với thời kỳ trước.

- Lượng khách hàng tiềm năng đạt được/ lượng khách hàng tiềm năng mục tiêu.

- Tỷ lệ khách hàng duy trì, tỷ lệ khách hàng mất đi.

- Tỷ lệ khách hàng đã bỏ đi quay lại giao dịch với ngân hàng.

- Tỷ lệ cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho cùng một đối tượng.

- Hiệu quả trong quy trình phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban, các chức danh trong quá trình phục vụ, chăm sóc khách hàng.

- **Đo lường bên ngoài:**

Cần có ban dự án chuyên thực hiện khảo sát, nghiên cứu để:

- Đánh giá hiệu quả về nâng cao thương hiệu, quảng bá hình ảnh ngân hàng...

- Điều tra, đánh giá mức độ tin cậy, hài lòng của khách hàng đối với ngân hàng một cách khách quan với hình thức khảo sát phong phú, đa dạng và so sánh với đối thủ cạnh tranh, từ đó rút ra điểm mạnh, điểm yếu của ngân hàng để phát huy và cải tiến.

## KẾT LUẬN

Có thể nói hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của ngân hàng. Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ đem lại lợi ích cho ngân hàng mà còn đem lại lợi ích cho khách hàng, từ đó mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng sẽ trở nên gần gũi hơn, nâng cao sự hài lòng và trung thành của khách hàng. Cũng thông qua hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, kho dữ liệu của ngân hàng về khách hàng cũng được cập nhật để kết quả phân tích dữ liệu được chính xác hơn, đồng thời ngân hàng nắm bắt được tình hình của khách hàng, lắng nghe nhu cầu, những phản hồi từ phía khách hàng. Qua đó các chính sách, chiến lược kinh doanh ngân hàng sẽ điều chỉnh cho phù hợp. Với ý nghĩa như vậy tác giả đi sâu vào nghiên cứu các vấn đề sau:

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về quản trị quan hệ khách hàng.
- Phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng.
- Đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ACB Đà Nẵng.

Mặc dù đã rất cố gắng để hoàn thiện đề tài nghiên cứu, tuy nhiên kiến thức và kinh nghiệm của bản thân còn nhiều hạn chế nên luận văn không khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô.

Xin chân thành cảm ơn!