

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

**HOÀNG THỊ KIM DUNG**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI  
CHI NHÁNH NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP  
VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN  
QUẬN SƠN TRÀ, ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh  
Mã số : 60.34.05**

**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. Lê Thế Giới**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 2: TS. Đỗ Thị Thanh Vinh

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 18 tháng 12 năm 2013.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

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

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong thời đại hội nhập và cạnh tranh gay gắt như hiện nay khách hàng chính là chìa khóa để mỗi ngân hàng tồn tại và phát triển. Tuy nhiên việc thu hút và giữ chân các KH là điều không dễ dàng.

Cùng với ứng dụng của công nghệ thông tin, quản trị quan hệ KH đang mang lại hiệu quả và lợi ích to lớn cho các ngân hàng.

Nhận thức được những vấn đề này Chi nhánh NHNo&PTNT Quận Sơn Trà, Đà Nẵng đã rất chú trọng đến việc tạo dựng mối quan hệ khách hàng và hoàn thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng nhằm duy trì các khách hàng hiện tại và mở rộng khách hàng tiềm năng.

Tuy nhiên quá trình thực hiện còn một số hạn chế nên chưa khai thác hết hiệu quả tiềm năng khách hàng. Đó cũng là lý do em chọn đề tài: “Quản trị Quan hệ khách hàng tại Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Quận Sơn Trà, Đà Nẵng” làm đề tài tốt nghiệp.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về quản trị quan hệ khách hàng. Tìm hiểu về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của chi nhánh. Đưa ra một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại chi nhánh.

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

#### Đối tượng nghiên cứu

Tập trung nghiên cứu công tác CRM tại Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Quận Sơn Trà, Đà Nẵng.

#### Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tín dụng tại chi nhánh và đưa ra giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.

Số liệu thống kê, đánh giá thực trạng luận văn chỉ giới hạn nghiên cứu trong thời gian từ năm 2010 đến năm 2012 tại Chi nhánh.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng các phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử và phương pháp tiếp cận hệ thống, các phương pháp phân tích, thống kê và so sánh.

#### **5. Bộ cục đề tài**

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

Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Chi nhánh NHNo&PTNT Quận Sơn Trà, TP Đà Nẵng.

Chương 3: Giải pháp quản trị quan hệ khách hàng tại Chi nhánh NHNo&PTNT Quận Sơn Trà, TP Đà Nẵng.

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

Luận án tiến sĩ “Ảnh hưởng của quản trị quan hệ khách hàng đến chất lượng dịch vụ ngân hàng” (The influence of customer relationship mangemnet on the service quality of banks) của Chantal Rootman tại Đại học Nelson Mandela Metropolitan do Giáo sư M Tait và Prof J Bosch hướng dẫn.

Đề tài Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh “Ảnh hưởng của quản trị quan hệ khách hàng đến sự hài lòng khách hàng – Quan điểm khách hàng – Trường hợp cấp thoát nước đô thị ven biển CMWU, chi nhánh Rafah” (The Effect of Customer Relationship Management (CRM) Concept Adoption on Customer Satisfaction – Customers Perspective -The Case of Coastal Municipalities Water Utility

CMWU- Rafah Branch) của Zaidan A. Zaidan Dhman do TS Rushdy Wady hướng dẫn năm 2011.

Bài viết “Quản trị quan hệ khách hàng: Các lý thuyết liên quan, thách thức và ứng dụng trong ngành ngân hàng (Customer Relationship Management: Related Theories, Challenges and Application in Banking Sector) của Babin Pokharel –CEO, VS Niketan College, VS Niketan Secondary School.

Luận văn thạc sĩ: “Quản trị quan hệ khách hàng ở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam chi nhánh Quảng Nam” của Phạm Chí Bình (2011).

Luận văn thạc sĩ: “Quản trị Quan hệ khách hàng tại NHNo&PTNT Đà Nẵng” của Hứa Thị Thùy Nhung (2012).

Luận văn thạc sĩ: “Quản trị Quan hệ khách hàng tại NHNo&PTNT huyện Phù Cát, tỉnh Bình Định” của Kiều Đức Tiến (2012).

## **CHƯƠNG 1**

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

#### **1.1. KHÁCH HÀNG VÀ PHÂN LOẠI KHÁCH HÀNG**

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

“Khách hàng là người mua hoặc có sự quan tâm, theo dõi một loại hàng hóa hoặc dịch vụ nào đó mà sự quan tâm này có thể dẫn đến hành động mua”.

##### **1.1.2. Phân loại khách hàng**

###### ***a. Phân loại khách hàng theo giá trị:***

Nhóm khách hàng sinh lợi nhất

Nhóm khách hàng tăng trưởng nhất

Nhóm khách hàng cần được bảo vệ nhất

Nhóm khách hàng gây phiền toái nhất

### ***b. Phân loại khách hàng theo nhu cầu***

Khách hàng cá nhân: có niềm tin mạnh mẽ thiên về tâm lý, giai đoạn sống, tâm trạng, mong muốn... họ mua sản phẩm dịch vụ là để phục vụ cho đời sống và sinh hoạt của chính họ.

Khách hàng doanh nghiệp: là người quan tâm nhiều đến vấn đề lợi nhuận, giảm chi phí, đàm phán kỹ về giá cả và hay đòi hỏi giảm giá trong những trường hợp nhất định.

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

### **1.2.1. Khái niệm về 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”.

### **1.2.2. Cấu thành quản trị quan hệ khách hàng**

🚦 CRM bao gồm 4 thành phần là các kỹ thuật chính:

Kho dữ liệu về KH để liên lạc, thực hiện cập nhật dữ liệu.

Các công cụ phân tích CSDL và nhận biết những mẫu hành vi khách hàng.

Chiến lược quản trị các công cụ để cho phép bộ phận marketing vạch rõ cách thức truyền thông và sự thuận tiện trong truyền thông.

Những vấn đề chung về các biến đổi của môi trường để duy trì, cập nhật CSDL và những nguồn truyền thông để gửi những thông điệp cho khách hàng.

### **1.2.3. Mục tiêu, lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng**

#### ***a. Mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng***

Thu hút và giữ chân khách hàng bằng cách tạo ra những giá trị tối ưu phù hợp với nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

Cung cấp cho khách hàng sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, gia tăng lòng trung thành của khách hàng.

Giữ vững mối quan hệ với khách hàng

Tạo lợi nhuận dài hạn cho doanh nghiệp.

***b. Lợi ích quản trị quan hệ khách hàng***

Mr Swift (2001) đã nêu ra các lợi ích của CRM như sau:

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.

Gia tăng lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng.

Tăng cường lòng trung thành khách hàng.

**1.3. TIẾN TRÌNH QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

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

Là tập hợp các thông tin cần thiết, đầy đủ về khách hàng được đưa vào một hệ thống tập trung, sắp xếp khoa học và có khả năng truy cập nhanh, chính xác.

CSDL cần phải chứa các thông tin sau đây:

(i) – thông tin giao dịch, bao gồm những thông tin quá khứ về khách hàng như: giá, ngày tháng giao dịch,...;

(ii) – thông tin tiếp xúc khách hàng: thông tin và dịch vụ mua bán.

(iii) – thông tin phản hồi từ những tác động marketing.

(iv) – dữ liệu cần phải phản ánh trong toàn bộ thời gian.

***a. Đối với khách hàng doanh nghiệp***

Thông tin chung: loại hình hoạt động kinh doanh; quy mô kinh doanh; ngày thành lập công ty; vốn điều lệ...

Thông tin về tài chính: thu nhập ròng; tổng tài sản...

Thông tin về ban lãnh đạo

Thông tin về mối quan hệ với các tổ chức tín dụng, chính quyền địa phương với các doanh nghiệp cùng ngành nghề.

Thông tin về hoạt động sản xuất kinh doanh: doanh số bán; tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

### ***b. Đối với khách hàng cá nhân***

Thông tin cơ bản: họ tên, địa chỉ nhà, địa chỉ cơ quan nơi làm việc; số điện thoại; email; cơ quan làm việc; chức vụ...

Thông tin đặc điểm nhân khẩu: giới tính; nghề nghiệp; ngày sinh; tình trạng hôn nhân; trình độ học vấn; dân tộc...

Thông tin tài chính: mức thu nhập; khả năng thanh toán; số tài khoản; số lần giao dịch....

Thông tin hoạt động: thói quen mua sắm, các khiếu nại, hành vi tiêu dùng...

Ngoài ra cần phải thu thập dữ liệu về khách hàng không còn giao dịch nữa nhằm có biện pháp khắc phục, tương tác thích hợp để thu hút khách hàng quay lại.

## **1.3.2. Phân tích cơ sở dữ liệu và lựa chọn khách hàng**

### ***a. Phân tích cơ sở dữ liệu***

Là việc thống kê, tính toán các dữ liệu về khách hàng, từ đó phân loại khách hàng thành từng nhóm để xác định nhóm khách hàng nào có khả năng đem lại lợi nhuận tốt nhất cho doanh nghiệp.

#### ***a1. Đối với khách hàng doanh nghiệp***

Phân tích những thông tin bao quát về doanh nghiệp (loại hình doanh nghiệp, tổng vốn đầu tư; tổng số lao động), thông tin tài chính, thông tin ban lãnh đạo, thông tin quan hệ với các tổ chức tín dụng, thông tin quan hệ với chính quyền địa phương và các doanh nghiệp cùng ngành nghề.



## *a2. Đối với khách hàng cá nhân*

Phân tích những thông tin cơ bản (giới tính, nghề nghiệp, trình độ giáo dục), các thông tin tài chính, và thói quen mua sắm, các khiếu nại, hành vi tiêu dùng...

### ***b. Lựa chọn khách hàng***

Là việc khoanh vùng một nhóm đối tượng khách hàng nhất định thông qua việc phân tích cơ sở dữ liệu. Kết quả của quá trình phân tích được phân thành nhiều loại tùy thuộc vào việc doanh nghiệp sử dụng tiêu chí phân loại nào.

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

Tương tác trực tiếp với khách hàng

Điện thoại

Website

Fax

Thư trực tiếp.

Telemarketing

Email

Hội nghị khách hàng

#### **1.3.4. Xây dựng chương trình với khách hàng**


Dịch vụ và hỗ trợ khách hàng

Những chương trình có tính thường xuyên để duy trì lòng trung thành của khách hàng.

Thực hiện theo yêu cầu khách hàng.

Xây dựng quan hệ công chúng

#### **1.3.5. Đánh giá kết quả thực hiện quản trị quan hệ khách hàng**

 Đánh giá bên trong

Giá trị đạt được từ khách hàng

Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu đề ra

Khoảng thời gian từ thu nhận, xử lý thông tin đến khi ra quyết định thực hiện

Tỷ lệ trao đổi, sử dụng thông tin về khách hàng đối với các bộ phận có liên quan

Tỷ lệ thu nhận của khách hàng

Tỷ lệ bán hàng cho cùng một đối tượng

🚩 Đánh giá bên ngoài

Tỷ lệ chuyển từ quan tâm sang mua sản phẩm

Mức độ tin cậy của khách hàng đối với doanh nghiệp: thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ...

Tỷ lệ thay đổi các thành phần của sản phẩm theo yêu cầu khách hàng

Tỷ lệ không hài lòng của khách hàng đã sử dụng sản phẩm.

## 1.4. THÀNH PHẦN CỦA CRM

### 1.4.1. CRM cộng tác (Collaborative CRM)

Liên quan tới việc thiết lập, duy trì và phát triển những kênh giao tiếp tương tác hai chiều giữa khách hàng và doanh nghiệp.

### 1.4.2. CRM phân tích (Analytical CRM)

Giúp DN hiểu rõ hơn về khách hàng, đồng thời tạo cơ sở để DN đưa ra những kế hoạch hành động đúng đắn. Qua hoạt động này doanh nghiệp cần phải tự trả lời những câu hỏi sau:

Ai là những khách hàng tốt nhất của doanh nghiệp (khách hàng đem lại nhiều lợi nhuận nhất, khách hàng trung thành nhất...)?

Những khách hàng nào có nhiều khả năng rời bỏ doanh nghiệp và làm thế nào để giữ chân những khách hàng đó?

Trong quá trình thực hiện CRM phân tích, DN cần xem xét đánh giá kỹ các chỉ số quan trọng như: giá trị của KH, lượng khách

hàng mới, chi phí có được khách hàng mới, lợi nhuận khách hàng đem lại và lợi nhuận mất đi khi khách hàng rời bỏ doanh nghiệp.

### **1.4.3. CRM hoạt động (Operational CRM)**

Dịch vụ hỗ trợ khách hàng

Lực lượng bán hàng tự động (SFA)

Tự động hóa hoạt động marketing của doanh nghiệp

## **CHƯƠNG 2**

### **PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN QUẬN SƠN TRÀ, TP ĐÀ NẴNG**

#### **2.1. KHÁI QUÁT NHNo&PTNT QUẬN SƠN TRÀ, ĐÀ NẴNG**

##### **2.1.1. Sơ lược quá trình hình thành và phát triển**

NHNo&PTNT Quận Sơn Trà là đơn vị trực thuộc NHNo&PTNT Thành phố Đà Nẵng được thành lập theo quyết định số 515/QĐ-NHNo-02 ngày 16/12/1996. Chi nhánh chính thức đi vào hoạt động kể từ ngày 01/04/1997.

##### **2.1.2. Chức năng nhiệm vụ**

##### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức của chi nhánh**

##### **2.1.4. Khái quát kết quả hoạt động của chi nhánh từ năm 2010-2012**

##### ***a. Hoạt động huy động vốn***

Nguồn vốn huy động liên tục tăng qua các năm, từ 423,797 tỷ năm 2010 lên 634,78 năm 2012, tăng hơn 49%, chủ yếu là nguồn tiền gửi nội tệ. Nguồn gửi ngoại tệ rất thấp, năm 2012 vốn huy động ngoại tệ chỉ đạt 8,78 tỷ đồng chiếm 1,38% tổng nguồn vốn huy động. Tình hình huy động vốn từ các tổ chức kinh tế và nhất là tiền gửi dân cư đều tăng dần qua các năm. Đây cũng là nguồn vốn chiếm tỷ lệ lớn nhất trong cơ cấu nguồn vốn phân theo thành phần kinh tế. Trong khi

đó nguồn vốn Kho bạc Nhà Nước thì giảm nhẹ năm 2011 và tăng lên vào năm 2012 đạt 93,8 tỷ đồng, chiếm 14,77% trong tổng nguồn vốn.

### ***b. Hoạt động tín dụng***

Năm 2010 đạt 112,462 tỷ đồng, năm 2011 đạt 115,352 tỷ đồng, cuối năm 2012 dư nợ cho vay giảm xuống còn 100,9 tỷ đồng. Có sự ổn định trong dư nợ cho vay đối tượng hộ sản xuất, cá thể, năm 2010 đạt 53,816 tỷ đồng và giảm nhẹ còn 53,64 tỷ đồng (năm 2012). Đây là thành phần đóng góp chủ yếu vào sự tăng trưởng tín dụng chiếm 53,16% trên tổng dư nợ (2012). Dư nợ ở nhóm công ty cổ phần, TNHH và DNTN trong giai đoạn này có xu hướng giảm.

### ***c. Kết quả hoạt động kinh doanh***

Bảng 2.4: Kết quả hoạt động kinh doanh

(ĐVT: Tỷ đồng)

Chi tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Tổng thu	50,3	71,9	71,81
Tổng chi	42,5	58,9	59,66
Quỹ thu nhập	7,8	13	12,15

“Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động KD năm 2010- 2012”

Năm 2012 tổng thu đạt 71,81 tỷ đồng, so năm trước giảm 90 triệu đồng, tốc độ giảm 0,12%. Số thu từ hoạt động dịch vụ có chiều hướng tăng, cơ cấu thu nhập chuyển dần sang hướng tăng thu hoạt động dịch vụ. Thu nhập từ hoạt động dịch vụ tăng từ 0,416 tỷ đồng năm 2010 lên 0,672 tỷ đồng năm 2012. Lý do là giai đoạn này các dịch vụ internet banking và SMS banking đã có bước tăng trưởng mạnh mẽ, số lượng khách hàng sử dụng ngày càng nhiều.

Tổng chi (chưa lương) là 59,66 tỷ đồng, so năm trước tăng 0,76 tỷ đồng, tốc độ tăng 1,29%. Hiệu quả kinh doanh của chi nhánh

trong năm 2012 thấp hơn so với 2 năm trước. Quỹ thu nhập thực hiện 12,15 tỷ đồng, so cùng kỳ năm trước giảm 0,85 tỷ đồng.

## **2.2. PHÂN TÍCH CÁC ĐIỀU KIỆN ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

### **2.2.1 Đặc điểm khách hàng**

**2.2.2. Giá trị mong đợi của khách hàng đối với hoạt động dịch vụ của ngân hàng**

**2.2.2. Văn hóa và triết lý Ngân hàng hướng vào khách hàng**

### **2.2.3. Hệ thống công nghệ thông tin**

### **2.2.4. Đội ngũ cán bộ ngân hàng**

## **2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CHI NHÁNH NHNo&PTNT QUẬN SƠN TRÀ, ĐÀ NẴNG**

### **2.3.1. Cơ sở dữ liệu khách hàng**

CSDLKH của Agribank được hình thành từ chính trong quá trình tiếp xúc, giao dịch với KH. Trong quá trình giao dịch, thông tin, dữ liệu khách hàng được cập nhật, bổ sung trên module thông tin khách hàng .CSDL này được cập nhật online tại các chi nhánh, được liên kết, quản lý chặt chẽ tập trung tại máy chủ của hội sở chính.

#### ***a. Đối với khách hàng là doanh nghiệp***

Agribank Sơn Trà thu thập các thông tin sau:

- Thông tin cơ bản khách hàng: Tên khách hàng; địa chỉ; số điện thoại; quyết định thành lập (bao gồm số quyết định, ngày cấp, nơi cấp); giấy chứng nhận đăng ký kinh; ngày thành lập.

- Thông tin doanh nghiệp: Loại tổ chức, loại hình doanh nghiệp; ngành nghề kinh doanh chính; quy mô doanh nghiệp; phạm vi kinh doanh; vốn điều lệ. số lao động hiện có; số lượng chi nhánh;

doanh số thu chi tiền mặt bình quân/tháng; tình hình quan hệ với tổ chức tín dụng và chính quyền địa phương;

- Người liên hệ: Họ và tên; chức vụ; phòng ban; số chứng minh nhân dân, ngày cấp, nơi cấp; số điện thoại.

- Thông tin quản lý và cổ đông: họ tên; giới tính; quốc tịch; số chứng minh nhân dân hoặc hộ chiếu; trình độ học vấn, chuyên môn; ngày bắt đầu quản lý; địa chỉ nơi ở; số đăng ký kinh doanh hoặc mã số thuế; tỷ lệ cổ phần.

### ***b. Đối với khách hàng cá nhân***

Agribank tiến hành thu thập các thông tin:

Thông tin cơ bản: Tên khách hàng; chứng minh thư nhân dân hoặc hộ chiếu, ngày cấp, nơi cấp; địa chỉ; số điện thoại.

Thông tin nhân khẩu: Giới tính; dân tộc; quốc tịch; tôn giáo; nghề nghiệp; tình trạng hôn nhân; trình độ văn hóa.

Sau khi đã thu thập thông tin, giao dịch viên sẽ tiến hành nhập thông tin khách hàng vào hệ thống IPCAS qua module CIF.

### **2.3.2. Phân tích CSDL khách hàng và lựa chọn khách hàng**

Hiện nay Agribank Sơn Trà thực hiện phân tích CSDL khách hàng theo hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của NHNo&PTNT Việt Nam, sử dụng phương pháp chấm điểm các nhóm chỉ tiêu tài chính và phi tài chính của từng khách hàng để xếp hạng khách hàng.

Nhóm chỉ tiêu tài chính: Kết quả kinh doanh, Khả năng thanh toán, Khả năng tự tài trợ, Khả năng sinh lời...

Nhóm chỉ tiêu phi tài chính: Trình độ quản lý và môi trường nội bộ của khách hàng, thành tích tín dụng trong quá khứ, các nhân tố ảnh hưởng bên ngoài ...

Cán bộ tín dụng là người sẽ cập nhật những thông tin của khách hàng vào phần mềm xếp hạng tín dụng, phần mềm này sẽ tự

động phân khách hàng thành các nhóm khác nhau từ nhóm khách hàng tốt nhất AAA đến nhóm khách hàng kém nhất là D.

*Bảng 2.6: Kết quả phân nhóm khách hàng*

STT	Chi tiêu	Năm 2012
Tổng số khách hàng		580
Khách hàng là doanh nghiệp		21
1	Khách hàng nhóm AAA	0
2	Khách hàng nhóm AA	3
3	Khách hàng nhóm A	8
4	Khách hàng nhóm BBB	2
5	Khách hàng nhóm BB	4
6	Khách hàng nhóm B	1
7	Khách hàng nhóm CCC	1
8	Khách hàng nhóm CC	2
9	Khách hàng nhóm C	0
10	Khách hàng nhóm D	0

*“Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh Agribank Sơn Trà 2012”*

### **2.3.3. Lựa chọn công cụ tương tác với khách hàng**

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

Xây dựng mạng lưới hoạt động với 01 trụ sở, 2 phòng giao dịch, với 4 máy ATM. Các phòng giao dịch và máy ATM được đặt ở các địa điểm có mật độ dân cư cao, an ninh thuận lợi.

Tuy nhiên vẫn có những hạn chế nhất định như:

- Việc tiếp nhận các khiếu nại, góp ý của khách hàng chỉ mới được thực hiện chủ yếu thông qua giao dịch trực tiếp, điện thoại, giao dịch qua email rất ít.

- Chưa có bộ phận chăm sóc khách hàng riêng mà chỉ thông qua các nhân viên giao dịch.

### ***b. Hoạt động tạo giá trị cho khách hàng***





Luôn nỗ lực hỗ trợ tư vấn cho khách hàng đạt được mục đích. Căn cứ vào nhu cầu vay và các điều kiện đáp ứng của khách hàng, Agribank Sơn Trà tiến hành thẩm định kế hoạch kinh doanh, tư vấn giúp khách hàng lựa chọn phương án đầu tư hiệu quả, cung ứng vốn cho khách hàng với lãi suất hợp lý, đồng thời kiểm tra việc sử dụng vốn của khách hàng trước, trong và sau giải ngân nhằm hướng khách hàng sử dụng vốn đúng mục đích kinh doanh, đạt được hiệu quả kinh doanh tối ưu nhất.

Khách hàng được tư vấn những sản phẩm dịch vụ công nghệ tiện ích khác kèm theo như dịch vụ thẻ các loại, dịch vụ ngân hàng điện tử...

#### **2.3.4. Các chương trình chăm sóc khách hàng**

Với các khách hàng có kết quả xếp hạng cao, quy mô lớn, mức độ rủi ro thấp sẽ tập trung cấp tín dụng và sản phẩm dịch vụ khác.

Khách hàng có mức độ rủi ro cao, quy mô nhỏ sẽ có chính sách hỗ trợ hợp lý.

-  Chính sách về cấp tín dụng
-  Chính sách về bảo đảm tiền vay
-  Chính sách về lãi suất cho vay
-  Chính sách về lãi suất cho vay

Áp dụng các chương trình chăm sóc khách hàng như:



Thăm hỏi, quà tặng khách hàng lớn vào các dịp lễ tết, kỉ niệm ngày thành lập ngân hàng...


Cung cấp dịch vụ tận nơi, thu tiền hộ miễn phí cho KH.

Bốc thăm trúng thưởng.

Chương trình khuyến mãi tri ân khách hàng, hội nghị KH..

### **2.3.5 Đánh giá kết quả thực hiện quản trị quan hệ khách hàng**

Agribank Sơn Trà chưa thực hiện được việc đánh giá quá trình thực hiện quản trị quan hệ khách hàng và chưa quan tâm nhiều đến cảm nhận của khách hàng như thế nào khi sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Chi nhánh chưa tổ chức được một bộ phận cụ thể làm công tác đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng. Cụ thể:


 Đánh giá bên trong:

Chi nhánh chưa thực hiện công tác đánh giá lợi ích đạt được từ các nhóm khách hàng khác nhau.

Chưa đề ra mục tiêu đạt được trong công tác CRM vì vậy mà việc đánh giá tỷ lệ hoàn thành mục tiêu chưa thực hiện được.

Chi nhánh cũng chưa quan tâm đến việc đánh giá khoảng thời gian từ khi thu nhận thông tin đến khi ra quyết định cấp tín dụng.

Các bộ phận nghiệp vụ tại chi nhánh chưa phối hợp với nhau trong việc khai thác thông tin một khách hàng.

 Đánh giá bên ngoài:

Chưa đánh giá được hiệu quả của việc triển khai các hoạt động tương tác với khách hàng.

Chưa có một khảo sát nào của chi nhánh nhằm đánh giá mức độ tin cậy của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

Công tác đánh giá tỷ lệ khách hàng không hài lòng khi sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng vẫn chưa được tiến hành tại

chi nhánh. Những phản hồi từ khách hàng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ chưa được ghi nhận.

## **2.4. NHỮNG TỒN TẠI VÀ NGUYÊN NHÂN TỒN TẠI**

### **2.4.1. Những tồn tại**

Công tác chăm sóc KH tại NHNo&PTNT quận Sơn Trà còn khá mờ nhạt, chưa có nhiều chính sách chăm sóc khách hàng cụ thể.

Chưa có phòng chức năng chuyên làm công tác chăm sóc khách hàng, thiếu sự quan tâm cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng.

Chưa xây dựng một chu trình giải quyết khiếu nại khách hàng.

Việc cải tiến thủ tục theo hướng gọn nhẹ đã được ngân hàng thực hiện song số thủ tục của ngân hàng vẫn còn nhiều.

Công nghệ, trang thiết bị máy móc của chi nhánh còn hạn chế, hay gặp sự cố, gây phiền hà cho KH.

Chưa phối hợp được các hình thức tương tác KH một cách đồng bộ tạo sự thuận tiện, nhanh chóng cho KH.

Giao dịch vẫn còn mang nặng tính thủ tục, sự chia sẻ thông tin giữa các nhân viên ở các bộ phận chưa thật hiệu quả.

Dữ liệu khách hàng của ngân hàng chưa được cập nhật thường xuyên và đầy đủ...

### **2.4.2. Nguyên nhân tồn tại**

Việc ứng dụng quản lý CRM vào ngân hàng còn khá mới, chưa nhận được sự quan tâm đúng mức của cấp lãnh đạo.

Công tác quản trị quan hệ khách hàng tại chi nhánh chưa kịp đổi mới.

Các kênh tương tác khách hàng chưa có sự phối hợp đồng bộ.

Nhân viên chỉ bán sản phẩm, dịch vụ một cách thuần túy, hoạt động tư vấn khách hàng về sản phẩm, dịch vụ chưa được phát huy.

Văn hóa kinh doanh trong hoạt động tín dụng chưa thực sự

hướng đến khách hàng.

Chi nhánh chịu sự ràng buộc nhất định về các cơ chế, thủ tục của NHNN và các quy định cụ thể hóa của NHNo&PTNT Việt Nam.

### **CHƯƠNG 3**

## **HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN QUẬN SƠN TRÀ, ĐÀ NẴNG**

### **3.1. CĂN CỨ ĐỀ RA GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NHNo & PTNT QUẬN SƠN TRÀ, ĐÀ NẴNG**

#### **3.1.1. Sự cần thiết hoàn thiện hệ thống CRM tại Agribank Sơn Trà**

Cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực ngân hàng.

Khách hàng ngày càng am hiểu, có đòi hỏi và kỳ vọng cao hơn về các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

Sự ra đời của hàng loạt công nghệ và ứng dụng mới tạo điều kiện cho khả năng tương tác với khách hàng theo cách thức cá nhân,

Môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng.

#### **3.1.2. Định hướng phát triển của Agribank**

#### **3.1.3. Mục tiêu, kế hoạch kinh doanh của Agribank Sơn Trà những năm đến**

##### ***a. Mục tiêu***

Mở rộng mạng lưới, thị phần hoạt động, nâng cao sức cạnh tranh sản phẩm, dịch vụ.

Tỷ trọng cho vay trung+dài hạn/tổng dư nợ: dưới 40%.

Về nợ xấu phần đầu ở mức dưới 3%/ tổng dư nợ cho vay.

Tiết kiệm chi phí và phần đầu tăng quỹ thu nhập, đảm bảo đủ chi lương thưởng theo quy định cho CBCNV.

Về phát triển sản phẩm và thu dịch vụ: phần đầu tăng thu dịch vụ từ 20 -30% .

### ***b. Kế hoạch kinh doanh đến 2015***

Sử dụng tiết kiệm, hiệu quả nguồn lực để nâng cao lợi nhuận.

Tăng trưởng phù hợp với khả năng kiểm soát trên cơ sở tối ưu hóa thu nhập với rủi ro thấp nhất, an toàn và phát triển bền vững.

Chuyển dịch cơ cấu hoạt động, theo hướng nâng dần tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ, cho vay ngoài quốc doanh.

Đẩy mạnh hoạt động dịch vụ, tập trung vào các dịch vụ ngân hàng bán lẻ dịch vụ thẻ, dịch vụ ngân hàng điện tử.

## **3.2. HOÀN THIỆN CRM TẠI AGRIBANK SƠN TRÀ**

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

Thu thập thông tin về tình hình kinh tế xã hội, đặc điểm kinh doanh của từng ngành nghề, thuận lợi, khó khăn của từng ngành nghề theo từng thời điểm.

Thu thập, cập nhật và lưu trữ các thông tin trong quá trình tiếp xúc với khách hàng của từng cán bộ (tên cán bộ làm việc, thời điểm, nội dung làm việc, các yêu cầu của khách hàng, kết quả làm việc).

Thu thập thông tin của KH về mối quan hệ với các tổ chức tín dụng, chính quyền địa phương (nợ xấu, dư nợ tín dụng của DN tại các tổ chức tín dụng)

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.

Các thông tin khác: Thông tin được tham khảo từ các cơ quan quản lý Nhà nước, báo chí,...

### 3.2.2. Phân tích cơ sở dữ liệu và lựa chọn khách hàng

#### a. Phân tích cơ sở dữ liệu

*Tiêu chí 1: Phân biệt khách hàng theo lợi ích mang lại.*

Số tiền lời thu được từ hoạt động tín dụng = ((Lãi suất cho vay – (lãi suất mua vốn của NHNo&PTNT Sơn Trà + các chi phí khác)) \* Thời gian \* Dư nợ (1).

Các phí dịch vụ mà khách hàng phải trả: là số tiền mà ngân hàng thu được khi cung cấp các sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng như: dịch vụ chuyển tiền từ tài khoản vay, dịch vụ thanh toán lương, dịch vụ thu hộ, chi hộ, dịch vụ SMS Banking... (2).

Lợi ích thu được trong một thời kỳ của một KH = (1) + (2).

**Bảng 3.1: Phân biệt khách hàng theo lợi ích mang lại**

Nhóm	Lợi ích mang lại cho ngân hàng	Điểm
1	Lợi ích $\geq 20$ triệu đồng/tháng	100
2	Lợi ích $\geq 15$ triệu đồng/tháng	80
3	Lợi ích $\geq 10$ triệu đồng/tháng	60
4	Lợi ích $\geq 5$ triệu đồng/tháng	40
5	Lợi ích $< 5$ triệu đồng/tháng	20

*Tiêu chí 2: Phân biệt khách hàng theo thời gian quan hệ của khách hàng với ngân hàng*

**Bảng 3.2: Phân biệt khách hàng theo thời gian quan hệ với ngân hàng**

Nhóm	Thời gian quan hệ	Điểm
1	Từ 5 năm trở lên	100
2	Từ 4 năm đến dưới 5 năm	80
3	Từ 3 năm đến dưới 4 năm	60
4	Từ 2 năm đến dưới 3 năm	40
5	Dưới 2 năm	20

*Tiêu chí 3: Phân nhóm khách hàng theo quy mô doanh nghiệp và theo thông tin cá nhân*

Bảng 3.3: Điểm, tiêu chí phân biệt KH theo quy mô doanh nghiệp

STT	Tiêu chí	Thang đo	Điểm
1	Nguồn vốn kinh doanh	Từ 50 tỷ đồng trở lên Từ 40 tỷ đồng đến dưới 50 tỷ đồng Từ 30 tỷ đồng đến dưới 40 tỷ đồng Từ 20 tỷ đồng đến dưới 30 tỷ đồng Từ 10 tỷ đồng đến dưới 20 tỷ đồng Dưới 1 tỷ đồng	30 25 20 15 10 5
	Lao động	Từ 1000 người trở lên Từ 500 người đến dưới 1000 người Từ 100 người đến dưới 500 người Từ 50 người đến dưới 100 người Dưới 50 người	15 12 9 6 3
	Doanh thu	Từ 100 tỷ đồng trở lên Từ 50 tỷ đồng đến dưới 100 tỷ đồng Từ 20 tỷ đồng đến dưới 50 tỷ đồng Từ 20 tỷ đồng đến dưới 50 tỷ đồng Dưới 5 tỷ đồng	30 20 15 10 5
	Lợi nhuận trước thuế	Từ 10 tỷ đồng trở lên Từ 6 tỷ đồng đến dưới 10 tỷ đồng Từ 3 tỷ đồng đến dưới 6 tỷ đồng Từ 1 tỷ đồng đến dưới 3 tỷ đồng Dưới 1 tỷ đồng	40 30 20 10 5
	Thời gian hoạt động	Trên 10 năm Từ 5 năm đến dưới 10 năm Từ 3 năm đến dưới 5 năm Từ 1 năm đến dưới 3 năm Dưới 1 năm	15 12 10 5 2

Bảng 3.4: Điểm, tiêu chí phân biệt khách hàng theo thông tin cá nhân

STT	Tiêu chí	Thang đo	Điểm
1	Tuổi tác	Trên 60 45 - 60 tuổi 26 - 44 tuổi	9 18 24

		18 – 25 tuổi	9
2	Trình độ học vấn	Dưới trung học Trung học Đại học – cao đẳng Trên đại học	3 6 18 24
3	Thu nhập cá nhân hàng năm	Trên 120 triệu 40 - 120 triệu 15 – 39 triệu Dưới 15 triệu	40 30 20 5
4	Tình trạng nhà ở	Sở hữu riêng Ở cùng với gia đình Ở thuê Khác	24 18 9 9
5	Thời gian làm công việc hiện tại	Dưới 6 tháng 6 tháng – 1 năm 1 năm – 5 năm Trên 5 năm	5 10 15 20

Trên cơ sở điểm của mỗi chỉ tiêu và trọng số điểm của mỗi chỉ tiêu, thực hiện tổng hợp điểm của từng khách hàng để xếp nhóm.

Điểm khách hàng = Điểm kết quả tiêu chí 1 \* 35% + điểm tiêu chí 2 \* 50% + điểm tiêu chí 3 \* 15%.

Nhóm 1: Khách hàng có điểm tổng hợp từ 80 điểm trở lên. Đây là nhóm khách hàng loại A.

Nhóm 2: Khách hàng có điểm tổng hợp từ 60 điểm trở lên. Đây là nhóm khách hàng được xếp vào loại B.

Nhóm 3: Khách hàng có điểm tổng hợp từ 40 điểm trở lên. Là nhóm khách hàng được xếp vào nhóm khách hàng loại C.

Nhóm 4: Khách hàng có điểm tổng hợp dưới 40 điểm. Là nhóm được xếp vào loại khách hàng loại D.

### ***b. Lựa chọn khách hàng***

Sau khi phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng ngân hàng cần thực hiện việc lựa chọn khách hàng. Trong bốn nhóm khách hàng

trên ngân hàng nên tập trung các chính sách ưu đãi khách hàng đối với các nhóm 1, 2 và 3.

Nhóm khách hàng loại A: Đây là nhóm khách hàng mục tiêu mà Agribank Sơn Trà cần hướng đến. Gia tăng giá trị cảm nhận bằng việc giảm phí các dịch vụ gia tăng vượt trội và khác biệt so với những khách hàng khác.

Nhóm khách hàng B: Cung cấp những dịch vụ với mức phí nhất định, áp dụng lãi suất ưu đãi theo quy định. Kích thích mức độ sử dụng thông qua các chương trình chăm sóc khách hàng riêng.

Nhóm khách hàng C: Áp dụng các chính sách nhằm gia tăng lòng trung thành cũng như gia tăng các dịch vụ kèm theo. Kích thích các giao dịch thông qua hoạt động khuyến mãi và chính sách hỗ trợ.

Nhóm khách hàng D: với nhóm này ngân hàng áp dụng các chính sách thông thường.

### **3.2.3. Hoàn thiện các công cụ tác động vào khách hàng**

Tương tác với khách hàng nhằm nắm bắt các thông tin khách hàng về những khó khăn mà khách hàng gặp phải, các nhu cầu mong muốn của họ về chính sách của Agribank Sơn Trà.

Chủ động liên lạc, hẹn làm việc, gặp mặt trực tiếp khách hàng để giới thiệu sản phẩm dịch vụ của ngân hàng và các tiện ích mà ngân hàng đem lại cho khách hàng.

Thiết lập đường dây nóng

Gửi phiếu thăm dò ý kiến khách hàng

Sử dụng email là công cụ phổ biến trong giao tiếp khách hàng.

### **3.2.4. Hoàn thiện chương trình với khách hàng mục tiêu**

*a. Chính sách đối với khách hàng nhóm 1*

*b. Chính sách đối với khách hàng nhóm 2*

*c. Chính sách đối với khách hàng nhóm 3*



#### ***d. Chính sách đối với khách hàng nhóm 4***

#### **3.2.5. Đo lường kết quả thực hiện chương trình CRM**





### **3.3. XÂY DỰNG VĂN HÓA KINH DOANH NGÂN HÀNG TẠO ĐIỀU KIỆN THUẬN LỢI CHO VIỆC THỰC HIỆN CRM TRONG HOẠT ĐỘNG TÍN DỤNG**

Cần xây dựng hệ thống các chính sách, biện pháp tác động hợp lý và sự đồng thuận trên diện rộng trong hệ thống Agribank.

Tôn trọng khách hàng, sẵn sàng phục vụ khách hàng đặc biệt là những khách hàng chiến lược trong hoạt động tín dụng với tinh thần trách nhiệm và kỹ năng tốt nhất.

Xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh tại NHNo&PTNT Sơn Trà gắn liền với văn hóa dân tộc và phong cách kinh doanh ngân hàng hiện đại.

### **3.4. XÂY DỰNG CÁC TIÊU CHUẨN PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG TẠO ĐIỀU KIỆN THUẬN LỢI CHO VIỆC THỰC HIỆN CRM TRONG HOẠT ĐỘNG TÍN DỤNG**

-  Thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng với KH
-  Am hiểu KH
-  Sẵn sàng hỗ trợ khách hàng
-  Đạo đức nghề nghiệp

### **3.5 MỘT SỐ GIẢI PHÁP HỖ TRỢ HOẠT ĐỘNG CRM TẠI AGRIBANK SƠN TRÀ**

Tổ chức học tập về CRM đối với toàn thể cán bộ nhân viên, đào tạo nhân viên làm việc với phong cách chuyên nghiệp.

Cần xây dựng trang Web riêng cho Agribank Sơn Trà

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

Thiết lập quy trình giải quyết khiếu nại

## **KẾT LUẬN**

Trước bối cảnh cạnh tranh gay gắt hiện nay, các ngân hàng thương mại không những nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà còn luôn có những chính sách ưu đãi đặc biệt nhằm giữ chân khách hàng của mình. Vì vậy việc áp dụng CRM trong hoạt động ngân hàng là điều không thể thiếu.

Trong khi đó công tác CRM trong hoạt động tín dụng tại Agribank Sơn Trà còn nhiều hạn chế. Ngân hàng cần phải có sự tương tác, nghiên cứu nhu cầu của KH để xây dựng chương trình, chính sách chăm sóc KH, đáp ứng những nhu cầu riêng biệt của KH.