

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN MINH HẢI

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI CHI NHÁNH
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
VÀ PHÁT TRIỂN ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2016

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. LÊ VĂN HUY**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: PGS.TS. Bùi Dũng Thế

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 20 tháng 8 năm 2016

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 xu hướng hội nhập toàn cầu, các doanh nghiệp phải đối diện với những vấn đề sống còn trong cạnh tranh, ngành ngân hàng cũng không nằm ngoài bức tranh toàn cảnh đó. Các NHTM Việt Nam đang nỗ lực hết mình để tồn tại và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt. Cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng ngày nay không dừng lại ở giá cả và chất lượng phục vụ bởi nó rất dễ dàng bị sao chép bởi đối thủ, cạnh tranh đang hướng tới sự thỏa mãn toàn diện nhu cầu khách hàng. Các ngân hàng cần có giải pháp để tăng cường các mối quan hệ gắn bó với khách hàng, tối đa hóa lợi ích cho khách hàng. Quản trị quan hệ khách hàng (CRM – Customer Relationship Management) có thể là vũ khí mạnh mẽ nhất duy nhất giúp các NHTM hiểu rõ và thỏa mãn nhu cầu khách hàng, để đảm bảo khách hàng sẽ trở nên trung thành và duy trì lòng trung thành của khách hàng.

Chi nhánh Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Đà Nẵng là một chi nhánh ngân hàng có quy mô tương đối lớn và đã có những đóng góp quan trọng cho sự ổn định và phát triển kinh tế của TP Đà Nẵng. Cùng với sự phát triển chung của toàn ngành, trong thời gian qua BIDV Đà Nẵng cũng đã có những bước phát triển vượt bậc cả về quy mô cũng như chất lượng, hướng đến một ngân hàng hiện đại, năng động, góp phần vào sự phát triển chung của toàn ngành. Có được những bước phát triển đột phá đó là nhờ BIDV Đà Nẵng đã có sự chú trọng đầu tư trong việc tạo dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng và đang từng bước hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng. BIDV Đà Nẵng luôn là sự lựa chọn hàng đầu của các Tổng công ty, doanh nghiệp và đông đảo khách hàng cá nhân.

Doanh nghiệp nhỏ và vừa có vị trí quan trọng trong phát triển kinh tế và xã hội, chiếm khoảng 97% tổng số doanh nghiệp đăng ký thành lập, là khu vực doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng trong tạo việc

làm, tăng thu nhập cho người lao động, huy động các nguồn lực xã hội cho đầu tư phát triển và đóng góp vào ngân sách Nhà nước. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa có vốn đầu tư ban đầu tuy không lớn nhưng được hình thành và phát triển rộng khắp ở cả thành thị và nông thôn, ở hầu hết các ngành nghề, lĩnh vực; là khu vực khai thác và huy động các nguồn lực, tiềm năng, tạo cơ hội cho đông đảo dân cư có thể tham gia đầu tư và tạo ra một thị trường cạnh tranh lành mạnh hơn.

Theo Quyết định 1321/QĐ-TTg ngày 07/9/2012 của Thủ tướng Chính phủ về Phê duyệt kế hoạch phát triển DNNVV thì mục tiêu cụ thể là số lượng DNNVV thành lập mới giai đoạn 2011-2015 dự kiến đạt 350.000 doanh nghiệp, tính đến 31/12/2015 cả nước có 600.000 doanh nghiệp đang hoạt động.

CRM là chiến lược của các Công ty trong việc phát triển quan hệ gắn bó với khách hàng qua nghiên cứu, tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu và thói quen của khách hàng, tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin của khách hàng như thông tin về tài khoản, nhu cầu, liên lạc... nhằm cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt hơn; Nâng cao hiệu quả của trung tâm hỗ trợ khách hàng; Trợ giúp nhân viên bán hàng thực hiện đơn hàng một cách nhanh nhất; Đơn giản hoá tiến trình tiếp thị và bán hàng; Phát hiện các khách hàng mới; Tăng doanh thu từ khách hàng.

Với mong muốn tìm kiếm giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quan hệ khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa, hiểu rõ khách hàng, đáp ứng nhu cầu khách hàng, nhằm mục tiêu duy trì nguồn khách hàng hiện có, mở rộng nguồn khách hàng mới và mang lại lợi nhuận cao hơn, tạo lập ưu thế cạnh tranh bền vững, tôi chọn đề tài nghiên cứu: **“Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Chi nhánh Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Đà Nẵng”** làm luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng (CRM).

- Vận dụng lý luận CRM để phân tích, đánh giá thực trạng công tác CRM doanh nghiệp nhỏ và vừa tại BIDV Đà Nẵng.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác CRM doanh nghiệp nhỏ và vừa tại BIDV Đà Nẵng.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Để giải quyết mục tiêu nghiên cứu của đề tài, đề tài phải trả lời những câu hỏi nghiên cứu sau:

- Nội dung quản trị quan hệ khách hàng? Đặc điểm của quản trị quan hệ khách hàng? Các tiêu chí đánh giá kết quả quản trị quan hệ khách hàng?

- Quản trị quan hệ KHDNNVV được áp dụng tại BIDV Đà Nẵng như thế nào? có những thành công và hạn chế gì?

- Để hoàn thiện công tác quản trị quan hệ KHDNNVV tại BIDV Đà Nẵng cần phải làm gì?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Đề tài tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận về CRM nói chung, CRM doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng tại các NHTM và thực tiễn CRM doanh nghiệp nhỏ và vừa tại BIDV Đà Nẵng.

- *Phạm vi nghiên cứu:* Tại BIDV nói chung và BIDV Đà Nẵng nói riêng đã có sự tách bạch rõ giữa khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp từ định hướng hoạt động, chính sách khách hàng cho đến quy trình, quản lý bán hàng ... Tuy nhiên, chính sách bán hàng, công tác quản lý bán hàng đối với khách hàng doanh nghiệp còn chưa đồng bộ. Đề tài giới hạn tìm hiểu quản trị quan hệ khách hàng đối với khách doanh nghiệp nhỏ và vừa để có thể đi sâu phân tích, nghiên cứu vấn đề này. Thời gian đánh giá thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa tại BIDV Đà Nẵng là từ năm 2013-2015.

5. Phương pháp nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng, lý thuyết về marketing để nghiên cứu và phân tích, các số liệu thực tế tại BIDV

Đà Nẵng cũng như tham khảo, kế thừa và phát triển một số nội dung của các đề tài nghiên cứu công tác CRM tại các NHTM. Đề tài sử dụng phương pháp mô tả, thống kê, thu nhập, so sánh, phân tích, tổng hợp, khái quát hóa để định vị và đưa ra những giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ KHDNNVV tại BIDV Đà Nẵng.

1. Bộ cục của luận văn

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

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

Chương 2: Thực trạng CRM DNNVV tại Chi nhánh Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Đà Nẵng.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Chi nhánh Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Đà Nẵng.

2. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1. TỔNG QUAN VỀ KHÁCH HÀNG

1.1.1. Khái niệm khách hàng

1.1.2. Phân loại khách hàng

a. Theo đối tượng khách hàng

b. Theo sản phẩm dịch vụ

c. Theo lịch sử quan hệ

d. Căn cứ vào khu vực sở tại

1.1.3. Vai trò của khách hàng

1.1.4. Giá trị và sự thỏa mãn của khách hàng

a. Giá trị dành cho khách hàng

b. Sự thỏa mãn giá trị của khách hàng

1.2. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.2.1. Khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng

1.2.2. Mục đích và vai trò của Quản trị quan hệ khách hàng

1.2.3. Lợi ích của CRM

1.2.4. Các yếu tố tác động đến CRM

1.3. NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Mô hình IDIC cho thấy rằng các doanh nghiệp nên hành động để xây dựng mối quan hệ với khách hàng chặt chẽ hơn. Mô hình này gồm 4 bước như sau:

1.3.1. Nhận diện khách hàng (Identify): Xác định ai là khách hàng của bạn? Và xây dựng sự hiểu biết sâu sắc về những khách hàng đó.

1.3.2. Phân biệt khách hàng (Differentiate): Phân biệt khách hàng hiện tại nhằm tạo ra các nhóm khách hàng đang mang lại giá trị cho doanh nghiệp và khách hàng có giá trị tiềm năng trong tương lai.

1.3.3. Tương tác với khách hàng (Interact): Tương tác với khách hàng để đảm bảo rằng bạn hiểu khách hàng kỳ vọng điều gì và các mối quan hệ của họ với các nhà cung cấp khác hoặc mang lại giá trị thương hiệu cho bạn.

1.3.4. Cá biệt hóa theo khách hàng (Customize): Cung cấp các tùy chỉnh và truyền đạt để đảm bảo rằng những mong muốn của khách hàng được đáp ứng.

1.4. ĐẶC ĐIỂM DNNVV VÀ CRM TRONG DNNVV

1.4.1. Khái niệm doanh nghiệp nhỏ và vừa

Theo Nghị định 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 của Chính phủ thì DNNVV là cơ sở kinh doanh đăng ký kinh doanh theo quy định pháp luật, được chia thành ba cấp: siêu nhỏ, nhỏ, vừa theo quy mô tổng nguồn vốn (tổng nguồn vốn tương đương tổng tài sản được xác định trong bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp) hoặc số lao động bình quân (tổng nguồn vốn là tiêu chí ưu tiên), cụ thể như sau:

Quy mô	DN siêu nhỏ	Doanh nghiệp nhỏ		Doanh nghiệp vừa	
Khu vực	Số lao động	Tổng nguồn vốn	Số lao động	Tổng nguồn vốn	Số lao động
I. Nông, lâm nghiệp và thủy sản	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	Từ trên 10 người đến 200 người	Từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng	Từ trên 200 người đến 300 người
II. Công nghiệp và xây dựng	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	Từ trên 10 người đến 200 người	Từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng	Từ trên 200 người đến 300 người
III. Thương mại và Dịch vụ	10 người trở xuống	10 tỷ đồng trở xuống	Từ trên 10 người đến 50 người	Từ trên 10 tỷ đồng đến 50 tỷ đồng	Từ trên 50 người đến 100 người

1.4.2. Đặc điểm khách hàng DNNVV

Khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa có một số đặc điểm sau:

- Số lượng khách hàng ít, quy mô giao dịch thường có giá trị lớn và yêu cầu tính chuyên nghiệp trong giao dịch cao.
- Quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng doanh nghiệp thường rất chặt chẽ.
- Khách hàng DNNVV thường có những quyết định mua có tính chất phức tạp hơn so với khách hàng cá nhân nên thời gian có liên quan đến quyết định thường dài hơn.
- Chi phí bán hàng cho khách hàng DNNVV thường cao hơn nhiều so với khách hàng cá nhân

Với những đặc điểm như trên của khách hàng DNNVV, ngân hàng không chỉ cần tìm ra khách hàng mà quan trọng hơn là cần gìn giữ và phát triển họ. Ngân hàng cần tập trung xây dựng và duy trì các mối

quan hệ với các khách hàng doanh nghiệp có giá trị bằng việc cung cấp những giá trị và thỏa mãn cao hơn cho khách hàng một cách liên tục.

1.4.3. Tiêu chí đánh giá kết quả hoạt động CRM DNNVV

Phương thức đánh giá cần phải lấy KH làm trung tâm. Các tiêu chí đánh giá:

- Thị phần trên địa bàn
- Giá trị đạt được từ KHDN và tỷ lệ hoàn thành mục tiêu đề ra
- Số lượng khách hàng doanh nghiệp, trong đó khách hàng mới/cũ rời bỏ khỏi ngân hàng. Số lượng khách hàng doanh nghiệp mục tiêu tăng thêm.

- Kết quả thực hiện mục tiêu chất lượng.

1.4.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động CRM DNNVV

a. Nhân tố bên trong

b. Các nhân tố bên ngoài

Tóm lại, Chương 1 luận văn đã trình bày một cách có hệ thống những vấn đề lý luận của quản trị quan hệ khách hàng, theo đó quản trị quan hệ khách hàng đó là một chiến lược kinh doanh toàn diện nhằm tối ưu hóa lợi nhuận, doanh thu và sự hài lòng của khách hàng, là một chiến lược tổng hợp với định hướng khách hàng là trung tâm nhằm nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường và với mục tiêu tổng thể là mang lại lợi ích lớn hơn cho cả ngân hàng và khách hàng. Thực hiện thành công CRM hay không nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố, có những yếu tố nội tại bên trong doanh nghiệp như con người, văn hóa doanh nghiệp, công nghệ, ngân sách... và có những yếu tố bên ngoài chi phối tới hoạt động CRM như yếu tố môi trường kinh tế xã hội, yếu tố cạnh tranh ngành ...

Những vấn đề nêu ra là những vấn đề cơ bản để đánh giá thực trạng hoạt động CRM DNNVV tại Chi nhánh Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Đà Nẵng và làm nền tảng đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác CRM DNNVV tại Chi nhánh Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Đà Nẵng.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐÀ NẴNG

2.1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ CHI NHÁNH NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐÀ NẴNG

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của BIDV Đà Nẵng

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của BIDV Đà Nẵng

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của BIDV Đà Nẵng

trong giai đoạn 2013 – 2015

2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CRM DNNVV TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

2.2.1. Tổ chức công tác CRM DNNVV tại BIDV Đà Nẵng

**2.2.2. Thực trạng triển khai các nội dung hoạt động CRM
DNNVV tại BIDV Đà Nẵng**

a. Hoạch định mục tiêu CRM DNNVV tại BIDV Đà Nẵng

Hiện tại, công tác CRM nói chung và CRM DNNVV nói riêng tại BIDV Đà Nẵng vẫn chưa được xây dựng, mọi mục tiêu và chiến lược vẫn mang tính chất chung chung, tự phát. Chưa có bức tranh tổng thể về cách nhìn nhận đánh giá và thấu hiểu KH, chưa xác định được KH mục tiêu và cách tương tác lý tưởng với các KH mục tiêu đó. Công tác phân khúc KHDNNVV của BIDV Đà Nẵng mới chỉ tập trung vào nhóm khách hàng tiền vay. Chưa có thông tin đầy đủ về KH như: nhu cầu, các đánh giá phản hồi của KH hiện tại, KH tiềm năng về sản phẩm, chính sách bán hàng, dịch vụ hiện tại của BIDV Đà Nẵng và của các đối thủ cạnh tranh.

Chưa đánh giá cụ thể vị trí của BIDV Đà Nẵng trên thị trường: tiềm lực, nhân lực, sản phẩm, thị trường KH, đối thủ cạnh tranh, các chính sách liên quan đến KH của BIDV Đà Nẵng và của đối thủ cạnh tranh.

b. Thực trạng xây dựng cơ sở dữ liệu KHDNNVV

BIDV đã tập trung thực hiện tái cấu trúc toàn diện công nghệ ngân hàng theo hướng hiện đại hoá nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Cơ sở dữ liệu khách hàng tại BIDV Đà Nẵng được lưu trữ dưới hai hình thức:

- Dạng giấy: Là việc ghi nhận thông tin khách hàng, kết quả công việc liên quan đến khách hàng trên biểu mẫu quy định và những bằng chứng về kết quả công việc theo yêu cầu của tài liệu dạng giấy. Dữ liệu dạng giấy được tập trung và lưu trữ tại kho của bộ phận quản trị tín dụng.

- Dạng dữ liệu điện tử: Là thông tin có được từ việc sử dụng các phần mềm tin học, không bị thay đổi trong quá trình truyền qua mạng máy tính hoặc trên thiết bị lưu trữ thông tin như đĩa CD, DVD, ổ cứng máy tính,... Dữ liệu điện tử được lưu trữ theo hệ thống thông tin khách hàng.

Ngoài ra, BIDV Đà Nẵng đã xây dựng được chương trình đánh KHDN, theo đó chương trình có thể tính tổng hòa lợi ích đối với từng KHDN trong một khoảng thời gian.

Các thông tin về hồ sơ tài chính, hồ sơ thẩm định khoản vay ... chưa có chương trình lưu trữ, nên việc khai thác các thông tin này còn thủ công, chủ yếu dựa trên cơ sở hồ sơ dạng văn bản.

Việc thu thập các thông tin về khách hàng chủ yếu là do nhân viên ngân hàng thu thập trực tiếp và thông qua các hồ sơ sẵn có, lượng thông tin thu thập được chưa đảm bảo về số lượng lẫn chất lượng và mức độ cập nhật thông tin còn kém. Phương pháp tiến hành việc thu thập thông tin còn chưa bao quát được cả thị trường và toàn bộ khách hàng của ngân hàng.

c. Phân tích cơ sở dữ liệu về KHDNNVV, lựa chọn KH mục tiêu

Việc phân tích cơ sở dữ liệu tại BIDV Đà Nẵng chủ yếu dựa trên những ứng dụng công nghệ thông tin. Toàn bộ dữ liệu khách hàng đều được tập trung tại Trung Tâm công nghệ thông tin Hội sở chính. Các phòng chi nhánh được quyền khai thác số liệu thông qua bộ phận điện toán, từng phòng, cá nhân được quyền truy cập và khai thác báo cáo, sử dụng dữ liệu ở những mức độ khác nhau.

Bên cạnh hệ thống SIBS (Corebanking) được triển khai năm 2004, năm 2006 BIDV còn áp dụng chương trình chấm điểm và xếp hạng khách hàng doanh nghiệp. Quy trình chấm điểm và xếp hạng tín dụng khách hàng doanh nghiệp ban hành kèm theo Quyết định số 8595/QĐ-BNC ngày 20/10/2006 của Tổng Giám đốc BIDV. Theo đó khách hàng sẽ được xếp thành 10 mức xếp hạng và phân thành 7 nhóm khách hàng để áp dụng chính sách theo từng nhóm.

Hiện nay BIDV Đà Nẵng chỉ mới quan tâm đến việc phân nhóm khách hàng doanh nghiệp tiền vay để áp dụng chính sách tín dụng. Thông tin về khách hàng tiền gửi, dịch vụ khác chưa quan tâm khai thác đúng mức, chưa có chính sách chăm sóc khách hàng cụ thể. Điều này cũng làm cho một số lượng lớn KHDNNVV có số dư tiền gửi lớn hoặc sử dụng nhiều dịch vụ tại BIDV Đà Nẵng không được chăm sóc và không thu hút được những khách hàng tiềm năng.

d. Thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho KHDNNVV

Đến thời điểm hiện tại, BIDV Đà Nẵng đang cung ứng các sản phẩm chính dành cho KHDNNVV bao gồm: sản phẩm tiền gửi; sản phẩm tiền vay; Bảo lãnh; Dịch vụ tài khoản; Thanh toán trong nước; Thanh toán quốc tế; Mua bán ngoại tệ; Ngân hàng điện tử; Dịch vụ tiền tệ kho quỹ; Dịch vụ bảo hiểm ...

Trong xu thế cạnh tranh ngày càng khốc liệt, BIDV nói chung và BIDV Đà Nẵng nói riêng cũng đã cải tiến nhiều quy trình nghiệp vụ và thái độ phục vụ nhiệt tình, chu đáo, tận tâm, nhanh chóng phù hợp với xu thế hội nhập. Với mạng lưới gồm 4 Phòng giao dịch trên địa bàn Đà Nẵng đều nằm ở những vị trí trọng yếu của thành phố đã tạo điều kiện thuận lợi cho KH trong quá trình giao dịch.

Với Slogan: “Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công”, BIDV Đà Nẵng đã không ngừng cải thiện sản phẩm dịch vụ và chăm sóc KH thường xuyên như thăm hỏi các KH lớn, tiềm năng của ngân hàng nhân các ngày lễ, tổ chức các chương trình gặp mặt, tri ân KH thông qua hội nghị

KH, tuy nhiên việc chăm sóc còn mang tính tự phát, chưa có chính sách chăm sóc chuẩn, đồng bộ.

Nhìn chung tại BIDV Đà Nẵng đã phân nào thực hiện hoạt động tạo giá trị cho KH, tuy nhiên hoạt động này mới chỉ dừng lại ở việc áp dụng chung cho các khách hàng, chưa có sự chuyên biệt hóa việc cung ứng giá trị cho từng KH.

e. Vận dụng công cụ thực hiện để tạo giá trị cho KHDNNVV

**** Công tác tổ chức***

- Con người: Trong những năm gần đây, BIDV Đà Nẵng đã không ngừng hoàn thiện đội ngũ cán bộ ngày càng trẻ hóa và chất lượng. Tuy nhiên, sự phối hợp và thống nhất giữa các phòng ban trong việc cung ứng các dịch vụ cho KH đôi lúc vẫn còn chưa chặt chẽ, vẫn còn tình trạng KH của phòng ban chứ chưa có quan điểm thống nhất KH là của ngân hàng.

- Văn hóa Ngân hàng: BIDV đã ban hành Bộ quy chuẩn đạo đức nghề nghiệp theo Quyết định 333/QĐ-HĐQT ngày 07/8/2007 và bộ quy tắc ứng xử số 226/QĐ-HĐQT ngày 14/4/2008, theo đó BIDV quy định văn hóa về đạo đức nghề nghiệp, văn hóa giao tiếp, ứng xử với KH, những quy định về hành vi cán bộ nhân viên, phong cách giao dịch...nhằm góp phần tạo nên những giá trị văn hóa đặc trưng của BIDV và mang đến sự hài lòng tốt nhất cho KH.

- Công nghệ: BIDV cũng là một trong những NHTM đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên hiện nay để khai thác toàn bộ thông tin về khách hàng doanh nghiệp, cán bộ ngân hàng phải truy cập và khai thác thông tin từ nhiều chương trình, tốn nhiều thời gian, ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, hiện tại BIDV Đà Nẵng chưa có hệ thống trực tuyến trả lời hoặc giải đáp các thắc mắc cho KH nói chung và KHDNNVV nói riêng (Contact Centre)

f. Kiểm soát và đánh giá hệ thống CRM DNNVV:

- BIDV Đà Nẵng đánh giá hiệu quả hoạt động của CRM DNNVV thông qua kết quả thực hiện kỳ đánh giá so sánh với kế hoạch đặt ra ở kỳ thực hiện trước đó với các chỉ tiêu như: số dư cuối kỳ, số dư bình quân, dư nợ bình quân, số lượng khách hàng mới... Tuy nhiên, BIDV Đà Nẵng chưa quan tâm đến đánh giá thu nhập ròng từ các mảng nghiệp vụ.

- BIDV Đà Nẵng được tổ chức Quacert chứng nhận có hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

- BIDV Đà Nẵng thực hiện thường xuyên quy trình đo lường sự hài lòng và xử lý phàn nàn của khách hàng, qua đó cải tiến nâng cao chất lượng, hình thức, phương thức cung cấp sản phẩm dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ của ngân hàng đối với khách hàng. Tuy nhiên công tác đo lường chưa thực sự hiệu quả.

Hiện tại BIDV Đà Nẵng đã có quan tâm đến việc đánh giá hệ thống CRM DNNVV tuy nhiên vẫn chưa có một chương trình kiểm soát và đánh giá hiệu quả về việc áp dụng CRM DNNVV.

2.2.3. Kết quả hoạt động CRM DNNVV tại BIDV Đà Nẵng

a. Thị phần của BIDV Đà Nẵng đối với KHDNNVV trên địa bàn

b. Tình hình số lượng và cơ cấu KHDNNVV giai đoạn 2013 – 2015

c. Tình hình cho vay, huy động vốn KHDNNVV giai đoạn 2013 – 2015

d. Tình hình các nguồn thu nhập từ KHDNNVV

e. Đánh giá mục tiêu chất lượng

Qua khảo sát thực tế 100 KHDNNVV có sử dụng sản phẩm dịch vụ tại BIDV Đà Nẵng để lấy ý kiến về mức độ hài lòng của khách hàng khi giao dịch tại BIDV Đà Nẵng. Kết quả khảo sát cho thấy có 16% KHDNNVV rất hài lòng, 73% KHDNNVV hài lòng, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn 11% KHDNNVV chưa cảm thấy đạt được như mong đợi. Mặc dù những con số này chưa phản ánh chính xác mức độ hài lòng của khách hàng do số lượng mẫu khảo sát thấp so với số lượng KHDNNVV giao dịch tại BIDV Đà Nẵng, tuy nhiên qua đó phần nào

cho thấy rằng mối quan hệ giữa BIDV Đà Nẵng với khách hàng là tốt, BIDV Đà Nẵng đã phần nào thỏa mãn được nhu cầu khách hàng, đem lại cho khách hàng những lợi ích mà không phải ngân hàng nào cũng có được. Tuy nhiên, công tác bán hàng vẫn còn tập trung vào các sản phẩm truyền thống như sản phẩm cho vay, chuyển tiền, còn các sản phẩm khác chưa được sử dụng phổ biến, tỷ lệ bán hàng cho cùng một đối tượng khách hàng chưa cao. Ngoài những yếu tố được BIDV Đà Nẵng chú trọng như chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên ngân hàng, không gian giao dịch ... BIDV Đà Nẵng cần phải cải thiện về vấn đề thủ tục hồ sơ, thời gian xử lý, công tác chăm sóc khách hàng, chất lượng tư vấn hỗ trợ để đáp ứng hơn nữa mong đợi của khách hàng, tăng tính cạnh tranh và góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động CRM tại BIDV Đà Nẵng.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG HOẠT ĐỘNG CRM DNNVV TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

2.3.1. Những mặt thành công của CRM

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

- BIDV Đà Nẵng thường xuyên phân tích các dữ liệu bên trong, bên ngoài qua thủ tục kỹ thuật thống kê để cải tiến các quy định về chính sách khách hàng để nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng trong quá trình hoạt động kinh doanh nhằm cải tiến chất lượng sản phẩm dịch vụ, quy trình cung ứng ngày càng hoàn thiện hơn.

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

- Có sự chú trọng trong việc đào tạo nhân viên phù hợp với việc hiện đại hóa công nghệ ngân hàng và chuyên nghiệp hóa phong cách

phục vụ khách hàng, đảm bảo nhân viên có đủ kiến thức, kỹ năng hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế

a. Hạn chế

- Công tác tư vấn, hỗ trợ KH chỉ mang tính tự phát, mọi hoạt động chỉ dừng lại ở mục tiêu nhằm thích nghi với thị trường trong ngắn hạn, chưa xây dựng một chiến lược CRM dài hạn.

- Mặc dù thông tin số liệu được cập nhật tương đối đầy đủ, tuy nhiên một số thông tin khách hàng nhập vào chương trình còn chưa cập nhật kịp thời. Thông tin về tình hình sử dụng sản phẩm dịch vụ của KH chưa được hệ thống nên việc khai thác thông tin này tốn nhiều thời gian và không kịp thời. Dữ liệu khách hàng chủ yếu là dữ liệu quá khứ, dựa trên những giao dịch đã phát sinh giữa khách hàng với ngân hàng nên nguồn dữ liệu chưa phong phú.

- Việc phân bổ nguồn lực vào hoạt động tạo giá trị cho các KHDNNVV chưa thực sự hiệu quả.

- Hoạt động CRM DNNVV chưa được nhận thức một cách triệt để, sâu sắc trong toàn bộ nhân viên, chưa thật sự phục vụ khách hàng hết mình với tinh thần khách hàng là của chúng ta. Thiếu sự kết hợp, cộng tác nhịp nhàng giữa các bộ phận, đôi lúc còn chông chéo.

- Việc theo dõi ý kiến phản nàn của KH đã có bộ phận tiếp nhận và ghi chép nhưng chưa có bộ phận tư vấn trực tuyến cho KH nhằm đáp ứng nhanh nhất và tốt nhất cho nhu cầu của KH (Chưa có trung tâm Contact Center tại Chi nhánh).

- Chưa thực hiện tốt công tác đánh giá và hoàn thiện CRM.

b. Nguyên nhân của những hạn chế

Nguyên nhân bên trong:

- Việc ứng dụng CRM tại BIDV còn mới mẻ, BIDV chưa nghiên cứu, đầu tư xây dựng một chiến lược CRM hoàn chỉnh trong toàn bộ hệ

thống BIDV, việc triển khai CRM mang tính tự phát từng chi nhánh, từng mảng hoạt động.

- BIDV đã sớm định hướng đầu tư công nghệ thông tin nhằm tạo được nền tảng công nghệ hiện đại, cơ sở hạ tầng tiên tiến, làm tiền đề cho việc phát triển mạnh các sản phẩm dịch vụ ngân hàng nhưng chưa có phần mềm quản trị quan hệ khách hàng.

- BIDV còn chậm trong việc ban hành chính sách chăm sóc, phát triển quan hệ với khách hàng tổ chức và chính sách này chưa được triển khai kịp thời và đồng bộ tại BIDV Đà Nẵng nên hoạt động CRM chưa thực sự đạt kết quả tốt.

- Việc phân khúc và xếp hạng KHDN chưa thực sự rõ nét và còn mang tính thô sơ, mới chỉ dựa trên kết quả xếp hạng tín dụng nội bộ là chính, chưa triển khai đồng bộ việc phân khúc KHDNNVV dựa trên thông tin lợi ích tổng thể của từng KHDNNVV nên dễ bỏ qua khách hàng tiềm năng dẫn đến việc phân bổ nguồn lực chưa hiệu quả.

- Mô hình kinh doanh bán buôn chưa chuẩn hóa nên chức năng nhiệm vụ của từng phòng, ban, nhân viên chưa rõ ràng. Chức năng giao dịch và bán hàng giữa bộ phận giao dịch khách hàng và quan hệ khách hàng chưa tách bạch, còn chồng chéo.

- Phần lớn nhân viên quản lý khách hàng doanh nghiệp vừa mới được hình thành từ giao dịch viên, nhân viên tín dụng nên kỹ năng mềm, tư vấn bán hàng, chăm sóc và phục vụ khách hàng còn hạn chế.

Nguyên nhân bên ngoài:

- Chịu tác động bất lợi của những khó khăn trong nền kinh tế, tốc độ phục hồi sản xuất kinh doanh của các DNNVV trong nước còn chậm, khả năng hấp thụ vốn của DNNVV thấp.

- Thị trường biến động mạnh, tình hình cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng ngày càng gay gắt nên phát sinh tăng các chi phí quảng cáo tiếp thị, ảnh hưởng đến ngân sách chăm sóc khách hàng.

Tóm lại, trong chương 2 tác giả đã nhấn mạnh về thực trạng hoạt

động CRM DNNVV tại BIDV Đà Nẵng, trong đó tác giả đã phân tích đánh giá sâu thực trạng về các hoạt động theo tiến trình thực hiện CRM tại BIDV Đà Nẵng. Bên cạnh đó phát tác giả cũng đã khảo sát nhằm đo lường mức độ hài lòng của khách hàng doanh nghiệp trong mối quan hệ với BIDV Đà Nẵng. Từ những kết quả đó làm làm cơ sở cho việc đưa ra các giải pháp và các kiến nghị đối với BIDV Đà Nẵng và BIDV.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN ĐÀ NẴNG

3.1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

3.1.1. Tầm nhìn chiến lược và mục tiêu của BIDV

3.1.2. Những tiền đề ứng dụng CRM DNNVV tại BIDV Đà Nẵng

a. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác CRM DNNVV

b. Mục tiêu và phương hướng kinh doanh của BIDV Đà Nẵng

c. Định hướng hoạt động CRM DNNVV của BIDV Đà Nẵng trong thời gian đến

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DNNVV TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

3.2.1. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu về khách hàng

- Cần phải quán triệt đầy đủ, toàn diện tới đội ngũ cán bộ công nhân viên yêu cầu mọi cán bộ công nhân viên phải quan tâm tới thông tin của khách hàng, không được bỏ qua hoạt động đầu tiên này. Khi nhân viên BIDV Đà Nẵng tiếp cận khách hàng, phát hiện thấy sự thay đổi thông tin từ phía khách hàng thì phải báo với bộ phận quản lý thông tin của khách hàng để cập nhật một cách đầy đủ, kịp thời và cán bộ công nhân viên đó phải chịu trách nhiệm về tính chính xác của thông tin mình cung cấp. Thêm vào đó, cần tăng cường trao đổi thông tin, học hỏi kinh

nghiệm giữa các bộ phận trong chi nhánh hoặc thông qua các buổi hội nghị, hội thảo, các lớp tập huấn về nghiệp vụ tín dụng.

- Thu thập thông tin khách hàng thông qua Trung tâm thông tin tín dụng (CIC) của Ngân hàng nhà nước có thể cung cấp những thông tin tương đối đầy đủ về tình hình quan hệ tín dụng, tài sản bảo đảm thế chấp của từng khách hàng với các ngân hàng.

- Bên cạnh nguồn thông tin trong nội bộ ngành ngân hàng, thông tin từ báo chí, từ mạng internet, từ các cơ quan quản lý như các bộ, ngành, cơ quan thống kê, các công ty kiểm toán, từ khách hàng là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tương tự... cũng cần được tích cực khai thác. Vấn đề là BIDV Đà Nẵng cần thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với các cơ quan này vì mục tiêu phục vụ lâu dài cho các hoạt động của ngân hàng, đặc biệt là hoạt động cấp tín dụng.

- Hiện tại, dữ liệu KHDNNVV được lưu trữ rải rác tại các chương trình khác nhau, thông tin khách hàng trên chương trình Branch Delivery System (BDS) chưa cập nhật đầy đủ, do đó cần phải xây dựng một hệ thống các tham số phản ánh toàn bộ dữ liệu về khách hàng, từ đó phân tích để có được những đặc trưng về khách hàng, về nhu cầu và sự thỏa mãn, qua đó hỗ trợ nhân viên trong công tác bán hàng, giúp ngân hàng có chính sách phù hợp, nâng cao giá trị khách hàng, đáp ứng đúng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.

- Triển khai các biện pháp nhằm cập nhật và bổ sung thường xuyên dữ liệu KHDNNVV, cần chú trọng hơn nữa công tác thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng, đa dạng hóa các hình thức thu thập thông tin phản hồi của khách hàng như tổ chức các diễn đàn khách hàng doanh nghiệp để lắng nghe thông tin quan trọng

- Nâng cấp chương trình quản lý thông tin khách hàng (hiện tại BIDV Đà Nẵng chỉ thiết kế cho KH cá nhân) để có thể cung cấp tổng thể thông tin lịch sử cũng như thông tin hiện tại về tình hình sử dụng sản phẩm, dịch vụ của KHDNNVV.

- Cần xây dựng chương trình lưu trữ thông tin quản lý khách hàng phong phú, đa dạng dưới dạng ngân hàng dữ liệu sử dụng chung cho cả chi nhánh, phân quyền, kiểm soát truy cập từ Ban lãnh đạo đến toàn thể nhân viên trong chi nhánh.

3.2.2. Hoàn thiện hoạt động phân loại khách hàng

- Tăng cường khai thác và sử dụng có hiệu quả thông tin chương trình đánh giá khách hàng doanh nghiệp để có thể nhận diện và phân tích giá trị KH tốt hơn, từ đó đưa ra các chính sách CRM phù hợp.

- Tập trung phân tích khả năng sinh lợi nhằm hiểu rõ KH nào là quan trọng cần phải giữ, duy trì, phát triển. Việc phân loại khách hàng nhằm mục tiêu tìm ra các khách hàng mang lại lợi ích nhiều cho BIDV Đà Nẵng ở nhiều mảng nghiệp vụ (tín dụng, huy động vốn, dịch vụ ...).

- Trên cơ sở dữ liệu về tổng hòa lợi ích sau khi trích dự phòng rủi ro, BIDV Đà Nẵng cần chấm điểm khách hàng theo các tiêu chí đã được quy định của BIDV tại quy định số 7360/QĐ – KHDN ngày 25/11/2013.

+ Tiêu chí 1: Phân nhóm khách hàng theo số dư huy động vốn bình quân (HĐV)

+ Tiêu chí 2: Phân nhóm khách hàng theo tổng thu dịch vụ ròng của khách hàng (TDVR)

+ Tiêu chí 3: Phân nhóm khách hàng theo kết quả định hạng tín dụng nội bộ thời điểm gần nhất (ĐHTD)

+ Tiêu chí 4: Tổng hòa lợi ích sau khi trích dự phòng rủi ro (THLI)

Cách tính điểm như sau:

$Tổng\ điểm = 2,5 * \text{Điểm}\ HĐV + 3,5 * \text{Điểm}\ TDVR + 2 * \text{Điểm}\ ĐHTD + 2 * \text{Điểm}\ THLI$

Thang điểm là 100, phương pháp tính từng tiêu chí tính điểm như sau:

Điểm huy động vốn: Dựa trên yếu tố chính là quy mô huy động vốn bình quân của khách hàng.

Điểm thu Dịch vụ ròng: Dựa trên yếu tố là tổng thu dịch vụ ròng của khách hàng.

Điểm định hạng tín dụng: Dựa trên kết quả định hạng tín dụng thời điểm gần nhất (theo như quy định chấm điểm và xếp hạng của BIDV đang áp dụng)

Điểm tổng hòa lợi ích: Dựa theo kết quả tính điểm tổng hòa lợi ích theo phần mềm của BIDV đang áp dụng

Trên cơ sở chấm điểm, BIDV Đà Nẵng xác định từng nhóm khách hàng cụ thể và xây dựng chính sách phù hợp với từng nhóm khách hàng gồm:

+ Khách hàng quan trọng: Các khách hàng có tổng điểm lớn hơn hoặc bằng 50 điểm. Đây là nhóm khách hàng mục tiêu đem lại nhiều lợi ích cho BIDV, cần có chính sách tổng thể ưu đãi, dịch vụ đặc thù, thủ tục thuận tiện tới chăm sóc tận tình cho các cá nhân có ảnh hưởng để duy trì quan hệ truyền thống, lâu dài.

+ Khách hàng thân thiết: Các khách hàng có tổng điểm bé hơn 50 nhưng nằm trong nhóm 20% khách hàng mang lại 80% lợi ích cho doanh nghiệp (quy tắc 80/20). Đây là nhóm khách hàng không phải ưu tiên số một nhưng BIDV Đà Nẵng cần có và cần phát triển.

+ Khách hàng phổ thông: Nhóm khách hàng còn lại, trong nhóm khách hàng này tùy theo nguồn lực từng thời kỳ mà BIDV Đà Nẵng có thể phân nhỏ thành nhóm khách hàng doanh nghiệp BIDV Đà Nẵng muốn duy trì, nhóm khách hàng BIDV Đà Nẵng chỉ phục vụ khi khách hàng có nhu cầu và BIDV Đà Nẵng không chủ động thúc đẩy quan hệ và cuối cùng là nhóm khách hàng có vấn đề mà BIDV Đà Nẵng không muốn có, đây thường là những khách hàng khó khăn trong thanh toán và hay đưa ra những yêu cầu không hợp lý.

- Xác định khách hàng trung thành với ngân hàng (KH có quan hệ liên tục với BIDV Đà Nẵng từ 1 năm trở lên hoặc có quan hệ duy nhất tại BIDV) để có các chương trình ưu đãi, tri ân khách hàng.

- Xác định những khách hàng có nguy cơ sẽ bỏ đi (KH có doanh số

giao dịch giảm dần theo thời gian và/hoặc thực hiện chuyển dịch dần sang ngân hàng khác và/hoặc có phản hồi những thông tin không hài lòng về ngân hàng) nhằm khắc phục những hạn chế, áp dụng những chính sách ưu đãi để làm hài lòng khách hàng và giữ chân khách hàng.

- Phân tích SWOT về khách hàng: Trên cơ sở các thông tin có được qua các kênh chính thức hoặc không chính thức về mối quan hệ với khách hàng, BIDV Đà Nẵng cần phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và rủi ro về khách hàng nhằm xác định khách hàng đánh giá như thế nào về ngân hàng trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Qua phân tích SWOT về khách hàng sẽ thấy bức tranh thể hiện mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng, nêu bật những điểm khác biệt, có thể là những điểm khác biệt tích cực hoặc tiêu cực. Khi tiến hành phân tích SWOT, điều quan trọng là cần phải xác định được vấn đề mà khách hàng mong muốn, coi trọng vào thời điểm phân tích.

3.2.3. Hoàn thiện hoạt động tương tác với khách hàng

- Gửi phiếu khảo sát mức độ hài lòng của KH thường xuyên hơn.
- Gặp gỡ trực tiếp khách hàng.
- Xây dựng các Tổ quản lý khách hàng cụ thể.
- Xây dựng chính sách cụ thể đối với từng sản phẩm, dịch vụ đối với KHDNNVV (hiện tại mới chỉ có chính sách cấp tín dụng áp dụng chung cho KHDN).

- Thành lập bộ phận hỗ trợ KH tại BIDV Đà Nẵng trong thời gian 24/7, cung cấp cho khách hàng đường dây nóng đảm bảo nhanh chóng, thuận tiện và bảo mật trong giải đáp mọi thắc mắc, khiếu nại của khách hàng.

- BIDV Đà Nẵng cần áp dụng các chính sách chăm sóc đối với các cá nhân có ảnh hưởng hưởng tích cực đến quan hệ giữa BIDV Đà Nẵng và khách hàng.

3.2.4. Cá biệt hóa theo khách hàng

BIDV Đà Nẵng cần triển khai đồng bộ chính sách chăm sóc, phát triển quan hệ với khách hàng tổ chức, đưa ra các chương trình chăm sóc

khách hàng cụ thể, thiết thực và phù hợp với từng đối tượng khách hàng. Chương trình chăm sóc đối tượng khách hàng quan trọng, khách hàng thân thiết có thể áp dụng như sau:

- Chính sách sản phẩm tín dụng, dịch vụ, huy động vốn:
- Chính sách phục vụ trong giao dịch với khách hàng
- Chính sách chăm sóc khách hàng
- Tăng cường tiện ích công nghệ, tư vấn tiếp thị các giải pháp quản lý gắn với công nghệ hiện đại, hỗ trợ hệ thống báo cáo chi tiết cho khách hàng, tăng cường sự gắn bó của khách hàng với BIDV qua sự gắn kết công nghệ giữa hai hệ thống.
- Định kỳ tổ chức làm việc, trao đổi kế hoạch kinh doanh, tình hình hoạt động của khách hàng, nhu cầu cũng như tình hình sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng của khách hàng.
- Hỗ trợ khách hàng công tác truyền thông, quảng cáo chéo sản phẩm trên các phương tiện truyền thông đại chúng thông qua các hình thức thực hiện phim phóng sự, các kênh truyền thông và các sản phẩm truyền thông quảng cáo của BIDV.

3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện CRM DNNVV

Đánh giá kết quả thực hiện CRM thể hiện hai góc độ: một là đánh giá hiệu quả mà hoạt động CRM mang lại cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng, hai là đánh giá tình trạng hiện tại và xu hướng tương lai để làm cơ sở cho việc đề ra chiến lược và cải tiến hoạt động CRM. Để xem xét kết quả thực hiện hệ thống CRM cần đánh giá trên các tiêu chí:

Các tiêu chí đánh giá bên trong:

- 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 “ủng hộ hết mình”, tỷ lệ khách hàng duy trì và tỷ lệ khách hàng mất đi.

- Tỷ lệ khách hàng đã bỏ đi quay lại giao dịch với BIDV Đà Nẵng.
- Hiệu quả của sự phối hợp các bộ phận chức năng trong thực hiện quy trình phục vụ chăm sóc khách hàng.

Các tiêu chí đánh giá bên ngoài:

- Điều tra, đánh giá mức độ tin cậy, hài lòng của khách 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 để phát huy và cải tiến.

- Thống kê các khiếu nại thông qua bộ phận hỗ trợ KHDNNVV tại BIDV Đà Nẵng, đánh giá kết quả giải quyết các khiếu nại của KH.

3.2.6. Các giải pháp hỗ trợ

- Xây dựng văn hóa hướng vào KH: BIDV Đà Nẵng cần xây dựng môi trường văn hóa định hướng vào khách hàng, cụ thể:

- + Một là, nhận thức đúng tầm quan trọng của văn hóa hướng vào KH
- + Hai là, coi trọng lợi ích của khách hàng
- + Ba là, lắng nghe khách hàng

- Xây dựng cơ chế động lực, gắn thu nhập của CBCNV vào kết quả công việc nhằm động viên, khuyến khích cán bộ hoàn thành tốt công việc được giao góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Chi nhánh cũng như tạo sự gắn bó lâu dài với Chi nhánh.

- BIDV Đà Nẵng nên tổ chức các đợt khảo sát đánh giá quá trình cung cấp dịch vụ thông qua đội ngũ “Khách hàng bí mật”, qua đó nắm được những điểm mạnh và điểm yếu của mình và đối thủ cạnh tranh, từ đó khắc phục những hạn chế, nâng cao khả năng cạnh tranh.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỀ XUẤT THỰC HIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP

3.3.1. Kiến nghị đối với BIDV

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

- BIDV cần đẩy mạnh việc truyền thông về sự hiện diện của BIDV Contact Center như là cầu nối giữa khách hàng với BIDV; Phân định chức năng nhiệm vụ giữa BIDV Contact Center và các đơn vị liên quan.

- Nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin, tạo thế mạnh cạnh tranh riêng thông qua việc cạnh tranh bằng công nghệ.

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

- Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, định kỳ BIDV cần tổ chức các khoá đào tạo nâng cao kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ nhân viên về khả năng thực hiện công việc với kỹ thuật công nghệ hiện đại, khả năng ứng xử khi tiếp xúc với khách hàng.

3.3.2. Kiến nghị đối với Chính phủ và các Cơ quan ban ngành

- Cần thiết lập mạng lưới cung cấp thông tin thị trường, các thông tin về tình hình cung cầu hàng hóa, dịch vụ, các thông tin về dự báo nhu cầu tương lai, biến động về giá cả trong nước và thế giới cũng như chính sách phát triển công nghệ và thương mại quốc tế, thông tin phải được công bố rộng rãi để từ đó để ngân hàng có cơ sở hoạch định cũng như xác định nhóm hoặc đối tượng KH mục tiêu.

- Cần đưa ra các giải pháp phối hợp giữa các cấp, ngành trong nắm tình hình, theo dõi, quản lý hoạt động, kiểm tra, giải quyết khó khăn để hỗ trợ doanh nghiệp.

- Tuy công tác đào tạo nguồn nhân lực cho DNNVV đã được chú trọng nhưng số lượng lao động được đào tạo phù hợp nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp còn thấp.

- Nhiều chính sách hỗ trợ DNNVV được ban hành song hiệu quả triển khai các chính sách còn hạn chế do tác động từ thiếu ngân sách; một số chính sách chậm được chỉnh sửa, chậm đổi mới cách tiếp cận doanh nghiệp.

- Đẩy nhanh tiến độ giải ngân nguồn vốn vay từ Quỹ Đầu tư phát triển, Quỹ Bảo lãnh tín dụng.

- Cải cách hệ thống pháp luật theo hướng minh bạch, nghiêm khắc để ràng buộc trách nhiệm của cá nhân trong hoạt động kinh doanh của mình và có các chế tài đối với các cơ quan ban ngành cung cấp sai thông tin KH gây lệch lạc.

KẾT LUẬN

Có thể nói hoạt động CRM đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc tồn tại và phát triển của ngân hàng. CRM đem lại lợi ích cho ngân hàng, cho khách hàng do vậy việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng đã trở thành một yêu cầu tất yếu cho sự tồn tại và phát triển của mỗi ngân hàng trong thời buổi cạnh tranh định hướng khách hàng hiện nay. CRM ngày càng được các ngân hàng chú trọng đầu tư nhiều, việc biến quan hệ khách hàng thành doanh số lại là cả một vấn đề không đơn giản mà ngân hàng cần phải có chiến lược, kế hoạch cụ thể.

CRM gồm nhiều công đoạn, nhiều bước, mỗi công đoạn lại phụ thuộc vào các nhân tố khác nhau. Do đó để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao, càng khắt khe của khách hàng, đặc biệt là KHDNNVV đòi hỏi trong tương lai BIDV Đà Nẵng cần có một chiến lược xây dựng mối quan hệ lâu dài với KHDNNVV nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh đạt được mục tiêu dài hạn.

Luận văn đã đề cập đến vấn đề cơ sở lý luận để làm rõ nội dung, tầm quan trọng, các yếu tố ảnh hưởng và các nhân tố đánh giá công tác CRM nói chung của một doanh nghiệp và trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ tài chính – ngân hàng nói riêng. Tiếp theo đó tác giả đã làm rõ vấn đề thực trạng về các công việc, giai đoạn, nội dung của công tác CRM DNNVV tại BIDV Đà Nẵng, đồng thời cũng làm rõ vấn đề tổ chức CRM, các vấn đề liên quan như sự hài lòng của khách hàng, công tác chăm sóc khách hàng ... Cuối cùng, tác giả đã đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác CRM DNNVV tại BIDV Đà Nẵng.