

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

**PHAN THỊ MINH TUYỀN**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  
TẠI NGÂN HÀNG XÂY DỰNG VIỆT NAM –  
CHI NHÁNH 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 2015**

Công trình được hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS.VÕ DUY KHƯƠNG**

**Phản biện 1: PGS.TS Nguyễn Thị Như Liêm**

**Phản biện 2: GS.TS Nguyễn Bách Khoa**

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 16 tháng 8 năm 2015.

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

Quản trị quan hệ khách hàng là phương pháp giúp doanh nghiệp tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả bằng việc quản lý thông tin khách hàng như thông tin về tài khoản, địa chỉ liên lạc nhằm tiếp cận và thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Có thể thấy giá cả luôn là yếu tố quan trọng trong lựa chọn mua sắm của khách hàng, tuy nhiên nếu chỉ cung cấp sản phẩm với giá cả cạnh tranh, doanh nghiệp sẽ không thể giữ chân khách hàng lâu dài và cũng không thể có một lợi thế bền vững trước đối thủ. Nhưng nếu doanh nghiệp có lợi thế về mối quan hệ với khách hàng, chắc chắn họ sẽ có được thành công dễ dàng hơn. Chính vì vậy, doanh nghiệp luôn cần chú trọng đến việc phát triển mối quan hệ với khách hàng.

Khách hàng có nhiều nhu cầu khác nhau, đôi lúc doanh nghiệp có thể đáp ứng nhưng cũng có trường hợp những yêu cầu của khách hàng dường như quá sức với doanh nghiệp. Lúc này doanh nghiệp cần có những xử lý và ứng xử để thích nghi với từng trường hợp, để có thể làm được như vậy thì doanh nghiệp cần nắm rõ thông tin khách hàng. Thông qua hệ thống quan hệ khách hàng, các thông tin khách hàng sẽ được cập nhật và lưu trữ trong hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu. Nhờ một công cụ dò tìm dữ liệu đặc biệt, doanh nghiệp có thể phân tích, hình thành danh sách khách hàng tiềm năng và lâu năm để đề ra những chiến lược chăm sóc khách hàng hợp lý. Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể xử lý các vướng mắc của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất. Việc tạo dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng là vấn đề cần thiết ở mọi lĩnh vực

kinh tế và trong mọi giai đoạn. Và đó cũng là mục tiêu phấn đấu của tất cả các doanh nghiệp.

VNCB Đà Nẵng là ngân hàng mới chưa có thực sự gây ấn tượng cho khách hàng, đồng thời nhân viên ngân hàng cũng chưa chú trọng đến mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng, những khó khăn của họ gặp phải chưa được VNCB Đà Nẵng giải quyết, tháo gỡ.

Với mong muốn cung cấp một hệ thống đáng tin cậy, giúp quản lý khách hàng và nhân viên, qua đó cải thiện và nâng cao mối quan hệ giữa khách hàng với ngân hàng thông qua cầu nối là đội ngũ cán bộ của ngân hàng ở Ngân hàng Xây dựng Việt Nam. Tôi chọn nghiên cứu đề tài “Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Xây Dựng Việt Nam Chi Nhánh Đà Nẵng” làm đề tài luận văn thạc sỹ.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản quản trị quan hệ khách hàng, tiến trình xây dựng quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng.

Đánh giá thực trạng xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại VNCB - Chi nhánh Đà Nẵng để rút ra những ưu điểm cũng như hạn chế và nguyên nhân.

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng VNCB- Chi nhánh Đà Nẵng.

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

Đối tượng nghiên cứu: Quản trị quan hệ khách hàng của Ngân hàng VNCB- Chi nhánh Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu:

+ Không gian: Tại Ngân hàng Xây Dựng Việt Nam Chi Nhánh Đà Nẵng

+ Thời gian: Từ năm 2011-2013.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn tham khảo và kế thừa các nghiên cứu liên quan và tổng hợp các lý luận cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng. Luận văn sử dụng phương pháp so sánh, phân tích dữ liệu, phương pháp thống kê và một số phương pháp khác.

#### **5. Kết cấu luận văn**

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Thương mại.

Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Xây Dựng Việt Nam- Chi nhánh Đà Nẵng.

Chương 3: Hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Xây Dựng Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng.

#### **6. Tổng quan tài liệu**

### **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 được các học giả và nhà kinh doanh xem là "thượng đế", họ đứng ở vị thế áp đảo hơn so với doanh nghiệp đây là kết quả của lượng cung nhiều hơn cầu. Vì thế doanh nghiệp luôn tìm kiếm đáp án để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Xem khách hàng như là nguồn vốn cần được quản lý và phát huy như bất kỳ nguồn vốn nào khác. Tom Peters xem khách hàng là "tài sản làm tăng thêm giá trị". Đó là tài sản quan trọng nhất dù giá trị đó không được ghi nhận trong sổ sách của công ty.

Theo định nghĩa thông thường thì khách hàng là những người mua sản phẩm, dịch vụ. Khách hàng cũng được hiểu là những

người mang đến lợi nhuận cho doanh nghiệp. Khách hàng cũng có thể là người sử dụng sản phẩm cũng có thể chỉ là người đi mua và quan trọng hơn khách hàng chính là người quyết định.

### **1.1.2 . Phân loại khách hàng**

Có thể phân loại khách hàng của ngân hàng thành các nhóm như sau:

#### ***a. Khách hàng thuộc nghiệp vụ huy động vốn***

- Khách hàng là doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực sản xuất, lưu thông, dịch vụ.

- Khách hàng là các cơ quan, đơn vị hành chính sự nghiệp, các tổ chức đoàn thể: Trong quá trình hoạt động, một số đơn vị có những hoạt động kinh doanh phụ nằm trong khuôn khổ pháp luật được nhà nước cho phép hoặc có những khoản tiền không thuộc nguồn gốc từ ngân sách nhà nước như quà tặng, tiền cho thuê mặt bằng.

#### ***b. Khách hàng thuộc nghiệp vụ cho vay***

Khách hàng vay vốn của ngân hàng có thể là những khách hàng sử dụng vốn vay đúng mục đích và hoàn trả vốn và lãi đúng theo cam kết. Nhưng cũng có những khách hàng có thể rất dễ không hoàn trả món vay.

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

- Nhóm khách hàng cá nhân: Là những người đóng vai trò chủ chốt, nắm vai trò quyết định trong gia đình và vì vậy họ có vai trò quan trọng trong việc mua dịch vụ của ngân hàng.

- Nhóm khách hàng tổ chức: Trái với nhóm khách hàng cá nhân, nhóm khách hàng này tuy có số lượng mua ít hơn nhưng họ thường mua với quy mô lớn, số lượng mua nhiều.

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

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

“Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) là một chiến lược doanh nghiệp để lựa chọn và quản lý những mối quan hệ khách hàng có giá trị nhất”. CRM yêu cầu một nguyên lý về doanh nghiệp khách hàng trung tâm và sự mở rộng để hỗ trợ các quá trình dịch vụ, giao dịch, tiếp thị một cách có hiệu quả.

### **1.2.2. Lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng**

- CRM giúp phân loại khách hàng: Ngày nay, các doanh nghiệp đã chuyển định hướng kinh doanh từ dịch vụ sang định hướng khách hàng một cách có chọn lọc.

- Cá biệt hoá dịch vụ khách hàng: Dựa trên các thông tin về lịch sử giao dịch, đặc điểm, thói quen của khách hàng, CRM hỗ trợ doanh nghiệp tùy biến các phương thức phục vụ nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu của từng khách hàng và tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

- Hỗ trợ bán chéo sản phẩm: Nhờ khả năng phân tích và mô hình dự báo hành vi khách hàng, CRM đề xuất chiến lược bán chéo bằng cách lọc ra danh sách các nhóm khách hàng tiềm năng có khả năng sử dụng các sản phẩm, dịch vụ liên quan và khuyến nghị áp dụng chiến lược marketing phù hợp.

- Tăng khả năng tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng: Hầu hết các giải pháp CRM hiện nay đều hỗ trợ tương tác đa kênh, trong đó web và email được xem là những phương tiện tương tác hiệu quả với chi phí thấp. Ngoài ra, việc thu thập những phản hồi đánh giá từ phía khách hàng có ý nghĩa quan trọng đối với bất kì một chiến lược marketing nào

- Tăng cường lòng trung thành của khách hàng: CRM chú trọng phát triển mối quan hệ gắn bó giữa doanh nghiệp và khách

hàng dựa trên sự am hiểu khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh và thoả mãn nhu cầu của họ.

- Kiểm soát và quy hoạch thị trường: Thông tin phản ứng của thị trường (nhận thức, thái độ, hành vi) đối với sản phẩm, dịch vụ có vai trò quan trọng trong việc định hướng chính sách marketing của doanh nghiệp.

- Xác định chi phí hợp lý dành cho việc tìm kiếm khách hàng mục tiêu.

- Đánh giá được lợi nhuận thu được từ khách hàng, những khách hàng nằm trong nhóm thường xuyên mang lại lợi ích cho Doanh nghiệp và những nhóm khách hàng không thường xuyên mang lại lợi ích cho Doanh nghiệp.

- Xác định chi phí hợp lý dành cho việc tìm kiếm khách hàng mục tiêu.

### **1.3 . NỘI DUNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TRONG NHTM**

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

Xây dựng một cơ sở dữ liệu khách hàng hay còn gọi là hồ sơ thông tin khách hàng, đây là điều kiện tiên quyết đối với mọi ngân hàng. Dữ liệu khách hàng là nền tảng, là cơ sở cho việc nhận diện và phân tích các giá trị của khách hàng. Vấn đề cần nhấn mạnh ở đây là phải xây dựng cơ sở dữ liệu chung về khách hàng và phải được coi là tài sản chung của ngân hàng chứ không phải của bất cứ cá nhân nào.

Với một hệ thống cơ sở dữ liệu đồ sộ thì ngân hàng cần chọn ra những dữ liệu cần thiết để phục vụ cho công tác CRM phát huy hiệu quả, đó là:

- Dữ liệu về nhân khẩu học: bao gồm các thông tin chính như tên khách hàng, địa chỉ, số điện thoại, người đại diện pháp luật và các thông tin về cá nhân họ, email, tài khoản giao dịch, đặc điểm ngành nghề kinh doanh..



- Dữ liệu về năng lực tài chính của khách hàng: bao gồm các thông tin cơ bản như kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình tài chính, các tài sản mà khách hàng đang nắm giữ đây là dữ liệu ngân hàng dùng để đánh giá tiềm lực tài chính của khách hàng.

- Dữ liệu về hoạt động giao dịch khách hàng: thông qua việc theo dõi về lịch sử giao dịch hoạt động của khách hàng chúng ta sẽ tìm hiểu các thông tin như các sản phẩm khách hàng sử dụng, số lần giao dịch, quy mô giao dịch, giá cả giao dịch.

- Dữ liệu phản hồi của khách hàng đối với việc sử dụng các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng: thái độ và hành động của khách hàng khi tham gia sử dụng các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng như tò mò, thích, thờ ơ, phản ứng gay gắt, sử dụng hoặc không sử dụng. Đây là cơ sở dữ liệu giúp chúng ta nhận diện được đâu là khách hàng mục tiêu của ngân hàng.

- Dữ liệu về sản phẩm: đây là các thông tin liên quan đến sản phẩm dịch vụ mà ngân hàng hiện đang cung cấp.

Để có được những thông tin trên thì ngân hàng có thể sử dụng qua 3 hình thức thu thập thông tin cơ bản sau:

+ *Nguồn thông tin trực tiếp*: Nguồn thông tin có được thông qua đội ngũ nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng hoặc qua điện thoại. Đội ngũ này sẽ cung cấp thông tin liên quan đến thái độ cũng như mức độ giao dịch của khách hàng. Đây chính là nguồn thông tin chính để có được dữ liệu cơ bản và chính xác nhất về khách hàng của ngân hàng.

+ *Nguồn thông tin từ hệ thống công nghệ thông tin*: Đây là nguồn thông tin về khách hàng mà ngân hàng có thể thu thập được thông qua hệ thống internet như hệ thống website, email, truyền hình, báo chí...

+ *Nguồn thông tin từ hệ thống điều tra*: Việc này sẽ tốn kém

và mất nhiều thời gian. Tuy nhiên, nó sẽ mang lại lợi ích lớn cho doanh nghiệp của bạn nếu được thực hiện đúng.

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

Tạo ra một hệ thống quản trị quan hệ hiệu quả nghĩa là ngân hàng cần từ từ thay đổi hành vi của chính họ và xác định một chiến lược khách hàng thực sự. Để làm được điều này, ngân hàng phải:

- Xác định khách hàng
- Xác định nhu cầu của từng khách hàng
- Phân tích lợi ích ròng thu được từ các khách hàng: điều này

liên quan đến việc đề ra lợi ích mà một khách hàng có thể mang lại.

### **1.3.3. Phân loại khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu**

Doanh nghiệp có thể xem xét năm cách để lựa chọn khách hàng mục tiêu.

- Tập trung vào một nhóm khách hàng.
- Chuyên môn hóa có chọn lọc.
- Chuyên môn hóa sản phẩm.
- Chuyên môn hóa thị trường.

### **1.3.4. Thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho các khách hàng**

Quản trị quan hệ là hoạt động tạo thêm giá trị xuyên suốt quá trình tương tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa ngân hàng và khách hàng. Do vậy, việc tạo thêm giá trị gia tăng chính là mục đích chính của sự tồn tại hệ thống quản trị quan hệ.

Cung ứng giá trị được xem như là nhân tố cốt lõi của một hệ thống CRM. Đó là xác định giá trị ngân hàng sẽ cung ứng cho khách hàng tùy thuộc vào giá trị của khách hàng. Đây cũng là hoạt động cùng tạo ra giá trị: giá trị cung ứng cho khách hàng (giá trị khách hàng nhận được từ ngân hàng) và giá trị ngân hàng nhận được từ khách hàng.

Giá trị tạo ra cho khách hàng bao gồm tất cả các lợi ích được

cung ứng thông qua các chương trình, chính sách dành cho khách hàng, các phần thưởng, các giá trị tăng thêm dành cho sự trung thành. Các giá trị này sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh cho chúng ta đối với các đối thủ cạnh tranh.

Để tăng giá trị cho khách hàng, ngân hàng có 2 phương án cơ bản: hoặc tăng giá trị mà khách hàng có thể nhận được, hoặc giảm chi phí mà khách hàng có thể bỏ ra.

***Cách thức để thỏa mãn khách hàng:***

+ Đảm bảo lợi ích của khách hàng: việc đảm bảo thỏa mãn khách hàng là làm cho khách hàng cảm thấy hài lòng với sản phẩm đã mua. Để làm được điều này công ty phải cho họ biết lợi ích mà họ được hưởng khi mua.

+ Đảm bảo uy tín và độ tin cậy: Sản phẩm hay dịch vụ của công ty tiện dụng đến đâu nhưng nếu thất tín với khách hàng dù chỉ một lần duy nhất cũng làm cho khách hàng cảm thấy thất vọng.

+ Tạo các điểm bán hàng khác nhau.

+ Phối hợp các dịch vụ bổ trợ: việc thỏa mãn khách hàng sẽ càng tỏ ra hữu hiệu hơn khi sử dụng dịch vụ bổ trợ, chẳng hạn cung cấp một dịch vụ bổ trợ sản phẩm đi kèm với 1 sản phẩm khác. Tạo dựng một nhãn hiệu vì người tiêu dùng: trong điều kiện hiện nay giá cả khác biệt mấy thì việc tạo dựng một nhãn hiệu uy tín là yếu tố then chốt để tăng cạnh tranh và ảnh hưởng rất lớn đến hình ảnh công ty.

+ Gia tăng lòng trung thành của khách hàng: Khách hàng trung thành là những khách hàng đã có quan hệ lâu dài, truyền thống đối với công ty của bạn. Nhiều công ty coi việc xây dựng đội ngũ khách hàng trung thành như là một lợi thế cạnh tranh của mình.

+ Giải pháp đáp ứng theo yêu cầu khách hàng: Mục đích của doanh nghiệp trong việc tạo ra dịch vụ khách hàng được cá biệt hoá

là tìm cách giao tiếp với mỗi khách hàng theo phương thức riêng, và đảm bảo đem lại cho khách hàng cảm giác được đề cao và trân trọng. Làm được điều này, doanh nghiệp sẽ không chỉ có lượng khách hàng trung thành lớn mà khả năng thu hút khách hàng mới cũng rất cao. .

## **1.4. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

### **1.4.1. Yếu tố bên trong**

Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp gồm những yếu tố: con người, công nghệ, văn hóa doanh nghiệp và ngân sách.

#### **✓ Con người**

Trong tổ chức định hướng CRM mỗi một nhân viên phải hiểu rõ vai trò của mình và có được những kỹ năng cần thiết để đạt được hiệu quả kinh doanh cao và đặc biệt là trong mối quan hệ với khách hàng. Cụ thể nhân viên phải thực sự nắm bắt được thị trường và có khả năng hiểu rõ khách hàng. Thêm nữa là khả năng giành được sự tin tưởng và tôn trọng của khách hàng. Để làm được điều này cần phải duy trì những nhân viên thực sự có giá trị, có nghĩa là họ được ghi nhận những đóng góp và khen thưởng cho hiệu quả công việc vì tất cả những hành vi hướng về khách hàng. Sự thỏa mãn của nhân viên giữ vị trí quan trọng trong việc duy trì khách hàng.

#### **✓ Công nghệ:**

Dưới góc độ công nghệ, CRM với các phần mềm hỗ trợ hiện nay chia làm 2 bộ phận cơ bản:

Các phần mềm hỗ trợ bán hàng và dịch vụ hỗ trợ khách hàng: đây là các phần mềm hỗ trợ nhân viên của ngân hàng, bán các sản phẩm và dịch vụ một cách nhân chóng hiệu quả nhất và ngược lại các phần mềm này cũng giúp khách hàng sử dụng các sản phẩm của ngân hàng nhanh chóng, tiện lợi, tiết kiệm nhất

Các công cụ marketing: Có rất nhiều cách thực hiện chiến dịch marketing như gửi thư hoạt trực tiếp giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ mới thông qua các hội nghị, triển khai các chương trình khuyến mãi; gửi phiếu thăm dò ý kiến khách hàng; thư cảm ơn... nhằm mục đích bán hàng hóa dịch vụ cũng như tăng cường mối quan hệ với khách hàng.

✓ Văn hóa doanh nghiệp

Việc quản lý phải hướng tới xây dựng văn hóa doanh nghiệp dựa trên nền tảng lợi ích ngân hàng đặt trên lợi ích cá nhân. Để đạt mục tiêu này, nhân viên ngân hàng phải thấy bằng chứng thật sự rằng thồn tin mà họ chia sẻ được sử dụng để thúc đẩy các hoạt động kinh doanh, và có thêm một khách hàng sẽ đem lại lợi ích cho tất cả mọi người trong ngân hàng. Có thể mất nhiều thời gian, nhưng khi đã xây dựng được văn hóa doanh nghiệp như vậy, ngân hàng sẽ phát triển bền vững hơn.

✓ Ngân sách

Và tất cả kế hoạch, hành động đều cần đến một khoản tài chính nhất định. Như vậy, ngân sách là yếu tố rất quan trọng để biến những kế hoạch thành hiện thực thông qua con người và công nghệ. Nên dành bao nhiêu ngân sách cho các giải pháp CRM? Đó là câu hỏi mà ngân hàng cần đặt ra, làm thế nào để một khoản đầu tư phù hợp để các giải pháp CRM mang tính khả thi và có thể mang lại hiệu quả.

#### **1.4.2. Yếu tố bên ngoài**

##### ***a. Khách hàng***

Phản ứng của khách hàng là sự là sự hiện ra bên ngoài những đánh giá của họ về mối quan hệ của họ với ngân hàng, khách hàng có thể hài lòng hoặc không hài lòng. Sự không hài lòng thể hiện qua những lời phàn nàn, khiếu nại của khách hàng. Sự hài lòng đo bằng sự thỏa mãn của khách hàng về sản phẩm dịch vụ, thái độ của nhân viên ngân hàng.

***b. Đối thủ cạnh tranh***

Đối thủ cạnh tranh là một rào cản rất lớn đối với các ngân hàng trên con đường tiến tới thành công. Họ cũng có cùng mục tiêu đó là tối ưu hóa lợi nhuận, xây dựng, duy trì, phát triển mối quan hệ thân thiết với khách hàng

**CHƯƠNG 2**

**THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  
TẠI NGÂN HÀNG XÂY DỰNG VIỆT NAM CHI NHÁNH  
ĐÀ NẴNG**

**2.1. TỔNG QUAN NGÂN HÀNG XÂY DỰNG VIỆT NAM -  
CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển Ngân hàng Xây  
Dựng Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng**

**2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Ngân hàng Xây Dựng  
Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng**

**2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Xây Dựng Việt Nam  
- Chi nhánh Đà Nẵng**

***b. Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận***

**2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Xây  
Dựng Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2011-2013**

***a. Kết quả hoạt động huy động vốn***

***b. Kết quả hoạt động tín dụng***

**2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ  
KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG XÂY DỰNG VIỆT NAM -  
CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**2.2.1. Nhìn nhận về quản trị quan hệ khách hàng tại  
Ngân hàng Xây Dựng Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng**

Xét về mặt công nghệ CRM: VNCB Đà Nẵng mới chỉ xây

dựng một cơ sở dữ liệu chung cho việc tìm hiểu thông tin về khách hàng và chia sẻ nó giữa các bộ phận. VNCB Đà Nẵng chưa áp dụng các công nghệ phần mềm CRM nên chưa có bộ phận CRM riêng trong tổ chức.

Xét về chiến lược khách hàng: Việc phân loại khách hàng hiện nay của VNCB Đà Nẵng mới chỉ dừng lại ở việc lập ra các tiêu chí phân loại để tìm ra những khách hàng có giá trị trong nghiệp vụ cho vay, vì đặc điểm của hoạt động ngân hàng là các giao dịch kinh doanh liên quan đến tiền nên mức độ rủi ro rất cao. Điều này làm cho các hệ thống vô tình bỏ qua việc phân loại các nhóm khách hàng trong các nghiệp vụ khác.

### **2.2.2. Tình hình giao dịch khách hàng tại VNCB- CN Đà Nẵng**

#### **2.2.3. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của Ngân hàng Xây Dựng- Chi nhánh Đà Nẵng**

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

Để có được nguồn thông tin khách hàng ngân hàng lấy thông tin từ các nguồn sau: Nguồn thông tin trực tiếp; Nguồn thông tin từ hệ thống công nghệ thông tin; Nguồn thông tin từ hệ thống điều tra.

- Nguồn thông tin trực tiếp:

Nguồn thông tin khách hàng được cập nhật thông qua các giao dịch viên, cán bộ quản lý tín dụng.

- Nguồn thông tin từ hệ thống công nghệ thông tin

Internet là nguồn cung cấp thông tin phong phú và đa dạng. Tuy nhiên, thông tin về khách hàng thường là những thông tin đại trà, chỉ mang tính tham khảo, chưa thiết thực đối với nhu cầu của khách hàng.

- Nguồn thông tin từ hệ thống điều tra

Đây là nguồn cung cấp nhiều thông tin và có độ tin cậy cao.

Tuy nhiên, tại Chi nhánh Đà Nẵng thực sự chưa có một điều tra nào về việc tìm hiểu nhu cầu và đánh giá của khách hàng về các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

Cơ sở dữ liệu khách hàng của ngân hàng được lưu song song dưới hai hình thức đó là hồ sơ giấy và hồ sơ máy.

✓ Hồ sơ giấy:

Tất cả các giấy tờ liên quan đến thông tin của khách hàng như: thông tin pháp lý, thông tin giao dịch thông tin về tài sản.

Các thông tin này được lưu giữ tập trung tại một đầu mối là phòng Quản trị tín dụng. Vì vậy, việc truy cập thông tin hồ sơ giấy rất thuận lợi.

✓ Lưu giữ trên phần mềm quản lý:

+ CIF (Customer Information File - Thông tin khách hàng)

Module CIF bao gồm các nhóm thông tin sau của khách hàng:

\* Nhóm thông tin cơ bản:

- Số nhận dạng (chứng minh thư, hộ chiếu, đăng ký kinh doanh, quyết định thành lập,..), ngày cấp, nơi cấp;

- Họ tên, ngày sinh, nơi sinh, quốc tịch/tên doanh nghiệp, tên quốc tế, tên viết tắt, ngày thành lập, nước hoạt động;

- Mã số thuế; địa chỉ; điện thoại, fax, email; giới tính, dân tộc, tình trạng hôn nhân (khách hàng cá nhân); loại hình kinh tế, ngành nghề kinh tế.

\* Nhóm thông tin bổ sung:

- Mã khách hàng quan trọng (VIP)

- Trạng thái khách hàng (đăng ký phá sản, giải thể, chuẩn bị phá sản, nợ xấu/nợ quá hạn, cầm vận, năng lực hành vi không đầy đủ.)

- Quan hệ với TCTD khác: Tên ngân hàng, số/loại tài khoản, số tiền, số tiền thanh toán hàng tháng



- Thông tin về tình hình tài chính khách hàng: Vốn điều lệ, vốn đã góp, doanh thu, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận ròng, tài sản có hiện tại, tài sản nợ hiện tại, vay ngân hàng

- Lịch sử công tác (khách hàng cá nhân)

***b. Phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng***

Trung tâm công nghệ thông tin là đơn vị đầu mối cung cấp dữ liệu thô từ hệ thống gửi về các Chi nhánh.

Việc xử lý dữ liệu, khai thác dữ liệu phục vụ quản trị điều hành tùy thuộc vào năng lực của cán bộ điện toán, yêu cầu của Ban lãnh đạo. Ngân hàng hầu như chưa có một hệ thống báo cáo chuẩn mực phục vụ công tác quản trị điều hành.

***c. Phân loại khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu***

- Ngân hàng mới chỉ phân loại khách hàng chủ yếu bằng các chỉ tiêu tài chính chưa có sự lượng hóa rõ ràng, chưa thật chặt chẽ. Khách hàng doanh nghiệp được chia ra thành các nhóm sau:

+ Nhóm 1: Là nhóm khách hàng có tình hình tài chính ổn định thông qua các chỉ tiêu tài chính trong kết quả hoạt động kinh doanh.

+ Nhóm 2: Là nhóm khách hàng có tình hình tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh bình thường.

+ Nhóm 3: Là nhóm khách hàng có tình hình tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh không tốt, các khoản cho vay có rủi ro tín dụng cao .

+ Nhóm 4: Là nhóm khách hàng có tình hình tài chính có vấn đề nghiêm trọng, kết quả kinh doanh liên tục thua lỗ, nợ vay chủ yếu là không có đảm bảo bằng tài sản.

***d. Thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho khách hàng mục tiêu***

Call Center: VNCB Đà Nẵng đã trang bị Trung tâm cuộc gọi để hướng dẫn khách hàng giao dịch

VNCB Contact Center: Trung tâm dịch vụ khách hàng (VCC) tại VNCB đóng vai trò là đầu mối duy nhất của toàn hệ thống VNCB tiếp nhận và trả lời hầu hết các yêu cầu của khách hàng.

Trang web cbbank.vn: Trang web đã được xây dựng khá hoàn chỉnh với thiết kế hiện đại, giao diện đẹp cung cấp cho khách hàng đầy đủ các thông tin về sản phẩm dịch vụ hiện có của VNCB và hướng dẫn cần thiết để lựa chọn dịch vụ phù hợp với nhu cầu của mình.

***e. Công tác kiểm tra đánh giá hệ thống Quản trị quan hệ khách hàng***

Hàng năm VNCB Đà Nẵng thực hiện 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. Việc đo lường sự hài lòng của khách hàng được ngân hàng thực hiện thông qua phiếu thăm dò ý kiến khách hàng và được gửi đi kèm theo giấy mời tham dự hội nghị khách hàng tổ chức vào khoảng đầu năm tài chính.

**2.2.4. Đánh giá chung hoạt động CRM tại VNCB Đà Nẵng**

***a. Những ưu điểm***

- Ngân hàng đã có cơ sở vật chất khá đầy đủ, hệ thống công nghệ hiện đại đây là bước đệm vững chắc cho công tác CRM.
- Ngân hàng đã bước đầu lưu giữ thông tin khách hàng thường xuyên và liên tục được cập nhật.
- Đã có những chính sách phân loại khách hàng tương ứng với các hoạt động tạo giá trị cho từng nhóm khách hàng này.

***b. Những hạn chế***

- Trên thực tế, ngoài bộ hồ sơ khách hàng hiện tại thì Ngân hàng chưa có một cơ sở nào khác để hỗ trợ cho việc quản lý thông tin khách hàng
- Việc vận hành chưa tuân theo một qui chuẩn, nên chưa xác định được đối tượng khách hàng tiềm năng, khách hàng trung thành.
- Việc duy trì mở rộng và chăm sóc khách hàng chỉ được thực hiện theo đánh giá chủ quan của bộ phận chăm sóc khách hàng mà không phải là sự nhất quán của hệ thống CRM.

- Hoạt động tạo giá trị chưa có sự chuyên biệt hóa trong việc cung ứng giá trị cho khách hàng.

- Chưa có chính sách tiềm kiếm thu hút khách hàng mới, việc phân loại chưa đi sâu nên không thể đánh giá đúng giá trị mà khách hàng sẽ mang lại cho ngân hàng.

- Ngân hàng chưa hướng đội ngũ nhân viên của mình về phía khách hàng hay nói một cách khác ngân hàng chưa hình thành văn hóa quan hệ khách hàng.

### *c. Nguyên nhân hạn chế*

- Việc chưa có một hệ thống CRM hoàn thiện là nguyên nhân chủ yếu nhất, không chỉ ở VNCB mà hầu hết các ngân hàng ở Việt Nam đều chưa xây dựng được cho mình một hệ thống CRM đúng nghĩa, CRM chỉ mới được thực hiện ở bước đầu, theo hướng tự phát tại các chi nhánh, văn phòng đại diện mà thiếu hẳn sự thống nhất về quy trình, quy chế trong toàn ngân hàng.

## **CHƯƠNG 3**

### **HOÀN THIÊN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG XÂY DỰNG VIỆT NAM CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

#### **3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VNCB – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

##### **3.1.1. Tầm nhìn chiến lược và mục tiêu của VNCB**

##### **3.1.2. Định hướng và mục tiêu của VNCB- CN Đà Nẵng**

#### **3.2. HOÀN THIÊN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VNCB CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

##### **3.2.1. Xác định đối tượng khách hàng phù hợp với định hướng kinh tế**

Hiện nay doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm tỷ trọng khá lớn trong nền kinh tế. Dù luôn là đối tượng được ưu tiên về vốn nhưng việc tiếp cận nguồn vốn từ các tổ chức tín dụng của khối doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) vẫn gặp không ít khó khăn. Vì vậy, chi nhánh phải xác định đây là đối tượng cần thiết duy trì, mở rộng và phát triển.

### **3.2.2. Xây dựng, phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng**

- Xây dựng mẫu kê khai thông tin khách hàng: ngay từ ban đầu ngân hàng cần đưa ra mẫu biểu phù hợp với từng khách hàng. Đây là đầu vào của hoạt động CRM. Cần rà soát lại những mẫu biểu để xem xét những thông tin cần thiết thêm vào hoặc loại ra.

- Dữ liệu khách hàng được tạo lập chủ yếu từ hồ sơ khách hàng, vì vậy hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng cũng chính là hoàn thiện hồ sơ khách hàng tại NH.

Sau khi xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu đầy đủ, ngân hàng tiến hành phân tích:

#### **- Đối với khách hàng doanh nghiệp**

Dựa vào các dữ liệu thông tin đã thu thập được, chúng ta tiến hành phân tích các thông tin liên quan đến khách hàng.

- Thông tin chung
- Thông tin tài chính
- Thông tin ban lãnh đạo.
- Thông tin quan hệ với các tổ chức tín dụng, chính quyền địa phương, với các doanh nghiệp cùng ngành nghề.

- + Quan hệ với các tổ chức tín dụng phân tích các yếu tố
- + Quan hệ với chính quyền địa phương phân tích các yếu tố: quan hệ của ban lãnh đạo với các cơ quan chủ quản và các cấp bộ ngành có liên quan; khả năng tiếp cận các nguồn vốn để tài trợ cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Quan hệ với các doanh nghiệp cùng ngành nghề phân tích các yếu tố: triển vọng ngành; khả năng gia nhập thị trường của các doanh nghiệp mới.

- Thông tin về hoạt động sản xuất kinh doanh

- ***Đối với khách hàng cá nhân***

Tiến hành phân tích thông tin từ các cơ sở dữ liệu sau:

- Phân tích thông tin cơ bản

- Phân tích thông tin về đặc điểm nhân khẩu

- Phân tích thông tin tài chính

- Phân tích thông tin hoạt động: thói quen mua sắm; lối sống qua những lần tiếp xúc; các khiếu nại; các hành vi tiêu dùng.

### **3.2.3. Công tác phân loại khách hàng**

Cách phân loại khách hàng thường xuyên dựa trên: nhân khẩu học (tuổi, nghề nghiệp, tình trạng hôn nhân...) phong cách sống không còn phù hợp và không có tính khả thi khi triển khai CRM đối với ngành ngân hàng. Nhìn chung trong chiến lược CRM, phân đoạn khách hàng theo các tiêu thức này không có vị trí chủ lực. Chiến lược phân loại hiệu quả nhất cần được dựa trên giá trị kinh doanh dài và việc phân loại khách hàng dựa trên yếu tố rủi ro trong giao dịch cho vay. Giá trị kinh doanh sẽ cho ta câu trả lời khách hàng nào mang lại lợi nhuận nhiều nhất, lợi nhuận trung bình, và lợi nhuận ít nhất ở hiện tại và tương lai cũng như sự an toàn và rủi ro mà khách hàng có thể mang lại. Từ đây, các nhà tiếp thị có thể vạch ra một chiến lược để duy trì và phát triển các khách hàng có thể mang lại lợi nhuận. Xác định, phân biệt, lập mục tiêu tương tác với khách hàng đúng thời điểm với thông điệp thích hợp là vô cùng quan trọng để nâng cao kết quả kinh doanh.

Trên cơ sở chấm điểm như trên ngân hàng tiến hành phân loại:

- Khách hàng đặc thù, tiềm năng ( có tổng điểm > 50 điểm): đây là khách hàng tiềm năng và đem lại lợi ích cho ngân hàng, cần có chính sách tổng thể từ tín dụng ưu đãi, dịch vụ đặc thù, thủ tục thuận tiện tới chăm sóc tận tình các cá nhân có ảnh hưởng để duy trì quan hệ truyền thống lâu dài .Ngân hàng cần chủ động đánh giá phân tích để thực hiện chăm sóc tương xứng với mức đóng góp của khách hàng trong từng giai đoạn.

- Khách hàng phổ thông: là nhóm khách hàng còn lại, có tổng điểm < 50 điểm, được áp dụng chính sách chăm sóc, cung ứng sản phẩm tín dụng, dịch vụ, huy động vốn theo chuẩn mực và quy định chung.

#### **3.2.4. Thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho khách hàng**

Để nâng giá trị cho khách hàng, ngân hàng cần thực hiện những hoạt động sau:

##### ***a. Ban hành chính sách cụ thể đối với khách hàng***

Chú trọng đến cả việc ngân hàng sẽ đáp ứng các nhu cầu sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đặc thù dành riêng cho đối tượng khách hàng này đáp ứng yêu cầu trong thực tế hoạt động kinh doanh.

+ Đối với nhóm khách hàng tiềm năng ngân hàng sẽ áp dụng các chính sách về cấp tín dụng như:

Đáp ứng tối đa và kịp thời nhu cầu về tín dụng, bảo lãnh, cho thuê tài chính các loại, trên cơ sở phải đảm bảo tỷ lệ giới hạn an toàn (về dư nợ, số dư bảo lãnh cao nhất đối với một khách hàng/nhóm khách hàng,...)thông qua các sản phẩm tín dụng, bảo lãnh.

+ Đối với khách hàng phổ thông: Khách hàng nhóm này đương nhiên được vay ngắn hạn theo phương thức vay hạn mức (nếu có yêu cầu), được thấu chi tài khoản tiền gửi thanh toán đến mức tối đa theo quy định của VNCB.

- Ngoài ra, trên cơ sở quy định của pháp luật, khách hàng sẽ được VNCB xem xét cung cấp các sản phẩm tín dụng, bảo lãnh, cho thuê tài chính hiện đại theo yêu cầu và phù hợp với thực tế hoạt động của khách hàng.

**b. Hoạt động tiếp xúc, tặng quà:** Mỗi khách hàng khi thực hiện khối lượng giao dịch lớn đều được tham gia các chương trình dự thưởng đặc biệt của ngân hàng như tặng thẻ mua hàng tại siêu thị cho khách hàng. Những hoạt động “ngoài lề” nên được tổ chức rộng rãi.

### **3.2.5. Hoàn thiện các yếu tố con người và công nghệ**

**Xây dựng đội ngũ nhân viên đảm bảo chất lượng phục vụ tốt cho công tác quản trị quan hệ khách hàng**

- Các nhân viên quan hệ KH, các cán bộ tín dụng sẽ là những người nhập các cơ sở dữ liệu KH đầu vào. Việc làm này chính là cách mà mỗi nhân viên bán hàng tự xác định KH cho riêng mình, đồng thời cũng là cách thông báo cho toàn hệ thống biết để tránh trùng lặp trong việc tiếp cận và bổ sung thông tin KH.

- Xây dựng đội ngũ nhân viên đảm bảo chất lượng phục vụ tốt cho công tác quản trị quan hệ khách hàng phải xây dựng được một nguồn nhân lực có văn hóa, có trình độ, không ngừng bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ và nâng cao giáo dục.

### **Xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng vào khách hàng**

Ngân hàng cần xây dựng một môi trường văn hóa định hướng vào khách hàng, lấy khách hàng làm trọng tâm trong mọi hoạt động kinh doanh. Để xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp định hướng vào khách hàng, ngân hàng cần tập trung vào con người, đặc biệt là nhân thức của từng cán bộ công nhân viên. Mỗi nhân viên phải thực sự nhận thức được trách nhiệm của mình đối với công việc, đối với khách hàng, với ngân hàng, phải chuyển từ trạng thái bị động sang trạng thái chủ động trong việc phục vụ khách hàng.

### **Nâng cao hiệu quả ứng dụng công nghệ thông tin.**

Ngân hàng nên triển khai trung tâm đàm thoại hiện đại và linh hoạt, với chi phí thấp và khả năng hợp nhất những ứng dụng mới sẽ nâng cao và củng cố mối quan hệ với khách hàng bằng cách tạo cho họ một cách thức khác để được phục vụ ngoài các chi nhánh, đồng thời làm tăng hiệu suất của ngân hàng trong mọi lĩnh vực.

### **3.2.6. Hoàn thiện tiêu chí đánh giá hệ thống CRM**

Khi triển khai một dự án thì ngân hàng cần phải có những đánh giá khách quan về hiệu quả mang lại cũng như phát hiện những lỗ hổng trong dự án và có sự điều chỉnh kịp thời.

- Các hoạt động chức năng của CRM cần được đánh giá:

+ Để trả lời câu hỏi “khách hàng là yếu tố then chốt của hoạt động ngân hàng”, ban lãnh đạo cần có cuộc khảo sát rộng rãi thông qua nhân viên phòng khách hàng và nhân viên tín dụng thông qua các câu hỏi: Số lượng khách hàng đang chăm sóc/1 nhân viên; số lần gặp gỡ khách hàng/1 tháng; số lượng khách hàng ngừng giao dịch/ 1 quý; số lượng khách hàng chuyển sang TCTD khác/ 1 quý.

+ Ngoài ra cần có cuộc khảo sát nội bộ, để xem xét sự phối hợp giữa các phòng ban. Các phòng ban có phản ánh thông tin khách hàng về phòng khách hàng kịp thời không? Khi nhân viên giao dịch gặp vướng mắc có được sự tư vấn về nghiệp vụ của các phòng liên quan hay không?

- ❖ Qui trình đánh giá
- ❖ Tiêu thức đánh giá
- ❖ Phương pháp đánh giá .
- ❖ Bộ phận đánh giá

Để kết quả đánh giá có tính trung thực cao, ngân hàng cần giao nhiệm vụ cho ban chăm sóc khách hàng chủ trì tiến hành đánh



giá từ phía khách hàng thông qua việc lập phiếu thăm dò khách hàng, khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng.

### **3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỀ XUẤT THỰC HIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VNCB ĐÀ NẴNG**

#### **3.3.1. Kiến nghị đối với VNCB**

Xây dựng một hệ thống CRM chuẩn mực và triển khai cho toàn hệ thống một cách rõ ràng, trên cơ sở đó VNCB Đà Nẵng sẽ có tiền đề triển khai tốt hoạt động CRM.

Phát triển hệ thống thông tin hợp nhất giúp kết nối khách hàng với nhân viên chăm sóc khách hàng của ngân hàng vào đúng thời điểm cho phép kiểm soát tương tác giữa khách hàng với doanh nghiệp một cách toàn diện.

Tăng cường các khóa học nâng cao năng lực giao tiếp khách hàng cho nhân viên từ tất cả các chi nhánh trong cả nước.

#### **3.3.2. Kiến nghị đối với các cơ quan ban ngành**

Quỹ Xúc tiến thương mại cần góp phần mạnh mẽ hơn nữa trong việc xây dựng và hỗ trợ để các doanh nghiệp Việt Nam cạnh tranh một cách thuận lợi, bình đẳng trên thương trường, có cùng các cơ hội như nhau về tiếp cận công nghệ... Các công cụ chính sách của Nhà nước và sự hỗ trợ trên các mặt khác nhau là rất cần thiết. Môi trường kinh doanh, môi trường pháp lý và các nhân tố xã hội có ảnh hưởng rất lớn đối với doanh nghiệp và thị trường trong nước nói chung

## KẾT LUẬN

Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ đem lại lợi ích cho ngân hàng mà còn đem lại lợi ích cho khách hàng. Bởi khách hàng và sự thỏa mãn khách hàng là mục tiêu của CRM nhắm tới. Qua CRM mối quan hệ ngân hàng - khách hàng trở nên gần gũi hơn, kho dữ liệu của ngân hàng về khách hàng cũng được cập nhật, qua đó ngân hàng có thể nắm bắt được tất cả những thay đổi nhỏ nhất về thị hiếu, thói quen tiêu dùng của khách hàng. Qua đó các chính sách, chiến lược kinh doanh của các Ngân hàng sẽ điều chỉnh cho phù hợp. Với ý nghĩa như vậy luận văn đã góp phần hoàn thiện chương trình quản trị quan hệ khách hàng tại VNCB- CN Đà Nẵng.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng để có thể đạt được những kết quả nghiên cứu như đã trình bày. Tuy nhiên, do trình độ còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Do vậy, rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các nhà khoa học và Quý thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.