

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN VÂN LINH

QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI
CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN
- CHI NHÁNH QUẢNG NAM

Chuyên ngành : Tài chính – Ngân hàng
Mã số : 60.34.02.01

TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG

Đà Nẵng – 2016

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS Phạm Thị Lan Hương**

Phản biện 1: **TS. Nguyễn Ngọc Anh**

Phản biện 2: **GS. TS. Dương Thị Bình Minh**

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Tài chính – Ngân hàng họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 23 tháng 4 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

Cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng ngày càng gay gắt, các ngân hàng thương mại không ngừng mở rộng mạng lưới Chi nhánh, Phòng giao dịch đến các vùng miền trong cả nước và ngay cả ở các nước láng giềng để hoạt động kinh doanh. Cạnh tranh 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 đến sự thỏa mãn toàn diện nhu cầu khách hàng, hướng hoạt động kinh doanh ngân hàng đến nhu cầu khách hàng. Các ngân hàng cần có giải pháp để tăng cường các mối quan hệ khách hàng, tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tiềm năng, khách hàng giá trị cao để lôi kéo họ về với ngân hàng của mình. Bên cạnh đó cần phải củng cố và duy trì các mối quan hệ có sẵn, nâng cao các sản phẩm dịch vụ chuyên biệt đối với khách hàng nhằm thỏa mãn những khách hàng khó tính nhất. Quản trị quan hệ khách hàng (CRM - Customer Relationship Management) có thể là vũ khí mạnh mẽ nhất duy nhất giúp các ngân hàng thương mại hiểu rõ và thỏa mãn nhu cầu khách hàng, lôi kéo khách hàng, đảm bảo khách hàng sẽ trở nên trung thành và duy trì lòng trung thành của khách hàng.

Trong thời gian qua, mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng đặc biệt là khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín chi nhánh Quảng Nam (Sacombank Quảng Nam) chưa được chú trọng, những khó khăn của khách hàng gặp phải chưa được giải quyết, tháo gỡ. Với mong muốn nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp, tạo sợi dây gắn kết giữa khách hàng doanh nghiệp và ngân hàng, tạo lợi nhuận dài hạn cho ngân hàng trên cơ sở lòng trung thành của khách hàng, tác giả đã chọn đề tài **“Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Quảng Nam”**.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá các vấn đề lý luận về quản trị quan hệ khách hàng, trong đó cụ thể là hoạt động quản trị quan hệ KHDN tại NHTM.
- Phân tích thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank CN Quảng Nam.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank CN Quảng Nam.

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 doanh nghiệp tại NHTM là gì? Có thể sử dụng tiêu chí nào để đánh giá kết quả quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp?
- Công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp đang được áp dụng tại Sacombank Quảng Nam như thế nào? Có những thành công và hạn chế gì?
- Để hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank Quảng Nam thì 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 KHDN nói riêng tại NHTM và thực tiễn CRM KHDN tại Sacombank Quảng Nam.
- Phạm vi nghiên cứu
- + Nội dung: Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp.
- + Không gian: Tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Quảng Nam.
- + Thời gian: Trong khoảng thời gian từ năm 2012-2014.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Luận văn sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp và so sánh.
- Bên cạnh đó, áp dụng phương pháp điều tra, thống kê: chọn mẫu 100 khách hàng doanh nghiệp có giao dịch tại Sacombank Quảng Nam để thực hiện khảo sát, xử lý bảng câu hỏi.

6. Bố cục đề tài

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, kết cấu luận văn gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Quảng Nam.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín - Chi nhánh Quảng Nam.

7. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TRONG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. KHÁCH HÀNG VÀ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1.1. Tổng quan về khách hàng và khách hàng doanh nghiệp của NHTM

a. Khái niệm chung về khách hàng của NHTM

b. Phân loại khách hàng của NHTM

c. Phân loại khách hàng doanh nghiệp của NHTM

1.1.2. Tổng quan về quan hệ khách hàng

a. Khái niệm về quan hệ khách hàng

Quan hệ với khách hàng là một quá trình tương tác hai chiều giữa doanh nghiệp và khách hàng trong đó hai bên cùng trao đổi các nguồn lực lẫn nhau để cùng đạt được mục tiêu của mình.

b. Quá trình phát triển mối quan hệ khách hàng

1.2. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.2.1. Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng

CRM là một chiến lược toàn diện nhằm xây dựng, quản lý và phát triển mối quan hệ với khách hàng được lựa chọn nhằm tạo ra giá trị hiệu quả hơn cho công ty và khách hàng. Nó bao gồm sự kết hợp giữa Marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng với triết lý lấy khách hàng làm trung tâm của mọi hoạt động.

1.2.2. Bản chất của CRM tại ngân hàng

a. Bản chất của CRM

b. Bản chất của CRM tại ngân hàng

- CRM là tạo dựng giá trị cho KH
- CRM là nhìn nhận mỗi sản phẩm như một quá trình hoạt động.
- CRM liên quan đến trách nhiệm của nhà cung cấp.

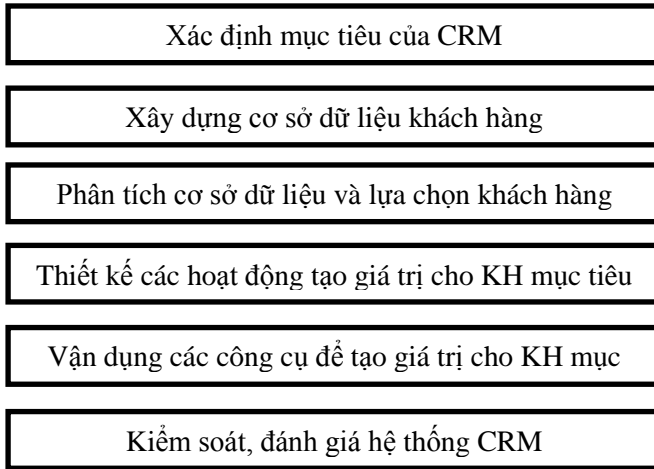
1.2.3. Lợi ích của CRM đối với hoạt động kinh doanh ngân hàng

- Gia tăng và duy trì lòng trung thành khách hàng.
- Tạo cơ hội bán chéo, làm gia tăng chi tiêu của khách hàng theo thời gian.
- Phục vụ những khách hàng cũ thường ít tốn kém hơn là khách hàng mới.
- Ngăn chặn đối thủ cạnh tranh tiếp cận khách hàng.
- Chi phí thấp hơn để thu hút khách hàng.

- Không cần thiết phải thu hút nhiều khách hàng để duy trì quy mô kinh doanh.
- Ước lượng được khả năng sinh lợi của khách hàng.

1.2.4. Cấu trúc cơ bản của CRM

1.2.5. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng



a. Xác định mục tiêu của CRM

Dựa trên nền tảng về chiến lược, nguồn lực và các nhân tố khác ngân hàng xác định mục tiêu cụ thể của CRM.

b. Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng

- Khái niệm và nội dung chung về cơ sở dữ liệu
- Các nguồn cơ bản thu thập cơ sở dữ liệu bao gồm: nguồn thông tin trực tiếp; nguồn thông tin từ hệ thống công nghệ thông tin và nguồn thông tin từ hệ thống điều tra.

c. Phân tích cơ sở dữ liệu và lựa chọn khách hàng mục tiêu

- Xác định KH.
- Xác định nhu cầu của từng KH.
- Phân loại KH theo từng nhóm khác nhau.
- Xác định các KH mục tiêu.

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

Những giá trị mà ngân hàng có thể mang đến cho khách hàng được chia làm 2 loại cơ bản là giá trị chức năng và giá trị tâm lý.

Các hoạt động tạo ra giá trị cho nhóm khách hàng mục tiêu cụ thể có thể là:

- Sự tương tác với khách hàng.
- Chính sách chăm sóc khách hàng chung.
- Chính sách ưu đãi cụ thể.

e. Vận dụng công cụ thực hiện tạo giá trị cho khách hàng mục tiêu

Hệ thống CRM bao gồm toàn bộ cả tổ chức cùng hướng tới KH, nó là sự kết hợp giữa công tác tổ chức nhân sự của tất cả các bộ phận trong ngân hàng (con người; văn hóa của ngân hàng) và công nghệ.

Bất kỳ một tổ chức nào muốn xây dựng thành công hệ thống CRM thì cần quan tâm và vận dụng các công cụ trên một cách hiệu quả.

f. Kiểm soát và đánh giá hệ thống CRM

- Đánh giá

Khác với các tiêu chí đánh giá thông thường thường căn cứ trên các chỉ số về tài chính, với CRM phương thức đánh giá hiệu quả cần phải lấy KH làm trung tâm.

- Kiểm soát CRM

Kiểm soát CRM là một trong các cơ chế kiểm soát nội bộ nhằm quản lý và điều hành hoạt động CRM của ngân hàng.

1.3. ĐẶC ĐIỂM CỦA QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.3.1. Đặc điểm khách hàng doanh nghiệp của NHTM

1.3.2. Đặc điểm quan hệ khách hàng doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng

1.4. TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHDN TẠI NHTM.

1.4.1. Tiêu chí đánh giá kết quả công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng thương mại

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

- Quy mô khách hàng doanh nghiệp: Thị phần, số dư cuối kỳ/ bình quân, thu nhập ròng; Số lượng khách hàng mới/rời bỏ; Khách hàng mục tiêu tăng thêm, dịch chuyển giữa các nhóm khách hàng.

- Kết quả thực hiện mục tiêu chất lượng.

- Sự hài lòng của khách hàng.

1.4.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng

- Yếu tố bên trong: quan điểm từ phía nhà quản lý; năng lực, trình độ của đội ngũ nhân viên; văn hóa của ngân hàng; công nghệ và ngân sách.

- Yếu tố bên ngoài: khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày một cách có hệ thống những vấn đề lý luận của quản trị quan hệ khách hàng, cụ thể là quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng thương mại. Thực hiện thành công CRM hay không nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố, có những yếu tố nội tại bên trong ngân hàng như con người, văn hóa ngân hàng, công nghệ, ngân sách... và có những yếu tố bên ngoài chi phối tới hoạt động CRM như yếu tố đối thủ cạnh tranh, khách hàng... Chương 1 luận văn cũng đã đi sâu tiếp cận lý thuyết CRM theo hướng tiến trình thực hiện. Những vấn đề nêu ra là những vấn đề cơ bản để đánh giá thực trạng hoạt động CRM khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Quảng Nam.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN CHI NHÁNH QUẢNG NAM

2.1. TỔNG QUAN VỀ SACOMBANK CHI NHÁNH QUẢNG NAM

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Sacombank chi nhánh Quảng Nam

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Sacombank chi nhánh Quảng Nam

2.1.3. Khái quát hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Quảng Nam giai đoạn 2012-2014

2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI SACOMBANK CHI NHÁNH QUẢNG NAM

2.2.1. Tổ chức công tác CRM KH doanh nghiệp tại Sacombank chi nhánh Quảng Nam

2.2.2. Thực trạng hoạt động CRM KH doanh nghiệp tại Sacombank chi nhánh Quảng Nam

a. Hoạch định mục tiêu CRM doanh nghiệp tại Sacombank chi nhánh Quảng Nam

Tính đến thời điểm hiện tại, chiến lược CRM nói chung và CRM khách hàng doanh nghiệp nói riêng vẫn chưa được xây dựng, mọi mục tiêu và chiến lược vẫn mang tính chất chung chung. Nhận thức của Ban lãnh đạo Sacombank chi nhánh Quảng Nam cũng như cán bộ nhân viên còn mơ hồ hoặc chưa có khái niệm rõ ràng về CRM, chưa có một chương trình, lớp tập huấn hay tài liệu nào nhằm phổ biến sâu rộng kiến thức CRM trong toàn bộ công nhân viên.

b. Thực trạng xây dựng cơ sở dữ liệu KHDN

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

- Hồ sơ giấy: Các thông tin này được lưu giữ tập trung tại một đầu mối là phòng Kiểm soát rủi ro. Vì vậy, việc tra cứu, kiểm soát thông tin hồ sơ giấy rất thuận lợi.

- Hồ sơ máy: Những thông tin cơ bản về khách hàng sẽ được lưu giữ trên hệ thống bao gồm: dữ liệu về nhân khẩu học; dữ liệu về năng lực tài chính và phi tài chính của khách hàng; dữ liệu về tài sản đảm bảo của khách hàng tại ngân hàng; dữ liệu về hoạt động giao dịch và dữ liệu về phản hồi của khách hàng.

Cơ sở dữ liệu về KHDN của Sacombank Quảng Nam tương đối đầy đủ, tuy nhiên việc cập nhật thông tin còn chưa được thực hiện tốt; trong việc nhập dữ liệu thông tin KH còn chưa có sự thống nhất, gây khó khăn cho việc thống kê dữ liệu.

c. Phân tích cơ sở dữ liệu và lựa chọn KH mục tiêu

Về công cụ phân tích, chi nhánh Quảng Nam đã và đang áp dụng MIS như là một công cụ hữu hiệu trong việc phân tích cơ sở dữ liệu KHDN.

Về việc phân loại khách hàng tại chi nhánh Quảng Nam là hoàn toàn phụ thuộc vào chính sách phân nhóm khách hàng của hội sở, không có sự chi tiết cách phân nhóm hay bổ sung nhằm phù hợp hơn với quy mô và tình hình hoạt động của các KHDN trên địa bàn.

d. Thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho KH mục tiêu

- Các hoạt động thường xuyên

Sacombank thiết kế các chính sách ưu đãi riêng cho từng nhóm khách hàng, trong đó bao gồm:

- + Ưu đãi tín dụng
- + Ưu đãi về giá
- + Ưu đãi khác (chăm sóc, phục vụ): Các ưu đãi về chăm sóc, phục vụ khách hàng bao gồm nhưng không bắt buộc các nội dung sau

Tại chi nhánh Quảng Nam, ngoài các ưu đãi bắt buộc thực hiện theo quy định, Ban Giám Đốc đã có sự quan tâm đến các hoạt động chăm sóc phục vụ khác không bắt buộc. Đối với các KHDN đạt mức VIP Silver trở lên, Ban Giám Đốc có quà kỷ niệm vào các dịp đặc biệt của DN.

- Hoạt động đặc biệt

Ngoài các hoạt động thường xuyên, Sacombank còn có những sản phẩm đáp ứng nhu cầu cá biệt của KHDN trên địa bàn cũng như các chiến dịch nhằm thu hút KHDN.

e. Vận dụng công cụ thực hiện tạo giá trị cho KH mục tiêu

- Công tác tổ chức

- + Con người: Sacombank Quảng Nam đã có những chuyển biến tích cực trong công tác nhân sự, tuy nhiên, sự phối hợp và thống nhất giữa các phòng ban trong việc cung ứng các dịch vụ cho KH đôi lúc vẫn chưa chặt chẽ, vẫn còn tình trạng xem KH là của phòng ban, của nhân viên phụ trách chứ chưa có quan điểm thống nhất KH là của ngân hàng.

- + Văn hóa của ngân hàng: Sacombank đã ban hành quy định về chuẩn đạo đức nghề nghiệp và bộ quy tắc ứng xử từ rất sớm. Những quy định cụ thể như vậy giúp nhân viên sẽ tạo nền tảng cho văn hóa kinh doanh tập trung vào khách hàng, góp phần tích cực cho việc tạo giá trị cho 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.

Hiện nay Sacombank đang bước đầu áp dụng website nội bộ <http://hotrokinhdoanh.sacombank.com/>. Website nội bộ này cho phép nhân viên tra cứu sản phẩm dịch vụ mà một KHDN cụ thể đang sử dụng, đồng thời website đề xuất những sản phẩm dịch vụ nào nhân viên có thể bán chéo, để khai thác khách hàng một cách tốt nhất.

Mặt khác, công tác quản trị nhóm khách hàng VIP được thực hiện trên website nội bộ <http://khttadmin.sacombank.com/>.

+ Các công cụ marketing và thu thập ý kiến khách hàng.

Những kênh giao tiếp với khách hàng tại chi nhánh Quảng Nam chủ yếu vẫn là qua điện thoại hoặc làm việc trực tiếp với KHDN. Việc khai thác các kênh còn lại như email, mạng xã hội, kênh chat chưa được áp dụng triệt để. Sacombank Quảng Nam chưa có website chính thức để cập nhật thông tin cũng như những chính sách đang được áp dụng để khách hàng tham khảo. Bên cạnh đó, Sacombank Quảng Nam chỉ thụ động tiếp nhận các ý kiến phản hồi, chưa có những chiến dịch hoặc kênh nào để thu thập ý kiến khách hàng trên diện rộng nhằm hiểu rõ hơn về nhu cầu cũng như đánh giá của khách hàng.

f. Kiểm soát và đánh giá hệ thống CRM KH doanh nghiệp

Tại Sacombank chi nhánh Quảng Nam, có thể nguyên nhân là chưa có một hệ thống CRM hoàn chỉnh, dẫn đến việc chi nhánh đánh giá công tác CRM và CRM KHDN là chung chung, chưa thể đánh giá theo những chỉ tiêu cụ thể giúp đánh giá và cải tiến hệ thống CRM.

2.2.3. Kết quả hoạt động CRM KH doanh nghiệp tại Sacombank chi nhánh Quảng Nam

a. Thị phần của Sacombank Quảng Nam

b. Tình hình số lượng và cơ cấu KHDN

c. Tình hình cho vay, huy động vốn KHDN giai đoạn 2012-2014

d. Tình hình các nguồn thu nhập từ KHDN

- Đánh giá chung tình hình thu nhập từ KHDN.
- Đánh giá riêng theo nhóm khách hàng.

Nhóm khách hàng VIP chiếm tỉ lệ rất nhỏ trong số lượng KHDN (dưới 1%) nhưng đóng góp trong mức thu nhập chiếm trên 40% tổng thu nhập từ KHDN.

Nhóm khách hàng đạt điểm xếp hạng KHTT Member nhưng không đủ mức đóng góp TOI để đạt hạng VIP và KHTT A (từ 5000 đến 10000 điểm KHTT) với số lượng khoảng 21 đến 22 khách hàng, chiếm tỷ lệ trên 25% trong tổng thu nhập từ KHDN. Bình quân mỗi khách hàng thuộc nhóm này có mức TOI đóng góp cho chi nhánh vào khoảng 95tr/năm.

e. Đánh giá mục tiêu chất lượng

Mục tiêu chất lượng được đánh giá dựa trên khảo sát về mức độ hài lòng của 100 KHDN ngẫu nhiên có sử dụng các sản phẩm dịch vụ tại Sacombank Quảng Nam để lấy ý kiến khách hàng về mức độ hài lòng của khách hàng khi giao dịch tại Sacombank chi nhánh Quảng Nam.

Qua khảo sát thực tế cho thấy, tỷ lệ khách hàng đánh giá Sacombank CN Quảng Nam đáp ứng được mức mong đợi là 72%, 10% KHDN đánh giá CN đáp ứng vượt mức mong đợi, tỷ lệ này là

khá tốt. 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 khách hàng doanh nghiệp giao dịch tại CN Quảng Nam tuy nhiên qua đó phần nào cho thấy rằng mối quan hệ giữa CN Quảng Nam với khách hàng là tốt, CN Quảng Nam đã phần nào thỏa mãn được nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều vấn đề CN Quảng Nam cần tiếp tục quan tâm cải thiện hơn nữa để thỏa mãn các KHDN như về công tác chăm sóc khách hàng cũng như về việc cung cấp thông tin cho khách hàng. Đối với nhóm KHDN VIP, qua khảo sát cho thấy khách hàng hài lòng với chính sách VIP mà CN đang áp dụng, tuy nhiên CN cũng cần nỗ lực hơn nữa để thỏa mãn nhóm KH quan trọng này, đặc biệt phải chú trọng đến vấn đề tạo môi trường để KH đánh giá, góp ý nêu lên tiếng nói, thể hiện vai trò đối tác của mình.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI SACOMBANK CHI NHÁNH QUẢNG NAM

2.3.1. Những mặt thành công

- 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.
- Đã có sự phân loại KHDN dựa trên việc quan hệ của KHDN với chi nhánh, việc xếp loại được cập nhật thường xuyên trong các tháng.
- Sacombank Quảng Nam thường xuyên phân tích các dữ liệu bên trong, bên ngoài qua thống kê để cải tiến các quy định về chính sách khách hàng để nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.
- Đã có quy định để chuẩn hóa quy trình tiếp nhận và xử lý phàn nàn từ phía khách hàng.

- 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.

- Tôn trọng các cam kết với khách hàng và luôn vì hiệu quả hoạt động kinh doanh và lợi ích thực sự của khách hàng.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

a. Hạn chế

- Chưa xây dựng được hệ thống CRM chuẩn mực.
- Đã có chính sách ưu đãi cho khách hàng VIP. Tuy nhiên hoạt động tạo giá trị cho khách hàng doanh nghiệp vẫn còn chung chung, chưa có sự chuyên biệt hóa cho từng KHDN. Chưa có chính sách cho các doanh nghiệp liên quan đến khách hàng doanh nghiệp VIP hiện hữu tại chi nhánh. (công ty con, công ty liên quan).

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

- Hạn chế về các kênh thông tin về sản phẩm mà khách hàng có thể tiếp cận, cụ thể là chưa thiết kế website riêng của chi nhánh.

- Sacombank CN Quảng Nam còn thụ động trong việc tiếp nhận thông tin từ phía KHDN đang có giao dịch tại chi nhánh, chưa giúp cho KHDN thể hiện được vai trò đối tác của mình trong mối quan hệ với ngân hàng, cụ thể là chưa có những cuộc điều tra khảo

sát ý kiến của khách hàng, cũng như liên kết lấy thông tin từ các cơ quan quản lý tại địa phương.

- Chưa có chính sách cụ thể để tìm kiếm khách hàng mới; chưa xác định được khách hàng tiềm năng tốt, dễ lôi kéo.

- Công tác phân loại khách hàng để xác định khách hàng mục tiêu còn chưa phù hợp với tình hình trên địa bàn. Cụ thể, nhóm KHTT Member không đạt mức TOI yêu cầu để đạt VIP và các khách hàng thuộc nhóm A (KH có mức điểm KHTT từ 5000 đến 10000) chiếm tỷ trọng không lớn trong nhóm khách hàng phổ thông, nhưng mức thu nhập từ nhóm khách hàng này chiếm tỷ trọng trên 25% tổng thu nhập từ KHDN. Tuy nhiên, chi nhánh không hề có chính sách chăm sóc cụ thể cho nhóm khách hàng được đánh giá là “có giá trị” này.

- Việc đánh giá kết quả hệ thống CRM chỉ mới dừng lại ở việc đánh giá kết quả hoàn thành kế hoạch, chưa có hệ thống chỉ tiêu đánh giá, kiểm soát hoạt động CRM đầy đủ các yếu tố.

b. Nguyên nhân hạn chế

- Nguyên nhân bên trong

- + Việc ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng tại Sacombank còn mới mẻ, Sacombank chưa nghiên cứu, đầu tư xây dựng một chiến lược CRM hoàn chỉnh trong toàn bộ hệ thống, việc triển khai CRM mang tính tự phát từng chi nhánh, từng mảng hoạt động.

- + Sacombank 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 chuyên biệt phục vụ công tác CRM. Các ứng dụng

hỗ trợ cho công tác CRM còn đang trong quá trình thử nghiệm, gặp nhiều lỗi khi sử dụng.

- + Sacombank còn chậm trong việc ban hành chính sách chăm sóc, phát triển quan hệ với khách hàng doanh nghiệp và chính sách này chưa được triển khai kịp thời và đồng bộ tại Sacombank Quảng Nam nên hoạt động CRM chưa thực sự đạt kết quả tốt.

- + Quyền hạn của giám đốc chi nhánh trong công tác quan hệ khách hàng còn thấp, mức phán quyết ưu đãi còn hạn chế.

- + Việc phân khúc và xếp hạng KHDN là hoàn toàn phụ thuộc theo quy định của hội sở, trong khi quy mô của khách hàng doanh nghiệp trên địa bàn còn khá nhỏ, rất khó để đạt hạng khách hàng thân thiết hay trở thành khách hàng VIP.

- + 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 quan hệ 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

Bên cạnh những nguyên nhân bên trong, thì những yếu tố liên quan đến nền kinh tế, và những biến động mạnh của thị trường phần nào ảnh hưởng đến công tác quản trị quan hệ KHDN tại chi nhánh.

Từ những vấn đề lý luận nêu ở chương 1, trong chương 2 tác giả đã nhấn mạnh về thực trạng hoạt động CRM khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank Quảng Nam, trong đó tác giả đã làm rõ các vấn đề về công tác tổ chức hoạt động CRM, phân tích đánh giá các thực trạng tiến trình thực hiện CRM khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank Quảng Nam, ... Bên cạnh đó tác giả cũng đã khảo sát nhằm đo lường

mức độ hài lòng của khách hàng doanh nghiệp trong mối quan hệ với Sacombank Quảng Nam. Từ những kết quả nghiên cứu được, tác giả đã đánh giá hoạt động CRM khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank Quảng Nam làm cơ sở để đưa ra các giải pháp và các kiến nghị đối với Sacombank nói chung và Sacombank Quảng Nam nói riêng.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN CHI NHÁNH QUẢNG NAM

3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI SACOMBANK CHI NHÁNH QUẢNG NAM

3.1.1. Mục tiêu của ngân hàng Sacombank chi nhánh Quảng Nam

- a. Chiến lược kinh doanh của Sacombank*
- b. Mục tiêu chung*
- c. Mục tiêu cụ thể của Sacombank Quảng Nam*

3.1.2. Định hướng hoạt động quản trị quan hệ KHDN của Sacombank Quảng Nam trong thời gian đến

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI SACOMBANK CHI NHÁNH QUẢNG NAM

3.2.1. Nâng cao sự đầy đủ, tính chuẩn xác về nguồn thông tin trong công tác xây dựng cơ sở dữ liệu

- Sacombank Quảng Nam cần phải quán triệt công tác nhập liệu thông tin khách hàng một cách cụ thể, nhằm có sự nhất quán trong việc nhập liệu thông tin khách hàng

- Sacombank Quảng Nam 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.

- Sacombank Quảng Nam cần triển khai các biện pháp nhằm cập nhật và bổ sung thường xuyên dữ liệu khách hàng doanh nghiệp, cần chú trọng hơn nữa công tác thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng.

- Nâng cấp chương trình quản lý thông tin khách hàng để có thể cung cấp trực quan tổng thể thông tin lịch sử cũng như thông tin hiện tại về tình hình sử dụng sản phẩm dịch vụ của KHDN.

3.2.2. Nâng cao tính hiệu quả trong việc khai thác cơ sở dữ liệu về khách hàng doanh nghiệp

- Hiện tại Sacombank đã có những tiêu thức phân loại KHDN dựa trên những đóng góp mà doanh nghiệp đó mang lại cho ngân hàng. Tuy nhiên với đặc thù của KHDN trên địa bàn doanh nghiệp trên Quảng Nam với quy mô vừa và nhỏ, việc phân loại như đang áp dụng ở chi nhánh sẽ khiến nhiều khách hàng doanh nghiệp có giá trị, trung thành, tuy nhiên không đạt được mức xếp hạng để hưởng những chính sách ưu đãi hiện có. Cụ thể, theo như phân tích tại chương 2, nhóm khách hàng “có giá trị” chiếm tỷ trọng không lớn, nhưng đóng góp trên 25% trong tổng thu nhập từ KHDN. Từ thực tế như vậy, người nghiên cứu đề xuất ngân hàng nên có sự đánh giá, nhằm nhận biết được những khách hàng “*có giá trị*” của chi nhánh.

Dựa trên mức đóng góp bình quân của nhóm khách hàng này trong giai đoạn qua, tức vào khoảng 95tr/ năm. Tác giả đề xuất điều

kiện đủ để xếp loại KH “có giá trị” là mức TOI đóng góp trong 3 tháng gần nhất đạt từ 25 triệu VNĐ trở lên.

Việc xếp loại cụ thể như sau.

Bảng 3.1: Xếp loại KH “có giá trị”

Điều kiện cần	Điều kiện đủ
<ul style="list-style-type: none"> - Là KHTT Member trở lên - KH có điểm xếp hạng KHTT thuộc nhóm (A) $5000 \leq A < 10000$	<ul style="list-style-type: none"> - Mức TOI đóng góp trong 3 tháng gần nhất(X) $X \geq 25$ tr đồng
<ul style="list-style-type: none"> - Đối với khách hàng sử dụng sản phẩm tiền vay, khách hàng phải đồng thời các điều kiện sau <ul style="list-style-type: none"> + Có xếp hạng tín dụng tối thiểu A + Không phát sinh nợ quá hạn trong vòng 6 tháng gần nhất (tại Sacombank và các ngân hàng khác) + Không thuộc danh sách KH được cơ cấu nợ trong vòng 6 tháng gần nhất. 	<ul style="list-style-type: none"> - Khách hàng đã sử dụng tối thiểu 2 sản phẩm trong các sản phẩm dịch vụ sau <ul style="list-style-type: none"> + Tiền gửi không kỳ hạn, hoặc các dịch vụ ngân hàng điện tử, hoặc dịch vụ chuyển tiền trong nước + Tiền gửi có kỳ hạn + Tiền vay + Bảo lãnh + Thanh toán quốc tế + Thu chi hộ, hoặc chi lương

Với nhóm khách hàng “có giá trị” tác giả nghiên cứu đề xuất áp dụng chính sách VIP Member có thời hạn (1 tháng) nhằm giúp cho KH cảm nhận được sự quan tâm về mặt lợi ích của NH đối với mình, từ đó nâng cao lòng trung thành và tăng sự đóng góp của khách hàng cho chi nhánh.

- Xác định những khách hàng có nguy cơ sẽ bỏ đi (KH có doanh số giao dịch giảm dần theo thời gian 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.

3.2.3. Tăng cường thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho khách hàng

Dựa trên việc phân loại KHTT và chính sách chăm sóc chung của Sacombank, Chi nhánh nên thiết kế một cách chi tiết các hoạt động tương tác, chăm sóc, hỗ trợ khách hàng, nhằm xác định rạch ròi chính sách chăm sóc cho từng nhóm KHDN. Cụ thể như sau:

- Cần lên kế hoạch việc gặp, làm trực tiếp định kỳ với khách hàng, mức độ gặp gỡ nhiều hơn đối với nhóm khách hàng đóng góp cao hơn, quan trọng hơn.
- Cần chủ động thăm dò ý kiến về sự hài lòng của khách hàng theo định kỳ.
- Thông báo bằng email, tin nhắn tự động nếu khách hàng có yêu cầu.
- Chi nhánh cần thực hiện tốt các chính sách ưu đãi, đồng thời lựa chọn chính sách ưu đãi có lợi nhất cho khách hàng trong từng thời kỳ.
- Chi nhánh cần áp dụng chính sách ưu đãi cho các KHDN là các DN liên quan đến các DN đạt hạng VIP tại chi nhánh.
- Cần quy định cụ thể việc chăm sóc lãnh đạo của KHDN VIP.

3.2.4. Hoàn thiện về công tác tổ chức bộ phận quan hệ khách hàng

a. Công tác tổ chức

- Con người
- + Công việc đầu tiên cần thực hiện là phải làm thay đổi nhận thức của Ban lãnh đạo Chi nhánh và nhân viên về tầm quan trọng của công tác CRM.

+ Ngân hàng phải không ngừng hoàn thiện bộ máy nhân sự, hoàn thiện công tác tuyển dụng, tăng cường đào tạo lãnh đạo và nhân viên có năng lực, kinh nghiệm làm việc và tâm huyết trong công tác, mọi nhân viên phải nắm vững phương châm lấy KH làm trung tâm.

- Thành lập bộ phận Marketing

Hiện nay, Sacombank Quảng Nam chưa có bộ phận hoặc phòng Marketing thực hiện việc lên kế hoạch phân tích KHDN và chăm sóc KHDN. Nhiệm vụ này đang được Phòng Kinh doanh và các Phòng tự triển khai theo cách của mình chứ chưa thống nhất trong toàn Chi nhánh. Đồng thời các cán bộ chăm sóc KHDN kiêm nhiệm hiện nay không có cán bộ được đào tạo chuyên ngành Marketing nên khá bị động trong công tác quản lý và chăm sóc KH. Do đó, ngân hàng cần phải thành lập thêm bộ phận Marketing và bộ phận hỗ trợ KH đồng thời tuyển dụng thêm nhân viên có kinh nghiệm và chuyên ngành Marketing để nâng cao công tác chăm sóc và tiếp thị tại ngân hàng. Bên cạnh đó, bộ phận Marketing phải xây dựng chính sách chăm sóc KHDN phù hợp chung cho tất cả các Phòng ban, tránh tình trạng phân biệt KH của từng Phòng ban mà phải là KH của Chi nhánh.

b. Công nghệ

- Trong thời gian đến, ngân hàng cần tiếp tục hoàn thiện các phần mềm đang triển khai, đồng thời tạo sự đồng bộ, tập trung dữ liệu về một đầu mối, để tiện cho việc tra cứu và quản lý.

- Cần triển khai hệ thống trực tuyến tư vấn và hỗ trợ KH: cần xây dựng website riêng cho chi nhánh Quảng Nam để cập nhập thông tin về sản phẩm dịch vụ, những ưu đãi đang được áp dụng cho KHDN trên địa bàn, giúp khách hàng tìm kiếm thông tin một chủ động và nhanh chóng nhất.

3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện CRM khách hàng doanh nghiệp

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 tích cực”
- + 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 Sacombank Quảng Nam.
- + 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.
- + Tạo điều kiện dễ dàng cho khách hàng góp ý và khiếu nại.

3.2.6. Các giải pháp hỗ trợ khác

- Xây dựng văn hóa hướng vào KH
- Xây dựng cơ chế động lực, gắn thu nhập của cán bộ công nhân viên 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.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỀ XUẤT THỰC HIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI SACOMBANK CHI NHÁNH QUẢNG NAM

3.3.1. Kiến nghị đối với Sacombank

3.3.2. Kiến nghị đối với Sacombank Quảng Nam

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

- Ban Giám đốc cần phải xây dựng tầm nhìn CRM cho Sacombank Quảng Nam trong thời gian đến.

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

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

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

- Đề xuất với Sacombank Hội Sở thành lập bộ phận hoạt động quản trị quan hệ khách hàng trên nguồn lựa hiện có của chi nhánh hoặc tuyển dụng thêm nhân sự nếu cần thiết.

Trong chương 3, dựa trên những mục tiêu, định hướng cũng như thực trạng hoạt động quản trị quan hệ KHDN tại Sacombank Quảng

Nam, tác giả luận văn đã nêu ra những giải pháp, đề xuất nhằm hoàn thiện công tác quản trị quan hệ KHDN tại Sacombank Quảng Nam.

KẾT LUẬN

Với mục đích nghiên cứu cơ sở lý luận của CRM và thực trạng CRM khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank Quảng Nam trong thời gian qua và từ cơ sở đó đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác CRM khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank Quảng Nam, luận văn đã hoàn thành một số nội dung chủ yếu sau:

- Hệ thống hóa căn bản lý luận, nội dung, tầm quan trọng, các yếu tố ảnh hưởng và các nhân tố đánh giá công tác quản trị quan hệ khách hàng nói chung và của một doanh nghiệp trong lĩnh vực tài chính ngân hàng nói riêng.

- Làm rõ vấn đề thực trạng về các công việc, giai đoạn, nội dung của công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank Quảng Nam, đồng thời cũng làm rõ vấn đề tổ chức quản trị quan hệ khách hàng, các vấn đề liên quan như sự hài lòng của khách hàng, công tác chăm sóc khách hàng.

- Cuối cùng, tác giả đã dựa trên những căn cứ khoa học và thực tiễn để đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank Quảng Nam.

Mặc dù tác giả cũng có nhiều cố gắng để đạt được những kết quả nghiên cứu như đã trình bày, nhưng luận văn không tránh khỏi những thiếu sót, do đó tác giả mong nhận được ý kiến đóng góp của các nhà khoa học và quý thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.