

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

HUỲNH THỊ KIM PHƯƠNG

QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI
NGÂN HÀNG CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG
VPBANK, CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2015

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. TRƯƠNG HỒNG TRÌNH

Phản biện 1: TS. Nguyễn Trung Kiên

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Hùng

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp
thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 18
tháng 01 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

Việc xây dựng mối quan hệ khách hàng dài hạn sẽ giúp giảm bớt sự rời bỏ của khách hàng, giảm chi phí và tăng doanh thu. Đối với Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh Vượng – Chi nhánh Đà Nẵng, đây là một trong số những ngân hàng có số lượng khách hàng thỏa mãn với chất lượng của sản phẩm, dịch vụ hiện tại chưa thật sự nhiều. Chính vì vậy, để có thể thành công trong chính sách sử dụng khách hàng như một công cụ cạnh tranh thì Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh Vượng - Chi nhánh Đà Nẵng cần xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM) nhằm tạo ra và duy trì mối quan hệ bền vững với khách hàng thông qua việc thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng, qua đó gia tăng giá trị cho khách hàng, nâng cao được hình ảnh của mình đối với khách hàng, và hỗ trợ cho hoạt động của doanh nghiệp để đảm bảo khách hàng được phục vụ tốt nhất.

Xuất phát từ nhận thức trên và với mong muốn tìm hiểu, đi sâu nghiên cứu và ứng dụng kiến thức đã được học vào thực tế, tôi quyết định chọn đề tài "*Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng VPBank, Chi nhánh Đà Nẵng*" làm luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Nội dung của luận văn chú trọng vào những vấn đề chính sau đây:

- Hệ thống hóa các khái niệm, kiến thức và các vấn đề liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng và chọn lựa mô hình ứng dụng CRM phù hợp với điều kiện ngân hàng thương mại..
- Phân tích và đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh Vượng - Chi nhánh Đà Nẵng.
- Đề xuất các giải pháp để xây dựng hệ thống CRM hữu hiệu.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động CRM tại Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh Vượng - Chi nhánh Đà Nẵng.

- Phạm vi nghiên cứu: nghiên cứu thực trạng hoạt động CRM ở Ngân hàng CP VPBank- Đà Nẵng từ 2010 -2013.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp xử lý thông tin dựa trên những dữ liệu thứ cấp thu thập từ Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh Vượng - Chi nhánh Đà Nẵng.

- Phương pháp điều tra, phỏng vấn, thiết lập bảng câu hỏi kết hợp với phương pháp phân tích và trình bày thông tin.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

- Định hướng cụ thể hơn hoạt động CRM cho Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh Vượng - Chi nhánh Đà Nẵng.

- Phân tích khách hàng để có một bức tranh tổng thể về khách hàng và hiểu rõ hơn về nhu cầu của họ, thông qua đó xây dựng chính sách hợp lý để thỏa mãn hơn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

- Xây dựng chính sách cho từng khách hàng mục tiêu

- Nâng cao lòng trung thành của khách hàng thông qua hoạt động CRM

6. Cấu trúc của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và một số phụ lục, luận văn được chia thành 3 chương như sau:

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

Chương 2: Tổng quan hoạt động kinh doanh và thực trạng CRM tại Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh Vượng - Chi nhánh Đà Nẵng.

Chương 3: Đánh giá và hoàn thiện hệ thống CRM tại Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh Vượng - Chi nhánh Đà Nẵng.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1. KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1.1. Khách hàng

✚ Khái niệm khách hàng:

Khách hàng của một tổ chức là một tập hợp những cá nhân, nhóm người, doanh nghiệp... có nhu cầu cần sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp và mong muốn được thỏa mãn nhu cầu đó của mình.

✚ **Phân loại khách hàng:**

Dựa vào hành vi mua của khách hàng có thể phân thành hai loại: khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức.

- Khách hàng tổ chức:

- Khách hàng cá nhân:

* **Các loại khách hàng trong ngân hàng**

Tại các ngân hàng, khách hàng thường được tách ra thành nhóm dựa trên số lượng sản phẩm được sử dụng và số kết dư tài khoản, có hai loại khách hàng khác nhau liên quan đến ngân hàng:

- Mỗi quan hệ giữa các khách hàng có *số lượng sử dụng sản phẩm và số dư tài khoản ít* với các ngân hàng được gọi là "quan hệ trao đổi giao dịch".

- Mỗi quan hệ giữa các khách hàng có *số lượng sử dụng sản phẩm và số dư tài khoản nhiều* với các ngân hàng sẽ tạo ra mối quan hệ "Gia tăng giá trị" hoặc "hợp tác".

* **Một số đặc điểm về khách hàng của Ngân hàng thương mại:**

- Khách hàng thuộc nghiệp vụ huy động vốn:

- Khách hàng thuộc nghiệp vụ cho vay:

- Khách hàng thuộc nghiệp vụ có liên quan đến các dịch vụ tài chính tiền tệ, tài sản của ngân hàng:

1.1.2. Giá trị khách hàng

- a. *Khái niệm về giá trị khách hàng*
- b. *Các yếu tố quyết định giá trị dành cho khách hàng*
- c. *Các giai đoạn phát triển của quan hệ khách hàng*
- d. *Mối quan hệ giữa Marketing quan hệ và CRM*

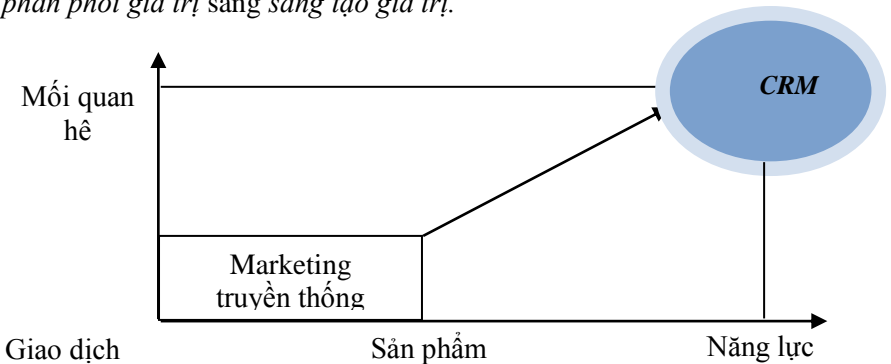
1.1.3. Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng

a. *Khái niệm*

Trong bài luận văn này, tác giả tiếp cận quản trị quan hệ khách hàng theo khái niệm: “*Quản trị quan hệ khách hàng là một phương pháp giúp doanh nghiệp tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả, quản lý các thông tin khách hàng và các vấn đề khác nhằm phục vụ khách hàng tốt nhất*”

b. *Bản chất của CRM*

Trọng tâm của mối quan hệ khách hàng là dịch chuyển từ việc *phân phối giá trị sang sáng tạo giá trị*.



Hình 1.3 Bản chất của CRM

c. *Lợi ích của CRM*

Giảm chi phí tìm kiếm khách hàng; Không cần phải tìm kiếm nhiều khách hàng mà thay vào đó là giữ một nhóm khách hàng cũ của doanh nghiệp; Giảm chi phí bán hàng; Lợi nhuận từ khách hàng

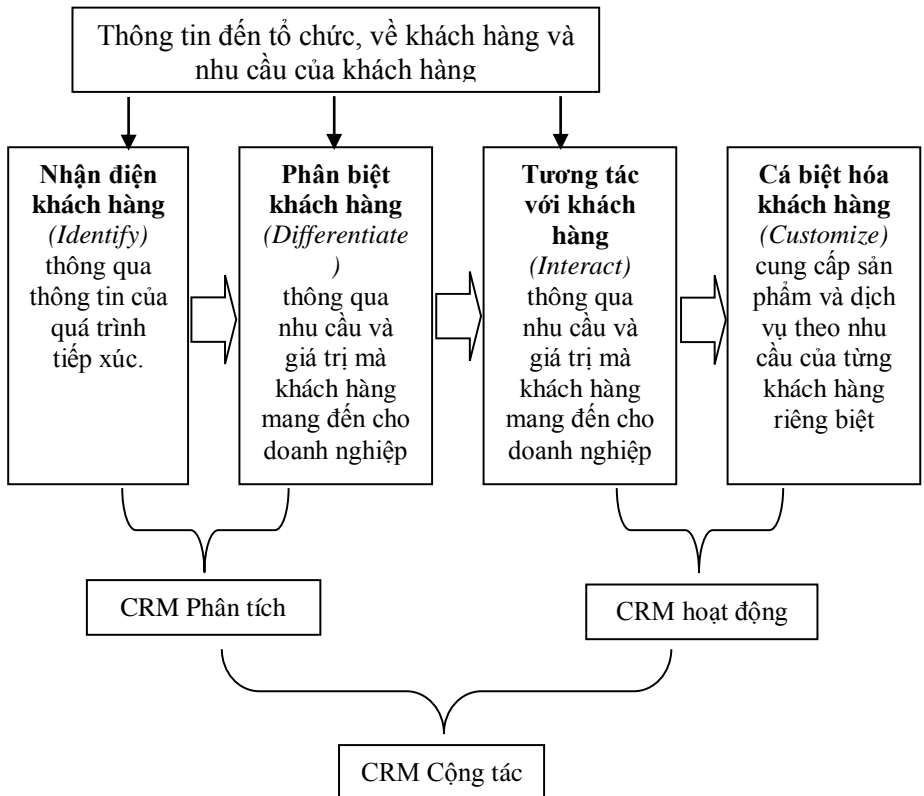
cao hơn; Tăng cường lòng trung thành của khách hàng; Đánh giá lợi nhuận từ khách hàng

1.2. TIẾP CẬN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.2.1. Triết lý tương tác khách hàng one - to - one:

Tương tác khách hàng “one to one” là triết lý của CRM. Nền tảng của triết lý là “Phục vụ mỗi khách hàng theo một cách riêng biệt”.

Triết lý này bao gồm bốn bước cơ bản hay còn gọi là mô hình IDIC:



Hình 1.4 Các cấp độ của CRM

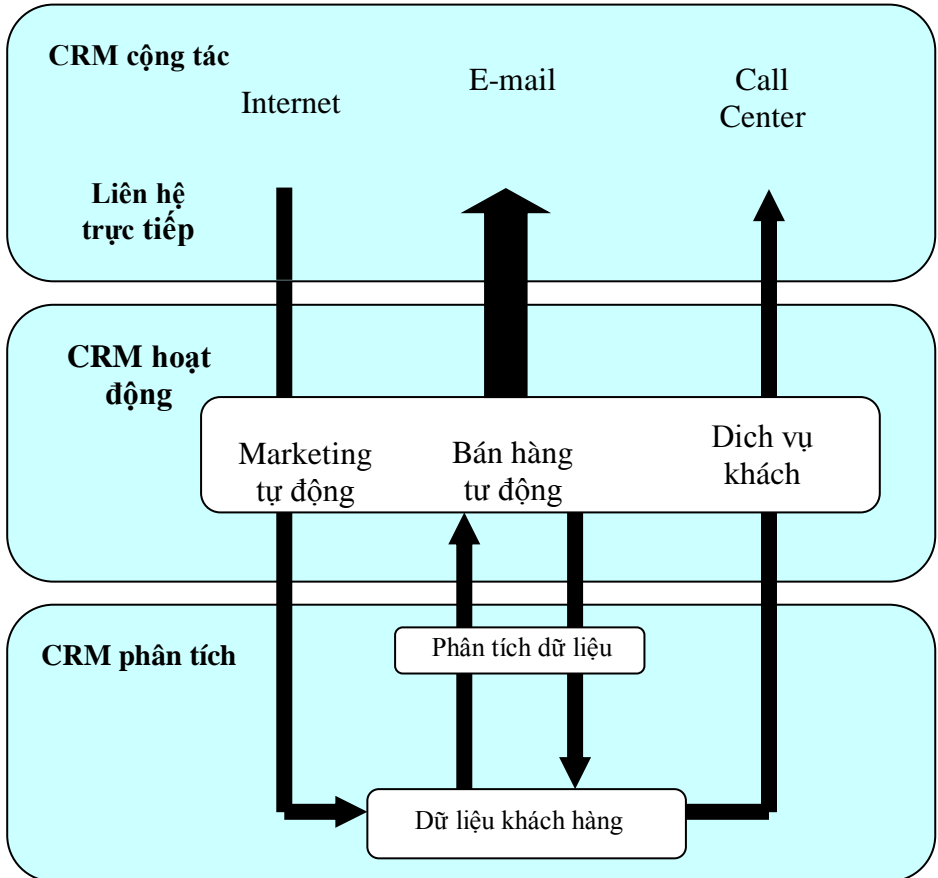
Nguồn: *The IDIC Methodology (Peppers and Rogers, 2004)*

Mô hình IDIC có thể phân thành hai hoạt động lớn là phân tích và hoạt động.

1.2.2. CRM hoạt động (Operational CRM)

1.2.3. CRM phân tích (Analytical CRM)

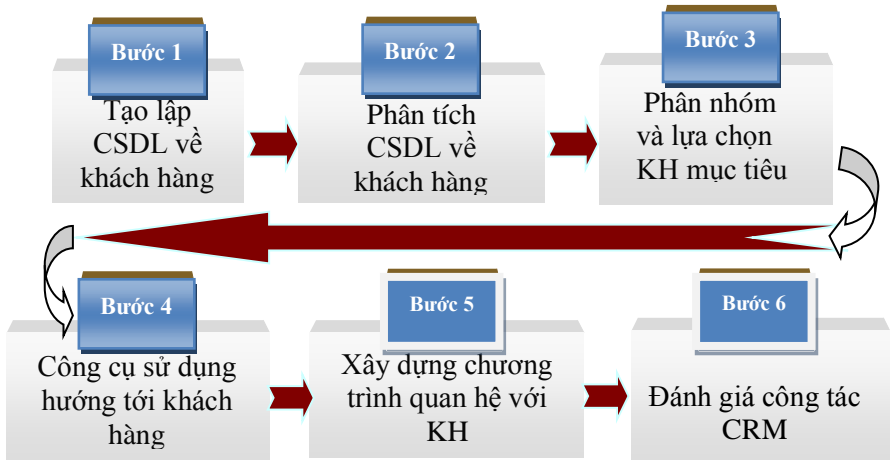
1.2.4. CRM cộng tác: (Collaborative CRM)



Hình 1.7 Thành phần kiến trúc của CRM

Nguồn: Kracklauer và Mill, 2004, "Collaborative customer relationship management taking crm to the next level"

1.3. TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN CRM:



Hình 1.8 Tiến trình thực hiện CRM

1.3.1. Tạo lập CSDL về khách hàng

1.3.2. Phân tích CSDL về khách hàng

1.3.3. Phân nhóm khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu

✚ Phân loại các khách hàng thành những nhóm khác nhau:

Phân nhóm KH theo giá trị: Mục tiêu của doanh nghiệp là gia tăng giá trị khách hàng

❖ *Tiêu chí 1: Phân nhóm khách hàng theo giá trị vòng đời của khách hàng (Lifetime Customer Value LCV)*

❖ *Tiêu chí 2: Phân nhóm khách hàng theo sản phẩm, dịch vụ đang sử dụng*

❖ *Tiêu chí 3: Phân nhóm khách hàng theo các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính*

❖ *Tiêu chí 4: Phân nhóm theo chi phí*

Phân nhóm khách hàng theo nhu cầu:

✚ **Xác định nhóm khách hàng mục tiêu:**

Chọn các khách hàng có giá trị nhất trong các KH theo tiêu chí phân loại đã lựa chọn.

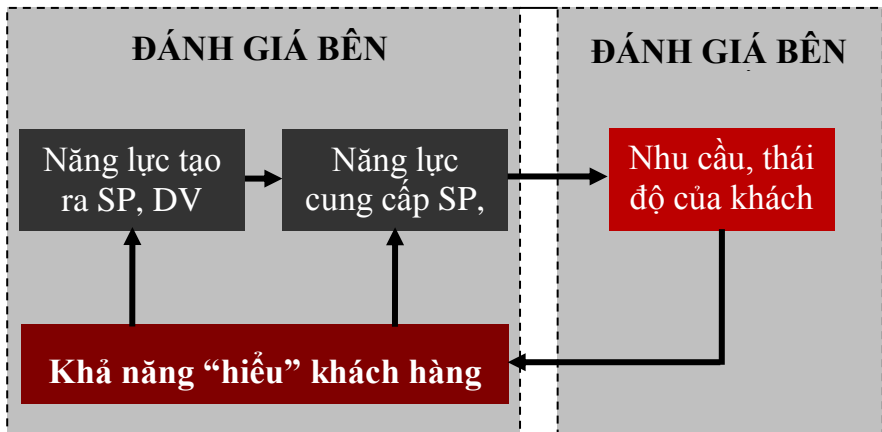
1.3.4. Công cụ sử dụng hướng tới khách hàng:

- ✚ Một số công cụ tương tác với khách hàng:
- ✚ Đánh giá các hình thức tương tác:
- ✚ Lựa chọn hình thức tương tác:
- ✚ Kết quả của quá trình tương tác:

1.3.5. Xây dựng chương trình quan hệ với khách hàng mục tiêu

1.3.6. Đánh giá công tác CRM

Đánh giá là bước cuối cùng của một chương trình CRM và cũng là cơ sở để bắt đầu một chu trình mới.



Hình 1.9: Mô hình đánh giá chương trình CRM

- ✚ Đánh giá bên trong:
- ✚ Đánh giá bên ngoài:

1.4. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.4.1. Nhân tố bên ngoài

1.4.2. Nhân tố bên ngoài

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG (VPBANK ĐÀ NẴNG)

2.1. SƠ LƯỢC VỀ LỊCH SỬ HÌNH THÀNH, CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ VÀ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỬA HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG (VPBANK)

2.1.1 Lịch sử hình thành và quá trình phát triển VPBANK Đà Nẵng

2.1.2 Các sản phẩm và dịch vụ kinh doanh

2.1.3 Chức năng và nhiệm vụ của VPBank Đà Nẵng

2.1.4 Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của VPBank Đà Nẵng

2.1.5 Tình hình hoạt động kinh doanh của VPBank Đà Nẵng

a. Hoạt động huy động vốn

b. Hoạt động cho vay

2.1.6 Kết quả hoạt động kinh doanh của VPBank Đà Nẵng trong giai đoạn 2010-2013 (Phụ lục 3)

Nhờ có sự tăng trưởng đều đặn trong các hoạt động kinh doanh, nên kết quả kinh doanh của VPBank trong thời gian qua không ngừng tăng lên. Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận trong các năm gần đây ở mức cao. Nguồn thu nhập chủ yếu vẫn là nguồn thu từ hoạt động cho vay và các dịch vụ tín dụng, chiếm tỉ trọng rất cao, trên dưới 90% trong tổng nguồn thu nhập của VPBank. Hoạt động kinh doanh ngoại hối qua các năm đều lỗ nhưng VPBank vẫn duy trì nhằm đa dạng hóa các sản phẩm và dịch vụ của mình. Hoạt động kinh doanh chứng khoán cũng mang đến cho VPBank lợi nhuận đáng

kê và có xu hướng gia tăng mạnh mẽ, lợi nhuận từ chứng khoán kinh doanh năm 2013 tăng 59,67% so với 2012, lợi nhuận từ chứng khoán đầu tư năm 2013 tăng hơn 200% so với năm 2012, đẩy lợi nhuận từ mức âm sang dương.

2.2 CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA NGÂN HÀNG VPBANK ĐÀ NẴNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KHÁCH HÀNG

2.2.1 Đặc điểm khách hàng

Khách hàng chủ yếu mà VPBank Đà Nẵng nhắm đến là khách hàng tổ chức và khách hàng cá nhân, thể hiện rõ trong bảng 2.1

Bảng 2.1: Tỷ trọng khách hàng giao dịch với VPBank Đà Nẵng từ 2010-2013

Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	Số người	Tỷ trọng	Số người	Tỷ trọng	Số người	Tỷ trọng	Số người	Tỷ trọng
Khách hàng cá nhân	3.928	90,60%	4.734	89,56%	6.661	88,60%	10.627	88,34%
Khách hàng tổ chức	408	9,40%	552	10,44%	857	11,40%	1.403	11,66%

Nguồn: Báo cáo thường niên 2013 của VPbank

2.2.2 Chất lượng nguồn nhân lực

Cuối năm 2013, VPBank Đà Nẵng có 127 cán bộ, nhân viên đang công tác, phục vụ tại, đây, trong đó: có 69 cán bộ, nhân viên nam, chiếm 54,33%; trình độ chuyên môn cụ thể là: 97 cán bộ, nhân viên có trình độ đại học và sau đại học, chiếm 71,65%, 27 cán bộ, nhân viên có trình độ cao đẳng, chiếm 21,26% và 9 cán bộ, nhân viên trình độ trung cấp, chiếm 7,09%.

2.2.3 Yếu tố văn hóa

Văn hóa doanh nghiệp của VPBank được xây dựng và vun đắp dựa trên 6 giá trị cốt lõi: **Khách hàng là trọng tâm, Hiệu quả, Tham vọng, Phát triển con người, Tin cậy, Tạo sự khác biệt.**

Và với phương châm: “**Hướng tới khách hàng là giá trị cốt lõi**”, VPBank cam kết thoả mãn tối đa lợi ích của khách hàng trên cơ sở cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ phong phú, đa dạng, đồng bộ, nhiều tiện ích, chi phí có tính cạnh tranh.

2.3 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC CRM TẠI VPBANK – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.3.1 Thu thập thông tin khách hàng

a. Hệ thống thông tin khách hàng

❖ **Tại bộ phận tín dụng:** Hồ sơ của khách hàng do cán bộ tín dụng quản lý khách hàng lưu tại Phòng Tín dụng, bao gồm:

✚ *Hồ sơ của khách hàng cá nhân, bao gồm*

✚ *Hồ sơ của khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ*

✚ *Hồ sơ của khách hàng doanh nghiệp lớn*

❖ **Tại bộ phận Dịch vụ khách hàng:** Lưu giữ các hồ sơ liên quan đến hoạt động giao dịch tiền gửi, chuyển tiền, thanh toán của khách hàng.

✚ *Hồ sơ khách hàng cá nhân*

✚ *Hồ sơ của khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ*

✚ *Hồ sơ của khách hàng doanh nghiệp lớn*

Việc lưu giữ và quản lý hồ sơ giấy tại VPBank Đà Nẵng có sự phân cấp rõ ràng, thuận tiện cho việc tìm kiếm hồ sơ và kiểm tra thông tin khách hàng khi kết thúc giao dịch. Tuy nhiên, công tác quản lý, lưu trữ hồ sơ tại các bộ phận chưa theo một quy trình chuẩn

nên cũng hạn chế trong công tác quản lý hồ sơ khách hàng. Hơn nữa, thông tin phản hồi của khách hàng được bộ phận Dịch vụ khách hàng tiếp nhận và trình lên lãnh đạo, chưa được cập nhật vào hệ thống. Việc này sẽ làm cho lãnh đạo VPBank Đà Nẵng bị động và khó khăn trong việc giữ mối quan hệ với khách hàng.

b. Các module ứng dụng chương trình CRM

Ngân hàng VPBank Đà Nẵng nói riêng và Hội sở VPBank nói chung đều sử dụng phần mềm Core Banking T24

Module CIF (Customer Information File)

Mỗi khách hàng có một mã số, gọi là số CIF; với mã số này, ngân hàng có thể quản lý được các tài khoản khách hàng tại ngân hàng, các khoản vay của khách hàng tại thời điểm hiện tại, số dư tiền vay, số dư tiền gửi, tài sản đảm bảo, thời gian thực hiện tín dụng, từ đó giúp ngân hàng đưa ra những chính sách cho từng khách hàng phù hợp.

Nhìn chung, quá trình tạo lập và quản lý CSDL về khách hàng của VPBank Đà Nẵng được thực hiện thường xuyên. Tuy nhiên, những thông tin này còn ít và quá đơn giản, hiệu quả đem lại cho người sử dụng thông tin chưa cao. Việc quản lý hồ sơ khách hàng trên phần mềm chưa phản ánh đầy đủ các nội dung mà ngân hàng cần để có thể đánh giá được thực trạng tín dụng của khách hàng tại ngân hàng. Hơn nữa, một số cán bộ, nhân viên chưa nhận thức được tầm quan trọng của công tác CRM và kỹ năng sử dụng chương trình phần mềm quản trị chưa thành thạo nên việc cập nhật thông tin đã bỏ qua một số bước. Hạn chế này dẫn đến khó khăn trong việc xác định khách hàng mục tiêu và khó khăn việc triển khai chương trình CRM tại chi nhánh Đà Nẵng một cách hiệu quả.

2.3.2 Xây dựng CSDL về khách hàng

Xây dựng CSDL về khách hàng là điều cần thiết trước khi bước vào xây dựng một giải pháp CRM đầy đủ, là nền tảng cho bất kỳ hoạt động CRM nào. Đối với VPBank Đà Nẵng, dữ liệu về khách hàng đã được xây dựng, cập nhật. Tuy nhiên tính liên tục và đầy đủ của dữ liệu về khách hàng để thực hiện chương trình CRM chưa được đáp ứng, cần bổ sung để hoàn thiện CSDL về khách hàng.

2.3.3 Công tác phân nhóm và lựa chọn khách hàng mục tiêu

a. Công tác phân nhóm khách hàng có quan hệ tín dụng

- *Các chỉ tiêu tài chính*

- *Các chỉ tiêu phi tài chính*: VPbank tiến hành phân nhóm, chấm điểm một số chỉ tiêu phi tài chính sau:

+ *Chỉ tiêu về năng lực và kinh nghiệm quản lý* (đối với khách hàng tổ chức) gồm 5 chỉ tiêu:

. Kinh nghiệm trong ngành của ban lãnh đạo liên quan trực tiếp đến dự án đề xuất

. Kinh nghiệm của ban lãnh đạo

. Các thành tựu/thất bại của ban lãnh đạo

. Tính khả thi của phương án kinh doanh

. Môi trường kiểm soát nội bộ

+ *Chỉ tiêu uy tín trong giao dịch*:

*** Công tác phân nhóm chấm điểm khách hàng:**

Sau khi chấm điểm xong các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, nhân viên chấm điểm tín dụng, phân loại và xếp hạng theo các mức điểm và trọng số của mỗi chỉ tiêu nhỏ theo 10 hạng với thang điểm 100.

Tổng điểm khách hàng được xác định như sau:

Điểm của khách hàng = Điểm của các chỉ tiêu tài chính năm x trọng số phần tài chính năm + Điểm các chỉ tiêu tài chính quý x

Trọng số phần tài chính quý + Điểm các chỉ tiêu phi tài chính x Trọng số phần phi tài chính.

Mỗi khách hàng khi đã được đánh giá xếp hạng sẽ được xếp vào một nhóm. Đối với những khách hàng thực hiện giao dịch lần đầu, công tác chấm điểm sẽ được nhân viên tín dụng thực hiện ngay khi làm hồ sơ giao dịch, với khách hàng được đánh giá xếp hạng A trở lên sẽ được Ngân hàng chấp nhận cho vay. Công tác chấm điểm khách hàng được VPbank Đà Nẵng thực hiện chấm điểm định kỳ 6 tháng/1 lần.

b. Công tác phân nhóm khách hàng có quan hệ tiền gửi:

Nhìn chung, công tác phân nhóm khách hàng được ngân hàng chú trọng. Điều này giúp Ngân hàng tìm kiếm được khách hàng tiềm năng, xác định được khách hàng mục tiêu; duy trì khách hàng trung thành, loại bỏ khách hàng không đem lại lợi ích cho Ngân hàng. Tuy nhiên công tác phân nhóm chấm điểm khách hàng chưa được tiến hành thường xuyên, vẫn còn tồn tại những hạn chế: còn mang tính định tính, chưa đi sâu vào từng nhóm khách hàng để đánh giá đúng đắn giá trị mà khách hàng mang lại, sau khi đánh giá chưa có sự rà soát, kiểm tra lại để sửa chữa lỗi trong quá trình đánh giá.

2.3.4 Công cụ sử dụng hướng tới khách hàng:

a. Hệ thống công nghệ thông tin

Để truyền dữ liệu giữa các cơ sở trực thuộc, VPBank Đà Nẵng thực hiện theo 2 cách: Kết nối giữa các máy tính cá nhân được kết nối với nhau qua mạng LAN; Kết nối giữa máy chủ các phòng giao dịch và máy chủ của Ngân hàng: thông qua đường truyền Metronet (24/24h).

b. Một số công cụ Marketing

Tại trụ sở VPBank Đà Nẵng chỉ mới thiết lập đường dây phục

vụ hoạt động các máy ATM. Các phòng giao dịch và các máy ATM này được đặt tại các điểm có mật độ dân cư cao, thuận lợi cho khách hàng. Việc tiếp nhận các khiếu nại, góp ý của khách hàng hiện nay được thực hiện chủ yếu thông qua giao dịch trực tiếp, qua điện thoại, văn bản.

Đối với khách hàng trực tiếp đến ngân hàng sẽ được nhân viên tiếp tân tại quầy tiếp đón và nắm bắt thông tin chuyển bộ phận dịch vụ phục vụ.

Các kênh tư vấn, hỗ trợ khách hàng tại chi nhánh không chỉ dừng lại ở việc tiếp xúc trực tiếp, mà còn là đầu mối tư vấn bán hàng, trả lời, giải đáp những thắc mắc, khiếu nại về sử dụng sản phẩm, dịch vụ thông qua internet, email...

Tuy nhiên, hoạt động tương tác với khách hàng của VPBank Đà Nẵng vẫn còn nhiều mặt hạn chế cần khắc phục:

- + Dịch vụ chăm sóc khách hàng chỉ mang tính thụ động, VPBank Đà Nẵng chưa có Website riêng, giao dịch qua email rất ít...

- + Chưa có trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại, khi có thắc mắc khách hàng gọi đến số điện thoại các phòng giao dịch.

- + Chưa có bộ phận chăm sóc khách hàng riêng. Khi nhân viên giao dịch bận rộn thì khách hàng rất ngại hỏi những thắc mắc của mình, đồng thời các giao dịch viên sẽ cảm thấy khó chịu.

- + Ngân hàng chưa có đường dây nóng: mọi thắc mắc phải gọi đến ngân hàng thông qua số điện thoại của phòng giao dịch trong giờ hành chính.

Có thể nói, VPBank Đà Nẵng chưa thật sự chú trọng và đầu tư đúng mức đến hoạt động tương tác với khách hàng, chỉ dừng ở việc phân tích và tìm hiểu khách hàng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng

đổi với các điều kiện hiện tại của ngân hàng mà chưa tìm ra chiến lược tương tác với từng nhóm khách hàng dựa trên nhu cầu của khách hàng, chưa sử dụng công nghệ thông tin để ghi lại sự tương tác. Điều này ảnh hưởng nhiều đến việc giúp VPBank Đà Nẵng thu nhận nhiều thông tin từ khách hàng cũng như việc gìn giữ các mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

2.3.5 Xây dựng chương trình quan hệ với khách hàng mục tiêu

Điểm cốt lõi của CRM là một sự hiểu biết thấu đáo về quá trình tạo ra giá trị cho khách hàng. Hiện nay, VPBank Đà Nẵng cung ứng nhiều sản phẩm, dịch vụ và nhiều sự lựa chọn cho khách hàng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng.

- *Sản phẩm huy động vốn*
- *Sản phẩm tín dụng*
- *Dịch vụ bảo lãnh*
- *Sản phẩm thanh toán và tài trợ thương mại*

Bên cạnh những sản phẩm giao dịch chính, khách hàng được tư vấn những sản phẩm, dịch vụ công nghệ tiện ích khác kèm theo như dịch vụ thẻ các loại, dịch vụ ngân hàng điện tử Internet Banking,... đôi lúc được ưu đãi hoặc miễn giảm phí, đây cũng là một lời tri ân dành cho khách hàng thân thiết, khách hàng trung thành sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

2.3.6 Đánh giá công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng – Chi nhánh Đà Nẵng (VPBank Đà Nẵng)

a. Khảo sát sự hài lòng của khách hàng đối với một số yếu tố trong công tác quản trị khách hàng tại ngân hàng VPbank – Đà Nẵng

Đối tượng khảo sát : là các khách hàng có sử dụng dịch vụ tại VPBank Đà Nẵng.

Hình thức khảo sát: phát phiếu điều tra (Phụ lục 7)

Quy mô khảo sát: 300 khách hàng.

Phương pháp xử lý dữ liệu: Các số liệu được xử lý theo phương pháp thống kê mô tả bằng phần mềm SPSS.

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

✚ Phân tích thống kê mô tả

- **Chất lượng sản phẩm, dịch vụ**
- **Giá cả sử dụng sản phẩm, dịch vụ**
- **Thái độ, phong cách làm việc của nhân viên**
- **Linh hoạt, mềm dẻo trong giao dịch**
- **Chính sách chăm sóc khách hàng**
- **Về các phần mềm ứng dụng**
- **Công cụ tương tác với khách hàng**

Tóm lại, qua kết quả điều tra, chúng ta có thể thấy: sản phẩm, dịch vụ cung cấp tương đối tốt; Tốc độ xử lý hồ sơ, thủ tục nhanh; Giá cả sản phẩm, dịch vụ so với đối thủ cạnh tranh chấp nhận được; Thái độ và phong cách làm việc của nhân viên tương đối tốt; Nhân viên linh hoạt, mềm dẻo khi thực hiện giao dịch nhưng thật sự chưa đạt hiệu quả cao do chưa giải quyết tốt các khiếu nại của khách hàng; Cơ sở, phương tiện giao dịch thuận tiện; An toàn và bảo mật thông tin KH; Tuy nhiên, chưa chú trọng xử lý thông tin phản hồi của KH thông qua các công cụ truyền thông nhằm thỏa mãn nhu cầu của KH mọi thời điểm; Chưa có nhiều chính sách chăm sóc đến từng cá nhân khách hàng; Khả năng đáp ứng các nhu cầu đặc biệt của khách hàng chưa được chú trọng.

b. Đánh giá công tác quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng VPBank - Đà Nẵng

❖ Những tồn tại:

- Công tác quản lý, lưu trữ hồ sơ tại các bộ phận chưa theo một quy trình chuẩn nên cũng hạn chế trong công tác quản lý hồ sơ khách hàng.

- Chưa có chính sách cụ thể đối với từng phân nhóm khách hàng kể cả nhóm khách hàng tín dụng và khách hàng tiền gửi để có thể giữ chân khách hàng lâu dài.

- Việc giao tiếp với khách hàng chưa phối hợp các hình thức tương tác khách hàng một cách đồng bộ nhằm tạo sự thuận tiện, nhanh chóng cho khách hàng.

- Ngân hàng chưa xây dựng một chu trình giải quyết khiếu nại khách hàng.

- Sự chuyên môn hóa đội ngũ nhân viên chưa thật sự hiệu quả, dẫn đến một nhân viên phải xử lý nhiều công việc nên việc chăm sóc khách hàng còn hạn chế.

- Quy trình áp dụng tiến bộ của công nghệ thông tin trong quản lý còn chậm và chưa theo kịp với nhu cầu quản lý hiện tại

❖ Nguyên nhân tồn tại:

- Một số cán bộ, nhân viên cũng như các cấp lãnh đạo chưa nhận thức được tầm quan trọng của công tác CRM. Kỹ năng sử dụng chương trình phần mềm quản trị chưa thành thạo nên việc cập nhật thông tin đã bỏ qua một số bước.

- Dữ liệu khách hàng là yếu tố vô cùng quan trọng nhưng lại chưa được cập nhật thường xuyên, liên tục. Các hoạt động tương tác với khách hàng chưa có sự đồng bộ nên việc thu thập thông tin khách hàng còn hạn chế, khó nắm bắt nhu cầu của khách hàng.

- Nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng, khách hàng dễ dàng chuyển sang ngân hàng khác đáp ứng nhu cầu tốt hơn trong khi bộ máy quản trị quan hệ khách hàng tại VPBank chưa có sự đổi mới rõ rệt.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG (VPBANK ĐÀ NẴNG)

3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VPBANK ĐÀ NẴNG

3.1.1 Định hướng phát triển của VPBank (Phụ lục 9)

3.1.2 Mục tiêu kinh doanh của ngân hàng VPBank Đà Nẵng

3.1.3 Tình hình cạnh tranh giữa các ngân hàng

3.1.4 Năng lực quản trị của VPBank Đà Nẵng

a. Năng lực hoạt động

b. Hệ thống quản trị Ngân hàng


c. Hệ thống công nghệ của VPBank Đà Nẵng


3.2 GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG (VPBANK ĐÀ NẴNG)


3.2.1 Mục tiêu CRM


3.2.2 Xây dựng hệ thống CRM

a. Hoàn thiện CSDL khách hàng

 *Chuẩn hóa việc lưu trữ và quản lý hồ sơ, giấy tờ của khách hàng*

 *Đồng nhất trong quá trình cập nhật và quản lý thông tin khách hàng*

 *Thông tin khách hàng phải được cập nhật liên tục*

 *Thu thập và cập nhật thông tin phản hồi của khách hàng*

b. Phân tích CSDL khách hàng

 *Đối với khách hàng doanh nghiệp (Phụ lục 10)*

Tiêu chí 1: Phân loại khách hàng theo số dư bình quân

Tiêu chí 2: Phân loại khách hàng theo lợi ích mang lại

Tiêu chí 3: Phân loại khách hàng theo thời gian quan hệ với các tổ chức tín dụng

✚ ***Đối với khách hàng cá nhân (Phụ lục 10)***

Tiêu chí 1: Phân loại khách hàng dựa vào doanh số chuyển khoản trong năm

Tiêu chí 2: Phân loại khách hàng dựa vào số dư tiền gửi bình quân

Tiêu chí 3: Phân loại khách hàng dựa vào thời gian quan hệ với các tổ chức tín dụng.

c. Lựa chọn khách hàng mục tiêu

✚ ***Đối với khách hàng doanh nghiệp:***

Trên cơ sở của mỗi chỉ tiêu và trọng số điểm của từng chỉ tiêu, tính điểm của từng khách hàng doanh nghiệp để xếp nhóm:

$$D_{dn} = D_{TC1} * 35\% + D_{TC2} * 50\% + D_{TC3} * 15\%$$

D_{dn} : Điểm doanh nghiệp

D_{TC1} : Điểm tiêu chí 1

D_{TC2} : Điểm tiêu chí 2

D_{TC3} : Điểm tiêu chí 3

✚ ***Đối với khách hàng cá nhân:***

Trên cơ sở của mỗi chỉ tiêu và trọng số điểm của từng chỉ tiêu, tính điểm của từng khách hàng cá nhân để xếp nhóm:

$$D_{cn} = D_{TC1} * 45\% + D_{TC2} * 40\% + D_{TC3} * 15\%$$

D_{cn} : Điểm cá nhân

Kết quả chấm điểm sẽ phân thành các nhóm sau:

+ Nhóm 1: Khách hàng có tổng điểm từ 80 điểm trở lên. Đây là nhóm khách hàng cần được “*bảo vệ và ưu ái nhất*”

+ Nhóm 2: Khách hàng có tổng điểm từ 60 điểm trở lên. Đây là nhóm khách hàng cần được “ giữ gìn và duy trì”

+ Nhóm 3: Khách hàng có tổng điểm từ 40 điểm trở lên. Đây là nhóm khách hàng cần được “ thúc đẩy tới đa”

+ Nhóm 4: Khách hàng có tổng điểm từ 20 điểm trở lên. Đây là nhóm khách hàng cần được “ khuyến khích thay đổi”

+ Nhóm 5: Khách hàng có tổng điểm dưới 20 điểm . Đây là nhóm khách hàng cần được “ quan hệ bình thường và không có chính sách cho nhóm này”

d. Công cụ sử dụng hướng tới khách hàng


VPBank Đà Nẵng sẽ tập trung vào một số nội dung chủ yếu sau:


 **Nâng cao hiệu quả ứng dụng CNTT**

 **Sử dụng công cụ Marketing phù hợp với từng đối tượng khách hàng.**

e. Xây dựng chương trình quan hệ với khách hàng mục tiêu

❖ **Chính sách chung:**


 **Tiếp tục chú trọng đến chất lượng phục vụ của đội ngũ nhân viên**

 **Có các chương trình chăm sóc khách hàng cụ thể, thiết thực và phù hợp với từng đối tượng khách hàng**

 **Xây dựng bộ phận hỗ trợ khách hàng**

❖ **Chính sách cụ thể cho từng nhóm khách hàng (nhóm**

1,2,3,4):

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

➤ **Chính sách tiếp thị khách hàng**

➤ **Chính sách về cấp tín dụng**

➤ **Chính sách về bảo đảm tiền vay**

➤ **Chính sách về lãi suất tiền vay**

- *Chính sách về tiền gửi*
- *Chính sách về dịch vụ, phí dịch vụ*
- ✚ *Chính sách đối với khách hàng nhóm 2*
- ✚ *Chính sách đối với khách hàng nhóm 3*
- ✚ *Chính sách đối với khách hàng nhóm 4*

3.2.3 Một số giải pháp hỗ trợ cho hoạt động CRM tại ngân hàng VPBank

✚ *Cơ cấu hợp lý mô hình tổ chức nhằm nâng cao chất lượng quan hệ khách hàng (thành lập bộ phận chăm sóc khách hàng)*

✚ *Quản lý tốt khách hàng ở giai đoạn giao dịch*

✚ *Giải pháp về phần mềm quản trị quan hệ khách hàng*

Mua phần mềm

Dùng phần mềm miễn phí

✚ *Giải pháp về nhân sự*

3.2.4 Không ngừng kiểm tra và đánh giá quản trị quan hệ khách hàng tại VPBank Đà Nẵng

Đánh giá từ phía khách hàng: lợi ích của khách hàng, sự trung thành của khách hàng, sự thỏa mãn của khách hàng.

Đánh giá từ phía NH: Doanh thu từ các nhóm khách hàng: Lượng khách hàng mới, lợi nhuận trên đầu tư (ROI), mức độ hài lòng, trung thành của nhân viên.

Phương pháp đánh giá:

Từ phía khách hàng sẽ đánh giá qua các chỉ số của từng tiêu thức, có thể sử dụng điều tra qua bảng câu hỏi đối với khách hàng, dữ liệu thu được từ kết quả hoạt động kinh doanh (các số liệu tài chính, thị phần...), sau đó phân tích các kết quả đạt được.

Từ phía NH sẽ đánh giá hiệu quả dựa trên hình thức cho điểm, thành tích đạt được, mức độ hoạt động, sự tận tụy của nhân viên sẽ

được so sánh, xếp loại giữa các nhân viên với nhau và giữa nhân viên với tiêu chuẩn đạt được qua các chỉ số đã thiết lập trong bộ tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng của NH.

Bộ phận đánh giá:

Để kết quả đánh giá có tính trung thực cao, NH 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. Đồng thời, đánh giá chất lượng phục vụ khách hàng của nhân viên.

3.2.5 Một số kiến nghị và đề xuất cho việc xây dựng hoàn thiện CRM tại VPBank Đà Nẵng

Để thực hiện tốt chương trình này, tác giả có một số kiến nghị đối với Ban lãnh đạo:

- Lãnh đạo phải xây dựng tầm nhìn và tạo điều kiện, ủng hộ hết sức việc triển khai ứng dụng CRM tại VPBank Đà Nẵng.

- Tổ chức học tập về CRM đối với toàn thể cán bộ công nhân viên, có chính sách hợp lý nhằm đào tạo nhân viên làm việc với phong cách chuyên nghiệp

- Cần xây dựng trang web riêng cho VPBank Đà Nẵng để khách hàng tìm hiểu các loại sản phẩm hiện có, khách hàng có thể góp ý kiến về chất lượng sản phẩm, dịch vụ và chất lượng phục vụ.

- Ban giám đốc nên thành lập tổ quan hệ khách hàng với chức năng là tiếp thị khách hàng, chăm sóc khách hàng, định kỳ tổng hợp báo cáo khiếu nại của khách hàng

- Ban giám đốc và các Phòng liên quan cần thiết lập quy trình để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng đối với những sản phẩm, dịch vụ do VPBank Đà Nẵng cung cấp.

- Thiết lập quy trình giải quyết khiếu nại

KẾT LUẬN

Công tác CRM tại Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh vượng – Chi nhánh Đà Nẵng cũng đã được chú trọng tuy nhiên hoạt động này cũng còn tồn tại nhiều hạn chế và chưa mang tính lâu dài. Việc tìm ra một chiến lược kinh doanh nhằm thu hút, lựa chọn, xây dựng và duy trì quan hệ với những khách hàng có giá trị nhất để tạo ra nguồn thu nhập ổn định lâu dài, đồng thời góp phần hạn chế rủi ro là vấn đề cấp thiết đối với VPBank Đà Nẵng.

Những khách hàng đem lại lợi nhuận lớn cho ngân hàng nên họ luôn là mục tiêu săn đón của các ngân hàng. Những loại khách hàng này không chỉ nhạy cảm đối với lãi suất, bởi chỉ một sự thay đổi nhỏ của lãi suất huy động cũng tác động lớn đến tiền lãi hằng tháng mà còn nhiều nhu cầu khác thường so với những khách hàng khác. Đòi hỏi Ngân hàng có sự tương tác, nghiên cứu nhu cầu của họ muốn gì. Từ đó xây dựng chương trình đáp ứng riêng biệt cho từng khách hàng. Trong tương lai Ngân hàng CP Việt Nam Thịnh vượng - Chi nhánh Đà Nẵng cần có một chiến lược xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng nhằm đảm bảo trong việc thu hút vốn cho vay và đạt được mục tiêu trong dài hạn. Phát triển nhiều dịch vụ mới phù hợp với một ngân hàng CP hiện đại, đa năng và trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam.

Luận văn được thực hiện với sự cố gắng và mong muốn góp phần vào hoàn thiện CRM tại ngân hàng VPBank Đà Nẵng trong thời gian sắp đến. Song do trình độ còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Do vậy, tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô và những người quan tâm để luận văn được hoàn thiện hơn.