

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

**NGUYỄN THỊ THU NGUYỆT**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**  
**TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN**  
**KỸ THUƠNG - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**  
**(TECHCOMBANK)**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2013**

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

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN XUÂN LÃN**

Phản biện 1: **TS. PHẠM THỊ LAN HƯƠNG**

Phản biện 2: **TS. NGUYỄN THÀNH HIẾU**

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 03 năm 2013.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngân hàng Thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng là một ngân hàng lớn, hoạt động lâu dài ở Đà Nẵng, kinh doanh đặc thù sản phẩm tài chính, có số lượng khách hàng lớn, nhu cầu đa dạng về sản phẩm, dịch vụ, đặc biệt là rất khác nhau về hành vi và đặc điểm mua. Trong điều kiện đó, để có thể tồn tại và phát triển được, Ngân hàng cần có giải pháp để tăng cường các mối quan hệ gắn bó với khách hàng, nắm bắt được nhu cầu đa dạng của khách hàng, tìm mọi cách nâng cao giá trị cung cấp cho khách hàng so với đối thủ cạnh tranh và có một chiến lược toàn diện xây dựng, phát triển hệ thống sản phẩm dịch vụ và phát triển các mối quan hệ với khách hàng nhằm duy trì khách hàng hiện tại, phát triển khách hàng mới, với những lý do trên em chọn đề tài “ *Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Kỹ thương – chi nhánh Đà Nẵng*” làm đề tài nghiên cứu của mình

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về Quản trị quan hệ khách hàng(CRM). Phân tích tổng quan tình hình nguồn vốn và sử dụng vốn của Ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2009-2011, vận dụng lý luận của CRM để phân tích, đánh giá thực trạng công tác CRM tại Techcombank chi nhánh Đà Nẵng trong thời gian qua. Từ thực trạng kinh doanh của chi nhánh, đề xuất xây dựng kế hoạch triển khai chương trình CRM hoàn chỉnh giai đoạn năm 2012- 2015.

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

Luận văn lấy đối tượng nghiên cứu là Ngân hàng Kỹ thương Việt Nam – chi nhánh Đà Nẵng

Phạm vi nghiên cứu là hoạt động kinh doanh và chính sách khách hàng của chi nhánh trên địa bàn thành phố Đà Nẵng trong thời gian từ năm 2012 đến năm 2015 nhằm tìm cơ hội cải thiện và nâng cao kết quả kinh doanh cho chi nhánh.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Về mặt lý luận, luận văn tổng kết các lý thuyết và các công trình nghiên cứu trước đây về CRM, lựa chọn các lý thuyết nền tảng để dựa trên cơ sở đó phát triển các giải pháp cho Techcombank chi nhánh Đà Nẵng.

Về mặt phương pháp tiếp cận, luận văn thực hiện thu thập các dữ liệu cần thiết từ các nguồn sẵn có (các báo cáo của Techcombank chi nhánh Đà Nẵng, của các doanh nghiệp cạnh tranh khác trên thị trường cũng như của các báo đài), các phiếu điều tra đối với khách hàng và những cán bộ chuyên trách quản lý công tác khách hàng tại chi nhánh Ngân hàng Techcombank Đà Nẵng để so sánh, đánh giá, tổng kết, rút kinh nghiệm và tìm giải pháp CRM cho Techcombank chi nhánh Đà Nẵng.

#### **5. Bộ cục của đề tài**

Đề tài bao gồm ba phần chính sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về Quản trị quan hệ khách hàng (CRM)

Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam- chi nhánh Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp phát triển Quản trị quan hệ khách hàng tại Techcombank Đà Nẵng

#### **6. Tổng quan tài liệu**

Khái niệm về CRM xuất hiện vào đầu năm 1970, khi các đơn vị kinh doanh thể hiện nhiều sự chuyển biến trong quan niệm từ

“định hướng sản phẩm” sang “định hướng khách hàng”.

Có rất nhiều quan điểm về CRM như sau:

- Xem CRM là việc lưu trữ và việc phân tích dữ liệu:
- Xem CRM như sự thay đổi văn hóa trong tổ chức:
- Xem CRM như một hoạt động quản trị tập trung vào các mối quan hệ
  - Xem CRM như một chiến lược tập trung vào khách hàng hiện tại
  - Xem CRM như là khả năng tác nghiệp, nhấn mạnh vào quan hệ sinh lợi

## **CHƯƠNG 1**

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

#### **1.1. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

Quản trị quan hệ khách hàng là một phương pháp toàn diện nhằm thiết lập, duy trì và mở rộng quan hệ khách hàng

#### **1.2. THÀNH PHẦN KIẾN TRÚC CRM**

**1.2.1. CRM cộng tác** (Collaborative CRM)

**1.2.2. CRM hoạt động** (Operational CRM)

**1.2.3. CRM phân tích** (analytical CRM)

**1.2.4. Mối liên hệ giữa các thành phần CRM**

#### **1.3. CHỨC NĂNG CỦA CRM**

#### **1.4. LỢI ÍCH CỦA CRM**

#### **1.5. NỘI DUNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

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

- Xây dựng CSDL trong CRM

*Một cơ sở dữ liệu có thể bao gồm những thông tin về:*

Thông tin về khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng, Các cuộc giao dịch, thông tin về phản hồi của khách hàng đối với các chiến dịch marketing của doanh nghiệp, thông tin về sản phẩm, thông tin mô tả, những dự án nghiên cứu thị trường cũng có thể góp phần xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng từ chính các khách hàng, thông qua website công ty thu nhận và lưu trữ thông tin trực tiếp từ khách hàng, hoặc nhận được phản hồi trực tiếp một cách nhanh chóng. Các doanh nghiệp có thể thu thập dữ liệu về khách hàng thông qua công nghệ thẻ: thẻ thanh toán, thẻ bảo hiểm, thẻ thành viên, ..Ngoài ra còn có các công cụ marketing trực tiếp như: Direct mail, telemarkting, và những tiếp xúc khác với khách hàng

### **1.5.2. Phân tích thống kê dữ liệu, phân nhóm khách hàng**

### **1.5.3. Các hoạt động tương tác với khách hàng**

Sử dụng Marketing One on One

Một số công cụ marketing trực tiếp như: Công nghệ thông tin, Thư trực tiếp, Telemarketing

### **1.5.4. Cá biệt hóa theo khách hàng**

Tùy thuộc vào tình hình từng doanh nghiệp khác nhau mà việc đáp ứng nhu cầu cá biệt của khách hàng cũng khác nhau

### **1.5.5. Đánh giá hiệu quả**

Thể hiện ở hai góc độ: một là đánh giá hiệu quả mà CRM mang lại cho hoạt động kinh doanh của DN (đánh giá CRM), hai là đánh giá tình trạng hiện tại và xu hướng tương lai để làm cơ sở cho việc đề ra chiến lược kinh doanh và các quyết định ở một thời điểm cụ thể (đánh giá của CRM).

## **1.6. CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CRM TẠI NGÂN HÀNG**

### **1.6.1. Nhận thức từ phía nhà quản lý**

### **1.6.2. Năng lực, trình độ của đội ngũ nhân viên**

### **1.6.3. Văn hóa doanh nghiệp**

### **1.6.4. Công nghệ phần mềm quản trị quan hệ khách hàng**

### **1.6.5. Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến hệ thống quản trị quan hệ khách hàng**

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Cũng như các ngành kinh doanh khác, khách hàng trong ngành ngân hàng đóng vai trò rất quan trọng, có thể ảnh hưởng tới lợi nhuận của các ngân hàng, nhất là khi trong ngành có khá nhiều đối thủ cạnh tranh. Là một lĩnh vực kinh doanh mà sự khác biệt về dịch vụ hầu như không nhiều, giá cả, lãi suất cũng gần giống nhau thì các ngân hàng chỉ có thể thu hút khách hàng bằng chất lượng dịch vụ, bằng cách nâng cao các tiện ích cho khách hàng, các điều kiện thanh toán ưu đãi và bằng uy tín thương hiệu, sự nỗ lực tạo dựng và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài với khách hàng. Thị trường ngân hàng Việt Nam đang có những biến đổi lớn. Mức độ cạnh tranh khốc liệt sẽ loại khỏi thị trường những ngân hàng không tích cực chuẩn bị thích nghi với môi trường cạnh tranh đó.

Vì thế, như đã phân tích ở trên, có thể nói CRM là giải pháp hữu hiệu để khắc phục các vấn đề này, là công cụ đắc lực cho hoạt động kinh doanh của các ngân hàng Việt Nam nói chung và ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng nói riêng. Với những yếu tố quyết định đến thành công của hệ thống CRM như đã nêu trên, em xác định tiến trình triển khai hệ thống CRM tại ngân hàng thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam – chi nhánh Đà Nẵng gồm 5 bước:

- Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng
- Phân tích thống kê dữ liệu, phân nhóm khách hàng

- Các hoạt động tương tác với khách hàng
- Cá biệt hóa theo khách hàng
- Đánh giá hiệu quả

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG TECHCOMBANK ĐÀ NẴNG**

#### **2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN KỸ THƯƠNG ĐÀ NẴNG**

##### **2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển**

Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam (gọi tắt là Techcombank) được thành lập ngày 27/09/1993 với số vốn điều lệ là 20 tỷ đồng, nhằm mục đích trở thành một trung gian tài chính hiệu quả, nối liền những nhà tiết kiệm có vốn và những nhà đầu tư đang cần vốn để kinh doanh, phát triển nền kinh tế trong thời kỳ mở cửa.

Ngày 04/09/1998 Thống đốc NHNN đã ký quyết định số 302/1998/QĐ-NHNN 5 cho phép thành lập Chi nhánh Ngân hàng TMCP Kỹ Thương tại Thành phố Đà Nẵng ( gọi tắt là Techcombank Đà Nẵng ). Techcombank Đà Nẵng khai trương và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 28/09/1998, có trụ sở đặt tại 244-248 Nguyễn Văn Linh, thành phố Đà Nẵng. Sau 15 năm hoạt động kể từ ngày thành lập, với sự cố gắng của đội ngũ cán bộ nhân viên, Techcombank Đà Nẵng đã khẳng định được vị thế của một ngân hàng cổ phần hoạt động hiệu quả và có thị phần lớn tại Đà Nẵng, càng phát triển đi lên.

##### **2.1.2. Nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức các phòng ban**

Bao gồm chi nhánh trực thuộc hội sở và tại chi nhánh gồm có các phòng ban và các phòng giao dịch: Phòng thẩm định, Ban Hỗ trợ và quản lý rủi ro tín dụng, Phòng kế toán và kho quỹ, Techcombank



Thanh Khê, 29.3, Hải Châu, Hòa Khánh, Nguyễn Huệ, Phan Chu Trinh, Chợ Mới, Chợ Hàn là các đơn vị thuộc Techcombank Đà Nẵng

### **2.1.3. Sản phẩm và đặc điểm sản phẩm của Ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng**

Sản phẩm của Techcombank Đà Nẵng gồm: Huy động vốn, tín dụng, Thanh toán và phát hành thẻ, thanh toán quốc tế, kiều hối, kinh doanh vàng, kinh doanh địa ốc

### **2.1.4. Khái quát về tình hình hoạt động kết quả kinh doanh của ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2010-2011**

#### ***a. Tình hình hoạt động huy động vốn***

Trong tổng cơ cấu nguồn vốn huy động tiền gửi của ngân hàng bao gồm tiền gửi của doanh nghiệp (tiền gửi có kỳ hạn, tiền gửi không kỳ hạn), tiền gửi dân cư (tiền gửi có kỳ hạn, tiền gửi không kỳ hạn), tiền gửi tiết kiệm, thì nguồn vốn huy động tiết kiệm chiếm tỷ trọng lớn nhất (trên 64%) năm 2010, năm 2011 thì tỷ lệ phần trăm giảm xuống còn 58,96% nhưng số tiền vẫn lớn hơn năm 2010, đạt được 331.202 triệu đồng. Đối với tiền gửi tổ chức kinh tế tăng từ 138.66 lên 211.918 triệu đồng.

#### ***b. Tình hình hoạt động tín dụng***

Cùng với sự tăng lên của nguồn vốn huy động, công tác cho vay của Techcombank Đà Nẵng cũng không ngừng phát triển. Trong năm 2011, các chỉ tiêu phản ánh tình hình cho vay như: doanh số cho vay, doanh số thu nợ, dư nợ bình quân và nợ xấu đều tăng so với năm 2010, đặc biệt là doanh số cho vay và doanh số thu nợ. Có thể nói trong năm 2011, nguồn vốn huy động đã được sử dụng một cách hiệu quả, không bị ứ đọng. Doanh số cho vay trong năm 2011 là

1.904.818 triệu đồng, tăng 1.156.831 triệu đồng so với năm 2010. Doanh số cho vay tăng thể hiện được chính sách phát triển của Techcombank Đà Nẵng.

***c. Kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng***

Năm 2011, kết quả kinh doanh của chi nhánh khá khả quan. Lợi tức thu được là 11.928 triệu đồng, tăng 4,43 triệu đồng (60%) so với năm 2010. Mặc dù chi phí tăng 16,67% so với năm 2010, nhưng thu nhập tăng với tỷ lệ cao hơn (23,94% so với năm 2010) nên lợi tức của chi nhánh vẫn được đảm bảo. Trong tổng thu nhập thu được của chi nhánh thì chỉ có thu lãi cho vay và thu dịch vụ của ngân hàng tăng lên, thu lãi tiền gửi và thu khác thì giảm đi so với năm 2010. Điều này hoàn toàn hợp lý, phù hợp với chiến lược phát triển của Techcombank Đà Nẵng. Để sử dụng vốn một cách hiệu quả, Techcombank Đà Nẵng không ngừng đẩy mạnh công tác cho vay, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng trên cơ sở an toàn. Nguồn vốn của chi nhánh được dành phần lớn cho hoạt động cho vay, vì vậy vốn gửi tại các ngân hàng khác giảm đi nên lãi tiền gửi thu được cũng giảm đi tương ứng (giảm 50,58% so với năm 2010). Mặc dù vốn huy động trong năm 2011 đã tăng lên đáng kể so với năm 2010, nhưng trước nhu cầu vay vốn quá lớn của khách hàng, nguồn vốn huy động này vẫn không đáp ứng đủ.

**2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG TECHCOMBANK CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**2.2.1. Cơ sở dữ liệu khách hàng**

***a. Hệ thống quản lý thông tin của Ngân hàng***

Toàn bộ thông tin khách hàng tại chi nhánh trong hệ thống

được quản lý thống nhất và tập trung tại Trụ sở chính. Dữ liệu của ngân hàng được lưu giữ tập trung tại Trụ sở Techcombank, hệ thống phân biệt dữ liệu của từng chi nhánh bằng mã chi nhánh. Có sự liên kết sử dụng thông tin chặt chẽ giữa các Module nghiệp vụ ứng dụng chương trình quản trị quan hệ khách hàng: CIF (thông tin khách hàng), DEPOSITE (tiền gửi), Transfer (chuyển tiền), Loan (tín dụng), Treasury (nguồn vốn) và Trade Finance (tài trợ thương mại).

### ***b. Cấu trúc cơ sở dữ liệu***

Cơ sở dữ liệu khách hàng của Ngân hàng Techcombank được hình thành từ chính trong quá trình tiếp xúc, giao dịch với khách hàng. Hiện tại, mỗi khách hàng giao dịch tại ngân hàng có một mã CIF riêng, từ mã CIF này sẽ mở các tài khoản tiền gửi, tiền vay... tương ứng. Trong quá trình giao dịch, thông tin, dữ liệu của khách hàng sẽ được cập nhật, bổ sung khi có sự thay đổi, phát sinh.

Hiện tại, khách hàng quan hệ với ngân hàng sẽ được lưu trữ thông tin dưới 2 hình thức: hồ sơ giấy và lưu giữ trên phần mềm quản lý BDS (Branch Delivery System)

### ***c. Cập nhật và bổ sung thông tin***

Theo định kỳ 2 lần trong 1 năm, các chi nhánh, các phòng giao dịch có nhiệm vụ tổ chức cập nhật thông tin khách hàng chủ yếu là về các mặt: tình hình tài chính của khách hàng, hoạt động tín dụng của khách hàng tại NH, tổ chức tín dụng khác...

## **2.2.2. Phân tích thống kê dữ liệu, công tác phân nhóm khách hàng**

Các chỉ tiêu đánh giá là: Chỉ tiêu về thông tin pháp lý, chỉ tiêu tài chính, chỉ tiêu phi tài chính, chỉ tiêu tài sản đảm bảo

Đối với từng chỉ tiêu có một thang điểm nhất định, tổng điểm là 100

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

Trong những năm qua, Techcombank Đà Nẵng đã xây dựng mạng lưới với 1 trụ sở, tám chi nhánh và phòng giao dịch là: Techcombank Thanh Khê, 29.3, Hải Châu, Hòa Khánh, Nguyễn Huệ, Phan Chu Trinh, Chợ Mới, Chợ Hàn và 38 máy ATM.

Tại trụ sở Techcombank Đà Nẵng chi mới thiết lập đường dây phục vụ hoạt động các máy ATM. 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 lễ tân tại quầy tiếp đón và nắm bắt thông tin chuyển bộ phận dịch vụ phục vụ.

- Callcenter: Techcombank Đà Nẵng đã trang bị số điện thoại 05113.655118 trong giờ hành chính để thực hiện tư vấn và hỗ trợ cho khách hàng có nhu cầu và đang sử dụng dịch vụ của ngân hàng

- Techcombank Contact Center: Trung tâm dịch vụ khách hàng tại hội sở Techcombank đóng vai trò là đầu mối duy nhất của toàn hệ thống Techcombank tiếp nhận và trả lời hầu hết các câu hỏi của khách hàng thông qua điện thoại, email, fax...Đồng thời cũng là kênh bán hàng, điều tra nhu cầu của khách hàng, phát triển, quảng bá các sản phẩm dịch vụ ngân hàng thông qua tổng đài 1800588822.

Hoạt động tương tác với khách hàng tại Techcombank Đà Nẵng vẫn còn những mặt hạn chế cần khắc phục:

- Techcombank Đà Nẵng chưa có Website riêng, giao dịch qua email rất ít...

- Chưa có bộ phận chăm sóc khách hàng riêng.

- 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.

#### **2.2.4. Tạo lập mối quan hệ với khách hàng**

Ngân hàng đã có những hoạt động cụ thể khác dành riêng cho nhóm khách hàng thân thiết của mình. Hàng năm, NH đều có tổ chức hội nghị khách hàng với sự tham gia của khách hàng lớn, thân thiết. NH luôn chú ý tới những ngày lễ tết, dịp kỷ niệm có ý nghĩa của khách hàng, để kịp thời gửi tặng những lời chúc, món quà ý nghĩa nhất

#### **2.2.5. Những thành công, tồn tại và nguyên nhân tồn tại của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng**

##### ***a. Những thành công***

Hoạt động tương tác với khách hàng tại Ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng đã phân tích và tìm hiểu khách hàng, đáp ứng yêu cầu của khách hàng với các điều kiện hiện tại của ngân hàng.

Hoạt động tạo ra sự khác biệt đối với khách hàng tại Ngân hàng Techcombank Đà Nẵng được đánh giá là đơn vị đã biết ý thức về việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ liên quan nhưng vẫn chưa có chiến lược để tạo ra sự khác biệt đối với từng khách hàng.

##### ***b. Những tồn tại***

- Thông tin về khách hàng còn thiếu, sơ sài
- Chưa tận dụng được những thông tin sẵn có
- Chưa có sự thống nhất về quản lý quan hệ khách hàng trong toàn hệ thống

##### ***c. Nguyên nhân***

- Thiếu một hệ thống quản trị quan hệ khách hàng hoàn chỉnh, thống nhất
- Trình độ cán bộ nhân viên về CRM còn hạn chế

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Như vậy, có thể thấy thực trạng ứng dụng CRM tại Ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng, hoạt động CRM đã có những dấu ấn nhất định, bước đầu đem lại hiệu quả cho hoạt động kinh doanh của NH. Tuy nhiên, việc ứng dụng CRM còn chưa thực sự được quan tâm, mà mới chỉ là những hoạt động tự phát, riêng lẻ, chưa thể coi đây là một hệ thống CRM chính thức và hoàn chỉnh.

Tại ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng, thông tin về khách hàng còn thiếu, sơ sài, chưa tận dụng được những thông tin sẵn có, chưa có sự thống nhất về quản lý quan hệ khách hàng trong toàn hệ thống. Nguyên nhân là do: quy mô của hệ thống Call – Center vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, trình độ cán bộ nhân viên về CRM còn hạn chế, thiếu một hệ thống quản trị quan hệ khách hàng hoàn chỉnh, thống nhất.

Trên đây là những vấn đề đang tồn tại gây cản trở cho sự phát triển cũng như làm giảm chất lượng dịch vụ tại ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Để khắc phục những vướng mắc này, luận văn xin đề ra các giải pháp trong chương 3 - "Hoàn thiện hệ thống CRM tại ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng".

## **CHƯƠNG 3**

### **HOÀN THIỆN CÔNG TÁC CRM TẠI NGÂN HÀNG**

#### **TECHCOMBANK CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

### **3.1. XÁC ĐỊNH NỀN TẢNG CHO CÁC GIẢI PHÁP CRM TẠI NGÂN HÀNG TECHCOMBANK CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

#### **3.1.1. Sự cần thiết phải thiết kế hệ thống Quản trị quan hệ khách hàng tại Techcombank Đà Nẵng**

Hiện nay, tại thành phố Đà Nẵng có 47 tổ chức tài chính tín dụng “phủ sóng” đến 100% quận, huyện trong thành phố. Bình quân 5.000 dân có một địa điểm giao dịch ngân hàng. Với Techcombank - CN Đà Nẵng cũng thực hiện nhiều chương trình marketing và khuyến mãi nhằm thu hút lượng vốn đảm bảo cho tính thanh khoản và thực hiện chính sách tiền tệ của Ngân hàng nhà nước. Tuy nhiên, chính sách quản trị quan hệ khách hàng mặc dù đã có sự quan tâm từ ngân hàng nhưng chỉ nằm ở mức hỏi thăm tặng quà, chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

#### **3.1.2. Phương hướng phát triển hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Techcombank Đà Nẵng trong thời gian tới**

- Mở rộng và phát triển cấu trúc dịch vụ trên nền tảng cung ứng một hệ thống các sản phẩm và dịch vụ tài chính trọn gói, có chất lượng cao và cạnh tranh cho các KHDN, nhất là các DN vừa và nhỏ.

- Đẩy mạnh phát triển cấu trúc dịch vụ NH bán lẻ nhằm phục vụ đối tượng người tiêu dùng cá nhân và kinh doanh cá thể.

- Thực hiện vai trò là một trong các trung tâm cung ứng dịch vụ thị trường tiền tệ, thị trường vốn có uy tín nhằm mở rộng phục vụ các NH, bảo hiểm và đầu tư trong nước thông qua hệ thống các sản phẩm dịch vụ có tính công nghệ và chuyên nghiệp cao.

- Thúc đẩy các dịch vụ tài chính đa dạng phi tín dụng trên quan điểm: “siêu thị dịch vụ tài chính trọn gói”.

- Cạnh tranh lấy mục tiêu chất lượng phục vụ và hiệu quả khách hàng làm mục tiêu hàng đầu, lấy yếu tố con người là yếu tố cơ bản của cạnh tranh

- Đảm bảo thỏa mãn tối đa các yêu cầu của khách hàng có giá trị nhất, không phải khách hàng nào cũng như nhau.

- Chiến lược phát triển công nghệ làm nền tảng cho sự mở rộng cơ sở khách hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng tạo nên sự khác biệt trong lợi thế cạnh tranh với trọng tâm thực hiện hiện đại hóa hệ thống thông tin \_ điện toán phục vụ công tác quản lý và phát triển nghiệp vụ (như thanh toán thẻ, thanh toán điện tử phi chứng từ, dịch vụ ngân hàng tại gia/ Home banking...).

### **3.1.3. Nguồn lực**

*a. Nguồn nhân lực*

*b. Công nghệ, thiết bị*

## **3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC CRM TẠI NGÂN HÀNG TECHCOMBANK CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**3.2.1. Xác định mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng**

**3.2.2. Mô hình CRM tại Techcombank Đà Nẵng**

Việc thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng ở Techcombank Đà Nẵng cần thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Xây dựng CSDL khách hàng.

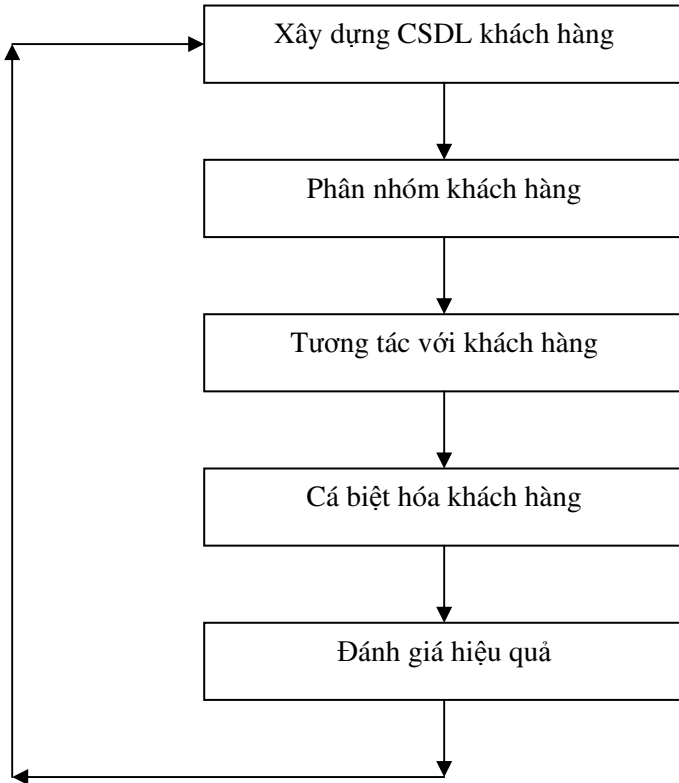
Bước 2: Phân tích thống kê dữ liệu, phân nhóm khách hàng.

Bước 3: Tương tác với khách hàng.

Bước 4: Cá biệt hóa khách hàng.

Bước 5: Đánh giá hiệu quả.





**Hình 3.1. Mô hình CRM tại Techcombank Đà Nẵng**

**a. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng tại Techcombank Đà Nẵng**

- Nội dung CSDLKH

Kế thừa thông tin khách hàng đã có và thông tin cần bổ sung

**Nguồn thu thập thông tin bổ sung từ:** Hồ sơ mở tài khoản khách hàng, hồ sơ vay vốn của khách hàng, số liệu từ các Sở, Ban, Ngành, phiếu báo cáo kết quả hàng tuần, phiếu thăm dò ý kiến khách

hàng, hội nghị khách hàng, sổ nhận xét đánh giá khách hàng, các nguồn khác...

- Triển khai thực hiện:

+ Xác định những thông tin liên quan đến các đặc điểm nhận dạng khách hàng.

+ Tích hợp các đặc điểm nhận dạng vào hệ thống thông tin mà ngân hàng sử dụng để vận hành hoạt động của mình, nhận ra khách hàng tại mọi điểm tiếp xúc. Lưu trữ và luôn cập nhật các thông tin nhận dạng về từng khách hàng trong một hoặc nhiều cơ sở dữ liệu.

+ Phân tích sự khác biệt giữa các khách hàng, nhận dạng về nhu cầu và hành vi của khách hàng trong tương lai dựa vào thông tin từ khách hàng. Ngăn chặn những việc sử dụng không được phép.

### ***b. Phân tích thống kê dữ liệu, phân nhóm khách hàng***

Việc lựa chọn khách hàng mục tiêu của ngân hàng dựa trên quy tắc 80/20 tức là 80% của công ty thường do 20% khách hàng mang lại.

Trên cơ sở dữ liệu về khách hàng đã được xây dựng, Techcombank Đà Nẵng cần phân đoạn khách hàng theo tiêu chí sau:

- Đối với khách hàng tín dụng

+ Tiêu chí 1: Phân loại khách hàng theo dư nợ tín dụng

+ Tiêu chí 2: Phân loại khách hàng theo thời gian quan hệ với ngân hàng

+ Tiêu chí 3: Phân loại khách hàng theo quy mô doanh nghiệp (đối với khách hàng doanh nghiệp) và theo thông tin cá nhân (đối với khách hàng cá nhân)

+ Tiêu chí 4: Phân loại khách hàng theo loại hình doanh nghiệp (đối với khách hàng doanh nghiệp) và theo nghề nghiệp (đối với khách hàng cá nhân)

+ Tiêu chí 5: Phân loại khách hàng theo các chỉ tiêu tài chính

+ Tiêu chí 6: Phân loại khách hàng theo uy tín giao dịch

Sau khi đã thực hiện việc phân loại khách hàng theo 6 tiêu chí nêu trên, Ngân hàng sẽ tiến hành lựa chọn khách hàng mục tiêu trên cơ sở cho điểm tỷ trọng từng tiêu chí với tổng điểm là 100 và đưa ra các nhóm khách hàng cụ thể tương ứng với mức điểm quy định

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

Techcombank Đà Nẵng cần xây dựng các hoạt động tương tác với khách hàng hiệu quả hơn với các hình thức tương tác sau:

- Tiếp xúc trực tiếp

- Thiết lập trang Web: xây dựng trang web riêng cho Techcombank Đà Nẵng

- Thiết lập hệ thống quản lý phúc đáp thư điện tử (ERM – Email Response Management)

- Giải pháp cho Call – Center (Trung tâm cuộc gọi)

Việc áp dụng giải pháp này lại bao gồm hai giải pháp sau.

+ Giải pháp trước mắt : Nâng cấp phần mềm hỗ trợ cho Call – Center nhằm hạn chế tình trạng quá tải tại trung tâm.

+ Giải pháp lâu dài

Thay thế Call – Center bằng Contact Center (Trung tâm liên lạc) hiện mới chỉ được một số ít ngân hàng triển khai.

### ***d. Cá biệt hóa theo khách hàng***

Ta có các chính sách đối với từng nhóm khách hàng như sau:

**Bảng 3.16. Chính sách đối với từng nhóm khách hàng**

Nhóm khách hàng	Tương tác khách hàng	Chăm sóc khách hàng
Khách hàng A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gặp trực tiếp: 1 lần/2 tuần.</li> <li>- Điện thoại: khi có các chính sách khuyến mãi mới và các sản phẩm mới.</li> <li>- Email: tự động cung cấp những thông tin liên quan đến ngân hàng: tỷ giá ngoại tệ, giá vàng...mà khách hàng yêu cầu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tặng vé các ngày lễ hội như: cuộc thi bắn pháo hoa hằng năm, hay các chương trình ca nhạc đặc sắc.</li> <li>- Cứ định kỳ 2 năm, tổ chức tour du lịch cho nhóm khách hàng này.</li> <li>- Tổ chức câu lạc bộ khách hàng thường xuyên và chiêu đãi họ định kỳ hàng năm.</li> <li>- Được hưởng các chính sách khuyến mãi phù hợp.</li> <li>- Tặng quà khi tổ chức điều tra khách hàng.</li> </ul>
Khách hàng B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gặp trực tiếp: 1 lần/1 tháng.</li> <li>- Điện thoại: khi có các chính sách khuyến mãi mới và các sản phẩm mới.</li> <li>- Email: tự động cung cấp những thông tin liên quan đến ngân hàng: tỷ giá ngoại tệ, giá vàng...mà khách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tặng quà vào ngày lễ, tết, ngày sinh nhật.</li> <li>- Tổ chức câu lạc bộ khách hàng thường xuyên và chiêu đãi họ định kỳ hàng năm.</li> <li>- Khuyến mãi và giảm phí dịch vụ sử dụng các sản phẩm mới của ngân hàng.</li> </ul>

Nhóm khách hàng	Tương tác khách hàng	Chăm sóc khách hàng
	hàng yêu cầu.	
Khách hàng C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gặp trực tiếp: 1 lần/ 2 tháng.</li> <li>- Điện thoại: khi có các chính sách khuyến mãi mới và các sản phẩm mới.</li> </ul> Email: tự động cung cấp những thông tin liên quan đến ngân hàng: tỷ giá ngoại tệ, giá vàng...mà khách hàng yêu cầu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tặng quà vào ngày lễ, tết.</li> <li>- Được hưởng các chính sách khuyến mãi phù hợp.</li> </ul>

#### ***e. Các giải pháp hỗ trợ***

- Cơ cấu hợp lý mô hình tổ chức nhằm nâng cao chất lượng quan hệ khách hàng

- Giải pháp theo dõi và định lượng sự thỏa mãn của khách hàng

+ Hệ thống khiếu nại và góp ý

➤ Thiết lập đường dây nóng miễn phí hoạt động 24/24.

➤ Tiếp xúc với khách hàng khiếu nại càng sớm càng tốt.

➤ Nhận trách nhiệm về sự thất vọng của khách hàng, không đổ lỗi cho khách hàng.

➤ Nhân viên phải có thái độ hợp tác tốt với khách hàng.

+ Điều tra sự thỏa mãn của khách hàng

Định kỳ, ngân hàng nên tiến hành điều tra sự thỏa mãn của khách hàng bằng cách gửi những phiếu câu hỏi, hay gọi điện thoại cho khách hàng để tìm hiểu xem họ cảm thấy thế nào về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Ngân hàng nên gửi bảng câu hỏi đến khách hàng kèm theo một lá thư cảm ơn khách hàng và trên bảng câu hỏi đó sẽ là số phiếu bốc thăm trúng thưởng. Sau khi điền vào, khách hàng sẽ gửi về ngân hàng trong một thời gian quy định.

+ Phân tích nguyên nhân mất khách hàng

Ngân hàng cần phải tiếp xúc với những khách hàng đã thôi không giao dịch với ngân hàng nữa mà chuyển sang ngân hàng khác để tìm hiểu nguyên nhân

+ Khuyến khích khách hàng phản nản

- Xây dựng văn hoá dịch vụ khách hàng

- Giải pháp về phần mềm quản trị quan hệ khách hàng

\* *Giải pháp phần mềm On-Demand CRM (CRM phiên bản trên trang web)*

Ưu điểm :

+ Chi phí thấp do thường thuê theo tháng, thu theo tháng.

+ Không cần cài đặt hay bảo dưỡng hệ thống.

+ Có thể truy cập dữ liệu mọi lúc mọi nơi.

Khuyết điểm :

+ Khả năng tùy biến thấp do được thiết kế nhằm đáp ứng nhu cầu chung nhất của mọi loại hình ngân hàng, nên khi có hoạt động theo quy trình phức tạp và có yêu cầu mang tính đặc thù thì phần mềm này không đáp ứng được.

+ Mặc dù chi phí thấp nhưng nếu ngân hàng có chiến lược sử dụng CRM lâu dài thì tính kinh tế không cao.

\* *Giải pháp phần mềm On – Premise CRM (CRM phiên bản tải về)*

Ưu điểm :

+ Khả năng tùy biến cao, đáp ứng được thêm những nhu cầu có tính đặc thù của ngân hàng, bên cạnh vẫn đảm bảo được các nhu cầu chung khác.

+ Tính kinh tế cao khi có chiến lược sử dụng lâu dài.

Khuyết điểm :

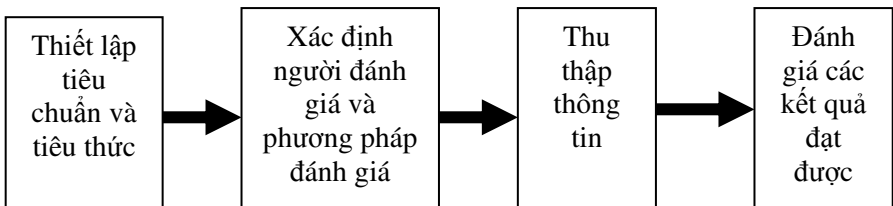
+ Chi phí cao do phải mua bản quyền.

+ Đòi hỏi nhiều hỗ trợ về công nghệ và đòi hỏi sự có mặt của đội ngũ kỹ thuật giúp quá trình vận hành, bảo trì hệ thống. Nên ngân hàng muốn ứng dụng giải pháp này, phải đảm bảo được những yêu cầu về cơ sở hạ tầng thông tin và nguồn nhân lực.

- Nâng cao chất lượng và khả năng giao tiếp của đội ngũ nhân viên một cách toàn diện

#### **f. Đánh giá hiệu quả**

- Quy trình đánh giá:



**Hình 3.2. Quy trình đánh giá**

- Tiêu thức đánh giá

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

+ Đánh giá từ phía ngân hàng :

➤ Sự phối hợp của các bộ phận chức năng trong thực hiện

quy trình phục vụ khách hàng. Hiệu quả hoạt động của nhóm làm việc chuyên trách.

➤ Các chỉ tiêu kiểm soát hiệu quả hoạt động của ngân hàng : Doanh thu từ các nhóm khách hàng, lợi nhuận, thị phần, chi phí.

➤ Thái độ của nhân viên.

➤ Các chỉ tiêu về khả năng thỏa mãn khách hàng : số lượng khách hàng mới, số khách hàng mất đi, khả năng duy trì và xây dựng quan hệ lâu dài với khách hàng.

➤ Đảm bảo sự an toàn dữ liệu và bí mật kinh doanh của ngân hàng và khách hàng.

- Phương pháp đánh giá

Có thể sử dụng điều tra qua bảng câu hỏi, dữ liệu thu được từ kết quả hoạt động kinh doanh, sau đó phân tích các kết quả đạt được.

Từ phía ngân hàng 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, so sánh và 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 ngân hàng.

- 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. Đồng thời đánh giá chất lượng phục vụ khách hàng của nhân viên. Ngoài ra, để có thể đánh giá và đưa ra các phương hướng hoàn thiện hoạt động CRM, cần thu thập thêm các nguồn thông tin từ hoạt động quản lý khách hàng của các đối thủ cạnh tranh. Nếu thu thập được đầy đủ thông tin như vậy, ban chăm sóc khách hàng sẽ có một bảng báo cáo sát với thực tế cùng



những giải pháp thiết thực giúp ngân hàng hoàn thiện hoạt động CRM tại ngân hàng, góp phần gia tăng giá trị cho khách hàng.

### **3.2.3. Hoàn thiện công tác chăm sóc khách hàng**

Sáu bí quyết giúp ngân hàng chăm sóc khách hàng tốt nhất

1. Sự thân thiện và nồng ấm trong giao tiếp với khách hàng
2. Khách hàng muốn được cảm thấy mình thực sự quan trọng
3. Khách hàng muốn được bạn lắng nghe những gì họ nói
4. Đôi khi, việc biết tên của khách hàng cũng đem lại lợi thế

cho bạn

5. Năng động, linh hoạt
6. Hậu mãi

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Dựa trên cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng đã tìm hiểu ở chương 1 và thực trạng công tác tổ chức và thực hiện quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng Techcombank chi nhánh Đà Nẵng được trình bày ở chương 2, chương 3 đã đưa ra một số giải pháp nhằm xây dựng và hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng của công ty trên thị trường mục tiêu đã xác định trong thời gian tới theo các bước sau:

Bước 1: Xây dựng CSDL khách hàng.

Bước 2: Phân tích thống kê dữ liệu, phân nhóm khách hàng.

Bước 3: Tương tác với khách hàng

Bước 4: Cá biệt hóa khách hàng.

Bước 5: Đánh giá hiệu quả.

## 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 TECHCOMBANK-CN Đà Nẵng.

Bước đầu, ngân hàng Techcombank Đà Nẵng đã đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Do vậy, trong thời gian tới, ngân hàng Techcombank Đà Nẵng cần nỗ lực hơn nữa trong công tác quản trị quan hệ khách hàng, khắc phục những mặt yếu kém còn tồn tại để thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng hiện nay và gia tăng các tiện ích khác trong các dịch vụ của mình, từ đó, phát triển các mối quan hệ với đối tượng khách hàng mới, đồng hành cùng thành phố trong công cuộc phát triển kinh tế và hội nhập quốc tế.

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.