

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

---

**PHAN THỊ LINH NGA**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP**

**TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM -**

**CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành: Tài chính ngân hàng**

**Mã số: 60.34.20**

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

**Đà Nẵng, Năm 2012**

Công trình được hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Trương Bá Thanh**

**Phản biện 1: TS. Lê Công Toàn**

**Phản biện 2: TS. Phạm Lê Lan Hương**

Luận văn 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 12 tháng 8 năm 2012.

*\* 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 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 KH, hướng hoạt động kinh doanh Ngân hàng đến nhu cầu KH. Một trong những công cụ hữu hiệu đang được các doanh nghiệp trong đó có các NHTM tại Việt Nam quan tâm triển khai có thể giúp các doanh nghiệp hiểu rõ và thỏa mãn mọi nhu cầu KH, cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường và điều quan trọng nhất là thu hút và gìn giữ KH... Đó chính là quản trị quan hệ khách hàng (CRM-Customer Relationship Management).

Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam- chi nhánh Đà Nẵng là một chi nhánh Ngân hàng lớn, có số lượng KH lớn, nhu cầu đa dạng về sản phẩm, dịch vụ, đặc biệt là rất khác nhau về hành vi, đặc điểm mua, đặc biệt là KHDN. Hiện nay số lượng doanh nghiệp trên địa bàn Đà Nẵng gần 13.000 doanh nghiệp, có thể nhận thấy đây là một thị trường rất màu mỡ để NHCT khai thác, chưa kể các SPDV của NHCT gần đây đều hướng tới là một NH bán lẻ. Tuy nhiên số lượng KHDN của ngân hàng còn rất ít về quy mô và kém về chất lượng.

Trong điều kiện đó Ngân hàng cần có giải pháp để tăng cường các mối quan hệ gắn bó với KH, tìm mọi cách nâng cao giá trị cung cấp cho KH 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. Vì vậy tôi quyết định chọn đề tài **“Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam- chi nhánh Đà Nẵng”** với mong muốn góp phần thiết lập, mở rộng và duy trì đối với khách hàng doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh của chi nhánh

### 2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài tập trung đạt được các mục đích sau:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về Quản trị quan hệ khách hàng (CRM), trong đó cụ thể là quy trình thực hiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng nói chung và đặc điểm của CRM doanh nghiệp nói riêng.

Vận dụng lý luận CRM để phân tích, đánh giá thực trạng công tác CRM doanh nghiệp tại Vietinbank Đà Nẵng trong thời gian qua.

Từ thực trạng đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác CRM DN

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

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là tất cả các mối quan hệ phát sinh giữa khách hàng doanh nghiệp và Vietinbank Đà Nẵng cũng như các chính sách và công cụ quản lý KH đang được thực hiện.

Phạm vi nghiên cứu là các hoạt động kinh doanh, các chính sách, các thông tin và các mối quan hệ đối với KHDN của Chi nhánh Đà Nẵng

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp duy vật lịch sử và duy vật biện chứng để xem xét các đối tượng nghiên cứu trong sự vận động và phát triển. Ngoài ra, đề tài còn sử dụng các phương pháp so sánh, thống kê, điều tra, khảo sát trực tiếp

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

Hệ thống hóa các quan điểm về CRM, đúc kết cơ sở lý luận về công tác CRM, và đặc điểm Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp.

Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện mô hình CRM doanh nghiệp tại Vietinbank Đà Nẵng

### 6. Bố cục đề tài: Đề tài bao gồm 3 phần chính sau đây:

*Chương 1: Cơ sở lý luận về Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng thương mại*

*Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam- chi nhánh Đà Nẵng*

*Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác Quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Vietinbank Đà Nẵng.*

## CHƯƠNG 1

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

#### 1.1. KHÁCH HÀNG VÀ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

##### 1.1.1. Tổng quan khách hàng, khách hàng doanh nghiệp của NH

- a. *Khái niệm chung về khách hàng của ngân hàng*
- b. *Khách hàng DN của ngân hàng*
- c. *Phân loại khách hàng DN của NHTM*
- d. *Đặc điểm khách hàng DN của NHTM*

##### 1.1.2. Tổng quan về quan hệ khách hàng

- a. *Khái niệm chung về quan hệ khách hàng*
- b. *Các nguồn lực trong mối quan hệ khách hàng*
- c. *Cấu trúc mối quan hệ*
- d. *Các giai đoạn của mối quan hệ*

#### 1.2. QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG

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

*Quản trị quan hệ khách hàng là một chiến lược kinh doanh hướng vào việc tìm kiếm, chọn lựa và duy trì quan hệ với những khách hàng có giá trị nhất. Theo khái niệm này, CRM là hệ thống nhằm phát hiện các đối tượng tiềm năng, biến họ thành KH, và sau đó giữ các KH này cho DN.*

##### 1.2.2. Bản chất của CRM tại ngân hàng

- a. *Quá trình tạo ra giá trị khách hàng*
- b. *Mỗi một sản phẩm như một quá trình hành động*
- c. *Trách nhiệm nhà cung cấp*

##### 1.2.3. Nguyên tắc quản trị quan hệ khách hàng

Tập trung vào những khách hàng có khả năng sinh lời

Hệ thống CRM phải được tiếp cận ở tầm DN

Hệ thống CRM phải được tổ chức theo tiến trình

Cần chuyển từ sự đối phó sang chủ động sử dụng thông tin

Cần phải được triển khai hệ thống công nghệ thông tin

Thiết kế hệ thống CRM đảm bảo nguyên tắc cân bằng giá trị

##### 1.2.4. Lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng

Chi phí thấp hơn để thu hút khách hàng

Không cần thiết phải thu hút nhiều KH để duy trì quy mô KD

Giảm chi phí bán hàng

Khả năng sinh lời từ phía khách hàng cao hơn

Gia tăng và duy trì lòng trung thành khách hàng

Ước lượng khả năng sinh lợi của khách hàng

##### 1.2.5. Cấu trúc cơ bản của CRM

CRM hoạt động (Operational CRM)

CRM phân tích (Analytical CRM)

CRM cộng tác (Collaborative CRM)

#### 1.3. NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Quản trị quan hệ KHDN được thể hiện thông qua 6 bước:



**Hình 1.6:** Các bước trong quá trình CRM

### 1.3.1. Xây dựng mục tiêu và chiến lược CRM

#### Mục tiêu CRM:

Mục tiêu chính của CRM là thiết lập, duy trì và mở rộng các QHKKH từ đó chọn ra các KH có giá trị nhất.

#### Xây dựng chiến lược CRM

Chiến lược CRM của ngân hàng là một kế hoạch quy mô lớn để đạt được mục tiêu thiết lập, duy trì và mở rộng các quan hệ với KH từ đó chọn ra các KH mục tiêu của ngân hàng nhằm đem lại lợi ích cho cả hai bên.

### 1.3.2. Xây dựng cơ sở dữ liệu đối với khách hàng

#### 1.3.2.1 Khái niệm chung về cơ sở dữ liệu

#### 1.3.2.2 Các dữ liệu cần thiết để phát huy tính hiệu quả CRM:

- Dữ liệu về nhân khẩu học
- Dữ liệu về năng lực tài chính của khách hàng
- Dữ liệu về hoạt động giao dịch khách hàng
- Dữ liệu phản hồi của KH đối với việc sử dụng các SPDV
- Dữ liệu về sản phẩm

#### 1.3.2.3 Các nguồn cơ bản thu thập cơ sở dữ liệu

### 1.3.3. Phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng

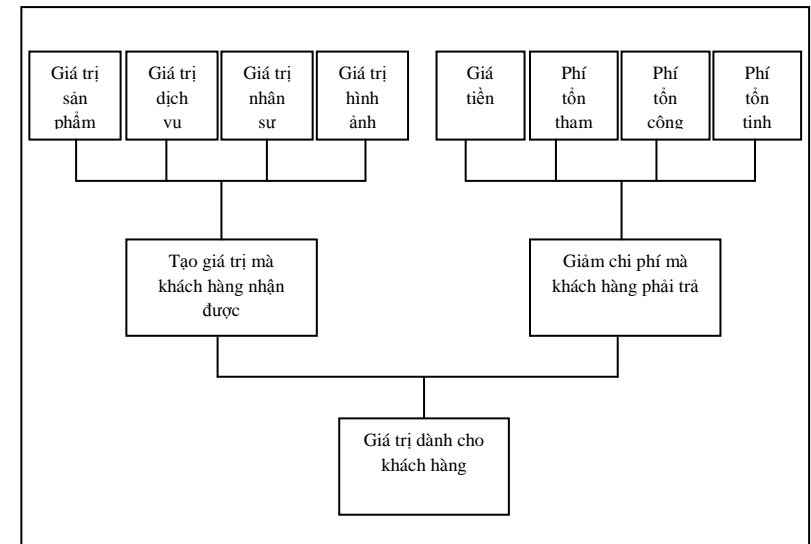
Những luồng dữ liệu được thu thập qua các hệ thống chức năng sẽ được phân tích để tìm ra các hình mẫu chung nhất cho từng nhóm KH riêng biệt. Tạo ra một hệ thống quản trị quan hệ hiệu quả nghĩa là NH cần từ từ thay đổi hành vi của chính họ và xác định một chiến lược KH thực sự. Để làm được điều này, NH phải:

- Xác định KH
- Xác định nhu cầu của từng KH.
- Phân tích việc thu lãi từ các KH
- Phân loại KH theo từng nhóm khác nhau.

-Xác định các mục tiêu KH

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

Quản trị mối quan hệ là hoạt động tạo thêm giá trị xuyên suốt quá trình tương tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa ngân hàng và KH. Do vậy, việc tạo thêm giá trị tăng thêm chính là mục đích chính của sự tồn tại hệ thống quản trị mối quan hệ. Để tăng giá trị cho KH, ngân hàng có 2 phương án cơ bản: hoặc tăng giá trị mà KH có thể nhận được, hoặc giảm chi phí mà KH có thể bỏ ra. (mô hình hóa các bộ phận khác nhau hợp thành giá trị bằng hình 1.7)



**Hình 1.7: Mô hình tạo giá trị dành cho khách hàng**

### 1.3.5 Công cụ thực hiện để tạo giá trị cho khách hàng mục tiêu

Hệ thống CRM bao gồm toàn bộ cả tổ chức, có nghĩa là toàn bộ tổ chức cùng hướng tới KH, CRM không phải là nhiệm vụ của các phòng ban nào cả mà nó là sự kết hợp giữa công tác tổ chức nhân sự của tất cả các bộ phận trong ngân hàng và công nghệ.

- **Công tác tổ chức:**

Con người: Trong tổ chức định hướng CRM mỗi một nhân viên phải hiểu rõ vai trò của mình và có được những kỹ năng cần thiết để đạt được hiệu quả kinh doanh cao và đặc biệt là trong mối quan hệ với KH.

Văn hóa tổ chức: CRM yêu cầu một chiến lược thay đổi từ văn hóa tập trung vào sản phẩm sang một văn hóa vào KH.

- **Công nghệ**

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

Các phần mềm hỗ trợ bán hàng và các dịch vụ hỗ trợ KH

Các công cụ marketing

### 1.3.6. Kiểm soát và đánh giá công tác CRM

\* **Đánh giá:** Với CRM, phương thức đánh giá hiệu quả cần phải lấy KH làm trung tâm. Tiêu chí đánh giá thường được sử dụng: Đánh giá bên trong và đánh giá bên ngoài

\***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

### 1.4. ĐẶC ĐIỂM CỦA QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG

**Mục tiêu và chiến lược:** Là thiết lập, duy trì và mở rộng các quan hệ đối với KH là DN từ đó chọn ra các KHDN có giá trị nhất; đem lại lợi ích cho hai bên.

**Xây dựng cơ sở dữ liệu:** Cơ sở dữ liệu về KH là các thông tin về hồ sơ pháp lý của DN, thông tin về tình hình tài chính DN, các hoạt động giao dịch của KHDN, các phản hồi của KHDN và các SPDV dành cho KHDN. Việc xây dựng cơ sở dữ liệu đối với KHDN đòi hỏi nhiều về thời gian, công sức và quy mô hơn so với KHCN

**Phân tích cơ sở dữ liệu:** Các tiêu chí dùng để phân tích cơ sở dữ liệu và phân loại KHDN cơ bản là: Theo số dư tín dụng; Theo số dư tiền gửi; Theo thu nhập từ phí dịch vụ; Thời gian quan hệ với NH; Theo quy mô doanh nghiệp

**Thiết kế các hoạt động tạo giá trị:** Các hoạt động tạo ra giá trị cho nhóm KHDN mục tiêu cụ thể có thể là: Sự tương tác với khách hàng; Chính sách chăm sóc khách hàng chung; Chính sách cụ thể.

**Các công cụ thực hiện để tạo giá trị:** NH phải sử dụng các công nghệ tiên tiến, hiện đại và thường xuyên phải được cập nhật thì mới đáp ứng nhu cầu ngày càng phức tạp và đa dạng của KHDN.

**Kiểm soát và đánh giá hệ thống CRM doanh nghiệp:** Việc kiểm soát đối với CRM DN lấy KHDN làm trung tâm, đòi hỏi nhiều các tiêu chí đánh giá và kiểm soát.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CRM DOANH NGHIỆP TẠI NHTMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM - CN ĐÀ NẴNG

#### 2.1 TỔNG QUAN NH TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

##### 2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Vietinbank Đà Nẵng

##### 2.1.2 Tổ chức bộ máy quản lý và mạng lưới hoạt động

##### 2.1.3. Tình hình và kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2009- 2011 của Vietinbank Đà Nẵng

#### 2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHDN TẠI VIETINBANK ĐÀ NẴNG

##### 2.2.1 Tình hình KHDN tại Vietinbank Đà Nẵng

##### 2.2.2. Chính sách khách hàng chiến lược dành cho KHDN

##### 2.2.3. Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp tại Vietinbank Đà Nẵng

Thực trạng hoạt động CRM DN tại Vietinbank Đà Nẵng:

### 2.2.3.1 Chiến lược và mục tiêu CRM DN tại Vietinbank Đà Nẵng

Hiện tại công tác CRM nói chung và CRM KHDN nói riêng vẫn còn mang tính tự phát chưa dựa trên cơ sở lý luận về CRM vì vậy công tác CRM doanh nghiệp chưa có tính hệ thống, chiến lược và mục tiêu rõ ràng và cụ thể. Một trong những nguyên nhân chính là nhận thức của Ban lãnh đạo cũng như cán bộ nhân viên còn rất mơ hồ. Điều này được thể hiện thông qua cuộc khảo sát dựa trên 80 cuộc phỏng vấn thì chỉ có 45 người là đã từng biết về CRM chiếm khoảng 56%, con số này khá thấp.

### 2.2.3.2 Thực trạng xây dựng cơ sở dữ liệu KHDN

#### a. Các nguồn thông tin về khách hàng doanh nghiệp

- **Nguồn thông tin trực tiếp:**

Nguồn thông tin trực tiếp có được thông qua các nhân viên, bộ phận trực tiếp giao dịch, tiếp xúc thường xuyên với KH. Cụ thể là các giao dịch viên thuộc phòng kế toán, cán bộ tín dụng thuộc phòng KHDN hoặc phòng giao dịch và nhân viên phòng tổng hợp. Đây chính là nguồn lấy và cập nhật thông tin chính của NH. Tuy nhiên, nguồn thông tin này còn mang tính bị động.

- **Nguồn thông tin từ hệ thống công nghệ thông tin:**

Nguồn lấy thông tin rộng rãi và đa dạng nhất là từ hệ thống internet, tuy nhiên chưa chính xác. Vì vậy tại NH nguồn thông tin này thường mang tính chất tham khảo. Việc lấy thông tin này mang tính chủ động và bộc phát của từng nhân viên.

Nhìn chung, ngân hàng chưa khai thác hiệu quả nguồn thông tin từ hệ thống công nghệ thông tin, cụ thể là internet để phục vụ cho việc lấy cơ sở dữ liệu KHDN cho ngân hàng.

- **Nguồn thông tin từ hệ thống điều tra:**

Đây là nguồn cung cấp nhiều thông tin và có độ tin cậy cao. Tuy nhiên, tại chi nhánh thực sự chưa có một cuộc điều tra có quy mô để đánh giá của KH nói chung và KHDN nói riêng.

#### b. Thực trạng cơ sở dữ liệu tại ngân hàng Vietinbank Đà Nẵng

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

- **Hồ sơ giấy:**

Tất cả các giấy tờ liên quan đến thông tin của KHDN được lưu giữ riêng rẽ ở từng bộ phận chứ không tập trung tại một đầu mối.

Thông tin lưu giữ này rất manh mún, nhỏ lẻ, không thống nhất trong NH. Việc truy cập lấy thông tin rất mất thời gian và có thể gây phiền hà cho KH do có thể bộ phận này đã lưu giữ hồ sơ nhưng khi bộ phận khác phát sinh nghiệp vụ lại yêu cầu KH bổ sung thêm.

- **Hồ sơ máy:**

Ngược lại với hồ sơ giấy thì hồ sơ máy được thống nhất trên toàn hệ thống NHCT Việt Nam. Hiện nay toàn bộ các dữ liệu về KH được thực hiện thông qua hệ thống BDS. Những thông tin cơ bản về KH sẽ được lưu giữ trên hệ thống như sau:

#### **Dữ liệu về nhân khẩu học:**

Các dữ liệu về nhân khẩu học được lưu giữ ở modul CIF. Cụ thể như sau: Vốn điều lệ của công ty; Tổng nguồn vốn của công ty; Tổng số lao động; Địa chỉ; Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh/Mã số thuế: số, nơi cấp, ngày cấp; Ngày thành lập của công ty; Loại KH; Số điện thoại liên lạc; Ngày khởi tạo KH trên hồ sơ máy; Tình trạng KH; KH chiến lược của NHCT; KH có quan hệ với nhiều TCTD; Nhóm đối tượng KH; Quy mô DN. Ngoài ra, chúng ta còn có các thông tin khác về KH tại các màn hình nhỏ bên dưới như: địa chỉ, tin

nhấn, Bí danh, Danh sách cán bộ; Marketing; Quá trình công tác; Địa chỉ điện tử; Bỏ sung ID; Ghi chú; Nhật ký duy trì; Người liên quan;

Nhận thấy có nhiều thông tin về nhân khẩu học trên hệ thống được thiết lập để lưu trữ nhưng thực tế chưa được cập nhật đầy đủ.

#### **Dữ liệu về năng lực tài chính của KH:**

**Thông tin tình hình tài chính của KH:** thông qua nhập dữ liệu về báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, bảng cân đối kế toán, bảng lưu chuyển tiền tệ, các chỉ tiêu tài chính và các chỉ tiêu phi tài chính. Các dữ liệu này được nhập trên hệ thống BDS tại chức năng chấm điểm xếp hạng của DN. Tuy nhiên việc xếp hạng DN này chỉ mới thực hiện với KHDN sử dụng sản phẩm dịch vụ tiền vay.

**Đối với thông tin về tài sản của KH:** ngân hàng chỉ lưu giữ thông tin các tài sản hiện đang thế chấp tại ngân hàng. Các tài sản này được link với giới hạn tín dụng của KH.

Như vậy ta có thể nhận thấy ngân hàng chỉ mới lưu trữ thông tin về tài sản đang thế chấp cho ngân hàng đối với doanh nghiệp vay vốn. Còn thông tin về tài sản mà Ngân hàng thu thập được đối với các doanh nghiệp khác không được lưu trữ trên hệ thống.

#### **Dữ liệu về hoạt động giao dịch:**

Dữ liệu về hoạt động giao dịch của KHDN được lưu theo 04 sản phẩm cơ bản sau: Hoạt động tiền gửi; Hoạt động thanh toán trong nước; Hoạt động tiền vay; Hoạt động ngoại hối và thanh toán quốc tế

Nhìn chung các thông tin về hoạt động giao dịch của KH được lưu giữ khá chi tiết, đầy đủ và chính xác. Các thông tin được cập nhật thường xuyên và được thống nhất trong hệ thống Vietinbank

#### **Dữ liệu phản hồi của khách hàng**

Khi KH có sự phản hồi về các chương trình, chính sách hoặc thái độ phục vụ của Ngân hàng thì bộ phận nào quản lý KH đó sẽ

trực tiếp đứng ra thu thập thông tin và lưu giữ thông tin đó. Các dữ liệu thông tin phản hồi của KH không được cập nhật và phổ biến trong toàn chi nhánh để nắm bắt được thái độ và nhu cầu của KH

#### **Thông tin về sản phẩm dịch vụ**

Ngân hàng đang áp dụng trang web nội bộ Hq-service trực tuyến dùng để cập nhật tất cả các thông tin về các SPDV. Tại trang web này tất cả các giao dịch viên, cán bộ ngân hàng đều có thể tra cứu một cách nhanh nhất các sản phẩm dịch vụ, các quy trình nghiệp vụ hiện có được cập nhật của Vietinbank.

Ngoài ra, văn bản về SPDV được gửi tới tất cả các nhân viên liên quan thông qua hệ thống mi-doc (hệ thống văn bản nội bộ).

Nhìn chung thông tin về các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng được cập nhật một cách nhanh chóng, tiện ích cho người sử dụng

#### **2.2.3.3 Phân tích cơ sở dữ liệu về khách hàng doanh nghiệp**

Một trong những ứng dụng đầu tiên của Ngân hàng trong việc lấy thông tin lưu trữ là lấy số liệu báo cáo chứ chưa được vận dụng để phân tích khách hàng. Từ đó chưa xác định được KH mục tiêu mà ngân hàng cần hướng tới.

Ngoài ra, việc phân tích số liệu này thường không được cập nhật thường xuyên cho nhân viên để nắm bắt tình hình KH.

Hiện nay, ngân hàng đang có 2 tiêu chí để phân loại KHDN là hệ thống chấm điểm xếp hạng tín dụng và tiêu chí xác định KH chiến lược. Tuy nhiên 2 tiêu chí này có nhược điểm là mới áp dụng được với KHDN sử dụng dịch vụ tiền vay và KH được xếp loại là KH chiến lược là những KH ở “top cao nhất” của ngân hàng

Nhìn chung việc phân tích thông tin để nắm bắt tình hình KH, phân loại KH của ngân hàng còn rất kém. Chưa thực sự được tự

động hóa để cán bộ quản lý KH nắm bắt một cách nhanh nhất, đầy đủ nhất và chính xác nhất để có chính sách phục vụ tốt nhất.

#### **2.2.3.4 Thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho các KHDN mục tiêu**

##### **\* Xét dưới khía cạnh tạo giá trị mà KH nhận được**

Vietinbank cung ứng rất nhiều các sản phẩm dịch vụ đa dạng, linh hoạt và nhiều sự lựa chọn cho KH của mình nhằm thoã mãn tối đa nhu cầu của KH. Song song với việc đưa ra các sản phẩm dịch vụ, ngân hàng còn thực hiện cung ứng các sản phẩm dịch vụ đó một cách tốt nhất và hiệu quả nhất cho KH của mình.

##### **\* Xét dưới khía cạnh giảm chi phí mà KH phải trả**

Hiện tại Vietinbank Đà Nẵng luôn cố gắng đưa ra các mức phí và lãi suất tốt nhất cho các KH; trên địa bàn Đà Nẵng thì Vietinbank luôn nằm trong danh sách các NH có mức lãi suất thấp.

Vietinbank Đà Nẵng đưa ra chính sách ưu đãi đối với các loại KHDN trong hoạt động xuất khẩu; hoạt động sản xuất nông nghiệp, nông thôn; hoạt động sản xuất công nghiệp hỗ trợ; có nhu cầu vay vốn để thanh toán chi phí trực tiếp phục vụ sản xuất của DN vừa và nhỏ; thu mua lương thực phẩm để dự trữ; ngoài ra, nếu là KH chiến lược thì sẽ nhận được rất nhiều ưu đãi từ phía ngân hàng theo quyết định 131/QĐ-HĐQT-NHCT35.

Nhìn chung hoạt động tạo giá trị cho KHDN chỉ mới áp dụng chung cho các DN hoặc từng loại hình DN chứ chưa có sự chuyên biệt hóa việc cung ứng giá trị cho từng KH.

#### **2.2.3.5 Công cụ thực hiện để tạo giá trị cho KHDN mục tiêu**

##### **\* Con người**

Với lợi thế là một NH lâu năm, có bề dày lịch sử thì song song với đó là tình trạng già hoá đội ngũ lao động; lỗi làm việc và suy nghĩ cũ nên vẫn có tình trạng KH không được phục vụ chu đáo;

chưa có sự phối hợp và thống nhất giữa các phòng ban; vẫn còn tình trạng KH của cá nhân, KH của phòng ban chứ chưa có quan điểm thống nhất KH là của ngân hàng.

Tuy nhiên trong năm 2011, ngân hàng đã tuyển dụng thêm nhân viên trẻ có trình độ về công tác tại Ngân hàng nhằm nâng cao chất lượng lao động

##### **\* Công nghệ**

Vietinbank là một trong những NHTM đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động kinh doanh. Bảng số liệu sẽ cho thấy tình hình công nghệ tại Vietinbank Đà Nẵng

**Bảng 2.10: Thiết bị điện tử tin học**

STT	Nội dung	Số lượng	Đặc điểm
<b>Máy tính</b>			
1	Máy tính CN	150	Mỗi người 01 máy( trừ lái xe)
2	Máy chủ	4	
<b>Phần mềm ứng dụng</b>			
1	BDS		Phần mềm giao dịch với KH
2	TF		Tài trợ thương mại
3	HQ-Service		Cẩm nang nghiệp vụ
4	Mi-doc		Quản lý văn bản
4	Soft people		Quản lý nhân sự
4	ITC		Phần mềm ứng dụng về thẻ
4	ISAPP		Phần mềm hỗ trợ cho vay
4	FTP		Mua bán vốn
4	QLCV		Quản lý công việc
<b>Đường truyền cáp quang</b>		40	Gồm 40 đường truyền giao dịch nối thông suốt giữa CN với các PGD và hội sở chính
<b>Hệ thống máy ATM</b>		22	
<b>Hệ thống máy POS</b>		404	

(Nguồn: Báo cáo thống kê NHCT Đà Nẵng)



Tuy nhiên hiện tại Vietinbank Đà Nẵng vẫn chưa có hệ thống trực tuyến trả lời hoặc hệ thống tư vấn trực tuyến các thắc mắc cho KH nói chung và KHDN nói riêng (Contact Centre)

### **2.2.3.6 Kiểm soát và đánh giá công tác CRM doanh nghiệp**

Hiện tại ngân hàng chưa có một chương trình kiểm soát và đánh giá hiệu quả của việc áp dụng CRM DN. Tất cả chỉ mới dừng lại ở việc thống kê hàng năm các số liệu như về hiệu quả hoạt động của ngân hàng chứ chưa đánh giá trên cơ sở KH làm trung tâm.

## **2.3. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CRM DOANH NGHIỆP TẠI VIETINBANK ĐÀ NẴNG**

- **Kết quả:**

Lưu trữ một lượng thông tin lớn về KH

Có sự phân loại KH dựa trên bảng xếp hạng TD

Cung cấp các SPDV đa dạng nhằm tăng giá trị cho KHDN.

Đã có các chính sách cụ thể để hỗ trợ KHDN nói chung.

Có cơ sở vật chất về công nghệ và nguồn nhân lực có trình độ đảm bảo việc nâng cao công tác CRM DN

- **Hạn chế:**

Chỉ mới phân loại đối với KH DN trong hoạt động tiền vay

Hoạt động tạo giá trị cho KHDN chỉ mới áp dụng chung cho các DN chứ chưa có sự chuyên biệt hóa

Thiếu sự liên kết giữa các phòng ban trong hoạt động CRM

Hạn chế về các kênh thông tin để nhân viên khai thác

Chưa có chính sách cụ thể để tìm kiếm KH mới

Công tác phân loại KH để xác định KH mục tiêu còn thô sơ

Chưa có bộ phận tư vấn trực tuyến cho KH

Chưa xây dựng được văn hóa làm việc thực sự hướng về KH.

Thông tin lưu trên hồ sơ giấy có sự trùng lặp

Thông tin trên BDS chưa được cập nhật đủ và thường xuyên  
*Tóm lại, ngân hàng có đầy đủ điều kiện về cơ sở vật chất, nhân lực, tài chính và KH để triển khai tốt công tác quản trị KHDN nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, khai thác và giữ chân KH nhằm phát triển ổn định, kinh doanh có hiệu quả trong thời gian đến.*

## **CHƯƠNG 3**

### **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ**

#### **QHKH DOANH NGHIỆP TẠI VIETINBANK ĐÀ NẴNG**

### **3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QHKH DOANH NGHIỆP TẠI VIETINBANK ĐÀ NẴNG**

#### **3.1.1. Tầm nhìn chiến lược và mục tiêu của Vietinbank Việt Nam**

#### **3.1.2. Định hướng và mục tiêu của Vietinbank Đà Nẵng**

#### **3.1.3. Tiền đề để thực hiện tốt công tác CRM DN tại Vietinbank Đà Nẵng**

### **3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC CRM DOANH NGHIỆP TẠI VIETINBANK ĐÀ NẴNG**

Giải pháp hoàn thiện mô hình CRM doanh nghiệp theo 06 bước trong đó tập trung chính vào việc phân tích cơ sở dữ liệu để xác định khách hàng mục tiêu và tạo giá trị cho nhóm khách hàng này

#### **3.2.1. Chiến lược và mục tiêu CRM doanh nghiệp**

##### **Chiến lược CRM doanh nghiệp**

**Về KH:** mở rộng, thiết lập và duy trì đối với KH là các DN, trong đó chú trọng vào các DN vừa và nhỏ và DN FDI

**Về nâng cao giá trị cho KH:** áp dụng cho 3 loại nhóm KH

KHDN sử dụng dịch vụ tín dụng chủ yếu

KHDN sử dụng chủ yếu dịch vụ tiền gửi và thanh toán

KH truyền thống, KH sử dụng đa dịch vụ và KH sử dụng dịch vụ trọn gói tại ngân hàng

**Mục tiêu CRM doanh nghiệp**

Vietinbank Đà Nẵng đề ra những mục tiêu:

- + Tiếp tục duy trì KHDN hiện hữu qua các năm là 70%-80% đồng thời tìm kiếm mở rộng KHDN mới với tốc độ tăng trưởng khoảng 30%-40%.
- + Nâng cao sự thỏa mãn của KHDN đối với SPDV
- + Nâng cao vai trò của nhân viên, đặc biệt là nhân viên tiếp xúc trực tiếp với KH.
- + Thực hiện văn hóa DN trong ngân hàng

**3.2.2. Hoàn thiện việc xây dựng cơ sở dữ liệu KH doanh nghiệp**

Hiện tại, NH đã lưu giữ được một lượng thông tin tương đối lớn về KH tuy nhiên để thông tin này được sử dụng có hiệu quả thì ngân hàng cần phải lưu ý một số nội dung cơ bản sau:

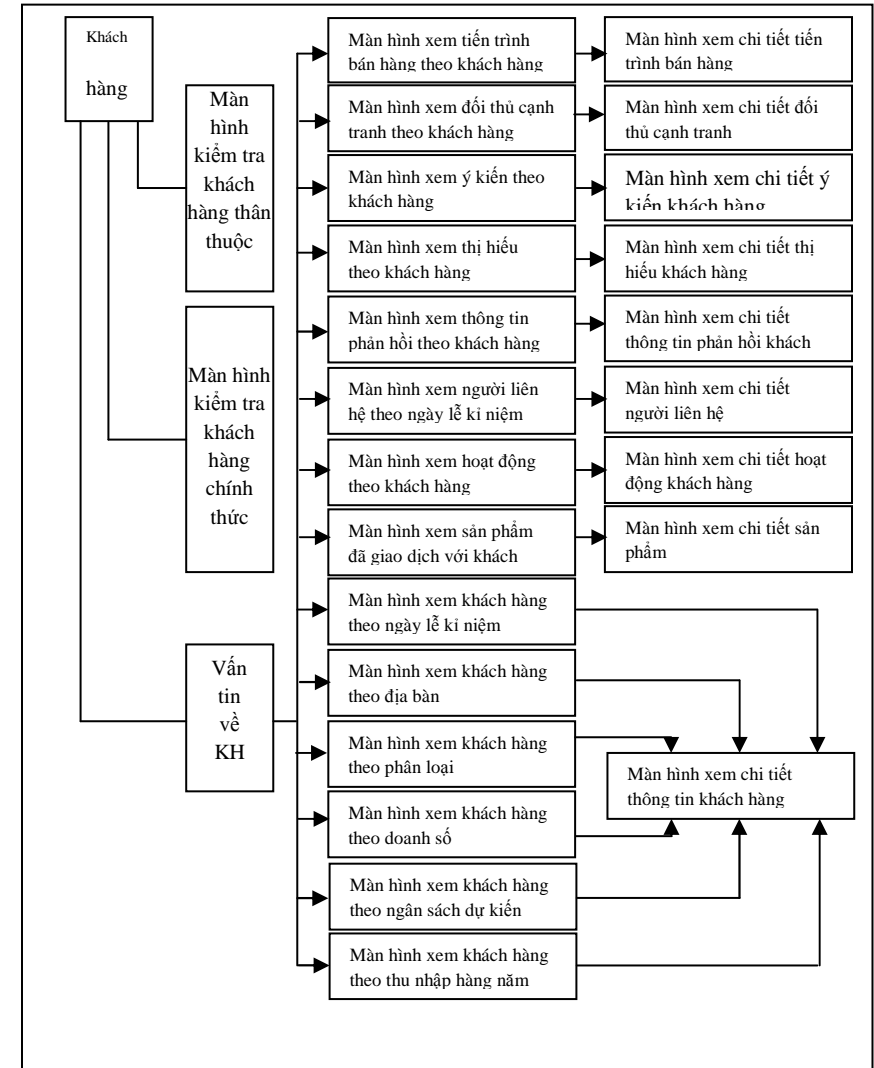
+ **Chuẩn hóa trong việc nhập thông tin:** Thông tin nhập phải được chuyên biệt hóa bởi một đầu mối để nguồn thông tin được thống nhất trong toàn hệ thống. Đầu mối nhập thông tin về khách hàng nên tập trung tại Phòng quan hệ khách hàng vì đây là phòng nắm bắt thông tin về khách hàng một cách nhanh nhất, chính xác nhất và đầy đủ nhất.

+ **Thông tin KH phải được cập nhật liên tục:** Ngân hàng cần phải cập nhật bổ sung thêm các thông tin về KH một cách nhanh nhất và chính xác nhất. Cụ thể 06 tháng một lần thông tin về nhân khẩu học của KH phải được cập nhật lại trên hệ thống của ngân hàng.

+ **Thu thập thông tin phản hồi của KH:** Ngân hàng nên thu thập thông tin phản hồi của KH một cách có hệ thống và nguồn thông tin này nên được chuyển đến phòng tổng hợp để phân tích đưa lên phần mềm hoặc hệ thống văn bản nội bộ thông báo cho toàn thể nhân viên được biết.

+ **Cá biệt hóa theo KH:** Các ngày sinh nhật, ngày kỉ niệm của KH, các đặc thù, nhu cầu dịch vụ của KH cần được theo dõi bởi nhân viên và hệ thống từ đó có chính sách chăm sóc với từng KH

+ **Thông tin lưu trữ nên được lưu giữ và sắp xếp một cách có trật tự và khoa học:** Thông tin nên được phân loại theo sơ đồ sau



**Hình 3.1:** Sơ đồ phân loại thông tin khách hàng

### 3.2.1 Phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng doanh nghiệp

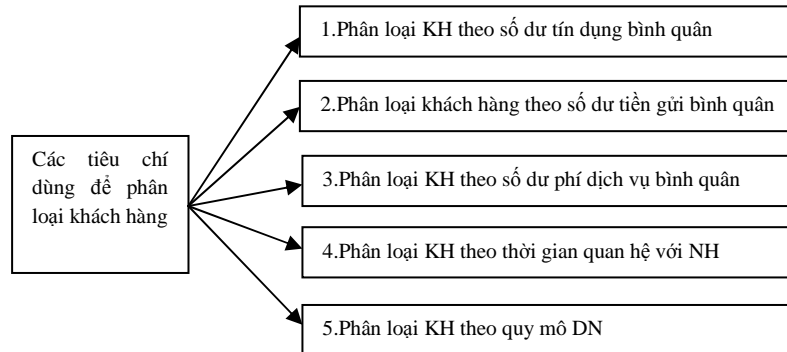
Hiện tại, ngân hàng đã có 2 tiêu thức phân loại KH:

Một là xếp hạng tín dụng doanh nghiệp: việc phân loại này chỉ mới áp dụng đối với DN vay vốn, còn các DN sử dụng các sản phẩm dịch vụ khác chưa có bảng xếp hạng dựa trên tiêu chí này.

Hai xếp hạng KH chiến lược: việc phân loại này chỉ xác định đối với các nhóm KH ở “top cao nhất, đặc biệt nhất” của ngân hàng. Ở “top” này, KH DN chỉ chiếm khoảng 1% số lượng KHDN của ngân hàng.

Vì vậy ngân hàng nên có sự phân loại KHDN ở nhiều cấp độ hơn để có các chính sách phục vụ KH hợp lý và hiệu quả nhất.

- Các tiêu chí để phân loại KH:



**Phân loại KH theo dư nợ tín dụng:** Chỉ tiêu số dư nợ bình quân lấy theo tháng của DN. Việc phân loại KHDN theo dư nợ bình quân được thiết lập theo bảng sau:

**Bảng 3.1: Phân loại KH theo dư nợ tín dụng**

STT	TIÊU CHÍ PHÂN LOẠI	ĐIỂM
1	KH dư nợ bình quân trên 20 tỷ đồng	100
2	KH dư nợ bình quân từ 10-20 tỷ đồng	80
3	KH dư nợ bình quân từ 5-10 tỷ đồng	60
4	KH dư nợ bình quân từ 1-5 tỷ đồng	40
5	KH dư nợ bình quân dưới 1 tỷ đồng trở xuống	20

**Phân loại KH theo số dư tiền gửi:** Việc phân loại KHDN lấy theo số dư tiền gửi bình quân hàng tháng, được thiết lập

**Bảng 3.2: Phân loại KH theo số dư tiền gửi**

STT	TIÊU CHÍ PHÂN LOẠI	ĐIỂM
1	KH có số dư tiền gửi bình quân trên 20 tỷ đồng	100
2	KH có số dư tiền gửi bình quân từ 10-20 tỷ đồng	80
3	KH có số dư tiền gửi bình quân từ 5-10 tỷ đồng	60
4	KH có số dư tiền gửi bình quân từ 1-5 tỷ đồng	40
5	KH có số dư tiền gửi bình quân dưới 1 tỷ đồng trở xuống	20

**Phân loại KH theo số dư phí dịch:** Việc phân loại KH theo tiêu chí này dựa trên sự đóng góp từ việc thu phí dịch vụ của từng KH bình quân theo từng tháng. Việc phân loại KHDN được thiết lập:

**Bảng 3.3: Phân loại KH theo số dư phí dịch**

STT	TIÊU CHÍ PHÂN LOẠI	ĐIỂM
1	Phí dịch vụ trên 30 triệu đồng/tháng	100
2	Phí dịch vụ từ 15-30 triệu đồng/tháng	80
3	Phí dịch vụ từ 7 -15 triệu đồng/tháng	60
4	Phí dịch vụ từ 3 -7 triệu đồng/tháng	40
5	Phí dịch vụ dưới 3 triệu đồng/tháng	20

**Phân loại KH theo thời gian quan hệ với NH:** Việc phân loại KHDN theo thời gian quan hệ với ngân hàng được thiết lập:

**Bảng 3.4: Phân loại KH theo thời gian quan hệ với ngân hàng**

STT	TIÊU CHÍ PHÂN LOẠI	ĐIỂM
1	KH quan hệ trên 7 năm	100
2	KH quan hệ từ 5 năm đến dưới 7 năm	80
3	KH quan hệ từ 3 năm đến dưới 5 năm	60
4	KH quan hệ từ 1 năm đến dưới 3 năm	40
5	KH quan hệ dưới 1 năm	20

**Phân loại KH theo quy mô doanh nghiệp:** tiêu chí phân loại này giúp ngân hàng lựa chọn được các KHDN theo định hướng phát triển của ngân hàng. Việc phân loại KHDN được thiết lập:

**Bảng 3.5: Phân loại KH theo quy mô doanh nghiệp**

STT	TIÊU CHÍ	THANG ĐO	ĐIỂM
1	Nguồn vốn kinh doanh	Từ 50 tỷ đồng trở lên	24
		Từ 30 tỷ đồng đến dưới 50 tỷ đồng	18
		Từ 10 tỷ đồng đến dưới 30 tỷ đồng	9
		Từ 1 tỷ đồng đến dưới 10 tỷ đồng	6
		Dưới 1 tỷ đồng	3
2	Lao động	Từ 700 người trở lên	11
		Từ 300 người đến dưới 700 người	9
		Từ 100 người đến dưới 300 người	6
		Từ 50 người đến dưới 100 người	3
		Từ 50 người trở xuống	1
3	Doanh thu	Từ 100 tỷ đồng trở lên	27
		Từ 50 tỷ đồng đến dưới 100 tỷ đồng	21
		Từ 20 tỷ đồng đến dưới 50 tỷ đồng	15
		Từ 5 tỷ đồng đến dưới 20 tỷ đồng	9
		Dưới 5 tỷ đồng	3
4	Lợi nhuận trước thuế	Từ 10 tỷ đồng trở lên	33
		Từ 7 tỷ đồng đến dưới 10 tỷ đồng	27
		Từ 5 tỷ đồng đến dưới 7 tỷ đồng	21
		Từ 3 tỷ đồng đến dưới 5 tỷ đồng	15
		Từ 1 tỷ đồng đến dưới 3 tỷ đồng	6
		Dưới 1 tỷ đồng	3
5	Thời gian hoạt động	Trên 10 năm	12
		Từ 5 năm đến dưới 10 năm	9
		Từ 3 năm đến dưới 5 năm	6
		Từ 1 năm đến dưới 3 năm	3
		Dưới 1 năm	0

Sau khi đã thực hiện phân loại KH theo 5 tiêu chí trên, ngân hàng sẽ tiến hành lựa chọn KH mục tiêu trên cơ sở cho điểm tỷ trọng

từng tiêu chí với tổng điểm là 100 và đưa ra các nhóm KH cụ thể tương ứng với mức điểm quy định. Tỷ trọng tính điểm đối với từng tiêu chí được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 3.6: Tỷ trọng chấm điểm KH theo từng tiêu chí**

STT	CHỈ TIÊU	TỶ TRỌNG
1	Dư nợ bình quân	30%
2	Tiền gửi bình quân	30%
3	Thu phí dịch vụ bình quân	20%
4	Qui mô doanh nghiệp	10%
5	Thời gian quan hệ với Vietinbank	10%

Trên cơ sở điểm tiến hành phân ra từng nhóm KH như sau:

Nhóm 1: Nhóm KH có điểm tổng hợp từ 80 điểm trở lên

Nhóm 2: Nhóm KH có điểm tổng hợp từ 60 - 80 điểm

Nhóm 3: Nhóm KH có điểm tổng hợp từ 40 - 60 điểm

Nhóm 4: Nhóm KH có điểm tổng hợp từ 20 - 40 điểm

Nhóm 5: Nhóm KH có điểm tổng hợp dưới 20 điểm

Ngân hàng có thể hướng tới nhóm KH mục tiêu từ nhóm 1 - 3

### 3.2.3. Thiết kế các hoạt động tạo giá trị KH doanh nghiệp

#### Chính sách chung

Nâng cao tinh thần và thái độ phục vụ của nhân viên

Các chương trình chăm sóc KH cụ thể, thiết thực và phù hợp

Xây dựng bộ phận hỗ trợ KH

#### Chính sách cụ thể

Chính sách cụ thể này để áp dụng với nhóm KH mục tiêu của ngân hàng là nhóm 1-3 vì vậy chính sách cụ thể này sẽ đưa ra các chính sách cho ba nhóm này. Chính sách này sẽ được thể hiện tại “Bảng 3.7 Chính sách áp dụng đối với KH mục tiêu” (trong luận văn)

### 3.2.4. Hoàn thiện các công cụ thực hiện CRM doanh nghiệp

#### Con người:

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

Thành lập bộ phận Marketing và Trung tâm hỗ trợ KH

Xây dựng văn hóa DN hướng vào KH

#### **Công nghệ**

Nâng cao hiệu quả ứng dụng công nghệ thông tin

Cần triển khai hệ thống trực tuyến tư vấn và hỗ trợ KH

#### **3.2.5. Kiểm soát và đánh giá công tác CRM doanh nghiệp**

+ Quan điểm “*KH là trung tâm của mọi hoạt động*” đã được tuân thủ trong quá trình triển khai?

+ Sự phối hợp các bộ phận chức năng

+ Việc sử dụng phối hợp các công nghệ để tương tác với KH

+ Sử dụng các chỉ tiêu kiểm soát hiệu quả hoạt động của NH

+ Các chỉ tiêu về khả năng thỏa mãn KHDN

+ Đảm bảo an toàn và bí mật dữ liệu của NH và KHDN

### **3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ ĐỀ XUẤT THỰC HIỆN CÔNG TÁC CRM DN TẠI VIETINBANK ĐÀ NẴNG**

#### **KẾT LUẬN**

Sự thành công của một DN phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ của DN với KH. Khi thị trường cạnh tranh ngày càng diễn ra gay gắt, việc thu hút giữ chân KH là rất khó thì việc triển khai tốt hoạt động CRM là việc làm rất quan trọng mà mỗi DN cần làm để có được những KH trung thành.

Vì vậy các ngân hàng ngày càng quan tâm nhiều hơn đến việc nuôi dưỡng KH. Nguyên nhân là các ngân hàng đã nhận ra rằng việc xây dựng mối QHKK lâu dài sẽ giúp giảm bớt sự rời bỏ của KH, giảm chi

phí và tăng doanh thu. Một trong những nhóm KH ngày càng tăng về số lượng và đóng góp chủ yếu trong cơ cấu thu nhập cho ngân hàng là KHDN.

Chính vì vậy, các ngân hàng càng quan tâm hơn trong việc xây dựng mối QHKK nói chung và KHDN nói riêng. Phạm vi của việc xây dựng QHKK rộng hơn một quan hệ marketing đơn thuần, nó phải là một triết lý kinh doanh của ngân hàng có ảnh hưởng đến sự hoạt động, quá trình, nhân viên dịch vụ KH và chất lượng. Do đó, các ngân hàng Việt Nam nói chung và ngân hàng Vietinbank Đà Nẵng nói riêng muốn xây dựng và duy trì mối QHKK DN lâu dài cần phải áp dụng cách tiếp cận mang tính chính thống để giao tiếp với từng KHDN của mình.

Cùng với việc sử dụng phương pháp luận phân tích trên thực tế hoạt động CRM DN tại ngân hàng Vietinbank Đà Nẵng và đưa một số giải pháp với hi vọng góp phần hoàn thiện và phát triển hoạt động CRM DN tại Vietinbank Đà Nẵng.

Mặc dù tác giả đã có nhiều cố gắng, tìm tòi nghiên cứu để có được kết quả như đã trình bày, song do trình độ còn hạn chế nên luận văn không nên tránh khỏi những thiếu sót, vì vậy, rất mong được đóng góp các nhà khoa học và Quý thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình của GS.TS Trương Bá Thanh và Quý thầy cô, các bạn đồng nghiệp đã tận tình giúp đỡ để tác giả hoàn thành luận văn này.