

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TÔN HOÀNG LONG

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN
TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN
VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TÔN HOÀNG LONG

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN
TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN
VIỆT NAM - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: Tài chính – Ngân hàng

Mã số : 60.34.20

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS VÕ THỊ THÚY ANH

Đà Nẵng - Năm 2013

LỜI CAM ĐOAN

*Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.
Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được công
bố trong bất kỳ công trình nào khác*

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu	2
5. Kết cấu đề tài.....	3
6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu.....	3
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	9
1.1. HUY ĐỘNG VỐN DÂN CƯ CỦA NGÂN HÀNG	9
1.1.1. Khái niệm huy động vốn của ngân hàng thương mại	9
1.1.2. Các hình thức huy động vốn dân cư của NHTM.....	10
1.1.3. Đặc điểm khách hàng cá nhân gửi tiền tại Ngân hàng.....	11
1.1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động huy động vốn dân cư của NHTM	12
1.2. QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN.....	16
1.2.1. Khái niệm, mục tiêu và lợi ích của CRM	16
1.2.2. Định nghĩa giá trị	19
1.2.3. Các nội dung của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn.....	22
1.2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn	32
1.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn	33

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	36
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG	37
2.1. GIỚI THIỆU VỀ NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	37
2.1.1. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.	37
2.1.2. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng (BIDV Đà Nẵng).....	38
2.1.3. Môi trường kinh doanh của BIDV Đà Nẵng	40
2.1.4. Khái quát tình hình kinh doanh của BIDV Đà Nẵng giai đoạn 2010-2012	44
2.1.5. Đặc điểm khách hàng cá nhân tại BIDV Đà Nẵng	45
2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG	47
2.2.1. Công tác xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng cá nhân.....	48
2.2.2. Phân tích dữ liệu khách hàng cá nhân.....	51
2.2.3. Lựa chọn khách hàng mục tiêu	52
2.2.4. Các công cụ tương tác.....	53
2.2.5. Kiểm tra, đánh giá và tiếp tục cải tiến	58
2.2.6 Đánh giá kết quả của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng	62
2.2.7. Đánh giá chung công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn trong thời gian qua.....	67
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	70

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG.....	71
3.1 CÁC CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP.....	71
3.1.1. Định hướng phát triển và trọng tâm hoạt động bán lẻ của Ngân hàng TMCP Việt Nam giai đoạn 2012 – 2015	71
3.1.2. Mục tiêu và kế hoạch kinh doanh bán lẻ của BIDV Đà Nẵng trong giai đoạn 2012 – 2015.....	73
3.1.3. Mục tiêu và định hướng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn	75
3.2. CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG	76
3.2.1. Hoàn thiện tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các phòng quan hệ khách hàng cá nhân, giao dịch khách hàng cá nhân	76
3.2.2. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu và khai thác dữ liệu khách hàng	79
3.2.3. Hoàn thiện tiêu chí xác định khách hàng mục tiêu.....	81
3.2.4. Nâng cao hiệu quả tương tác với khách hàng.....	85
3.2.5. Hoàn thiện các công cụ theo dõi và đo lường sự hài lòng của khách hàng	86
3.2.6. Đề xuất với BIDV	88
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	90
KẾT LUẬN.....	91
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
QUYẾT ĐỊNH GIAO ĐỀ TÀI LUẬN VĂN (Bản sao)	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ATM	: Máy rút tiền tự động
BIDV	: Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam
BIDV Đà Nẵng	: Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng
CRM	: Quản trị quan hệ khách hàng
IBMB	: Internet banking mobil banking
KH	: Khách hàng
KHQT	: Khách hàng quan trọng
KHTT	: Khách hàng thân thiết
KHPT	: Khách hàng phổ thông
NHTM	: Ngân hàng thương mại
NHBL	: Ngân hàng bán lẻ

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
2.1.	Số liệu, thị phần huy động vốn dân cư trên địa bàn Đà Nẵng	43
2.2.	Kết quả kinh doanh giai đoạn 2010-2012	44
2.3.	Cơ cấu huy động vốn dân cư giai đoạn 2010 – 2012	47
2.4.	Đánh giá mục tiêu chất lượng 6 tháng cuối năm 2012.	59
2.5.	Kết quả điều tra thăm dò ý kiến khách hàng	61
2.6.	Kết quả thực hiện huy động vốn dân cư	62
2.7.	Số lượng, tỷ trọng khách hàng quan trọng, khách hàng thân thiết	64
2.8.	Biến động khách hàng quan trọng, thân thiết năm 2012	65
3.1.	Các chỉ tiêu hoạt động bán lẻ giai đoạn 2013 -2015	74
3.2.	Phân loại khách hàng theo thời gian quan hệ	82
3.3.	Điểm tính giá trị khách hàng dựa vào số dư tiền gửi bình quân	83
3.4.	Điểm tính giá trị khách hàng dựa vào thời gian quan hệ	83
3.5.	Tỷ trọng của từng chỉ tiêu	83
3.6.	Phân đoạn khách hàng mục tiêu	84
3.7.	Phân đoạn khách hàng năm 2012	84

DANH MỤC CÁC HÌNH

Số hiệu hình	Tên hình	Trang
1.1.	Tiến trình của quản trị quan hệ khách hàng	26
2.1.	Sơ đồ tổ chức BIDV Đà Nẵng	40
2.2.	Mô hình quản lý thông tin khách hàng	50
3.1.	Hoàn thiện tổ chức, chức năng nhiệm vụ tại các phòng quan hệ khách hàng cá nhân, giao dịch khách hàng cá nhân	77
3.2.	Module tích hợp dữ liệu khách hàng	80

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong giai đoạn 2008 – 2012, liên tục là những năm khó khăn đối với hoạt động ngân hàng. Một trong những khó khăn đó chính là sức ép huy động vốn liên tục gia tăng để đáp ứng tăng trưởng tín dụng, đảm bảo an toàn thanh khoản, khiến các ngân hàng không ngừng đẩy mạnh các hoạt động huy động vốn. Trong đó, nguồn vốn dân cư luôn được các ngân hàng tập trung huy động. Nguồn vốn dân cư với đặc điểm chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn, sự ổn định về thời gian và số lượng, sự đa dạng về kỳ hạn, loại tiền, nên nguồn vốn dân cư ngày càng giữ vai trò quan trọng trong hoạt động của ngân hàng.

Cạnh tranh giữa các ngân hàng không chỉ còn cạnh tranh về lãi suất, chất lượng dịch vụ, thương hiệu, mà việc không ngừng củng cố mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng cũng là một yếu tố rất quan trọng. Các ngân hàng ngày càng chú trọng vào việc cung ứng dịch vụ hướng vào khách hàng, đồng thời tập trung xây dựng và triển khai quản trị quan hệ khách hàng.

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng (BIDV Đà Nẵng) với nguồn vốn huy động dân cư chiếm trên 50% tổng nguồn vốn huy động, do đó việc duy trì và nâng cao tỷ trọng nguồn dân cư là mục tiêu tăng trưởng hàng năm của BIDV Đà Nẵng. Để tồn tại và phát triển, BIDV Đà Nẵng cần có một chiến lược toàn diện trong việc 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. Chính vì lý do trên, Tôi quyết định chọn đề tài “Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng”.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn của NHTM.

- Đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

- Nghiên cứu, đề xuất hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

*** Câu hỏi nghiên cứu**

Để giải quyết mục tiêu nghiên cứu của đề tài, đề tài phải trả lời những câu hỏi nghiên cứu sau:

- Những nội dung chính của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại ngân hàng là gì? Các tiêu chí đánh giá về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn?

- Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng có những ưu nhược điểm gì? Do những nguyên nhân nào?

- Để hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng cần thực hiện những biện pháp nào?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: Tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu: Phân tích các vấn đề liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng giai đoạn 2010-2012.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn kế thừa các nghiên cứu liên quan và tổng hợp các lý luận cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng. Trong quá trình nghiên cứu, luận văn vận dụng

và kết hợp các phương pháp cụ thể như: thống kê, so sánh, tổng hợp để phân tích thực tế, thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

*** Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

- Một là, hệ thống và khái quát hóa các lý luận cơ bản liên quan vấn đề về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn của ngân hàng thương mại.

- Hai là, từ việc phân tích, đánh giá để rút ra những nhận xét, kết luận về thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng. Nêu ra được những nguyên nhân và những vấn đề cần giải quyết.

- Ba là, trên cơ sở các phân tích, đánh giá thực trạng, đề xuất các giải pháp quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn của ngân hàng thương mại.

Chương 2: Thực trạng quản hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

Chương 3: Hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Việc ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng (CRM) để nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh toàn cầu là hết sức cần thiết. Mặc dù còn mới mẻ nhưng các ngân hàng thương mại Việt Nam cũng đã bước đầu tiếp cận trên phương diện công nghệ CRM. Xét về

mặt công nghệ, đã có một vài ngân hàng triển khai áp dụng công nghệ CRM và bước đầu thu được kết quả tốt, tuy nhiên mức độ áp dụng vẫn còn hạn chế, khả năng thành công vẫn còn đang ở mức thấp.

Đặt thù của loại hình dịch vụ, ngân hàng cung cấp sản phẩm - cái mà khách hàng không nhìn thấy, khách hàng chỉ cảm nhận được giá trị của nó. Do đó, công cụ CRM hoàn toàn có thể giúp cho ngân hàng cá thể hóa dịch vụ đến từng đối tượng khách hàng. Thông qua yếu tố công nghệ CRM, ngân hàng có thể tạo cho mình một cơ sở dữ liệu về khách hàng nhằm hỗ trợ các quá trình ra quyết định, hoạch định chính sách, chương trình xây dựng và duy trì hiệu quả mối quan hệ với khách hàng. Xuất phát từ những lý do đó, đã có nhiều tác giả đi sâu nghiên cứu và đưa ra những giải pháp liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng tại các doanh nghiệp nói chung và tại các ngân hàng thương mại nói riêng nhằm ứng dụng thành công CRM.

Đã có nhiều đề tài và luận văn nghiên cứu tại BIDV Đà Nẵng, chủ yếu liên quan đến hoạt động tín dụng, quản lý rủi ro, phát triển sản phẩm bán lẻ, các giải pháp huy động vốn dân cư, phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử, cùng với các nghiên cứu trên, chưa có tác giả nào nghiên cứu cụ thể và đi sâu vào vấn đề quản trị quan hệ khách hàng tại BIDV Đà Nẵng. Qua thực tế tại BIDV Đà Nẵng, hoạt động huy động vốn cá nhân chiếm tỷ trọng lớn trong hoạt động bán lẻ, tỷ lệ dư nợ tín dụng trên số dư huy động vốn dân cư năm 2012 là 1/6, thu nhập ròng từ hoạt động tín dụng bằng 1/5 thu nhập ròng từ hoạt động huy động vốn. Thu dịch vụ cá nhân tập trung vào các sản phẩm thẻ, quản lý tài khoản, BSMS, dịch vụ thanh toán, từ phần lớn khách hàng đại chúng, thu nhập ròng từ hoạt động dịch vụ chiếm tỷ trọng thấp trong tổng nhu nhập ròng từ hoạt động bán lẻ.

Từ những lý do trên, nội dung “ Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt

Nam – Chi nhánh Đà Nẵng”” đã được tác giả chọn làm đề tài nghiên cứu.

Để phục vụ cho việc nghiên cứu, tìm hiểu đề tài, tác giả đã tham khảo một số đề tài nghiên cứu khoa học, luận văn, bài viết trên các tạp chí đã được công bố về quản trị quan hệ khách hàng và các nội dung liên quan đến huy động vốn khách hàng cá nhân như:

- Đề tài nghiên cứu của Nguyễn Xuân Lãn (2009) [4]. Đề tài thực hiện nhằm tổng hợp sự phát triển của hệ thống lý luận về CRM, từ đó tổng hợp các yếu tố tạo khả năng ứng dụng thành công CRM trong các doanh nghiệp. Trên cơ sở phân tích và kiểm định mô hình nhân tố ứng dụng CRM từ thực tiễn kinh doanh ở Việt Nam, đề tài xác nhận các nhân tố thiết yếu mà doanh nghiệp cần đầu tư và những định hướng chiến lược để ứng dụng thành công CRM tạo lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả kinh doanh để các doanh nghiệp có thể gia tăng hiệu quả ứng dụng CRM. Qua đây, tác giả có thể tham khảo tổng quan về CRM, sự phát triển của CRM, các quan điểm và phương pháp tiếp cận, cũng như lợi ích và ứng dụng CRM.

- Bài viết của tác giả Đỗ Giang Nam (2009) [5] về các giải pháp CRM góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng. Tác giả đã xem CRM là một trong những giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng trong sự cạnh tranh khốc liệt giữa các ngân hàng thương mại trong nước. Tác giả đã đưa ra định nghĩa về CRM, lợi ích của CRM đối với hoạt động ngân hàng, nêu các nội dung về việc xây dựng chiến lược CRM, lựa chọn các giải pháp áp dụng trong ngân hàng.

- Tác giả Đỗ Văn Nhật(2012) [6] đã nghiên cứu về mở rộng huy động vốn dân cư tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng. Tác giả đã nghiên cứu các khái niệm về huy động vốn, các sản phẩm huy động vốn dân cư và vai trò của hoạt động vốn dân cư. Nghiên cứu đã tập trung làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động huy động vốn dân

cư, các giải pháp đẩy mạnh huy động vốn dân cư. Qua luận văn này, tác giả đã tham khảo được thực trạng về công tác huy động vốn dân cư tại BIDV Đà Nẵng trong giai đoạn 2010 – 2012 và là cơ sở tốt để tiếp tục nghiên cứu các nội dung liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng cho phù hợp với chính sách của BIDV trong giai đoạn hiện nay.

- Bên cạnh đó, đề tài còn tham khảo một số đề tài của các tác giả: Đinh Lê Thục Trinh (2010) [8]; Nguyễn Văn Thanh (2009) [7]; Phạm Chí Bình (2011) [1]; Trịnh Minh Nhật Vũ (2012) [10]. Với các đề tài này, tác giả đã sử dụng duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, kết hợp các phương pháp thống kê, phương pháp so sánh, tổng hợp để nghiên cứu.

Trong chương 1, các tác giả đã đưa ra một số vấn đề cơ bản về: ngân hàng thương mại, khách hàng của ngân hàng, quản trị quan hệ khách hàng trong ngân hàng thương mại, các mô hình CRM trong ngân hàng thương mại. Các khái niệm cơ bản về CRM, bản chất, lợi ích của CRM, nội dung thực hiện CRM. Trên cơ sở lý luận CRM, chương 2 các tác giả đã đi sâu phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại các ngân hàng, từ đó có những đánh giá chung về tình hình thực hiện, kết quả và hạn chế về công tác CRM tại các chi nhánh ngân hàng. Các tác giả cũng đã đưa ra những nhóm giải pháp để hoàn thiện công tác CRM tại các chi nhánh ngân hàng. Tuy nhiên, còn một số nội dung cần tiếp tục nghiên cứu:

+ Phạm Chí Bình (2011) [1]: Phạm vi nghiên cứu của đề tài chỉ tập trung vào việc thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng đối với khách hàng quan hệ tín dụng. Tác giả tập trung vào khách hàng doanh nghiệp chưa nghiên cứu về khách hàng cá nhân. Việc lựa chọn khách hàng mục tiêu chủ yếu dựa trên hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của ngân hàng đối với khách hàng doanh nghiệp. Do đó, nội dung các công cụ tác động và xây dựng chương trình khách hàng mục tiêu chủ yếu tập trung vào chính sách khách

hàng doanh nghiệp.

+ Trịnh Minh Nhật Vũ (2012) [10]: Tác giả tập trung đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng đối với cả khách hàng doanh nghiệp và cá nhân tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam. Trong phần giải pháp, tác giả xác định khách hàng mục tiêu, dựa trên các nội dung huy động vốn. Các nội dung này tập trung vào đối tượng khách hàng dân cư trong hoạt động tiền gửi (huy động vốn bình quân, thời gian gửi tiền, lòng trung thành thông qua thời gian quan hệ với ngân hàng). Từ đó, tác giả xây dựng các công cụ, chương trình đối với từng đối tượng khách hàng cá nhân, chưa xây dựng đối với đối tượng khách hàng doanh nghiệp.

+ Đinh Lê Thục Trinh (2010) [8]: Phạm vi nghiên cứu chủ yếu là quản trị quan hệ khách hàng hoạt động tiền gửi, bao gồm cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, tác giả tập trung nghiên cứu tiêu chí phân loại khách hàng cá nhân, tiêu chí phân loại doanh nghiệp chưa rõ. Ngoài ra, cơ sở để tác giả xác định các tiêu chí phân loại chỉ dựa trên ý kiến của “các chuyên gia BIDV” (các mức tiền gửi bình quân, kỳ gửi tiền, thời gian quan hệ với ngân hàng), mà chưa có sự đối chiếu lại với thực tế tại ngân hàng mà tác giả nghiên cứu. Tuy nhiên, luận văn là cơ sở để tác giả nghiên cứu kế thừa các biện pháp cho phù hợp với tình hình thực tế về chính sách của BIDV trong giai đoạn hiện nay (tiêu chí kỳ gửi tiền của khách hàng không phù hợp trong giai đoạn 2010 – 2012, do lãi suất huy động trong một số thời kỳ không phụ thuộc vào kỳ hạn gửi tiền).

Trên cơ sở các đề tài tham khảo, điểm khác biệt của đề tài là đi theo hướng làm rõ nội dung quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng đối với từng đối tượng khách hàng tổ chức (doanh nghiệp) hay dân cư (cá nhân). Do hành vi sử dụng dịch vụ của khách hàng tổ chức và dân cư rất khác nhau nên việc thực hiện quản trị khách hàng tại ngân hàng thương mại không thể áp

dụng chung cho cả khách hàng tổ chức và dân cư.

Trên cơ sở thực tế tại BIDV Đà Nẵng, đề tài của tác giả tập trung vào quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn. Tập trung phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn, từ đó có những đánh giá tình hình thực hiện, kết quả và hạn chế về công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng, Trên cơ sở đó, tác giả đưa ra các nhóm giải pháp thích hợp để hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. HUY ĐỘNG VỐN DÂN CƯ CỦA NGÂN HÀNG

1.1.1. Khái niệm huy động vốn của ngân hàng thương mại

Vốn kinh doanh của ngân hàng thương mại(NHTM) được hình thành từ nhiều nguồn khác nhau như vốn tự có, vốn huy động, vốn vay, vốn trong thanh toán. Về bản chất vốn của ngân hàng là một bộ phận thu nhập quốc dân nhàn rỗi trong quá trình phân phối và tiêu dùng mà người chủ sở hữu với các mục đích khác nhau gửi vào ngân hàng. Vốn huy động là những giá trị tiền tệ mà ngân hàng huy động được từ các tổ chức kinh tế và các cá nhân trong xã hội thông qua quá trình thực hiện các nghiệp vụ nhận tiền gửi, thanh toán, các nghiệp vụ kinh doanh khác và được dùng làm vốn để kinh doanh.

Bản chất của vốn huy động là tài sản thuộc các sở hữu khác nhau, NHTM chỉ có quyền sử dụng mà không có quyền sở hữu và có trách nhiệm hoàn trả đúng hạn cả gốc và lãi khi đến kỳ hạn (tiền gửi có kỳ hạn) hoặc khi họ có nhu cầu rút vốn (tiền gửi không kỳ hạn). Vốn huy động đóng vai trò rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của NHTM, vốn huy động chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn của ngân hàng. Do đó hoạt động huy động vốn là một trong những hoạt động quan trọng nhất của NHTM. Hoạt động này mang lại nguồn vốn chủ yếu để ngân hàng có thể thực hiện các hoạt động khác như cấp tín dụng và cung cấp các dịch vụ ngân hàng cho khách hàng. NHTM được huy động vốn dưới các hình thức sau đây:

- Nhận tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn, tiền gửi tiết kiệm và các loại tiền gửi khác.
- Phát hành chứng chỉ tiền gửi, kỳ phiếu, tín phiếu, trái phiếu để huy

động vốn trong nước và nước ngoài.

- Vay vốn của Ngân hàng Nhà nước dưới hình thức tái cấp.
- Vay vốn của tổ chức tín dụng, tổ chức tài chính trong nước và nước ngoài.

1.1.2. Các hình thức huy động vốn dân cư của NHTM

Trong dân cư luôn tồn tại các khoản tiền nhàn rỗi. Việc giữ tiền tại nhà không an toàn, không thể sinh lãi và tốn chi phí cho việc bảo quản nên rất nhiều người đã gửi những khoản tiền này vào ngân hàng. Tiền gửi dân cư bao gồm tiền gửi thanh toán, tiền gửi tiết kiệm và phát hành giấy tờ có giá. Đây là một bộ phận thu nhập bằng tiền của các tầng lớp dân cư trong xã hội gửi vào ngân hàng với mục đích sinh lời hoặc phục vụ cho thanh toán.

- Tiền gửi thanh toán là hình thức NHTM mở cho khách hàng tài khoản gọi là tài khoản thanh toán. Tài khoản này mở cho đối tượng khách hàng có nhu cầu thanh toán qua ngân hàng. Tiền gửi thanh toán bắt nguồn từ sự phát triển mạnh của xã hội và của nền kinh tế, các cá nhân mở các tài khoản tiền gửi tại ngân hàng nhằm phục vụ cho mục đích nhận tiền lương, tiền công và thanh toán các nhu cầu của mình.

- Tiền gửi tiết kiệm là hình thức huy động truyền thống của ngân hàng, khách hàng được cung cấp một sổ tiết kiệm, trong thời gian gửi tiền, sổ này có thể làm vật cầm cố thế chấp, chiết khấu tại ngân hàng. Căn cứ vào kỳ hạn gửi tiền chia thành 2 loại sau:

- + Tiết kiệm không kỳ hạn: Khách hàng có thể gửi nhiều lần và rút ra theo mục đích sử dụng và hưởng lãi thấp. Tiết kiệm không kỳ hạn đáp ứng nhu cầu của những khách hàng chưa có dự định rõ ràng trong tương lai, hoặc không thực sự an tâm về việc gửi tiền mà chỉ mong muốn nhận được một số tiền lãi nào đó với lượng tiền hiện còn nhàn rỗi.

- + Tiết kiệm có kỳ hạn: Đây là loại tiền gửi có sự thoả thuận giữa người gửi tiền và ngân hàng về số lượng, kỳ hạn, lãi suất của khoản tiền gửi. Do có

sự xác định rõ ràng về kỳ hạn, nên nguồn tiền gửi có kỳ hạn là nguồn tiền có sự ổn định cao, ngân hàng có thể sử dụng để cho vay với thời hạn tương ứng hoặc có thể chuyển đổi một phần tiền gửi ngắn hạn để cho vay trung dài hạn. Chính vì lý do này mà lãi suất của các khoản tiền gửi kỳ hạn thường cao hơn nhiều lãi suất tiền gửi không kỳ hạn. Bởi vì mục đích chính của việc gửi tiền vào ngân hàng là tiền lãi. Thông thường thì lãi suất tỷ lệ thuận với kỳ hạn, tức là khoản tiền gửi càng lâu thì lãi suất càng cao và ngược lại.

- Giấy tờ có giá: Ngoài việc huy động vốn qua tài khoản tiền gửi thanh toán và tiết kiệm, các NHTM còn huy động vốn bằng cách phát hành các loại giấy tờ có giá. Giấy tờ có giá là chứng nhận của NHTM phát hành để huy động vốn, trong đó xác nhận nghĩa vụ trả nợ một khoản tiền trong một thời hạn nhất định, điều kiện trả lãi và các điều khoản cam kết khác giữa NHTM và người mua. Một giấy tờ có giá thường kèm theo các thuộc tính: Mệnh giá, thời hạn, lãi suất được hưởng.

Tiền gửi của dân cư luôn chiếm một tỷ trọng khá lớn trong tổng nguồn vốn huy động của ngân hàng, do đó có vai trò quan trọng đối với NHTM, giúp ngân hàng có được nguồn vốn ổn định, có nhiều tiềm năng khơi tăng để ngân hàng có đủ nguồn vốn tài trợ cho hoạt động của mình. Thông qua hoạt động huy động vốn dân cư, NHTM có thể đo lường được uy tín cũng như sự tín nhiệm của dân chúng đối với ngân hàng, từ đó có biện pháp không ngừng hoàn thiện hoạt động huy động vốn để giữ vững và mở rộng mối quan hệ với khách hàng dân cư. Vì vậy, để khai thác tốt nguồn vốn này các ngân hàng luôn chú trọng đến việc đa dạng hoá các hình thức huy động: với nhiều kỳ hạn, mục đích gửi, đảm bảo theo giá trị, theo loại tiền (nội tệ, ngoại tệ, vàng) ... với lãi suất hợp lý.

1.1.3. Đặc điểm khách hàng cá nhân gửi tiền tại Ngân hàng

Khách hàng cá nhân có một số đặc điểm khác với khách hàng tổ chức

như sau:

- Số lượng nhiều, thường phân tán về mặt địa lý, thói quen thích giao dịch gần, quy mô giao dịch phần lớn là nhỏ. Tính chuyên nghiệp trong giao dịch không cao.

- Quan hệ giữa ngân hàng và cá nhân không chặt chẽ như với tổ chức. Thời gian có liên quan đến quyết định thường ngắn hơn và không mang tính hình thức.

Với những đặc điểm như trên của khách hàng cá nhân, ngân hàng cần tập trung xây dựng các sản phẩm dịch vụ phù hợp với đặc điểm của nhóm khách hàng cá nhân, trong đó cần tập trung vào lợi ích sản phẩm, lợi ích cụ thể của sản phẩm dịch vụ ngân hàng mang lại.

1.1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động huy động vốn dân cư của NHTM

Để duy trì và tăng trưởng nguồn vốn nói chung và nguồn vốn dân cư nói riêng, NHTM phải có chiến lược khai thác vốn hợp lý trên cơ sở tận dụng tối đa những nhân tố tích cực và hạn chế những nhân tố tiêu cực ảnh hưởng tới công tác huy động vốn của Ngân hàng. Cụ thể trong hoạt động huy động vốn dân cư, các NHTM chịu ảnh hưởng của các nhân tố sau:

a. Các nhân tố bên ngoài

Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động huy động vốn dân cư: Môi trường kinh tế, môi trường pháp lý, khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

Tăng trưởng của nền kinh tế, thu nhập quốc dân, tốc độ chu chuyển vốn, tỷ lệ lạm phát tác động trực tiếp đến huy động vốn cá nhân. Khi nền kinh tế trong thời kỳ tăng trưởng, có tốc độ phát triển nhanh, thu nhập quốc dân cao, các ngân hàng, dân cư sẽ có nguồn tiền dồi dào gửi vào ngân hàng. Ngược lại, trong điều kiện tình hình kinh tế khủng hoảng, tỷ lệ lạm phát cao thì việc huy động vốn của ngân hàng sẽ gặp nhiều khó khăn bởi người dân không tin

tương gửi tiền vào ngân hàng, mà dùng tiền để mua các tài sản có tính ổn định cao được chuyển thành những dạng đầu tư khác có giá trị ổn định và bền vững hơn như: vàng, nhà đất..., còn các doanh nghiệp buộc phải thu hẹp sản xuất, lượng tiền gửi vào ngân hàng sẽ bị thu hẹp, ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng.

Ngân hàng là tổ chức kinh doanh tiền tệ, hoạt động kinh doanh nhiều rủi ro, sự sụp đổ của ngân hàng là điều cực kỳ nguy hiểm với nền kinh tế. Chính vì vậy mà hoạt động của ngân hàng chịu sự kiểm soát chặt chẽ của Ngân hàng nhà nước và Chính phủ.

Ngân hàng có quan hệ hầu hết với các chủ thể kinh tế nên cũng chịu tác động gián tiếp của các văn bản pháp luật quy định cho các ngân hàng, các ngành nghề kinh doanh như luật đất đai, luật thuế...

Nếu các quốc gia có một hành lang pháp lý hoàn thiện, các văn bản thống nhất với nhau thì sẽ tạo điều kiện cho hoạt động của các ngân hàng. Và ngược lại, nếu hệ thống các văn bản pháp luật còn chông chéo, mâu thuẫn nhau thì sẽ gây ảnh hưởng xấu tới hoạt động của tất cả các chủ thể kinh tế nói chung và hoạt động ngân hàng nói riêng.

Sự thực thi chính sách tài chính - tiền tệ, của Ngân hàng nhà nước cũng gây ảnh hưởng tới khả năng thu hút vốn và chất lượng nguồn vốn của NHTM. Thực tế cho thấy, trong giai đoạn 2008 – 2012, Ngân hàng nhà nước đã sử dụng nhiều công cụ phi thị trường để thực thi chính sách tiền tệ như: quy định lãi suất trần về tiền vay, tiền gửi, tỷ giá đã ảnh hưởng rất lớn đến huy động vốn dân cư của các ngân hàng.

Khách hàng của ngân hàng cũng bao gồm nhiều đối tượng khác nhau. Mỗi loại khách hàng lại mang những đặc điểm riêng có của mình. Vì vậy, để đáp ứng được yêu cầu, nhu cầu của từng loại khách hàng của mình, ngân hàng cần phải có các chính sách, chiến lược phát triển phù hợp để có được hoạt

động kinh doanh tốt nhất của mình.

Thu nhập của khách hàng: Tiềm lực tài chính của khách hàng là yếu tố ảnh hưởng lớn tới hoạt động huy động vốn của ngân hàng. Khi thu nhập của khách hàng tăng thì bên cạnh những nhu cầu chi tiêu của mình khách hàng sẽ có những khoản tiền tiết kiệm để gửi vào ngân hàng. Điều này sẽ khiến cho lượng vốn huy động được tăng lên. Nhưng nếu trong hoàn cảnh thu nhập của người dân bị giảm sút thì nhu cầu của họ với dịch vụ ngân hàng cũng giảm theo, lượng vốn mà ngân hàng huy động cũng sẽ giảm.

Ngoài yếu tố như thu nhập, huy động vốn dân cư còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác như: thói quen chi tiêu bằng tiền mặt, các yếu tố phân bố dân cư ở các vùng lãnh thổ, yếu tố tâm lý, văn hoá và lối sống. Do đó, ngân hàng phải nắm bắt được yếu tố khác nhau của khách hàng từ đó có các hình thức huy động vốn phù hợp.

Đối thủ cạnh tranh cũng là một yếu tố ảnh hưởng không nhỏ tới huy động vốn dân cư nói riêng và hoạt động huy động vốn nói chung của Ngân hàng, đặc biệt là trong xu hướng quốc tế hóa nền kinh tế. Các ngân hàng tư nhân, các ngân hàng cổ phần, các ngân hàng liên doanh, ngân hàng nước ngoài ngày càng nhiều và cạnh tranh bằng nhiều hình thức khác nhau, với tiềm lực tài chính, kinh nghiệm, trình độ quản lý kinh doanh cao. Các ngân hàng buộc phải dùng mọi khả năng của mình để chiếm lĩnh thị trường.

Ngoài ra, sự phát triển của thị trường tài chính, một mặt tạo ra kênh huy động vốn tốt cho ngân hàng qua việc phát hành giấy tờ có giá, tuy nhiên lại tạo thêm những đối thủ cạnh tranh mới cho ngân hàng. Thị trường tài chính phát triển kéo theo khối lượng giao dịch tăng lên và thường xuyên hơn.

b. Các nhân tố bên trong

Các nhân tố bên trong ảnh hưởng đến hoạt động huy động vốn dân cư: Chiến lược kinh doanh, uy tín của ngân hàng, cơ sở vật chất, trình độ công

nghệ và kênh phân phối và năng lực và trình độ của nhân viên ngân hàng.

Mỗi ngân hàng đều xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh cụ thể. Chiến lược kinh doanh được xây dựng dựa trên việc ngân hàng xác định vị trí hiện tại của mình trong hệ thống, thấy được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội thách thức đồng thời dự đoán được sự thay đổi của môi trường kinh doanh trong tương lai. Thông qua chiến lược kinh doanh, ngân hàng sẽ có thể quyết định thu hẹp hay mở rộng việc huy động vốn về mặt quy mô, có thể thay đổi tỷ lệ các loại nguồn vốn theo đối tượng khách hàng, loại tiền, kỳ hạn, tăng hay giảm chi phí huy động. Với tác dụng to lớn như vậy, nếu chiến lược kinh doanh được lựa chọn đúng đắn, các nguồn vốn được khai thác một cách tối đa thì công tác huy động vốn sẽ phát huy được hiệu quả.

Những biến động của nền kinh tế thị trường là điều lo ngại của những cá nhân có tài khoản tiền nhàn rỗi gửi vào ngân hàng. Do vậy, trước khi quyết định gửi tiền vào ngân hàng họ thường phải cân nhắc, lựa chọn những ngân hàng có uy tín cao, tình hình hoạt động kinh doanh ổn định.

Uy tín của ngân hàng được đánh giá thông qua một loạt các chỉ tiêu như: tình hình kinh doanh, sự hoạt động lâu năm của ngân hàng, tài sản của ngân hàng, trình độ đội ngũ nhân viên của ngân hàng,...Để nguồn vốn huy động được mở rộng thì ngân hàng phải từng bước nâng cao uy tín, thông qua các nghiệp vụ của mình, từng bước thoả mãn tối đa nhu cầu của người gửi tiền.

Cơ sở vật chất của ngân hàng càng khang trang hiện đại, công nghệ tiên tiến mang lại lợi ích thiết thực cho kinh doanh, luôn tạo điều kiện thuận lợi và phục vụ cho khách hàng tốt hơn, tạo lòng tin cho khách hàng. Thực tế khách hàng sẽ tin tưởng yên tâm hơn khi gửi tiền ở một ngân hàng có trình độ công nghệ ngân hàng cao. Khi khách hàng đã thực sự yên tâm gửi tiền thì ngân hàng dễ dàng trong việc huy động.

Kênh phân phối của ngân hàng cũng là một trong những yếu tố tác động

đến việc huy động vốn. Do nguồn vốn được đề cập ở đây là nguồn vốn huy động từ dân cư, do vậy kênh phân phối của ngân hàng càng rộng, linh hoạt, đáp ứng mọi lúc, mọi nơi đáp ứng được nhu cầu của người gửi tiền sẽ tạo điều kiện lớn trong việc giảm chi phí và mở rộng nguồn vốn huy động.

Trình độ nghiệp vụ của cán bộ ngân hàng càng cao, mọi thao tác nghiệp vụ thực hiện nhanh chóng, chính xác, có hiệu quả; thái độ phục vụ, tác phong làm việc của cán bộ ngân hàng tốt, nhiệt tình, cởi mở, tạo thuận lợi cho khách hàng sẽ gây được ấn tượng tốt đối với khách hàng, thu hút được nhiều khách hàng hơn. Thái độ phục vụ của cán bộ ngân hàng đối với khách hàng có ảnh hưởng lớn đến việc huy động vốn cho ngân hàng. Do đó, để thu hút khách hàng gửi tiền, đi đôi với việc trau dồi kiến thức, nghiệp vụ, cán bộ ngân hàng phải thường xuyên chú ý đến thái độ phục vụ của mình sao cho vừa lòng khách hàng.

1.2. QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN

1.2.1. Khái niệm, mục tiêu và lợi ích của CRM

a. Khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng

Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng (CRM-Customer Relationship Management) xuất hiện vào đầu những năm 1990 và nhanh chóng trở thành một hoạt động quan trọng trong kinh doanh, đặc biệt khi ứng dụng các công nghệ thông tin giúp tăng cường tốc độ và hiệu quả của hoạt động quan hệ khách hàng. CRM là một hoạt động khó định nghĩa bởi được ứng dụng với nhiều cấp độ khác nhau của khách hàng, như khách hàng là một tổ chức hay một cá nhân. Với mỗi góc độ tiếp cận khác nhau, CRM có thể được hiểu:

Góc độ tác nghiệp: CRM được hiểu là hệ thống tổng hợp nhiều kỹ thuật từ nghiên cứu khách hàng, phân tích hành vi khách hàng, chia đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, định vị sản phẩm đến bán hàng, dịch vụ

khách hàng.

Góc độ kinh doanh: CRM là tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp liên quan đến khách hàng nhằm phát hiện các khách hàng tiềm năng, biến họ thành khách hàng thật sự, xây dựng, duy trì, củng cố và phát triển mối quan hệ khách hàng.

Góc độ chiến lược: CRM là chiến lược kinh doanh nhằm lựa chọn và quản lý khách hàng tối ưu giá trị dài hạn. CRM cũng là sự vận dụng triết lý và văn hóa kinh doanh hướng tới khách hàng để triển khai các hoạt động marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng hiệu quả.

Một số định nghĩa về CRM:

- CRM là kỹ thuật sử dụng để phối hợp giữa các bộ phận bán hàng, marketing và hệ thống thông tin để xây dựng mối quan hệ với khách hàng(Shoemaker, 2001) [4, tr.21]

- CRM thúc đẩy các tổ chức đầu tư vào khách hàng, đó là những nguồn giá trị tiềm năng của tổ chức, nhưng cũng tối thiểu hóa nguồn đầu tư vào những khách hàng không đem lại giá trị(Verhoef & Donkers, 2001) [4, tr.19].

- CRM là một kế hoạch tổng thể phát triển những nguồn lực để thiết lập vị trí thuận lợi, một lợi thế cạnh tranh triển vọng(Grant, 1998) [4, tr.21].

Một khái niệm được cho là khá đầy đủ, sử dụng nhiều nhất, được coi như định nghĩa cơ bản về CRM, đó là:

“CRM là một chiến lược kinh doanh nhằm lựa chọn và quản lý các mối quan hệ khách hàng có giá trị nhất. CRM đòi hỏi một triết lý và văn hóa kinh doanh hướng về khách hàng để hỗ trợ hiệu quả cho marketing, bán hàng và cung cấp dịch vụ. Những ứng dụng và CRM có thể đảm bảo việc quản lý quan hệ khách hàng hiệu quả, miễn là doanh nghiệp có sự lãnh đạo sáng suốt, có chiến lược công ty đúng đắn và phù hợp”(www.crmguru.com) [4, tr.19].

Từ các khái niệm ở trên, ta có thể định nghĩa quản trị quan hệ khách

hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn như sau: “Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn là một chiến lược kinh doanh nhằm thu hút, lựa chọn, xây dựng và duy trì quan hệ với những khách hàng cá nhân có giá trị nhất trong huy động vốn ”

b. Mục tiêu và lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

Mục tiêu của CRM là tăng trưởng lợi nhuận thông qua việc cung ứng đúng sản phẩm huy động vốn, cho đúng khách hàng cá nhân có giá trị nhất, qua đúng kênh với chi phí và thời gian hợp lý. Lợi nhuận từ hoạt động huy động vốn được sinh ra từ sự hiểu biết khách hàng. Điều này được lý giải trên cơ sở: Giá trị có được từ sự hiểu biết về khách hàng và từ cách mà ngân hàng sử dụng kiến thức đó để quản lý những mối quan hệ với khách hàng. Nếu ngân hàng chuyên những dữ liệu khách hàng thành sự hiểu biết khách hàng và sau đó sử dụng những hiểu biết đó để xây dựng những mối quan hệ, nó tạo ra lòng trung thành và từ đó tạo ra lợi nhuận.

Ngân hàng có nhiều lợi ích từ CRM, cụ thể:

- Chi phí thấp hơn để thu hút khách hàng: Chi phí tìm kiếm và thu hút khách hàng gửi mới sẽ giảm vì ngân hàng có thể tiết kiệm chi phí cho các hoạt động marketing, tiếp xúc, thư tín.

- Không nhất thiết phải thu hút nhiều khách hàng gửi mới để duy trì quy mô: Với việc tạo ra lòng trung thành từ khách hàng và nắm rõ khách hàng để gia tăng giá trị từ khách hàng sẽ nâng cao hiệu quả từ nền khách hàng gửi tiền đã có, vì vậy, sự không nhất thiết phải thu hút khách hàng mới bằng mọi giá.

- Giảm chi phí: Việc gia tăng tiền gửi mới từ khách hàng hiện có thường thuận lợi hơn và tốn kém ít chi phí. Thêm vào đó, với sự hiểu biết tốt hơn về kênh phân phối, những mối quan hệ sẽ hiệu quả hơn, chi phí cho các chiến dịch marketing giảm xuống.

- Gia tăng và duy trì lòng trung thành với khách hàng: Khả năng giữ khách hàng tăng lên khi khách hàng giao dịch với ngân hàng lâu hơn, giao dịch nhiều hơn và thường xuyên hơn. Khách hàng cũng chủ động hơn, điều đó làm tăng mối quan hệ chặt chẽ và kết quả họ sẽ trung thành hơn.

- Ước lượng khả năng sinh lợi của khách hàng: Ngân hàng sẽ biết được khách hàng gửi tiền nào không sinh lời và khách hàng gửi tiền nào có thể sinh lời trong tương lai. Điều đó rất quan trọng, vì đó chính là chìa khóa cho sự thành công của ngân hàng. Không phải bất cứ khách hàng nào cũng có giá trị, thậm chí một vài khách hàng gửi tiền còn gây ảnh hưởng không tốt đến việc kinh doanh của ngân hàng. Điều này xảy ra khi khách hàng sử dụng thời gian, nguồn lực của ngân hàng mà không tạo quan hệ kinh doanh để bù đắp được các nỗ lực này.

Vì vậy, ngân hàng phải thực hiện CRM khi có thể mang lại thu nhập cao nhất có thể, có nghĩa là phải tập trung vào những khách hàng đã, đang hoặc sẽ trở thành khách hàng sinh lợi nhất cho ngân hàng.

1.2.2. Định nghĩa giá trị

a. Giá trị khách hàng (Customer value)

Khách hàng gửi tiền không chỉ mong đợi lãi suất tiền gửi cao hay thấp, do đó ngân hàng cần chú trọng đến tạo dựng những giá trị mà khách hàng có được khi gửi tiền vào ngân hàng. “Giá trị cung cấp cho khách hàng là sự khác biệt giữa tổng giá trị và tổng chi phí của khách hàng. Tổng giá trị khách hàng là toàn bộ lợi ích mà khách hàng mong đợi nhận được từ sản phẩm hay dịch vụ. Tổng chi phí của khách hàng là toàn bộ chi phí mà khách hàng bỏ ra để đánh giá, mua, sử dụng và loại bỏ một sản phẩm hay dịch vụ” [2, tr.53]

Những giá trị mà ngân hàng có thể mang đến cho khách hàng được chia làm hai loại: giá trị chức năng và giá trị tâm lý. (i) Giá trị chức năng là những tiện ích xuất phát từ chất lượng và những đặc tính được mong đợi của sản

phẩm hay dịch vụ. Các giá trị chức năng sẽ được tạo ra thông qua các yếu tố: lãi suất, sự linh hoạt, tiện ích, lợi ích cộng thêm của sản phẩm huy động vốn. Trong hoạt động ngân hàng, chức năng này rất dễ bị sao chép, do đó giá trị chức năng mang đến cho khách hàng là cần thiết nhưng không thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng. (ii) Giá trị tâm lý được tạo ra khi mỗi khách hàng cảm nhận họ được chào đón, quan trọng và được quý trọng. Ngân hàng có thể tạo ra giá trị tâm lý khi sử dụng những nhân viên có năng lực, thân thiện và có ích. Giá trị tâm lý thường khó sao chép hơn, không nhấn mạnh đến yếu tố lãi suất, nó tạo ra những cảm xúc cho khách hàng mới là những giá trị bền vững, nhưng lại khó có được.

Việc tạo ra giá trị tâm lý cho khách hàng về cơ bản là khác với việc tạo dựng những giá trị chức năng thông qua việc tăng lãi suất huy động, gia tăng sự tiện lợi và công nghệ. Cả hai loại giá trị đều quan trọng. Tuy nhiên, mối quan hệ khách hàng thật sự không thể tạo thành nếu chỉ dựa trên những giá trị chức năng. Quan hệ khách hàng yêu cầu sự kết nối cảm xúc giữa ngân hàng và những khách hàng của họ.

b. Giá trị khách hàng trọn đời (Lifetime Value – LTV, hay Customer Lifetime Value - CLV).

Một trong những thông tin đầu ra của việc phân tích dữ liệu là khách hàng gửi tiền nào sinh lời, khách hàng không thể sinh lời và khách hàng nào có thể sinh lời trong tương lai. Ngân hàng không chỉ muốn tạo ra khách hàng mà họ muốn sở hữu khách hàng suốt đời, tiếp cận được giá trị khách hàng trọn đời và xây dựng được tài sản khách hàng.

Giá trị khách hàng trọn đời là những giá trị mà ngân hàng nhận lại được từ khách hàng khi khách hàng đã được ngân hàng đáp ứng. Trước hết là giá trị về mặt kinh tế, cụ thể là khả năng sinh lợi của khách hàng, nó phụ thuộc vào sự gắn bó của khách hàng, càng gắn bó lâu dài với ngân hàng, khách hàng

càng đem lại cho ngân hàng nhiều giá trị hơn. Do đó giá trị về mặt kinh tế chia làm 3 phần: giá trị quá khứ là những giá trị đã nhận thấy cho đến thời điểm này, giá trị hiện tại là những giá trị tương lai mà khách hàng có thể mang lại cho ngân hàng, giá trị tiềm tàng - các hoạt động Marketing có thể khiến cho khách hàng hưởng ứng nhiệt tình hơn.

Cùng với giá trị kinh tế, những khách hàng trung thành cũng là phương tiện truyền thông tốt nhất của ngân hàng, những nhận xét tốt của khách hàng với mọi người sẽ giúp nâng cao uy tín và hình ảnh của ngân hàng.

Việc tính toán LTV cho phép ngân hàng xác định giá trị đầu tư cho từng khách hàng, những người ảnh hưởng đến khả năng tạo lợi nhuận cho ngân hàng trong tương lai; chứ không phải chỉ tập trung vào các dòng sản phẩm tiền gửi mà khách hàng đang gửi hoặc từng gửi trong quá khứ.

Mỗi ngân hàng có áp dụng một cách thức đo lường giá trị trọn đời khách hàng khác nhau. Công thức tính LTV dưới đây được xem là cách tính đơn giản nhất mà ngân hàng có thể sử dụng để đo lường giá trị của khách hàng:

$$LTV = \sum_{t=1}^T CM_t \left(\frac{1}{1+\delta} \right)^t$$

Trong đó:

LTV (lifetime value): Giá trị của từng cá nhân khách hàng

CM (contribution margin): Lãi gộp;

δ (interest rate): Tỷ lệ lãi suất

t (time unit): Đơn vị thời gian;

Σ : Tổng lãi gộp theo thời gian

c. Tài sản khách hàng (Customer equity - CE)

Tài sản khách hàng là tổng hợp các giá trị khách hàng trọn đời toàn bộ khách hàng của ngân hàng. Rõ ràng, khách hàng càng trung thành thì CE của

ngân hàng càng cao. CE có thể là một thước đo năng lực của ngân hàng tốt hơn so với số dư huy động vốn hiện tại hoặc thị phần. Trong khi lợi nhuận, thị phần đều thể hiện quá khứ, CE thể hiện tương lai. Để ngân hàng phát triển bền vững, chúng ta không chỉ quan tâm đến lợi nhuận hiện tại mà còn phải nhìn được nguồn lợi nhuận trong tương lai.

Ở đây cần xác định rằng: Dù là giá trị cho khách hàng hay giá trị của khách hàng thì ngân hàng cũng đóng vai trò tác động chủ yếu, ngân hàng phải tạo ra những giá trị mà khách hàng mong đợi đồng thời cũng phải chủ động làm cho khách hàng trở nên có giá trị hơn đối với ngân hàng.

1.2.3. Các nội dung của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tiếp cận theo chức năng: được chia thành 3 khối cơ bản là khối tác nghiệp/hoạt động, khối phân tích và khối phối hợp hoạt động. Tiếp cận theo tiến trình sẽ có 5 bước: Xây dựng cơ sở dữ liệu; Phân tích cơ sở dữ liệu; Phân loại khách hàng; Các công cụ tương tác vào khách hàng; Kiểm tra, đánh giá và tiếp tục cải tiến.

a. Theo chức năng:

CRM được chia thành ba khối cơ bản là khối hoạt động, khối phân tích và khối phối hợp. Các chức năng điển hình của CRM được chia vào trong ba khối này.

CRM hoạt động gồm các nghiệp vụ cơ bản về thông tin, bán hàng và chăm sóc khách hàng.

•Thông tin, quảng cáo về sản phẩm, dịch vụ:

- Quản trị chiến lược tiếp thị: CRM cung cấp các công cụ giúp lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch và đánh giá hiệu quả các chiến dịch quảng cáo huy động vốn. Đồng thời, các công cụ này giúp hoạt động nghiên cứu thị trường

đễ dàng hơn thông qua tổng hợp và phân tích dữ liệu, phân đoạn và lựa chọn khách hàng mục tiêu; theo dõi đánh giá các phản hồi.

- E – Marketing: Thông qua các ứng dụng trên web để tăng cường quảng cáo, giao dịch và phối hợp hoạt động với khách hàng. Xây dựng cộng đồng khách hàng và tăng cường chức năng giao tiếp với khách hàng, các hoạt động nhằm thu hút khách hàng gửi tiền đến với web của ngân hàng.

- Thu thập thông tin khách hàng(Contact center management): Sự thay đổi về chức năng và quy trình của các trung tâm dịch vụ khách hàng truyền thống. Ngân hàng tập trung lưu trữ các thông tin và tất cả những gì thuộc về khách hàng và vì khách hàng. Chẳng hạn giúp các Call center sắp xếp các phản hồi qua web và kết nối dữ liệu với khách hàng.

•Bán hàng:

- Tự động hóa lực lượng bán hàng- SFA(Sales force automation): Các công cụ giúp nhân viên bán hàng phục vụ khách hàng nhanh hơn, dễ dàng hơn và hiệu quả hơn. Những module phần mềm chuyên dụng giúp phân tích dữ liệu khách hàng gửi tiền và qua đó ngân hàng tạo ra sản phẩm tiền gửi phù hợp nhất, tổ chức bán hàng, theo dõi khách hàng, phân tích hiệu quả huy động và dự đoán doanh số gửi tiền.

- Trung tâm trả lời khách hàng(Call center) và các công cụ mới: Call center nhằm giảm khoảng cách giữa ngân hàng và khách hàng. Bên cạnh đó, các công cụ mới, diễn đàn, blog, hội nghị trực tuyến giúp việc giao lưu, chia sẻ thông tin với khách hàng dễ dàng hơn, tăng cường quan hệ tốt hơn.

•Chăm sóc khách hàng:

- Quản trị dịch vụ hỗ trợ - CSS(Customer service anh support solutions): Các modul chuyên trách về dịch vụ hỗ trợ sẽ thực hiện các chức năng trao đổi với khách hàng, email liên lạc, tư vấn chuyên sâu trực tuyến.

- Đường dây nóng: trực tuyến 24/7 với các phương tiện hỗ trợ âm thanh,

hình ảnh, video cho phép trợ giúp khách hàng tốt nhất.

- Quản trị các dịch vụ tại chỗ: Truy cập hệ thống từ xa hoặc cho phép nhân viên dịch vụ khách hàng đến tận địa điểm khách hàng và thực hiện các hoạt động hỗ trợ trực tiếp.

Mọi ứng dụng công nghệ và quản lý đều nhằm đến một mục đích thỏa mãn khách hàng tốt hơn, tuy nhiên, ưu điểm nổi bật nhất là công nghệ giúp thực hiện các công việc này đơn giản và hiệu quả hơn. Tuy nhiên, khi nói đến quan hệ, yếu tố con người vẫn là quan trọng nhất, vì quan hệ giữa khách hàng ở đây được thể hiện với hệ thống thông tin và nhân viên của ngân hàng.

CRM phân tích: Việc sử dụng những phân tích, CRM giúp ngân hàng có thể phát triển sự hiểu biết khách hàng gửi tiền và quản trị hiệu quả những mối quan hệ với khách hàng thông qua sự hiểu tốt hơn quan hệ với khách hàng. Việc phân tích hành vi, thói quen của khách hàng gửi tiền, nhân diện mô hình hay khuôn mẫu gửi tiền của khách hàng và khám phá mối quan hệ để tạo ra sự hiểu biết về khách hàng. Khi kết hợp lại, những khả năng này giúp ngân hàng thông hiểu khách hàng của họ và đưa những quyết định kinh doanh về sản phẩm huy động vốn, thời gian, đối tượng huy động vốn, những quyết định sẽ mô hình hóa và dự đoán sự hài lòng và hành vi của khách hàng.

Trong quá trình hoạt động phân tích, ngân hàng cần xem xét đánh giá một số chỉ tiêu quan trọng:

+ Giá trị vòng đời của khách hàng, ai là khách hàng gửi tiền tốt nhất của ngân hàng.

+ Lượng khách hàng gửi mới, khách hàng tiếp tục giao dịch, khách hàng mất đi, không giao dịch.

+ Chi phí để được khách hàng gửi tiền mới.

+ Lợi nhuận từ khách hàng mang lại cho ngân hàng và lợi nhuận mất đi khi khách hàng rời bỏ.

+ Số lượng khách hàng khiếu nại, khen ngợi ngân hàng.

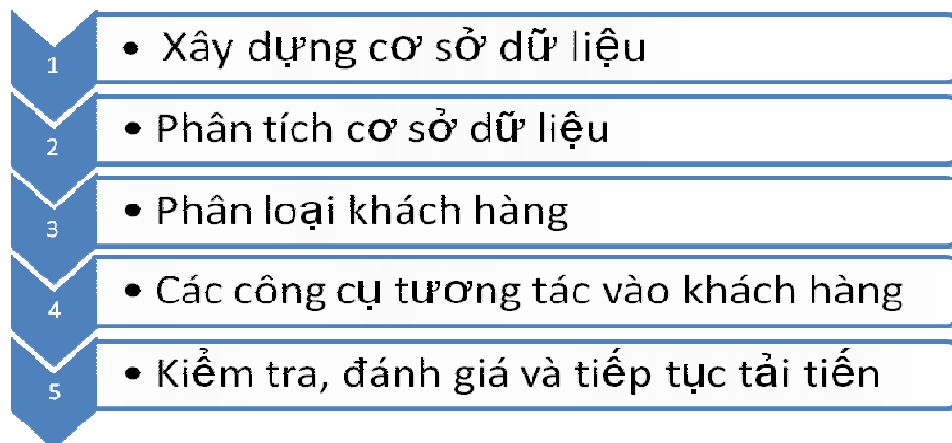
CRM phối hợp: Đây là hoạt động cao cấp của CRM về phối hợp giữa các bộ phận trong ngân hàng để quản lý quan hệ khách hàng cá nhân. CRM phối hợp gắn liền giữa con người, quy trình và dữ liệu với nhau để ngân hàng có thể phục vụ và giữ khách hàng của mình tốt hơn. Cho phép các cuộc tương tác với khách hàng hiệu quả thông qua tất cả các kênh truyền thông (liên hệ trực tiếp, thư từ, fax, điện thoại, web, email). Tích hợp quan điểm, ý kiến khách hàng trong khi thực hiện tương tác với khách hàng ở mọi mức độ giao dịch.

Thông qua các kênh thu thập thông tin, tổng hợp và khai thác các dữ liệu về khách hàng cá nhân, các bên có thể phối kết hợp để ngân hàng thực hiện các hoạt động như:

- Gửi tiền trực tuyến, giới thiệu, cá biệt hóa sản phẩm tiền gửi, dịch vụ, chăm sóc khách hàng tại chỗ/trực tuyến.
- Cung cấp dịch vụ gia tăng cho khách hàng gửi tiền như: tích điểm thưởng, bảo hiểm, giảm giá hàng hóa tại các đối tác liên kết với ngân hàng.
- Hỗ trợ đội ngũ quảng cáo và bán hàng trong quá trình giao dịch với khách hàng thông qua các thông tin về lịch sử giao dịch, cũng như thông tin về khách hàng hiện tại.

b. Theo tiến trình

Tiến hành quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn gồm 5 bước: Xây dựng cơ sở dữ liệu; Phân tích cơ sở dữ liệu; Phân loại khách hàng; Các công cụ tương tác vào khách hàng và Kiểm tra, đánh giá và tiếp tục cải tiến.



Hình 1.1. Tiến trình của quản trị quan hệ khách hàng

(+) Xây dựng cơ sở dữ liệu

Cơ sở dữ liệu là nơi lưu trữ dữ liệu cho phép tham khảo những số liệu cần tìm một cách nhanh chóng, cho phép rút ra những tập hợp từ các số liệu thường xuyên. Thông tin là điều cần để bổ sung dữ liệu về khách hàng, trả lời cho những câu hỏi *tại sao* và *như thế nào*. Thông tin làm dữ liệu trở nên có ý nghĩa.

Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng là điều kiện cần thiết trước khi xây dựng một giải pháp CRM đầy đủ. Đây là nền tảng cho hoạt động CRM. Những thông tin cơ bản nào cần phải tập hợp cho cơ sở dữ liệu, dưới đây là một số thông tin cần phải xác lập:

- Thông tin cơ bản (thông tin cá nhân): Những dữ liệu giúp xác định khách hàng: tên, địa chỉ, số điện thoại, địa chỉ e-mail của khách hàng gửi tiền. Những dữ liệu này cần được cập nhật thường xuyên.

- Thông tin về đặc điểm nhân khẩu: Đây là những thông tin ít thay đổi theo thời gian: tuổi, giới tính, trình trạng hôn nhân, trình độ giáo dục, thu nhập, số người trong gia đình.

- Hành vi: Tần xuất gửi tiền, kỳ hạn, loại tiền thường sử dụng.

- Thái độ: Những cảm xúc, nhận xét khen chê, mong đợi, của khách hàng gửi tiền. Đây là dữ liệu khó thu thập và lượng hóa.

- Yếu tố tác động đến giao dịch: Yếu tố thuộc về ngân hàng như: các sản phẩm tiền gửi, mối quan hệ lâu dài, thời gian giao dịch. Các yếu tố thuộc về độc thân, kết hôn, nghỉ hưu.

Ngoài ra cơ sở dữ liệu cần có những dữ liệu khác: dữ liệu về khách hàng không còn gửi tiền, cơ sở dữ liệu khách hàng tiền gửi tiềm năng, dữ liệu nhóm khách hàng gửi: theo số dư bình quân, độ tuổi, nghề nghiệp.

Sau khi tiến hành xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng, ngân hàng cần phải triển khai các công việc khác liên quan như: cách thức tiến hành thu thập thông tin, quản lý dữ liệu và lưu trữ thông tin. Trong đó cách thức quản lý dữ liệu là rất quan trọng, với các nội dung:

- Phân cấp về trách nhiệm, quyền hạn trong việc truy cập, khai thác, báo cáo, quyết định nội dung đầu vào, đầu ra của thông tin đối với từng bộ phận: quan hệ khách hàng, giao dịch khách hàng, theo vị trí công tác: Ban giám đốc Chi nhánh, lãnh đạo phòng, nhân viên.

- Mức độ hiểu biết của nhân viên về việc sử dụng thông tin.

- Cách thức chia sẻ thông tin trong ngân hàng.

- Cách thức đảm bảo việc sử dụng thông tin hợp pháp, hợp lẽ. Cần quy định rõ cách thức sử dụng thông tin khách hàng, nếu không sẽ ảnh hưởng đến mối quan hệ khách hàng và xấu hơn là vướng đến các vấn đề về pháp lý. Đây là vấn đề mà Jill Dyché đã cảnh báo “...và những công ty nào bỏ qua vấn đề quyền riêng tư đang phải đối mặt với rắc rối thường do những lỗi vô tình”. [3, tr.74]

(+) Phân tích cơ sở dữ liệu

Đây là giai đoạn quan trọng đối với sự thành công của CRM, việc phân tích dữ liệu giúp ngân hàng phát triển sự hiểu biết của khách hàng gửi tiền và quản trị hiệu quả những mối quan hệ với khách hàng. Việc phân tích hành vi của khách hàng, nhận diện mô hình hay khuôn mẫu của khách hàng và khám phá những mối quan hệ nhân quả để tạo ra sự hiểu biết về khách hàng. Khi

kết hợp lại, những khả năng này giúp ngân hàng đưa ra những quyết định kinh doanh, những quyết định sẽ mô hình hóa, lựa chọn nhóm khách hàng mục tiêu, dự đoán sự hài lòng và hành vi của khách hàng.

(+) Phân loại khách hàng

Khách hàng có thể phân biệt thành 4 loại sau:

- *Khách hàng có giá trị nhất*: Khách hàng có giá trị thực tế cao nhất đối với ngân hàng. Họ giao dịch nhiều nhất, số dư bình quân cao nhất, mang lại lợi nhuận cao nhất, sẵn sàng hợp tác và có xu hướng trung thành nhất. Mục tiêu của ngân hàng là duy trì những khách hàng này với việc tập trung nguồn lực tốt nhất.

- *Khách hàng có khả năng tăng trưởng cao nhất*: Họ có tiềm năng phát triển nhất, họ có khả năng tồn tại khác biệt lớn giữa giá trị thực tế và giá trị tiềm năng, có thể họ là khách hàng gửi tiền tốt nhất của đối thủ cạnh tranh. Mục tiêu của ngân hàng là giữ khách hàng lâu, thực hiện bán chéo sản phẩm, thay đổi hành vi khách hàng để giảm chi phí.

- *Khách hàng cần dịch chuyển*: Họ là những khách hàng gần như không sinh lợi và khó biết trước giá trị tăng trưởng tiềm năng. Ngân hàng cần xác định họ có thể được nuôi dưỡng để phát triển hay không. Mục tiêu của ngân hàng là nên di chuyển họ đến nhóm có khả năng tăng trưởng cao nhất.

- *Khách hàng có giá trị âm*: Họ là những khách hàng mà dù nỗ lực mấy ngân hàng cũng thu được lợi nhuận thấp hơn chi phí, nghĩa là giá trị thực tế của họ âm, giá trị tiềm năng cũng có thể âm bất kể ngân hàng làm gì, theo đuổi chiến lược nào. Ngân hàng cần biến họ thành những khách hàng sinh lợi, hay ít nhất là hòa vốn.

(+) Các công cụ tương tác vào khách hàng

Quản lý mối quan hệ đòi hỏi rằng tất cả các khách hàng có khả năng mang lại lợi nhuận đều phải được xác định. Điều này có nghĩa là hiệu quả của

giá trị mối quan hệ dựa trên giá trị suốt đời, sự trung thành và giá trị tiềm năng của khách hàng. Hoạt động tương tác vào khách hàng có nghĩa là với mỗi nhóm khách hàng cụ thể sẽ có những tương tác hợp lý riêng phù hợp với những yêu cầu riêng của họ.

Một khi đã xác định được những khách hàng gửi tiền có giá trị nhất và nhu cầu thực sự, để đạt được mối quan hệ lâu bền cần phải giao dịch chặt chẽ với khách hàng. Sự giao dịch với khách hàng có nghĩa là làm thế nào ngân hàng có thể tương tác và cung cấp sản phẩm, dịch vụ. Đó là tất cả quá trình giao dịch, các điểm tiếp xúc khách hàng, nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng và các kênh phân phối. Tất cả các giao dịch với khách hàng phải được kết hợp và quản lý tốt qua tất cả các chức năng và các cấp quản lý trong ngân hàng.

Ngân hàng càng tìm kiếm giải pháp có thể giải quyết ổn thỏa cả chức năng tiếp xúc khách hàng lẫn chức năng tài chính, bởi ngân hàng nhận ra rằng đối với một ngân hàng định hướng khách hàng thật sự, khách hàng và tài chính là thống nhất và quan trọng như nhau. Các giải pháp tập trung vào cá nhân như: phần mềm call center, ứng dụng tự động nguồn nhân lực, quản lý tự động bán hàng, dịch vụ khách hàng và các giải pháp hỗ trợ email thông qua phần mềm quản trị chiến dịch, các công cụ cá biệt hóa, đầu tư thích hợp vào khách hàng. Chẳng hạn vẫn đảm bảo nguyên tắc kinh doanh sẽ tích hợp được tất cả các hệ thống riêng lẻ các bộ phận trong ngân hàng vào việc tương tác với khách hàng. Tương tác hiệu quả sẽ giúp ngân hàng nhìn thấu nhu cầu của khách hàng.

Mục đích của ngân hàng trong việc tạo ra dịch vụ khách hàng được cá biệt hoá là tìm cách giao tiếp với mỗi khách hàng theo phương thức riêng, và đảm bảo đem lại cho khách hàng cảm giác được đề cao và trân trọng. Làm được điều này, ngân hàng sẽ không chỉ có lượng khách hàng trung thành lớn

mà khả năng thu hút khách hàng mới cũng rất cao.

(+) Kiểm tra, đánh giá và tiếp tục cải tiến

Một trong những nội dung quan trọng không thể thiếu là đánh giá hiệu quả CRM, khác với các tiêu chí đánh giá thông thường, căn cứ trên chỉ số về tài chính, với CRM - phương thức đánh giá hiệu quả cần phải lấy khách hàng làm trung tâm. Đánh giá CRM được thực hiện đối với các hoạt động bên trong ngân hàng và những hoạt động bên ngoài có liên quan đến khách hàng. Một số chỉ số đánh giá thường được sử dụng:

** Đánh giá bên ngoài.*

Đánh giá bên ngoài nhằm xác định nhu cầu, thái độ của khách hàng đối với ngân hàng và đối với sản phẩm tiền gửi. Một số phương pháp thường được sử dụng: kiểm soát sự tin cậy của khách hàng, phân tích giá trị cho khách hàng.

Sự tin cậy của khách hàng là một yếu tố quan trọng trong sự phát triển của ngân hàng. Thực hiện kiểm soát sự tin cậy là thể hiện ý tưởng: nếu hiện tại ngân hàng có một số ít khách hàng rời bỏ thì lợi ích của ngân hàng sẽ bị ảnh hưởng rất lớn trong tương lai. Nói cách khác, những số liệu về sự tin cậy của khách hàng sẽ giúp cho ngân hàng dự báo được tình hình huy động vốn trong tương lai. Những chỉ số hệ thống CRM cần thống kê là:

- Số lượng khách hàng gửi tiền mới.
- Số lượng khách hàng giảm số dư tiền gửi và số lượng khách hàng cũ rời bỏ.
- Số lượng hoặc tỷ lệ khách hàng tiềm năng chuyển sang là khách hàng thực sự, sự dịch chuyển giữa các nhóm khách hàng.

Phân tích giá trị cho khách hàng nhằm xác định cách thức thay đổi về lãi suất, chất lượng của sản phẩm để tác động đến thị trường huy động vốn và là một kênh thông tin chủ yếu cho đánh giá bên ngoài của CRM. Phương pháp

thường được sử dụng là so sánh lãi suất, tiện ích, giá trị cộng thêm của các sản phẩm tiền gửi với các đối thủ cạnh tranh.

** Đánh giá bên trong*

- Đánh giá bên trong của hệ thống CRM tập trung vào đánh giá năng lực tạo ra và cung cấp sản phẩm tiền gửi của ngân hàng thông qua các hoạt động liên quan trực tiếp đến khách hàng: tiếp thị, bán hàng.

+ Kết quả tiếp thị thường được đánh giá qua các chỉ số:

(+) Tỷ lệ khách hàng tham gia hoạt động tiếp thị.

(+) Tỷ lệ khách hàng gửi tiền và doanh số gửi tiền đạt được sau mỗi đợt tiếp thị.

(+) Số lượng khách hàng gửi/không gửi sản phẩm huy động của ngân hàng hoặc chuyển sang mua sản phẩm huy động của đối thủ cạnh tranh.

+ Hiệu quả hoạt động bán hàng được đánh giá qua các chỉ số:

(+) Số huy động vốn cuối kỳ, số huy động vốn bình quân.

(+) Tỷ lệ khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng của ngân hàng.

(+) Tỷ lệ gia tăng đối với nhóm khách hàng mục tiêu.

(+) Tỷ lệ hoàn thành các mục tiêu đề ra.

- Trong CRM, hệ thống dịch vụ được quản lý theo hai bộ phận: tiếp nhận các yêu cầu và hỗ trợ xử lý yêu cầu.

+ Đánh giá hoạt động của bộ phận tiếp nhận các yêu cầu thông qua các chỉ số về mục tiêu chất lượng:

(+) Số lượng yêu cầu dịch vụ và thời lượng đặt vấn đề, thời gian chờ đợi của khách hàng.

(+) Thời gian xử lý yêu cầu trong nội bộ, số lượng yêu cầu của khách hàng mà ngân hàng không tiếp nhận được.

(+) Tổng số thời gian xử lý cho mỗi yêu cầu.

Hoạt động của bộ phận hỗ trợ và xử lý yêu cầu là phần nổi của hệ thống

dịch vụ khách hàng và là một trong những yếu tố quan trọng để đánh giá chính sách khách hàng của ngân hàng. Để đánh giá, hệ thống CRM chấm điểm sự hài lòng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ.

1.2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

Tiêu chí đánh giá kết quả của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn thông qua các kết quả thực hiện kỳ đánh giá so sánh với kế hoạch đặt ra và kết quả của các kỳ thực hiện trước đó với các nội dung:

- Quy mô khách hàng cá nhân:

+ Thị phần huy động vốn dân cư trên địa bàn: Tăng trưởng về số dư huy động vốn dân cư của ngân hàng so với tổng số dư huy động vốn dân cư trên địa bàn.

+ Số lượng khách hàng cá nhân gửi tiền mới, số lượng khách hàng cũ rời bỏ khỏi ngân hàng: Gia tăng số lượng các khách hàng mới hoặc giảm đi do các khách hàng cũ không giao dịch với ngân hàng.

+ Số dư huy động vốn dân cư cuối kỳ, số dư huy động vốn dân cư bình quân, thu nhập ròng từ huy động vốn dân cư.

+ Số lượng khách hàng mục tiêu tăng thêm, số lượng khách hàng dịch chuyển giữa các nhóm khách hàng, tỷ lệ giữa số dư huy động của khách hàng mục tiêu trên tổng số dư huy động vốn dân cư của ngân hàng.

- Kết quả thực hiện mục tiêu chất lượng: Đánh giá việc thực hiện đúng và đầy đủ các cam kết, xử lý phàn nàn khách hàng, thời gian tác nghiệp.

- Sự hài lòng của khách hàng: Phản ứng của khách hàng về sự khác biệt giữa mong muốn và mức độ cảm nhận sau khi sử dụng dịch vụ. Trong đó đo lường các yếu tố tác động đến sự hài lòng của khách hàng thông qua các nội dung: mạng lưới, cơ sở vật chất, đảm bảo khả năng làm việc, xử lý tác nghiệp

nhân viên, tin cậy về quá trình cung cấp dịch vụ, lời hứa khách hàng, đồng cảm và đáp ứng.

1.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

a. Yếu tố bên trong: Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn gồm những yếu tố: Con người, công nghệ, văn hóa doanh nghiệp và ngân sách.

Yếu tố con người mang tính quyết định đến khả năng thành công của việc ứng dụng CRM tại ngân hàng, đó là lãnh đạo và nhân viên của ngân hàng. Những cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo ngân hàng có quan hệ chặt chẽ đến kết quả ứng dụng CRM cả bên trong ngân hàng và sự hài lòng của khách hàng (bên ngoài). Ngay cả khi ngân hàng đã phát triển và vận hành khá tốt hệ thống hạ tầng CRM thì việc thiếu sự hỗ trợ của lãnh đạo ngân hàng là một trở ngại cho khả năng thành công của CRM. Nếu ngân hàng xem CRM là trách nhiệm của bộ phận marketing hay bộ phận quan hệ khách hàng thì đã không đạt hiệu quả ứng dụng, Do các bộ phận này không có đủ thẩm quyền trong việc phối hợp giải quyết toàn bộ vấn đề phát sinh từ mối quan hệ khách hàng. Sự hỗ trợ của lãnh đạo ngân hàng bao hàm động lực cho sự thay đổi nhận thức và gia tăng tri thức đáp ứng hệ thống của toàn thể nhân viên. Có thể nói, CRM sẽ không thành công nếu thiếu sự hỗ trợ và cam kết từ lãnh đạo cấp cao trong ngân hàng.

Trình độ nhân viên cũng là yếu tố cần xem xét trong việc thực thi CRM. Ngân hàng cần trang bị cho nhân viên những kiến thức, kỹ năng cơ bản về tin học, về CRM, cũng như những thay đổi về môi trường làm việc khi CRM được triển khai tại ngân hàng. Bên cạnh đó, cần xây dựng nền văn hóa định hướng vào khách hàng để mỗi nhân viên tự giác, không miễn cưỡng khi phục vụ khách hàng. Khách hàng có thể thỏa mãn hay không phần lớn là do chất

lượng phục vụ của những người trực tiếp tiếp xúc trong quá trình khách hàng sử dụng dịch vụ.

Vai trò của công nghệ thể hiện ở công nghệ mà ngân hàng sử dụng để tạo ra giá trị cho khách hàng và các công nghệ cho hoạt động CRM.

Vai trò của công nghệ trong CRM là để thuận tiện hơn với mỗi quá trình tương tác với khách hàng khác nhau. Như sự phân loại khách hàng phải được dựa trên giá trị của họ hay những dự báo trước những hành vi của khách hàng. Để hỗ trợ cho quá trình này cấu trúc một hệ thống công nghệ thông tin phải có khả năng kết nối toàn bộ ngân hàng một cách hiệu quả. Đồng thời hệ thống công nghệ thông tin cùng với cơ sở dữ liệu phải có khả năng tiếp cận dễ dàng cho tất cả các nhân viên truy cập và cho phép họ phân tích những dữ liệu chính xác bao gồm cả việc phân tích những hành vi gửi tiền của khách hàng. Cấu trúc công nghệ thông tin chỉ rõ hệ thống sẽ hoạt động như thế nào để hỗ trợ quá trình kinh doanh và tương tác thu thập, cung cấp thông tin với khách hàng. Sự đầu tư này phải có hiệu lực với quá trình hướng về khách hàng và tương thích với hệ thống công nghệ thông tin sẵn có của ngân hàng.

Một giải pháp CRM không chỉ là một gói phần mềm mới. Nó là cả một thay đổi về tư duy, về cách thức kinh doanh, về cách quản lý nhân sự. Thành công trong áp dụng CRM nằm ở đôi vai của từng nhân viên, họ sẵn sàng chia sẻ thông tin về khách hàng, tinh thần công tác đó không phải đơn giản mà có. Các nhân viên có thể hoài nghi rằng khi chia sẻ thông tin, họ chẳng khác gì đem cơ hội cho người khác. Tuy nhiên, nếu làm cho nhân viên hiểu rằng CRM tạo nên cơ hội cho tất cả mọi người, tỷ lệ thành công sẽ tăng lên rõ rệt.

Việc quản lý phải hướng tới xây dựng văn hóa doanh nghiệp dựa trên nền tảng lợi ích ngân hàng đặt trên lợi ích cá nhân. Để đạt mục tiêu này, nhân viên ngân hàng phải thấy bằng chứng thật sự rằng thông tin mà họ chia sẻ được sử dụng để thúc đẩy các hoạt động kinh doanh, và có thêm một khách

hàng sẽ đem lại lợi ích cho tất cả mọi người trong ngân hàng. Có thể mất nhiều thời gian, nhưng khi đã xây dựng được văn hóa doanh nghiệp như vậy, ngân hàng sẽ phát triển bền vững hơn.

Nêu dành bao nhiêu ngân sách cho một giải pháp CRM? Đó là câu hỏi mà ngân hàng nêu đặt ra, làm thế nào để với một khoản đầu tư phù hợp cho các giải pháp CRM. Đây chính là sự sẵn sàng về tài chính, liên quan đến sự sẵn sàng về những nguồn lực tài chính của ngân hàng để hỗ trợ CRM. Thông thường sự thực hiện CRM bao gồm những chi phí liên quan đến việc mua kỹ thuật, tích hợp với việc bán hàng, hỗ trợ và dịch vụ và những chức năng marketing, việc duy trì cơ sở dữ liệu và kho dữ liệu để lưu trữ thông tin từ mọi vị trí tương tác và sử dụng những phân tích ra quyết định để chuyển thông tin thành sự hiểu biết. Do đó, nguồn ngân sách sẵn có để hỗ trợ cho sự thành công của những giải pháp về kỹ thuật của CRM là rất quan trọng.

b. Yếu tố bên ngoài: Khách hàng, đối thủ cạnh tranh

Ngân hàng sử dụng CRM để duy trì khách hàng hiện tại và xây dựng mối quan hệ có lợi và dài hạn với họ, đồng thời thiết kế chiến lược nhằm thu hút những khách hàng mới. Ngân hàng cần phải triển khai CRM theo quan điểm khách hàng, đó là phải hiểu khách hàng của mình là ai và xu hướng trong tương lai ra sao.

Ngân hàng cần phải nắm được xu hướng đang diễn ra trên thị trường như: Khách hàng trưởng thành (trên 40 tuổi) ngày càng nhiều, khách hàng nữ gia tăng nhanh trong nhóm khách hàng mục tiêu, khách hàng ngày càng thông minh hơn và dễ thay đổi. Đòi hỏi ngân hàng cần phải xây dựng chính sách khách hàng, chăm sóc khách hàng, các tiện ích sản phẩm huy động vốn, đồng thời xây dựng các công cụ tương tác, kênh phân phối phải phù hợp với nhóm khách hàng này. Mức độ thu nhập và tài sản khách hàng là yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng dịch vụ ngân hàng, khách hàng đã trở nên giàu có hơn nên

ngoài việc sử dụng các sản phẩm huy động vốn của ngân hàng còn sử dụng nhiều hơn sản phẩm dịch vụ ngân hàng, điều đó đòi hỏi ngân hàng phải hiểu biết khách hàng sâu sắc để làm cho khách hàng có giá trị hơn đối với mình.

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các ngân hàng chỉ mới hiểu được các khách hàng của mình thôi là chưa đủ để thành công. Họ còn phải am hiểu về các đối thủ cạnh tranh để hoạch định CRM một cách có hiệu quả.

Để đạt mục đích này, ngân hàng cần phải xác định được những nhu cầu, mong muốn của khách hàng mục tiêu và đem lại sự hài lòng cho họ một cách có kết quả và hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh. Do đó quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn không những phù hợp với khách hàng mục tiêu mà còn phải thích nghi với những chiến lược của các đối thủ cạnh tranh, vốn cũng đang phục vụ cho những khách hàng mục tiêu này. Để thành công, ngân hàng cần phải tập trung vào giá trị tâm lý, vì đối thủ cạnh tranh khó có thể sao chép so với giá trị chức năng, có như vậy mới định vị những công hiến của mình trong tâm trí của khách hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 của luận văn đã giới thiệu những nội dung cơ bản về huy động vốn dân cư, khái niệm về CRM. Nhấn mạnh tầm quan trọng và lợi ích do quan hệ khách hàng trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Những nội dung cơ bản của quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn được thể hiện với nội dung về các chức năng điển hình và tiến trình triển khai CRM. Đây là những cơ sở lý luận quan trọng trong quá trình nghiên cứu, phát triển đề tài ở Chương 2 và Chương 3.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

2.1. GIỚI THIỆU VỀ NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.1.1. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) là một ngân hàng chuyên doanh được thành lập theo Nghị định 177/TTg ngày 26/4/1957 của Thủ tướng Chính phủ. Qua 55 năm hoạt động và trưởng thành, có nhiều tên gọi khác nhau:

Từ ngày 26/4/1957: Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam.

Từ ngày 24/6/1981: Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam.

Từ ngày 11/04/1990: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Từ ngày 01/05/2012: Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Trải qua hơn 55 năm xây dựng và trưởng thành, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam đạt được những thành tựu đáng khích lệ, đóng góp một phần công sức to lớn vào sự phát triển kinh tế xã hội của nền kinh tế đất nước.

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam là một trong những ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam. Tính đến 31/12/2012, tổng tài sản của BIDV đạt 484.785 tỷ VND, tốc độ tăng trưởng tổng tài sản bình quân 19,5%; vốn chủ sở hữu đạt 26.494 tỷ đồng; ROE đạt 12,9%; lợi nhuận trước thuế đạt trên 4.325 tỷ VND.

Hiện nay, mô hình tổ chức của BIDV gồm 05 khối lớn:

- Khối ngân hàng thương mại gồm hội sở chính với 28 ban, phòng

nghiệp vụ và 118 chi nhánh đóng tại 63 tỉnh, thành phố trên phạm vi cả nước;

- Khối hỗ trợ nghiệp vụ gồm 05 Trung tâm: Trung tâm Thanh toán, Trung tâm Tác nghiệp và tài trợ thương mại, Trung tâm Dịch vụ khách hàng, Trung tâm Thẻ, Trung tâm Công nghệ thông tin và Trường đào tạo;

- Khối Công ty thành viên gồm 8 Công ty: Công ty Bảo hiểm, Công ty Chứng khoán, Công ty Đầu tư quốc tế, Công ty Cho thuê tài chính, Công ty Cho thuê máy bay, Công ty Đầu tư tài chính, Công ty Mua bán nợ và Công ty Cổ phần đầu tư Công đoàn;

- Khối liên doanh với nước ngoài tại Việt Nam: 04 Liên doanh: Ngân hàng Liên doanh VID-Public (đối tác Malaysia), Ngân hàng Liên doanh Lào - Việt (với đối tác Lào) Ngân hàng Liên doanh Việt Nga - VRB (với đối tác Nga), Công ty Liên doanh Tháp BIDV (đối tác Singapore), Liên doanh quản lý đầu tư BIDV - Việt Nam Partners (đối tác Mỹ)...

- Khối liên doanh, hiện diện thương mại ở nước ngoài: Lào, Campuchia, Myanmar, Nga, Séc.

Tổng số cán bộ công nhân viên của toàn hệ thống gần 18.000 người. Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam luôn khẳng định là ngân hàng chủ lực phục vụ đầu tư phát triển, là ngân hàng có nhiều kinh nghiệm về đầu tư các dự án trọng điểm.

2.1.2. Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng (BIDV Đà Nẵng)

a. Quá trình hình thành và phát triển

Ngày 15/11/1976, Ngân hàng Kiến thiết Quảng Nam – Đà Nẵng được thành lập, với nhiệm vụ cấp phát tín dụng, thanh toán và quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản trên địa bàn tỉnh Quảng Nam – Đà Nẵng.

Ngày 24/6/1981, sau khi Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam thì Ngân hàng Kiến thiết Quảng

Nam – Đà Nẵng cũng được đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Quảng Nam – Đà Nẵng.

Ngày 20/11/1994, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Nam – Đà Nẵng hoạt động như một Ngân hàng thương mại khi chức năng cấp phát vốn chuyển sang Cục Đầu tư và Phát triển.

Ngày 01/01/1997, với việc tách tỉnh Quảng Nam – Đà Nẵng thành tỉnh Quảng Nam và thành phố Đà Nẵng trực thuộc Trung ương, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Nam – Đà Nẵng được đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Phát triển chi nhánh Thành phố Đà Nẵng.

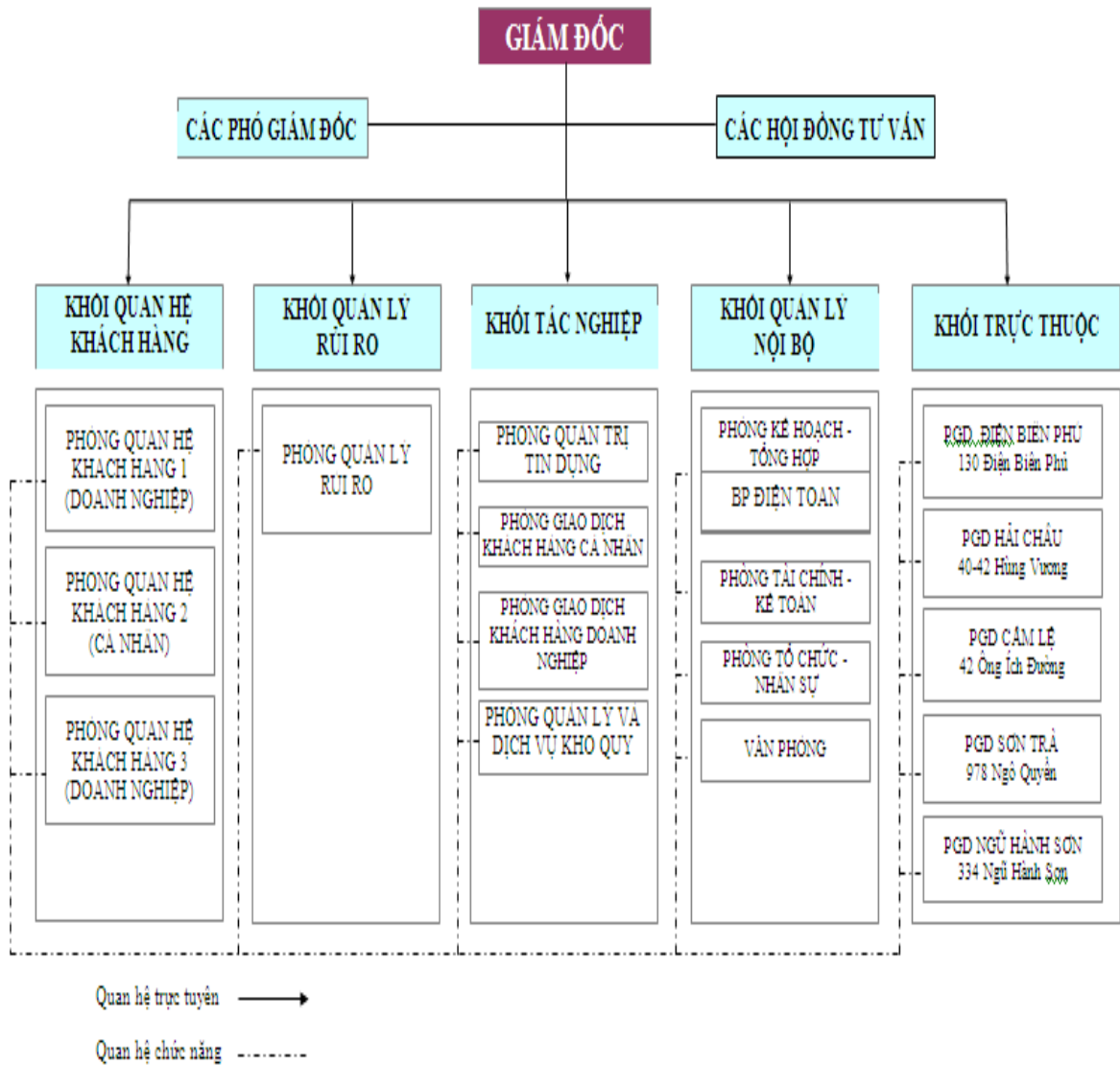
Từ ngày 01/05/2012, sau khi Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam chuyển đổi sang mô hình cổ phần, được đổi tên thành Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng.

b. Chức năng và nhiệm vụ

Là đơn vị thành viên của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, BIDV Đà Nẵng thực hiện toàn bộ các chức năng kinh doanh tiền tệ, dịch vụ ngân hàng theo luật các tổ chức tín dụng và các quy định của ngành. Chức năng cơ bản nhất là huy động vốn và sử dụng vốn.

c. Cơ cấu tổ chức

**SƠ ĐỒ MÔ HÌNH TỔ CHỨC TA2
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức BIDV Đà Nẵng

2.1.3. Môi trường kinh doanh của BIDV Đà Nẵng

a. Môi trường kinh tế vĩ mô và môi trường ngành giai đoạn 2010-2012

Giai đoạn 2010-2012, nền kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam nói riêng tiếp tục trải qua giai đoạn khó khăn. Dưới tác động tiêu cực của khủng hoảng kinh tế toàn cầu, tăng trưởng của kinh tế của Việt Nam có chiều

hướng giảm sút; GDP năm 2010 đạt 6,78% và 2011 đạt 5,89%, 2012 đạt 5,03%, thấp hơn rất nhiều so với thời kì trước đó (8,4% năm 2007). Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) liên tục tăng mạnh (tăng từ 6,52% năm 2009 lên 18,13% năm 2011 và 6,81% năm 2012). Tốc độ tăng trưởng tín dụng của nền kinh tế luôn trong tình trạng tăng cao (2010 đạt 31,2%), lạm phát tăng vọt lên 2 con số. Bước sang năm 2011, Chính phủ có nhiều chính sách hạn chế tăng trưởng tín dụng để kiềm chế lạm phát: 2011 tăng trưởng tín dụng là 13%, 2012 tăng trưởng tín dụng là 15%.

Ngân hàng nhà nước Việt Nam điều hành chính sách tiền tệ theo hướng gia tăng các quy định hành chính: quy định trần lãi suất huy động, quy định rút trước hạn đối với tiền gửi có kỳ hạn, chấm dứt huy động vàng ảnh hưởng lớn đến chính sách điều hành, sản phẩm của BIDV. Tất cả những điều đó làm tác động sâu sắc đến thu nhập, thói quen tiêu dùng cũng như tâm lý đầu tư của khách hàng cá nhân và ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động huy động vốn dân cư nói riêng của BIDV.

Giai đoạn 2010-2012 là giai đoạn nhiều thử thách với ngành ngân hàng do cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu vẫn chưa hoàn toàn khắc phục. Các ngân hàng đã phải đối mặt với áp lực về huy động vốn, tăng vốn điều lệ, lãi suất và tỷ giá biến động...Hầu hết các NHTM tại Việt Nam tập trung vào chiến lược phát triển ngân hàng bán lẻ, sự tăng trưởng về quy mô huy động vốn và tín dụng bán lẻ của các ngân hàng đều rất cao, mạng lưới liên tục được mở rộng. Mật độ mạng lưới giao dịch ngân hàng quá dày, số lượng sản phẩm khá tương đồng nhau tạo ra sự cạnh tranh hết sức gay gắt. Bên cạnh đó, hoạt động ngân hàng bán lẻ Việt Nam cũng còn phải đối mặt với không ít thách thức khi nền kinh tế trong nước và thế giới chưa thoát khỏi giai đoạn khủng hoảng, thu nhập đại bộ phận dân số còn thấp và thiếu ổn định. Đây là những khó khăn thách thức mà hoạt động bán lẻ phải đối mặt trong thời gian tới.

b. Môi trường hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ trên địa bàn

Trước những thuận lợi và khó khăn của môi trường kinh doanh được phân tích trên đây, hoạt động bán lẻ của các ngân hàng trên địa bàn thành phố Đà Nẵng có những ảnh hưởng đáng kể. Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn huy động dân cư chậm hơn so với giai đoạn trước đây. Hoạt động cho vay tiêu dùng trong giai đoạn này trầm lắng sau một thời gian tăng trưởng mạnh mẽ theo đà tăng trưởng thị trường bất động sản trên địa bàn. Các hoạt động dịch vụ ngày càng được các tổ chức tín dụng đa dạng hóa, chất lượng dịch vụ không ngừng tăng lên góp phần gia tăng mức độ sử dụng dịch vụ ngân hàng của người dân.

Đến cuối năm 2012, trên địa bàn thành phố Đà Nẵng có 58 chi nhánh tổ chức tín dụng và 232 phòng giao dịch, điểm giao dịch, quỹ tiết kiệm với sự đa dạng về loại hình hoạt động (53 ngân hàng thương mại, 01 ngân hàng chính sách xã hội, 02 công ty tài chính, 02 công ty cho thuê tài chính) với nhiều hình thức pháp lý: Ngân hàng thương mại nhà nước, Ngân hàng thương mại cổ phần, Ngân hàng liên doanh, Ngân hàng 100% vốn nước ngoài, tạo điều kiện cho các thành phần kinh tế tiếp cận dịch vụ ngân hàng, cạnh tranh giữa các tổ chức tín dụng trong việc cung cấp sản phẩm bán lẻ rất gay gắt.

Bảng 2.1. Số liệu, thị phần huy động vốn dân cư trên địa bàn Đà Nẵng*Đvt: tỷ đồng*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Tăng trưởng 2010 - 2012
1	Tổng huy động vốn dân cư	24.724	22.112	33.367	16%
1.1	BIDV Đà Nẵng	1.550	1.588	1.812	8%
1.2	Vietinbank ĐN	810	1.011	1.186	21%
1.3	Vietcombank ĐN	1.109	1.316	1.665	23%
1.4	ACB	1.551	1.693	1.236	-11%
1.5	Sacombank	850	857	816	-2%
1.6	Đông Á	2.381	1.910	2.276	-2%
2	Thị phần				
2.1	BIDV ĐN	6,27	7,18	5,43	
2.2	Vietinbank ĐN	3,28	4,57	3,55	
2.3	Vietcombank ĐN	4,49	5,95	4,99	
2.4	ACB	6,27	7,66	3,70	
2.5	Sacombank	3,44	3,88	2,45	
2.6	Đông Á	9,63	8,64	6,82	

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo của các ngân hàng trên địa bàn thành phố Đà Nẵng)

Tốc độ tăng trưởng huy động vốn dân cư trên địa bàn giai đoạn 2010 - 2012 đạt 16%, trong đó một số Ngân hàng có tốc độ tăng khá mạnh như: Vietinbank Đà Nẵng (21%), Vietcombank Đà Nẵng (23%). Các ngân hàng thương mại cổ phần có sự sụt giảm, trong đó mạnh nhất là ACB. Tuy các ngân hàng Vietinbank Đà Nẵng, Vietcombank Đà Nẵng, BIDV Đà Nẵng có tăng trưởng nhưng thị phần có xu hướng giảm.

c. Môi trường nội tại

Giai đoạn 2011-2012 cũng là giai đoạn đánh dấu những thay đổi cơ bản trong chặng đường 55 năm của BIDV khi chính thức chuyển sang mô hình NHTM cổ phần. Công tác tổ chức và quản trị điều hành của BIDV tiếp tục được hoàn thiện phù hợp với hình thức sở hữu mới và yêu cầu thực tiễn của

thị trường. BIDV đang từng bước thực hiện đổi mới nhằm tạo sự chuyển biến quan trọng, một cuộc “cách mạng” toàn diện, sâu sắc, làm thay đổi căn bản về “chất” trong mọi hoạt động kinh doanh của mình.

Cùng với bối cảnh đó, hoạt động kinh doanh của Chi nhánh trong năm 2012 đã có sự điều chỉnh căn bản từ nhận thức đến hành động với mục tiêu ngày càng nâng cao năng suất lao động, thực hiện tái cơ cấu lại nền khách hàng hiện có, đẩy mạnh hoạt động bán lẻ, góp phần từng bước chuyển dịch cơ cấu hoạt động theo mô hình ngân hàng thương mại hiện đại.

2.1.4. Khái quát tình hình kinh doanh của BIDV Đà Nẵng giai đoạn 2010-2012

Bảng 2.2. Kết quả kinh doanh giai đoạn 2010-2012

Đvt : Tỷ đồng/%

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Tăng trưởng 2010 - 2012
1	Tổng huy động vốn	3.077	2.781	3.290	3%
1.1	Theo kỳ hạn				
	- Ngắn hạn	2.892	2.469	2.268	-11%
	- Trung và dài hạn	185	312	1.022	135%
1.2	Theo đối tượng	3.077	2.781	3.290	3%
	- Định chế tài chính	663	476	785	9%
	- Doanh nghiệp	864	717	692	-11%
	- Cá nhân	1.550	1.588	1.812	8%
2	Dư nợ cho vay	1.825	2.165	2.258	11%
2.1	Theo kỳ hạn				
	- Ngắn hạn	745	705	1.012	17%
	- Trung và dài hạn	1.080	1.459	1.246	7%
2.2	Theo đối tượng	1.825	2.165	2.258	11%
	- Doanh nghiệp	1.631	1.925	1.950	9%
	- Cá nhân	194	240	308	26%
2.3	Tỷ lệ nợ xấu(%)	0,057	0,0395	0,0048	
3	Chênh lệch thu chi	87	91	103	9%

(Nguồn : Báo cáo tổng kết năm 2010, 2011, 2012 của BIDV Đà Nẵng)

Nguồn vốn huy động tại BIDV Đà Nẵng, tăng trưởng trong giai đoạn năm 2010-2012. Tính đến thời điểm 31/12/2012, tổng nguồn vốn huy động đạt 3.290 tỷ đồng, tăng 213 tỷ đồng so với năm 2010. Nguồn vốn huy động của BIDV Đà Nẵng rất đa dạng, gồm tổ chức kinh tế, định chế tài chính, dân cư. Nguồn vốn doanh nghiệp có xu hướng giảm, từ 864 tỷ đồng năm 2010 xuống còn 692 tỷ đồng năm 2012. Nguồn vốn huy động vốn dân cư tăng trưởng 8% trong giai đoạn 2010-2012 và chiếm tỷ trọng trên 50% tổng nguồn vốn của BIDV Đà Nẵng.

Dư nợ tín dụng tại BIDV Đà Nẵng đều có mức tăng trưởng, năm sau cao hơn năm trước với tốc độ tăng trưởng trên 11%. Về cơ cấu cho vay, dư nợ cho vay doanh nghiệp chiếm tỷ trọng lớn trên 86% năm 2012. BIDV Đà Nẵng đã tập trung phát triển tín dụng cá nhân, tỷ trọng tín dụng cá nhân trên tổng dư nợ ngày càng tăng, từ 10% năm 2010 lên 13% năm 2013. Chất lượng tín dụng được duy trì tốt, tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ luôn dưới 0,057%.

BIDV Đà Nẵng đạt được kết quả kinh doanh khả quan, kết quả kinh doanh tăng trưởng qua các năm. Chênh lệch thu chi 87 tỷ đồng năm 2010, 91 tỷ đồng năm 2011 và 103 tỷ đồng năm 2012. Tăng trưởng bình quân chênh lệch thu chi giai đoạn 2010 – 2012 đạt 9%.

Tóm lại, trong giai đoạn 2010-2012, tình hình kinh tế đất nước gặp rất nhiều khó khăn, sự biến động khó lường của nền kinh tế đã làm cho hiệu quả kinh doanh của một số ngân hàng thương mại giảm sút, nhưng BIDV Đà Nẵng vẫn đạt được những kết quả nhất định, nguồn vốn huy động phù hợp với qui mô cho vay, tăng trưởng tín dụng hợp lý, chất lượng tín dụng tốt đã đem lại kết quả kinh doanh khả quan cho BIDV Đà Nẵng trong những năm qua.

2.1.5. Đặc điểm khách hàng cá nhân tại BIDV Đà Nẵng

Khách hàng gửi tiền cá nhân tập trung trên địa bàn thành phố Đà Nẵng và một số khách hàng ở các vùng lân cận Quảng Nam, có thói quen giao dịch

gần, tần suất giao dịch không cao.

Số lượng khách hàng mở tài khoản tiền gửi thanh toán chiếm tỷ trọng: 88% tổng số khách hàng cá nhân, nhưng chỉ chiếm 5,7% tổng số dư huy động vốn dân cư (năm 2012). Việc mở tài khoản tiền gửi thanh toán chủ yếu phục vụ cho nhu cầu thanh toán lương của các đơn vị hành chính sự nghiệp, doanh nghiệp có giao dịch tại BIDV Đà Nẵng.

Số lượng khách hàng tiền gửi cá nhân tại BIDV Đà Nẵng tăng trưởng qua các năm, từ 44.545 khách hàng năm 2010 lên 55.660 khách hàng năm 2012, tăng trưởng bình quân giai đoạn 2010 – 2012 trên 12,06%.

Năm 2012, tỷ trọng khách hàng nữ chiếm trên 44,65% tổng số khách hàng cá nhân của BIDV Đà Nẵng. Tuy nhiên, số dư tiền gửi khách hàng nữ chiếm 63,22% tổng số dư tiền gửi dân cư.

Độ tuổi bình quân của khách hàng tiền gửi: 36,7 tuổi, trong đó khách hàng có độ tuổi trên 40 tuổi có số dư tiền gửi trên 82% tổng số dư tiền gửi dân cư.

Tỷ trọng tiền gửi VNĐ chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn huy động, tuy nhiên tỷ trọng này có xu hướng giảm, tỷ trọng tiền gửi VNĐ từ 91% năm 2010 xuống 84% năm 2012. Trong khi đó, tiền gửi ngoại tệ tăng từ 9% năm 2010 lên 16% năm 2012. Trong nguồn vốn huy động ngoại tệ, EUR chiếm tỷ trọng thấp, và có xu hướng ngày càng giảm.

Sản phẩm tiền gửi thanh toán đáp ứng nhu cầu thanh toán của khách hàng nên tỷ trọng không cao, chỉ chiếm 5,7% với số dư năm 2012 đạt 104 tỷ đồng. Sản phẩm tiền gửi có kỳ hạn là sản phẩm chủ đạo trong danh mục huy động tiền gửi, được BIDV Đà Nẵng tập trung huy động với các sản phẩm huy động vốn đa dạng, lãi suất cạnh tranh, chiếm tỷ trọng từ 93% - 95%, với số dư năm 2012 đạt 1.708 tỷ đồng, trong đó kỳ hạn từ 12 tháng trở lên đã được cải thiện, tăng từ 11 tỷ đồng năm 2011 lên 184 tỷ đồng năm 2012.

Bảng 2.3. Cơ cấu huy động vốn dân cư giai đoạn 2010 – 2012*Đvt : Tỷ đồng/%*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
		Thực hiện	Tỷ trọng	Thực hiện	Tỷ trọng	Thực hiện	Tỷ trọng
1	Cơ cấu theo loại tiền						
1.1	VNĐ	1.410,50	91%	1.397,44	88%	1.522,08	84%
1.2	USD +EUR	139,50	9%	190,56	12%	289,92	16%
2	Cơ cấu theo kỳ hạn						
2.1	Không kỳ hạn	84	5%	90	6%	104	5,7%
2.2	Có kỳ hạn	1.466	95%	1.498	94%	1.708	94,3%

(Nguồn: Báo cáo hoạt động bán lẻ giai đoạn 2010 -2012 của BIDV Đà Nẵng)

2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

Tổ chức hoạt động ngân hàng bán lẻ tại BIDV Đà Nẵng với các phòng chuyên trách phát triển hoạt động bán lẻ và các nhân viên chuyên sâu thực hiện nhiệm vụ kinh doanh bán lẻ.

Tại BIDV Đà Nẵng có một phó giám đốc chỉ đạo chung hoạt động bán lẻ. Phòng Quan hệ khách hàng cá nhân là đầu mối triển khai công tác bán lẻ: hướng dẫn triển khai sản phẩm, đầu mối triển khai chính sách, bán hàng và chăm sóc khách hàng mục tiêu. Phòng Giao dịch khách hàng cá nhân và các phòng giao dịch ngoài thực hiện nhiệm vụ chính của mình là bán hàng và tác nghiệp tại quầy, còn thực hiện chăm sóc khách hàng, tiếp thị sản phẩm dịch vụ bán lẻ, đầu mối triển khai một số sản phẩm.

Đội ngũ nhân viên quan hệ khách hàng cá nhân là lực lượng bán hàng chính, thực hiện bán các sản phẩm(huy động vốn, dịch vụ, tín dụng) và chăm sóc khách hàng. Bên cạnh đó nhân viên quan hệ khách hàng cá nhân còn là

đầu mối các sản phẩm bán lẻ (ra văn bản hướng dẫn, đào tạo, theo dõi kết quả bán hàng, cơ chế chăm sóc khách hàng...)

Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn cũng được tổ chức và thực hiện theo mô hình trên. Với cách thức tổ chức như trên, vẫn còn những bất cập, hạn chế nhất định: Chức năng, nhiệm vụ giữa bộ phận quan hệ khách hàng và giao dịch khách hàng còn chồng chéo, chưa tách bạch nhiệm vụ tác nghiệp với tiếp thị, quản lý và chăm sóc khách hàng. Nhân viên quan hệ khách hàng đang phải dành nhiều thời gian để xử lý các công việc mang tính nghiệp vụ, tác nghiệp, thu hẹp thời gian tiếp thị, bán hàng, chăm sóc khách hàng.

Trên cơ sở tiến trình chung, chúng ta có thể đánh giá quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn như sau:

2.2.1. Công tác xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng cá nhân

Sớm nhận thức được xu thế tất yếu của việc ứng dụng công nghệ thông tin trong phát triển ngân hàng nói chung và dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng, năm 2005, toàn hệ thống BIDV đã triển khai thành công dự án hiện đại hóa ngân hàng, đây cũng chính là cơ sở để triển khai CRM. Hệ thống Corebanking (SIBS) chính là hạt nhân của Ngân hàng, hệ thống đã tập trung hóa được toàn bộ dữ liệu của BIDV nhờ đó thay đổi phương thức giao dịch, cách thức quản lý tài khoản, tốc độ thanh toán. Cùng với việc hiện đại hóa hệ thống CoreBanking, hệ thống cơ sở hạ tầng, mạng truyền thông cũng được đầu tư nâng cấp toàn diện, kết nối thông suốt với tất cả chi nhánh, phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm.

Với hệ thống thông tin khách hàng, mỗi khách sẽ có một mã số duy nhất (CIF - Customer Information File) để thực hiện tất cả các loại giao dịch với ngân hàng. Dựa trên số CIF ngân hàng có thể theo dõi tất cả các tài khoản của khách hàng, các quan hệ giữa khách hàng với nhau, thu thập các thông tin về

các tổ chức tài chính khác phục vụ khách hàng, đồng thời quản lý nhân viên tham gia giao dịch với khách hàng trong từng thời kỳ.

Thông tin về khách hàng gồm có 3 nhóm: Thông tin về nhân khẩu, thông tin về các mối quan hệ và các thông tin xấu.

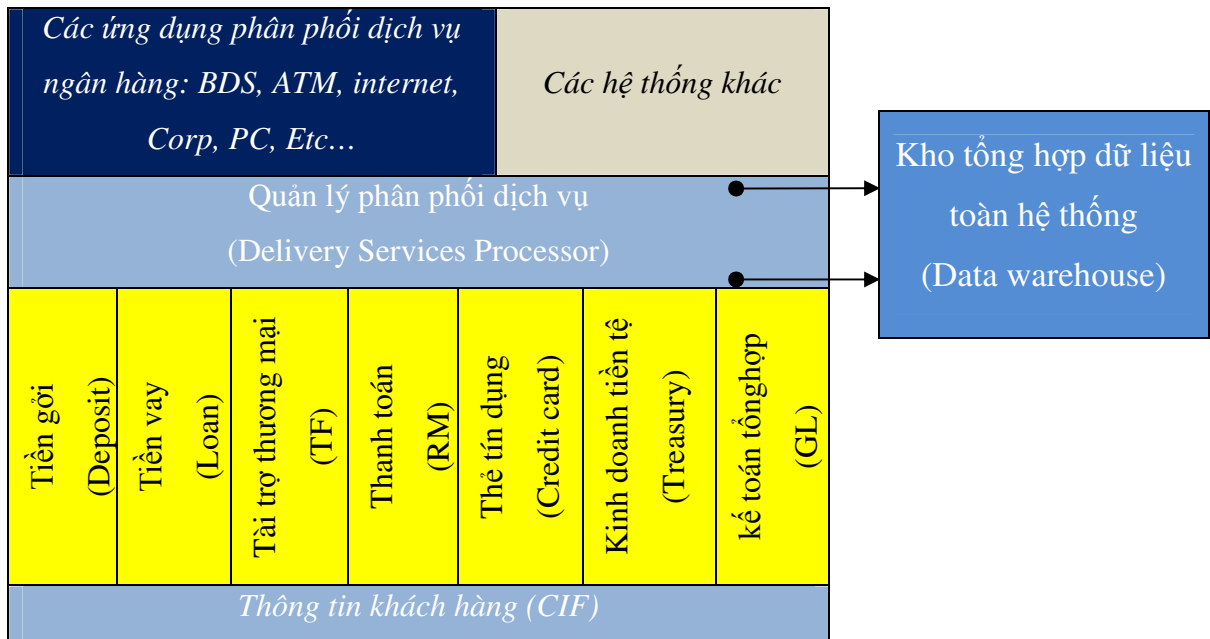
- Thông tin nhân khẩu là các thông tin để xác nhận khách hàng (Họ tên, quốc tịch, số chứng minh nhân dân, ngày sinh, giới tính...) và các thông tin bổ sung theo yêu cầu nghiệp vụ (Quá trình học tập, công tác, các tổ chức tài chính có quan hệ, thẻ tín dụng...).

- Thông tin về các mối quan hệ là các thông tin về quan hệ giữa khách hàng với các tài khoản, với khách hàng khác và với nhân viên.

- Các thông tin xấu sẽ cho biết những khách hàng có vấn đề cần theo dõi: Có nợ quá hạn, vượt thấu chi, rửa tiền, ... Việc theo dõi các thông tin này giúp cán bộ nghiệp vụ đánh giá về khách hàng, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng tốt hơn, đồng thời cũng cảnh báo về khách hàng nằm trong danh sách đen, từ đó kiểm soát và hạn chế các rủi ro.

Chương trình quản lý thông tin khách hàng được chạy theo chương trình BDS (Beanch Delivery System). Các kênh ứng dụng chương trình quản lý thông tin khách hàng :

- CIF (Thông tin khách hàng)
- Loan (Khoản vay)
- Deposit (Tiền gửi)
- Trade Finance (Tài trợ thương mại)
- Remittance (Chuyển tiền)
- Treasury (Ngân quỹ)
- GL (General Ledger - Sổ cái tổng hợp)



Hình 2.2. Mô hình quản lý thông tin khách hàng

Việc khởi tạo thông tin khách hàng cá nhân lần đầu được giao cho bộ phận quan hệ khách hàng cá nhân. Trong quá trình giao dịch, các bộ phận giao dịch khách hàng, quan hệ khách hàng có nhiệm vụ tập hợp các dữ liệu bổ sung, chỉnh sửa, sau đó chuyển cho bộ phận quản trị tín dụng để cập nhật thông tin vào hệ thống.

Hệ thống thông tin khách hàng tại BIDV đã được xây dựng, thiết kế các thông số về khách hàng nhằm đáp ứng các hoạt động nghiệp vụ của một Ngân hàng hiện đại: ATM, IBMB, thẻ tín dụng. Tuy nhiên, việc nhập các thông tin lần đầu cũng như cập nhật kịp thời các thông tin bổ sung sau khi khách hàng giao dịch tại BIDV Đà Nẵng vẫn chưa thật sự được quan tâm, như sự thay đổi địa chỉ khách hàng, địa chỉ email, số điện thoại, nhân khẩu gia đình, tình trạng hôn nhân, quá trình công tác, các tổ chức tài chính có quan hệ. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng, giảm hiệu quả các kênh chuyển giao dịch vụ cho khách hàng.

Các dữ liệu phân tán tại nhiều chương trình khác nhau (IBMB, thẻ tín

dụng, BSMS...), không có sự gắn kết, trao đổi thông tin. Do đó, nhân viên quan hệ khách hàng, giao dịch viên không có cái nhìn toàn diện đối với từng khách hàng, giảm hiệu quả trong công tác bán hàng, trong việc áp dụng chính sách nhằm nâng cao giá trị khách hàng, đáp ứng đúng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.

2.2.2. Phân tích dữ liệu khách hàng cá nhân

Toàn bộ dữ liệu khách hàng đều được tập trung về Trung tâm công nghệ thông tin tại Hội sở chính. Các chi nhánh được quyền khai thác số liệu thông qua bộ phận tin học – phòng Kế hoạch tổng hợp. Trên cơ sở chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban, từng cá nhân được quyền truy cập và khai thác báo cáo, sử dụng dữ liệu ở những mức độ khác nhau.

Các báo cáo được thiết kế động, chia thành nhiều lớp, cho phép phân cấp quản lý, có thể lựa chọn hiển thị từng phần hay toàn bộ thông tin. Các báo cáo này có khả năng hỗ trợ tốt cho công tác phân tích số liệu huy động vốn theo nhiều tiêu thức, theo thời gian, để đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh cũng như đưa ra các dự báo, dự đoán cho tương lai, phục vụ cho công tác điều hành. Do các báo cáo được lập ngay tại Hội sở chính trên cơ sở số liệu tập trung nên luôn đảm bảo được tính thống nhất, chính xác, kịp thời.

Bên cạnh hệ thống BDS, năm 2010, BIDV áp dụng chương trình riêng để phân đoạn khách hàng gửi tiền cá nhân: “Chương trình phân đoạn khách hàng”. Chương trình được xây dựng trên giao diện web và kết nối trực tiếp với hệ thống SIBS để lấy thông tin khách hàng. Chương trình được xây dựng nhằm mục đích hỗ trợ Hội sở chính và chi nhánh trong quá trình lưu giữ, tổng hợp và xử lý thông tin khách hàng, từ đó phân đoạn khách hàng theo các tiêu chí thống nhất, báo cáo thực trạng nền khách hàng cá nhân tại BIDV theo từng phân đoạn khách hàng. Đồng thời, đây là công cụ hỗ trợ nhân viên trong quá trình quản lý khách hàng và thực hiện chính sách chăm sóc khách hàng.

BIDV đã xây dựng được một hệ thống các báo cáo về số liệu huy động vốn dân cư, qua đó đề ra các dự báo, dự đoán cho tương lai, phục vụ cho công tác điều hành, ra quyết định. Xây dựng chương trình phân đoạn khách hàng là một bước tiên trong quá trình quản lý quan hệ khách hàng và thực hiện chính sách chăm sóc khách hàng cá nhân.

Việc phân tích dữ liệu khách hàng cá nhân theo chương trình phân đoạn khách hàng chỉ mới căn cứ trên dữ liệu huy động vốn bình quân trong từng quý, chưa phân tích dưới góc độ “chung thủy”, sự gắn bó của khách hàng, do đó chưa thấy hết được giá trị mà khách hàng đem lại. Ngoài ra chương trình chỉ cho biết về tình hình giao dịch tiền gửi của khách hàng, không có dữ liệu về các giao dịch khác như: tín dụng, ATM, IBMB, BSMS nên phân tích dữ liệu khách hàng chưa đánh giá hết giá trị mà khách hàng từ các giao dịch tín dụng hay dịch vụ khác đem lại cho ngân hàng. Chưa thấy được các dịch vụ mà khách hàng đã giao dịch tại ngân hàng, để từ đó nâng cao giá trị của khách hàng.

2.2.3. Lựa chọn khách hàng mục tiêu

Việc lựa chọn khách hàng mục tiêu tại BIDV được xác định trên cơ sở phân đoạn khách hàng cá nhân, căn cứ trên tiêu chí định lượng là tổng số dư tiền gửi bình quân của từng khách hàng cá nhân trong vòng 3 tháng gần nhất trước thời điểm phân đoạn khách hàng (số dư cộng quy đổi ra Việt Nam đồng) tại tất cả các chi nhánh của BIDV, cụ thể:

- Khách hàng quan trọng (KHQT): Khách hàng đạt số dư tiền gửi bình quân từ 1 tỷ đồng trở lên trong thời gian xác định phân đoạn khách hàng.

- Khách hàng thân thiết (KHTT): Khách hàng đạt số dư tiền gửi bình quân trong khoảng từ 300 triệu đồng tới dưới 1 tỷ đồng trong thời gian xác định phân đoạn khách hàng.

- Khách hàng phổ thông (KHPT): Các khách hàng còn lại.

BIDV xác định khách hàng mục tiêu là khách hàng quan trọng và khách hàng thân thiết, ngoài ra BIDV xác định khách hàng mục tiêu tiềm năng là các khách hàng đáp ứng một trong các tiêu chí sau:

+ Các khách hàng sắp xỉ đạt những điều kiện để sắp xếp vào phân đoạn cao hơn thì căn cứ tình hình khách hàng thực tế tại chi nhánh, khả năng chăm sóc khách hàng của chi nhánh để thực hiện chăm sóc khách hàng sao cho hiệu quả nhất.

+ Địa vị xã hội của khách hàng: Các khách hàng giữ vị trí cấp trưởng, cấp phó trong cơ quan nhà nước (Cục, Vụ, Sở, UBND quận, huyện) trở lên; các nhà quản lý cao cấp, lãnh đạo các tổng công ty, tập đoàn kinh tế lớn, các doanh nghiệp hạng A, AA, AAA và các tổ chức uy tín tương đương.

+ Thu nhập của khách hàng: Có lương và thu nhập vào khoảng 40 triệu VND/tháng trở lên.

Việc xác định khách hàng mục tiêu hiện tại chỉ dựa trên số dư tiền gửi bình quân trong quý mà chưa xem xét yếu tố thời gian khách hàng quan hệ với ngân hàng.

BIDV Đà Nẵng xác định khách hàng mục tiêu theo đúng hướng dẫn của BIDV mà chưa có đánh giá, rà soát xem việc áp dụng đó có phù hợp với thực tế nền khách hàng của mình hay chưa. Thể hiện rõ ở việc chưa quan tâm đến khách hàng có đã thời gian quan hệ lâu dài trên 3 năm và có số dư tiền gửi từ 100 triệu đến dưới 300 triệu (năm 2012, nhóm khách hàng này chiếm gần 15% số huy động vốn bình quân tiền gửi dân cư). Đó là một trong những nguyên nhân làm cho số huy động vốn của khách hàng cá nhân của nhóm khách hàng phổ thông năm 2012 giảm mạnh so với năm 2010.

2.2.4. Các công cụ tương tác

Trên cơ sở xác định khách hàng mục tiêu, mỗi nhóm khách hàng cụ thể sẽ có những tương tác hợp lý riêng. Sự giao dịch với khách hàng có nghĩa là

làm thế nào để BIDV có thể tương tác và cung cấp sản phẩm, dịch vụ. Đó là tất cả quá trình giao dịch, các điểm tiếp xúc khách hàng, nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng và các kênh phân phối.

a. Các kênh phân phối, tương tác với khách hàng

Trong những năm qua, BIDV Đà Nẵng đã xây dựng mạng lưới với 01 trụ sở chính, 01 phòng giao dịch khách hàng cá nhân, 05 phòng giao dịch, 18 máy ATM và 95 POS trải đều trên 5 quận của thành phố Đà Nẵng. Hiện nay, các hoạt động cung ứng dịch vụ ngân hàng điện tử đang rất phát triển, cho phép ngân hàng tự động hóa hoàn toàn lực lượng bán hàng, không cần bàn tay trực tiếp từ nhân viên ngân hàng. Vì vậy, bên cạnh hệ thống máy ATM với việc cung cấp các dịch vụ rút tiền, chuyển tiền, thanh toán các dịch vụ cơ bản: hóa đơn điện nước, điện thoại, mua vé máy bay. Từ năm 2012, BIDV đã triển khai dịch vụ qua hệ thống internet và điện thoại di động (IBMB) nhằm nâng cao hiệu quả các kênh phân phối sản phẩm dịch vụ. Qua đó khả năng tự động hóa lực lượng bán hàng phát triển cao và đa dạng hơn.

Trang web bidv.com.vn, ngoài việc cung cấp các dịch vụ IBMB cho khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, còn cung cấp các thông tin về sản phẩm dịch vụ hiện có của BIDV, hướng dẫn các dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng.

Các kênh tư vấn, hỗ trợ khách hàng không chỉ dừng ở việc tiếp xúc trực tiếp, mà phòng giao dịch khách hàng, quan hệ khách hàng còn là đầu mối tư vấn bán hàng, trả lời, giải đáp thắc mắc, giải quyết khiếu nại về sử dụng sản phẩm. Hiện tại BIDV Đà Nẵng mới thiết lập đường dây nóng phục vụ cho dịch vụ ATM qua đầu số 0511.3811111, việc nhận các khiếu nại, góp ý của khách hàng vẫn qua giao dịch trực tiếp, qua điện thoại, văn bản.

Trước năm 2012, BIDV chưa xây dựng Contact Center để tiếp nhận và trả lời các yêu cầu của khách hàng thông qua các phương tiện liên lạc như điện thoại, email, chat, SMS mobile, fax điều này hạn chế khả năng tương tác

với khách hàng, vì vậy trong năm 2013, BIDV đã xúc tiến triển khai thành lập Trung tâm chăm sóc khách hàng BIDV (BIDV Contact Center) trên cơ sở nâng cấp bộ phận chăm sóc khách hàng tại Trung tâm thẻ.

BIDV Đà Nẵng bắt đầu thực hiện định hướng đẩy mạnh phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ từ năm 2009 trong bối cảnh tư duy và nhận thức về hoạt động ngân hàng bán lẻ vẫn được coi là mới mẻ đối với phần lớn nhân viên. Kỹ năng mềm của đội ngũ nhân viên quan hệ khách hàng, giao dịch viên về tư vấn bán hàng, chăm sóc và phục vụ khách hàng còn yếu: Cán bộ chưa có kỹ năng tiếp thị bán hàng, chưa sử dụng các công cụ bán hàng chuyên nghiệp và tương xứng với khả năng phát triển bán hàng của BIDV.

b. Chính sách khách hàng mục tiêu

Chính sách khách hàng của BIDV Đà Nẵng được triển khai ở cả ba giai đoạn: trước bán hàng, bán hàng và sau bán hàng, trong đó khách hàng mục tiêu là khách hàng quan trọng, khách hàng thân thiết:

	Khách hàng quan trọng	Khách hàng thân thiết
A	<i>Chính sách trước bán hàng</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp thị trực tiếp: Gặp trực tiếp khách hàng/điện thoại cho khách hàng thông báo tư vấn về sản phẩm, dịch vụ của BIDV và các chương trình marketing của ngân hàng. - Tiếp thị gián tiếp: Gửi thư đích danh qua đường bưu điện, gửi email cho khách hàng thông báo về sản phẩm, dịch vụ của BIDV và các chương trình marketing của ngân hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp thị trực tiếp: Gặp trực tiếp khách hàng/điện thoại cho khách hàng thông báo tư vấn về sản phẩm, dịch vụ của BIDV và các chương trình marketing của ngân hàng. - Tiếp thị gián tiếp: Gửi thư đích danh/tờ rơi qua đường bưu điện, gửi email/tin nhắn cho khách hàng thông báo về sản phẩm, dịch vụ của BIDV và các chương trình

	Khách hàng quan trọng	Khách hàng thân thiết
	hàng. - Bộ tài liệu marketing riêng dành cho khách hàng quan trọng.	marketing của ngân hàng.
B	<i>Chính sách bán hàng</i>	
1	Giá phí sản phẩm dịch vụ	
	<ul style="list-style-type: none"> - Chính sách lãi suất: + Lãi suất tiền gửi : cộng thêm 0,5% - 1% so với lãi suất thông thường. + Lãi suất tiền vay : lãi suất tiết kiệm 12 tháng trả lãi sau +1% hoặc lãi suất thông thường – 1% đến 2%. + Chính sách phí dịch vụ : Miễn phí: chuyển khoản trong hệ thống, xác nhận số dư tài chính, thường niên tài khoản, thông báo sao kê, đóng mở tài khoản, phí thường niên thẻ tín dụng năm đầu tiên, giảm 50% phí nộp, rút tiền trong hệ thống BIDV... 	<ul style="list-style-type: none"> - Chính sách giá phí sản phẩm dịch vụ: Lựa chọn để ưu đãi một số loại phí và lãi suất như đối với chính sách dành cho khách hàng quan trọng.
2	Chính sách phục vụ tại điểm giao dịch	
	<p>Thẻ nhận diện khách hàng: Thẻ khách hàng quan trọng hoặc các loại thẻ khác theo quy định hiện hành của BIDV.</p> <p>Được phục vụ tại phòng khách</p>	<p>Thứ tự ưu tiên phục vụ khách hàng như đối với khách hàng phổ thông.</p>

	Khách hàng quan trọng	Khách hàng thân thiết
	VIP hoặc khu vực giao dịch ưu tiên, xử lý trong thời gian sớm nhất.	
3	Một số ưu đãi khác	
	<p>Thực hiện giao dịch ngoài giờ làm việc, phục vụ tại địa điểm do khách hàng yêu cầu.</p> <p>Phát hành thẻ nội địa, duyệt cấp hạn mức thấu chi trong vòng 24 giờ.</p> <p>Thẻ tín dụng: Phát hành trong vòng 05 ngày làm việc.</p> <p>Các dịch vụ gia tăng: bảo hiểm, giảm giá tại các đối tác của BIDV: siêu thị, khách sạn, nhà hàng.</p>	
C	<p>Chính sách sau bán hàng : Thực hiện chăm sóc khách hàng sau bán hàng thông qua việc gặp gỡ trực tiếp, gửi thiệp chúc mừng hoặc tặng hoa, quà cho khách hàng trong các dịp: Tết Âm lịch, Tết Dương lịch, ngày sinh nhật, ngày 08/03 hoặc 20/10 (khách hàng nữ), hội nghị khách hàng thường niên tại chi nhánh, ngày hiếu hỉ.</p> <p>Để thực hiện việc quản lý và chăm sóc khách hàng, BIDV Đà Nẵng phân giao quản lý khách hàng quan trọng và thân thiết cho các nhân viên quan hệ khách hàng và giao dịch viên.</p>	
	+ Hạn mức quà từ 500.000 đồng – 1.000.000 đồng/lần.	+ Hạn mức quà từ 50.000 đồng– 200.000 đồng/lần (quà có thể sản xuất hàng loạt).

Tuy BIDV Đà Nẵng đã xây dựng và triển khai thực hiện chính sách

khách hàng một cách toàn diện, nhưng nhóm khách hàng quan trọng, khách hàng thân thiết – nhóm khách hàng mang lợi nhuận nhiều nhất thật sự vẫn chưa được tập trung chăm sóc. Các chính sách về lãi suất, phí chưa được áp dụng đầy đủ, một trong những nguyên nhân đó là quy định trần lãi suất của ngân hàng nhà nước áp dụng trong giai đoạn 2010 -2012.

BIDV Đà Nẵng chưa xây dựng sự phối hợp giữa phòng quan hệ khách hàng và giao dịch khách hàng trong quá trình giao dịch và chăm sóc khách hàng. Việc chăm sóc khách hàng mục tiêu còn chồng chéo, thể hiện ở việc phòng giao dịch khách hàng cá nhân được phân chia chăm sóc khách hàng cá nhân – đúng ra đây là công việc của phòng quan hệ khách hàng cá nhân.

Chi phí là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai và thực hiện chính sách khách hàng cá nhân. BIDV luôn xác định việc triển khai hoạt động bán lẻ nói chung và huy động vốn dân cư nói riêng sẽ chiếm nhiều chi phí hơn so với việc huy động các nguồn vốn khác, nên BIDV dành khoảng 5% định mức chi phí quản lý công vụ hàng năm để bổ sung định mức chi tiêu đối với hoạt động bán lẻ, qua đó bổ sung chi phí cho hoạt động quản trị quan hệ khách hàng. Trên cơ sở đó, chi phí cho hoạt động chăm sóc khách hàng, tiếp thị quảng cáo tại BIDV Đà Nẵng tăng từ 436 triệu đồng năm 2010 lên 823 triệu đồng năm 2011 và 1.443 triệu đồng năm 2012.

Định mức quản lý công vụ, tuyên truyền quảng cáo về cơ bản đáp ứng yêu cầu hoạt động bán lẻ của BIDV Đà Nẵng. Nhưng trong điều kiện thị trường biến động mạnh và sự cạnh tranh phức tạp của các NHTM trong giai đoạn 2010 – 2012, định mức này không đáp ứng kịp thời các yêu cầu về chi phí quảng cáo tiếp thị phát sinh, ảnh hưởng đến chính sách khách hàng.

2.2.5. Kiểm tra, đánh giá và tiếp tục cải tiến

Kiểm tra, đánh giá được BIDV Đà Nẵng coi là thành phần quan trọng nhất của quản trị quan hệ khách hàng trong hoạt động huy động vốn cá nhân.

- BIDV Đà Nẵng đánh giá hiệu quả hoạt động của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn thông qua kết quả thực hiện kỳ đánh giá so sánh với kế hoạch đặt ra/kỳ thực hiện trước đó, với các chỉ tiêu: số dư cuối kỳ, số dư bình quân, số lượng khách hàng mới, tăng tỷ lệ đối với nhóm khách hàng quan trọng, thân thiết. Tuy nhiên, BIDV Đà Nẵng chưa quan tâm đánh giá đến thu nhập ròng từ hoạt động huy động vốn.

- BIDV Đà Nẵng được tổ chức Quacert chứng nhận có hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Đây là điều kiện thuận lợi để BIDV Đà Nẵng thực hiện tốt chính sách quản lý chất lượng, là một trong những cơ sở để đánh giá hiệu quả công tác quản trị khách hàng cá nhân trong huy động vốn. Mục tiêu chất lượng được đánh giá định kỳ 6 tháng một lần, với các nội dung về:

+ Thực hiện đúng và đầy đủ các cam kết mà BIDV đã công bố với khách hàng.

+ Các ý kiến phản nàn và góp ý của khách hàng về sự phục vụ của BIDV Đà Nẵng đều được giải quyết thoả đáng và hợp lý.

+ Thực hiện thời gian tác nghiệp đối với các dịch vụ mở tài khoản, thu chi tiền mặt, chuyển tiền, gửi tiền.

Bảng 2.4. Đánh giá mục tiêu chất lượng 6 tháng cuối năm 2012.

STT	Chỉ tiêu	Mục tiêu	Kết quả	Đánh giá
1	Mục tiêu chung			
a	Thực hiện đúng và đầy đủ các cam kết mà BIDV Đà Nẵng đã công bố với khách hàng.	100%	100%	Đạt
b	Đảm bảo các ý kiến phản nàn và đóng góp của khách hàng về sự phục vụ của Ngân hàng đều được BIDV Đà Nẵng giải quyết thoả đáng và hợp lý.	100%	100%	Đạt
2	Mục tiêu cụ thể về thời gian tác nghiệp			

STT	Chỉ tiêu	Mục tiêu	Kết quả	Đánh giá
a	Mở tài khoản khách hàng	tối đa 05'	05'	Đạt
b	Thu chi tiền			
	<i>Thu tiền mặt</i>	tối đa 20'	20'	Đạt
	<i>Chi tiền mặt</i>	tối đa 15'	15'	Đạt
	<i>Thu đối ngoại tệ</i>	tối đa 25'	20'	Đạt
c	Chuyển tiền đi từ tài khoản			
	<i>Hạch toán chứng từ chuyển tiền</i>	tối đa 5' / 1 giao dịch	05'	Đạt
	<i>Chuyển tiền:</i> - Đi thanh toán bù trừ (OL1) - Đi kênh thanh toán liên ngân hàng (OL4) - Đi kênh Swift (OO3)	-Theo phiên bù trừ - 60' / phiên - 30'	60' 30'	Đạt
	<i>Chuyển tiền đến:</i> + Đến kênh thanh toán liên ngân hàng và kênh thanh toán đa phương + Đến kênh thanh toán bù trừ	- 60' / lô. -Theo phiên bù trừ.	60'	Đạt
d	Chuyển tiền nước ngoài:			
	<i>Chuyển tiền đi:</i>	2h	1,45h	Đạt
	<i>Chuyển tiền đến:</i>	2h	02h	Đạt
3	Nghiệp vụ huy động vốn			
	<i>Gửi tiền bằng tiền mặt</i>	tối đa 30'	30'	Đạt
	<i>Rút tiền bằng tiền mặt</i>	tối đa 20'	18'	Đạt
	<i>Chuyển khoản</i>	tối đa 15'	15'	Đạt
	<i>Vừa gửi vừa rút bằng tiền mặt</i>	tối đa 20'	20'	Đạt
	<i>Cập nhật lãi suất huy động vốn/cho vay</i>	8 h	8 h	Đạt

(Nguồn: Trích báo cáo đánh giá tình hình thực hiện mục tiêu chất lượng 6 tháng cuối năm 2012 – BIDV Đà Nẵng).

- BIDV Đà Nẵng thực hiện thường xuyên quy trình đo lường sự hài lòng và xử lý phàn nàn của khách hàng, qua đó cải tiến nâng cao chất lượng, hình thức, phương thức cung cấp sản phẩm dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ của ngân hàng đối với khách hàng:

+ Phương thức thu thập thông tin: Thu thập trực tiếp từ khách hàng thông qua phiếu thăm dò ý kiến khách hàng thường xuyên và định kỳ.

+ Nội dung thu thập thông tin: Thái độ của nhân viên, cơ sở vật chất, sản phẩm, thủ tục và lãi suất.

Bảng 2.5. Kết quả điều tra thăm dò ý kiến khách hàng

Đvt : %

1	Thái độ	Vui vẻ, nhiệt tình		Được		Chưa được	
		2012	2011	2012	2011	2012	2011
1.1	Giao dịch viên	86,9	35,9	12,4	61,8	0,7	2,36
1.2	Nhân viên quan hệ khách hàng	82,5	40,5	15,7	59,5	1,8	0
1.3	Bảo vệ	63,3	37,8	32,8	62,2	3,9	0
1.4	Nhân viên khác	59,5	43,7	38	56,3	2,5	0
2	Mức độ hài lòng	Rất hài lòng		Hài lòng		Không	
		2012	2011	2012	2011	2012	2011
2.1	Các sản phẩm ngân hàng	47,4	39,1	51,1	60	1,5	0,95
2.2	Cơ sở vật chất phục vụ	30,4	21,1	68,8	78,4	0,8	0,48
2.3	Về mức độ đơn giản, nhanh chóng của hồ sơ thủ tục	48,2	10,2	48,8	87,9	3	1,95
3	Lãi suất huy động	Cao		Vừa phải		Thấp	
		2012	2011	2012	2011	2012	2011
		0	1,19	83	81,1	17	17,8

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo kết quả điều tra thăm dò ý kiến khách hàng năm 2011, 2012).

2.2.6 Đánh giá kết quả của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng

a. Kết quả thực hiện huy động vốn dân cư

Huy động vốn dân cư có tăng trưởng trong giai đoạn 2010 – 2012, nhưng mức tăng trưởng này tập trung trong năm 2012, tăng 224 tỷ đồng so với năm 2011, huy động vốn bình quân dân cư năm 2012 đạt 1.667 tỷ đồng, tăng 338 tỷ đồng so với năm 2011. Thu nhập ròng và tỷ trọng thu nhập ròng từ huy động vốn dân cư năm 2012 đều tăng so với năm 2011. Các chỉ tiêu huy động vốn cuối kỳ, huy động vốn bình quân hàng năm đều đạt kế hoạch được giao.

Bảng 2.6. Kết quả thực hiện huy động vốn dân cư

Đvt : Tỷ đồng/%

STT	Năm 2010			Năm 2011			Năm 2012		
	Số dư (Tỷ đồng)	So với 2009 (%)	So với kế hoạch (%)	Số dư (Tỷ đồng)	So với 2010 (%)	So với kế hoạch (%)	Số dư (Tỷ đồng)	So với 2011 (%)	So với kế hoạch (%)
1	Huy động vốn cuối kỳ								
	1.550	148	107	1.588	102	110	1.812	104	101
2	Huy động vốn bình quân								
	1.351	129	102	1.329	98	101	1.667	104	102
3	Thu nhập ròng								
	29,01	103		29,43	101		37,48	127	
4	Thu nhập ròng từ huy động vốn dân cư trên Tổng thu nhập ròng (%)								
	20,21			20,78			23,26		
5	Thị phần (%)								
	6,27			7,18			5,48		

(Nguồn: Báo cáo hoạt động bán lẻ giai đoạn 2010 -2012 của BIDV Đà Nẵng)

Tuy huy động vốn dân cư có tăng trưởng, nhưng thị phần của BIDV Đà Nẵng có xu hướng giảm, từ 6,27% năm 2010 xuống còn 5,48% năm 2012. Điều đó chứng tỏ huy động vốn dân cư trên địa bàn thành phố Đà Nẵng đang có sự cạnh tranh gay gắt, ngoài nguyên nhân có nhiều ngân hàng mở chi nhánh trên địa bàn thì nguyên nhân chính là do tăng trưởng hàng năm của BIDV Đà Nẵng(8%) thấp hơn mức tăng trưởng bình quân của địa bàn(16%). Qua đó chứng tỏ việc triển khai thực hiện các nội dung quản trị quan hệ khách hàng cá nhân đã đem lại những kết quả nhất định trong hoạt động huy động vốn dân cư, nhưng so với tiềm năng trên địa bàn thì vẫn còn hạn chế.

Việc áp dụng chương trình phân đoạn khách hàng tiền gửi cá nhân từ tháng 5 năm 2010 đã tạo sự thống nhất và đồng bộ trong việc triển khai thực hiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng. Việc triển khai đã đạt được các kết quả đáng khích lệ: Năm 2012, Số lượng khách hàng quan trọng tăng thêm 150 khách hàng bằng 196% năm 2010, khách hàng thân thiết tăng thêm 230 khách hàng, bằng 136% năm 2010. Tỷ trọng số dư huy động vốn của khách hàng quan trọng và thân thiết trên tổng số dư huy động vốn dân tại BIDV Đà Nẵng từ 40% năm 2010 lên 70% năm 2012, góp phần tích cực vào việc duy trì và gia tăng nguồn vốn huy động của BIDV Đà Nẵng. BIDV Đà Nẵng đã tập trung vào việc nâng cao số lượng và tỷ trọng tiền gửi của nhóm khách hàng mục tiêu.

**Bảng 2.7. Số lượng, tỷ trọng khách hàng quan trọng,
khách hàng thân thiết**

Đvt : Tỷ đồng/Khách hàng/%

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
		Thực hiện (Tỷ đồng/ Khách hàng)	Tỷ trọng (%)	Thực hiện (Tỷ đồng/ Khách hàng)	Tỷ trọng (%)	Thực hiện (Tỷ đồng/ Khách hàng)	Tỷ trọng (%)
1	Huy động vốn dân cư cuối kỳ						
1.1	KHQT	301	19	413	26	851	47
1.2	KHTT	322	21	330	21	413	23
1.3	KHPT	927	60	845	53	548	30
1.4	Tổng cộng	1.550	100	1.588	100	1.812	100
2	Số lượng khách hàng						
2.1	KHQT	155	0,34	230	0,45	305	0,55
2.2	KHTT	642	1,44	672	1,33	872	1,57
2.3	KHPT	43.748	98,21	49.525	98,21	54.483	97,89
2.4	Tổng cộng	44.545	100	50.427	100	55.660	100
3	Số lượng khách hàng rời khỏi BIDV Đà Nẵng						
3.1	KHQT	7	5	27	12	9	3
3.2	KHTT	23	4	33	5	22	3

(Nguồn : Tổng hợp các báo cáo phân đoạn khách hàng năm 2010, 2011, 2012 của BIDV Đà Nẵng)

Trong giai đoạn 2010 – 2012, số lượng khách hàng rời khỏi BIDV Đà Nẵng hàng năm chiếm tỷ lệ từ 3% đến 5 %, nhóm khách hàng quan trọng rời khỏi BIDV Đà Nẵng nhiều hơn so với nhóm khách hàng thân thiết, đặc biệt năm 2011, với những biến động về lãi suất, nhóm khách hàng quan trọng rời khỏi BIDV Đà Nẵng lên đến 12%. Tuy nhiên, BIDV Đà Nẵng chưa có đánh giá cũng như phân tích cụ thể nguyên nhân khách hàng rời khỏi BIDV Đà Nẵng và có biện pháp khắc phục.

Tuy sự dịch chuyển giữa các nhóm khách hàng tại BIDV Đà Nẵng mang chiều hướng tích cực: khách hàng từ nhóm có số dư tiền gửi thấp chuyển sang nhóm có số dư tiền gửi cao nhiều hơn khách hàng có số tiền gửi cao chuyển sang nhóm khách hàng có số dư tiền gửi thấp. Nhưng dưới góc độ đánh giá hiệu quả công tác quản trị khách hàng, BIDV Đà Nẵng cần phân tích sự biến động dịch chuyển giữa các nhóm khách hàng, đặc biệt là nhóm khách hàng mục tiêu, cụ thể năm 2012:

Bảng 2.8. Biến động khách hàng quan trọng, thân thiết năm 2012

Đvt : Khách hàng

STT	Khách hàng quan trọng		Khách hàng thân thiết	
1	KH mới	+ 44	KH mới	+ 144
2	KHTT chuyển qua	+ 34	KHQT chuyển qua	+ 2
3	KHPT chuyển qua	+ 11	KHPT chuyển qua	+ 122
4	KH rời khỏi BIDV Đà Nẵng	- 9	KH rời khỏi BIDV Đà Nẵng	- 22
5	KH chuyển qua nhóm KHTT	- 2	KH chuyển qua nhóm KHQT	- 34
6	KH chuyển qua nhóm KHPT	- 3	KH chuyển qua nhóm KHPT	- 12
7	Tăng ròng	75	Tăng ròng	200

(Nguồn : Tổng hợp các báo cáo phân đoạn khách hàng năm 2010, 2011, 2012 của BIDV Đà Nẵng)

Số lượng khách hàng phổ thông năm 2012 tăng 11.115 khách hàng so với năm 2010, nhưng số dư huy động giảm từ 927 tỷ đồng năm 2010 xuống 548 tỷ đồng năm 2012. Qua đó, ta thấy rằng BIDV Đà Nẵng chỉ mới tập trung vào việc phát triển số lượng chưa chú trọng vào hiệu quả của khách hàng phổ thông. Chưa phân tích số dư huy động của nhóm khách hàng phổ thông giảm do nguyên nhân nào: rời khỏi ngân hàng hay giảm do giảm số dư tiền gửi trên mỗi khách hàng.

b. Đánh giá mục tiêu chất lượng

Qua các báo cáo đánh giá tình hình thực hiện mục tiêu chất lượng trong giai đoạn 2010 – 2012, BIDV Đà Nẵng đã đạt các mục tiêu chất lượng đề ra, đáp ứng các yêu cầu dịch vụ, thời gian chờ đợi của khách hàng, thời gian xử lý yêu cầu trong nội bộ, số lượng yêu cầu của khách hàng mà ngân hàng nhận được, tổng số thời gian xử lý cho mỗi yêu cầu.

Để nâng cao hiệu quả của việc đánh giá thực hiện mục tiêu chất lượng, BIDV Đà Nẵng cần triển khai thu thập thông tin về chất lượng dịch vụ của các ngân hàng khác trên địa bàn, qua đó so sánh chất lượng dịch vụ giữa BIDV Đà Nẵng với các ngân hàng trên địa bàn, làm cơ sở để xây dựng mục tiêu chất lượng mang tính cạnh tranh hơn.

c. Sự hài lòng của khách hàng.

Kết quả điều tra trong hai năm 2011, 2012 cho thấy phần lớn khách hàng cá nhân sử dụng các sản phẩm huy động vốn đều có ý kiến đánh giá cao về chất lượng, phong cách phục vụ của nhân viên ngân hàng, trình tự thủ tục của BIDV Đà Nẵng.

Đối với lãi suất huy động, trên 80% khách hàng đánh giá lãi suất huy động vừa phải, nghĩa là tương tự với lãi suất các ngân hàng khác. Điều này phản ánh một thực tế, BIDV xây dựng các chính sách lãi suất không thấp hơn lãi suất huy động của các ngân hàng khác để đảm bảo cạnh tranh trong huy động vốn. Ngoài ra còn một nguyên nhân cơ bản làm giảm sự cạnh tranh về lãi suất huy động vốn của BIDV Đà Nẵng đó là: Giai đoạn 2010-2012, Ngân hàng nhà nước liên tục thay đổi chính sách điều hành theo hướng gia tăng các quy định hành chính trong việc thực hiện chính sách tiền tệ như: Quy định mức trần lãi suất huy động vốn tối đa bằng Việt Nam, USD của tổ chức, cá nhân tại tổ chức tín dụng. Vì vậy, yêu cầu nâng cao chất lượng phục vụ, triển khai có hiệu quả công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt

động huy động có tính quyết định trong việc duy trì và thu hút khách hàng mới trong huy động vốn.

Ngoài ra, qua kết quả khảo sát trên, ta thấy khách hàng ngày càng đòi hỏi cao hơn về thái độ phục vụ của nhân viên, thể hiện tỷ lệ khách hàng đánh giá thái độ “chưa được” đối với cán bộ quan hệ khách hàng, bảo vệ, nhân viên khác trong BIDV Đà Nẵng trong năm 2012 cao hơn 2011. Điều đó chứng tỏ chưa có sự nhận thức đầy đủ tại các phòng nghiệp vụ tại BIDV Đà Nẵng, xem nhiệm vụ thiết lập mối quan hệ chỉ có đối với bộ phận giao dịch viên.

2.2.7. Đánh giá chung công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn trong thời gian qua

a. Những thành công

Sau 4 năm thực hiện đầy mạnh phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ, với sự thay đổi về nhận thức trong quản trị quan hệ khách hàng, BIDV Đà Nẵng đã triển khai các nội dung quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn với những mức độ khác nhau.

BIDV xây dựng và triển khai hệ thống thông tin khách hàng đáp ứng các hoạt động nghiệp vụ ngân hàng hiện đại, làm cơ sở triển khai các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng. Đồng thời thiết lập hệ thống báo cáo phục vụ cho việc hỗ trợ công tác phân tích số liệu huy động vốn theo nhiều tiêu thức, theo thời gian, để đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh cũng như đưa ra các dự báo, dự đoán cho tương lai, phục vụ cho công tác điều hành.

BIDV xây dựng chương trình phân đoạn khách hàng theo các tiêu chí thống nhất, đánh giá thực trạng nền khách hàng cá nhân. Trên cơ sở chương trình này của BIDV, BIDV Đà Nẵng đã tổ chức và triển khai các hoạt động chăm sóc, thực hiện chính sách khách hàng, trong đó tập trung vào nhóm khách hàng mục tiêu: khách hàng quan trọng và khách hàng thân thiết.

Thực hiện việc kiểm tra, đánh giá hiệu quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng thông qua kết quả thực hiện kỳ đánh giá so sánh với kế hoạch đặt ra/kỳ thực hiện trước đó, với các chỉ tiêu: số dư cuối kỳ, số dư bình quân, số lượng khách hàng mới, tăng tỷ lệ đối với nhóm khách hàng quan trọng, thân thiết; Định kỳ đánh giá mục tiêu chất lượng, đo lường sự hài lòng của khách hàng.

Việc chú trọng vào quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn giai đoạn 2010 – 2012 đã đem lại kết quả khả quan: Số lượng khách hàng mới, khách hàng mục tiêu tăng trưởng khá, chất lượng dịch vụ được duy trì, tỷ lệ hài lòng khách hàng không ngừng nâng cao. Thu nhập ròng từ hoạt động huy động vốn dân cư ngày càng tăng và chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong tổng thu nhập ròng của BIDV Đà Nẵng.

b. Những hạn chế và nguyên nhân

**** Những hạn chế***

Bên cạnh một số thành công, công tác quản trị khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn vẫn còn những hạn chế:

- Thông tin khách hàng chưa được cập nhật đầy đủ và kịp thời. Cơ sở dữ liệu về khách hàng cá nhân (dữ liệu về nhân thân, lịch sử giao dịch, xếp hạng khách hàng, hiệu quả khách hàng, các chính sách đang áp dụng với khách hàng, bộ phận, nhân viên quản lý khách hàng) phân tán ở nhiều chương trình, chưa có sự tích hợp.

- Phân tích khách hàng để xác định khách hàng mục tiêu chỉ dựa trên một tiêu chí số dư tiền gửi bình quân của từng khách hàng cá nhân nên chưa phản ánh hết được giá trị khách hàng đã và sẽ đem lại cho ngân hàng. Thực hiện chính sách khách hàng đối với từng khách hàng mục tiêu không có tính dài hạn, điều này ảnh hưởng đến sự chung thủy, gắn bó của khách hàng mục tiêu với ngân hàng. Đồng thời, BIDV Đà Nẵng chưa có đánh giá, rà soát xem

việc áp dụng các quy định của BIDV có phù hợp với thực tế nền khách hàng của mình hay chưa.

- Kênh phân phối tại BIDV Đà Nẵng chủ yếu tại các quầy giao dịch, giao dịch qua ATM, IBMB vẫn chiếm tỷ trọng nhỏ với một số nghiệp vụ cơ bản. Đến năm 2012, BIDV chưa xây dựng Contact center để tiếp nhận và trả lời các yêu cầu của khách hàng, các khiếu nại, góp ý của khách hàng phần lớn qua giao dịch trực tiếp, điện thoại, văn bản. Công tác tư vấn, hỗ trợ khách hàng thực hiện mang tính thụ động, có tính ngắn hạn. Việc chăm sóc khách hàng chưa thật sự hiệu quả do việc phân giao với nhiều bộ phận: giao dịch, quan hệ khách hàng.

- Đánh giá hiệu quả quan hệ khách hàng cá nhân trong huy động vốn chưa thật sự lấy khách hàng làm trung tâm. Thể hiện qua việc đánh giá chất lượng dịch vụ mang tính chủ quan; Đo lường sự hài lòng khách hàng thiếu tính khách quan trong quá trình thu thập, lấy ý kiến khách hàng: biểu mẫu thăm dò ý kiến khách hàng sử dụng cho cả khách hàng doanh nghiệp lẫn khách hàng cá nhân, tỷ lệ mẫu thu về thấp so với số lượng mẫu phát ra làm cho việc phân tích số liệu gặp nhiều trở ngại, thiếu tính chính xác.

** Nguyên nhân tồn tại*

- Việc ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng tại BIDV còn mới mẻ, BIDV chưa nghiên cứu, đầu tư xây dựng một chiến lược CRM hoàn chỉnh trong toàn bộ hệ thống BIDV, việc triển khai thực hiện CRM mang tính tự phát tại từng chi nhánh, từng mảng hoạt động. BIDV đã sớm định hướng đầu tư công nghệ thông tin nhằm tạo được nền tảng công nghệ hiện đại, cơ sở hạ tầng tiên tiến, làm tiền đề cho việc phát triển mạnh các sản phẩm dịch vụ ngân hàng nhưng đầu tư công nghệ thông tin cho hoạt động bán lẻ vẫn còn nhiều hạn chế, chưa có hệ thống phần mềm quản trị quan hệ khách hàng.

- Mô hình kinh doanh ngân hàng bán lẻ mới được triển khai, đang trong

quá trình hoàn thiện, nên chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận phòng ban, nhân viên chưa rõ ràng. Chức năng giao dịch và bán hàng giữa bộ phận giao dịch khách hàng và quan hệ khách hàng chưa tách bạch, còn chồng chéo.

- Từ năm 2010, hầu hết các ngân hàng thương mại tại Việt Nam tập trung vào chiến lược phát triển ngân hàng bán lẻ, do đó cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng bán lẻ nói chung và huy động vốn dân cư nói riêng ngày càng gay gắt. Khách hàng có thể dễ dàng chuyển sang các ngân hàng khác có lãi suất cao hơn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 của luận văn đã trình bày thực trạng về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn của BIDV Đà Nẵng trong thời gian qua. Tuy công tác quản trị quan hệ khách hàng đã bước đầu được BIDV Đà Nẵng triển khai thực hiện, nhưng nhìn chung công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng vẫn chưa được chú trọng, việc triển khai chưa được đồng bộ, mang tính ngắn hạn. Đó cũng chính là cơ sở cho luận văn đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

3.1 CÁC CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Định hướng phát triển và trọng tâm hoạt động bán lẻ của Ngân hàng TMCP Việt Nam giai đoạn 2012 – 2015

a. Định hướng phát triển

- *Thị phần*: Phát triển hoạt động NHBL nắm giữ thị phần lớn thứ 2 trên thị trường về dư nợ tín dụng, huy động vốn và dịch vụ bán lẻ.

- *Hiệu quả từ hoạt động ngân hàng bán lẻ*: Gia tăng tỷ trọng thu nhập ròng từ hoạt động ngân hàng bán lẻ/tổng thu nhập ròng toàn ngành lên 36% năm 2013, phấn đấu đạt 40% vào năm 2015.

- *Hoạt động huy động vốn dân cư (HDVDC)*: Tập trung phát triển huy động vốn dân cư tạo nền vốn ổn định cho toàn hệ thống, phấn đấu tỷ trọng HDVDC/tổng huy động vốn đạt 54% vào năm 2013 và 60% vào năm 2015.

- *Hoạt động tín dụng bán lẻ*: Tăng trưởng tín dụng bán lẻ (TDBL) gắn với kiểm soát chất lượng; duy trì tốc độ tăng trưởng TDBL cao hơn tốc độ tăng trưởng tín dụng toàn khối NHTM khoảng 1,3-1,8 lần; tỷ trọng dư nợ TDBL/ Tổng dư nợ đạt 15,5% vào năm 2013 và 19% vào năm 2015, tỷ lệ nợ xấu <2,5%.

- *Hoạt động dịch vụ bán lẻ*: Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng để gia tăng nguồn thu từ nhóm khách hàng bán lẻ, phấn đấu tỷ trọng thu phí từ dịch vụ bán lẻ/tổng thu dịch vụ đạt 16% vào năm 2013, đạt 20% vào năm 2015.

- *Phát triển mạng lưới*: Tiếp tục giữ vững vị trí thứ 3 về số lượng điểm mạng lưới và nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của mạng lưới hiện tại.

- *Chất lượng phục vụ khách hàng:* Trong 3 ngân hàng dẫn đầu thị trường về sự hài lòng của KH được đo lường bởi một tổ chức độc lập, có uy tín.

- *Sản phẩm:* Triển khai các sản phẩm dễ sử dụng, nhiều tiện ích, giàu tính công nghệ, đa dạng phù hợp với từng phân đoạn khách hàng mục tiêu.

b. Trọng tâm hoạt động bán lẻ.

- Hoàn thiện mô hình tổ chức kinh doanh, mô hình tổ chức và cơ chế quản trị điều hành hoạt động kinh doanh NHBL. Khôi NHBL được giao bổ sung quyền hạn, nguồn lực để thực hiện điều hành hoạt động NHBL tại các đơn vị thành viên như: được sử dụng ngân sách để triển khai cơ chế động lực cho hoạt động NHBL; được phân cấp thẩm quyền trong việc đề xuất và phê duyệt các vấn đề phát sinh trong hoạt động.

- Nâng cao chất lượng, phong cách giao dịch phục vụ khách hàng. Thực hiện chuẩn hóa không gian giao dịch, tác phong giao dịch, thái độ cán bộ phục vụ khách hàng trong toàn hệ thống BIDV. Rà soát lại các quy trình nghiệp vụ liên quan đến khách hàng, đảm bảo quy trình giao dịch hướng tới khách hàng. Xây dựng quy trình dịch vụ khách hàng chất lượng, theo đó quy định chi tiết các nội dung tương tác với khách hàng.

- Đến năm 2015 sẽ chuyển dần phần lớn các giao dịch thông thường của khách hàng như vắn tin, thực hiện các giao dịch cơ bản như chuyển khoản, chuyển tiền ngoài hệ thống, gửi tiết kiệm, thanh toán hóa đơn tiện ích,...sang các kênh điện tử (ATM, Internet, Mobile, Phone, SMS banking, Autobank, Contact Center,...). Kênh chi nhánh được ưu tiên để triển khai các dịch vụ tư vấn tài chính cá nhân cho khách hàng quan trọng và bán các gói sản phẩm cho các phân đoạn khách hàng chuyên biệt và tại các vị trí, địa bàn cần thiết.

- Nghiên cứu, phân tích và đánh giá hiện trạng về thương hiệu BIDV trên thị trường ngân hàng bán lẻ Việt Nam. Nâng cấp bộ nhận diện thương hiệu cho tiếp thị sản phẩm bán lẻ. Nâng cấp nhận diện thương hiệu bán lẻ BIDV

qua các kênh chi nhánh, ATM, website và các kênh khác như các mạng xã hội (facebook, twitter,...). Đẩy mạnh các hoạt động thể hiện trách nhiệm cộng đồng của BIDV.

- Từng bước nghiên cứu, triển khai các giải pháp công nghệ theo đó sẽ tự động hóa tối đa các bước trong quá trình bán hàng với định hướng về lâu dài là tập trung hóa các hoạt động tác nghiệp, giải phóng tối đa thời gian cho bộ phận quan hệ khách hàng phục vụ khách hàng. Nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ, phát triển các sản phẩm dịch vụ thu phí hay giá trị khách hàng gia tăng (thẻ, POS, ATM, e-banking, contact center)

- Áp dụng cơ chế đào tạo, tuyển dụng linh hoạt để phát triển một đội ngũ cán bộ bán lẻ chuyên nghiệp. Xây dựng hệ thống chứng chỉ đào tạo bắt buộc cho từng vị trí chức danh cán bộ bán lẻ. Tiếp tục tăng cường đào tạo kỹ năng mềm, kiến thức sản phẩm dịch vụ và khảo thí, sát hạch đối với cán bộ làm công tác NHBL từ năm 2013. Tiếp tục cải thiện chính sách đãi ngộ nhân tài và động lực kinh doanh dựa trên năng lực & hiệu quả công việc. Quan tâm nâng cao năng suất lao động theo hướng nâng cao trình độ, kỹ năng tác nghiệp, tăng tốc độ xử lý công việc, cải tiến quy trình và thủ tục giấy tờ.

3.1.2. Mục tiêu và kế hoạch kinh doanh bán lẻ của BIDV Đà Nẵng trong giai đoạn 2012 – 2015

a. Mục tiêu

** Mục tiêu chung*

- Duy trì và gia tăng nền tiền gửi khách hàng dân cư ổn định trên địa bàn, giảm dần sự phụ thuộc vào các nguồn vốn lớn, thiếu ổn định; Tập trung vào nhóm khách hàng quan trọng và thân thiết. Phân đầu tỷ trọng huy động vốn dân cư trên tổng huy động vốn đạt 57% vào năm 2013 và 60% vào năm 2015.

- Đẩy mạnh phát triển tín dụng bán lẻ, phân đầu đến năm 2015 thị phần tín dụng bán lẻ trên địa bàn tiệm cận với mức đạt được của các ngân hàng lớn.

- Tiếp tục phát huy những thành quả đã đạt được trong công tác phát triển dịch vụ bán lẻ của Chi nhánh, tăng cường khả năng khai thác và bán sản phẩm dịch vụ Ngân hàng bán lẻ đối với nền khách hàng hiện có của Chi nhánh hướng đến cung cấp dịch vụ trọn gói cho các đối tượng khách hàng.

- Chú trọng phát triển hoạt động Ngân hàng bán lẻ tại các Phòng Giao dịch, ưu tiên bố trí cán bộ có kinh nghiệm, năng lực trong công tác bán lẻ tại các Phòng Giao dịch.

- Gia tăng hiệu quả từ hoạt động bán lẻ, phấn đấu tăng trưởng thu nhập từ hoạt động bán lẻ bình quân 2012-2015 đạt 20%.

** Mục tiêu cụ thể*

Bảng 3.1. Các chỉ tiêu hoạt động bán lẻ giai đoạn 2013 -2015

Đvt : Tỷ đồng/%

STT	Tên chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Tăng trưởng (%)		
					13/12	14/13	15/14
1	Huy động vốn cuối kỳ dân cư	1.900	2.180	2.550	4,86	14,74	16,97
2	Huy động vốn bình quân dân cư	1.750	2.030	2.400	5,17	16,00	18,23
3	Dư nợ tín dụng bán lẻ	385	470	550	25,00	22,08	17,02
4	Dư nợ bình quân tín dụng bán lẻ	340	440	530	29,28	29,41	20,45
5	Thu dịch vụ ròng	7,2	9,4	12,4	28,57	30,56	31,91

(Nguồn: Báo cáo hoạt động bán lẻ giai đoạn 2010 -2012 của BIDV Đà Nẵng)

3.1.3. Mục tiêu và định hướng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

a. Mục tiêu hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

Tìm kiếm và duy trì các nhóm khách hàng quan trọng, thân thiết. Xây dựng mối quan hệ lâu dài, thông qua nắm vững nhu cầu, đặc điểm, qua đó tạo giá trị lớn hơn cho từng khách hàng và làm khách hàng có giá trị hơn đối ngân hàng. Gia tăng lợi nhuận thông qua việc cung ứng đúng sản phẩm huy động vốn, cho đúng khách hàng cá nhân có giá trị nhất, qua đúng kênh với chi phí và thời gian hợp lý.

Phát triển khách hàng mới, đa dạng các đối tượng khách hàng, chuyển dịch khách hàng theo các cấp độ: vãng lai, thông thường, thân thiết, quan trọng.

Hoàn thiện quy trình thu thập thông tin, công nghệ xử lý thông tin để xác định được các nhóm khách hàng và đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất.

b. Định hướng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn

- Nghiên cứu và phân tích dữ liệu khách hàng theo dòng sản phẩm, theo nhân khẩu học để làm cơ sở phát triển gói sản phẩm và định vị marketing cho từng phân khúc khách hàng mục tiêu (dựa trên các yếu tố nhân khẩu: độ tuổi, giới tính, thu nhập, nghề nghiệp,...).

- Nghiên cứu xây dựng chương trình đánh giá hiệu quả mang lại từ 1 khách hàng cá nhân, phục vụ cho việc phân loại khách hàng cũng như giúp xác định lợi ích khi bán hàng cho khách hàng.

- Thực hiện đo lường và báo cáo kết quả mức độ thỏa mãn khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ khách hàng bán lẻ, đề xuất cải thiện mức độ

trung thành của khách hàng đối với ngân hàng.

- Nghiên cứu xây dựng các chương trình để gia tăng số lượng khách hàng mới tại BIDV và giữ chân khách hàng. Gia tăng mức độ sử dụng sản phẩm đối với nền khách hàng hiện tại.

- Đối với nhóm khách hàng quan trọng: nghiên cứu bổ sung danh mục các sản phẩm mang tính tư vấn đầu tư vào tiền gửi, chứng khoán, bất động sản, option ngoại tệ. Đồng thời, thực hiện nghiên cứu phát triển kênh bán hàng và dịch vụ khách hàng ưu tiên.

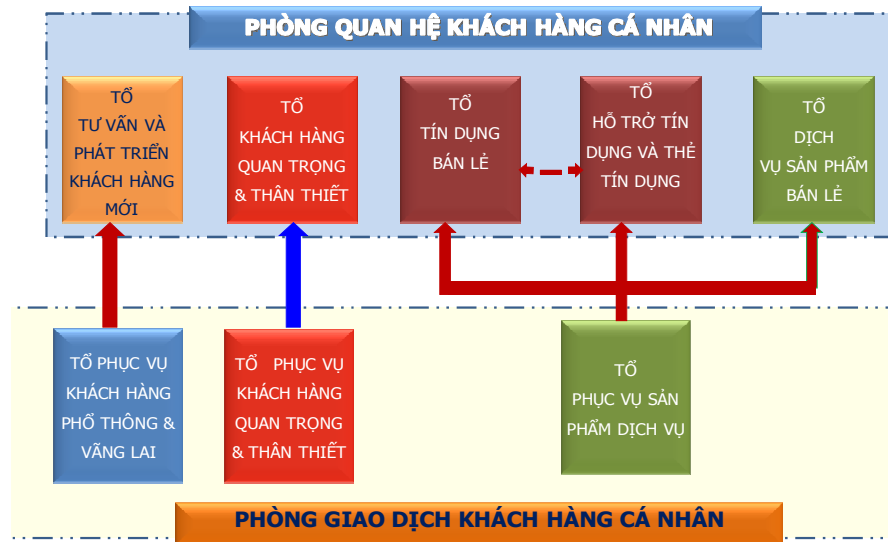
- Đối với nhóm khách hàng thân thiết: phát triển các gói sản phẩm phù hợp theo các tiêu chí khác nhau như thu nhập, nghề nghiệp, thói quen sử dụng dịch vụ,...

- Đối với nhóm khách hàng đại chúng: Thực hiện phân đoạn theo tuổi, nghề nghiệp, giới tính, nghề nghiệp... để phát triển các sản phẩm phù hợp.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TRONG HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN TẠI BIDV ĐÀ NẴNG

3.2.1. Hoàn thiện tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các phòng quan hệ khách hàng cá nhân, giao dịch khách hàng cá nhân

Căn cứ điều kiện hiện tại, định hướng phát triển của BIDV Đà Nẵng, cần hoàn thiện tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các phòng quan hệ khách hàng cá nhân, giao dịch khách hàng cá nhân: Phân chia thành nhiều tổ chuyên môn hóa theo nhóm khách hàng, sản phẩm dịch vụ. Phòng quan hệ khách hàng cá nhân làm trọng tâm về hoạt động kinh doanh; Phòng giao dịch khách hàng hỗ trợ, phối hợp trong khâu tác nghiệp; Các phòng giao dịch là kênh bán hàng, trên cơ sở đó hoàn thiện quy trình giao dịch, quy trình chăm sóc khách hàng, cụ thể:



Hình 3.1. Hoàn thiện tổ chức, chức năng nhiệm vụ tại các phòng quan hệ khách hàng cá nhân, giao dịch khách hàng cá nhân

a. Chức năng nhiệm vụ tại phòng Quan hệ khách hàng cá nhân.

(*) Tổ tư vấn, phát triển khách hàng mới.

Bộ phận đầu tiên tiếp xúc, tư vấn khách hàng khi đến quầy giao dịch Chi nhánh, tiếp nhận tất cả các nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ của khách hàng vắng lai, khách hàng phổ thông. Thu thập thông tin của tất cả khách hàng vắng lai đến giao dịch lần đầu, nhập các thông tin vào chương trình ứng dụng đảm bảo thông tin và các giao dịch trong quá khứ được hiển thị trong các lần giao dịch tiếp theo của khách hàng.

(*) Tổ quản lý khách hàng quan trọng, thân thiết:

Thực hiện chăm sóc, phát triển số lượng khách hàng và gia tăng nguồn khách hàng quan trọng, thân thiết. Giới thiệu, tư vấn, bán tất cả các sản phẩm dịch vụ cho nhóm khách hàng thuộc tổ mình phụ trách. Phối hợp với các tổ tín dụng để phục vụ khi khách hàng có nhu cầu vay sản phẩm tín dụng.

(*) Tổ sản phẩm tín dụng

Thực hiện phát triển tín dụng bán lẻ, quản lý, phục vụ, chăm sóc, phát triển khách hàng vay vốn. Giới thiệu, tư vấn, bán tất cả các sản phẩm dịch vụ cho khách hàng thuộc nhóm mình phụ trách.

(*) Tổ hỗ trợ tín dụng và thẻ tín dụng:

Thực hiện hỗ trợ công việc liên quan đến nghiệp vụ tín dụng bán lẻ: Ký hợp đồng, hoàn thiện các thủ tục pháp lý, đề xuất và quyết định giải ngân; Giao nhận hồ sơ; giải ngân, kiểm tra giám sát khách hàng, khoản vay; quản lý sau khi giải ngân và thu nợ, lãi. Quản lý dư nợ quá hạn thẻ tín dụng; nhắc nợ khách hàng, thu nợ quá hạn phát sinh và các công việc khác do lãnh đạo phòng phân công.

(*) Tổ sản phẩm dịch vụ bán lẻ

Thực hiện các sản phẩm dịch vụ bán lẻ, thu dịch vụ thẻ. Giới thiệu, tư vấn, bán tất cả các sản phẩm dịch vụ, Phối hợp với các tổ nghiệp vụ liên quan trong phòng để phục vụ, chăm sóc khi khách hàng có nhu cầu sử dụng các sản phẩm, dịch vụ khác.

b. Chức năng nhiệm vụ tại phòng Giao dịch khách hàng cá nhân

(*) Tổ phục vụ khách hàng quan trọng, thân thiết:

Tiếp nhận và xử lý các giao dịch của khách hàng quan trọng, thân thiết do tổ quản lý khách hàng của phòng quan hệ khách hàng cá nhân chuyển tới: giao dịch tiền mặt, tác nghiệp các dịch vụ phi tín dụng, giải ngân khoản vay cầm cố của khách hàng này.

(*) Tổ phục vụ khách hàng phổ thông, vắng lai:

Tiếp nhận và xử lý các giao dịch của khách hàng do tổ tư vấn phát triển khách hàng và tổ quản lý khách hàng chuyển tới, thực hiện các giao dịch tiền mặt, tác nghiệp các dịch vụ phi tín dụng, giải ngân khoản vay cầm cố của khách hàng này.

(*) Tổ thực hiện sản phẩm dịch vụ

Tiếp nhận và xử lý các giao dịch của khách hàng do tổ tư vấn phát triển khách hàng, sản phẩm tín dụng và sản phẩm dịch vụ từ phòng quan hệ khách hàng cá nhân chuyển tới.

Với mô hình này, toàn bộ khách hàng đều được cán bộ ngân hàng quản lý, tư vấn. Như vậy sẽ tạo sự tin tưởng chắc chắn hơn cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ, qua đó giúp ngân hàng bán được nhiều sản phẩm dịch vụ hơn.

Đối với khách hàng quan trọng, thân thiết đều được chăm sóc toàn diện bởi tối thiểu 01 cán bộ quan hệ khách hàng, do có sự phối hợp giữa bộ phận quan hệ khách hàng và giao dịch khách hàng nên hiệu quả chăm sóc được nâng cao.

Việc lưu trữ và cập nhật thông tin khách hàng được thực hiện thường xuyên, nhờ đó nắm bắt được các nhu cầu cũng như tiềm năng sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Chức năng nhiệm vụ của khối bán hàng và tác nghiệp được phân định rõ ràng.

3.2.2. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu và khai thác dữ liệu khách hàng

a. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng.

Hiện tại, dữ liệu khách hàng được lưu trữ rải rác tại các chương trình khác nhau, thông tin khách hàng trên chương trình Beach Delivery System (BDS) không có hoặc chưa cập nhật đầy đủ, trong khi đó rất nhiều thông tin khách hàng lại được thể hiện ở các chương trình khác như: phân đoạn khách hàng, BSMS (nhắn tin tài khoản), Cadencie (thẻ quốc tế), IBMB, dữ liệu thô trong khi nhân viên quan hệ khách hàng, giao dịch viên chỉ khai thác thông tin từ chương trình BDS, nên hạn chế trong công tác bán hàng, chăm sóc khách hàng, không có cái nhìn toàn cảnh về thông tin nhân thân, thông tin sử dụng sản phẩm, hiệu quả khách hàng, phân đoạn khách hàng.

Do đó cần phải xây dựng một hệ thống các tham số phản ánh toàn bộ dữ liệu về khách hàng, từ đó phân tích để có được những đặc trưng về khách hàng, về nhu cầu và sự thỏa mãn, qua đó hỗ trợ cho Tổ tư vấn và hỗ trợ/phát triển khách hàng, cán bộ quan hệ khách hàng trong công tác bán hàng, giúp ngân hàng có chính sách phù hợp, nâng cao giá trị khách hàng, đáp ứng đúng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng. Các nhóm thông tin cần có:

- ***Thông tin định vị khách hàng:*** Những thông tin cơ bản để định danh khách hàng: Họ tên, quốc tịch, số chứng minh nhân dân, ngày sinh, giới tính, địa chỉ, e-mail, điện thoại... và các thông tin bổ sung theo yêu cầu nghiệp vụ (Quá trình học tập, công tác, các tổ chức tài chính có quan hệ, thẻ tín dụng;...).

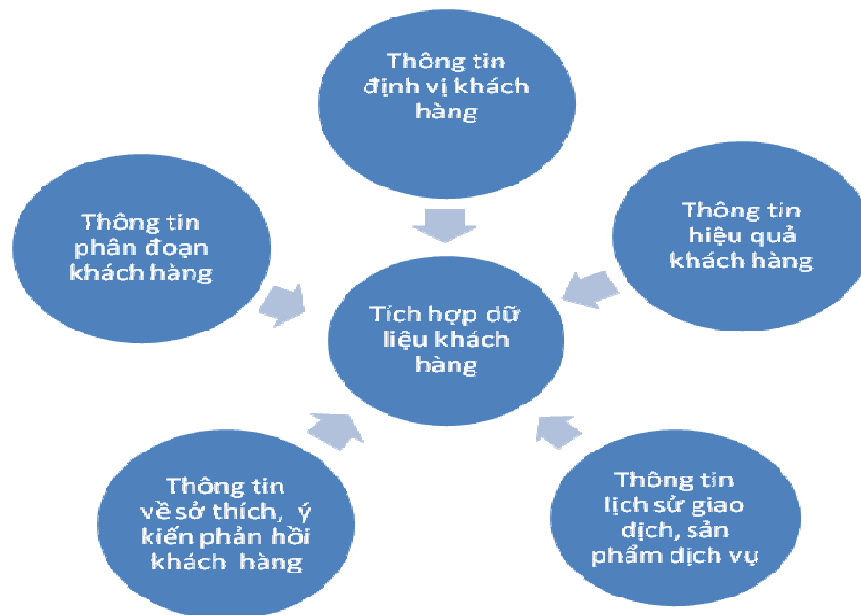
Thông tin về các mối quan hệ là các thông tin về quan hệ giữa khách hàng với các tài khoản, với khách hàng khác và với nhân viên của ngân hàng.

- **Thông tin về phân đoạn khách hàng:** Những thông tin về phân đoạn khách hàng (khách hàng quan trọng, khách hàng thân thiết, khách hàng phổ thông) hiện tại và phân đoạn trong quá khứ.

- **Thông tin về hiệu quả khách hàng:** Cập nhật hiệu quả của từng khách hàng mang lại cho ngân hàng trên cơ sở các dịch vụ khách hàng sử dụng: huy động, tín dụng, dịch vụ.

- **Thông tin lịch sử giao dịch, sản phẩm dịch vụ:** Thống kê các sản phẩm dịch vụ khách hàng đang sử dụng, lịch sử cũng như thời gian sử dụng gần nhất của từng sản phẩm dịch vụ.

- **Thông tin sở thích, ý kiến phản hồi của khách hàng:** Thông tin các ý kiến phản hồi của khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ ngân hàng, qua điện thoại, mail, phiếu điều tra. Ý kiến nhận định của nhân viên quản lý khách hàng, giao dịch viên tác nghiệp.



Hình 3.2. Module tích hợp dữ liệu khách hàng

b. Khai thác dữ liệu khách hàng

Trong khi BIDV chưa triển khai dự án quản lý quan hệ khách hàng

(CRM) trên toàn hệ thống, BIDV Đà Nẵng cần chủ động khai thác dữ liệu khách hàng thông qua việc xây dựng phần mềm quản lý thông tin khách hàng trên cơ sở mô hình bán lẻ và hệ thống dữ liệu khách hàng. Chương trình phần mềm trước hết phải giải quyết được các nội dung sau:

- Trang bị cho bộ phận đón tiếp khách hàng (Customer Service Representative - CSR) và tổ Tư vấn khách hàng công cụ hữu hiệu trong quá trình đón tiếp khách hàng mà không phải sử dụng quá nhiều chương trình của BIDV hiện nay để tìm thông tin khách hàng.

- Giúp nhân viên quan hệ khách hàng, giao dịch viên cập nhật, bổ sung nhanh các thông tin cụ thể về khách hàng, có thông tin tổng thể về khách hàng để nâng cao hiệu quả bán hàng.

- Giúp Lãnh đạo/bộ phận quản lý cập nhật tình hình khách hàng theo nhân viên, phòng; Biến động khách hàng theo số lượng, số dư, dịch chuyển khách hàng giữa các tổ, tăng giảm khách hàng của Chi nhánh.

3.2.3. Hoàn thiện tiêu chí xác định khách hàng mục tiêu

a. Hoàn thiện tiêu chí xác định khách hàng mục tiêu

Cách thức xác định khách hàng mục tiêu tại BIDV Đà Nẵng thực hiện theo hướng dẫn của BIDV, chủ yếu căn cứ vào số dư huy động vốn bình quân của từng khách hàng cá nhân trong 3 tháng gần nhất, với phân đoạn khách hàng quan trọng đạt số dư tiền gửi bình quân từ 1 tỷ đồng trở lên; Khách hàng thân thiết đạt số dư tiền gửi bình quân từ 300 triệu đồng tới dưới 1 tỷ đồng. Điều này chưa thật sự phù hợp với thực tế với nền khách hàng cá nhân tại BIDV Đà Nẵng: Chưa xem xét yếu tố thời gian quan hệ với ngân hàng; Chưa quan tâm đến nhóm khách hàng có đã thời gian quan hệ lâu dài với BIDV Đà Nẵng và có số dư tiền gửi từ 100 triệu đến dưới 300 triệu (năm 2012, chiếm gần 10% số huy động vốn bình quân tiền gửi dân cư). Vì vậy cần rà soát và hoàn thiện tiêu chí xác định khách hàng mục tiêu.

Bảng 3.2. Phân loại khách hàng theo thời gian quan hệ

(Tiền gửi có kỳ hạn năm 2012)

Đvt : %

STT	Nội dung	Dưới 1 năm	Từ 1 - 3 năm	Trên 3 năm	Tổng
1	<i>Tỷ trọng tiền gửi có kỳ hạn bình quân</i>				
1.1	Dưới 100 triệu đồng	0,77	2,54	5,20	8,51
1.2	Từ 100 - 300 triệu đồng	2,53	5,60	9,35	17,48
1.3	300 triệu đồng - 1 tỷ đồng	5,32	6,78	12,04	24,14
1.4	Trên 1 tỷ đồng	9,32	23,38	17,17	49,87
1.5	Tổng cộng	17,94	38,30	43,76	100
2	<i>Tỷ trọng khách hàng</i>				
2.1	Dưới 100 triệu đồng	3,7	14,16	50,48	68,34
2.2	Từ 100 - 300 triệu đồng	2,35	9,77	6,32	18,44
2.3	300 triệu đồng - 1 tỷ đồng	1,62	3,37	4,81	9,8
2.4	Trên 1 tỷ đồng	0,49	0,91	2,02	3,42
2.5	Tổng cộng	8,16	28,21	63,63	100

(Nguồn: Báo cáo phân đoạn khách hàng năm 2012 của BIDV Đà Nẵng)

Trên cơ sở về quy định phân đoạn khách hàng của BIDV, qua thực tế và tham khảo ý kiến các chuyên gia tại BIDV Đà Nẵng, cần phân đoạn khách hàng mục tiêu theo 2 tiêu chí sau:

- Phân loại khách hàng mục tiêu dựa vào số dư bình quân (kế thừa cách phân loại của BIDV và thực tế nền khách hàng của BIDV Đà Nẵng):

+ Nhóm khách hàng có số dư bình quân trên 1 tỷ đồng.

+ Nhóm khách hàng có số dư bình quân từ 300 triệu đồng đến dưới 1 tỷ đồng.

+ Nhóm khách hàng có số dư bình quân từ 100 triệu đồng đến dưới 300 triệu đồng.

- Phân loại khách hàng mục tiêu theo thời gian quan hệ với ngân hàng (lòng trung thành với ngân hàng):

+ Nhóm khách hàng có thời gian quan hệ trên 3 năm.

+ Nhóm khách hàng có thời gian quan hệ từ 1 năm đến dưới 3 năm.

+ Nhóm khách hàng có thời gian quan hệ dưới 1 năm.

Bảng 3.3. Điểm tính giá trị khách hàng dựa vào số dư tiền gửi bình quân

Số dư tiền gửi bình quân	Điểm
Từ 1 tỷ đồng trở lên	100
Từ 300 triệu đồng đến dưới 1 tỷ đồng	80
Dưới 300 triệu đồng	60

Bảng 3.4. Điểm tính giá trị khách hàng dựa vào thời gian quan hệ

Thời gian quan hệ với ngân hàng	Điểm
Từ 3 năm trở lên	100
Từ 1 năm đến dưới 3 năm	80
Dưới 1 năm	60

Bảng 3.5. Tỷ trọng của từng chỉ tiêu

Chỉ tiêu	Tỷ trọng điểm
Số dư bình quân	70%
Thời gian quan hệ với ngân hàng	30%

Bảng 3.6. Phân đoạn khách hàng mục tiêu

Nhóm khách hàng mục tiêu	Điểm
Loại M1	≥ 90
Loại M2	≥ 80
Loại M3	≥ 70

Với cách phân loại như trên, năm 2012 nhóm khách hàng mục tiêu của BIDV Đà Nẵng sẽ chiếm 19,54% tổng số khách hàng (có kỳ hạn) với 83,36% tổng số tiền gửi bình quân (có kỳ hạn).

Bảng 3.7. Phân đoạn khách hàng năm 2012

Nội dung	Dưới 1 năm	1 - 3 năm	Trên 3 năm	Phân đoạn khách hàng hiện tại
Dưới 100 triệu đồng				KHPT
Từ 100 - 300 triệu đồng			M3	KHPT
300 triệu đồng - 1 tỷ đồng	M3	M2	M2	KHTT
Trên 1 tỷ đồng	M1	M1	M1	KHQT

b. Chính sách khách hàng cho từng nhóm khách hàng mục tiêu

Bên cạnh các nội dung thực hiện chính sách khách hàng mục tiêu theo hướng dẫn của BIDV, BIDV Đà Nẵng cần xây dựng chính sách khách hàng mục tiêu theo thực tế của BIDV Đà Nẵng:

* **Nhóm khách hàng M1:** Xây dựng các chương trình chăm sóc khách hàng đặc biệt nhằm tạo ra sự khác biệt, tập trung vào các nội dung: sản phẩm và giảm phí vượt trội các dịch vụ; các yếu tố thuận tiện và lợi ích bổ sung; nhân viên quản lý, phục vụ khách hàng. Qua đó gia tăng giá trị cảm nhận, tạo sự khác biệt so với các nhóm khách hàng khác.

* **Nhóm khách hàng M2:** Xây dựng các chương trình chăm sóc khách hàng riêng, với việc cung cấp các dịch vụ với mức phí ưu đãi, kích thích mức

độ gia tăng tiền gửi, có mức quan tâm thấp hơn nhóm M1.

* **Nhóm khách hàng M3:** Xây dựng các chính sách hỗ trợ, và các hoạt động khuyến mãi nhằm gia tăng lòng trung thành, gia tăng tiền gửi.

3.2.4. Nâng cao hiệu quả tương tác với khách hàng

Đa dạng hóa các kênh tương tác với khách hàng nhằm tạo thuận lợi cho khách hàng trong việc tiếp cận các thông tin về ngân hàng và sản phẩm của ngân hàng với bất kỳ lúc nào, nơi nào với nhiều phương tiện. Bên cạnh các kênh truyền thống: tiếp xúc trực tiếp, giới thiệu tờ rơi, brochure tại các điểm giao dịch, các đối tác, quảng cáo, các phương tiện điện thoại, fax. BIDV Đà Nẵng đã thực hiện đa dạng hóa các kênh tương tác với khách hàng dưới sự hỗ trợ của công nghệ thông tin: mail, chat, ngân hàng điện tử trên giao diện web của BIDV. Các kênh tương tác mới đã phát huy tác dụng trong việc quảng bá hình ảnh của BIDV đến khách hàng nhằm thu hút các khách hàng tiềm năng và cung cấp kịp thời thông tin sản phẩm mới, các chương trình Marketing cho các khách hàng hiện tại.

Hoạt động tương tác với khách hàng vẫn còn tồn tại cần khắc phục đó là khách hàng không biết nhiều về các kênh thông tin mới của ngân hàng. Kênh qua email và web vẫn chưa được quan tâm, chưa giao trách nhiệm cụ thể cho cá nhân, bộ phận nào chịu trách nhiệm, nên các ý kiến phản ánh chưa được giải quyết kịp thời. Do đó cần phải xây dựng chính sách tuyên truyền rộng rãi các kênh tương tác mới đến với khách hàng, giúp khách hàng biết, sử dụng các kênh tương tác mới.

BIDV Đà Nẵng cần tiếp tục mở rộng và nâng cao chất lượng hệ thống kênh bán hàng truyền thống: phòng giao dịch, ATM, POS. Cần chuẩn hóa bộ nhận diện thương hiệu, không gian giao dịch tại các phòng giao dịch cho phù hợp và đáp ứng hơn nữa khả năng phục vụ khách hàng. Nâng cao chất lượng dịch vụ ATM, POS thông qua việc giảm thiểu thời gian dừng máy, hạn chế

các sự cố kỹ thuật.

Xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng với các nội dung:

+ Nhân viên tuân thủ đúng các quy định về đồng phục, thẻ nhân viên; Trang bị các thiết bị, dụng cụ làm việc của nhân viên một cách đồng nhất, được sắp xếp gọn gàng ngăn nắp; Chuẩn hóa về giao tiếp, thái độ phục vụ, trách nhiệm trong việc giải quyết những thắc mắc, ý kiến của khách hàng; Nắm vững chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng.

+ Tiêu chuẩn về điểm giao dịch: Cần sắp xếp, tái thiết kế lại không gian giao dịch theo quan điểm bán lẻ như các cửa hàng, siêu thị nhằm tạo điều kiện có thể tối đa hóa các cơ hội bán hàng và duy trì mối quan hệ ngân hàng – khách hàng. Không gian giao dịch mới có đặc điểm: Tỷ lệ không gian dành cho khách hàng cao; Ít biện pháp an ninh bắt khách hàng và nhân viên phải chịu đựng; Nhiều không gian để trao đổi mang tính cá nhân hơn; Vận dụng quan điểm bán lẻ như đang bán hàng; Khách hàng được khuyến khích ở lại lâu hơn trong ngân hàng và đọc các quảng cáo của ngân hàng; Kiểm soát tốt hơn sự di chuyển, vận động của khách hàng.

3.2.5. Hoàn thiện các công cụ theo dõi và đo lường sự hài lòng của khách hàng

a. Kiểm soát và xử lý những phàn nàn của khách hàng

Khách hàng ngày càng hiểu rõ và sáng suốt hơn trong giao dịch với ngân hàng, nếu chất lượng dịch vụ không được duy trì, khách hàng không hài lòng và sẽ than phiền về sự yếu kém với chất lượng mà ngân hàng cung cấp. Do đó xây dựng hệ thống kiểm soát khiếu nại, phàn nàn khách hàng là một phần không thể thiếu trong sự cam kết của ngân hàng nhằm cung cấp dịch vụ đảm bảo chất lượng. Tại BIDV Đà Nẵng tuy đã có quy định về việc tiếp nhận, xử lý các phàn nàn và khiếu nại khách hàng, nhưng đòi hỏi phải tiếp tục hoàn

thiện để nâng cao hiệu quả công việc. Cần tạo điều kiện dễ dàng cho khách hàng khi họ bày tỏ những đề xuất hay những lời phàn nàn. BIDV Đà Nẵng chưa có sự phân cấp và quy định rõ ràng về trách nhiệm và sự phối hợp giữa các bộ phận trong việc xử lý khiếu nại, phàn nàn của khách hàng; Việc xử lý các khiếu nại, phàn nàn của khách hàng hiện tại chỉ dừng ở việc xử lý sự vụ, chưa có sự tổng hợp, rút kinh nghiệm để tránh lặp lại những vấn đề đó, qua đó nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

b. Phân tích việc mất khách hàng

Trên cơ sở hệ thống quản lý thông tin khách hàng, ngân hàng xác định các khách hàng rời bỏ ngân hàng, tập trung vào đối tượng khách hàng mục tiêu. Cần tiếp xúc trực tiếp với các khách hàng đã không giao dịch mà chuyển sang các ngân hàng khác để tìm hiểu nguyên nhân. Khách hàng không quay trở lại ngân hàng có thể có nhiều nguyên nhân: không được trân trọng, bị bỏ rơi hoặc khách hàng nhận thấy lãi suất, các chính sách ưu đãi không bằng các ngân hàng khác.

Việc xác định không phải chỉ để thuyết phục khách hàng quay lại giao dịch với ngân hàng hay không mà xa hơn là ngân hàng cần phải làm gì để giảm thiểu sự việc mất khách hàng. Một hành động rời khỏi ngân hàng rất dễ dàng với khách hàng nhưng sẽ ảnh hưởng nhiều hơn với ngân hàng. Một số hành động tiêu cực mang tính cá nhân có thể gia tăng khi chúng tác động đến ý định giao dịch của những người khác. Vì vậy, Ngân hàng cần khuyến khích khách hàng đem những lời phàn nàn đến với ngân hàng và nhanh chóng xử lý giải quyết thay vì để cho khách hàng ra đi và ngân hàng không biết lý do.

c. Hoàn thiện công tác đo lường sự hài lòng của khách hàng

Công tác đo lường sự hài lòng của khách hàng tại BIDV Đà Nẵng đã được tiến hành định kỳ hàng năm, tuy nhiên vẫn còn những hạn chế nhất định, vì vậy cần hoàn thiện công tác đo lường sự hài lòng của khách hàng, cụ thể:

- Phương thức thu thập thông tin: Bên cạnh hình thức thu thập thông tin

thông qua gửi thư cho khách hàng, cần đa dạng hóa các hình thức thu thập qua email, điện thoại, trao đổi trực tiếp với khách hàng.

- Nội dung thu thập thông tin: Nhóm cơ sở vật chất hữu hình; Nhóm đảm bảo khả năng làm việc, xử lý tác nghiệp nhân viên; Nhóm tin cậy về quá trình cung cấp dịch vụ; Nhóm tin cậy về lời hứa khách hàng; Nhóm đồng cảm và đáp ứng; Nhóm mạng lưới.

- Đối tượng điều tra: Phân nhóm khách hàng cá nhân: khách hàng mục tiêu, khách hàng phổ thông.

d. Kiểm soát quá trình cung cấp dịch vụ

BIDV Đà Nẵng có thể ký hợp đồng với các đối tác để cung cấp dịch vụ “Khách hàng bí mật” đóng vai khách hàng gửi tiền tiềm năng để nghiên cứu những điểm mạnh và điểm yếu của mình đã trải qua khi giao dịch với mình và đối thủ cạnh tranh. Những “Khách hàng bí mật ” này có thể kiểm nghiệm các giao dịch viên, nhân viên quan hệ khách hàng có làm tốt công việc của mình trong nhiều tình huống khác nhau, vì thế họ có thể phàn nàn về chất lượng sản phẩm, dịch vụ để thử nghiệm xem nhân viên xử lý như thế nào.

Không chỉ thuê đối tác, lãnh đạo BIDV Đà Nẵng cũng nên tham gia vào các tình huống của ngân hàng mình và các đối thủ cạnh tranh mà họ không biết rõ để tích lũy kinh nghiệm xử lý phàn nàn với tư cách là khách hàng. Họ có thể gọi điện đến nhân viên bán hàng để đặt ra những câu hỏi và nêu những phàn nàn để xem cách nhân viên của ngân hàng mình giải quyết.

3.2.6. Đề xuất với BIDV

- Trong bối cảnh dịch vụ ngân hàng cạnh tranh ngày càng gay gắt, đòi hỏi BIDV sớm nghiên cứu, đầu tư xây dựng một chiến lược CRM hoàn chỉnh trong toàn bộ hệ thống BIDV.

- Trung tâm Chăm sóc khách hàng BIDV (BIDV Contact Center) đã được thành lập và đi vào hoạt động từ tháng 6 năm 2013. Nhằm phát huy hiệu

quả của BIDV Contact Center, BIDV cần: Đẩy mạnh việc truyền thông về sự hiện diện của BIDV Contact Center như là cầu nối giữa khách hàng với BIDV – một địa chỉ tin cậy, hỗ trợ, chăm sóc và bảo vệ quyền lợi của khách hàng; Phân định chức năng nhiệm vụ giữa BIDV Contact Center và các đơn vị liên quan nhằm xác định đơn vị đầu mối, cũng như cơ chế phối hợp của từng đơn vị để các hoạt động đạt tính thống nhất và hiệu quả cao.

- Nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin nhằm xây dựng, áp dụng hệ thống công nghệ thông tin tiên tiến, hiện đại, tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế đáp ứng yêu cầu phát triển của Ngân hàng, tạo thế mạnh cạnh tranh riêng thông qua việc cạnh tranh bằng công nghệ. Trong đó chú trọng triển khai hệ thống phục vụ cho các hoạt động ngân hàng bán lẻ, tập trung vào xây dựng cổng thông tin điện tử tích hợp các dịch vụ điện tử trên mạng Internet, phần mềm quản trị quan hệ khách hàng, bổ sung các sản phẩm mới trên các kênh phân phối hiện đại ATM, IBMB.

- Kênh phân phối ngân hàng bán lẻ đang thay đổi nhanh chóng với việc sử dụng ngày càng rộng rãi các thiết bị di động. Kênh phân phối truyền thống chi phí cao và khó đồng nhất dịch vụ. Do đó BIDV cần đón đầu các xu hướng dịch vụ ngân hàng mới, đón đầu xu hướng công nghệ (đặc biệt là các dịch vụ ngân hàng điện tử, mạng xã hội) tạo ra sự khác biệt sẽ giúp tăng tính cạnh tranh, gia tăng thị phần, tăng lợi nhuận cho BIDV.

- BIDV xây dựng môi trường văn hóa định hướng vào khách hàng. Qua cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, BIDV cam kết và tận tâm để thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng. Yếu tố quyết định đến sự thành công của quá trình xây dựng văn hóa định hướng khách hàng là con người, trong đó quan trọng nhất là thay đổi về nhận thức. Mọi nhân viên BIDV phải thực sự nhận thức được trách nhiệm của mình đối với công việc, đối với khách hàng, phải chuyển từ trạng thái bị động sang chủ động phục vụ khách hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở những tiền đề, định hướng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng, trong chương 3 của luận văn đã nêu ra những giải pháp, đề xuất trong việc hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng:

- Hoàn thiện tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các phòng quan hệ khách hàng cá nhân, giao dịch khách hàng cá nhân.
- Hoàn thiện cơ sở dữ liệu khách hàng và khai thác dữ liệu khách hàng.
- Hoàn thiện tiêu chí xác định khách hàng mục tiêu.
- Nâng cao hiệu quả tương tác với khách hàng.
- Hoàn thiện các công cụ theo dõi và đo lường sự hài lòng của khách hàng.
- Các đề xuất với BIDV.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh dịch vụ ngân hàng cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, việc áp dụng CRM là điều cần thiết, nó tạo ra một lợi thế cạnh tranh bền vững dựa trên sự hiểu biết lẫn nhau, thông qua quá trình giao tiếp và phân phối, qua đó phát triển và củng cố các mối quan hệ với khách hàng hiện tại cũng như thu hút khách hàng mới.

Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu khoa học và phân tích đánh giá tổng kết thực tiễn, về cơ bản luận văn đã hoàn thành được các nhiệm vụ sau:

1- Luận văn đã khái quát hoá cơ sở lý thuyết cơ bản về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại ngân hàng thương mại.

2- Luận văn đã nghiên cứu thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng trong giai đoạn 2010 - 2012, đi sâu phân tích, lý giải thực trạng, qua đó đánh giá những nguyên nhân dẫn đến những hạn chế quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng.

3- Trên cơ sở đánh giá thực trạng, luận văn đã đề xuất một số giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong hoạt động huy động vốn tại BIDV Đà Nẵng trong thời gian tới. Luận văn cũng đưa ra một số kiến nghị đối với BIDV.

CRM là một vấn đề có nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau. Mặc dù tác giả đã cố gắng tìm tòi nhưng những đánh giá, phân tích và đề xuất các giải pháp không tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Tác giả mong muốn nhận được sự tham gia đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo, các bạn đọc để luận văn có điều kiện hoàn thiện thêm.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1] Phạm Chí Bình (2011), *Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam.*
- [2] Lê Thế Giới (2011), *Quản trị marketing định hướng giá trị*, Nhà xuất bản tài chính.
- [3] Jill Dyché (2010), *Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàng*, Nhà xuất bản tổng hợp tp HCM.
- [4] Nguyễn Xuân Lãn (2009), *Nghiên cứu quản lý quan hệ khách hàng trong hoạt động Marketing của các doanh nghiệp – Từ lý luận đến thực tiễn.*
- [5] Đỗ Giang Nam (2009), “*Giải pháp CRM góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng*”, *Tạp chí Công nghệ ngân hàng.*
- [6] Đỗ Văn Nhật (2012), *Mở rộng huy động vốn dân cư tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng.*
- [7] Nguyễn Văn Thanh (2009), *Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng.*
- [8] Đinh Lê Thục Trinh (2010), *Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Đắk Lắk.*
- [9] Trịnh Quốc Trung (2011), *Marketing ngân hàng*, Nhà xuất bản lao động xã hội.
- [10] Trịnh Minh Nhật Vũ (2012), *Hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Quảng Nam.*

Tiếng Anh

- [11] Don Peppers and Martha Rogers (2004), *Managing Customer Relationships A strategic Framework*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- [12] Francis Buttle (2004), *Customer Relationship Management Concepts and Tools*, Elsevier Butterworth - Heinemann