BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

ISO 9001:2015

TỪ MINH HƯỜNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng – 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

TỪ MINH HƯỜNG

QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM – CHI NHÁNH HẠ LONG

LUẬN VĂN THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. HỒ CHÍ DŨNG

MỤC LỤC

DANH MỤC VIẾT TẮT i

DANH MỤC BẢNG ii

DANH MỤC HÌNH iii

1. Lý do chọn đề tài 1

2. Tổng quan nghiên cứu 2

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 5

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 5

5. Phương pháp nghiên cứu 6

6. Kết cấu của đề tài 7

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI 8

1.1. Khách hàng và giá trị thỏa mãn khách hàng 8

1.1.1. Khách hàng 8

1.1.2. Phân loại khách hàng 9

1.1.3. Giá trị và sự thỏa mãn giá trị của khách hàng 11

1.2. Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) 13

1.2.1. Quản trị quan hệ khách hàng 13

1.2.2. Lợi ích của CRM 14

1.2.3. Mục tiêu của CRM 15

1.3. Một số học thuyết 16

1.3.1. Mô hình IDIC 16

1.3.2. Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng - Qci 19

1.3.3. Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle 20

1.4. Mô hình nghiên cứu của đề tài 21

1.4.1. Mô hình áp dụng 21

1.4.2. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng theo mô hình nghiên cứu 22

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM CHI NHÁNH HẠ LONG 25

2.1.Tổng quan về Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu Tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hạ Long (BIDV Hạ Long) 25

2.1.1. Giới thiệu chung về ngân hàng BIDV Hạ Long 25

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam chi nhánh Hạ Long 27

2.1.3. Kết quả hoạt động tín dụng của BIDV Hạ Long giai đoạn 2015 - 2017 28

2.2.Thực trạng quản trị QHKH tại ngân hàng thương mại cổ phần Đầu Tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hạ Long 33

2.2.1. Nhận diện khách hàng 33

2.2.1.1. Xác định khách hàng và thu thập thông tin 33

2.2.1.2. Quản lý thông tin 35

2.2.2. Phân biệt khách hàng 40

2.2.3. Tương tác với khách hàng 43

2.2.4. Cá biệt hóa khách hàng 46

2.3. Phân tích các yếu tố tác động đến kết quả quản trị QHKH hàng tại ngân hàng thương mại cổ phần Đầu Tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hạ Long..... 49

2.3.1. Văn hóa của ngân hàng BIDV Hạ Long..... 49

2.3.2 Công nghệ, phần mềm quản trị QHKH của ngân hàng BIDV Hạ Long 51

2.3.3 Năng lực, trình độ của đội ngũ nhân viên của ngân hàng BIDV Hạ Long..... 52

2.3.4. Yếu tố các nhóm khách hàng mục tiêu..... 55

2.4.Những thành công, tồn tại và nguyên nhân của chính sách CRM tại BIDV Hạ Long 56

2.4.1. Những thành công..... 56

2.4.2. Những tồn tại..... 57

2.4.3. Nguyên nhân 57

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI BIDV HẠ LONG 60

3.1.Xu hướng phát triển của lĩnh vực ngân hàng Việt Nam và chiến lược phát triển kinh doanh của ngân hàng BIDV Hạ Long..... 60

3.1.1. Sự cần thiết phải thiết kế hệ thống Quản trị quan hệ khách hàng tại BIDV Hạ Long 60

3.1.2. Phương hướng phát triển kinh doanh của ngân hàng BIDV Hạ Long trong thời gian tới 60

3.1.3. Mục tiêu của việc Quản trị mối quan hệ khách hàng tại chi nhánh..... 61

3.2.Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị QHKH tại ngân hàng BIDV Hạ Long 62

3.2.1. Xây dựng chiến lược quản trị mối quan hệ khách hàng..... 62
3.2.2. Hoàn thiện xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng tại ngân hàng BIDV Hạ Long .. 64
3.2.3. Phân tích dữ liệu khách hàng tại ngân hàng BIDV Hạ Long..... 66
3.2.4. Xây dựng công cụ tương tác với khách hàng tại ngân hàng BIDV Hạ Long..... 69
3.2.5. Các công cụ chuyên biệt hóa KH 71
3.2.6. Đề xuất về đo lường, đánh giá kết quả thực hiện hoạt động quản trị QHKH tại ngân hàng BIDV Hạ Long. 73
KẾT LUẬN 75
TÀI LIỆU THAM KHẢO..... 77
PHỤ LỤC 79

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Viết tắt	Nguyên nghĩa
1	BIDV	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam
2	BIDV Hạ Long	BIDV chi nhánh Hạ Long
3	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
4	CRM	Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management)
5	CSKH	Chăm sóc khách hàng
6	KH	Khách hàng
7	PGD	Phòng giao dịch
8	TMCP	Thương mại cổ phần

DANH MỤC BẢNG

STT	Bảng	Tên bảng	Trang
1	Bảng 2.1	Tổng hợp kết quả huy động vốn BIDV chi nhánh Hạ Long giai đoạn 2015 - 2017	29
2	Bảng 2.2	Kết quả hoạt động tín dụng BIDV chi nhánh Hạ Long giai đoạn 2015 - 2017	31
3	Bảng 2.3	Số lượng khách hàng tại BIDV Hạ Long	40
4	Bảng 2.4	Bảng phân khúc KH cá nhân có quan hệ tiền gửi	41
5	Bảng 2.5	Phân khúc KH doanh nghiệp	41
6	Bảng 2.6	Phân khúc KHDN có quan hệ tín dụng	42

DANH MỤC HÌNH

STT	Hình	Tên hình	Trang
1	Hình 1.1	Mô hình IDIC trong CRM	16
2	Hình 1.2	Mô hình quản lý khách hàng QCI	19
3	Hình 1.3	Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle	20
4	Hình 2.1	Sơ đồ tổ chức quản lý của BIDV Hạ Long	29
5	Hình 2.2	Hệ thống phần mềm của BIDV	31
6	Hình 3.1	Mô hình CRM tại BIDV Hạ Long	65
7	Hình 3.2	Quy trình đánh giá sự hài lòng của KH	73

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Những năm gần đây, lĩnh vực ngân hàng – tài chính đã có những thay đổi toàn diện. Rất nhiều ngân hàng thương mại cổ phần đã được thành lập, cùng với đó là sự tham gia của các chi nhánh ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng liên doanh. Tất cả tạo nên sự đa dạng của một hệ thống ngân hàng của nền kinh tế mới phát triển như nền kinh tế Việt Nam.

Đi kèm với sự phát triển của ngành ngân hàng là sự cạnh tranh gay gắt để có thể thu hút khách hàng tới ngân hàng của mình và giữ chân được họ. Có thể nói trong nền kinh tế thị trường với môi trường cạnh tranh như ngày nay, khách hàng chính là chìa khóa để mỗi doanh nghiệp nói chung cũng như ngân hàng nói riêng để có thể tồn tại và phát triển. Mọi doanh nghiệp đều nhận thấy rằng việc duy trì và phát triển khách hàng chính là yếu tố quan trọng trong chiến lược của doanh nghiệp. Doanh nghiệp muốn thu hút và duy trì khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của mình thì quản lý tốt mối quan hệ với khách hàng là điều bắt buộc. Nhiều ngân hàng thương mại trên thế giới đã triển khai, ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng từ những năm 1990. Ngoại trừ các ngân hàng nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam, một số ngân hàng trong nước hiện nay đã nhận thức rõ tầm quan trọng của quản trị quan hệ khách hàng – tiếng Anh là Customer Relationship Management (CRM) và bước đầu đã triển khai sơ bộ như Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam, Ngân hàng TMCP Á Châu…

Từ định hướng đó, Ngân hàng TMCP Đầu Tư và phát triển (BIDV) chi nhánh Hạ Long rất chú trọng việc tạo dựng mối quan hệ khách hàng và hoàn thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng nhằm mục đích duy trì và thu hút khách hàng, tạo ra những bước chuyển mình mạnh mẽ, hướng đến một ngân hàng hiện đại, góp phần vào sự phát triển của đất nước. Trong thời gian qua, Ngân hàng TMCP Đầu Tư và phát triển chi nhánh

Hạ Long (BIDV Hạ Long) đã có nhiều giải pháp để giữ và phát triển khách hàng. Tuy nhiên, việc làm đó chưa thực sự hiệu quả, làm cho khách hàng còn phải phàn nàn, chưa phát huy được nguồn lực khách hàng đã có và nhận diện được khách hàng tiềm năng. Xuất phát từ thực tế trên, tác giả đề xuất đề tài: ***Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam – chi nhánh Hạ Long*** để nghiên cứu, nhằm đề xuất các giải pháp tăng cường công tác quản trị quan hệ khách hàng, giúp tăng cường năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Câu hỏi nghiên cứu đặt ra là:

- CRM có ảnh hưởng như thế nào đến việc duy trì và phát triển khách hàng đối với hoạt động kinh doanh của BIDV Hạ Long?
- BIDV Hạ Long đang áp dụng CRM như thế nào,?
- Giải pháp CRM gì cần thực hiện để BIDV Hạ Long đạt kết quả tốt hơn trong kinh doanh?

2. Tổng quan nghiên cứu

Trong trời gian vừa qua, công tác QTQHKH đã nhận được sự quan tâm của các nhà quản trị kinh doanh, các nhà nghiên cứu kinh tế trong và ngoài nước thông qua nhiều bài báo, cuốn sách, đề tài nghiên cứu,…

a) Nghiên cứu nước ngoài

Rusell S. Winner (2001), "A Framewwork for Customer Relationship Management", *California Management Review*, Vol. 43, No 4, p. 89-105, USA. Bài báo đã nêu rõ sự cần thiết và những lợi ích của việc áp dụng CRM vào doanh nghiệp và từ đó tác giả đã đề xuất một mô hình CRM gồm 7 bước như sau: Xây dựng cơ sở dữ liệu – Phân tích – Lựa chọn khách hàng mục tiêu – Các công cụ hướng tới khách hàng mục tiêu – Marketing mối quan hệ với khách hàng – Tương tác – Đo lường.

Michael J. Cunningham (2002), *Customer Relationship Management*. Nội dung cuốn sách gồm 10 phần với những thông tin hữu ích về khái niệm CRM, sự phát triển của CRM, các nhân tố quyết định và quy trình hướng dẫn 10 bước để vận hành hiệu quả hoạt động CRM trong doanh nghiệp. Qua cuốn sách, tác giả cũng giúp người đọc hiểu được tất cả các kỹ thuật quan trọng, các kinh nghiệm, các bí quyết xây dựng quản lý quan hệ khách hàng từ các câu chuyện thành công trong việc ứng dụng CRM vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Roya Rahimi, Mehmet Ali Köseoglu, Ayse Begum Ersoy, Fevzi Okumus (2017), "Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art", *Tourism Review,* Vol. 72 Issue: 2, p. 209-220. Nghiên cứu được xây dựng thông qua việc thu thập, nghiên cứu các bài báo từ 14 tạp chí du lịch và khách sạn hàng đầu và hệ thống lại theo mốc thời gian cụ thể. Qua đó, tác giả có được một sự hiểu biết sâu sắc về sự phát triển ngày càng tiến bộ của CRM dựa trên các chủ đề được lựa chọn. Nghiên cứu đã đưa ra đánh giá về tầm quan trọng của sự phát triển công tác quản lý quan hệ khách hàng trong lĩnh vực khách sạn. Tác giả chỉ ra rằng CRM có vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh, góp phần tăng sự hài lòng và giữ chân khách hàng, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ - công nghiệp.

b) Nghiên cứu trong nước

ThS. Nguyễn Văn Dung (2007): Quản lý quan hệ khách hàng không chỉ là một hệ thống hay một công nghệ mà còn là một cách sống. Ngày nay, khi Internet phát triển, quản lý quan hệ khách hàng vẫn duy trì được cách liên lạc theo cách cổ điển cho dù người mua - người bán chưa từng bắt tay với nhau. Quản lý quan hệ quan hệ khách hàng ngày nay sử dụng các hệ thống công nghệ thông tin để nắm bắt và theo dõi các nhu cầu của khách hàng. Và quản lý hệ thống hàng ngày nay là sự thống nhất tư duy đó trong tất cả các bộ phận của tổ chức để mọi người đều hiểu rõ các khách hàng như hiểu rõ hình mình. Quyển sách sẽ giúp độc giả hiểu thấu về quản lý quan hệ khách hàng.

Chọn lựa và thực hiện chiến lược quản lý quan hệ khách hàng, tận dụng sức mạnh tiềm ẩn của quản lý quan hệ khách hàng để giảm thiểu mâu thuẫn với khách hàng và duy trì mối quan hệ trong những trường hợp có mâu thuẫn phát sinh.

Cuốn sách của PGS.TS Trương Đình Chiến (chủ biên) (2009), *Quản trị quan hệ khách hàng*, có nội dung chính sau: Bản chất của quản trị quan hệ khách hàng; Dịch vụ khách hàng trong quản trị quan hệ khách hàng; Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng; Quản trị và chia sẻ cơ sở dữ liệu khách hàng; Quản trị quan hệ khách hàng qua Internet; Quản trị xung đột và duy trì sự hài lòng của khách hàng.

PGS. TS. Nguyễn Thanh Bình (2011), *Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) tại doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam*, đề tài khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Ngoại thương. Đề tài tập trung xây dựng hệ thống lý luận cơ bản về CRM trên cơ sở đó mô tả, đánh giá thực trạng hoạt động triển khai CRM tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam nhằm mục đích đề xuất giải pháp tăng cường khả năng áp dụng công cụ này trong các doanh nghiệp phục vụ cho hoạt động kinh doanh, đẩy mạnh xuất khẩu và duy trì, mở rộng thị trường cho doanh nghiệp thông qua mối quan hệ bền vững với khách hàng.

TS. Nguyễn Tiến Đông (2014), "Quản trị quan hệ khách hàng – Thực trạng và giải pháp cho các ngân hàng thương mại Việt Nam", Tạp chí *Thị trường tài chính tiền tệ*, số 16 (409), tháng 8/2014, tr. 16-19. Bài viết đưa ra một quan điểm về CRM "là một tập hợp các hoạt động mang tính chiến lược nhằm lựa chọn, thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài giữa doanh nghiệp và khách hàng trên cơ sở làm thích ứng các quá trình tạo ra lợi ích của khách hàng và doanh nghiệp" và chỉ rõ các lợi ích CRM mang lại cho các NHTM. Từ việc phân tích thực trạng triển khai CRM các NHTM Việt Nam, tác giả đã đưa ra một số các giải pháp nhằm triển khai CRM tại các NHTM Việt Nam.

Các tài liệu trên cho thấy:

Quản trị quan hệ khách hàng là chiến lược thu hút và duy trì phát triển khách hàng bằng cách tập trung nguồn lực của doanh nghiệp vào việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng. Hay CRM là một quá trình bao gồm tổng thể các hoạt động liên quan đến việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ với những khách hàng có thể mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp bằng cách cung cấp cho họ các giá trị và sự thỏa mãn tốt hơn. Trong tình hình kinh doanh hiện nay, CRM đang mang lại hiệu quả và những lợi ích to lớn cho doanh nghiệp.

Qua những tìm hiểu trên có thể thấy đề tài về CRM đã được đề cập và nghiên cứu khá nhiều. Song đối với đề tài về CRM tại BIDV Hạ Long cho tới thời điểm này thì chưa có công trình nào nghiên cứu. Do đó, tôi đã chọn đề tài này vì yếu tố đảm bảo tính không bị trùng lặp.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Mục đích:

Vận dụng lý luận của Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) để phân tích, đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp cải thiện hệ thống CRM tại BIDV Hạ Long.

- Nhiệm vụ:

- Luận văn nghiên cứu cơ sở lý luận về CRM, vai trò của CRM tại NHTM.

- Vận dụng lý luận của CRM để phân tích, đánh giá thực trạng hệ thống CRM tại BIDV Hạ Long.

- Từ những thực trạng đã phân tích, tác giả đề xuất các phương pháp nhằm hoàn thiện hoạt động CRM tại BIDV Hạ Long

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu

Hoạt động quản trị QHKH tại BIDV Hạ Long.

- Phạm vi nghiên cứu

+ Đơn vị nghiên cứu: BIDV Hạ Long.

+ Về nội dung: Nghiên cứu những vấn đề thuộc lĩnh vực CRM trong hoạt động cung cấp dịch vụ của BIDV Hạ Long. Do giới hạn về thời gian nghiên cứu, tác giả xin tập trung nghiên cứu CRM với nhóm đối tượng khách hàng cá nhân, đồng thời khách hàng cá nhân cũng là nhóm khách hàng chủ yếu của đơn vị nghiên cứu.

+ Về thời gian: Do ngân hàng thực hiện sáp nhập năm 2015 nên tác giả thực hiện phân tích dữ liệu trong giới hạn thời gian 2015-2017.

5. Phương pháp nghiên cứu

a) Phương pháp thu thập dữ liệu

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:

- Báo cáo, hồ sơ, số liệu nội bộ liên quan đến hoạt động kinh doanh của chi nhánh như: báo cáo tài chính các năm 2015, 2016, 2017; báo cáo thường niên năm 2015, 2016; thông tin dữ liệu khách hàng và các báo cáo liên quan khác.

- Các dữ liệu bên ngoài như văn bản, kết quả nghiên cứu, thông tin từ các trung tâm nghiên cứu, ban ngành, báo, tạp chí…

Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:

Để thu thập dữ liệu sơ cấp, đánh giá kết quả hoạt động quản trị của ngân hàng thì đề tài này sử dụng các phương pháp điều tra thông tin sơ cấp thông qua việc sử dụng bảng hỏi (xem chi tiết phụ lục 01) được sự hỗ trợ đánh giá hiệu quả hoạt động từ 30 CBCNV thuộc các phòng ban khách nhau của chi nhánh và bộ câu hỏi phỏng vấn sâu (xem chi tiết phụ lục 02) do tác giả khảo sát ngẫu nhiên 30 khách hàng trong quá trình làm việc. Bảng hỏi và câu hỏi phỏng vấn sâu được tác giả xây dựng dựa trên định hướng theo mục đích khai thác thông tin của tác giả,

b) Phương pháp xử lý dữ liệu

Với kết quả thu được từ điều tra, khảo sát khách hàng tiến hành phân tích, thống kê, miêu tả bằng kỹ thuật lập bảng, so sánh các số liệu thu được, sắp xếp theo thứ tự các dữ liệu đã thu thập, rút ra mục đích và ý nghĩa nghiên cứu đã thực hiện và đưa ra kết luận cho vấn đề nghiên cứu và phương hướng làm cơ sở đưa ra giải pháp.

6. Kết cấu của đề tài

Đề tài bao gồm nội dung chính sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về Quản trị quan hệ khách hàng tại các ngân hàng thương mại

Chương 2: Thực trạng Quản trị quan hệ khách hàng tại BIDV Hạ Long.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại BIDV Hạ Long.

CHƯƠNG 1:
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Khách hàng và giá trị thỏa mãn khách hàng

1.1.1. Khách hàng

Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng có vai trò rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Bởi vì khách hàng chính là nguồn mang lại lợi nhuận, là yếu tố quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp. Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển lâu dài trên thị trường đều cần phải đáp ứng được nhu cầu, mong muốn của khách hàng, phải tập hợp được khách hàng hiện hữu và nhận biết được nhóm khách hàng tiềm ẩn.

Khách hàng là người đưa đến cho doanh nghiệp những mong muốn của họ. Nhiệm vụ của doanh nghiệp là phải xử lý các mong muốn đó như thế nào để làm lợi cho khách hàng và cả cho công ty.

- Theo quan niệm cổ điển: Khách hàng là những người mua sắm sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp.

- Theo quan điểm hiện đại: Khách hàng là những người mà doanh nghiệp đó có quan hệ giao dịch kinh doanh.

- Theo Phillips Kotler (2000) : "Khách hàng là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp".

Như vậy, khách hàng là nhóm đối tượng có nhu cầu và mua một sản phẩm, dịch vụ. Trong tiến trình chuyển sang nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh gay gắt của các đối thủ canh tranh và xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, tự do thương mại, thì doanh nghiệp phải có quan điểm đầy đủ, bao quát hơn về khách hàng. Đó là: Khách hàng không đơn thuần là những người mua hàng của công ty, mà rộng hơn, khách hàng còn

là những người mà mình phục vụ, những người tham gia vào quá trình cung ứng dịch vụ của công ty. Như vậy, đối với mỗi công ty luôn có hai loại khách hàng: khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài. Khách hàng bên trong là đội ngũ lãnh đạo, các cán bộ kỹ thuật, nhân viên….; khách hàng bên ngoài là tất cả những người đã, đang và sẽ mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp

1.1.2. Phân loại khách hàng

Phân loại khách hàng giúp doanh nghiệp hiểu được đặc tính, tính cách riêng biệt của từng nhóm khách hàng, từ đó doanh nghiệp có thể đưa ra những phương pháp riêng để tiếp xúc với khách hàng một cách có hiệu quả.

Có rất nhiều tiêu chí có thể sử dụng để phân loại khách hàng. Tuy nhiên, để phục phục vụ mục đích nghiên cứu của luận văn, có một số tiêu chí phân loại như sau:

- Phân loại theo phạm vi

+ Khách hàng bên ngoài: Đây là những người thực hiện các giao dịch với doanh nghiệp, bằng nhiều hình thức: gặp gỡ trực tiếp, giao dịch qua điện thoại hay giao dịch trực tuyến. Đây chính là cách hiểu truyền thống về khách hàng, không có những khách hàng này, doanh nghiệp cũng không thể tồn tại.

Đối với ngân hàng, các ngân hàng tồn tại nhờ vào việc cung cấp dịch vụ trên thị trường và họ không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc cạnh tranh để giành khách hàng. Sự sống còn của ngân hàng phụ thuộc vào khách hàng. Đó là lý do nhiều ngân hàng nói người quan trọng nhất của ngân hàng chỉnh là khách hàng.

+ Khách hàng nội bộ: nhân viên chính là "khách hàng" của doanh nghiệp, và các nhân viên cũng chính là khách hàng của nhau. Về phía doanh nghiệp, họ phải đáp ứng được nhu cầu của nhân viên, có những chính sách nhằm phát huy lòng trung thành của nhân viên. Bên cạnh đó, giữa các nhân viên cũng cần có sự quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Với khái niệm về khách hàng được hiểu theo một nghĩa rộng,

doanh nghiệp sẽ có thể tạo ra một dịch vụ hoàn hảo hơn bởi khi có được sự trung thành và cảm tình của nhân viên, chính đội ngũ nhân viên đó sẽ tạo ra hiệu ứng lan tỏa rất lớn tới cộng đồng, nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp.

Ngoài ra, nhân viên cũng chính là lực lượng nòng cốt trong việc thực hiện CSKH, vai trò của họ được đặt lên hàng đầu, với sự đầu tư không thể thiếu vào con người, phát huy tiềm năng nguồn lực nội bộ. Sự thỏa mãn khách hàng bên trong sẽ giúp cho sự thỏa mãn khách hàng bên ngoài được tốt hơn.

- Phân theo đối tượng sử dụng:

+ Khách hàng tổ chức: là những doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng nhiều dịch vụ, sử dụng với số lượng lớn hơn.

+ Khách hàng cá nhân, hộ gia đình: là cá nhân, hộ gia đình sử dụng dịch vụ, mức sự dụng nhỏ hơn, phục vụ cho nhu cầu của bản thân, gia đình người sử dụng, nhóm đối tượng này, do số lượng cá thể đông nên lượng huy động sản phẩm, dịch vụ lớn. Trường hợp của BIDV Hạ Long, khách hàng cá nhân là nhóm khách hàng chủ yếu, với đắc điểm chi tiêu đa dạng, nhu cầu phong phú, tập hợp khách hàng số lượng lớn. Đây là nhóm khách hàng tiềm năng, và cifngx là nhóm khách hàng chủ đạo cho hoạt động cho vay của BIDV Hạ Long.

- Phân loại theo mức độ trung thành của khách hàng:

+ Khách hàng trung thành: Khách hàng đang mua hàng/sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp và sẽ tiếp tục lựa chọn doanh nghiệp trong những lần tiếp theo. Đây là nhóm khách hàng hấp dẫn cho bất kỳ doanh nghiệp nào bởi giá trị to lớn mà nhóm khách hàng này mang lại, bao gồm cả giá trị hiện tại, giá trị tương lai và giá trị trọn đời.

+ Khách hàng tương đối gắn bó: Là những khách hàng sử dụng thường xuyên sản phẩm của một doanh nghiệp nhưng thỉnh thoảng cũng sử dụng sản phẩm của các

công ty khác. Doanh nghiệp sẽ có nhiệm vụ quản trị quan hệ khách hàng, hướng tới mục tiêu gia tăng sự trungg thành của nhóm khách hàng này.

+ Khách hàng không trung thành: Là những khách hàng sử dụng bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ của bất kỳ nhà cung cấp nào tại thời điểm có nhu cầu. Nhiệm vụ của doanh nghiệp là làm sao để kịp thời "bắt đúng, bắt kịp" nhu cầu tức thời đó để cung cấp dịch vụ một cách phù hợp.

- Phân loại theo thang bậc tiến triển:

+ Nhóm khách hàng tiềm năng: Là khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ nhưng chứa sử dụng, hoặc sử dụng các các sản phẩm, dịch vụ của nhà mạng khác, hoặc đã ngừng sử dụng sản phẩm dịch vụ của công ty.

+ Nhóm khách hàng hiện có: Là tất cả tổ chức, cá nhân đang sử dụng sản phẩm, dịch vụ của công ty.

Trên cơ sở thông tin dữ liệu về khách hàng mà ngân hàng đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể để phân loại khách hàng và phân đoạn thị trường một cách chính xác, hợp lý. Khách hàng phải được phân loại và quản lý một cách thống nhất để thiết lập hệ thống thông tin, theo dõi những thông tin liên quan đến nhu cầu và các thông tin liên quan khác để hiểu và phục vụ nhu cầu khách hàng tốt hơn, trên cơ sở đó xây dựng những chương trình phù hợp với khách hàng.

1.1.3. Giá trị và sự thỏa mãn giá trị của khách hàng

- Giá trị cho khách hàng:

Theo Philip Kotler (2000): "Giá trị dành cho khách hàng là sự chênh lệch giữa tổng giá trị khách hàng nhận được so với tổng chi phí của khách hàng. Tổng giá trị của khách hàng là toàn bộ những lợi ích mà khách hàng trông đợi ở một sản phẩm dịch vụ nhất định".

Những giá trị mà doanh nghiệp có thể mang đến cho khách hàng bao gồm:

+ 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 giá, sự tiện dụng, tính sẵn có và công nghệ khi khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ. Những giá trị chức năng rất dễ bị sao chép. Các đối thủ cạnh tranh cũng sẽ hạ giá hoặc sử dụng cùng một công nghệ,... Vì vậy, việc mang đến cho khách hàng những giá trị chức năng là cần thiết nhưng không thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức đó.

+ Giá trị tâm lý: Giá trị sẽ được tạo ra mỗi khi khách hàng cảm nhận họ được chào đón, họ quan trọng và được quý trọng. Những giá trị tâm lý thường khó sao chép và không nhấn mạnh đến yếu tố giá. Những giá trị có thể tạo ra những cảm xúc cho khách hàng mới là những giá trị bền vững. Gia tăng giá trị cho khách hàng sẽ gia tăng lòng trung thành và thu hút được khách hàng. Chính điều này sẽ làm gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp

- Giá trị của khách hàng: chính là tổng lợi nhuận mà khách hàng đem lại cho doanh nghiệp trong suốt quá trình doanh nghiệp làm ăn buôn bán với họ.

  Giá trị về mặt kinh tế bao gồm:

  + Giá trị quá khứ là những giá trị đã được nhận thấy cho đến thời điểm này.

  + Giá trị hiện tại là những giá trị tương lai khách hàng có thể mang lại cho tổ chức.

  + Giá trị tiềm tàng là các hoạt động marketing có thể khiến cho khách hàng hưởng ứng nhiệt tình hơn.

  Như vậy, cùng với những giá trị về mặt kinh tế, những khách hàng trung thành cũng chính là phương tiện truyền thông tốt nhất của công ty, những nhận xét tốt của khách hàng với mọi người sẽ giúp nâng cao uy tín và hình ảnh của tổ chức.

- Sự thỏa mãn của khách hàng

Sự thỏa mãn được đánh giá từ việc người mua so sánh giữa lợi ích thực tế của sản phẩm và những kì vọng của họ về sản phẩm đó. Kỳ vọng hình thành từ kinh nghiệm mua sắm, từ bạn bè, đồng nghiệp và từ những thông tin của người bán và đối thủ cạnh tranh.

Hiện nay, nhiều ngân hàng hướng đến đạt được mức độ thỏa mãn cao hơn cho khách hàng bởi đôi khi nếu chỉ thỏa mãn thôi thì khách hàng rất dễ chuyển sang lựa chọn một nhãn hiệu khác. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, sự khôn ngoan của mỗi ngân hàng là cần tạo sự thỏa mãn của khách hàng cao hơn đối thủ cạnh tranh. Như vậy sẽ hài hòa lợi ích của khách hàng và lợi nhuận của ngân hàng. Khách hàng là yêu tố sống còn của ngân hàng. Khách hàng là người tiêu dùng sản phẩm dịch vụ và là người đem lại lợi nhuận cho ngân hàng. Vì vậy, dù ngân hàng thuộc loại hình nào, muốn tồn tại không có cách nào khác là phải đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.Vấn đề chăm sóc khách hàng như thế nào để giữ chân được khách hàng cũ và chăm sóc khách hàng mới là điều mà tất cả mọi thành viên trong ngân hàng đều phải tuân thủ và thực hiện đúng theo định hướng "Hướng về khách hàng".

1.2. Quản trị quan hệ khách hàng (CRM)

1.2.1. Quản trị quan hệ khách hàng

Theo Philip Kotler (2003), quản trị mối quan hệ khách hàng sử dụng công nghệ thông tin để thu thập dữ liệu, sau đó dữ liệu được sử dụng để phát triển nhằm tạo ra sự giao tiếp có tính cá nhân với khách hàng. Trong dài hạn, dữ liệu được phân tích và điều chỉnh liên tục nhằm gia tăng giá trị cho khách hàng lâu dài với doanh nghiệp.

Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) là quá trình ra quyết định quản trị với mục tiêu cuối cùng là gia tăng giá trị của cơ sở khách hàng thông qua mối quan hệ tốt hơn đối với khách hàng dựa trên việc cá biệt hóa khách hàng (Peppers & Rogers, 2004).

Quản trị quan hệ khách hàng là quá trình lựa chọn khách hàng mà một doanh nghiệp có thể phục vụ một cách sinh lời nhất và thiết lập những tương tác riêng biệt giữa doanh nghiệp với từng khách hàng (Kumar & Reinartz, 2012).

Như vậy, có thể nói, quản trị mối quan hệ khách hàng là tập hợp những cách thức quản trị nhằm thiết lập, duy trì và mở rộng mối quan hệ khách hàng nhằm nắm bắt nhu cầu của khách hàng và đáp ứng nhu cầu ấy.

Theo quan điểm hiện đại, doanh nghiệp phải cung ứng được giá trị cho khách hàng nhiều hơn so với các đối thủ cạnh tranh khác; doanh nghiệp phải tạo ra và giữ được các khách hàng trung thành; lợi nhuận của doanh nghiệp chủ yếu do các khách hàng trung thành mang lại… Khách hàng là vấn đề sống còn của bất kỳ tổ chức nào. Các doanh nghiệp thành công là các doanh nghiệp quản lý được toàn bộ chu kỳ mua sắm của khách hàng, chứ không phải là thực hiện thành công từng thương vụ mua bán. Quản trị quan hệ khách hàng đã, đang và sẽ trở thành trung tâm chú ý của các cấp quản trị bậc cao nhất. Các doanh nghiệp cần lựa chọn chiến lược quản trị quan hệ khách hàng và xây dựng mô hình, quy trình và biện pháp quản trị quan hệ khách hàng.

1.2.2. Lợi ích của CRM

Đối với khách hàng: góp phần gắn kết mối quan hệ lâu dài giữa doanh nghiệp và khách hàng, nhờ có quản trị mối quan hệ khách hàng, các doanh nghiệp sẽ hiểu rõ hơn về tâm tư, nguyện vọng của khách hàng, đồng thời khách hàng sẽ cảm nhận được sự quan tâm, chăm sóc từ doanh nghiệp, từ đó khách hàng sẽ gắn bó hơn.

Đối với doanh nghiệp: nhờ quản trị mối quan hệ khách hàng, doanh nghiệp sẽ lắng nghe được các ý kiến phản hồi từ khách hàng của mình, từ đó sẽ dễ dàng nắm được tình hình kinh doanh và phát triển của mình trong quá khứ, hiện tại cũng như tương lai; giúp doanh nghiệp quảng bá sản phẩm dịch vụ ngân hàng, thương hiệu một cách nhanh chóng, kịp thời, chính xác và ít tốn kém chi phí nhất; giảm chi phí để tìm kiếm khách hàng, từ đó sẽ tiết kiệm được chi phí cho hoạt động marketing, thông tin

liên lạc, chi phí bán hàng, gia tăng lòng trung thành của khách hàng đối với ngân hàng.

Đối với nhà quản trị ngân hàng: quản trị mối quan hệ khách hàng giúp nhà quản trị có thể thống kê, phân tích, đánh giá tình hình kinh doanh của doanh nghiệp từ quá khứ, hiện tại đến tương lai; phát hiện những khó khăn, vướng mắc trong quá trình hoạt động, từ đó đưa ra được những giải pháp thích hợp để giải quyết các tình huống cụ thể trong hoạt động kinh doanh của mình, đồng thời có thể đánh giá một cách khách quan được hiệu quả làm việc của nhân viên của mình.

Đối với nhân viên: quản trị mối quan hệ khách hàng giúp nhân viên nắm rõ được các thông tin về khách hàng, từ đó có giải pháp hỗ trợ khách hàng một cách nhanh chóng, kịp thời, chính xác, tạo được uy tín đối với khách hàng, từ đó, giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, góp phần tích cực vào việc nâng cao lợi ích về kinh tế cũng như tinh thần cho nhân viên.

1.2.3. Mục tiêu của CRM

Một doanh nghiệp không thể phát triển mạnh mẽ nếu không tập trung vào khách hàng của chính doanh nghiệp mình. Sự cạnh tranh trên thị trường diễn ra hết sức gay gắt. Các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới, nâng cao giá trị sản phẩm dịch vụ so với đối thủ, theo sát khách hàng để có thể nắm bắt nhanh những tín hiệu từ thị trường, hướng đến khách hàng. Vì thế mà CRM chính là một công cụ hữu ích giúp các doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra. Theo Peppers và cộng sự (2004), mục tiêu cơ bản của CMR là:

- Nhận diện khách hàng

- Phân biệt khách hàng

- Sự trao đổi, tương tác với khách hàng

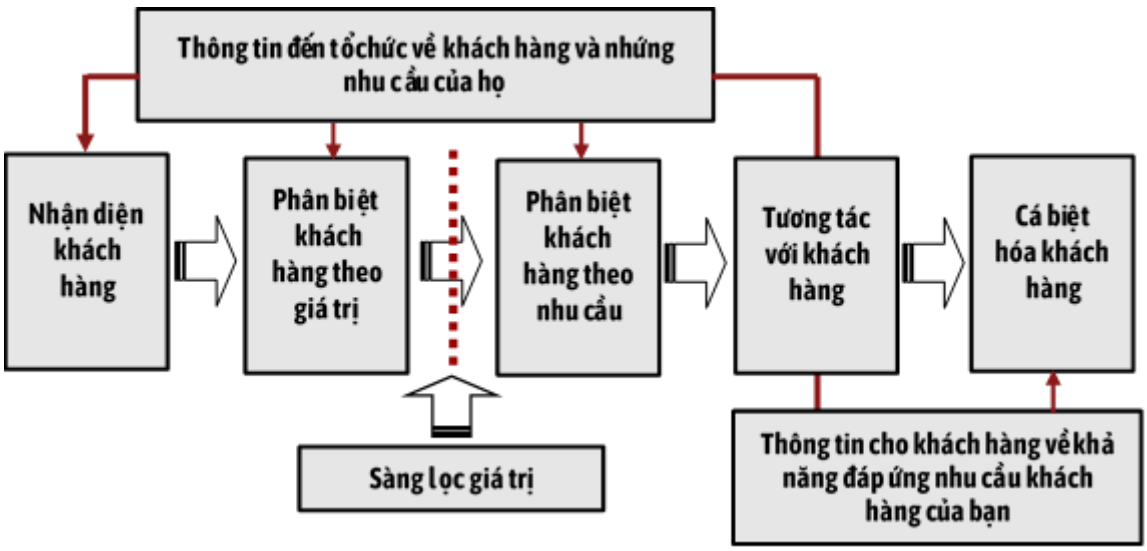
- Cá nhân hoá khách hàng

Bốn yếu tố trên chính là nguyên tắc áp dụng triết lý "marketing one to one" trong quá trình quản trị quan hệ khách hàng (chi tiết trình bày trong nội dung 1.3.1). Doanh nghiệp ứng dụng chuyển tải thông tin sản phẩm, dịch vụ, khuyến mãi, chăm sóc khách hàng tới từng cá nhân khách hàng theo đúng nhu cầu của từng người. Nói một cách tổng quát, mục tiêu của doanh nghiệp khi triển khai chiến lược CRM hiệu quả, doanh nghiệp có thể cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tốt hơn, nâng cao hiệu quả của trung tâm hỗ trợ khách hàng, trợ giúp nhân viên, đơn giản hóa tiến trình bán hàng, giúp phát hiện các khách hàng mới, gia tăng lòng trung thành của khách hàng hiện có, gia tăng vị thế cạnh tranh và đạt mục tiêu sau cùng là tăng doanh thu, lợi nhuận thu được từ khách hàng.

1.3. Một số học thuyết

1.3.1. Mô hình IDIC

Mô hình IDIC đã được phát triển bởi Peppers và Rogers (2004). Theo mô hình IDIC, các công ty nên tiến hành bốn hoạt động để xây dựng mối quan hệ one-to-one gần hơn với khách hàng: Nhận diện khách hàng, Phân biệt khách hàng, Tương tác với khách hàng, và Cá biệt hóa khách hàng.



Hình 1.1. Mô hình IDIC trong CRM

Nguồn: Peppers và Rogers (2004)

- Nhận diện

Doanh nghiệp phải nhận diện khách hàng theo nhiều kênh, thông qua các dữ liệu về hành vi, dữ liệu về thái độ hoặc dữ liệu thuộc về nhân khẩu từ đó phân tích khách hàng, nhận định về nhu cầu và hành vi của khách hàng. Doanh nghiệp cần "biết" mỗi khách hàng càng chi tiết càng tốt – bao gồm thói quen, sở thích và những đặc điểm khác riêng biệt của từng người. Liên kết các đặc điểm nhận dạng khách hàng với tất cả các tương tác mà khách hàng đã thực hiện để có thể cung cấp dịch vụ, sản phẩm cho khách hàng khi họ cần một cách nhanh chóng. Mục đích là nhằm nhận diện khách hàng, giữ chân khách hàng tiếp tục quan hệ với công ty.

- Phân biệt:

Mỗi khách hàng có những nhu cầu và yêu cầu riêng. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải biết: mỗi khách hàng có giá trị khác nhau. Có thể phân biệt khách hàng theo giá trị (sắp xếp khách hàng theo giá trị) hoặc phân biệt khách hàng theo nhu cầu (sắp xếp khách hàng theo nhu cầu). Biết được sự khác nhau của khách hàng cho phép doanh nghiệp *tập trung* các nguồn lực vào khách hàng nào mang lại giá trị nhiều nhất, *vạch ra* chiến lược cá biệt khách hàng cụ thể hoàn chỉnh nhằm thỏa mãn nhu cầu khác nhau của khách hàng. Khách hàng có thể được phân biệt trên hai cơ sở: giá trị và nhu cầu.

+ Giá trị: Phân biệt khách hàng để xác định khách hàng nào đang tạo ra nhiều giá trị nhất hiện tại và cung cấp nhiều nhất cho tương lai. Cung cấp nhiều giá trị hơn cho những khách hàng đang tạo ra nhiều giá trị hơn cho doanh nghiệp.

+ Nhu cầu : Phân biệt khách hàng của bạn theo nhu cầu của họ.

Các khách hàng khác nhau có nhu cầu khác nhau và phục vụ theo cách có lợi nhuận cần thêm kiến thức về nhu cầu của họ.

- Sự tương tác

Tương tác là sự hợp tác trong đó doanh nghiệp và khách hàng cùng tạo dựng một giao dịch có lợi cho cả hai phía và cho những giao dịch kế tiếp. Mục tiêu quan trọng của CRM trong doanh nghiệp là lưu lại những thói quen và các nhu cầu của khách hàng, điều này sẽ gắn kết lợi ích lâu dài mối quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp.

Công ty phải nhấn mạnh vào sự tương tác với khách hàng để đảm bảo có thể hiểu được kỳ vọng của khách hàng và mối quan hệ của họ với một thương hiệu.

Doanh nghiệp phải xem xét, tương tác với khách hàng theo nhu cầu và giá trị mà họ đang cung cấp cho doanh nghiệp.

Tương tác trực tiếp với khách hàng làm cho niềm tin rằng doanh nghiệp có mối quan tâm với họ và doanh nghiệp muốn phục vụ riêng cho họ.

Những nỗ lực này làm cho khách hàng trung thành và giúp doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ lâu dài.

- Tùy chỉnh

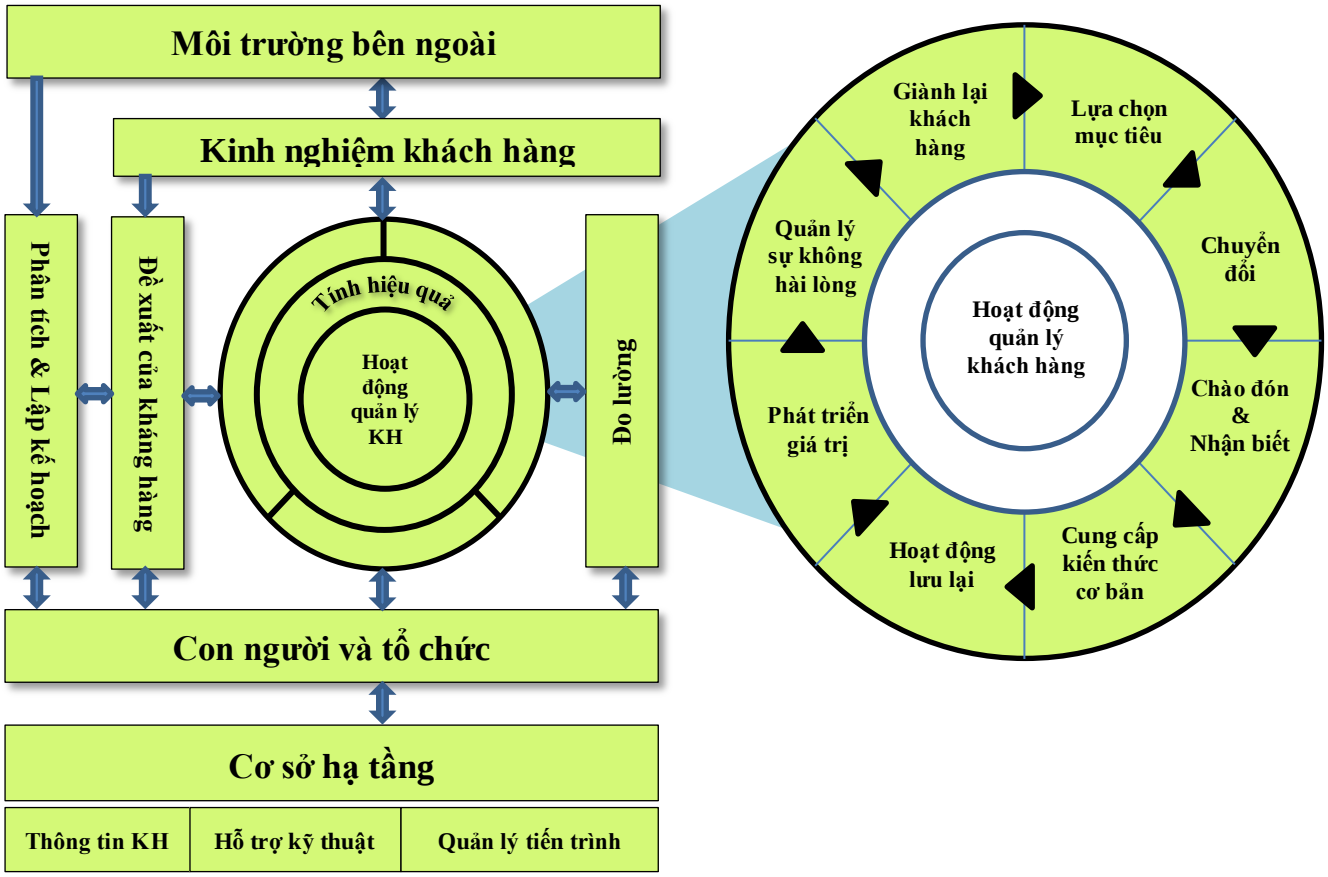
Khi phân biệt được khách hàng theo giá trị và nhu cầu của họ, sẽ phải tùy chỉnh sản phẩm của doanh nghiệp theo nhu cầu và giá trị của họ. Để đưa khách hàng vào xu hướng trung thành, một doanh nghiệp cần có hành vi thích ứng để thỏa mãn nhu cầu riêng biệt của khách hàng.

Tùy chỉnh ưu đãi và thông tin liên lạc để đảm bảo rằng sự mong đợi của khách hàng được đáp ứng. Tương tác để tùy chỉnh là thông tin cho khách hàng về khả năng của doanh nghiệp, để phù hợp với nhu cầu của họ.

Mục tiêu của CRM là phục vụ theo nhu cầu riêng của mỗi khách hàng khác nhau theo cách phù hợp nhất. Thông qua cá nhân hóa khách hàng, doanh nghiệp sẽ không chỉ có lượng khách hàng trung thành lớn hơn mà khả năng thu hút khách hàng mới cũng rất cao.

1.3.2. Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng - Qci

Mô hình chỉ số cạnh tranh về chất lượng Qci, được xây dựng bởi Hewson và cộng sự (2002), là chuyên gia độc lập hỗ trợ doanh nghiệp trong việc quản lý KH. Chúng bao gồm cả lý thuyết chiến lược và đối tượng tiên phong. Trung tâm của mô hình là một loạt các hoạt động cần thiết cần thực hiện để có được và giữ chân khách hàng. Mô hình cũng chỉ ra những yếu tố về thực hiện các quy trình và sử dụng công nghệ để hỗ trợ trong các hoạt động đó. Mô hình QCi được mô tả như dưới đây:



Hình 1.2. Mô hình quản lý khách hàng QCI

Nguồn: Hewson và cộng sự, 2002

Mô hình này bao gồm một loạt các hoạt động liên quan đến nhân viên, con người và tổ chức cũng như công nghệ. Theo mô hình này, các mối quan hệ được xử lý với môi trường bên ngoài. Bởi vì khi một khách hàng muốn bắt đầu quá trình bán hàng hoặc muốn tương tác với tổ chức, môi trường bên ngoài ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm của khách hàng. Môi trường bên ngoài cũng ảnh hưởng đến quá trình lập kế hoạch của các tổ chức.

Có thể thấy trải nghiệm của khách hàng ảnh hưởng đến ba hoạt động trong tương lai: đề xuất của khách hàng, hoạt động quản lý khách hàng và đo lường.

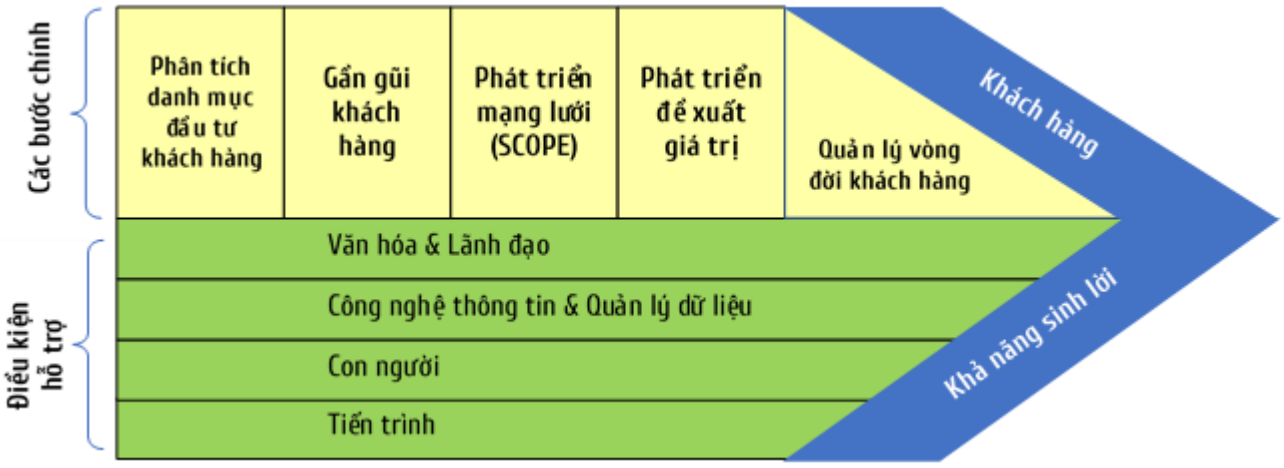
+ Đề xuất của khách hàng là những kỳ vọng về giá trị của sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng, những kỳ vọng này lại đối ngược lại những kỳ vọng về mức giá mà doanh nghiệp mong muốn.

+ Hoạt động quản lý khách hàng là một quá trình thu hút khách hàng, từ việc tìm kiếm khách hàng mục tiêu, trò chuyện, bán hàng và nỗ lực giữ chân hoặc giành lại khách hàng. Hoạt động quản lý khách hàng ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng thông qua cách thức doanh nghiệp tìm kiếm, giữ chân khách hàng đó.

+ Cuối cùng, quá trình đo lường cũng ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng.

1.3.3. Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle

Chuỗi giá trị CRM là một mô hình được phát triển bởi Francis Buttle (2004).



Mục đích cơ bản của mô hình này là để đảm bảo rằng việc các công ty xây dựng các mối quan hệ đôi bên cùng có lợi lâu dài với KH có ý nghĩa chiến lược

Hình 1.3. Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle

Nguồn: Francis Buttle (2004)

Chuỗi giá trị CRM là một mô hình được thành lập mà các doanh nghiệp có thể dễ dàng theo dõi khi họ phát triển và triển khai các chiến lược CRM của họ. Mô hình đã được nghiên cứu và phát triển trong 05 năm và đã được thử nghiệm ở một số doanh nghiệp, với cả các công ty lớn và doanh nghiệp nhỏ: công nghệ thông tin, phần mềm, viễn thông, dịch vụ tài chính, bán lẻ, truyền thông, sản xuất, và xây dựng. Mô hình dựa trên các nguyên tắc lý thuyết và các yêu cầu thực tế của doanh nghiệp. Mục đích cuối cùng của quá trình chuỗi giá trị CRM là để đảm bảo rằng doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ lâu dài có giá trị cùng với các khách hàng chiến lược quan trọng của nó. Bởi không phải tất cả khách hàng đều có ý nghĩa chiến lược, một số khách hàng có thể khiến doanh nghiệp phải bỏ ra mức chi phí lớn quá mức để có được và phục vụ. Đó là những khách hàng mua ít và không thường xuyên; trả trễ hoặc không trả; họ có những yêu cầu đặc biệt về dịch vụ khách hàng và các nguồn lực bán hàng; những điều này đòi hỏi đầu tư nhiều hơn, ngắn hạn, liên tục điều chỉnh; việc liên tục bỏ ra chi phí chưa được thu về khiến doanh nghiệp bị tụt lại sau so với đối thủ cạnh tranh.

Năm bước chính cho mối quan hệ sinh lợi: Năm bước trong chuỗi giá trị CRM là phân tích danh mục đầu tư của khách hàng, thân thiết với khách hàng, phát triển mạng lưới, phát triển đề xuất giá trị và quản lý mối quan hệ.

1.4. Mô hình nghiên cứu của đề tài

1.4.1. Mô hình áp dụng

Sau quá trình nghiên cứu, tác giả nhận thấy, mô hình IDIC (Peppers và Rogers, 2004) đã thể hiện rất rõ ý nghĩa cho từng bước thực hiện trong hệ thống CRM và phù

hợp với chức năng phổ biến của công tác quản tri: Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Do vậy, tác giả áp dụng mô hình IDIC làm khung nghiên cứu cho đề tài này.

1.4.2. Nội dung của quản trị quan hệ khách hàng theo mô hình nghiên cứu

1.4.2.1. Nhận diện khách hàng

- Rà soát dữ liệu khách hàng: Một cơ sở dữ liệu có thể bao gồm những thông tin về:

+ Thông tin về khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng

+ Các cuộc giao dịch.

+ Thông tin về phản hồi của khách hàng

+ Thông tin về sản phẩm: đây là những thông tin về những sản phẩm đã được khuyến mãi theo cách thức nào, ở đâu, khi nào và những phản hồi thu nhận được từ khách hàng về sản phẩm.

+ Thông tin mô tả: phân đoạn thị trường và những dữ liệu phân tích có liên quan..

- Thu thập dữ liệu thông qua các hình thức:

+ Theo cách truyền thống, lực lượng bán hàng

+ Những dự án nghiên cứu thị trường cũng có thể góp phần xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng từ chính các khách hàng.

+ Công nghệ thông tin

Ngoài ra còn có các công cụ marketing trực tiếp như: Direct mail, telemarkting và những tiếp xúc khác với khách hàng

1.4.2.2. Phân biệt khách hàng

- Phân biệt theo giá trị khách hàng: Khách hàng thường được phân chia thành các nhóm như sau:

+ Những khách hàng có giá trị nhất (most valueable customers- MVCs).

+ Những khách hàng có khả năng tăng trưởng cao nhất (most groweable customers MGCs).

+ Below-zeros (BZs)

+ Những khách hàng cần dịch chuyển (Migrators)

- Phân biệt theo như cầu:

Trong thực tiễn, những khách hàng khác nhau phải được phân loại vào những nhóm khách hàng khách nhau dựa trên nhu cầu. Sẽ rất tốn kém cho ngân hàng nếu phải thiết kế từng sản phẩm theo từng đặc trưng nhu cầu của mỗi khách hàng. Thay vào đó, sử dụng công nghệ thông tin sẽ giúp ngân hàng dễ dàng hơn khi phân loại khách hàng, sau đó kết hợp mỗi nhóm khách hàng thành một nhóm đặc trưng thích hợp. Nói cách khác, ngân hàng sẽ cần thiết lập danh mục vốn đầu tư, dựa trên nhu cầu. Một danh mục vốn đầu tư dựa trên sự đáp ứng lớn hơn nhu cầu của khách hàng.

Phân đoạn thị trường truyền thống vẫn đóng vai trò quan trọng nhưng khi ngày càng phân loại khách hàng nhiều hơn, ngân hàng sẽ thấy rằng quản trị quan hệ không được hoàn thiện theo cách phân đoạn bởi bất cứ khách hàng cá nhân nào cũng dễ dàng được xếp vào trên một phân đoạn. Thay vào đó, khi nắm được triển vọng của khách hàng, những nhà quản trị sẽ hiểu rằng họ phải đáp ứng nhu cầu phức tạp, đa dạng của từng khách hàng cá nhân. Và điều này đòi hỏi phân loại khách hàng theo nhu cầu hơn là phản ứng của họ với thuộc tính và lợi nhuận của sản phẩm.

1.4.2.3. Tương tác với khách hàng

Tương tác là sự hợp tác trong đó doanh nghiệp và khách hàng cùng tạo dựng một giao dịch có lợi cho cả hai phía và cho những giao dịch tiếp theo. Tương tác có tính hai chiều đó là việc thu thập thông tin khách hàng và thu thập các phản hồi từ phía khách hàng. Mỗi khách hàng có một sự yêu thích khác nhau đối với các phương tiện

tương tác, kênh truyền thông riêng có thể là email, web, điện thoại, đại diện bán hàng....

Hiệu quả của hoạt động tương tác khách hàng chịu ảnh hưởng bởi yếu tố nguồn nhân lực, yếu tố

1.4.2.4. Cá biệt hóa khách hàng

Cá biệt hóa là cung cấp chính xác những gì khách hàng đang thực sự cần nó. Đối với những sản phẩm tiêu chuẩn hóa có thể cá biệt hóa theo khách hàng bằng cách thay đổi sản phẩm, bổ sung các đặc điểm, kết nối các sản phẩm khác..

CHƯƠNG 2:
THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM CHI NHÁNH HẠ LONG

2.1. Tổng quan về Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu Tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hạ Long (BIDV Hạ Long)

2.1.1. Giới thiệu chung về ngân hàng BIDV Hạ Long

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam Việt Nam là một trong bốn ngân hàng quốc doanh lớn nhất Việt Nam với 180 chi nhánh tại các tỉnh/thành phố, hơn 24.000 cán bộ, trên 798 điểm mạng lưới, 1.822 ATM, 15.962 POS tại 63 tỉnh/thành phố trên toàn quốc, cùng quan hệ hợp tác với nhiều ngân hàng của các quốc gia trên thế giới. Với 59 năm hình thành và phát triển, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam đã góp phần không nhỏ vào sự phát triển kinh tế Việt Nam nói chung và sự lớn mạnh của hệ thống ngân hàng Việt Nam nói riêng.

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam Việt Nam với tư cách là một NHTM của Nhà nước được thành lập để thực hiện các chức năng nhiệm vụ do Nhà nước giao. Vì vậy cùng với sự phát triển của nền kinh tế, Ngân hàng đã có những bước thay đổi có tính chất lịch sử nhằm đáp ứng được những nhiệm vụ mới đề ra. Ngày 26/4/1957, theo quyết định số 177-TTg của Thủ tướng Chính phủ, Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam trực thuộc Bộ Tài Chính được thành lập với nhiệm vụ chính là cấp phát vốn xây dựng đầu tư cơ bản theo kế hoạch Nhà nước.

Năm 1981, với mục đích nâng cao hiệu quả kinh tế trong quản lý vốn xây dựng đầu tư cơ bản, Chính phủ ra quyết định 259-CP chuyển Ngân hàng Kiến thiết trực thuộc Bộ Tài Chính sang trực thuộc Ngân hàng Nhà nước, Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam được thành lập. Nhiệm vụ của Ngân hàng là cho vay vốn đầu tư cho các công trình xây dựng cơ bản không do Ngân sách Nhà nước cấp và cho vay vốn lưu

động đối với các tổ chức kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng cơ bản, bên cạnh hoạt động cho vay từ nguồn vốn do Ngân sách cấp.

Năm 1990 cùng với quá trình đổi mới của nền kinh tế đất nước, Ngân hàng đổi mới theo mô hình đa năng và chính thức lấy tên là Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam với chức năng nhiệm vụ sau:

- Huy động vốn trung dài hạn để cho vay dự án đầu tư phát triển.
- Nhận vốn ngân sách cấp để cho vay các dự án thuộc chỉ tiêu kế hoạch Nhà nước.
- Kinh doanh lĩnh vực tiền tệ tín dụng, dịch vụ ngân hàng chủ yếu trong lĩnh vực xây lắp phục vụ đầu tư phát triển.

Từ năm 1995 hoạt động cấp phát vốn đầu tư xây dựng được giao hoàn toàn cho Tổng Cục đầu tư bên cạnh nghiệp vụ cho vay đầu tư xây dựng cơ bản theo kế hoạch Nhà Nước.

Ngày 28/3/1996 theo quyết định 186-TTg cho phép Ngân hàng hoạt động như một doanh nghiệp Nhà nước kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ. Quyết định này chính thức đưa BIDV trở thành một bộ phận trong hệ thống NHTM, tạo điều kiện cho Ngân hàng đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ cũng như các hình thức huy động vốn để đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ cũng như các hình thức huy động vốn để tăng khả năng cạnh tranh, củng cố vị thế của mình trên thị trường góp phần tăng trưởng kinh tế và ổn định kinh tế vĩ mô.

Trong giai đoạn bối cảnh môi trường quốc tế và trong nước còn nhiều khó khăn và thách thức, BIDV đã bám sát chủ trương của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước, linh hoạt ứng phó với diễn biến thị trường, chủ động, sáng tạo, nỗ lực phấn đấu thực hiện thắng lợi những nhiệm vụ được giao. BIDV tập trung giải quyết các yếu kém nội tại, triển khai thực hiện đề án tái cơ cấu hoạt động toàn hệ thống song hành với quá trình tái cơ cấu các doanh nghiệp nhà nước và hệ thống các tổ chức tín dụng nhằm đạt tới sự ổn định, an toàn, hiệu quả.

BIDV thực hiện cổ phần hóa thành công theo đúng chỉ đạo của Chính phủ, bảo đảm hài hòa lợi ích của Nhà nước, doanh nghiệp, nhà đầu tư và người lao động. Từ 27/04/2012, BIDV chính thức chuyển đổi thành ngân hàng thương mại cổ phần. Tháng 1/2014, cổ phiếu BIDV niêm yết thành công trên sàn chứng khoán đánh dấu mốc chính thức thành ngân hàng đại chúng.

Đến nay, sau 59 năm xây dựng và trưởng thành gắn liền với các giai đoạn lịch sử của đất nước, BIDV trở thành Ngân hàng có uy tín lớn trong nước và quốc tế, ngày càng khẳng định vị thế một trong bốn NHTM chủ chốt của nền kinh tế, góp phần thúc đẩy sự phát triển chung của nền kinh tế cũng như sự phát triển và thành đạt của các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng.

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Hạ Long:

Địa điểm trụ sở chính: Số 74, Trần Hưng Đạo, thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh

- Quá trình thành lập:

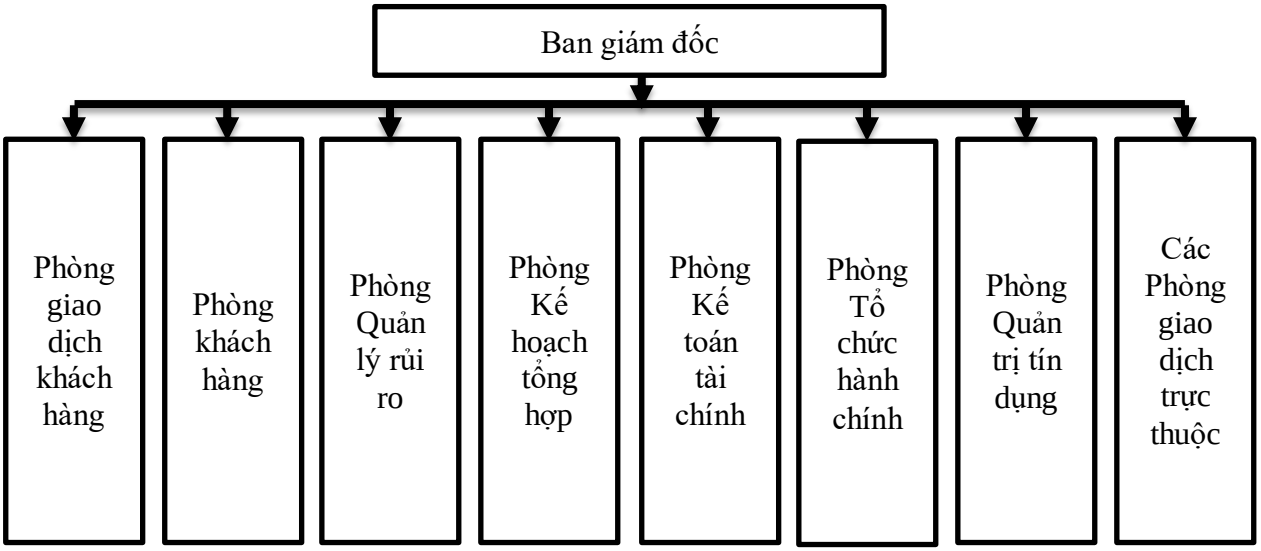
Chi nhánh BIDV Hạ Long - đơn vị thành viên của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam Việt Nam được thành lập từ năm 2015. Qúa trình sáp nhập đã gây ít nhiều ảnh hưởng tới hoạt động của tập thể CBCNV. Nhằm phát triển mạnh mẽ hơn nữa, đóng góp cho BIDV nói chung và BIDV Hạ Long nói riêng, chi nhánh đã sắp xếp lại các phòng tại Hội sở Chi nhánh thành 7 phòng chức năng và 7 phòng giao dịch trực thuộc, cải thiện hệ thống tổ chức, đặc biệt là nỗ lực duy trì mối quan hệ với khách hàng đã có và thiết lập quan hệ với khách hàng mới.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam chi nhánh Hạ Long

Cơ cấu tổ chức của BIDV Hạ Long bao gồm:

07 phòng chức năng: Phòng giao dịch khách hàng, Phòng khách hàng, Phòng quản lý rủi ro, Phòng kế hoạch tổng hợp, Phòng kế toán tài chính, Phòng tổ chức hành chính, Phòng quản trị tín dụng.

Ngoài chi nhánh Hạ Long còn có các phòng giao dịch: PGD Cái Dăm, PGD Lê Thánh Tông, PGD Hòn Gai, PGD Cột 3, PGD Cột 5, PGD Cột 8, PGD Cẩm Bình.



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức quản lý của BIDV Hạ Long

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

2.1.3. Kết quả hoạt động tín dụng của BIDV Hạ Long giai đoạn 2015 - 2017

Trong những năm qua cùng với việc thực hiện triển khai áp dụng công nghệ hiện đại hoá Ngân hàng, BIDV Hạ Long đã áp dụng ngay các dịch vụ ngân hàng phục vụ khách hàng với mô hình giao dịch một cửa - mô hình tổ chức mới theo tư vấn hỗ trợ kỹ thuật của Ngân hàng Thế giới, được triển khai đồng bộ tạo ra một bước đột phá về công nghệ ngân hàng và là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng dịch vụ và đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Việc áp dụng công nghệ ngân hàng hiện đại, đã tạo thuận lợi cho việc triển khai các sản phẩm, dịch vụ mới dựa trên tiện ích tiên tiến của hệ thống công nghệ hiện đại như các sản phẩm huy động vốn, chứng chỉ tiền

gửi, các sản phẩm séc du lịch, chuyển tiền kiều hối, thanh toán thẻ Visa Card, Master Card, thu đổi các loại ngoại tệ, phát hành thẻ ATM, nhắn tin tự động, dịch vụ trả lương qua tài khoản,…

BIDV Hạ Long đã tích cực tập trung tiếp cận với các khách hàng mới với nhiều ngành nghề đa dạng; đồng thời tăng cường nâng cao chất lượng các sản phẩm dịch vụ hiện đang áp dụng, hướng tới mọi đối tượng khách hàng, đảm bảo sức cạnh tranh với các Ngân hàng trên địa bàn.

2.1.3.1. Kết quả hoạt động huy động vốn

BIDV Hạ Long luôn tích cực thực hiện huy động vốn tại chỗ nhằm đáp ứng nhu cầu vốn, tăng năng lực huy động vốn của toàn hệ thống. Bằng việc chủ động xây dựng, triển khai các biện pháp, giải pháp huy động vốn phù hợp với tình hình địa bàn, tiếp cận, khai thác tiền gửi từ các khách hàng lớn, nâng cao phong cách phục vụ khách hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm và các tiện ích đi kèm, tập trung thực hiện các đợt huy động tiết kiệm dự thưởng, phát hành chứng chỉ tiền gửi, chương trình tiết kiệm rút vốn linh hoạt - hưởng lãi bậc thang với lãi suất hấp dẫn,… tăng cường công tác quảng bá các sản phẩm trên các phương tiện thông tin đại chúng tại địa bàn.

Bảng 2.1. Tổng hợp kết quả huy động vốn BIDV chi nhánh Hạ Long giai đoạn 2015 - 2017

ĐVT: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2015	So sánh 2016/2015 (%)	2016	So sánh 2017/2016 (%)	2017
Nguồn vốn huy động	**530**	37.6	**729**	26.8	**924**
Tiền gửi của tổ chức kinh tế	147	75.5	258	-15.2	219
Tiền gửi dân cư	329	12.5	370	37.9	510

Tiền gửi định chế tài chính	54	87	101	93.1	195
Phân loại tiền gửi					
Tiền gửi VNĐ	459	43.4	658	25.7	827
Tiền gửi USD (quy đổi)	71	0	71	36.6	97
Phân loại theo kỳ hạn					
Tiền gửi ngắn hạn	418	44.5	604	15	695
Tiền gửi trung và dài hạn	112	11.6	125	83.2	229

Nguồn: Tổng hợp báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm

Theo bảng số liệu ta thấy, nguồn vốn huy động được tăng trưởng ổn định qua hàng năm. Năm 2015 huy động được 530 tỷ VNĐ. Năm 2016 huy động được 729 tỷ VNĐ, tăng 37.6 so với năm 2015. Năm 2017, số vốn huy động được đạt 924 tỷ VNĐ, tăng 26.8% so với năm 2016.

Bảng số liệu trên cho ta thấy, trong giai đoạn 2015 - 2017, tổng nguồn vốn huy động của BIDV Hạ Long đã tăng 64.4% năm 2017 so với năm 2015, trong đó tiền gửi của dân cư tăng 50.4%, tiền gửi của tổ chức kinh tế tăng gần 60.3%. Phân tích theo kỳ hạn gửi thì tiền gửi ngắn chiếm tỷ trọng lớn hơn nhiều tiền gửi dài hạn trong tổng nguồn vốn huy động. Theo loại tiền thì tiền VND chiếm tỷ trọng rất lớn so với ngoại tệ.

Sở dĩ ngân hàng đã đạt được kết quả khả quan trong huy động vốn tại chỗ là do các chính sách của BIDV nói chung đã được BIDV Hạ Long vận dụng có hiệu quả trong hoạt động huy động vốn (có nhiều chương trình khuyến mại, chính sách khách hàng phân rõ theo từng tiêu chí như: chính sách đối với khách hàng quan trọng, khách hàng thân thiết, khách hàng phổ thông,…), thực hiện mở rộng mạng lưới các phòng giao dịch, nhằm tạo thêm nhiều kênh huy động vốn, thực hiện đa dạng hoá các dịch vụ ngân hàng, ứng dụng công nghệ hiện đại,… thu hút được nhiều khách hàng đến giao dịch.

2.1.3.2. Kết quả hoạt động tín dụng

Trong thời gian qua, BIDV Hạ Long đã chủ động mở rộng cho vay, tìm kiếm dự án, tìm kiếm khách hàng nhằm tăng quy mô tín dụng. Đẩy mạnh cơ cấu lại tín dụng, đẩy mạnh tín dụng xuất khẩu, chủ động nâng cao chất lượng tín dụng, chuyển dịch cơ cấu khách hàng. Tăng cường tiếp cận cho vay đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa có hiệu quả kinh doanh thấp do ảnh hưởng của suy giảm kinh tế, hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua khó khăn, tạo bước phát triển ổn định, bền vững (Bảng 2.2).

Bảng 2.2. Kết quả hoạt động tín dụng BIDV chi nhánh Hạ Long giai đoạn 2015 - 2017

ĐVT: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2015	So sánh 2016/2015 (%)	2016	So sánh 2017/2016 (%)	2017
Tổng dư nợ tín dụng	**1368**	12	**1532**	9.46	**1677**
Phân loại theo kỳ hạn					
Dư nợ cho vay ngắn hạn	1074	13.22	1216	15.3	1402
Dư nợ cho vay trung và dài hạn	294	7.48	316	-12.9	275
Phân loại theo loại tiền					
Dư nợ VNĐ	1138	14.41	1302	8.45	1412
Dư nợ ngoại tệ (quy đổi)	230	0.87	232	14.22	265
Tỷ lệ nợ xấu	2.8%		3.0%		3.0%

Nguồn: Tổng hợp báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm

Có thể thấy dư nợ tín dụng của BIDV Hạ Long tăng trưởng dần qua các năm mặc dù trong những năm qua, hoạt động kinh tế có khó khăn. Dư nợ giai đoạn này đã tăng 21.46%, mức tăng tuyệt đối đạt 309 tỷ đồng. Tốc độ tăng trưởng dư nợ bình quân trong giai đoạn cả giai đoạn đạt xấp xỉ 10.73%.

Tuy nhiên, phân tích thêm về cơ cấu dư nợ cho thấy, mặc dù tổng dư nơ tín dụng của chi nhánh tăng khá nhưng lượng tăng tuyệt đối chủ yếu tập trung vào tín dụng ngắn hạn. Mặc dù tốc độ tăng dư nợ trung dài hạn là khá cao nhưng do tỷ trọng chiếm trong tổng dư nợ thấp nên đóng góp vào mức tăng chung không lớn. Về loại tiền, tỷ trọng cho vay bằng tiền VND chiếm ưu thế tuyệt đối. Dư nợ cho vay ngoại tệ của chi nhánh cả về số tuyệt đối lẫn tỷ trọng đều rất khiêm tốn. Trong giai đoạn vừa qua, việc tiếp cận các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất nhập khẩu, các doanh nghiệp hoạt động trong các khu công nghiệp, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chưa đạt được mục tiêu mà Chi nhánh đề ra, dẫn đến mức tăng trưởng tín dụng đối với ngoại tệ không ổn định.

Về tình hình kiểm soát rủi ro tín dụng, BIDV Hạ Long đã có nhiều nỗ lực. Mặc dù tỷ lệ nợ xấu có tăng nhẹ trong vài năm gần đây, tuy nhiên đặt trong bối cảnh khó khăn chung của nền kinh tế, việc duy trì một tỷ lệ nợ xấu dưới mức giới hạn cho phép của Ngân hàng nhà nước thể hiện năng lực quản trị đối với rủi ro tín dụng tương đối tốt của BIDV.

2.1.3.3. Kết quả hoạt động của các dịch vụ khác

Ngoài các dịch vụ truyền thống, BIDV Hạ Long đã phát triển các dịch vụ phi tín dụng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, gia tăng năng lực cạnh tranh và khả năng sinh lời của ngân hàng như: dịch vụ thanh toán chuyển khoản, thu tiền hộ (tiền điện, điện thoại mạng Viettel,…), dịch vụ kho quỹ (két sắt, giữ hộ tài sản, kiểm đếm tiền thu tiền tại nhà,…), thẻ ATM, nghiệp vụ tài trợ thương mại, bảo lãnh, chuyển tiền Western union, kinh doanh ngoại tệ (các quyền chọn mua chọn bán ngoại tệ).

Với mục tiêu phát triển các dịch vụ phi tín dụng nhằm tăng tỷ trọng thu dịch vụ phi tín dụng trong tổng thu nhập, BIDV Hạ Long đã luôn quan tâm nâng cao chất lượng của các dịch vụ này, đáp ứng nhu cầu nhiều mặt của khách hàng. Nhiều sản

phẩm dịch vụ ngân hàng có các tính năng tiên tiến và tiện dụng cho khách hàng được BIDV Hạ Long áp dụng như: Trả lương tự động, thanh toán hoá đơn, dịch vụ gửi một nơi rút nhiều nơi, máy rút tiền tự động, các hệ thống giao dịch thẻ, và các dịch vụ mang tính công nghệ (dịch vụ tại nhà): homebanking, Intnetbanking, BSMS,… giao dịch một cửa đã tiết kiệm tối đa thời gian, thủ tục cho khách hàng khi giao dịch tại Ngân hàng

BIDV Hạ Log đã luôn quan tâm nâng cao chất lượng của các dịch vụ này, đáp ứng nhu cầu nhiều mặt của khách hàng. Nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng có các tính năng tiên tiến và tiện dụng cho khách hàng.

2.2. Thực trạng quản trị QHKH tại ngân hàng thương mại cổ phần Đầu Tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hạ Long

2.2.1. Nhận diện khách hàng

2.2.1.1. Xác định khách hàng và thu thập thông tin

Như đã phân tích, khách hàng là yếu tố quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp, đặc biệt đối với sự sống còn của ngân hàng. Khách hàng của BIDV cần quan tâm những một số đặc điểm sau:

- BIDV Hạ Long được thành lập theo hình thức phân chia khu vực địa lý. Do vậy, khách hàng chủ yếu tập trung trong khu vực tỉnh Quảng Ninh.

- Khách hàng mà ngân hàng hướng tới sẽ bao gồm cả khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức.

- Vấn đề cạnh tranh để có được sự tín nhiệm của khách hàng tại Quảng Ninh, hiện nay, ngày càng trở lên gay gắt đối với các ngân hàng nói chung và BIDV Hạ Long nói riêng. Trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh không chỉ có sự góp mặt của những ngân hàng trong nước như Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chi nhánh Quảng Ninh, Ngân hàng Ngoại thương (Vietcombank), Sài Gòn Thương Tín (Sacombank), Sài Gòn - Hà Nội (SHB), Hàng hải Việt Nam (Maritimebank)... tới những ngân hàng nước ngoài như

Cơ sở dữ liệu khách hàng gồm những thông tin về những khách hàng tham gia giao dịch với BIDV Hạ Long, gồm khách hàng cá nhân và khách hành doanh nghiệp. Thông tin cơ bản của khách hàng cá nhân được thu thập ngay từ lần đầu tiên bắt đầu giao dịch với ngân hàng. Trong cơ sở dữ liệu khách hàng gồm:

- Đối với khách hàng cá nhân:

- Thông tin cá nhân: Đây là dữ liệu giúp xác định khách hàng, gồm thông tin về tên, tuổi, giới tính, nghề nghiệp, số điện thoại,...

- Hành vi giao dịch: gửi tiết kiệm, vay tín dụng, làm thẻ, thực hiện giao dịch nào, tại chi nhánh nào, số tiền bao nhiêu, tần suất lặp lại như thế nào,...

- Các loại giấy tờ cần thiết làm đảm bảo (khi vay tín dụng): gồm tài liệu chứng minh thu nhập, hợp đồng lao động, hợp đồng thuê nhà, giấy phép kinh doanh,... của người vay và người cùng trả nợ

- Đối với khách hàng tổ chức

- Thông tin cơ bản và các hành vi giao dịch tương tự như khách hàng cá nhân.

- Các loại giấy tờ cần thiết để đảm bảo (khi vay tín dụng): chứng từ sở hữu tài sản đảm bảo và những hồ sơ pháp lí như CMND/ Hộ chiếu, giấy đăng ký kinh doanh, hồ sơ chứng minh năng lực tài chính, Hợp đồng mua, bán hàng hóa,...

Những dữ liệu này sẽ đươc lưu dưới hai dạng: dữ liệu cứng (hồ sơ khách hàng), dữ liệu điện tử (trên hệ thống phần mềm quản lý khách hàng), giúp ngân hàng:

- Giữ khách hàng và khuyến khích giao dịch lặp lại: sẽ có những chương trình tri ân khách hàng và tặng quà cho khách hàng vào những dịp đặc biệt.

- Xác định được nhu cầu của khách hàng để có những chính sách phù hợp (sẽ được nói rõ hơn ở phần phân biệt khách hàng theo nhu cầu).

- Nhắm đến những khách hàng sinh lợi tiềm năng: Từ cơ sở dữ liệu khách hàng, BIDV sẽ lọc ra khách hàng sinh lợi tiềm năng để từ đó có những chính sách quan hệ

khách hàng phù hợp.

Một cá nhân hay tổ chức nào muốn sử dụng sản phẩm, dịch vụ của BIDV đều phải nêu rõ thông tin cá nhân như họ tên, địa chỉ, số chứng minh nhân dân, điện thoại, và chữ ký của mỗi khách hàng trên tờ khai đăng ký mở cif và tài khoản

Vấn đề còn tồn tại tại BIDV Hạ Long: thông tin KH chưa được chủ động cập nhật mà phần lớn được cung cấp từ KH. Điều này gây ra phản ứng bị động cho hoạt động CRM tại chi nhánh. Có tới 100% CBCNV được khảo sát đánh giá mức điểm rất tốt về vai trò của dữ liệu khách hàng thực sự hữu ích giúp họ hiểu hơn về KH song có 40% cho rằng dữ liệu được chú ý thu thập (do cập nhật theo hồ sơ KH) mới được thực hiện thường xuyên và chủ động ở mức khá và trung bình. Do vậy, hệ quả là có 40% CBCNV cho rằng vấn đề thu thập thông tin hỗ trợ một phần dự báo sớm về kết quả kinh doanh và định hướng chiến lược.

2.2.1.2. Quản lý thông tin

- Hệ thống quản lý thông tin của Ngân hàng

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

- Cấu trúc cơ sở dữ liệu

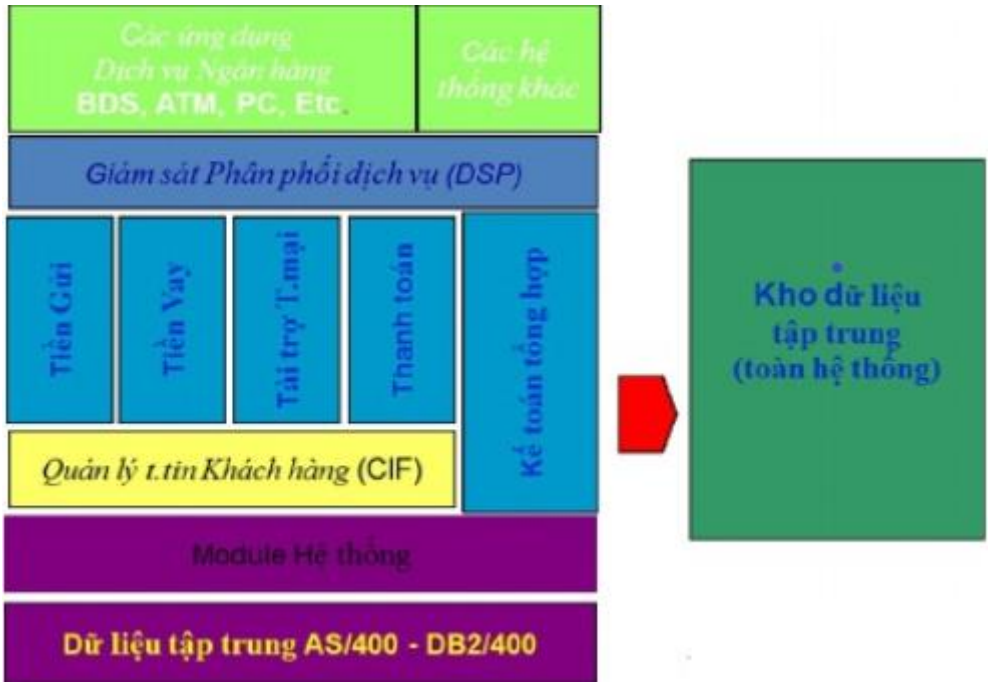
Cơ sở dữ liệu khách hàng của Ngân hàng BIDV Hạ Long được hình thành từ chính trong quá trình tiếp xúc, giao dịch với khách hàng. Hiện tại, mỗi khách hàng giao dịch tại ngân hàng có một mã CIF riêng, từ mã CIF này sẽ mở các tài khoản tiền gửi,

tiền vay…tương ứng. Thông tin khách hàng được ghi nhận trong lần giao dịch đầu tiên và được lưu giữ để đáp ứng cho các giao dịch kế tiếp của khách hàng nhằm quản lý được khách hàng cũng như đối chiếu số liệu, báo cáo, phục vụ cho các công tác quản trị điều hành của ngân hàng. Trong quá trình giao dịch, thông tin, dữ liệu của khách hàng sẽ được cập nhật, bổ sung khi có sự thay đổi, phát sinh.

- Cập nhật và bổ sung thông tin Theo định kỳ 2 lần trong 1 năm, các chi nhánh, các phòng giao dịch có nhiệm vụ tổ chức cập nhật thông tin khách hàng chủ yếu là về các mặt: tình hình tài chính của khách hàng, hoạt động tín dụng của khách hàng tại NH, tổ chức tín dụng khác… Khoảng cách giữa các kỳ cập nhật khá dài, nên, đôi khi, trong quá trình làm việc, CBCNV vẫn cần chủ động tìm hiểu thêm thông tin về KH ngoài kênh thông tin cập nhật trên hệ thống.
- Cách thức quản lý khách hàng

Trên cơ sở thông tin khách hàng cung cấp, chi nhánh đã xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng theo thứ tự: tên khách hàng, địa chỉ liên hệ, mã số khách hàng, mã số thuế, loại hình khách hàng: cá nhân, doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần… trên cơ sở nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng, BIDV Hạ Long đã phân loại cho khách hàng sử dụng từng loại dịch vụ riêng biệt như: tín dụng, tiền gửi, thanh toán trong nước, thanh toán quốc tế, thẻ, bảo lãnh… trên cơ sở khách hàng sử dụng dịch vụ tại ngân hàng, nếu khách hàng có nhu cầu, chi nhánh cung cấp toàn bộ thông tin giao dịch của khách hàng đã sử dụng tại ngân hàng, như thông tin về số dư, chuyển khoản, số lượng giao dịch, giao dịch, lãi suất, phí dịch vụ ngân hàng…

Hệ thống quản lý thông tin khách hàng được xây dựng trên cơ sở các tham số và lưu trữ tập trung trong toàn hệ thống BIDV, đảm bảo tính thống nhất về thông tin trong toàn ngân hàng. Mỗi khách hàng có một mã số duy nhất (số CIF) trong toàn ngân hàng. Dựa vào mã số này, hệ thống cho phép vấn tin để xem xét tổng thể cũng như chi tiết các tài khoản của từng khách hàng tại bất kỳ thời điểm nào. Khi có giao dịch phát sinh, hệ thống sẽ cảnh báo đối với những khách hàng "có vấn đề". Việc đánh giá đầy đủ và toàn diện về khách hàng sẽ thuận tiện cho việc xây dựng chính sách, chiến lược khách hàng. Hệ thống quản lý thông tin khách hàng là một trong những nền tảng cho việc phát triển các dịch vụ ngân hàng: ATM, thẻ tín dụng, POS, Internet Banking, Phone



Banking…

Hình 2.2 Hệ thống phần mềm của BIDV

Nguồn: Phòng hành chính

Mỗi khách hàng có một mã số khách hàng CIF (customer information file) lưu trữ toàn bộ thông tin của mình và một mã số tín dụng (A/A) duy nhất trong toàn hệ

thống. Số CIF là mã số duy nhất của mỗi khách hàng do hệ thống tự tạo ra gồm 10 ký tự. Mã số A/A dùng để quản lý hạn mức tín dụng tối đa đối với mỗi khách hàng. Dựa vào số CIF và A/A, khách hàng có thể thực hiện hoạt động tín dụng ở nhiều chi nhánh khác nhau của BIDV. Việc xây dựng sản phẩm, thông tin về tài sản thế chấp cũng như các thông tin khác sử dụng trong khoản vay được thiết lập bằng tham số đã trợ giúp cho việc sửa đổi, bổ sung rất thuận lợi.

Quản lý khoản vay có nhiều cấp độ khác nhau:

- CIF: Thông tin khách hàng - Duy nhất trong toàn hệ thống.

- A/A: Mã số tín dụng - Duy nhất trong toàn hệ thống.

- Facility: Hợp đồng (Hạn mức vay hoặc bảo lãnh) - Gồm 9 cấp độ, bao gồm: Tài khoản thông thường; tài khoản chính; tài khoản phụ. Việc quản lý nhiều cấp độ như vậy thuận tiện cho việc theo dõi hạn mức của khách hàng từ tổng thể cho đến chi tiết từng loại. Bên cạnh phân hệ tiền vay, hệ thống cũng cung cấp phân hệ Quản lý tài sản đảm bảo kết nối với facility (Hạn mức) trong phân hệ tiền vay. Hệ thống có sự phân biệt giữa hai loại tài khoản: Tài khoản khách hàng và tài khoản GL. Mỗi tài khoản được theo dõi riêng biệt trên một tài khoản, nợ quá hạn được theo dõi thông qua các trạng thái mà không chuyển qua lại giữa các tài khoản kế toán như hệ thống hiện hành.

Hệ thống hỗ trợ hoạt động quan hệ khách hàng trong kinh doanh bao gồm: Hệ thống CRM và hệ thống Contact Center, hệ thống thông tin báo cáo MIS, hệ thống Treasury. Trong đó:

Phân hệ ngân quỹ (Treasury): Phân hệ ngân quỹ có đặc điểm là được thiết kế theo hệ thống mở, tự động hoá và tập trung. Phân hệ ngân quỹ cho phép thiết lập hạn mức cho từng khách hàng, giao dịch viên, bàn giao dịch, loại tiền tệ,… và tự động kiểm soát việc tuân thủ hạn mức theo thời gian thực hoặc bất thường. Hệ thống tự động thực hiện các bút toán hạch toán vào GL, tạo thư xác nhận, tính toán giá cả, lãi suất,… và cho phép đưa ra các báo cáo phân tích, đánh giá mức độ rủi ro khi có sự biến động của thị trường.

Kho dữ liệu tập trung (DWH), đóng vai trò của bộ phận báo cáo tác nghiệp và quản lý thiết yếu cho ngân hàng. Kho dữ liệu DWH trích rút và chuyển đổi dữ liệu từ hai nguồn dữ liệu chính: SIBS và Treasury. Các phân hệ chính trên SIBS bao gồm:

- Phân hệ quản lý thông tin khách hàng
- Phân hệ tiền gửi
- Phân hệ tiền vay
- Phân hệ tài trợ thương mại
- Phân hệ chuyển tiền
- Phân hệ kế toán tổng hợp
- Phân hệ Treasury.

Tính đến thời điểm hiện tại, hệ thống quản lý quan hệ khách hàng đã hoạt động ổn định với ước tính lượng giao dịch, dữ liệu đã tăng trưởng khoảng 550% (tăng gấp 5.5 lần so với thời điểm triển khai). Tuy nhiên, sau một thời gian dài sử dụng (hơn 9 năm), quản lý gần 6 triệu khách hàng, hệ thống cũng đã bộc lộ một số hạn chế, cụ thể như sau:

- Dung lượng dữ liệu hiện tại tăng trưởng rất nhanh, quá trình vận hành phải liên tục dọn dẹp để duy trì hoạt động ở trạng thái an toàn <85% dung lượng đĩa cứng, dung lượng dữ liệu hiện tại đang chiếm khoảng 75%. Do vậy Trung tâm CNTT đã thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp để tối ưu hóa hệ thống, cụ thể như: Phân tải để tối ưu hóa hệ thống; định kỳ dọn dẹp dữ liệu trên các phân hệ; tinh chỉnh, tối ưu hóa hoạt động của cơ sở dữ liệu. Các giải pháp trên cũng chỉ là giải pháp tạm thời do dữ liệu cần quản lý liên tục tăng, đạt ngưỡng thiết kế ban đầu. Do vậy, nếu tình trạng này tiếp diễn, hệ thống có thể không thể vận hành được với đầy đủ chức năng.

- Hệ thống tại chi nhánh Hạ Long được phát triển trên nền công nghệ cũ (java 1.3), không phù hợp với khả năng phát triển của công nghệ và mục tiêu quản trị tập trung nhằm giảm thiểu rủi ro vận hành, tác nghiệp. Các module phân hệ vận hành, tác nghiệp phát triển trên nền công nghệ cũ (java 1.3), không phù hợp với khả năng phát

triển của công nghệ và mục tiêu quản trị tập trung trong toàn hệ thống.

2.2.2. Phân biệt khách hàng

Trên cơ sở chiến lược đề ra, chi nhánh đã phát triển mạnh mẽ mạng lưới trên nhiều nhiều khu vực khác nhau trong tỉnh. Với mạng lưới ngày càng mở rộng là một trong những cơ sở quan trọng để chi nhánh mở rộng thiết lập mối quan hệ khách hàng. Trước đây, khách hàng tại chi nhánh chỉ là các tổng công ty, nhưng sau khi chuyển đổi qua mô hình mới, chi nhánh đã phát triển một lượng lớn khách hàng là các doanh nghiệp và cá nhân, hộ gia đình. Dưới đây là số liệu khách hàng tại BIDV Hạ Long trong những năm gần đây.

Bảng 2.3 Số lượng khách hàng tại BIDV Hạ Long

ĐVT: khách hàng

Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015			Năm 2016		
	Số lượng	Số lượng	Mức tăng, giảm	Tỷ lệ tăng, giảm (%)	Số lượng	Mức tăng, giảm	Tỷ lệ tăng, giảm (%)
Khách hàng cá nhân	161.234	175.213	13.979	8,67	180.886	5.673	3,24
Khách hàng tổ chức	8.627	8.972	345	4,00	9.027	55	0,61
Tổng cộng	169.861	184.185	14.324	8,43	189.913	5.728	3,10

Nguồn: BIDV Hạ Long

Bảng trên cho thấy, số lượng khách hàng tại chi nhánh tăng trưởng đều qua các năm, cụ thể: năm 2015, tổng số khách hàng tại chi nhánh là 184.185 khách hàng, tăng 14.324 khách hàng so với năm 2014, tỷ lệ tăng 8,43%, trong đó: khách hàng cá nhân là 175.213 khách hàng, tăng 13.979 khách hàng so với năm 2014, tỷ lệ tăng 8,67% và khách hàng tổ chức là 8.972 khách hàng, tăng 345 khách hàng so với năm 2014, tỷ lệ

tăng 4%; năm 2016, tổng số khách hàng tại chi nhánh là 189.913 khách hàng, tăng 5.728 khách hàng so với năm 2015, tỷ lệ tăng 3,1%, trong đó: khách hàng cá nhân là 180.886 khách hàng, tăng 5.673 khách hàng so với năm 2015, tỷ lệ tăng 3,24% và khách hàng tổ chức là 9.027 khách hàng, tăng 55 khách hàng so với năm 2015, tỷ lệ tăng 0,61%.

- Nhóm KH có quan hệ tiền gửi

- KH cá nhân: tiêu chí phân loại KH cá nhân là dựa vào số dư tiền gửi bình quân hằng quý

Bảng 2.4 Bảng phân khúc KH cá nhân có quan hệ tiền gửi

Số dư	Phổ thông	Trung lưu	Giàu có	Siêu giàu có
Số dư tiền gửi bình quân	Dưới 200 triệu đồng	Từ 200 triệu đồng đến dưới 4 tỉ đồng	Từ 4 tỉ đồng đến dưới 20 tỉ đồng	Từ 20 tỉ đồng trở lên

Nguồn: BIDV Hạ Long

Dựa vào số dư bình quân của nhóm đối tượng khách hàng, BIDV Hạ Long lựa chọn cho mình khách hàng mục tiêu hay khách hàng VIP là khách hàng loại Trung lưu, giàu có và siêu giàu có để có những ưu tiên đặc biệt.

- KH doanh nghiệp

Bảng 2.5 Phân khúc KH doanh nghiệp

KHDN vừa và nhỏ					KHDN lớn			
KHDN vi mô	KHDN nhỏ	KHDN vừa	KHDN nhiều tiền gửi	KHDN FDI V&N	KHDN FDI lớn	KHDNL quy mô vừa	KHDN siêu lớn	Tập đoàn TCT nhà nước
5 tỉ - <60 tỉ	60 tỉ - < 200	200 tỉ - < 500		5 tỉ - <500 tỉ	Từ 500 tỉ trở	500 tỉ - , 1000 tỉ	Từ 1000 tỉ	

	tỉ	tỉ			lên		trở lên	

Nguồn: BIDV Hạ Long

- KH có quan hệ tín dụng

- KHCN

Bảng 2.6 Phân khúc KHDN có quan hệ tín dụng

Số dư	Phổ thông	Trunng lưu	Giàu có	Siêu giàu có
Dư nợ bình quân	Dưới 100 triệu đồng	Từ 100 triệu đồng đến dưới 3 tỉ đồng	Từ 3 tỉ đồng đến dưới 10 tỉ đồng	Từ 10 tỉ đồng trở lên

Nguồn: BIDV Hạ Long

- KHDN

Việc phân loại KHDN dựa trên hạng của mỗi DN. Chi nhánh đã thực hiện chấm điểm xếp hạng đối với các KHDN theo quy trình chấm điểm và xếp hạng tín dụng KHDN chung trong toàn hệ thống. Hạng KH do chương trình phần mềm chấm điểm và xếp hạng tín dụng KH trên hệ thống tự động căn cứ trên nguồn thông tin về KH do cán bộ tín dụng khai báo.

Quy trình chấm điểm xếp hạng tín dụng KH như sau:

Bước 1: Thu thập thông tin

Bước 2: Đề xuất thông tin chấm điểm

Bước 3: Chấm điểm và xếp hạng tín dụng KH

Bước 4: Rà soát hiệu quả chấm điểm và xếp hạng tín dụng KH

Bước 5: Hoàn thiện hồ sơ chấm điểm và xếp hạng tín dụng KH

Bước 6: Phê duyệt kết quả chấm điểm và xếp hạng tín dụng KH

Bước 7: Lưu trữ hồ sơ và thông báo cho cá nhân, bộ phận có liên quan

Dễ thấy, BIDV Hạ Long đã có những tiêu chí cụ thể nhằm phân loại các nhóm khách hàng . Do vậy, 100% CBCNV đồng ý ngân hàng đã có tiêu chí rõ ràng phân loại nhóm KH. Song, những tiêu chí đó lại chưa bao quát hết những giá trị mà khách hàng mang lại và cũng chưa cho thấy hiệu quả phân loại nhóm KH hỗ trợ cho công tác chăm sóc cho từng nhóm KH cụ thể. Do vậy, dù có tiêu chí phân loại KH nhưng kết quả này chưa đạt được mục đích mong muốn. 40% CBCNV đồng ý hay đồng ý một phần về hiệu quả hoạt động phân loại KH giúp chi nhánh lên kế hoạch xây dựng gói dịch vụ phù hợp với nhu cầu của KH và thu hút sự quan tâm của KH.

2.2.3. Tương tác với khách hàng

Nhằm chăm sóc tốt hơn đối với những khách hàng quan trọng (hay gọi là khách hàng VIP), BIDV Hạ Long đã sao kê số dư tiền gửi, tiền vay và dịch vụ thanh toán quốc tế trong từng thời kỳ để làm cơ sở chăm sóc khách hàng, đối tượng cụ thể chăm sóc khách hàng được tính dựa trên cơ sở số dư trong một giai đoạn cụ thể từ đó làm cơ sở để tính toán định mức cụ thể để có kế hoạch chăm sóc, cụ thể: đối với khách hàng tiền gửi là cá nhân có số dư bình quân trong 1 năm là 5 tỷ đồng, khách hàng tổ chức là 20 tỷ đồng; tiền vay là 10 tỷ đồng đối với cá nhân và 50 tỷ đồng đối với tổ chức; dư nợ không thuộc đối tượng là nợ xấu. Những đối tượng khách hàng này vào ngày lễ, sinh nhật hay ngày thành lập, chi nhánh đều tặng hoa và món quà có ý nghĩa để tặng khách hàng.

Để mở rộng khách hàng ngày càng tốt hơn, trong những năm qua, BIDV Hạ Long đã đưa ra nhiều giải pháp để mở rộng khách hàng bằng nhiều hình thức khác nhau, chẳng hạn như mở rộng mạng lưới giao dịch, sửa chữa trụ sở giao dịch khang trang, sạch đẹp hơn… hướng đến sự thuận tiện cho việc phục vụ KH và tạo sự gần gũi với KH. Hàng năm chi nhánh đều tổ chức chương trình tiết kiệm dự thưởng với những giải thưởng có giá trị lớn. Ngoài ra, chi nhánh còn đưa ra các chương trình chăm sóc khách hàng mới như khuyến mãi lãi suất, quà tặng có giá trị đối với khách hàng gửi

hoặc vay có số dư lớn, doanh số hoạt động nhiều hoặc khách hàng tiềm năng. Những giải pháp trên đã thu hút được nhiều sự chú ý của khách hàng đối với chi nhánh.

Các công cụ tương tác hiện nay mà BIDV Hạ Long đang áp dụng bao gồm:

- Tương tác trực tiếp với khách hàng tại ngân hàng
- Tương tác qua hệ thống tin nhắn tới điện thoại
- Điện thoại trực tiếp
- Qua thư, fax...

Phòng CRM tương tác với khách hàng doanh nghiệp thông qua một số chức năng sau:

- Công tác tiếp thị và phát triển quan hệ khách hàng:

+ Trực tiếp tiếp thị và bán các sản phẩm: sản phẩm bán buôn, tài trợ thương mại, dịch vụ đến KH. Chịu trách nhiệm thiết lập, duy trì và phát triển quan hệ với KH hiện tại, KH tiềm năng trong thị trường mục tiêu, mở rộng KH, đàm phán, mở rộng các lĩnh vực hợp tác vơi khách hàng, chăm sóc toàn diện KH, đảm bảo KH được phục vụ đầy đủ với chất lượng ngày càng cao.

- Công tác tín dụng:

+ Trực tiếp đề xuất hạn mức, giới hạn tín dụng và đề xuất tín dụng trên cơ sở thu thập thông tin, phân tích, thẩm định đánh giá năng lực và đối chiếu với các điều kiện tín dụng, đánh giá tài sản đảm bảo đối với nững KH có nhu cầu vay và đi vay.

+ Tiếp nhận, kiểm tra trực tiếp hồ sơ đề nghị miễn/giảm lãi của KH và chuyển hòng quản lí rủi ro xử lý tiếp. Theo dõi việc sử dụng hạn mức của KH, chịu trách nhiệm đầy đủ về tính đầy đủ, chính xác, trung thực đối với các thông tin KH khi cung cấp, báo cáo để phục vụ cho việc xét, cấp tín dụng cho KH, cũng như tính an toàn và hiệu quả đối với các khoản vay được đề xuất cấp tín dụng.

Phòng CRM tương tác với khách hàng cá nhân thông qua một số chức năng sau:

- Công tác tiếp thị và phát triển KH:

+ Tiếp cận và triển khai các sản phẩm tín dụng, dịch vụ ngân hàng dành cho KH cá nhân. Phối hợp với các đơn vị liên quan đề nghị ngân hàng tổ chức, quảng bá, giới thiệu với KH về các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng với tính chuyên nghiệp cao.

- Công tác tín dụng:

+ Tiếp xúc với KH, tìm hiểu nhu cầu và tiếp nhận hồ sơ vay vốn để thu thập thông tin, phân tích KH, khoản vay, lập báo cáo thẩm định. Kênh tương tác với các phòng CRM là kênh tương tác chủ yếu giữa KH với ngân hàng, họ có thể thông qua đây để hình thành sự liên kết lâu dài với ngân hàng về vấn đề tiền gửi, vay vốn và các vấn đề khác. Sự duy trì này sẽ giúp chi nhánh duy trì và phát triển mối quan hệ với KH của mình.

- Chi nhánh còn tổ chức các buổi hội thảo gặp mặt, trao đổi với KH cá nhân, tổ chức về chính sách, ưu đãi của ngân hàng đối với KH, đồng thời, là cơ hội để lắng nghe, giải đáp vướng mắc, khó khăn, tiếp thu ý kiến đóng góp của KH để hoàn thiện và cải thiện không ngừng, gia tăng chất lượng dịch vụ.

- Tương tác gián tiếp

- Tương tác qua điện thoại: Bộ phận CSKH qua điện thoại (contact center) vẫn luôn được coi là "bộ mặt" của ngân hàng. Ngân hàng có đội ngũ nhân sự được đào tạo bài bản về nghiệp vụ CSKH qua điện thoại. Kh có thể liên hệ với ngân hàng thông qua số điện thoại thường trực tại tổng hệ thống hoặc liên hệ trực tiếp với chi nhánh nhằm nhận được sự chăm sóc tốt nhất. Bộ phận CSKH giúp ngân hàng hoạt động hiệu quả hơn, chuyên nghiệp hơn và kinh tế hơn.

- BIDV Mobile là một trong số ít những dịch vụ tương thích với tất cả các mạng viễn thông tại Việt Nam, cài đặt dễ dàng trên các dòng điện thoại. Chiếc điện thoại di động thân thiết của KH sẽ càng trở nên hữu ích khi kết nối với ngân hàng. KH có thể sử dụng đồng thời cả hai kênh SMS và GPGS để đảm bảo giao dịch liên tục, ổn định.

- BIDV Online, BIDV SMS: KH có thể quản lý tài khoản và thực hiện nhiều hoạt động tín dụng mà không cần đến quấy giao dịch.

Bên cạnh đó, BIDV Hạ Long đã thực hiện tương tác với KH thông qua việc thường xuyên tổ chức đo lường sự hài lòng của KH đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 nhằm đánh giá chất lượng phục vụ của chi nhánh. Qua khảo sát 30 KH thì có 13% KH phàn nàn về thái độ phục vụ của nhân viên, 27% KH phàn nàn về dịch vụ chờ giao dịch và 20% KH phàn nàn về việc chưa được tư vấn đầy đủ về sản phẩm, dịch vụ.

Một vấn đề trong hoạt động tương tác vẫn đang tồn tại đó là: Hoạt động tương tác với KH chỉ dừng ở mức độ phân tích và tìm hiểu KH, đáp ứng yêu cầu của KH với các điều kiện hiện tại của ngân hàng mà chưa tìm ra chiến lược tương tác với từng nhóm KH, dựa trên nhu cầu KH, chưa sử dụng công nghệ thông tin để ghi lại sự tương tác và phản hồi khi tương tác. Hoạt động tương tác với khách hàng tại BIDV Hạ Long chỉ dừng ở mức phân tích và tìm hiểu khách hàng, đáp ứng yêu cầu của khách hàng với các điều kiện hiện tại của ngân hàng mà chưa tìm ra chiến lược tương tác với từng nhóm khách hàng, dựa trên nhu cầu của khách hàng.

2.2.4. Cá biệt hóa khách hàng

Hoạt động tạo ra sự khác biệt đối với KH tại BIDV Hạ Long được đánh giá là đơn vị biết ý thức về việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ liên quan nhưng vẫn chưa có chiến lược để tạo ra sự khác biệt với từng KH, nhóm KH. Hiện nay, BIDV Hạ Long vẫn chưa phân loại rõ ràng nhóm KH, do đó các hoạt động chăm sóc KH vẫn còn chung chung như các chương trình khuyến mãi hầu như là áp dụng cho tất cả đối tượng KH.

BIDV Hạ Long phân đoạn khách hàng dựa trên ba tiêu thức hành vi mua, nhu cầu và giá trị. Theo hành vi mua: chia khách hàng thành 2 loại khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp. Theo nhu cầu sử dụng: Chia khách hàng thành 3 loại

khách hàng tiền gửi, khách hàng tiền vay và khách hàng sử dụng các dịch vụ tài chính khác. Theo giá trị khách hàng mang lại, ưu tiên nhóm khách hàng chiến lược - KH có uy tín trong các quan hệ giao dịch với NH và các tổ chức tín dụng khác, đã, đang, và sẽ mang lại nguồn thu nhập quan trọng, ổn định lâu dài cho ngân hàng. Vì vậy, ngân hàng sẽ có những chính sách riêng, chiến lược riêng đối với những khách hàng giá trị nhất và khách hàng có khả năng tăng trưởng.

- Thiết kế các hoạt động tạo giá trị cho các KHCN mục tiêu

Hiện nay, BIDV nói chung và Chi nhánh Hạ Long nói riêng đã không ngừng đưa ra các sản phẩm dịch vụ mới ngày càng đa dạng hướng đến KHCN, không ngừng cải thiện những sản phẩm hiện có để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu ngày càng đa dạng và phức tạp của mọi KH. Với xu hướng đẩy mạnh phát triển khối bán lẻ, BIDV là ngân hàng tiên phong trong việc không ngừng nghiên cứu, xây dựng các sản phẩm/gói sản phẩm, dịch vụ tài chính cá nhân tốt nhất, cạnh tranh nhất phục vụ cho gần 9 triệu khách hàng cá nhân. Với việc mở rộng mạng lưới các điểm giao dịch trên toàn quốc lên hơn 1.000 phòng giao dịch/Điểm giao dịch, trong đó có nhiều điểm giao dịch bán lẻ theo chuẩn quốc tế cùng các khu trải nghiệm dịch vụ tài chính hiện đại bậc nhất tại Việt Nam; hơn 32.000 điểm kết nối ATM/POS, kết nối với hơn 1.000 đại lý trên khắp thế giới, nhiều hiện diện thương mại tại các quốc gia như Lào, Campuchia, Myanmar, Nga, Séc…; đặc biệt BIDV là ngân hàng Việt Nam đầu tiên và duy nhất có chi nhánh tại Yangoon (Myanmar), BIDV không chỉ khẳng định vị thế của một ngân hàng hàng đầu Việt nam, mà còn thể hiện rõ khát khao vươn cao, vươn xa ra khu vực và thế giới của mình. Kết quả kinh doanh xuất sắc và những thành tựu nổi bật trong năm 2016 cũng góp phần quan trọng vào chiến thắng của BIDV trong cuộc bình chọn các giải thưởng trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ. Từ năm 2013, BIDV luôn đạt kết quả kinh doanh xuất sắc và luôn giữ vững vị trí số 1 trong khối ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam về quy mô huy động vốn dân cư, quy mô tín dụng bán lẻ với mức tăng trưởng bình

quân giai đoạn 2013-2016 tương ứng xấp xỉ 30%/năm và 50%/năm. Các kênh phân phối hiện đại cũng được BIDV đẩy mạnh triển khai theo hướng an toàn, hiệu quả, đồng thời gia tăng tương tác với khách hàng thông qua internet banking, mobile banking, trung tâm chăm sóc khách hàng 24/7 và trung tâm mạng xã hội. Đây là bước đi chiến lược của BIDV nhằm đem đến cho khách hàng những trải nghiệm sản phẩm dịch vụ bán lẻ thân thiện và hiện đại; song song với việc nghiên cứu cải tiến chất lượng các sản phẩm dịch vụ thông qua việc đầu tư toàn diện, từ hệ thống công nghệ, các quy trình quản lý rủi ro đến đơn giản hóa chính sách, thủ tục và đào tạo nguồn nhân lực chuyên nghiệp. Hoạt động ngân hàng bán lẻ BIDV có những bước phát triển toàn diện vượt bậc cả về quy mô, hiệu quả và chất lượng.

- Đặc biệt, với lợi thế, bề dày kinh nghiệm trong cho vay đầu tư xây dựng cơ bản, quan hệ hợp tác chặt chẽ với các chủ đầu tư, doanh nghiệp bất động sản uy tín, BIDV đã xây dựng chiến lược phát triển cho vay nhà ở theo hướng khác biệt, tạo sự thu hút rộng lớn tới khách hàng và hướng tới tất cả các phân khúc thị trường nhà ở (nhà ở thương mại và nhà ở xã hội). Theo đó, BIDV đã và đang tích cực triển khai hàng loạt Gói tín dụng cạnh tranh cho vay nhà ở theo chuỗi liên kết Chủ đầu tư - BIDV - Khách hàng mua nhà; luôn đa dạng, thiết kế chính sách bán hàng riêng biệt, đặc thù với hàng trăm Chủ đầu tư uy tín, đáp ứng nhu cầu của từng phân khúc khách hàng. Nhờ vậy, BIDV đã tích cực gia tăng giá trị, tạo sự yên tâm cho Khách hàng khi vay vốn mua nhà tại các Dự án BIDV có thỏa thuận hợp tác/liên kết Chủ đầu tư. Hơn thế nữa, BIDV đã tích cực phát triển, đưa công nghệ vào phục vụ khách hàng, triển khai giải pháp đăng ký khoản vay trực tuyến theo hướng rút ngắn thủ tục, gia tăng tính thuận tiện và đơn giản hóa hồ sơ vay vốn.

- Chính sách chung ưu tiên phục vụ khách hàng VIP (nhóm KH trung lưu, giàu có và siêu giàu có): Cung cấp khách hàng về mặt thông tin; hỗ trợ khách hàng về mặt thông tin; thăm hỏi trực tiếp hoặc gián tiếp qua các phương tiện truyền thông như điện thoại, email, gửi thư…; hoặc tặng quà cho khách hàng vào các dịp đặc biệt trong năm;

ưu đãi về lãi suất, giảm phí cho khách hàng; ưu tiên trong giao dịch cho khách hàng. Việc duy trì chính sách chăm sóc khách hàng VIP đã giúp ngân hàng giữ mối quan hệ với các khách hàng có doanh số cao, tỷ trọng lợi nhuận lớn. Tuy nhiên số lượng khách hàng VIP trên tổng số khách hàng tại ngân hàng đang chiếm rất thấp dưới 10%.

- Ngân hàng đã có những hoạt động cụ thể khác dành riêng cho nhóm khách hàng thân thiết của mình. Hàng năm, NH đều có tổ chức hội nghị khách hàng với sự tham gia của khách hàng lớn, thân thiết. Hơn thế nữa, NH luôn chú ý tới những ngày lễ tết, dịp kỷ niệm có ý nghĩa của khách hàng, để kịp thời gửi tặng những lời chúc, món 14 quà ý nghĩa nhất. Và còn một điều chắc chắn rằng khi đã là khách hàng thân thiết, NH sẽ luôn dành cho họ những ưu tiên trước nhất trong giao dịch như dịch vụ nhanh chóng, giá cả ưu đãi.

- Vận dụng nguồn lực thực hiện để tạo giá trị cho KHCN mục tiêu: Hiện nay chi nhánh đang không ngừng trẻ hóa đội ngũ nhân viên và lãnh đạo. Xu hướng thường xuyên tuyển dụng cán bộ trẻ có trình độ cao trong nước và du học tại nước ngoài. Nhìn chung, trong những năm gần đây ngân hàng đã có những tiến bộ trong công tác nhân sự, đặc biệt là bộ phận giao dịch trực tiếp với KH ngày càng có trình độ và trẻ hóa.

2.3. Phân tích các yếu tố tác động đến kết quả quản trị QHKH hàng tại ngân hàng thương mại cổ phần Đầu Tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hạ Long

2.3.1. Văn hóa của ngân hàng BIDV Hạ Long

Yếu tố văn hóa doanh nghiệp tại BIDV Hạ Long chịu ảnh hưởng và được thống nhất trong hệ thống BIDV. BIDV là một trong những ngân hàng quan tâm và xây dựng các yếu tố cơ bản cho một hệ thống nhận diện thương hiệu khá sớm, câu khẩu hiệu "Hiệu quả kinh doanh của khách hàng là mục tiêu hoạt động của BIDV" đã được sử dụng để khẳng định quan điểm kinh doanh: luôn hướng tới khách hàng, coi lợi ích của KH là mục tiêu hàng đầu của DN. Trong bối cảnh kinh doanh và hoạt động doanh nghiệp có nhiều thay đổi, từ tháng 12/2006, BIDV thống nhất sử dụng thông điệp "BIDV – Chia sẻ cơ hội, hợp tác thành công" làm phương châm hoạt động để công bố

với công chúng và KH. Theo Nguyên Chủ tịch HĐQT BIDV Trần Bắc Hà – tác giả của câu khẩu hiệu – cho rằng: Chia sẻ và hợp tác chính là bí quyết làm nên thành công củ doanh nghiệp, nhất là trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, nếu không có sự liên kết để phát huy thế mạnh mỗi bên, chúng ta khó làng mà tận dụng tốt các thời cơ trong kinh doanh. Ngắn gọn, xúc tích, slogan đã đồng hành với BIDV cho tới hiện nay. Khẩu hiệu đã thể hiện rõ tinh thần của BIDV về sự mở cửa, luôn sẵn sàng chào đón và đồng hành cùng KH.

Để thực hiện mục tiêu, sứ mệnh và tuân thủ đúng phương châm hoạt động, đồng thời phát huy giá trị truyền thống, BIDV đã tổng kết và đúc rút những giá trị và được cụ thể hóa trong bộ "Quy chuẩn đạo đức nghề nghiệp quà quy tắc ứng xử". Trên cơ sở 2 bộ quy chuẩn này, BIDV Hạ Long đã đưa ra bộ quy chuẩn đạo đức nghề nghiệp và bộ quy tắc ứng xử vào thực tế. Trước đó, CBCNV toàn hệ thống đều phải ký cam kết và thực thi các quy tắc này, đây được xem như là tài sản vô hình của BIDV, nó hình thành nên một nết văn hóa trong hoạt động giao tiếp, ứng xử hằng ngày của CBCNV tại BIDV Hạ Long. Yêu cầu đặt ra đối với các CBCNV để đảm bảo hình ảnh BIDV đó là:

Nắm vững kiến thức, các quy định của pháp luật, của BIDV có liên quan và thành thạo các kỹ năng tác nghiệp, xử lý công việc;

Làm việc khoa học (có chương trình/kế hoạch làm việc cụ thể, không hề tồn đọng công việc,...);

Năng động, sáng tạo và tích cực phấn đấu đề hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Không ngừng rèn luyện để nâng cao nhận thức hính trị, trình độ chuyên môn và năng lực quản trị, tác nghiệp;

Giao tiếp ăn minh, lịch sự, tôn trọng và lắng nghe ý kiến của đồng nghiệp và KH; nhiệt tình tận tụy vì công việc, nêu cao tính tiên phong, gương mẫu và tinh thần trách nhiệm; nói đi đôi với làm, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm;

Đề cao tinh thần tập thể, tôn trọng phát kiến cá nhân; hòa nhã, đồng cảm, thân thiện với đồng nghiệp; phối hợp, tương trợ và giúp đỡ nhau trong công việc;

Nỗ lực xây dựng môi trường làm việc tích cực, thân thiện;

Về quan hệ giao tiếp đối với đồng nghiệp và đối tác thì mỗi cán bộ hành chính là hình ảnh cụ thể của BIDV, vì vậy yêu cầu mọi CBCNV tuân thủ đầy đủ các quy định trong đọa đức nghề nghiệp và trong quy tắc ứng xử thông qua thái độ cư xử chuyên nghiệp, thân thiện và chính trực với mọi đối tượng trong quan hệ công tác, qua đó, góp phần duy trì và nâng cao hình ảnh, giá trị thương hiệu của ngân hàng.

2.3.2 Công nghệ, phần mềm quản trị QHKH của ngân hàng BIDV Hạ Long

Vai trò của CNTT trong hoạt động ngân hàng ngày càng thay đổi và ngày nay CNTT đã được công nhận là yếu tố then chốt dẫn tới thành công của ngân hàng.

BIDV Hạ Long được trang bị đồng bộ theo toàn hệ thống của BIDV với hạ tầng công nghệ ngân hàng hiện đại và tiên tiến, đáp ứng tốt yêu cầu hội nhập quốc tế hiện nay. Từ năm 2007 đến nay BIDV luôn giữ vị trí top đầu trên bảng xếp hạng VietNam ICT Index (chỉ số sẵn sàng cho phát triển và ứng dụng cộng nghệ thông tin); Là ngân hàng thương mại cổ phần nhà nước có vị trí hàng đầu tại Việt Nam do UNDP xếp hạng; Được tạp trí EUROMONEY bình chọn là ngân hàng nội địa cung cấp sản phẩm tài trợ thương mại tốt nhất Việt Nam; Tạp trí Asia Risk trao giải thưởng "House of the year Vietnam – Ngân hàng Việt Nam xuất sắc của năm" dành cho ngân hàng cung ứng các sản phẩm phái sinh và quản trị rủi ro tốt nhất trên thị trường Việt Nam… Có tới 96% khách hàng được phỏng vấn trả lời hài lòng với tốc độ xử lý giao dịch thông qua hệ thống CNTT của ngân hàng. Điều này cho thấy hiệu ứng tích cực về những nỗ lực của ngân hàng trong quá trình cung cấp dịch vụ và hỗ trợ khách hàng.

Tuy nhiên, như đã trình bày ở trên, một số hệ thống về quản lý dữ liệu KH tại chi nhánh BIDV Hạ Long vẫn còn hoạt động trên nền tảng cũ, gây ra khó khăn cho quá trình kết nối hoạt động giao dịch giữa chi nhánh với hệ thống nội ngân hàng và liên ngân hàng.

2.3.3 Năng lực, trình độ của đội ngũ nhân viên của ngân hàng BIDV Hạ Long

Với phương châm coi con người là tài sản quý giá nhất, là nguồn lực cạnh tranh cốt lõi, BIDV Hạ Long luôn chú trọng và đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực. Công tác quản trị nguồn nhân lực đã không ngừng đổi mới, hoàn thiện đáp ứng yêu cầu phát triển của ngân hàng và thực hiện đồng bộ theo toàn hệ thống của BIDV bao gồm các văn bản chính sách, quy định trong quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, quy hoạch bổ nhiệm, luân chuyển điều động biệt phái, khen thưởng, kỷ luật cán bộ, kiểm tra năng lực, quy chế quản lý lao động, tiền lương…

+ Công tác tuyển dụng:

Công tác tuyển dụng được xây dựng và thực hiện một cách bài bản với hệ thống văn bản quy định rõ ràng, đầy đủ, chi tiết. Hiện nay, công tác tuyển dụng đang được thực hiện tập trung hóa tại Ban tổ chức cán bộ. Ban tổ chức cán bộ sẽ xem xét, trình phê duyệt định biên lao động của chi nhánh trên cơ sở kế hoạch kinh doanh/hoạt động hàng năm của chi nhánh và hệ thống, tổ chức tuyển dụng tập trung thành 1-2 đợt/năm. Ngoài ra, BIDV Hạ Long cũng tổ chức tuyển dụng theo vị trí chức danh đối với một số vị trí đặc thù như chuyên gia, lãnh đạo cấp trung tại một số nghiệp vụ cốt lõi của ngân hàng.

Trong thời gian qua, BIDV Hạ Long thuận lợi trong tuyển dụng tập trung cho các vị trí phổ thông, song chưa thực sự mạnh dạn và đầu tư cho việc tuyển dụng nhân tài, nhất là chuyên gia và lãnh đạo cấp trung, cấp cao. Quy trình tuyển dụng hiện nay được đánh giá là bài bản, chuyên nghiệp với đối tượng phổ thông, đại trà, song còn khá cứng nhắc, kém linh hoạt đối với tuyển dụng theo vị trí chức danh, nhân sự cấp cao.

+ Về công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Các hoạt động này được tổ chức thường xuyên nhưng chưa được gắn kết với nhau thành một chuỗi các hoạt động nhằm hình thành một lộ trình cụ thể cho các cá nhân. Các loại hình đào tạo chưa được gắn kết trong một kế hoạch tổng thể và có sự

đánh giá, tác động lẫn nhau nhằm hỗ trợ cho cán bộ trong quá trình phát triển nghề nghiệp.

Đối với nhóm nhân tài, việc đào tạo và phát triển cán bộ được quy hoạch theo 3 cấp độ chính là lãnh đạo cấp cao, cấp trung và cấp phòng như sau:

Những đối tượng quy hoạch lãnh đạo cấp cao đã có quy định chương trình đào tạo bắt buộc (qua các khóa đào tạo) và đào tạo qua thực tế công việc như luân chuyển công tác, thực tập tại các ngân hàng nước ngoài. Trên thực tế, các đối tượng này đã được tham gia các Chương trình đào tạo quản trị ngân hàng thương mại hiện đại tại các nước phát triển như Luxembourg, Úc, Mỹ, Thụy Sỹ… trong thời gian khoảng 1-2 tuần. Đồng thời, cán bộ trong diện quy hoạch cũng được luân chuyển công tác theo kế hoạch nhằm phát triển qua thực tế tại các vị trí khác nhau phù hợp với lộ trình phát triển.

Với đối tượng quy hoạch lãnh đạo cấp phòng, việc đào tạo chủ yếu được thực hiện trong công việc, qua luân chuyển vị trí công tác và các chương trình đào tạo nội bộ để phát triển các năng lực quản lý cần thiết cho vị trí quy hoạch.

+ Công tác đãi ngộ, giữ chân nhân lực

BIDV luôn nằm trong số các ngân hàng trong nước có mức thu nhập bình quân nhân viên cao; môi trường làm việc thân thiện và hiện đại; luôn tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ được học tập, thử thách và phát triển, có cơ hội thăng tiến tốt đối với những cán bộ thực sự có năng lực và chí hướng; chính sách ghi nhận, khen thưởng kịp thời, phù hợp với hình thức đãi ngộ khác.

+ Về công tác đánh giá nhân lực

Để đánh giá toàn diện cán bộ, ngân hàng hiện đang trong quá trình hoàn thiện bộ công cụ chuẩn để đánh giá nhân viên. Trong đó, công tác đánh hiệu quả công việc của cán bộ đang là hoạt động được triển khai chủ yếu và lấy Hệ thống bảng điểm cân bằng (BSC) và Hệ số hiệu quả cốt yếu (KPI) làm phương pháp cốt lõi. Tuy nhiên, việc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá KPI chuẩn mực và khoa học, phù hợp với yêu cầu tại từng vị

trí của từng cán bộ, nhân viên cần tiếp tục được nghiên cứu và hoàn thiện.

Tuy nhiên, tất cả các kết quả đánh giá qua công việc, qua bài kiểm tra, qua đánh giá từ đồng nghiệp, cấp trên… hiện chưa được tổng hợp, lưu trữ một cách hệ thống và khoa học để có thể khai thác dễ dàng, tức thì nhằm đánh giá toàn diện cán bộ, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch tiếp tục đào tạo, phát triển cán bộ.

Qua phân tích, tác giả khái quát về công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực như sau:

- Những điểm mạnh

+ Công tác quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là thu hút, trọng dụng nhân tài luôn được ban lãnh đạo BIDV coi trọng và đặt lên hàng đầu.

+ BIDV có tiềm lực tài chính mạnh, nằm trong số các ngân hàng trong nước có mức thu nhập bình quân cao nhất; môi trường làm việc thân thiện và hiện đại; tạo điều kiện để cán bộ có cơ hội được học tập, thử thách, phát triển và thăng tiến.

+ Nguồn tuyển chọn nhân tài từ nội bộ có nhiều thuận lợi do quy mô nhân sự lớn, chất lượng tốt, mức độ am hiểu và thích nghi với văn hóa doanh nghiệp cao.

+ Công tác đào tạo và phát triển cán bộ đầu tư và tập trung hóa tại một đơn vị đầu mối là trường đào tạo cán bộ, đồng thời luôn có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị có liên quan.

+ Việc áp dụng hệ thống công cụ và tiêu chí đánh giá cán bộ khá đa dạng, hiện đại như BSC, KPI và kiểm tra năng lực theo Khung năng lực.

- Điểm yếu

+ BIDV Hạ Long hiện chưa quan tâm đầu tư quảng bá thương hiệu, một yếu tố rất quan trọng để thu hút người tài bên ngoài và giữ chân nhân tài bên trong.

+ Bên cạnh những thuận lợi trong việc tìm kiếm nhân tài thì quy mô nhân sự cũng sẽ tạo những áp lực không nhỏ trong việc xây dựng và triển khai một kế hoạch

quản trị nhân tài. Việc quá tập trung vào phát triển nhân tài trong nội bộ đôi khi khiến ngân hàng khó có sự tiếp cận, giao thoa với các tri thức, công nghệ, ý tưởng từ bên ngoài, khó tạo ra những bước phát triển đột phá, nhảy vọt.

+ Ngân hàng chưa xây dựng được một chiến lược/chương trình quản trị quan hệ khác hàng cụ thể, rõ ràng, nhất quán nên chưa xây dựng được lộ trình/kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho từng cá nhân nói chung và ngay cả đội ngũ cán bộ quy hoạch. Như đã phân tích, nhận thức về CRM và vai trò của CRM đối với hiệu quả hoạt động của ngân hàng tại BIDV Hạ Long mới chỉ dừng lại ở việc đã có ý thức những chưa đủ để trở thành chiến lược, càng chưa đủ để được ưu tiên. Do vậy, dù đội ngũ CBCNV tại đây có ý thức về vai trò của KH và vai trò của quan hệ KH nhưng các hoạt động vẫn dừng lại ở mức tự giác và tự phát, chưa thành hệ thống hoạt động khoa học à bài bản. Các chương trình đào tạo, phát triển cán bộ do vậy còn rời rạc, chưa có sự liên kết và tương hỗ, khiến cho hoạt động đào tạo chưa có tính mục tiêu và đáp ứng tốt nhu cầu nhân sự trong dài hạn. So với một chương trình đào tạo nhân tài toàn diện, các chương trình đào tạo đội ngũ quy hoạch tại đây còn mang tính đại trà; chưa có lộ trình, thời hạn, mục tiêu rõ ràng.

+ Hệ thống công cụ và chỉ tiêu đánh giá cán bộ hiện đã khá đa dạng, tuy nhiên chưa xây dựng được quy định đánh giá cán bộ toàn diện, do vậy các phương thức đánh giá chưa được liên kết và áp dụng chặt chẽ, kết quả đánh giá chưa được lưu trữ, quản lý một cách hệ thống, khoa học; cách đánh giá vẫn mang tính chủ quan, cảm tính.

+ Chưa có cơ chế, chính sách đãi ngộ cụ thể dành riêng cho việc thu hút, lưu giữ nguồn nhân lực chất lượng cao đến làm việc và gắn bó lâu dài với BIDV.

2.3.4. Yếu tố các nhóm khách hàng mục tiêu

Như đã phân tích, đối tượng KH mà BIDV Hạ Long hướng đến bao gồm toàn bộ KH trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh. Tuy nhiên, nhằm tận dụng tốt hơn nguồn lực của ngân hàng, BIDV Hạ Long cũng đã có những khoanh vùng cụ thể về đối tượng KH ưu

tiên – đối tượng KH VIP. Bởi hạn mức tăng trưởng tín dụng được xem là giá trị vàng của ngân hàng, vì thế thay vì cho vay tràn lan, BIDV Hạ Long xác định định hướng hoạt động bài bản, chỉ rõ ưu tiên nhóm khách hàng mục tiêu. Quan trọng hơn, ngân hàng nhắm đến khả năng thu được nợ, chứ không phải mục tiêu tăng trưởng bằng lượng. Việc lựa chọn khách hàng mực tiêu nhằm gia tăng quan hệ và duy trì lòng trung thành của KH ngày càng trở nên tất yếu trong điều kiện thị trường tín dụng giữa các ngân hàng trong khu vực tỉnh. Tính đến thời điểm tháng 7/2018, trên địa bàn tỉnh hiện có 47 chi nhánh ngân hàng thương mại (không tính 17 chi nhánh loại III hoạt động hạn chế trực thuộc 3 chi nhánh Ngân hàng NN&PTNT). Trong đó có: 19 chi nhánh ngân hàng thương mại nhà nước, ngân hàng thương mại cổ phần nhà nước; 28 chi nhánh của 25 ngân hàng thương mại cổ phần; 1 chi nhánh Ngân hàng Chính sách xã hội; 1 chi nhánh Công ty Cho thuê tài chính I - Ngân hàng NN&PTNT Việt Nam; 2 Quỹ tín dụng nhân dân và 2 chi nhánh Tổ chức tài chính vi mô TNHH M7; 204 phòng giao dịch, 408 máy ATM,… Nhóm các Ngân hàng TMNN và Ngân hàng cổ phần có vốn nhà nước >51%: Chi nhánh của các ngân hàng này trên địa bàn Quảng Ninh đều mang đến điểm mạnh và điểm yếu của ngân hàng mẹ tạo lợi thế cạnh tranh ở một số lĩnh vực với BIDV Hạ Long.

- Nhóm các ngân hàng ngoài quốc doanh: Các ngân hàng này cũng có ưu thế trong các hoạt động thẻ, dịch vụ chuyển tiền, chi trả kiều hối là đối thủ cạnh tranh đáng kể đối với BIDV.

- Nhóm các ngân hàng nước ngoài, liên doanh: Thế mạnh của nhóm ngân hàng này là chất lượng dịch vụ cao, uy tín toàn cầu, công nghệ theo tiêu chuẩn quốc tế, trình độ quản lý vượt trội, chi phí hoạt động thấp.

2.4. Những thành công, tồn tại và nguyên nhân của chính sách CRM tại BIDV Hạ Long

2.4.1. Những thành công

Hoạt động tương tác với khách hàng tại BIDV Hạ Long đã phân tích và tìm hiểu

khách hàng, đáp ứng yêu cầu của khách hàng với các điều kiện hiện tại của ngân hàng.

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

Ngân Hàng có thể thực hiện thu thập thông tin thêm về khách hàng nhằm bổ sung, sửa đổi hồ sơ khách hàng trong quá trình giao dịch, đảm bảo theo sát khách hàng

2.4.2. Những tồn tại

- Việc thu thập thông tin chưa hoàn toàn chính xác. Cơ sở dữ liệu khách hàng của Ngân hàng còn sơ sài và chung chung, đa số thông tin có được về KH là do KH tự cung cấp, hiện chi nhánh chưa có chính sách hay cách thức chủ động tìm hiểu về KH.

- Phần đông khách hàng (đặc biệt nhóm khách VIP) cho rằng họ không được nhận diện do đó họ không được hưởng những ưu tiên như ở nơi khách hàng thường xuyên giao dịch.

- Xác định khách hàng mục tiêu chỉ dựa vào số dư bình quân mà bỏ qua một điểm rất quan trọng là "lòng trung thành" của khách hàng

- Kênh tương tác chủ yếu của BIDV Hạ Long với khách hàng tập trung tại 3 địa điểm: Hội sở, PGD Lê Thánh Tông, PGD Hòn Gai chiếm tỷ lệ nhỏ so với địa bàn rộng lớn như tỉnh Quảng Ninh.

- Công tác tư vấn, hỗ trợ khách hàng vẫn còn thụ động và ngắn hạn. Việc đánh giá chất lượng dịch vụ vẫn còn khá chủ quan...

2.4.3. Nguyên nhân

+ Thứ nhất, chưa xây dựng được chiến lược cũng như mô hình quản trị mối quan hệ khách hàng hoàn thiện: chi nhánh chưa xây dựng được chiến lược quản trị mối quan hệ khách hàng, việc giao tiếp với khách hàng chủ yếu thực hiện tại các quầy giao dịch làm cho sự gắn kết giữa khách hàng và ngân hàng chưa cao, chưa có chính sách

chăm sóc khách hàng một cách chuyên nghiệp, dẫn đến nhiều khách hàng khi giao dịch còn phàn nàn hoặc ngưng giao dịch, ảnh hưởng đến hình ảnh và hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

+ Thứ hai, chính sách quản trị mối quan hệ khách hàng còn hạn chế, cụ thể là chi nhánh chưa xây dựng hệ thống các văn bản về quản trị mối quan hệ khách hàng, làm cho việc quản trị mối quan hệ khách hàng chưa thực sự bài bản; chưa đưa ra được tiêu chí để phân loại khách hàng từ đó có chính sách chăm sóc riêng biệt cho từng nhóm khách hàng; các bộ phận nghiệp vụ khi chăm sóc khách hàng còn có sự chồng chéo với nhau, ngay cả các thành viên trong cùng một phòng cũng chưa phân biệt được rõ chức năng, nhiệm vụ của mình là gì. Do đó, Ngân hàng chưa tích hợp, liên kết được thông tin trong nội bộ, cụ thể chưa định danh được nhóm khách hàng (thông thường, trung lưu, giàu có và siêu giàu có)

Thứ ba, sản phẩm dịch vụ ngân hàng còn đơn điệu, chưa có nhiều sản phẩm có tính khác biệt: so với nhiều ngân hàng thương mại khác, đặc biệt là các ngân hàng thương mại nước ngoài thì sản phẩm dịch vụ ngân hàng tại BIDV Hạ Long còn khiêm tốn, chưa có nhiều sản phẩm dịch vụ có tính đặc thù riêng để có thể cạnh tranh so với các ngân hàng thương mại khác, cho nên nhiều khách hàng tuy muốn về giao dịch với ngân hàng nhưng vẫn còn đắn đo khi lựa chọn ngân hàng để giao dịch.

Thứ tư, công nghệ ngân hàng còn chưa đáp ứng được yêu cầu: mặc dù là một trong những chi nhánh tiên phong áp dụng công nghệ ngân hàng hiện đại do Ngân hàng Thế giới (World Bank) tư vấn, tuy nhiên so với các ngân hàng thương mại ở các nước tiên tiến khác thì hệ thống công nghệ ngân hàng của BIDV vẫn còn có những khoảng cách nhất định, do đó việc ứng dụng sản phẩm dịch vụ dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại phần nào chưa đáp ứng được so với nhu cầu của khách hàng, tốc độ xử lý các giao dịch còn chậm, đôi khi còn xảy ra tình trạng nghẽn đường truyền ảnh hưởng không nhỏ đến các giao dịch của khách hàng.

Thứ năm, hoạt động tuyên truyền quảng cáo còn khiêm tốn: thực tế cho thấy hình ảnh của BIDV Hạ Long rất ít được truyền tải đến với khách hàng trên các phương tiện thông tin đại chúng, chính vì thế rất nhiều khách hàng trên địa bàn không biết tên, địa chỉ của chi nhánh và không biết chi nhánh đang cung cấp những sản phẩm dịch vụ gì, giá cả dịch vụ ra sao.

Thứ sáu, giao chỉ tiêu kinh doanh chưa thực sự hợp lý. Việc giao chỉ tiêu còn mang tính chất cào bằng, chưa cân nhắc đến vị trí công tác của từng cán bộ; chưa có sự gắn bó quyền lợi và trách nhiệm của từng phòng, từng cán bộ, dẫn đến chưa khai thác được hết tiềm năng, thế mạnh của từng phòng, cũng như từng vị trí công tác của cán bộ.

Thứ bảy, trình độ cán bộ phần nào chưa đáp ứng được yêu cầu: mặc dù so với mặt bằng chung của các chi nhánh ngân hàng thương mại trên địa bàn, nguồn nhân lực BIDV Hạ Long có chất lượng khá, tuy nhiên nhiều cán bộ tại chi nhánh ra trường khá lâu, không tự học để nắm bắt những kiến thức mới chưa được học kiến thức về kỹ năng giao tiếp và quản trị mối quan hệ khách hàng, do đó kỹ năng tiếp cận, chăm sóc và quản lý khách hàng còn có những hạn chế nhất định là những nguyên nhân chính dẫn đến quản trị mối quan hệ khách hàng tại BIDV Hạ Long còn chưa đạt hiệu quả như mong đợi.

Như vậy, có thể thấy thực trạng ứng dụng CRM nói chung hiện nay là còn rất tự phát, thiếu tính chuyên nghiệp. Tuy hoạt động CRM đã có những dấu ấn nhất định, bước đầu đem lại hiệu quả cho hoạt động kinh doanh của NH. Song, việc ứng dụng CRM còn chưa thực sự được quan tâm, mà mới chỉ là những hoạt động tự phát, riêng lẻ, chưa thể coi đây là một hệ thống CRM chính thức và hoàn chỉnh.

CHƯƠNG 3:
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI BIDV HẠ LONG

3.1. Xu hướng phát triển của lĩnh vực ngân hàng Việt Nam và chiến lược phát triển kinh doanh của ngân hàng BIDV Hạ Long

3.1.1. Sự cần thiết phải thiết kế hệ thống Quản trị quan hệ khách hàng tại BIDV Hạ Long

Môi trường kinh doanh ngày nay thay đổi nhanh chóng, chuyển từ quan điểm định hướng vào sản phẩm sang định hướng vào khách hàng mà đặc biệt là thiết lập mối quan hệ với khách hàng nhằm giữ chân khách hàng. Bản thân ngân hàng phải đề ra chính sách khách hàng hợp lý, phong phú và đa dạng dành cho khách hàng của mình để họ nhận thấy khó mà có sự ưu đãi như vậy từ phía các ngân hàng khác. Trong quản trị quan hệ khách hàng, biết được phản ứng của khách hàng về sản phẩm/dịch vụ của mình là điều mà các ngân hàng cần biết.

Cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực ngân hàng, ngày càng xuất hiện nhiều ngân hàng tại thị trường Việt Nam, đặc biệt là các ngân hàng liên doanh. Để có thể tồn tại và nâng cao hiệu quả hoạt động, các ngân hàng phải không ngừng áp dụng các quy trình công nghệ mới, cải thiện chất lượng sản phẩm và tăng cường cá hoạt động quan hệ khách hàng. Thực hiện CRM giúp cho ngân hàng duy trì khách hàng hiện tại và phát triển các mối quan hệ trong tương lai. Đứng trước những yêu cầu như trên, Ngân hàng BIDV Hạ Long cần có sự khác biệt thông qua việc cung cấp trải nghiệm khách hàng tốt hơn tại các điểm giao dịch. Ngân hàng cần phải thiết lập chiến lược quản trị quan hệ khách hàng nhằm tăng giá trị cho khách hàng và phù hợp trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay

3.1.2. Phương hướng phát triển kinh doanh của ngân hàng BIDV Hạ Long trong thời gian tới

Nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của mình, Ngân hàng BIDV Hạ Long sẽ hướng tới phát triển khách hàng như sau:

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

- Đẩy mạnh phát triển cấu trúc dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

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

- Thúc đẩy các dịch vụ tài chính đa dạng phi tín dụng.

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

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

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

3.1.3. Mục tiêu của việc Quản trị mối quan hệ khách hàng tại chi nhánh

- Hoàn thiện hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng một cách đầy đủ và chính xác.

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

- Giữ chân khách hàng cũ, chủ yếu là các tổ chức kinh tế vì đây là nguồn khách đem lại ngu ồn thu lớn cho ngân hàng.

- Nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng hơn nữa với các dịch vụ của chi nhánh.

- Phát huy giá trị của khách hàng hiện có, đặc biệt là khách hàng VIP. Đồng thời khai thác giá trị của nhóm khách hàng tiềm năng và khách hàng truyền thống.

- Tìm kiếm khách hàng và các nhóm khách hàng có giá trị cao nhất.

- Phát triển khách hàng mới, đa dạng hóa các đối tượng khách hàng.

- Tạo ra sự khác biệt.

- Tạo ra giá trị trong quan hệ KH.

- Tạo quan hệ gắn bó đa sản phẩm.

- Các chương trình khuyến khích KH trung thành.

- Tạo danh tiếng tốt để được khách hàng tin cậy.

- Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

- Tư vấn sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

3.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị QHKH tại ngân hàng BIDV Hạ Long

3.2.1. Xây dựng chiến lược quản trị mối quan hệ khách hàng

Để công tác quản trị mối quan hệ khách hàng thực sự phát huy được hiệu quả, BIDV Hạ Long cần xây dựng chiến lược quản trị mối quan hệ khách hàng trong đó phải lấy khách hàng làm trung tâm cho mọi hoạt động. Để làm được điều đó, trước hết chi nhánh cần củng cố bộ máy tổ chức, nâng cao công tác quản trị điều hành, đổi mới phong cách giao dịch; gắn trách nhiệm và lợi ích của cán bộ công nhân viên với công tác quản trị mối quan hệ khách hàng, có chính sách khen thưởng, động viên đối với những cán bộ xây dựng tốt mối quan hệ đối với khách hàng. Lập qui trình thu thập và

xử lý thông tin có hiệu quả, xây dựng hệ thống các kênh tương tác đồng bộ, thực hiện chuẩn hóa giao tiếp với khách hàng và nâng cao các dịch vụ đi kèm để gia tăng mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng. Để có cơ sở xây dựng chiến lược quản trị mối quan hệ khách hàng, chi nhánh cần xây dựng tiêu chuẩn cho từng khách hàng cụ thể theo hạng khách hàng, tiêu chuẩn này dựa trên các thông tin như: số dư tiền gửi, tiền vay, thời hạn gửi, lịch sử giao dịch… để xây dựng thang điểm cụ thể cho mỗi chỉ tiêu và tổng số điểm các chỉ tiêu, trên cơ sở đó tiến hành phân hạng khách hàng theo các thứ hạng ưu tiên, từ đó đưa ra chính sách chăm sóc riêng biệt cho từng đối tượng khách hàng. Việc chăm sóc khách hàng được thực hiện trên cơ sở khách hàng có hạng cao hơn sẽ có nhiều chính sách ưu đãi hơn và ngược lại; tùy vào chiến lược kinh doanh của chi nhánh trong từng thời kỳ mà có chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp sao cho giữa ngân hàng và khách hàng ngày càng gắn kết với nhau hơn. Bên cạnh đó, chi nhánh cần xây dựng mô hình quản trị mối quan hệ khách hàng; với điều kiện, khả năng hiện có, chi nhánh có thể xây dựng mô hình quản trị mối quan hệ khách hàng như sau.

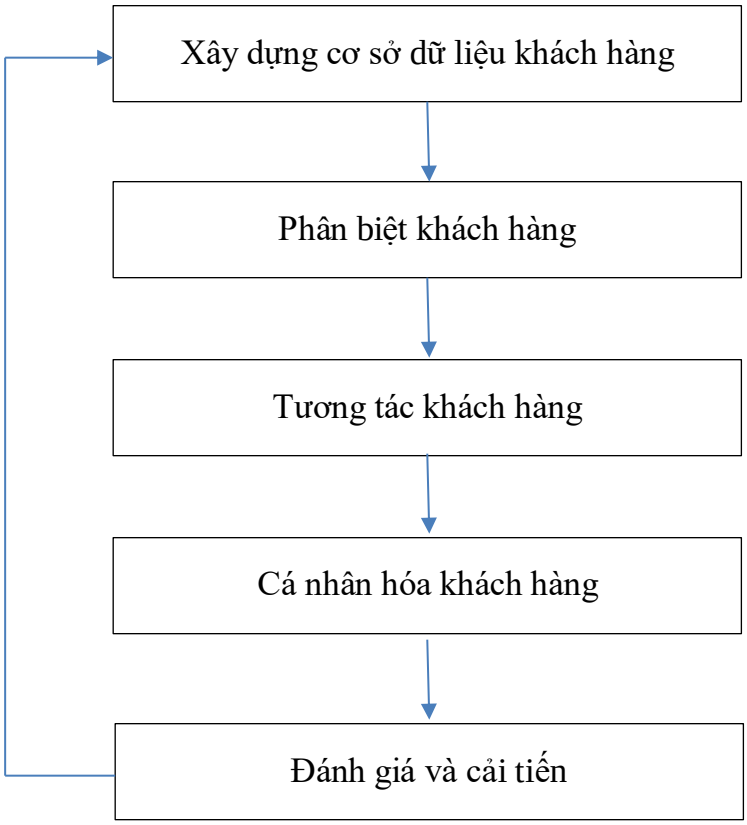
Đồng thời, xây dựng hệ thống các văn bản về quản trị mối quan hệ khách hàng: để có mối quan hệ tốt đối với khách hàng thì công việc trước mắt cần thực hiện là xây dựng ngay một hệ thống văn bản về quản trị mối quan hệ khách hàng tại chi nhánh, nội dung văn bản cần qui định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các bộ phận nghiệp vụ tại chi nhánh, tránh sự chồng chéo giữa các bộ phận. Để làm được như vậy, cần phải đưa ra những qui định cụ thể nhiệm vụ của từng phòng từ đó có sự phối hợp giữa các phòng trên để cùng phục vụ khách hàng một cách tốt nhất… Việc qui định rõ trách nhiệm của từng phòng như vậy sẽ giúp ngân hàng phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn.

Cần giao chỉ tiêu kinh doanh hợp lý hơn: căn cứ vào kế hoạch kinh doanh trong từng thời kỳ, ban lãnh đạo chi nhánh cần giao chỉ tiêu kinh doanh cho từng phòng sao cho hợp lý, khoa học. Việc giao chỉ tiêu phải cân nhắc đến các yếu tố vị trí công tác của từng cán bộ, không nên giao chỉ tiêu có tính chất cào bằng. Hơn nữa, việc giao chỉ tiêu phải gắn liền với quyền lợi và trách nhiệm của từng phòng, từng cán bộ cụ thể, từ

đó mới tạo động lực thúc đẩy cho cán bộ công nhân viên hăng say làm việc để phục vụ đơn vị ngày càng tốt hơn, như thưởng xứng đáng cho tập thể, cá nhân hoàn thành hoặc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; quan tâm đề bạt lên chức vụ cao hơn hoặc cho đi tham quan, nghỉ dưỡng đối với cán bộ có thành tích hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và ngược lại cần giảm lương, thưởng, thuyên chuyển công tác khác đối với những cán bộ thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ, trường hợp tái phạm nhiều lần có thể sa thải.

3.2.2. Hoàn thiện xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng tại ngân hàng BIDV Hạ Long

Việc thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng ở BIDV Hạ Long cần tiếp tục được hoàn thiện:



Hình 3.1 Mô hình CRM tại BIDV Hạ Long

Nguồn: Tác giả đề xuất

Những thông tin cần phải thu thập nhằm xây dựng một cơ sở dữ liệu cho ngân hàng. Tất cả các dữ liệu này phải được cập nhật liên tục và phân tích

- Thu thập thông tin:

+ Cần mở thêm một số hình thức thu thập thông tin khác như Email, Fax, Internet, thông qua trang Web, điện thoại trực tiếp, thư,... nhằm thu hút nhiều thông tin về khách hàng từ nhiều nguồn khác nhau.

+ Nghiên cứu thị trường định kì để tìm hiểu nhu cầu và hành vi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của khách hàng

+ Lấy thông tin từ những kết quả thống kê

+ Xây dựng chương trình câu lạc bộ hội viên ngân hàng

- Những thông tin cần bổ sung:

+ Các thông tin về tiềm năng phát triển của KH.

+ Thông tin phản hồi từ hoạt động Marketing: lưu trữ các thông tin phản hồi của KH.

+Theo dõi thông tin những yêu cầu của KH chưa được giải quyết: ghi chú những hồ sơ KH đang chờ giải quyết để đảm bảo không bỏ sót các yêu cầu của KH.

+ Các thông tin khác: thông tin tham khảo từ các cơ quan quản lý nhà nước, báo chí,...

- Quản lý thông tin khách hàng

Sau khi thấu hiểu được thông tin về khách hàng, điều quan trọng là làm thông tin này ngày càng trở nên thiết thực bằng cách:

+ Thông tin khách hàng thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, phải đươc tập hợp về thông qua trung tâm điện toán của ngân hàng.

+ Kịp thời cung cấp cho nhân viên để nhân viên nắm rõ thông tin khách hàng khi làm việc với khách hàng, từ đó nâng cao quản lý khách hàng.

+ Thông tin cũng phải được thường xuyên điều chỉnh kịp thời để loại bỏ thông tin cũ hoặc thông tin đã thay đổi.

+ Quản lý khách hàng nên đề ra phương pháp và quy định cụ thể do một người phụ trách chuyên nghiệp, khống chế nghiêm ngặt việc mượn và sử dụng thông tin mật của khách hàng.

3.2.3. Phân tích dữ liệu khách hàng tại ngân hàng BIDV Hạ Long

Phân loại khách hàng hiện hữu để chăm sóc và mở rộng tiếp cận khách hàng mới: để có chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp, chi nhánh cần đưa ra tiêu chuẩn cụ thể của từng đối tượng khách hàng để phân loại, từ đó có chính sách phân loại khách hàng phù hợp, bên cạnh đó cần tiếp cận đối tượng khách hàng tiềm năng trên địa bàn để mở rộng thị phần. Để phân loại khách hàng hợp lý, khoa học, chi nhánh cần đưa ra bộ tiêu chí phân loại cụ thể cho từng đối tượng khách hàng, các tiêu chí này dựa trên

lợi ích của sản phẩm dịch vụ mà khách hàng đang sử dụng tại ngân hàng, tính toán cụ thể những lợi ích mà khách hàng đem lại cho ngân hàng, chẳng hạn như khách hàng tiền gửi được xây dựng trên cơ sở số dư bình quân của khách hàng gửi tiền trong thời gian cụ thể, số dư càng cao thì điểm càng cao, thời hạn gởi càng dài điểm càng cao, lòng trung thành của khách hàng (khách hàng gởi thời hạn càng dài thì điểm càng cao) và hiệu quả kinh tế của khoản tiền gửi đem lại (hiệu quả kinh tế càng cao thì điểm càng cao) và ngược lại.

Xác định tiêu thức mới phân nhóm khách hàng để có một chế độ chăm sóc khách hàng kịp thời, thường xuyên. Cụ thể: Nhân viên sẽ tiến hành chấm điểm khách hàng theo các tiêu chí để xác định hạng của khách hàng. Dựa vào các tiêu chí đó để đưa ra các chiến lược chăm sóc phù hợp. Trên cơ sở dữ liệu về khách hàng đã được xây dựng, BIDV Hạ Long cần phân đoạn khách hàng theo tiêu chí sau:

- Đối với khách hàng tín dụng

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

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

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

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

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

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

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

- Đối với khách hàng tiền gửi

+ Tiêu chí 1: Phân nhóm khách hàng theo số dư tiền gởi bình quân.

+ Tiêu chí 2: Phân nhóm khách hàng theo lợi ích mang lại từ hoạt động tiền gửi.

+ Tiêu chí 3: Phân nhóm khách hàng theo thời gian quan hệ với ngân hàng.

Sau khi đã thực hiện việc phân loại khách hàng theo 3 tiêu chí nêu trên, Ngân hàng sẽ tiến hành lựa chọn khách hàng mục tiêu trên cơ sở cho điểm tỷ trọng từng tiêu chí với tổng điểm là 100 và đưa ra các nhóm khách hàng cụ thể tương ứng với mức điểm quy định.

Thông qua tính toán các chỉ tiêu đánh giá khách hàng trong cơ sở dữ liệu khách hàng của BIDV Hạ Long có thể phân thành 4 nhóm khách hàng với những đặc điểm riêng biệt. Trong 4 nhóm khách hàng trên, nhóm khách hàng mục tiêu của ngân hàng là trung lưu, giàu có và siêu giàu có:

- Khách hàng loại siêu giàu có:

+ Tiếp xúc thường xuyên với khách hàng;

+ Tổ chức các chương trình giao lưu gặp gỡ giữa lãnh đạo và nhân viên ngân hàng với khách hàng;

+ Hội nghị khách hàng là công việc mà hiện nay ngân hàng làm chưa tốt. Đây là hoạt động nhằm vinh danh những khách hàng lớn của ngân hàng. Để hoạt động này thêm hiệu quả ngân hàng thể kết hợp tổ chức giải đấu thể thao như bóng đá, cầu lông, bóng bàn;

+ Cử nhân viên đến thăm hỏi nơi làm việc của khách hàng.

Một lưu ý là đối với khách hàng nhóm này, lãnh đạo phòng sẽ trực tiếp hoặc phân công cho cán bộ có kinh nghiệm trên 3 năm thực hiện tất cả các nội dung chăm sóc khách hàng tại nhóm này.

- Khách hàng giàu có:

+ Lãnh đạo phòng phân công cán bộ có kinh nghiệm trên 2 năm thực hiện tất cả các nội dung chăm sóc khách hàng.

+ Nắm bắt được sở thích của từng cá nhân (đây là nhiệm vụ của nhân viên giao

dịch) để vào những dịp vui của họ có thể tặng những món quà phù hợp đảm bảo khách hàng sẽ nhớ và cảm kích đối với ngân hàng.

- Khách hàng trung lưu:

Lãnh đạo phòng phân công cán bộ có trên 1 năm kinh nghiệm làm việc thực hiện tất cả các nội dung chăm sóc khách hàng.

Một nhân viên chăm sóc tối đa 10 khách hàng thuộc nhóm này.

Việc phân công những cán bộ có kinh nghiệm, vững vàng nghiệp vụ chăm sóc khách hàng mục tiêu để tạo được tính chuyên nghiệp, sẵn sàng giải đáp những thắc mắc và hỗ trợ khách hàng một cách nhanh chóng.

3.2.4. Xây dựng công cụ tương tác với khách hàng tại ngân hàng BIDV Hạ Long

Đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng: ngày nay, một khách hàng giao dịch với ngân hàng thường không chỉ sử dụng một sản phẩm mà thường sử dụng gói sản phẩm dịch vụ. Hơn thế nữa, khách hàng thường có sự so sánh giữa chất lượng sản phẩm của ngân hàng này có điểm gì nổi bật so với những sản phẩm của ngân hàng khác. Chính vì vậy, việc đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ là một trong những việc làm cần được chi nhánh chú trọng. Để làm được điều đó, chi nhánh cần nghiên cứu và đề xuất với BIDV nâng cao tiện ích của sản phẩm sẵn có, đồng thời phát triển những sản phẩm mới cho phù hợp với từng đối tượng khách hàng sử dụng sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Tăng cường đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ: để đảm bảo cho hoạt động quản trị mối quan hệ khách hàng ngày càng phát triển tốt hơn, thiết nghĩ chi nhánh cần tăng cường đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ, đặc biệt là kiến thức về kỹ năng giao tiếp khách hàng: bên cạnh đó cần đào tạo cho cán bộ các kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ để có thể giải thích và tư vấn cho khách hàng khi cần thiết, có như vậy mới tạo sự gắn bó lâu dài giữa khách hàng và ngân hàng.

Nâng cao hiệu quả của bộ phận quan hệ khách hàng: hiện nay, chi nhánh đã có bộ phận quan hệ khách hàng nằm ở phòng dịch vụ và marketing, tuy nhiên trên thực tế

bộ phận này hoạt động chưa thực sự hiệu quả mà phát triển mối quan hệ khách hàng thực chất vẫn là mạnh phòng nào thì phòng đó làm và phát triển khách hàng chưa theo một tiêu chuẩn cụ thể nào để chăm sóc. Để bộ phận này hoạt động thực sự hiệu quả, chi nhánh cần xây dựng cho được bộ tiêu chí cụ thể của từng loại khách hàng theo một tiêu chuẩn riêng, từ đó phân loại để có chính sách chăm sóc khách hàng riêng cho từng nhóm đối tượng khách hàng, cụ thể: khách hàng siêu giàu có, khách hàng giàu có, khách hàng trung lưu và khách hàng thông thường. Trên cơ sở phân loại khách hàng cụ thể như vậy, chi nhánh cần đưa ra chính khách khuyến mãi, ưu đãi khác nhau giữa các khách hàng trên nguyên tắc khách hàng có thứ hạng thẻ cao hơn thì có chính sách ưu đãi hơn và ngược lại. Bên cạnh đó, bộ phận quan hệ khách hàng phải là người theo dõi toàn bộ hoạt động, cũng như tâm tư nguyện vọng của toàn bộ khách hàng, làm đầu mối tham mưu cho ban giám đốc chi nhánh về chính sách khách hàng tại chi nhánh trong từng giai đoạn cụ thể.

Xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật và nâng cao chất lượng hệ thống công nghệ thông tin: một trong những yếu tố để khách hàng cảm thấy an tâm thoải mái hơn trong giao dịch, cũng như đáp ứng được yêu cầu nhanh, gọn và đa dạng hóa sản phẩm dựa trên nền tảng công nghệ thông tin, BIDV Hạ Long cần tập trung xây dựng trụ sở chi nhánh và các đơn vị phụ thuộc khang trang hơn, trong đó chú trọng đến các phòng và không gian phục vụ khách hàng, như phòng VIP phục vụ khách hàng VIP và khách hàng tiềm năng. Bên cạnh đó cần tăng cường đầu tư hệ thống công nghệ thông tin để đưa ra nhiều sản phẩm dịch vụ hiện đại dựa trên nền tảng công nghệ thông tin.

Tăng cường quảng cáo giới thiệu sản phẩm dịch vụ ngân hàng đến với khách hàng: thực tế cho thấy, công tác quảng cáo sản phẩm dịch vụ của khách hàng tuy đã được chi nhánh triển khai, nhưng thực sự v ẫn chưa được quan tâm đúng mức, điều đó được thể hiện rất rõ là khách hàng chưa biết đến nhiều sản phẩm dịch vụ, cũng như số lượng, giá cả của mỗi loại sản phẩm đã và đang được BIDV Hạ Long cung ứng. Để giúp cho khách hàng biết đến sản phẩm dịch vụ của mình nhiều hơn, thiết nghĩ BIDV

Hạ Long cần tăng cường quảng cáo giới thiệu sản phẩm ngân hàng của mình trên nhiều kênh thông tin khác nhau như internet, báo hình, báo nói, báo viết, các tờ rơi; hình thức quảng cáo cần bắt mắt, nội dung ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ, thấm sâu vào lòng người, từ đó giúp cho khách hàng biết đến BIDV Hạ Long nhiều hơn.

3.2.5. Các công cụ chuyên biệt hóa KH

- Từ hoạt động phân loại khách hàng, BIDV Hạ Long sẽ áp dụng từng chính sách chuyên biệt với từng nhóm KH, như sau:

- Khi khách hàng sử dụng từng loại dịch vụ thì ngân hàng sẽ có những hình thức áp dụng linh hoạt

+ Đối với nhóm khách hàng cá nhân vay vốn

Chi nhánh nên thực hiện các dịch vụ ngân hàng trọn gói. Khách hàng vay vốn tại BIDV Hạ Long sẽ sử dụng đồng thời các sản phẩm: mở tài khoản thanh toán giao dịch, thẻ Card và dịch vụ SMS Banking, điều này sẽ tạo quan hệ gắn bó giữa khách hàng và ngân hàng, bởi vì hiện nay có một số khách hàng sử dụng đồng thời dịch vụ của nhiều ngân hàng, vì vậy họ sẽ lựa chọn ngân hàng nào thỏa mãn được nhiều nhất nhu cầu của mình làm ngân hàng giao dịch chính. Ngoài ra, chi nhánh nên cung cấp tín dụng tương xứng với mức độ sử dụng các dịch vụ khác tại ngân hàng của khách hàng, tức là khuyến khích khách hàng thực hiện thanh toán qua ngân hàng bằng cách áp dụng tiêu chí doanh số tiền gửi được thanh toán qua chi nhánh để xét áp dụng các chính sách ưu đãi tín dụng về hạn mức và lãi suất cho vay cũng như cấp thẻ tín dụng. Các ưu đãi về tín dụng này có mức độ tương xứng với việc sử dụng các dịch vụ khác của khách hàng

+ Đối với nhóm khách hàng cá nhân tiền gửi, chi nhánh nên đa dạng hoá các hình thức trả lãi

- Tài khoản tiền gửi linh hoạt kỳ hạn: khách hàng gửi kỳ hạn dài (≥ 13 tháng) có thể rút trước hạn và hưởng lãi có kỳ hạn theo qui định khi gửi được 1 tháng, 2 tháng, 3 tháng, 6 tháng, 9 tháng

- Khách hàng không gửi có kỳ hạn mà chỉ sử dụng tài khoản thanh toán với số dư duy trì bình quân cao ≥ 1 tỷ đồng
- Ngoài việc mở rộng các loại tiền gửi truyền thống mà chi nhánh đang áp dụng thì chi nhánh nên triển khai các loại tiền gửi khác chẳng hạn như chi nhánh thực hiện việc thu hút khách hàng là bạn hàng của khách hàng vay vốn tại chi nhánh tức là thông qua sự giới thiệu của khách hàng hoặc thông qua thương vụ cho vay để nắm bắt nhu cầu của bạn hàng là đối tác của khách hàng từ đó thực hiện các nghiệp vụ như bảo lãnh thanh toán, cho đối tác vay để thanh toán, các dịch vụ khác

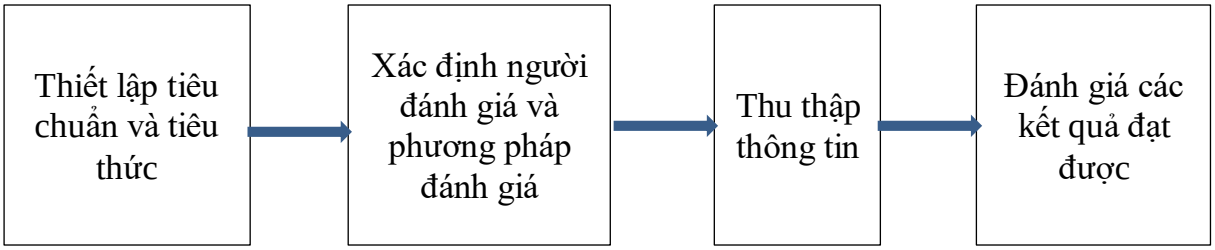
+ Đối với nhóm khách hàng cá nhân sử dụng tài khoản thanh toán và dịch vụ ngân hàng điện tử

- Tổ chức tốt bộ máy nghiên cứu, phát triển và thực hiện dịch vụ tức là cần phải quy định rõ chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trong đó xác định rõ mối quan hệ trách nhiệm của các bộ phận liên quan đến hoạt động kinh doanh dịch vụ như mối quan hệ giữa bộ phận nghiên cứu, phát triển dịch vụ với các bộ phận trực tiếp thực hiện cung ứng dịch vụ
- Đẩy mạnh hoạt động marketing gắn với phát triển dịch vụ, một yếu tố quan trọng liên quan đến đầu vào của quá trình nghiên cứu, phát triển sản phẩm dịch vụ đó là thông tin về tình hình và nhu cầu của một loịa dịch vụ nào đó như thông tin thị trường, khách hàng, thông tin đối thủ cạnh tranh
- Đẩy mạnh triển khai các dịch vụ, tiện ích mới trên nền tảng dự án hiện đại hoá
- Thường xuyên cập nhật những kiến thức mới, các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại cho các cán bộ nhân viên làm việc tại các bộ phận cung ứng dịch vụ dưới hình thức cử đi học về các dịch vụ đó hoặc thuê chuyên gia về vừa đào tạo vừa triển khai thực tế

3.2.6. Đề xuất về đo lường, đánh giá kết quả thực hiện hoạt động quản trị QHKH tại ngân hàng BIDV Hạ Long.

Thường xuyên đánh giá sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ của ngân hàng và cung cách phục vụ của nhân viên ngân hàng: để có cách đánh giá chính xác và khách quan về chất lượng phục vụ của khách hàng, thiết nghĩ định kỳ 3 hoặc 6 tháng, chi nhánh cần đưa ra bảng câu hỏi để hỏi khách hàng xem mức độ hài lòng của khách hàng đối với ngân hàng, từ đó điều chỉnh ngay những yếu tố nào làm cho khách hàng chưa thực sự hài lòng về thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng, có như vậy sẽ giúp cho chi nhánh phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn.

- Quy trình đánh giá



Hình 3.2 Quy trình đánh giá sự hài lòng của KH

Nguồn: Tác giả để xuất

- Tiêu thức đánh giá

Hiệu quả của mô hình CRM chính là những kết quả đạt được từ khách hàng sau khi chuyển giao giá trị cho khách hàng. Như vậy, bước đầu tiên sẽ đánh giá từ khách hàng: Khi KH nhận được giá trị, họ sẽ mang lại những chuyển biến gì cho hoạt động tín dụng của ngân hàng. Đây cũng là cơ sở đánh giá hiệu quả cung cấp dịch vụ của ngân hàng.

- Bộ phận đánh giá

Để kết quả đánh giá có tính trung thực cao, ngân hàng cần giao nhiệm vụ cho ban chăm sóc khách hàng chủ trì tiến hành đánh giá từ phía khách hàng thông qua việc lập phiếu thăm dò khách hàng, khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng. Đồng thời đánh giá chất lượng phục vụ khách hàng của nhân viên.

Một số vấn đề quan tâm trong quá trình chăm sóc khách hàng nhằm đảm bảo sự thoải mái của khách hàng:

+ Dịch vụ khách hàng trước giao dịch

Hoạt động chăm sóc khách hàng trước giao dịch đòi hỏi phải làm cho khách hàng thoải mái khi tiếp xúc với tập thể CBCNV của BIDV Hạ Long. Để có được điều này đòi hỏi nỗ lực rất lớn từ những nhân viên của chi nhánh.

+ Dịch vụ khách hàng trong quá trình giao dịch

BIDV Hạ Long cần phải tiếp cận được xu hướng mới;

Cải tổ lại hệ thống quầy giao dịch, cơ sở vật chất để khang trang, bắt mắt hơn;

Thường xuyên kiểm tra mặt tiền trước quầy giao dịch để biết được số lượng tờ gấp quảng cáo tương ứng với các chương trình đang hiện hành và loại bỏ những tờ gấp quảng cáo của các chương trình hết hiệu lực;

BIDV Hạ Long phải thường xuyên tổ chức các cuộc kiểm tra sát hạch văn bản, quy trình, nghiệp vụ, đồng thời tổ chức các cuộc thi tìm hiểu sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng để các nhân viên có trách nhiệm nâng cao, trau dồi kỹ năng Tổ chức phòng chờ cho khách hàng trước khi giao dịch, tăng cường tiện nghi phục vụ khách hàng như: Nước uống, báo chí, tivi, kẹo trong quá trình chờ.

+ Dịch vụ khách hàng sau quá trình giao dịch

Cần chú ý đặc biệt đến khâu giải quyết khiếu nại, bồi hoàn

KẾT LUẬN

Như vậy, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh, để giữ vững và phát triển khách hàng thì quản trị mối quan hệ khách hàng là một trong những giải pháp cần đặt ra đối với BIDV Hạ Long. Kết quả của CRM chính là những lợi ích to lớn cho cả người cung cấp sản phẩm, dịch vụ và khách hàng. Trong suốt thời gian qua, không ai có thể phủ nhận được những nỗ lực to lớn, không ngừng của BIDV Hạ Long trong việc thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Bước đầu, ngân hàng BIDV Hạ Long đã đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Do vậy, trong thời gian tới, ngân hàng BIDV Hạ Long cần nỗ lực hơn nữa trong công tác quản trị quan hệ khách hàng, khắc phục những mặt yếu kém còn tồn tại để thoả mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng hiện nay và gia tăng các tiện ích khác trong các dịch vụ tín dụng.

Luận văn đã trình bày khái quát về quản trị mối quan hệ khách hàng tại BIDV Hạ Long, trên cơ sở những nguyên nhân tồn tại, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị mối quan hệ khách hàng tại chi nhánh. Hy vọng rằng những giải pháp đã được đề xuất, nếu được triển khai áp dụng sẽ giữ vững và phát triển được khách mới, từ đó thúc đẩy được hoạt động kinh doanh của chi nhánh ngày càng phát triển trong giai đoạn tới.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng để có thể đạt được những kết quả nghiên cứu như đã trình bày. Tuy nhiên, do trình độ còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Do vậy, rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các nhà khoa học và Qúy thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

1. Nguyễn Thanh Bình, 2011. *Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) tại doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam*, đề tài khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Ngoại thương.
2. Trương Đình Chiến (chủ biên), 2009. *Quản trị quan hệ khách hàng*. Nhà xuất bản Phụ Nữ: Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Dung, 2007. cuốn sách *Quản lý Quan hệ khách hàng*. Nhà xuất bản Giao thông vận tải, Tp. Hồ Chí Minh.
4. TS. Nguyễn Tiến Đông, 2014. "Quản trị quan hệ khách hàng – Thực trạng và giải pháp cho các ngân hàng thương mại Việt Nam", Tạp chí *Thị trường tài chính tiền tệ*, số 16 (409), tháng 8/2014, tr. 16-19.
5. Phillips Kotler, 2000. *Marketing căn bản*. Nhà xuất bản Thống kê: Hà Nội.
6. Lê Thị Kim Nhạn. "Đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư & Phát triển Việt Nam (BIDV)". Tạp chí *Phát triển và Hội nhập*. Số 22(32), tháng 05-06/2015.

Tài liệu Tiếng Anh

7. Francis Buttle, 2004. *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. London: Routledge Press.
8. Kumar. V., & Reinartz. W. J (2012). *Customer relatoinship management: Concept, strategy and tools*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
9. Michael J. Cunningham (2002), *Customer Relationship Management*, Published by Capstone, UK.
10. Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Customer relatoinship management: Astragetic framework*. New Jersey: John Wiley & Son Inc.,.

11. Roya Rahimi, Mehmet Ali Köseoglu, Ayse Begum Ersoy, Fevzi Okumus (2017), "Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art", *Tourism Review*, Vol. 72 Issue: 2, p. 209-220.
12. Rusell S. Winner (2001), "A Framewwork for Customer Relationship Management", *California Management Review*, Vol. 43, No 4, p. 89-105, USA.

Tài liệu web

13. Website: http://www.bidv.com.vn/ http://www.bidv.com.vn/

PHỤ LỤC

Phụ lục 01
PHIẾU KHẢO SÁT

Xin chào quý vị!

Tôi là học viên cao học trường Đại học Hải Phòng.

Hiện tôi đang làm đề tài nghiên cứu về: **"Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam – chi nhánh Hạ Long"**

Khảo sát này rất cần sự hỗ trợ của quý vị. Những ý kiến của quý vị sẽ là những thông tin quý báu giúp tôi hoàn thành đề tài trên. Thông tin quý vị cung cấp sẽ được bảo mật.

Xin cảm ơn!

Vui lòng đánh dấu X vào câu trả lời phù hợp với đánh giá của anh/chị:

1. **Anh (chị) cho biết các vấn đề sau đây có phải là biểu hiện của quản trị quan hệ khách hàng?**

STT	Nội dung	Đồng ý	Không đồng ý
1	Khách hàng là trung tâm của mọi dịch vụ		
2	Mỗi khách hàng là một cá thể có nhu cầu riêng		
3	Thông tin dữ liệu về khách hỗ trợ nhiều cho công việc tìm hiểu nhu cầu và cung cấp dịch vụ cho khách hàng		

4	Thông tin khách hàng liên tục được cập nhật		
5	Thiết kế nhiều gói dịch vụ khách nhau		
6	Lợi ích của nhân viên cũng luôn được coi trọng		
7	Nhân viên có cơ hội được tham gia vào quá trình thiết kế dịch vụ		
8	Khách hàng luôn hài lòng với dịch vụ của ngân hàng		

2. Ngân hàng có thường xuyên cập nhật thông tin khách hàng vào hệ thống không?

- Rất thường xuyên
- Thường xuyên
- Thỉnh thoảng
- Ít
- Chưa bao giờ

3. Anh (chị) cho biết sự tác động của các nhân tố sau đây đến công tác quản trị quan hệ khách hàng.

STT	**Các nhân tố**	**Mức độ tác động**				
		Rất ít	Ít	Bình thường	Nhiều	Rất nhiều
1	Bản thân khách hàng					
2	Văn hóa doanh nghiệp của BIDV Hạ Long					
3	Công nghệ, phần mềm hỗ trợ quản					

	trị quan hệ khách hàng					
4	Năng lực, trình độ của nhân viên					
5	Quy định của Chính phủ					
6	Tình hình phát triển kinh tế					
7	Sức ép của cạnh tranh					

4. **Đánh giá của anh (chị) về vấn đề thu thập cơ sở dữ liệu khách hàng? (Đánh dấu (X) vào các ô phù hợp nhất với ý kiến của anh (chị))**

5 = Rất tốt 4 = Tốt 3 = Khá 2 = Trung bình 1 = Kém

STT	**Nội dung**	**Đánh giá**				
		1	2	3	4	5
1	Dữ liệu khách hàng luôn được chú ý thu thập					
2	Dữ liệu khách hàng được cập nhật thường xuyên					
3	Dữ liệu khách hàng có tác dụng giúp anh (chị) hiểu khách hàng hơn					
4	Hệ thống lưu trữ dữ liệu khách hàng hỗ trợ thuận lợi để anh (chị) tìm hiểu và làm việc với khách hàng					
5	Thông tin dữ liệu khách hàng cho biết nhiều dự báo sớm về kết quả kinh doanh và định hướng chiến lược					

5. **Đánh giá của anh (chị) về phân loại khách hàng? (Đánh dấu (X) vào các ô phù hợp nhất với ý kiến của anh (chị))**

5 = Rất đồng ý 4 = đồng ý 3 = Bình thường

2 = Không đồng ý 1 = Rất không đồng ý

STT	Nội dung	Đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Có quy định, tiêu chí rõ ràng để phân loại khách hàng					
2	Đặc điểm mỗi gói dịch vụ phù hợp với từng nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu					
3	Gói dịch vụ được thiết kế thu hút sự quan tâm của nhiều đối tượng khách hàng					

6. **Đánh giá của anh (chị) về tương tác với khách hàng? (Đánh dấu (X) vào các ô phù hợp nhất với ý kiến của anh (chị))**

5 = Rất tốt 4 = Tốt 3 = Khá 2 = Trung bình 1 = Kém

STT	Nội dung	Đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Nhân viên được đào tạo kỹ năng giao tiếp và hỗ trợ khách hàng					
2	Hỗ trợ khách hàng nhanh chóng, thuận tiện, hiệu quả					
3	Qúa trình giao tiếp, tìm hiểu nhu cầu khách hàng nhưng không gây phiền phức cho khách hàng					
4	Thái độ nhân viên lịch sự, tôn trọng khách hàng					
5	Hệ thống công nghệ hỗ trợ nhân viên và khách hàng khi làm việc, giải đáp thắc mắc, hỗ trợ tương tác					
6	Những chương trình tri ân, chăm sóc khách hàng được thực hiện hợp lý, đa dạng, khách hàng hài lòng					

7	Khách hàng gắn bó với ngân hàng					
8	Khách hàng tham gia thêm dịch vụ so với nhu cầu ban đầu					
9	Khách hàng cho nhận xét tốt về hoạt động cung cấp dịch vụ của ngân hàng					
10	Chế độ, chính sách của ngân hàng khích lệ sự nỗ lực, cố gắng phục vụ khách hàng của nhân viên					

7. Nhận xét của anh (chị) về khả năng tùy biến trong cung cấp dịch vụ của ngân hàng? (Đánh dấu X vào các ô chọn)

5 = Rất tốt 4 = Tốt 3 = Khá 2 = Trung bình 1 = Kém

STT	**Nội dung**	**Đánh giá**				
		1	2	3	4	5
1	Tính linh hoạt trong thủ tục cung cấp dịch vụ của ngân hàng					
2	Tính linh hoạt trong thiết kế gói dịch vụ phù hợp với đặc điểm thay đổi của khách hàng					
3	Nhân viên niềm nở, sẵn sàng hỗ trợ theo sự thay đổi của khách hàng					
4	Thời gian làm việc linh hoạt					

8. Đánh giá của anh (chị) về mức độ quan tâm của nhà quản trị đối với sự biến động của khách hàng

☐ Rất quan tâm

- Khá quan tâm
- Bình thường
- Ít quan tâm
- Không quan tâm

9. Đánh giá của anh (chị) về mức độ quan tâm của nhà quản trị đối với sự phát triển của nhân viên

- Rất quan tâm
- Khá quan tâm
- Bình thường
- Ít quan tâm
- Không quan tâm

10. Để thu hút thêm nhiều khách hàng mới, theo anh (chị) thì ngân hàng cần quan tâm các giải pháp nào sau đây? (Được chọn nhiều phương án)

- Nâng cao nhận thức của nhà quản trị về vai trò của quản trị quan hệ khách hàng
- Thường xuyên đánh giá hiệu quả của hệ thống dữ liệu để có điều chỉnh hợp lý
- Đào tạo kỹ năng cho nhân viên
- Chính sách khích lệ nhân viên làm việc hiệu quả
- Điều chỉnh gói cước theo biến động, gia tăng giá trị tùy biến trong gói dịch vụ
- Cập nhật công nghệ hiện đại

11. Xin anh (chị) cho biết đôi nét về bản thân: (Đánh dấu x vào lựa chọn)

- Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ
- Độ tuổi: ☐ Dưới 30 tuổi ☐ 30-50 tuổi ☐ Từ 50 tuổi trở lên
- Chức danh công việc hiện tại: ☐ Lãnh đạo Phòng/Ban ☐ Nhân viên

- Thâm niên công tác: ☐ < 1 năm ☐ 1-3 năm
☐ 3-5 năm ☐ > 5 năm
☐ 1-3 triệu ☐ 3-5 triệu

Phụ lục 02

BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN
VỀ CÔNG TÁC CRM TẠI BIDV HẠ LONG

1. Ý kiến đánh giá của anh (chị) về tầm quan trọng của khách hàng đối với sự phát triển của ngân hàng?

2. Anh (chị) nhận xét thế nào về các chương trình, dịch vụ được ngân hàng thiết kế?

3. Khi thiết kế nội dung các gói dịch vụ, ban lãnh đạo có tham khảo ý kiến của anh (chị) không?

4. Anh (chị) đánh giá như thế nào về chất lượng dịch vụ?

5. Anh (chị) đánh giá như thế nào về thái độ phục vụ đội ngũ nhân viên?

- □ Hài lòng
- □ Bình thường
- □ Không hài lòng

Tại sao?

6. Anh (chị) có thường xuyên phải chờ lượt giao dịch không?

- □ Có
- □ Không
- □ Ý kiến khác

7. Anh (chị) có được tư vấn đầy đủ về dịch vụ không?

- □ Có
- □ Không
- □ Ý kiến khác

8. Ngân hàng có chủ động tìm hiểu ý kiến đánh giá của anh (chị) để điều chỉnh dịch vụ phù hợp không?

9. Ngân hàng có quản lý dữ liệu và thông tin hoạt động của anh (chị) trên phần mềm quản trị khách hàng chuyên biệt không?

10. Trong thời gian tới, ngân hàng có điều chỉnh gì mới cho hoạt động quản trị quan hệ khách hàng không?