MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN iv
LỜI CẢM ƠN v
MỤC LỤC vi
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT x
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG, BIỂU ĐỒ xi
LỜI MỞ ĐẦU xii
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI 1
1.1. QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI 1
1.1.1. Khái niệm ngân hàng thương mại 1
1.1.2. Khái niệm quản trị ngân hàng thương mại 1
1.2. QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NHTM 2
1.2.1. Các khái niệm cơ bản 2
1.2.1.1. Khách hàng 2
1.2.1.2. Quản trị quan hệ khách hàng 2
1.2.2. Một số cơ sở lý thuyết thúc đẩy sự ra đời của CRM 3
1.2.3. Những lợi ích CRM mang lại cho NHTM 4
1.2.4. Quản trị quan hệ khách hàng nội bộ 6
1.2.4.1. Tạo dựng môi trường làm việc hiệu quả, phục vụ tốt khách hàng. 7
1.2.4.2. Chính sách lương thưởng, đánh giá và khen thưởng 8
1.2.4.3. Chiến lược tuyển dụng và đào tạo nhân sự 9
1.2.5. Tiến trình quản trị quan hệ khách hàng bên ngoài 10
1.2.5.1. Thiết lập quan hệ khách hàng 10
1.2.5.2. Quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng 11
1.2.5.3. Chăm sóc khách hàng 14
1.2.5.4. Đánh giá sự hài lòng của khách hàng 17
1.2.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng thương mại 19
1.2.6.1. Nhu cầu của khách hàng 19
1.2.6.2. Cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại 20
1.2.6.3. Chiến lược trong quản trị quan hệ khách hàng 20

1.2.6.4. Dịch vụ ngân hàng 20
1.2.6.5. Nguồn nhân lực 20
1.2.6.6. Công nghệ ngân hàng 21
1.2.6.7. Cơ sở vật chất 21
1.2.6.8. Văn hóa doanh nghiệp 21
1.2.6.9. Hoạt động quảng bá 21
1.3. BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI 22
1.3.1. Kinh nghiệm của một số ngân hàng 22
1.3.1.1. Kinh nghiệm của BIDV 22
1.3.1.2. Kinh nghiệm của Techcombank 23
1.3.2. Bài học kinh nghiệm cho Vietcombank 25
TÓM TẮT CHƯƠNG 1 27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NHTMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM 28
2.1. SƠ LƯỢC VỀ NHTMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM 28
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển 28
2.1.2. Mô hình tổ chức của Vietcombank về quản trị quan hệ khách hàng 28
2.1.2.1. Mô hình tại Hội sở chính 28
2.1.2.2. Mô hình tại chi nhánh 29
2.1.3.Khái quát hoạt động kinh doanh của Vietcombank giai đoạn 2010 – 2015 30
2.1.3.1. Nguồn vốn và sử dụng vốn 30
2.1.3.2. Hoạt động thanh toán quốc tế 31
2.1.3.3. Hoạt động thẻ 32
2.1.3.4. Kết quả hoạt động kinh doanh 33
2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VIETCOMBANK 34

2.2.1. Thiết lập quan hệ khách hàng 34
2.2.2. Quản trị quan hệ khách hàng nội bộ 37
2.2.2.1. Môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp 37
2.2.2.2. Chính sách lương thưởng, đánh giá 37
2.2.2.3. Chiến lược tuyển dụng và đào tạo nhân sự 39
2.2.3. Quản trị quan hệ khách hàng bên ngoài 40
2.2.3.1 Tiếp cận khách hàng 40
2.2.3.2. Quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng 42
2.2.3.3. Chăm sóc khách hàng 45
2.2.3.4. Đánh giá sự hài lòng của khách hàng tại Vietcombank 48
2.3 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VIETCOMBANK 55
2.3.1 Thành tựu đạt được 55
2.3.1.1. Nhận thức vai trò quan trọng của CRM 55
2.3.1.2. Về thiết lập quan hệ khách hàng 56
2.3.1.3. Về quản trị cơ sở dữ liệu 56
2.3.1.4. Chăm sóc khách hàng 57
2.3.2. Những hạn chế 58
2.3.2.1. Thiết lập quan hệ khách hàng 58
2.3.2.2. Về quản lý khách hàng 59
2.3.2.3. Về chăm sóc khách hàng 60
2.3.2.4. Về đánh giá khảo sát sự hài lòng khách hàng 61
2.3.2.5. Về chính sách lương và sự hài lòng của nhân viên 61
2.3.3. Nguyên nhân của nhân hạn chế 62
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2 65

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NHTMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM 66

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA VIETCOMBANK ĐẾN NĂM 2020 .66

3.1.1. Mục tiêu chiến lược 66
3.1.2. Chỉ tiêu kinh doanh cơ bản 67
3.2. GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VIETCOMBANK 68
3.2.1.Giải pháp đối với hoạt động quản trị khách hàng nội bộ 68
3.2.1.1. Chính sách lương thưởng hợp lý 68
3.2.1.2. Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, hợp tác và tập trung 69
3.2.1.3. Chiến lược tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực 70
3.2.1.4. Phân bổ các chỉ tiêu kinh doanh hợp lý 72
3.2.2.Giải pháp đối với hoạt động quản trị quan hệ khách hàng bên ngoài 73
3.2.2.1. Xây dựng chiến lược trong quản trị quan hệ khách hàng 73
3.2.2.2. Thống nhất mô hình giao dịch một cửa trong toàn hệ thống 74
3.2.2.3. Mở rộng các đơn vị liên kết 74
3.2.2.4. Tăng cường đa dạng các kênh tiếp cận và mở rộng đối tượng khách hàng 75
3.2.2.5. Thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng 75
3.2.3 Nâng cao chất lượng dịch vụ 76
3.2.4. Nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng 77
3.2.5. Phát triển công nghệ ngân hàng 79
3.2.6. Mở rộng hệ thống và nâng cấp cơ sở vật chất 81
3.2.7. Phát triển hoạt động quảng bá hình ảnh 82
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 83
KẾT LUẬN **84**
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO **86**
PHỤ LỤC… 88

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Thuật ngữ tiếng Việt	Thuật ngữ tiếng Anh
NHTM	Ngân hàng thương mại	The commercial bank
CRM	Quản trị quan hệ khách hàng	Customer Relationship Management
CIF	Hồ sơ thông tin khách hàng	Customer Identify File
BIDV	Ngân hàng thương mại cổ phần đầu tư và phát triển Việt Nam	Joint stock commercial Bank for Investment and Development of Vietnam
Techcombank	Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam	VietNam Technological and Commercial Joint Stock Bank
VIP	Cá nhân rất quan trọng	Very Important Person
EFA	Phân tích nhân tố khám phá	Exploratory Factor Analysis
QHKH	Quan hệ khách hàng	Customer Relationship
ATM	Máy rút tiền tự động	Automatic teller machine
POS	Điểm bán lẻ	Points of Sales
BDS	Hệ thống phân phối	Branch Delivery System
VCB	Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam	Joint stock commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam
Vietcombank	Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam	Joint stock commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam
KPIs	Chỉ số đo lường kết quả hoạt động	Key Performance Indicators
SME	Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Small and Medium Enterprise

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG, BIỂU ĐỒ

STT	Tên sơ đồ	Trang
1	Sơ đồ 1.1. Mối quan hệ giữa khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài	6
2	Sơ đồ 1.2. Quy trình tuyển dụng cơ bản	9
3	Sơ đồ 2.1. Mô hình hoạt động tại Sở giao dịch và các chi nhánh	28
STT	**Tên bảng**	
1	Bảng 2.1. Vị thế của Vietcombank tại thị trường Việt Năm năm 2015	35
2	Bảng 2.2. Bảng chấm điểm khách hàng doanh nghiệp	42
3	Bảng 2.3. Chương trình chăm sóc khách hàng giai đoạn 2010 - 2015	45
4	Bảng 2.4. Kết quả phân tích ANOVA	52
5	Bảng 2.5. Kết quả kiểm định mô hình	53
6	Bảng 2.6. Bảng thống kê giá trị phần dư	53
7	Bảng 2.7. Kết quả kiểm định các giả thuyết	54
8	Bảng 3.1. Chỉ tiêu kinh doanh cơ bản của Vietcombank đến năm 2020	66
9	Bảng 3.2. Bảng các tiêu chí đánh giá phân loại khách hàng	78
STT	**Tên biểu đồ**	
1	Biểu đồ 2.1. Nguồn vốn và sử dụng vốn của Vietcombank giai đoạn 2010 - 2015	29
2	Biểu đồ 2.2. Doanh số thanh toán xuất nhập khẩu giai đoạn 2010 – 2015	30
3	Biểu đồ 2.3. Thị phần thanh toán xuất nhập khẩu giai đoạn 2010-2015	31
4	Biểu đồ 2.4. Tăng trưởng số lượng ATM và máy POS giai đoạn 2010 - 2015	31
5	Biểu đồ 2.5. Doanh số thanh toán thẻ tín dụng giai đoạn 2010- 2015	32
6	Biểu đồ 2.6. Kết quả hoạt động kinh doanh Vietcombank giai đoạn 2010 - 2015	32
7	Biểu đồ 2.7. Tiền gửi phân loại theo nhóm khách hàng của Vietcombank giai đoạn 2010 – 2015	34
8	Biểu đồ 2.8. Số lượng khách hàng giai đoạn 2010 - 2015	34
9	Biểu đồ 2.9. Thu nhập cán bộ nhân viên giai đoạn 2010 – 2015	38

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong một môi trường kinh doanh năng động và đầy cạnh tranh ngày nay, các NHTM luôn phải nỗ lực nâng cao khả năng thích nghi và phản ứng trước những sự thay đổi từng ngày để nắm bắt lấy cơ hội kinh doanh. Quan điểm kinh doanh hiện đại cho rằng các ngân hàng phải cung ứng được giá trị cho khách hàng nhiều hơn so với các đối thủ khác. Ngân hàng phải tạo ra và giữ được các khách hàng trung thành, bởi vì, ngân hàng là ngành kinh doanh tiền dựa trên lòng tin của khách hàng, chính khách hàng là đối tác đem đến lợi nhuận của ngân hàng. NHTM nào mang đến cho khách hàng sự hài lòng về chất lượng dịch vụ cao nhất, ngân hàng đó sẽ phát triển bền vững.

Quản trị quan hệ khách hàng đã, đang và sẽ trở thành trung tâm chú ý của các nhà quản trị cấp cao và chính là nhân tố quan trọng, quyết định sự tồn tại, phát triển của các NHTM. Song, cũng như thực trạng chung của nền kinh tế, không phải tổ chức doanh nghiệp nào cũng có cái nhìn thấu đáo về CRM và phát huy CRM trở thành nhân tố chiến lực hiệu quả trên thương trường. Vietcombank cũng không phải là trường hợp ngoại lệ, đã có những thành tựu đạt được bên cạnh những hạn chế trong việc quản trị QHKH. Năm 2015 và 2016 là giai đoạn Vietcombank chuyển mình bởi những thay đổi trong bộ máy tổ chức với mô hình mới 12 chức năng; cùng với việc đưa KPIs vào đánh giá cán bộ; từ đó Vietcombank sẽ thay đổi phương pháp tiếp cận cũng như nâng cao năng lực quản trị quan hệ khách hàng.

Vietcombank trong thời gian tới sẽ có những bước chuyển mình mạnh mẽ hơn để khẳng định thương hiệu ngân hàng hàng đầu Việt Nam, tái cấu trúc ngân hàng sẽ là con dao hai lưỡi nếu không biết vận dụng. Do đó bài luận **"Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam"** với những phân tích dựa trên nền tảng lý thuyết về CRM, vừa mang tính thực nghiệm, tính tổng hợp sẽ chỉ ra được đâu là điểm mạnh, điểm yếu từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, chăm sóc, phát triển khách hàng nâng cao chất lượng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, tránh khỏi những sai lầm đáng tiếc.

2. Các công trình nghiên cứu trước đây

Thứ nhất, Lê Thị Kim Thủy, *Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam tỉnh Kon Tum,* 2011.

Thứ hai, Đinh Hữu Thuần, *Quản trị quan hệ khách hàng tại Chi nhánh Ngân hàng đầu tư và phát triển Kon Tum,* 2013.

Thứ ba, Nguyễn Trung Chính, *Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam chi nhánh Đăk Lăk,* 2012.

Thứ tư, Đinh Lê Thục Trinh, *Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam chi nhánh Đăk Lăk*, 2010.

Thứ năm, Kiều Đức Tiến, *Quản trị quan hệ khách hàng tại chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn huyện Phù cát – Tỉnh Bình định*, 2012.

Các nghiên cứu trên đã hệ thống được các lý luận về CRM, đánh giá được những thực trạng của hệ thống CRM tại từng chi nhánh, tuy nhiên chỉ thực hiện các phân tích định tính. Đề tài **"Quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng cổ phần Ngoại thương Việt Nam"** có sự khác biệt về phạm vị nghiên cứu khi mở rộng ra cho toàn hệ thống Vietcombank cũng như phân tích cả về đối tượng khách hàng bên ngoài Vietcombank và khách hàng nội bộ. Đồng thời, đề tài thực hiện khảo sát sự hài lòng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ Vietcombank thông qua bảng câu hỏi theo mô hình Servqual.

Trên cơ sở các nghiên cứu trước đây, bài nghiên cứu này nhấn mạnh hơn về yếu tố con người; cập nhật những chính sách mới, mô hình quản trị của Vietcombank trong giai đoạn tái cấu trúc ngành ngân hàng để đưa ra những biện pháp mang tính sâu sát với thực tế.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát nghiên cứu của đề tài là đưa ra những giải pháp nâng cao chất lượng quản trị quan hệ khách hàng tại Vietcombank.

Để đạt được mục tiêu chính của đề tài, tác giả đặt ra cho mình các mục tiêu cụ thể như: thứ nhất, hệ thống hóa được cơ sở lý luận về CRM tại NHTM; thứ hai, thông qua mô hình định lượng làm rõ hơn thực trạng quản trị quan hệ khách hàng

cửa Vietcombank; thứ ba, làm sáng tỏ những nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Vietcombank trong những năm qua; thứ tư là đưa ra những giải pháp nâng cao chất lượng quản trị quan hệ khách hàng tại Vietcombank

4. Đối tượng, phạm vi và thời gian nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Vietcombank trong phạm vi các khách hàng bên ngoài Vietcombank đang sử dụng các sản phẩm dịch vụ của Vietcombank. Và trong đề tài này, Vietcombank được hiểu là Hội sở chính và các chi nhánh, không bao gồm các công ty con, công ty liên doanh, văn phòng đại diện. Đồng thời, thời gian nghiên cứu bắt đầu từ năm 2010 - 3 năm sau khi Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án cổ phần hóa Vietcombank là thời điểm ngành ngân hàng bắt đầu gặp những khó khăn do khủng hoảng tài chính thế giới, mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Chính vì vậy, dữ liệu thứ cấp được sử dụng để nghiên cứu đề tài này được thu thập trong thời gian từ năm 2010 đến năm 2015. Bên cạnh đó, khảo sát khách hàng được tiến hành từ tháng 2/2016 đến tháng 6/2016.

5. Phương pháp nghiên cứu

Trong đề tài này, tác giả sử dụng cả hai phương pháp định lượng và định tính để mô tả thực trạng CRM. Dựa trên khung lý thuyết về CRM, tác giả tiến hành phân tích thực trạng chất lượng quản trị quan hệ khách hàng của Vietcombank thông qua quan sát từ hoạt động kinh doanh hàng ngày của Vietcombank và số liệu báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Vietcombank trong giai đoạn năm 2010 – 2015.

Đồng thời, để các mô tả về thực trạng của hoạt động CRM tại Vietcombank trở nên khách quan hơn, đề tại sử dụng phương pháp khảo sát bằng bảng câu hỏi để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về dịch vụ Vietcombank cung cấp tại một số chi nhánh điển hình. Các chi nhánh được khảo sát là Hồ Chí Minh, Đà Lạt, Bình Dương, Cần Thơ, Sở Giao dịch, Khánh Hòa, Đồng Nai, Kiên Giang thuộc các phân vùng địa lý và đặc thù về điều kiện kinh doanh khác nhau của Vietcombank. Số lượng phiếu khảo sát sự được phân bố đều tại mỗi chi nhánh trên, nhưng sẽ được

thực hiện chọn mẫu thuận tiện để thuận lợi cho quá trình thu thập dữ liệu nhưng vẫn đảm bảo tính khách quan của kết quả khảo sát. Kết quả số liệu thu thập được sẽ được phân tích bằng chương trình SPSS. Trên cơ sở đó, tác giả xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng đối với Vietcombank

Trên cơ sở đánh giá sự hài lòng của khách hàng, và các kết quả thu được đề tài sẽ đánh giá được các mặt thực hiện được, hạn chế tồn tại trong quản trị quan hệ khách hàng tại Vietcombank hiện nay. Bài nghiên cứu sẽ phân tích những nguyên nhân dẫn đến các hạn chế đó và đề xuất giải pháp hợp lý và có ý nghĩa thực tiễn.

6. Những đóng góp mới trong nghiên cứu

Dựa trên những cơ sở đánh giá từng bước về hoạt động CRM từ thiết lập, quản lý, chăm sóc khách hàng, cũng như thông qua khảo sát về mức độ hài lòng của khách hàng đối với những dịch vụ do Vietcombank cung cấp, đề tài đã phân tích được thực trạng CRM tại NHTMCP Ngoại Thương Việt Nam trong giai đoạn 2010 – 2015, xác định đâu là những mặt thành công và đâu là hạn chế tồn tại. Từ đó, đề tài đưa ra những giải pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, nâng cao hiệu quả về quản trị quan hệ khách hàng nội bộ cũng như khách hàng bên ngoài của Vietcombank. Kết quả đạt được của nghiên cứu sẽ là những gợi ý để Vietcombank áp dụng trong giai đoạn sắp tới.

7. Kết cấu của đề tài

Đề tài gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng thương mại

Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại NHTMCP Ngoại thương Việt Nam

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại NHTMCP Ngoại thương Việt Nam

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

1.1. QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1.1. Khái niệm ngân hàng thương mại

Theo Luật các tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12 năm 2010, "Ngân hàng thương mại là loại hình ngân hàng được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác theo quy định của luật này, nhằm mục tiêu lợi nhuận" (Quốc hội, 2010). Do đó, NHTM là một định chế tài chính trung gian quan trọng nhất trong nền kinh tế thị trường, là kênh dẫn vốn đáp ứng cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của các chủ thể trong nền kinh tế, là cầu nối giữa doanh nghiệp và thị trường, giữa tài chính quốc gia và tài chính quốc tế. Quan trọng hơn hết NHTM là công cụ điều tiết vĩ mô đảm bảo các mục tiêu trung gian và mục tiêu cuối cùng

1.1.2. Khái niệm quản trị ngân hàng thương mại

Quản trị NHTM cũng giống như hoạt động quản trị doanh nghiệp nói chung, đó là việc các nhà quản trị phải phân tích, cân nhắc lựa chọn cách thức tối ưu nhất để sử dụng và khai thác có hiệu quả các nguồn lực đang có, cũng như tìm kiếm nguồn lực tiềm năng cho ngân hàng, để từ đó đạt được hiệu quả tốt nhất trên tất cả các phương diện kinh tế, đồng thời đó phải tạo ra một nền tảng, bước đà vững chắc hơn cho sự tồn tại, sự ổn định và phát triển lâu dài của NHTM.

Quy trình của quản trị NHTM diễn ra khép kín, và các giai đoạn có quan hệ mật thiết với nhau. Thứ nhất, dựa trên các mục tiêu về định lượng, định tính cần đạt được cũng như trên cơ sở các nguồn lực hiện có, nhà quản trị phải đưa ra được giải pháp tối ưu nhất để thực hiện. Thứ hai, là tổ chức thực hiện kế hoạch, giai đoạn này đòi hỏi có sự phối hợp ăn ý giữa các phòng ban, bộ phận với nhau trên cơ sở sắp xếp phát huy điểm mạnh, hạn chế điểm yếu để có thể khai thác có hiệu quả các nguồn lực. Trong giai đoạn này, phải có sự giám sát lẫn nhau giữa các bộ phận, giữa cấp trên và cấp dưới, để điều chỉnh kịp thời tránh xa rời mục tiêu. Giai đoạn cuối cùng là kiểm tra, đánh giá kết quả đạt được, đâu là những thành tựu đạt được, hạn chế còn tồn tại và tìm ra nguyên nhân để rút ra bài học kinh nghiệm, để hoạt động

quản trị đạt kết quả tốt nhất.

1.2. QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NHTM

1.2.1. Các khái niệm cơ bản

1.2.1.1. Khách hàng

Tùy theo hoàn cảnh, tính chất và mục đích nghiên cứu mà khách hàng được định nghĩa khác nhau. Một trong những định nghĩa theo cách tiếp cận của đề tài này "Khách hàng là người sử dụng và tiếp nhận sản phẩm, dịch vụ của một cá nhân hoặc một tổ chức (Hồ Nhan, 2006)

Với định nghĩa này, khách hàng được hiểu một cách khá rộng. Theo đó, khách hàng không chỉ bao gồm những người mua hàng mà còn là tất cả những cá nhân, tổ chức sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp, không kể là trong hay ngoài doanh nghiệp. Có thể phân ra làm hai loại:

- 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.
- Khách hàng bên ngoài: là cá nhân hoặc tổ chức nhận được sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp thường thông qua trao đổi, mua bán. Khách hàng bên ngoài có thể là cá nhân, đối tác, ngân hàng, đối thủ cạnh tranh và các cơ quan chính quyền (Trương Đình Chiến, 2009).

1.2.1.2. Quản trị quan hệ khách hàng

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về quản trị quan hệ khách hàng (CRM) nhưng một trong những định nghĩa có hướng tiếp cận phù hợp có thể nêu ra là *"Thiết lập, duy trì, phát triển và tối đa hóa lợi ích lâu dài của khách hàng. Một chiến lược CRM thành công là một chiến lược tập trung vào việc thấu hiểu các nhu cầu, mong muốn của khách hàng và cố gắng đạt được nó nhờ việc đặt những nhu cầu đó vào vị trí trung tâm của doanh nghiệp và bằng cách kết hợp chúng với chiến lược, con người, công nghệ và quy trình kinh doanh của doanh nghiệp*" (Keith Rodgers, dennis Howlett, 2002)

"CRM là một chiến lược kinh doanh khả thi dựa trên công nghệ thông tin, kết quả của nó là doanh thu, lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng, nuôi dưỡng sự hài lòng cho khách hàng và thực hiện quá trình tập trung vào khách hàng" (Ed Thompson, Scott D.Nelson, 2004)

Theo Kumar V. – Werner J. Reinartz, "Quản trị quan hệ khách hàng là quá trình lựa chọn những 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 V. – Werner J. Reinartz, 2012).

Hoặc theo Kristin Anderson và Carol Kerr thì "Quản trị quan hệ khách hàng là một phương pháp tiếp cận toàn diện nhằm thiết lập, duy trì và mở rộng các quan hệ khách hàng" (Kristin Anderson - Carol Kerr, 2002).

Từ các định nghĩa trên ta có thể rút ra rằng quản trị quan hệ khách hàng là một hoạt động gắn liền với hình thức kinh doanh dựa trên mối quan hệ thông qua các hoạt động nhận biết, xây dựng, duy trì và củng cố mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng. Một chiến lược CRM thành công cần đòi hỏi nhiều nỗ lực của doanh nghiệp, không những đúng đắn trong xác định chiến lược, đầu tư con người, công nghệ, cải tiến quy trình mà còn phải đặt khách hàng vào trọng tâm, thấu hiểu nhu cầu khách hàng, và đáp ứng sao cho khách hàng hài lòng với sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp.

1.2.2. Một số cơ sở lý thuyết thúc đẩy sự ra đời của CRM

Kinh doanh cần sự thay đổi, bên cạnh sự thay đổi về công nghệ, môi trường kinh doanh, chiến lược về sản phẩm thì sự ra đời của những lý thuyết marketing mới với những con số thống kê kinh tế cũng tạo nền tảng và tiền đề cho sự ra đời của lý thuyết quản trị quan hệ khách hàng, từ đó nó đó vai trò quan trọng trong việc xây dựng lòng tin của khách hàng. Paul Gray and Jongbok byun (2001) viết rằng:

- 20 % khách hàng trung thành sẽ tạo ra 80% lợi nhuận cho doanh nghiệp
- Chi phí để tìm kiếm được một khách hàng mới tốn kém gấp 5 - 10 lần chi phí để thuyết phục và khuyến khích một khách hàng hiện hữu mua lại hàng của doanh nghiệp. Trung bình phải cần từ 8-10 lần gọi điện thoại để bán hàng

cho một khách hàng mới trong khi chỉ cần 2 hoặc 3 cuộc điện thoại để bán được hàng cho khách hàng hiện tại.

- 70% khách hàng phàn nàn về doanh nghiệp sẽ quay lại mua hàng nếu các phàn nàn khiếu nại của họ sớm được công ty giải quyết triệt để.
- Một khách hàng thực sự phàn nàn về doanh nghiệp sẽ đi kể những trải nghiệm của họ cho từ 8 – 10 người quen trong khi khách hàng hài lòng về doanh nghiệp thì chi kể cho 3 đến 4 người thân quen thôi (cơ chế làn sóng).
- Mỗi năm lợi nhuận của công ty sẽ tăng từ 25 % đến 100 % (tùy ngành) nếu công ty giữ được thêm khoảng 5 % số lượng khách hàng ở lại.

Quản trị quan hệ khách hàng là một trong những thành tố quan trọng trong quản trị NHTM. Quản trị tốt quan hệ khách hàng, biết được đâu là nhu cầu của khách hàng tiềm năng sẽ giúp ngân hàng điều chỉnh chiến lược kinh doanh đúng đắn. NHTM cũng không nằm ngoài vòng quy luật của các lý thuyết trên, đặc biệt ngân hàng kinh doanh trên tiền của khách hàng, do đó thành công hay thất bại phụ thuộc vào chiến lược quản trị quan hệ khách hàng. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, sản phẩm dịch vụ của ngân hàng không phải là sản phẩm đặc thù của riêng một ngân hàng nào hết, mà hầu như gần giống nhau thì các ngân hàng chỉ có thể thu hút được khách hàng bằng chất lược dịch vụ, chính sách tri ân phù hợp, nỗ lực trong quảng bá thương hiệu, thiết lập các mối quan hệ tốt đẹp và bền vững.

1.2.3. Những lợi ích CRM mang lại cho NHTM

CRM được coi là công cụ hữu ích trong việc phát triển quan hệ giữa ngân hàng với khách hàng thông qua việc nghiên cứu, tìm hiểu kỹ lưỡng nhu cầu và thói quen của họ. Lợi ích lớn nhất mà hệ thống CRM mang lại là tạo ra giá trị cho tất cả các bên liên quan trong quá trình kinh doanh bao gồm việc tạo ra một lợi thế cạnh tranh bền vững dựa trên sự hiểu biết lẫn nhau thông qua quá trình giao tiếp và phân phối, nhằm phát triển và củng cố các mối quan hệ với khách hàng hiện tại cũng như thu hút thêm các khách hàng mới. Cụ thể:

- **CRM giúp phân loại khách hàng:** Ngày nay, các ngân hàng đã chuyển định hướng kinh doanh từ dịch vụ sang định hướng khách hàng một cách có chọn

lọc. Vì vậy, chiến lược phân loại khách hàng hiệu quả nhất mà CRM hỗ trợ là dựa trên giá trị kinh doanh, hay đo lường khả năng sinh lợi của khách hàng. CRM giúp ngân hàng phân chia khách hàng thành 4 nhóm: nhóm khách hàng giá trị nhất; nhóm khách hàng có khả năng tăng trưởng cao nhất; nhóm khách hàng có giá trị âm và nhóm khách hàng cần dịch chuyển. Từ đó có thể hoạch định các chiến lược marketing phù hợp với từng đối tượng khách hàng.

- Cá biệt hoá dịch vụ khách hàng: Dựa trên các thông tin về lịch sử giao dịch, đặc điểm, thói quen của khách hàng, CRM hỗ trợ ngân hàng tuỳ biến các phương thức phục vụ nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu của từng khách hàng và tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

- Hỗ trợ bán chéo sản phẩm: Nhờ khả năng phân tích và mô hình dự báo hành vi khách hàng, CRM đề xuất chiến lược bán chéo bằng cách lọc ra danh sách các nhóm khách hàng tiềm năng có khả năng sử dụng các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng liên quan và khuyến nghị áp dụng chiến lược marketing phù hợp.

- **Tăng khả năng tương tác giữa ngân hàng và khách hàng:** Hầu hết các giải pháp CRM hiện nay đều hỗ trợ tương tác đa kênh, trong đó web và email được xem là những phương tiện tương tác hiệu quả với chi phí thấp. Ngoài ra, việc thu thập những phản hồi đánh giá từ phía khách hàng có ý nghĩa quan trọng đối với bất kì một chiến lược marketing nào. Những ý kiến của khách hàng được hệ thống CRM phân tích và tổng hợp, từ đó giúp ngân hàng xây dựng cho mình chiến lược marketing nhằm đạt được hiệu quả cao nhất.

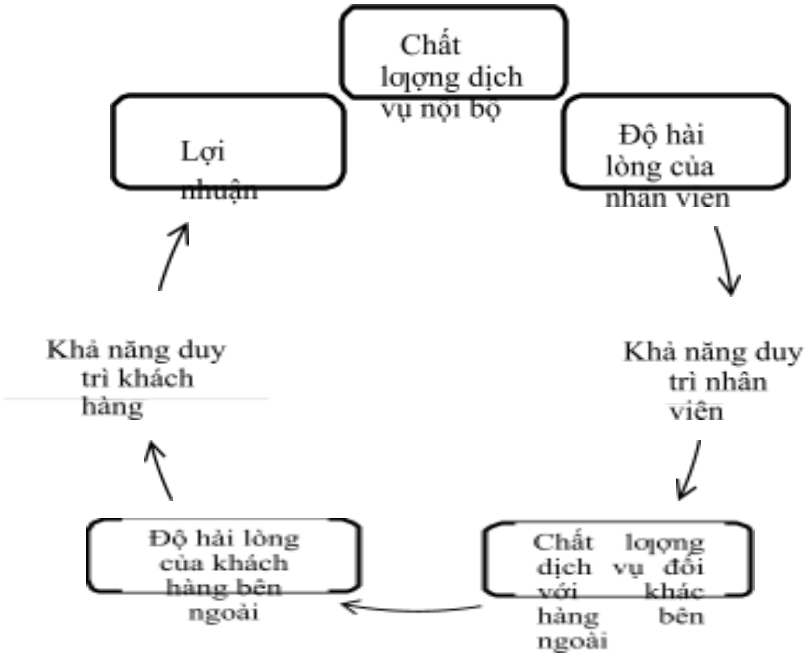
- **Tăng cường lòng trung thành của khách hàng:** CRM chú trọng phát triển mối quan hệ gắn bó giữa ngân hàng và khách hàng dựa trên sự am hiểu khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh và thỏa mãn nhu cầu của họ. Điều này khiến khách hàng cảm thấy mình được trân trọng hơn, và do đó góp phần củng cố lòng trung thành của họ đối với ngân hàng.

- **Kiểm soát và quy hoạch thị trường**: Thông tin phản ứng của thị trường (nhận thức, thái độ, hành vi) đối với sản phẩm, dịch vụ có vai trò quan trọng trong việc định hướng chính sách marketing của ngân hàng. Với khả năng tổng hợp thông

tin và cung cấp các công cụ phân tích, dự báo hành vi khách hàng, hệ thống CRM sẽ hỗ trợ ngân hàng khai thác có hiệu quả các cơ sở dữ liệu (CSDL) thông tin về thị trường, phân đoạn khách hàng để giúp ngân hàng đưa ra các chiến lược khách hàng đúng đắn. (Nguyễn Tiến Đông, 2014)

1.2.4. Quản trị quan hệ khách hàng nội bộ

Triết lý kinh doanh cho rằng, một doanh nghiệp có khỏe mạnh từ bên trong thì mới có thể tăng trưởng và phát triển. Nhân viên nói cách khác là các khách hàng nội bộ rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp đặc biệt NHTM. Bởi chất lượng dịch vụ mà khách hàng bên ngoài nhận được cung cấp và quyết định bởi các nhân viên thống cung cách phục vụ. Nếu NHTM đảm bảo sự hài lòng của nhân viên mình sẽ là nền tảng cung cấp cho khách hàng bên ngoài những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất. Mối quan hệ giữa khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài được miêu tả thông qua sơ đồ 1.1 sau:



Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài

(Nguồn: Ngọc Hoa, 2006)

Để quản trị quan hệ khách hàng nội bộ hiệu quả NHTM cần chú ý đến ba yếu tố cơ bản đó là tạo một môi trường làm việc hiệu quả; chính sách lương thưởng hợp lý và các chiến lược phát triển con người và tuyển dụng đúng đắn. Cụ thể:

1.2.4.1. Tạo dựng môi trường làm việc hiệu quả, phục vụ tốt khách hàng.

Môi trường làm việc tốt vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của NHTM, sẽ giúp các thành viên sẽ gắn bó hơn, chia sẻ công việc với nhau, nó tạo nên một sức mạnh nội bộ vô cùng lớn và bền vững giúp NHTM tồn tại và phát huy tối đa nguồn lực hiện hữu. Để xây dựng một môi trường làm việc tốt NHTM cần nắm vững các chìa khóa sau:

- **Xây dựng được triết lý kinh doanh**

Triết lý kinh doanh là kim chỉ nam, định hướng cho các hoạt động của NHTM, phản ánh vai trò và vị thế và các ý tưởng NHTM muốn thực hiện. Theo đó, NHTM sẽ tập trung trả lời các câu hỏi: Mình là ai, đóng vai trò gì trong nền kinh tế? hoạt động vì mục đích gì và sẽ thực hiện sứ mệnh kinh doanh ra sao? Từ đó, NHTM sẽ thiết lập ra các nguyên tắc trong phong cách ứng xử nội bộ và đối với khách hàng.

- **Phong cách làm việc**

Mỗi doanh nghiệp mang theo những triết lý kinh doanh khác nhau thì sẽ có phong cách làm việc tương ứng để truyền tải những triết lý đó. Phong cách làm việc thể hiện xuyên suốt qua từng bộ phận của doanh nghiệp từ cán bộ quản lý đến nhân viên. Quản lý cần dựa trên sự chia sẻ ý tưởng của nhân viên, trong bất cứ tổ chức nào, chính vai trò người lãnh đạo quyết định mức độ đóng góp và cống hiến của nhân viên mình. Đối với nhân viên thì cần tạo cho mình phong cách làm việc chuyên nghiệp, hết mình vì khách hàng. Tính chuyên nghiệp thể hiện ở trình độ của cán bộ ngân hàng, tính chính xác, nhanh chóng, đáng tin cậy của dịch vụ cung cấp và kỹ năng giải quyết vấn đề của nhân viên, luôn đặt khách hàng vào vị trí trung tâm. Phục vụ tốt khách hàng nội bộ là nền tảng phục vụ khách hàng bên ngoài.

- **Môi trường chia sẻ thông tin nội bộ, đề cao sự phối hợp giữa các phòng ban bộ phận và giữa nhân viên trong ngân hàng**

Chia sẻ thông tin nội bộ trong ngân hàng là vô cùng quan trọng, nếu ban lãnh đạo trong ngân hàng tạo điều kiện cho việc thu thập và chia sẻ thông tin sẽ hỗ trợ rất nhiều nâng cao hiệu suất doanh nghiệp. Việc xây dựng một môi trường làm việc trong đó các phòng ban liên kết chặt chẽ, phối hợp thông tin các thành viên đều có

khả năng làm việc nhóm, phối hợp với nhau hướng tới mục tiêu chung là làm hài lòng khách hàng thì sẽ gián tiếp nâng cao hiệu quả CRM. Thực tế các doanh nghiệp chưa xây dựng được văn hóa làm việc như trên. Các phòng ban, các bộ phận chỉ quan tâm đến nhiệm vụ mục tiêu riêng mà không có thái độ hợp tác đúng mức trong việc phục vụ khách hàng chung.

1.2.4.2. Chính sách lương thưởng, đánh giá và khen thưởng

- **Chính sách lương thưởng hợp lý**

Mọi nhân viên đi làm phần lớn và trước hết là để trang trải chi phí đáp ứng nhu cầu cơ bản. Lương chính là phần đền bù cho sức lao động bỏ ra, dựa trên năng lực và đóng góp của nhân viên, vì vậy việc có một mức lương, thưởng phù hợp là điều đầu tiên có giá trị quyết định mức độ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng nội bộ. Một chế độ lương cào bằng, không đánh giá đúng năng lực của nhân viên sẽ gây ra không ít tiêu cực, ảnh hưởng đến năng suất lao động, lãng phí nguồn lực, cổ xúy thối làm việc thiếu nhiệt tình, thiếu trách nhiệm của cán bộ ngân hàng.

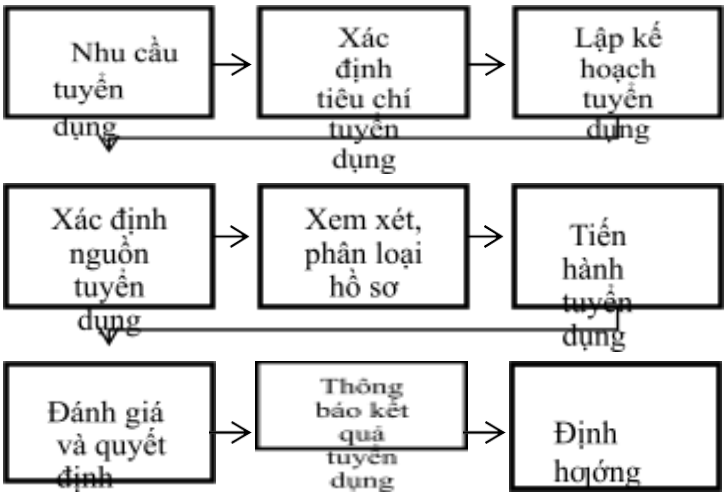
- **Chính sách đánh giá, khen thưởng**

Theo J.W.Marriott,Jr : "*Khuyến khích học, huấn luyện họ, quan tâm đến họ và trao phần thưởng cho họ. Nếu chúng ta đối xử nhân viên một cách tử tế họ sẽ đối xử với khách hàng chúng ta yêu như vậy. Nếu khách hàng được đối xử tử tế, họ sẽ quay lại với chúng ta"* (Ngọc Hoa, 2006).

Theo tháp nhu cầu của Maslow thì nhu cầu cao nhất của con người là được khẳng định, thể hiện khả năng, trình diễn bản thân, có được và được công nhận là thành đạt. Do đó, chính sách đánh giá và khen thưởng là một cách khuyến khích về mặt tinh thần. Các hình thức khen ngợi cũng không có công thức cố định. Nói một lời "cảm ơn", khen ngợi "làm tốt lắm" cũng là một cách khen ngợi đóng góp của nhân viên. Khen ngợi đúng lúc, đúng người, đúng việc là một cách nhấn mạnh sự coi trọng của ngân hàng đối với nhân viên, sẽ giúp nâng cao hơn nữa thành tích của nhân viên. Đặc biệt, tránh việc khen thưởng là một chỉ tiêu được phân bổ trên xuống như tình trạng một số doanh nghiệp nhà nước hiện nay, sẽ không khuyến khích được các cá nhân tập thể có thể phát huy được khả năng của mình.

1.2.4.3. Chiến lược tuyển dụng và đào tạo nhân sự

Tuyển chọn được nhân viên tốt là một trong những chìa khóa thành công của doanh nghiệp, bởi trong một môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, công nghệ thay đổi từng ngày, thì yếu tố con người càng được coi trọng. Nguồn lực con người là nguồn lực khó tìm và cần đầu tư lâu dài. Mỗi ngân hàng có những quy trình tuyển dụng riêng tuy nhiên căn bản quy trình tuyển dụng cần có các bước sau:



Sơ đồ 1.2: Quy trình tuyển dụng cơ bản

Nguồn: Trần Kim Dung (2015)

Công tác đào tạo cũng vô cùng quan trọng, kiến thức rất nhanh bị lỗi thời, do đó nhu cầu đào tạo và đào tạo lại rất quan trọng.

Thứ nhất, về đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ. Doanh nghiệp có thể đào tạo dưới hình thức mời các cán bộ có kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng. Đây là một hình thức đào tạo vừa tiết kiệm vừa đạt hiệu quả cao do kiến thức được truyền tải dễ hiểu, sát với thực tiễn và có tính thực hành cao. Tuy nhiên, kiến thức chỉ được bó hẹp trong phạm vi hiểu biết của doanh nghiệp, thiên về kinh nghiệm, và đôi khi các kiến thức trên đã quá lạc hậu thiếu tính hiện đại cập nhật thực tiễn.

Đào tạo có thể được tiến hành thông qua các khóa học ngắn hạn tại các trường, các trung tâm trong và ngoài nước. Hình thức này rất có hiệu quả đối với những nhân viên được coi là cán bộ nguồn của ngân hàng. Bên cạnh đó, luân chuyển cán bộ cũng là một hình thức đào tạo, qua đó nhân viên có cái nhìn rộng hơn, tổng thể hiểu rõ các chức năng nhiệm vụ và khắc phục được nhược điểm

chuyên môn hóa. Tuy nhiên 2 biện pháp trên đòi hỏi chi phí, thời gian cũng như có thể giảm năng suất lao động.

Thứ hai,về kỹ năng giao tiếp khách hàng. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp và đặc biệt là ngân hàng luôn chú ý đến vấn đề kỹ năng phục vụ khách hàng. Thực tế cho thấy để làm khách hàng hài lòng thì chất lượng sản phẩm luôn là cái đến sau còn thái độ và kỹ năng phục vụ khách hàng của nhân viên mới là điều gây ấn tượng đầu tiên còn đọng lại rất lâu với khách hàng, tạo nên một phần quan trọng trong trải nghiệm của khách hàng với doanh nghiệp. Do đó, các khóa học về kỹ năng giao tiếp lúc nào cũng cần thiết.

Trên đây là các biện pháp mà ngân hàng cần quan tâm để quản trị tốt quan hệ khách hàng nội bộ. Việc quản trị tốt khách hàng nội bộ sẽ là nền tảng cho quản trị tốt quan hệ khách hàng bên ngoài.

1.2.5. Tiến trình quản trị quan hệ khách hàng bên ngoài

1.2.5.1. Thiết lập quan hệ khách hàng

Đây là bước đầu tiên trong tiến trình quản trị quan hệ khách hàng bên ngoài. Để tiếp cận khách hàng, xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng, các NHTM cần thu thập những thông tin về khách hàng từ bên trong hoặc bên ngoài NHTM. Các thông tin khách hàng cần thu thập như: thông tin cá nhân, sở thích, các phàn nàn, khiếu nại, các kênh khách hàng thực hiện giao dịch với ngân hàng, phản ứng của khách hàng đối với các chiến lược tiếp cận quảng bá của ngân hàng. Từ đó, NHTM cần chọn cho mình chiến lược tiếp cần phù hợp sau:

- **Chiến lược tiếp cận trực tiếp**

Tiếp cận trước tiếp có nghĩa là liên hệ cá nhân với một khách hàng tiềm năng qua điện thoại, gặp trực tiếp, qua email, thư từ. Trong chiến lược này, NHTM đã có những thông tin nhất định về khách hàng của mình, tuy nhiên việc tiếp cận lần đầu tiên bằng hình thức qua thư điện tử, điện thoại cần tế nhị, phải cá nhân hóa bằng cách ghi tên, địa chủ cụ thể, đề cập vấn đề một cách rõ ràng, tránh quảng bá chung chung không đúng nhu cầu khách hàng đang quan tâm.

Sau lần tiếp cận đầu tiên, khách hàng đã quen với sản phẩm dịch vụ của ngân

hàng, thì NHTM có thể dùng cách liên lạc ít mang tính cá nhân hơn để tránh mất thời gian nhân lực như tạp chí điện tử hoặc email….

- **Chiến lược xây dựng mạng lưới môi giới, tổ chức và tham gia các sự kiện**

Các NHTM có thể tham gia vào các hội chợ thương mại, hội chợ việc làm, các sự kiện mang tính cộng đồng, tổ chức tài trợ cho sự kiện qua đó hình ảnh của NHTM sẽ được quảng bá rộng rãi, vô hình chung thu hút không những các đơn vị, các doanh nghiệp đến ngân hàng, mà còn thu hút các khách hàng cá nhân.

Mở rộng các đối tác môi giới bằng cách tìm kiếm những đối tác có cùng khách hàng để tạo nên những liên minh phục vụ khách hàng; giới thiệu các mối quan hệ cho các đối tác của mình, từ đó các đối tác sẽ giới thiệu thêm nhiều khách hàng mới tiềm năng. Hoặc ngân hàng có thể tận dụng nguồn khách hàng sẵn có của đối tác mình, từ đó sẽ giảm chi phí tìm kiếm khách hàng.

- **Chiến lược quảng bá**

Các NHTM cần tăng mạnh sức mạnh của truyền thông để đẩy mạnh hình ảnh của mình. Có nhiều phương thức để thực hiện như quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng (truyền hình, đài phát thanh, internet…) thực hiện thiết kế poster, standee, tờ rơi tại các điểm diễn ra sự kiện có mặt NHTM

Như vậy, để tiếp cận khách hàng, NHTM cần chọn cho mình phương thức phù hợp nhất, tùy vào đặc thù từng địa bàn, từng khách hàng, tùy vào nguồn lực của mình… mà NHTM có thể sử dụng riêng lẻ hoặc phối hợp các cách thức trên để đạt hiệu quả cao nhất. Trên cơ sở đó, NHTM sẽ thực hiện các biện pháp để chăm sóc, quản lý duy trì tối đa nguồn khách hàng kiếm được cũng như phát triển hơn nữa quan hệ khách hàng.

1.2.5.2. Quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng

Các giai đoạn khác nhau trong quản lý khách hàng có mối quan hệ chặt chẽ, liên tục và tuần hoàn. Thông tin về khách hàng cần được thu thập và cập nhật một cách thường xuyên liên tục và từ tất cả các bộ phận, phòng ban của ngân hàng.

- **Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng**

Các NHTM phải có cho riêng hệ thống dữ liệu chung về khách hàng. Đó là

nơi tập hợp những thông tin nền tảng nhất để định danh khách hàng như họ tên, địa chỉ, số điện thoại, chữ ký… Để thuận tiện cho công tác quản lý, NHTM thường tạo cho mỗi khách hàng một số hồ sơ riêng gọi là CIF (Customer Identify File). Từ số hồ sơ khách hàng này sẽ cho phép ngân hàng truy cập những nội dung liên quan đến mỗi khách hàng như: số tài khoản, lịch sử các giao dịch trên tài khoản, số dư tài khoản, các giao dịch thẻ,…. Từ đó mở rộng ra NHTM có thể nắm bắt thêm về thói quen, sở thích, thu nhập và những dấu hiệu định danh khác của khách hàng.

Tập hợp các thông tin dữ liệu về khách hàng sẽ hỗ trợ rất nhiều trong việc điều hành hoạt động kinh doanh. Dữ liệu về khách hàng phải được lưu trữ bằng cơ sở dữ liệu điện tử, bằng giấy và luôn cần được cập nhật thường xuyên. Điều quan trọng hơn nữa đó là tính bảo mật thông tin khách hàng. Các thông tin tài chính của khách hàng là một thông tin vô cùng nhạy cảm, NHTM cần đảm bảo tính bảo mật, nghiêm cấm các hành vi sử dụng trái phép các thông tin cho mục đích riêng.

Như vậy việc xây dựng được một hệ thống cơ sở thông tin dữ liệu khách hàng là vô cùng quan trọng, tạo nền tảng cho hoạt động của NHTM trong việc tổ chức hoạt động chăm sóc khách hàng, nắm bắt và phân loại khách hàng để có những định hướng cho việc chăm sóc từng nhóm khách hàng riêng. Bên cạnh đó, việc tổ chức tốt cơ sở dữ liệu về khách hàng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các bộ phận trong ngân hàng tra cứu, tổ chức phối hợp, cập nhật thông tin khách hàng.

- **Phân loại khách hàng**

Việc phân loại khách hàng là một bước vô cùng quan trọng để NHTM biết rõ hơn về khách hàng của mình. Nguyên tắc Pareto chi ra rằng 80% lợi nhuận của doanh nghiệp đến từ 20% khách hàng. Dó đó, xác định được đâu là 20% khách hàng mang lại 80% giá trị lợi nhuận cho NHTM là rất quan trọng nó sẽ đem lại hiệu quả cao trong về chăm sóc đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng này.

Tuy nhiên, việc phân loại khách hàng cần dựa vào tiêu chí giá trị suốt đời của khách hàng chứ không chỉ dựa trên lợi nhuận từ một vài giao dịch riêng lẻ. NHTM cần dựa vào những dữ liệu giao dịch trong thời gian đủ dài của khách hàng: phí thu từ khách hàng trong mỗi giao dịch, chi phí phục vụ, chi phí tìm kiếm khách

hàng, lợi ích gián tiếp khách hàng mang lại… Từ đó, sẽ thực hiện phân loại các nhóm khách hàng khác nhau. Bên cạnh đó, có những khách hàng mặc dù thời gian giao dịch chưa lâu, lợi nhuận mang lại cho NHTM chưa cao, nhưng cũng cần được phát hiện xếp vào khách hàng tiềm năng: khách hàng có doanh số tăng trưởng tốt, khách hàng VIP ở những ngân hàng đối thủ, khách hàng thuộc diện ngoại giao, mang lại giá trị về mặt thương hiệu…

Mặt khác, việc phân loại khách hàng theo tiêu chí khác như nhu cầu cũng quan trọng. NHTM cần xác định các nhóm khách hàng có nhu cầu tương thích để dễ phân phối theo nhóm, nâng cao hiệu quả phục vụ, cũng như đáp ứng được số lượng lớn một cách nhanh chóng và khoa học hơn.

- **Cá biệt hóa khách hàng**

Nhu cầu của khách hàng là vô cùng đa dạng, NHTM cần nắm bắt được nhu cầu đó và đưa các sản phẩm có tính phù hợp nhằm đáp ứng được nhu cầu của từng nhóm khách hàng khác nhau. Cá biệt hóa khách hàng là đem lại cho khách hàng cảm giác được trân trọng, được làm "khách hàng đặc biệt", từ đó thúc đẩy khách hàng quay trở lại giao dịch nhiều hơn và giới thiệu dịch vụ của ngân hàng tới bạn bè, người thân. Đây chính là cơ sở không chỉ góp phần làm thỏa mãn nhu cầu khách hàng mà còn làm tăng giá trị và xây dựng được mối quan hệ lâu dài bền vững.

Tuy nhiên, việc cá biệt hóa sản phẩm, cá biệt hóa khách hàng cần được cân nhắc với chi phí và lợi ích mang lại, tránh việc tạo ra những sản phẩm quá cá biệt chỉ đáp ứng được một phần nhỏ nhu cầu khách hàng, nhưng lợi ích mang lại là không đáng kể; do đó việc cá biệt sản phẩm, cá biệt khách hàng cần phối hợp với sự phân loại khách hàng, cá biệt hóa sẽ phát huy hiệu quả với nhóm khách hàng VIP.

Như vậy, quản lý khách hàng tốt sẽ hỗ trợ NHTM có thông tin một cách đầy đủ, tổng quát. Qua đó, ngân hàng sẽ xác định được nhu cầu của khách hàng, đưa ra những giải pháp tốt nhất chăm sóc khách hàng. Các biện pháp trên sẽ tạo ra nền tảng tốt để NHTM tìm kiếm thêm nhiều khách hàng mới, duy trì tối đa khách hàng hiện hữu, củng cố thêm lòng trung thành của khách hàng.

1.2.5.3. Chăm sóc khách hàng

Nội dung của bước này là NHTM phải nỗ lực trong công tác chăm sóc khách hàng, tạo được thêm nhiều giá trị cho mối quan hệ với khách hàng và làm thỏa mãn hơn nữa khách hàng. Các biện pháp cụ thể phụ thuộc vào từng NHTM và đặc điểm khách hàng mà họ hướng tới, song có một số biện pháp chung sau:

- **Thứ nhất, cam kết cung ứng được chất lượng sản phẩm, dịch vụ**

Khi mua bất cứ mặt hàng nào, cái mà người ta quan tâm nhất đó chất lượng sản phẩm. Vì sản phẩm của ngân hàng là cung ứng dịch vụ liên quan đến tiền, do đó chất lượng dịch vụ cao thể hiện được tính trách nhiệm ngân hàng khi nắm giữ tài sản của khách hàng, tính chuyên nghiệp trong hoạt động kinh doanh. Các sản phẩm NHTM đưa ra phải mang tính cạnh tranh, phải đánh đúng nhu cầu của khách hàng, và các sản phẩm này cần được đưa tới khách hàng bằng thái độ cầu thị nhất, để khách hàng cảm thấy được mình chính là "thượng đế".

Hiện nay, các NHTM đang và sẽ có vị thế cạnh tranh tương xướng nhau hơn, những lợi thế cạnh tranh về vốn, công nghệ,… sẽ dần mất đi. Với cùng một sản phẩm, dịch vụ chỉ có thể cạnh tranh nhau bằng giá hoặc chất lượng. Cạnh tranh bằng giá chưa bao giờ là cách hay đối với các doanh nghiệp. Trong khi đó, cạnh tranh về chất lượng dịch vụ mang lại cho người bán và người mua, và cạnh tranh trên phương diện này là không bị giới hạn nếu biết cách khai thác dưới khía cạnh con người. Do đó, việc đưa ra cam kết về tiêu chuẩn trong cung cấp dịch vụ là một giải pháp hiệu quả để phát triển quan hệ khách hàng (Lê Hoàng Tùng, 2014)

Như vậy, những cam kết về dịch vụ, thái độ cầu thị trong chăm sóc khách hàng, tin cậy chuẩn mực trong mỗi nghiệp vụ, hướng tới cung cấp những giá trị khách hàng mong muốn sẽ là cách tốt nhất để tìm kiếm và giữ chân khách hàng.

- **Thứ hai, tăng cao giá trị cho khách hàng**

NHTM có thể kết hợp các công cụ marketing đặc biệt để tạo ra sự gắn bó và thỏa mãn nhu cầu cho khách hàng cụ thể :

Triển khai chương trình chăm sóc và quan hệ với khách hàng mục tiêu để duy trì và phát triển mối quan hệ. Mỗi mối quan hệ của khách hàng luôn có 3 giai

đoạn, thứ nhất là khởi đầu giao dịch, thứ hai là đã giao dịch nhiều lần, và trở nên quen với NHTM, và giai đoạn cuối là mối quan hệ đi vào "khoảng lặng" nếu NHTM không thường xuyên quan tâm đến khách hàng của mình thì sẽ dễ dàng dẫn đến mất khách hàng. Các chương trình chăm sóc khách hàng rất đa dạng như:

+ Các chương trình tri ân khách hàng quen, nhận dạng khách hàng trung thành: Cấp thẻ VIP, phiếu mua hàng, mã dự thưởng, các chương trình ưu đãi cụ thể. Tuy nhiên các chương trình này dễ bị đối thủ bắt chước và không duy trì được lợi thế trong thời gian dài

+ Dành những điều khoản ưu đãi cho phân nhóm khách hàng cụ thể như tặng quà tặng tri ân có giá trị, giao dịch ưu tiên, tặng quà sinh nhật, các tour du lịch, các hội nghị riêng với khách hàng

+ Thường xuyên thăm hỏi, tìm hiểu nhu cầu và những khó khăn của khách hàng, kết hợp những giải pháp cụ thể giúp đỡ khách hàng nếu cần. Đặc biệt, chăm sóc khách hàng bằng việc cung cấp thông tin nhanh chóng, chính xác về các sản phẩm mới, lãi suất cạnh tranh, dịch vụ tiện ích mới… thông qua email, tin nhắn để khách hàng nắm bắt thông tin. Sự minh bạch trong thông tin thể hiện sự quan tâm toàn diện đến khách hàng, tạo điều kiện gắn bó giữa NHTM và khách hàng.

+ Chương trình đồng hành, tài trợ cho các hoạt động của khách hàng, các hội nghị khách hàng.

+ Luôn tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái khi đến giao dịch bằng cách nâng cấp cơ sở hạ tầng, trang bị thiết bị hiện đại, hài hòa sạch sẽ và sang trọng. Mỗi ngân hàng cần bày trí riêng cho mình sao cho đảm bảo sạch sắp xếp khoa học, hợp lý về trang trí nội thất, cách bố trí bãi giữ xe, bảng hướng dẫn, quầy giao dịch, bảng thông báo các thông tin tỷ giá lãi suất cũng như làm nổi bật được thương hiệu riêng biệt của NHTM.

- **Thứ ba, xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng tới khách hàng**

NHTM cần xây dựng môi trường thể hiện sự gắn kết với khách hàng thông qua cách đối xử với khách hàng, bạn hàng, đối tác và các cơ quan hữu quan. Để xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng tới khách hàng, NHTM cần thực hiện:

+ Tạo không gian thư giãn cho khách hàng đến giao dịch. Theo "CEO for Feet" của Harold Ritterburg, "Chúng tôi cho rằng điều quan trọng là chỉ cần khách hàng vào và cảm thấy thoải mái trong doanh nghiệp bạn" (Lê Thị Huyền Diệu, 2011) hay theo T.Scott Gros in Outrageous "Các chuyên gia phục vụ khách hàng luôn quan tâm đến những lúc khách hàng chờ đợi. Họ làm cho khu vực chờ đợi trở nên thú vị và các dịch vụ thông minh cho khách hàng có ấn tượng tốt đẹp và không quên lúc chờ đợi tại doanh nghiệp bạn".

Nhiều NHTM tạo ra không gian thoáng đãng cho khách hàng với một quầy bar, khách hàng có thể uống nước, đọc báo tạp chí, xem tivi, lướt web trong thời gian chờ đợi quá lâu. Do đó, việc trải nghiệm thời gian chờ đợi thú vị tại các ngân hàng sẽ là chất xúc tác tăng cường mối quan hệ khách hàng.

+ Nâng cao văn hóa phục vụ khách hàng của nhân viên, trước hết dịch vụ phải nhanh gọn, tiết kiệm thời gian. NHTM cần quan tâm những vấn đề nhỏ nhặt nhất, từ cách bố trí ghế ngồi, các quầy giao dịch, form mẫu , máy móc và thiết bị hỗ trợ và làm thế nào để giao dịch diễn ra thuận tiện nhanh chóng…

Thái độ phục vụ khách hàng với quan điểm "cung ứng dịch vụ với nụ cười thân thiện" và "khách hàng luôn luôn đúng" là vô cùng cần thiết. Nhân viên NHTM cần được ăn mặc theo chuẩn, gọn gàng sạch sẽ, luôn mỉm cười tận tình nhìn thẳng vào mặt khách hàng. Trong tất cả các trường hợp phàn nàn thì khách hàng luôn đúng và đều là lỗi của ngân hàng, lỗi của nhân viên. Đối với ngành kinh doanh ngân hàng, giữ thái độ đúng đắn và bí mật thông tin khách hàng là điều quan trọng nhất.

- **Thứ tư, đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động chăm sóc khách hàng**

+ Chăm sóc khách hàng phải dựa trên kết quả phân loại khách hàng, đưa ra những phương pháp phù hợp trong công tác chăm sóc các phân khúc khách hàng khác nhau, tạo hiệu quả trên nhiều phương điện. Việc chăm sóc khách hàng cần lựa chọn thời điểm thích hợp và tần suất chăm sóc để không những làm hài lòng khách hàng mà còn tiết kiệm chi phí. NHTM có thể hy sinh lợi ích ngắn hạn để thu hút khách tiềm năng của đối thủ, hay củng cố mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

+ Việc chăm sóc khách hàng phải được diễn ra đồng thời, cần có sự phối hợp

của các phòng ban bộ phận trong ngân hàng từ giao dịch viên, thủ quỹ, bảo vệ, lái xe…, đồng thời tất cả các điểm giao dịch đều phải thể hiện sự chăm sóc khách hàng qua chất lượng phục vụ. NHTM cần phát triển mở rộng các chi nhánh tạo mạng lưới rộng khắp, thể hiện được tiện ích cao nhất trong phục vụ khách hàng địa phương, và nâng cao tính cạnh tranh.

- Thứ năm, xây dựng cơ chế thông tin qua lại với khách hàng

Cơ chế thông tin hai chiều giữa NHTM và khách hàng cần được xây dựng sao cho bất kỳ sự ra đời của sản phẩm dịch vụ nào hay sự thay đổi về chính sách đãi ngộ khách hàng, các chương trình tri ân, khuyến mãi của ngân hàng khách hàng đều nắm rõ. Ngược lại, bất kỳ nhu cầu nào, sự phàn nàn khiếu nại nào của khách hàng, NHTM cũng kịp thời nắm được để giải quyết. Chính cơ chế thông tin hai chiều hiện đại, cập nhật sẽ giúp cho NHTM gần khách hàng của mình hơn trên cơ sở đó giúp NHTM hiểu hơn về khách hàng của mình hỗ trợ cho công tác quản trị QHKH.

1.2.5.4. Đánh giá sự hài lòng của khách hàng

Sự hài lòng là một công cụ quan trọng để biết được chất lượng của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng trong NHTM. Việc quản trị tốt các hoạt động của mình từ khâu thiết lập, tổ chức, chăm sóc khách hàng sẽ giúp cho khách hàng hài lòng. Như vậy NHTM cần đánh giá được mức độ hài lòng của khách hàng, từ đó biết được đâu là điểm mạnh điểm yếu trong tiến trình CRM là vô cùng quan trọng.

Theo Terrence Levesque định nghĩa thì sự hài lòng của khách hàng chính là trạng thái, cảm nhận của khách hàng đối với nhà cung cấp dịch vụ (Terrence Levesque - Gordon H.G. McDougall, 1996). Cụ thể hơn sự hài lòng được thể hiện qua 3 trạng thái theo định nghĩa của Philip Kotler như sau”

- Nếu khách hàng nhận được nhiều hơn cái họ mong đợi về sản phẩm dịch vụ đó thì khách hàng sẽ cảm thấy thỏa mãn và thích thú khi sử dụng.
- Nếu khách hàng nhận được giống như cái mà họ mong đợi thì đó là hài lòng
- Nếu kết quả nhận được không bằng, ít hơn mong đợi thì đó là không hài lòng Và khi khách hàng không hài lòng sẽ dẫn đến khiếu nại, phàn nàn. Điều mà NHTM cần làm là giải quyết các khiếu nại phàn nàn đến nơi, đến chốn để xoay

chuyển từ chỗ khách hàng không hài lòng thành hài lòng. Theo thống kê được cập nhật trong cuốn "Customer Relationship Management" của Paul Gray xuất bản 2001 cho thấy rằng 50 – 70% khách hàng phàn nàn về doanh nghiệp sẽ quay lại với doanh nghiệp nếu các phàn nàn đó được giải quyết triệt để.

Để giải quyết được các khiếu nại của khách hàng đòi hỏi NHTM phải có một hệ thống các kênh thông tin linh hoạt, dễ dàng tiếp cận khách hàng. Tức là các hệ thống thông tin cần được cập nhật thường xuyên, kiện toàn và được chia sẻ trong toàn ngân hàng. Bên cạnh đó, cán bộ nhân viên trong ngân hàng cần được trang bị kiến thức chuyên môn để có thể giải quyết nhanh và chính xác các khiếu nại.

Đo lường được sự hài lòng của khách hàng để nắm bắt được những khiếu nại, phàn nàn, để phát huy những điểm mạnh trong chăm sóc khách hàng là điều vô cùng thiết yếu. Để đo lường sự hài lòng của khách hàng trong nghiên cứu marketing thì mô hình Servqual được dùng phổ biến (Parasuraman - Zeithaml - Berry, 1988).

Mô hình Servqual, được xây dựng nhằm đưa ra sự so sánh giữa các yếu tố mà khách hàng mong đợi khi sử dụng sản phẩm dịch vụ (expectation) và các giá trị khách hàng cảm nhận được (perception). Thang đo SERVQUAL đo lường chất lượng dịch vụ dựa trên sự cảm nhận bởi chính các khách hàng sử dụng dịch vụ. Parasuraman & ctg (1988) cho rằng, bất kỳ dịch vụ nào, chất lượng dịch vụ cảm nhận bởi khách hàng có thể được xây dựng dựa trên các thành phần sau:

- Tin cậy (reliability): nói lên khả năng cung cấp dịch vụ, đòi hỏi NHTM cần thực hiện một cách chuyên nghiệp và đúng thời hạn, tôn trọng các cam kết với khách hàng trước đó. Khả năng này thể hiện qua tên tuổi và tiếng tăm của NHTM, nhân cách của nhân viên phục vụ giao tiếp với khách hàng.
- Đáp ứng (Responsiveness): tiêu chí đo lường khả năng thực hiện làm thỏa mãn nhu cầu, sự mong muốn của khách hàng cũng như sự sẵn sàng giải quyết các khiếu nại phàn nàn khi khách hàng không hài lòng.
- Năng lực phục vụ (Competence): Nói lên trình độ chuyên môn trong cung cấp dịch vụ ngân hàng. Khả năng này biểu hiện khi nhân viên tiếp xúc với khách hàng sao cho niềm nở, tôn trọng và thân thiện cũng như thể hiện khả

năng nghiên cứu để nắm bắt thông tin liên quan cần thiết

- Tiếp cận (access): liên quan đến việc tạo mọi điều kiện dễ dàng cho khách hàng trong việc tiếp cận với NHTM, với dịch vụ ngân hàng sao cho tiện lợi như rút ngắn thời gian chờ đợi của khách hàng, mạng lưới ngân hàng và giờ mở cửa thuận lợi cho khách hàng.
- Thông tin (Communication): liên quan đến việc giao tiếp, thông đạt cho khách hàng bằng ngôn ngữ mà họ (khách hàng) hiểu biết dễ dàng và lắng nghe về những vấn đề liên quan đến họ như giải thích dịch vụ, chi phí, giải quyết khiếu nại thắc mắc.
- An toàn (Security): liên quan đến khả năng bảo đảm sự an toàn cho khách hàng, thể hiện qua sự an toàn về vật chất, tài chính và bảo mật thông tin.
- Hiểu biết khách hàng (Understanding customer): thể hiện qua khả năng hiểu biết và nắm bắt nhu cầu của khách hàng thông qua việc tìm hiểu những đòi hỏi của khách hàng, quan tâm đến cá nhân họ và nhận dạng được khách hàng thường xuyên.
- Phương tiện hữu hình (Tangible): thể hiện hình ảnh thương hiệu, diện mạo của ngân hàng, qua ngoại hình, trang phục của nhân viên phục vụ, các trang thiết bị hỗ trợ cho dịch vụ.

Như vậy, các nhân tố này sẽ góp phần tạo nên sự hài lòng của khách hàng và thùy thuộc vào lĩnh vực, đối tượng được nghiên cứu mà các thành phần trên được chi tiết hóa thành các thang đo để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về hàng hóa dịch vụ đó.

1.2.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng thương mại

1.2.6.1. Nhu cầu của khách hàng

Để có được chiến lược và hoạt động quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả, doanh nghiệp phải hiểu sự kỳ vọng của khách hàng. Nếu doanh nghiệp không thể đáp ứng được sự mong đợi tối thiểu của khách hàng, thì họ cần phải nỗ lực hơn. Khách hàng thường trở nên hài lòng khi người cung cấp hứa ít làm nhiều. Sự kỳ

vọng về cùng một sản phẩm dịch vụ của khách hàng là khác nhau, có thể bị chi phối bởi nhiều yếu tố như yếu tố xã hội và nhân khẩu học, tình hình kinh tế, điều kiện giáo dục, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, kinh nghiệm của khách hàng,…

1.2.6.2. Cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại

Cạnh tranh là một động lực tất yếu để phát triển, chính sự canh tranh sẽ giúp mỗi NHTM nhìn lại mình so với đối thủ, để ngày càng có những quyết định chiến lược đúng với thời cuộc hơn, học hỏi từ đối thủ là cách nhanh nhất để không bị lạc hậu và hoàn thiện hơn trong hệ thống quản trị quan hệ khách hàng của mình. Nếu không có đối thủ, khách hàng khi sử dụng dịch vụ ngân hàng cũng không có sự so sánh giữa các NHTM với nhau, và từ đó NHTM cũng khó có thể biết được vị thế của mình trong thị trường ngân hàng, vị thế trong lòng khách hàng, cũng như đâu là điểm mạnh điểm yếu của bản thân.

1.2.6.3. Chiến lược trong quản trị quan hệ khách hàng

Đây là yếu tố quyết định đến tính hiệu quả của toàn bộ hệ thống CRM, chiến lược chi phối công nghệ sử dụng, quy định cơ cấu tổ chức và định hướng phục vụ khách hàng. Chiến lược đúng đắn sẽ tạo nên sự thay đổi cấu trúc từ các phòng ban rời rạc sang cấu trúc tổ chức liên kết chặt chẽ các chức năng quản trị cơ bản.

1.2.6.4. Dịch vụ ngân hàng

Dịch vụ mà NHTM cung cấp có đáp ứng được nhu cầu của xã hội hay không sẽ quyết định được sự thành công của hoạt động CRM. Bên cạnh đó, NHTM cần cung cấp các dịch vụ về tài chính cho khách hàng một cách nhanh chóng, an toàn và chính xác với chi phí thấp nhất đáp ứng được nhu cầu đa dạng của khách hàng.

1.2.6.5. Nguồn nhân lực

Yếu tố con người trong hoạt động CRM mang tính quyết định, chi phối cả chiến lược và công nghệ sử dụng, trong đó nhà quản lý đóng vai trò là mắt xích quan trọng đầu tiên kết nối chuỗi mắt xích, còn nhân viên chính là người trực tiếp gặp gỡ, giao dịch với khách hàng, trực tiếp tiếp nhận thông tin từ khách hàng. CRM luôn đòi hỏi phải có sự thay đổi về cách tổ chức và phương thức làm việc hàng ngày. Nếu nhân viên không hiểu được lý do của sự thay đổi, không được cung cấp

thông tin, không được đào tạo thì sẽ dẫn đến phản ứng ngược. Chính một nguồn nhân lực tốt sẽ khai thác được các nguồn lực khác của NHTM để đáp ứng được nhu cầu khách hàng.

1.2.6.6. Công nghệ ngân hàng

Là bộ phận cấu thành của CRM, nhờ công nghệ NHTM có thể tự động hóa quá trình cung cấp dịch vụ, tập hợp dữ liệu khách hàng cũng như quản lý giao dịch với khách hàng. Khi mà hệ thống NHTM lớn mạnh, phát triển với quy mô lớn, số lượng nhân viên không thể nhân rộng để đảm bảo hiệu quả thì công nghệ thông tin sẽ giúp ngân hàng quản trị hoạt động ngân hàng. Công nghệ được sử dụng trong thu thập và phân tích thông tin về khách hàng, phát triển các mô hình dự báo và các hình thức trao đổi với khách hàng trực tuyến. Công nghệ ngân hàng còn hỗ trợ khách hàng thực hiện các giao dịch ngoài quầy giao dịch như: email, ATM, máy POS, hệ thống đường dây nóng, trả lời tự động…

1.2.6.7. Cơ sở vật chất

Hoạt động CRM sẽ hiệu quả hơn nếu NHTM đầu tư cơ sở vật chất hiện đại, đây sẽ là một cách để góp phần gia tăng niềm tin của khách hàng. Sảnh giao dịch cần được bố trí hiện đại, khoa học và thẩm mỹ, có quầy riêng để tiếp khách VIP. Bên cạnh đó dịch vụ ngân hàng được trang bị máy móc, thiết bị hiện đại để hỗ trợ việc tiếp nhận, phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng.

1.2.6.8. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là một tài sản vô hình của doanh nghiệp. Một NHTM cần xây dựng được các giá trị văn hóa cốt lõi, từ đó nhân ra thành các phẩm chất đạo đức cho toàn thể cán bộ nhân viên. Văn hóa doanh nghiệp trước hết sẽ tạo ra những chuẩn mực đối xử trong nội bộ doanh nghiệp sau đó nhân rộng ra là đối xử với khách hàng. Mặc dù đây là tiêu chí vô hình nhưng ảnh hưởng rất lớn, quyết định sự thành công hay thất bại của NHTM nói chung, và hoạt động CRM nói riêng

1.2.6.9. Hoạt động quảng bá

Quảng bá thương hiệu là cầu nối giữa khách hàng và NHTM, thông qua đó đưa đến thị trường những hình ảnh chung nhất, đại diện cho thương hiệu và dịch vụ

của NHTM. Quảng cáo ở đây là bao gồm rất nhiều các hoạt động bao gồm quảng cáo trên phương tiện truyền thông, các hoạt động từ thiện, an sinh xã hội, các hội thảo thương mại nhằm đưa thương hiệu NHTM đến gần hơn với khách hàng qua đó sẽ thúc đẩy phát triển hoạt động CRM.

1.2.7. Tiêu chí đánh giá chất lượng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng

- Đánh giá bên trong bao gồm:

+ Giá trị đạt được từ KH,

+ Tỷ lệ hoàn thành mục tiêu đề ra

+ Khoảng thời gian từ thu nhận, xử lý thông tin đến khi ra quyết định thực hiện

+Tỷ lệ trao đổi, sử dụng thông tin về KH đối với các bộ phận có liên quan.

+Tỷ lệ thu nhập KH.

+ Tỷ lệ bán hàng cho cùng một đối tượng.

+ Khả năng tiếp nhận thông tin KH.

- Đánh giá bên ngoài

+ Tỷ lệ chuyển từ quan tâm sang mua sản phẩm.

+ Mức độ tin cậy của KH đối với DN: thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ...

+ Tỷ lệ thay đổi các thành phần của sản phẩm theo yêu cầu KH.

+ Tỷ lệ không hài lòng của KH đã sử dụng sản phẩm (theo tổng số KH).

1.3. BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.3.1. Kinh nghiệm của một số ngân hàng

1.3.1.1. Kinh nghiệm của BIDV

Là một đối thủ cạnh tranh khá ngang tầm với Vietcombank, BIDV luôn thể hiện được điểm mạnh của mình trên phương diện về quản trị quan hệ khách hàng. Trong một khảo sát về sự hài lòng khách hàng năm 2014, thì BIDV được đánh giá cao về thái độ phục vụ và dịch vụ hỗ trợ khách hàng. Thủ tục cũng được đánh giá là nhanh chóng đơn giản (đây cũng là nguyên nhân khiến nhiều khách hàng cân nhắc chọn ngân hàng này để nộp hồ sơ vay tiền). Bên cạnh đó, mức phí dịch vụ ở BIDV cũng không quá cao và phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng.

BIDV cũng mở rộng địa bàn hoạt động của mình, tính đến 25.11.2015 đã có đến 180 chi nhánh và 798 phòng giao dịch, hệ thống máy POS và ATM đã có mặt tại 63 tỉnh thành trên toàn quốc (BIDV, 2016). Từ đó, có thể thấy BIDV rất chú trọng trong việc phát triển địa bàn hoạt động, tăng cường sự thuận tiện trong giao dịch với khách hàng. Tuy nhiên, BIDV mở rộng mạng lưới giao dịch chưa phù hợp, nhiều điểm giao dịch tập trung quá gần nhau trên cùng một địa bàn dẫn đến lãng phí nguồn lực, cạnh tranh lẫn nhau.

Giao dịch tại BIDV thực hiện theo phương thức 1 cửa, tất cả các giao dịch sẽ được thực hiện tại quầy, các giao dịch viên sẽ thực hiện tất cả các giao dịch, điều này vô cùng thuận lợi cho khách hàng; tuy nhiên tính chuyên môn hóa chưa được phát huy, các giao dịch viên thực hiện quá nhiều nghiệp vụ sẽ hạn chế trong việc bán chéo sản phẩm. Đồng thời BIDV thực hiện đa dạng hóa việc giao chỉ tiêu cho cán bộ khách hàng. Đối với các chi nhánh lớn, bộ phận này sẽ được phân thành phòng khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân. Tuy nhiên, phần lớn cán bộ khách hàng BIDV cũng bị áp chỉ tiêu tín dụng khá lớn nên chưa thể thực hiện các chỉ tiêu khác. Chức năng chào bán và chăm sóc khách hàng bị hạn chế rất nhiều.

Hoạt động phối hợp nội bộ của BIDV cũng chưa được đánh giá cao, đa phần hệ thống các phòng giao dịch được giao chỉ tiêu về tín dụng cá nhân; do đó, đánh giá tín dụng doanh nghiệp được giao về chi nhánh. Việc phối hợp không nhịp nhàng giữa cán bộ phòng giao dịch và cán bộ khách hàng tại trụ sở sẽ khiến khách hàng thấy nhọc nhằn không biết đâu là đầu mối liên hệ khi có phát sinh sự cố.

Là một ngân hàng lớn, tuy nhiên BIDV chưa tập trung nhiều vào khâu định dạng thương hiệu của mình. Điển hình như đồng phục nhân viên của BIDV chưa để lại được ấn tượng trong lòng khách hàng, dễ bị nhầm lẫn bởi các thương hiệu khác.

1.3.1.2. Kinh nghiệm của Techcombank

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

khách hàng sẽ được cập nhật, bổ sung khi có sự thay đổi, phát sinh. Hiện tại, khách hàng quan hệ với ngân hàng sẽ được lưu trữ thông tin dưới 2 hình thức: hồ sơ giấy và lưu giữ trên phần mềm quản lý BĐS

Việc tiếp nhận các khiếu nại, góp ý của khách hàng hiện nay được thực hiện chủ yếu thông qua giao dịch trực tiếp, qua điện thoại, văn bản. Đối với khách hàng trực tiếp đến ngân hàng sẽ được nhân viên lễ tân tại quầy tiếp đón và nắm bắt thông tin chuyển bộ phận dịch vụ phục vụ.

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

Hoạt động tương tác với khách hàng tại Ngân hàng Techcombank đã phân tích và tìm hiểu khách hàng, đáp ứng yêu cầu của khách hàng với các điều kiện hiện tại của ngân hàng. Hoạt động tạo ra sự khác biệt đối với khách hàng tại Ngân hàng Techcombank 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.

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

Cũng giống như BIDV, Techcombank cũng có hạn chế trong việc mở rộng quan hệ khách hàng dựa trên áp đặt chỉ tiêu cá nhân nên áp lực là khá lớn. Từ đó dẫn đến những nhân thức mang tính cá thể, chỉ cần đảm bảo hoàn thành chỉ tiêu cá nhân, chưa quan tâm nhiều đến tính phối hợp cũng như lợi ích chung. Nhân viên còn chưa có nhiều cơ hội thảo luận, đề xuất, trao đổi với nhau và với cấp quản lý.

Những vấn đề đang tồn tại gây cản trở cho sự phát triển cũng như làm giảm chất lượng dịch vụ tại ngân hàng Techcombank trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

1.3.2. Bài học kinh nghiệm cho Vietcombank

Từ những điểm mạnh cũng như những hạn chế của các NHTM đối thủ trên, có thể rút ra được bài học kinh nghiệm cho Vietcombank như sau:

- Thứ nhất, về xây dựng chiến lược CRM

Xây dựng chiến lược CRM là bước đầu tiên quan trọng trong quá trình triển khai đối với NHTM. Tuy nhiên, thực tế cho thấy hầu hết các ngân hàng chưa quan tâm đúng mức đến việc xây dựng một chiến lược CRM hoàn chỉnh hoặc gặp khó khăn trong quá trình xây dựng chiến lược. Ví dụ, việc đánh giá vị trí hiện tại của ngân hàng liên quan đến giá trị, lòng trung thành và độ hài lòng của khách hàng chưa đủ vì thiếu thông tin khách hàng. Giá trị của khách hàng chỉ được đánh giá phiến diện theo doanh số, trong khi đó lòng trung thành và độ hài lòng là không đánh giá được

- **Thứ hai, chế độ lương thưởng phù hợp, phân bố chỉ tiêu kinh doanh hợp lý, xây dựng và bố trí nhân sự phù hợp, tăng tính phối hợp giữa các bộ phận**

Yếu tố con người là vô cùng quan trọng, bởi dự án CRM đòi hỏi sự quan tâm của rất nhiều bộ phận, từ ban lãnh đạo cấp cao cho đến các cấp quản lý trung gian và toàn bộ nhân viên trong ngân hàng. Mỗi người phải có nhận thức đầy đủ về CRM, xem khách hàng là trọng tâm cho mọi hoạt động ngân hàng.

Mô hình tổ chức của phần lớn các NHTM hiện nay vẫn theo kiểu cũ, chưa hoàn toàn áp dụng mô hình cấu trúc theo hướng khách hàng là trung tâm. Vì vậy, thay đổi tư duy về kinh doanh, quy trình làm việc là thách thức của Vietcombank khi triển khai CRM. Cụ thể, CRM đòi hỏi ngân hàng cần xây dựng một môi trường có tương tác cao giữa các bộ phận, phát huy tính tự chủ, dám chịu trách nhiệm của nhân viên nhiều hơn.

Muốn nhân viên hài lòng, làm việc có trách nhiệm hơn thì lãnh đạo phải biết

giao việc đúng người, đúng đúng việc đặc biệt là phân bổ chỉ tiêu hợp lý, không dẫn đến tình trạng quá tải, mà phải tạo điều kiện, biến chỉ tiêu thành động lực làm việc bằng lương thưởng, và ghi nhận thành quả đúng lúc

- Thứ ba, tăng cường đầu tư vào công nghệ

Một hình ảnh ngân hàng đẹp, có cơ sở vật chất tốt tạo sự thoải mái cho khách hàng khi đến giao dịch sẽ góp phần tăng thêm niềm tin và dễ dàng thu hút khách hàng. Đồng thời, hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, được đầu tư cập nhật hỗ trợ trong việc báo cáo chiết xuất dữ liệu về khách hàng, xây dựng được chương trình quản lý nhân viên, quản lý công việc, từ đó sẽ hỗ trợ rất lớn cho công tác CRM tại Vietcombank

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã phần nào hệ thống hóa được các kiến thức cơ bản liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng tại NHTM. Qua đó, ta thấy được vai trò quan trọng của quản trị quan hệ khách hàng bất kể đó là khách hàng nội bộ, hay khách hàng bên ngoài. Chương 1 đã trình bày tiến trình thực hiện CRM bao gồm thiết lập, quản lý, xây dựng và đánh giá sự hài lòng khách hàng. Đồng thời, tác giả cũng đưa ra những phân tích về các nhân tố ảnh hưởng đến CRM tại NHTM như nhu cầu của khách hàng, cạnh tranh giữa các NHTM, chiến lược trong quản trị quan hệ khách hàng, dịch vụ ngân hàng, nguồn nhân lực, công nghệ ngân hàng, cơ sở vật chất, văn hóa doanh nghiệp, hoạt động quảng bá.

Trong chương 1, tác giả cũng đưa ra bài học kinh nghiệm từ BIDV và Techcombank từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Vietcombank trong thời gian tới. Những nội dung này sẽ là cơ sở luận quan trọng để nghiên cứu thực trạng và đánh giá chất lượng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam trong chương 2

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NHTMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

2.1. SƠ LƯỢC VỀ NHTMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trước đây, nay là Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank), được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/4/1963, với tổ chức tiền thân là Cục Ngoại hối (trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam). Vietcombank chính thức hoạt động với tư cách là một ngân hàng TMCP vào ngày 02/6/2008 sau khi thực hiện thành công kế hoạch cổ phần hóa thông qua việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng.

Sau hơn nửa thế kỷ hoạt động trên thị trường, Vietcombank hiện có hơn 14.000 cán bộ nhân viên, với hơn 400 Chi nhánh/Phòng Giao dịch/Văn phòng đại diện/Đơn vị thành viên trong và ngoài nước, gồm 1 Hội sở chính tại Hà Nội, 1 Sở Giao dịch, 1 Trung tâm Đào tạo, 89 chi nhánh và hơn 350 phòng giao dịch trên toàn quốc, 2 công ty con tại Việt Nam, 2 công ty con và 1 văn phòng đại diện tại nước ngoài, 4 công ty liên doanh, liên kết. Bên cạnh đó, Vietcombank còn phát triển một hệ thống Autobank với hơn 2,100 máy ATM và trên 56,000 điểm chấp nhận thanh toán thẻ (POS) trên toàn quốc. Hoạt động ngân hàng còn được hỗ trợ bởi mạng lưới hơn 1,800 ngân hàng đại lý tại trên 176 quốc gia và vùng lãnh thổ.

Sở hữu hạ tầng kỹ thuật ngân hàng hiện đại, Vietcombank có nhiều lợi thế trong việc ứng dụng công nghệ tiên tiến vào xử lý tự động các dịch vụ ngân hàng, phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng điện tử dựa trên nền tảng công nghệ cao. Các dịch vụ: VCB Internet Banking, VCB Money, SMS Banking, Phone Banking,…đã, đang và sẽ tiếp tục thu hút đông đảo khách hàng bằng sự tiện lợi, nhanh chóng, an toàn, hiệu quả, tạo thói quen thanh toán không dùng tiền mặt cho đông đảo khách hàng. (Vietcombank, 2016).

2.1.2. Mô hình tổ chức của Vietcombank về quản trị quan hệ khách hàng

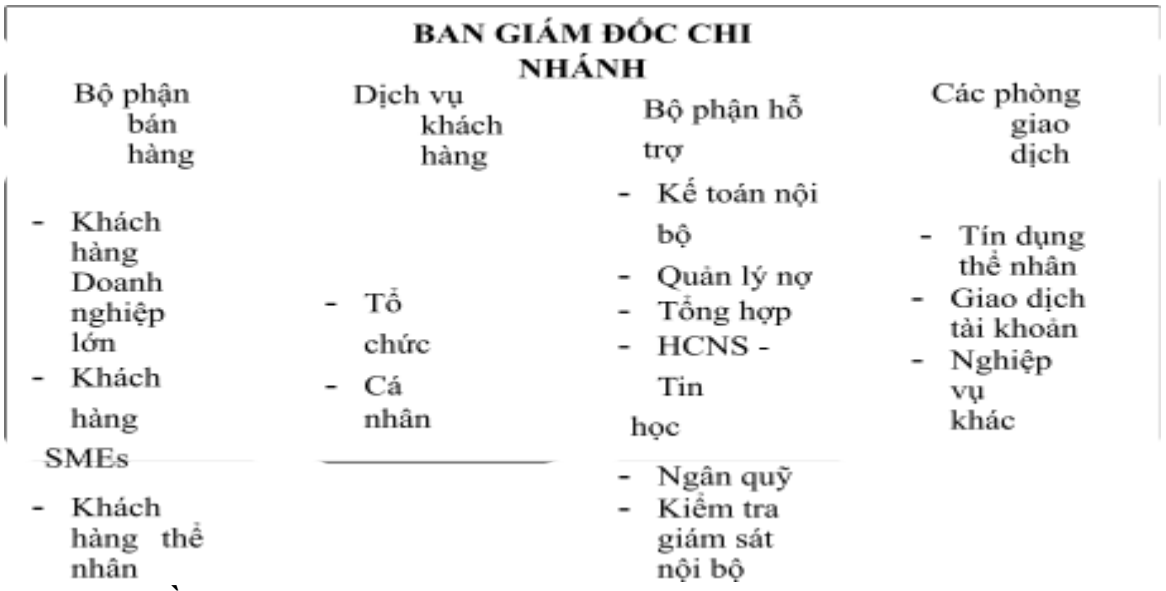
2.1.2.1. Mô hình tại Hội sở chính

Trụ sở chính của Vietcombank đặt tại Hà Nội, bao gồm nhiều phòng ban và

trung tâm có vai trò điều khiển các hoạt động chung của hệ thống. Mô hình tổ chức của Hội sở chính (phụ lục 1) bao gồm nhiều bộ phận, có liên quan trực tiếp đến hoạt động CRM. Hội sở chính của Vietcombank được chia thành nhiều khối trong quản lý điều hành, và mỗi khối đều có giám đốc điều hành bao gồm: Khối ngân hàng bán buôn, Khối Kinh doanh vốn, khối ngân hàng bán lẻ, Khối quản lý rủi ro, Khối tác nghiệp, Khối tài chính kế toán và các bộ phận hỗ trợ khác.

2.1.2.2. Mô hình tại chi nhánh

Năm 2015, Vietcombank đã thay đổi mô hình tổ chức tại các chi nhánh với 12 chức năng nhiệm vụ chuẩn tại từng chi nhánh. Vietcombank tiến tới thống nhất các bộ phận theo chức năng và tên gọi, duy trì các chức năng tối thiểu và bắt buộc



Sơ đồ 2.1. Mô hình hoạt động tại Sở giao dịch và các chi nhánh

(Nguồn:Vietcombank, 2015)

Việc thống nhất mô hình tổ chức của các chi nhánh tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản trị nội bộ, phối hợp giữa các chi nhánh khác nhau. Bên cạnh đó, tổ chức hoạt động theo 12 chức năng nhiệm vụ chuẩn sẽ giúp các bộ phận trong chi nhánh phối hợp tốt, tránh chồng chéo chức năng nhiệm vụ.

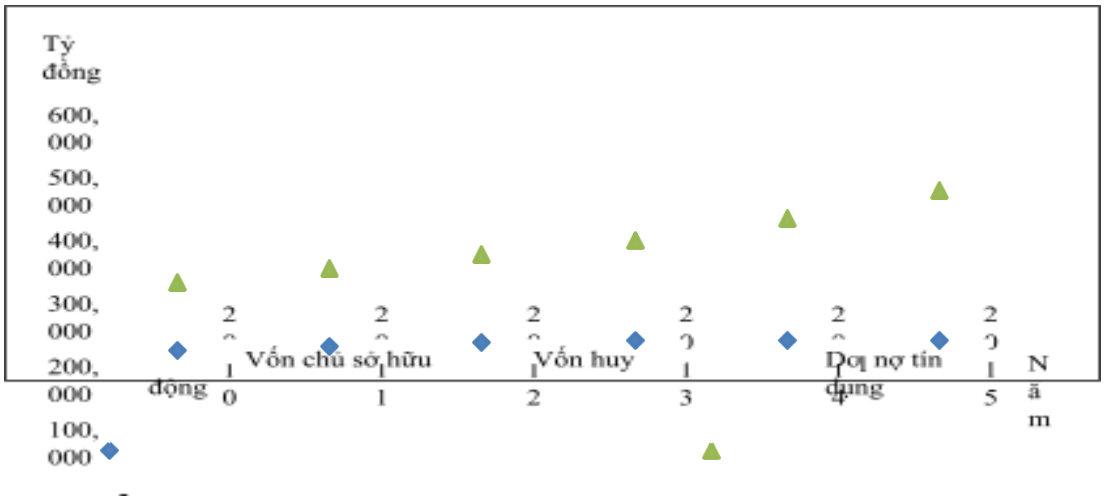
Bên cạnh đó, Vietcombank có 2 chi nhánh đặc biệt là Sở giao dịch và Hồ Chí Minh. Đây là 2 chi nhánh lớn nhất của hệ thống, lần lượt là các chi nhánh đầu mối phía bắc và phía nam. Do vậy, 2 chi nhánh này sẽ có thêm các phòng đặc biệt như

phòng quan hệ công chúng, phòng Marketing, phòng thanh toán liên ngân hàng….

2.1.3. Khái quát hoạt động kinh doanh của Vietcombank giai đoạn 2010 – 2015

2.1.3.1. Nguồn vốn và sử dụng vốn

Thay vì quản lý vốn bằng phương pháp phân tán tại các chi nhánh, Vietcombank chuyển sang áp dụng quản lý vốn theo hướng tập trung, đa dạng các hình thức huy động, từ đó tăng cường hiệu quả sử dụng vốn. Trong 5 năm gần đây, hoạt động huy động vốn từ nền kinh tế được tăng cường, chú trọng hơn các nguồn vốn không kỳ hạn với chi phí thấp; tập trung phát triển khách hàng doanh nghiệp - mảng bán buôn trên cơ sở đó để phát triển khách hàng cá nhân – mảng bán lẻ



Biểu đồ 2.1. Nguồn vốn và sử dụng vốn Vietcombank giai đoạn 2010 - 2015

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên giai đoạn 2010 – 2015)

Nhìn vào biểu đồ có thể thấy, sau khi tăng vốn chủ sở hữu năm 2011, 2012 do phát hành thêm cổ phiếu và ký hợp đồng chiến lược với cổ đông Mizuho Corporate Bank Ltd, nâng vốn chủ sở hữu lên 41,547 tỷ đồng, thì vốn chủ sở hữu của Vietcombank những năm sau đó, hầu như tăng rất ít. Thay vào đó, ngân hàng tập trung tăng trưởng nguồn vốn huy động thông qua việc áp dụng chính sách lãi suất linh hoạt, đẩy mạnh hoạt động CRM, có thể thấy giai đoạn 2010 – 2015 vốn huy động tăng trưởng cao, bình quân tăng trưởng đạt 19.7 %.

Vietcombank luôn xem hoạt động tín dụng là nhiệm vụ trọng tâm của mình, mặc dù giai đoạn 2010 – 2015, hoạt động tín dụng ngân hàng trên thị trường có nhiều bước thăng trầm, thế nhưng Vietcombank luôn đảm bảo sự tăng trưởng tín

dụng ổn định, bình quân tăng trưởng trong giai đoạn trên đạt 16.9 %; đảm bảo mức an toàn vốn cao với tỷ trọng bình quân. Vốn huy động/Dư nợ tín dụng: 120 %; kiểm soát chất lượng tín dụng tỷ lệ nợ xấu luôn dưới 3%; chỉ còn 1.84% vào 31/12/2015.

2.1.3.2. Hoạt động thanh toán quốc tế

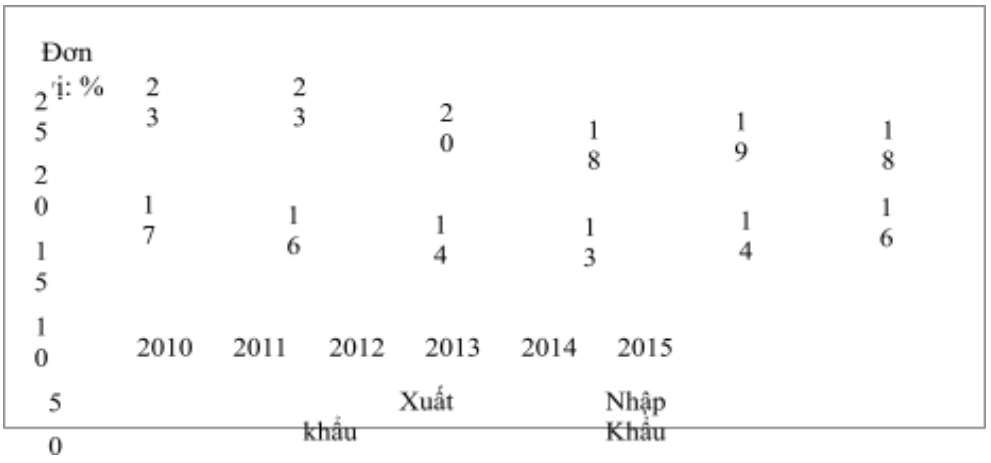
Vietcombank hiện vẫn luôn giữ vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực tài trợ thương mại và thanh toán quốc tế, với thị phần 30% đối với tài trợ thương mại và 16% đối với thanh toán quốc tế, mạng lưới ngân hàng đại lý khoảng 2000 ngân hàng trên toàn thế giới. Bên cạnh đó, Vietcombank dẫn đầu thị trường kinh doanh ngoại tệ , thu nhập từ hoạt động này chiếm 10% tổng thu nhập từ hoạt động kinh doanh.



Biểu đồ 2.2. Doanh số thanh toán xuất nhập khẩu giai đoạn 2010 – 2015

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên giai đoạn 2010 – 2015)

Tuy nhiên, sự tăng trưởng về doanh số thanh toán lại chưa tương xướng với thị phần hiện nay. Biểu đồ 2.3 cho thấy sự sụt giảm trong thị phần thanh toán quốc tế của Vietcombank. Vị thế của Vietcombank đang dần bị đe dọa khi mà các ngân hàng nước ngoài ngày càng hoạt động mạnh hơn tại thị trường Việt Nam, cũng như các NHTM trong nước cũng lấn sân, và cải tiến quy trình trong lĩnh vực này.

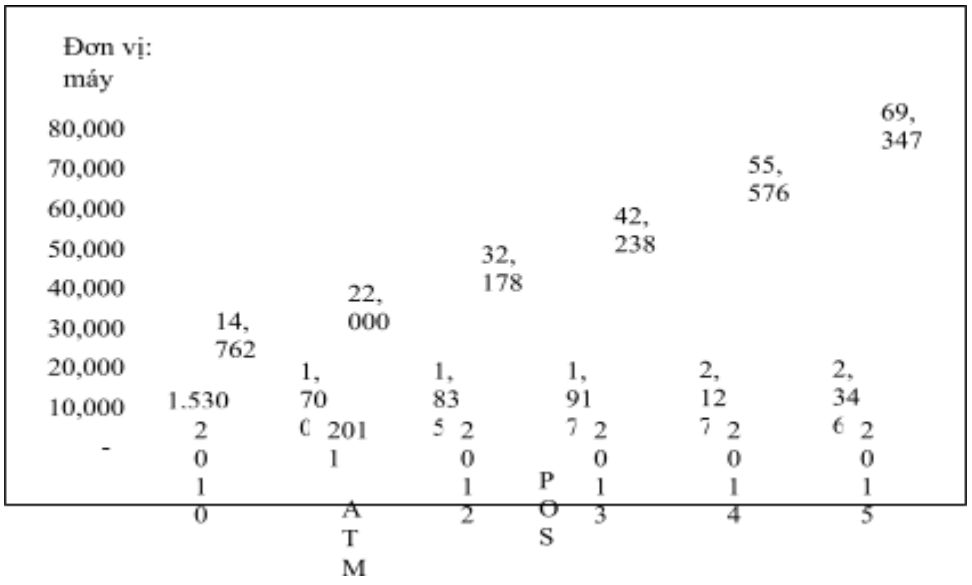


Biểu đồ 2.3. Thị phần thanh toán xuất nhập khẩu giai đoạn 2010- 2015

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên giai đoạn 2010 – 2015)

2.1.3.3. Hoạt động thẻ

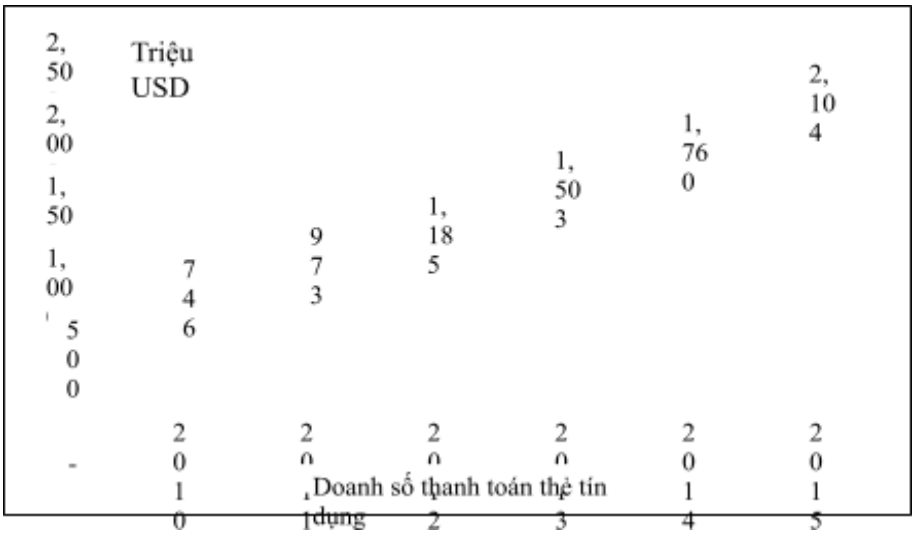
Với kỷ lục "Ngân hàng có sản phẩm thẻ đa dạng nhất Việt Nam" được Sách kỷ lục Việt Nam công nhận và là ngân hàng duy nhất tại Việt Nam chấp nhận thanh toán cả 7 loại thẻ ngân hàng thông dụng trên thế giới mang thương hiệu American Express, Visa, MasterCard, JCB, Diners Club, Discover và UnionPay. Vietcombank luôn tự hào với vị trí dẫn đầu về thị phần thanh toán thẻ trên thị trường Việt Nam. Mạng lưới rộng lớn với 2,346 ATM và 69,347 POS trên toàn quốc.



Biểu đồ 2.4. Tăng trưởng số lượng ATM và máy POS giai đoạn 2010- 2015

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên giai đoạn 2010 – 2015)

Theo báo cáo cuối năm 2015, Vietcombank vẫn là ngân hàng số 1 Việt Nam về thẻ tín dụng, với 30% thị phần tính theo số lượng thẻ phát hàng, 14% thị phần thẻ ghi nợ, 44% thị phần tính theo doanh thu từ thẻ tín dụng.

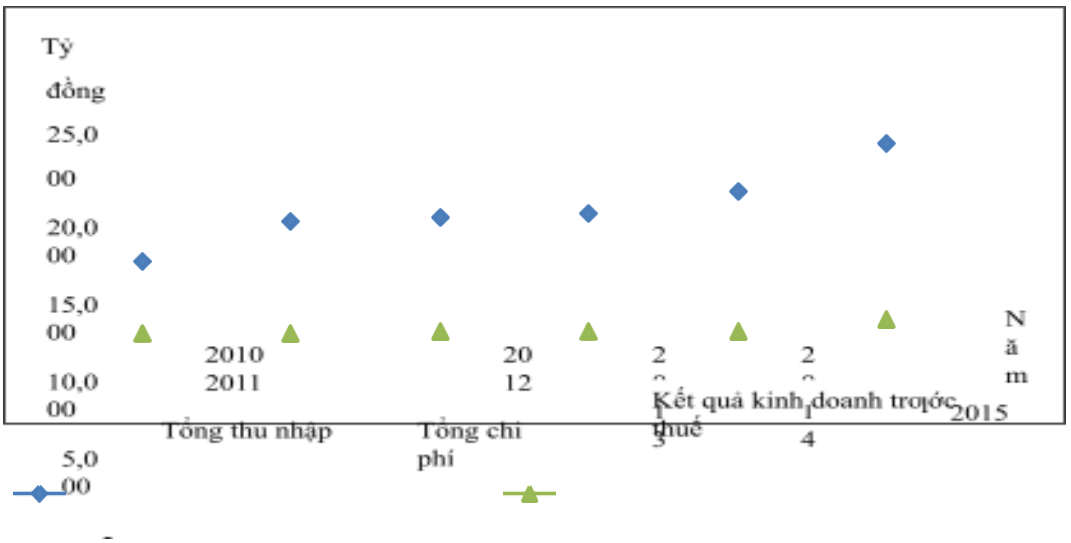


Biểu đồ 2.5. Doanh số thanh toán thẻ tín dụng giai đoạn 2010- 2015

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên giai đoạn 2010 – 2015)

2.1.3.4. Kết quả hoạt động kinh doanh

Năm 2011 phục hồi sau những tác động của khủng hoảng kinh tế toàn cầu 2009, Vietcombank đã tăng trưởng nhảy vọt về kết quả kinh doanh, tổng thu nhập đạt 28.9% so với năm 2010, tương đương với 14,871 tỷ đồng.



Biểu đồ 2.6. Kết quả hoạt động kinh doanh Vietcombank giai đoạn 2010 - 2015

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên giai đoạn 2010 – 2015)

Tuy nhiên, sự tăng trưởng về doanh thu lại đi kèm với sự tăng trưởng của chi phí bỏ ra, do đó, lợi nhuận trước thuế của Vietcombank trong giai đoạn 2010 – 2014 ít biến động, duy trì ở mức bình quân là 5,720 tỷ đồng. Năm 2015, với những nỗ lực trong công tác thu hồi nợ xấu, thu nhập từ lãi, nâng cao chất lượng dịch vụ … lợi nhuận trước thuế đã được nâng lên mức 6,830 tỷ đồng, tăng 17% so với năm 2014.

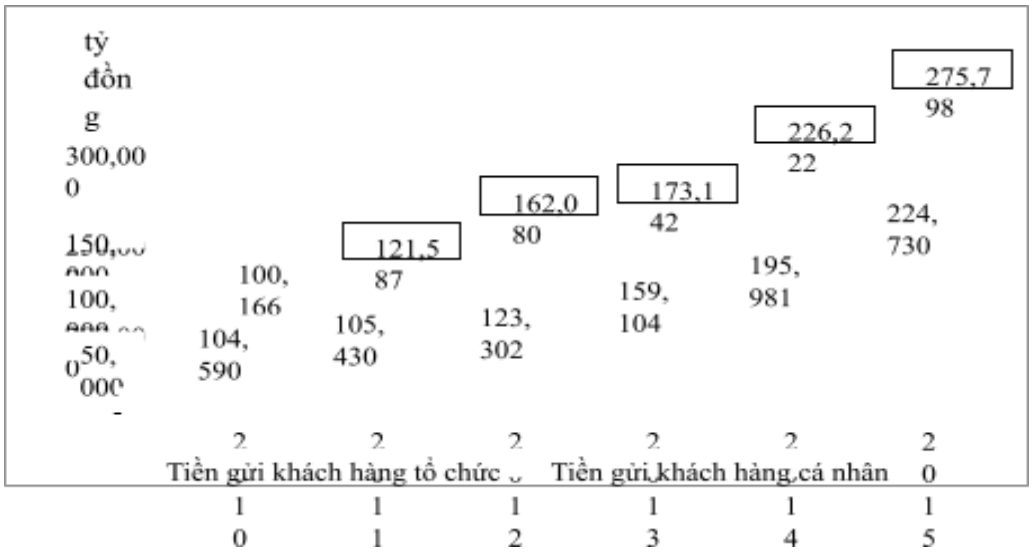
Ngành ngân hàng Việt Nam đang trong giai đoạn bão hòa, kinh doanh ngân hàng cạnh tranh ngày càng gay gắt. Vietcombank đặt ra cho mình thử thách chuyển đổi mô hình, áp dụng KPIs vào trong đánh giá cán bộ; mục đích nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, cải tiến hoạt động CRM, cũng như tiếp tục duy trì vị thế NHTM hàng đầu tại Việt Nam về chất lượng, hiệu quả kinh doanh và hạn chế rủi ro.

2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VIETCOMBANK

2.2.1. Thiết lập quan hệ khách hàng

Trước năm 2006, Vietcombank chỉ tập trung phát triển mảng bán buôn, tập trung vào các doanh nghiệp lớn. Tuy nhiên, để tối đa hóa hiệu quả hoạt động, phân tán rủi ro cũng như thích nghi trước áp lực cạnh tranh của thị trường, Vietcombank quyết định đẩy mạnh phát triển cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp. Do vậy, đầu tiên, Vietcombank đã tập trung phát triển mạng lưới mạnh mẽ. Tính đến năm 2015 số lượng khách hàng cá nhân đã đạt số lượng là trên 10 triệu, mạng lưới hoạt động được mở rộng khắp cả nước với 96 chi nhánh, 368 phòng giao dịch và 69,347 POS toàn quốc; nổi bật là năm 2015 Vietcombank đã khai trương 6 chi nhánh và 17 phòng giao dịch.

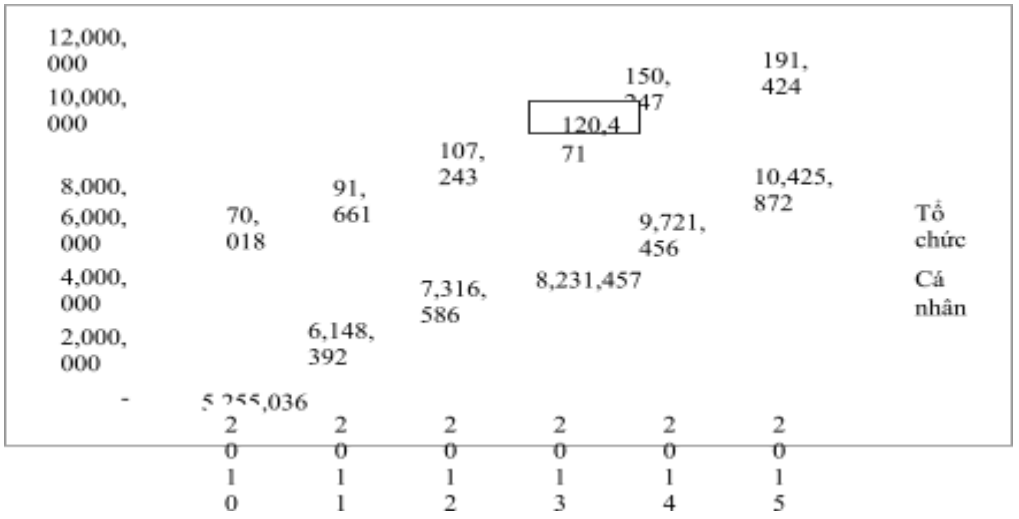
Cùng với sự phát triển về số lượng khách hàng, hệ thống thì tiền gửi từ khách hàng cá nhân và tổ chức tăng khá tốt qua các năm. Qua biểu đồ 2.7 có thể thấy, Vietcombank đã huy động được lượng lớn vốn từ khách hàng cá nhân, huy động vốn phân khúc dân cư ngày càng tăng là một dấu hiệu đáng mừng vì đây là nguồn huy động có tính ổn định cao cũng như qua đó thấy được chiến lược của Vietcombank trong đẩy mạnh mảng bán lẻ.



Biểu đồ 2.7. Tiền gửi phân loại theo nhóm khách hàng của Vietcombank giai đoạn 2010 - 2015

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên giai đoạn 2010 – 2015)

Tương tự với hoạt động tiền gửi, dư nợ cá nhân và phân khúc SME cũng chiếm tỉ lệ tăng dần, chính vì sự thay đổi trong phân bổ này đảm bảo tính an toàn vốn cho Vietcombank, vì cho vay thể nhân và SME là cách phân tán rủi ro tốt, mang lại hiệu quả sử dụng nguồn vốn cao.



Biểu đồ 2.8. Số lượng khách hàng giai đoạn 2010 - 2015

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên giai đoạn 2010 – 2015)

Nhìn chung, trong hơn nửa thập kỷ ra đời và phát triển, Vietcombank đã quảng bá hình ảnh rộng khắp và ngày càng khẳng định hơn vị thế của mình trong

lòng khách hàng. Bảng 2.1 thể hiện vị thế thị trường trên thị trường Việt Nam.

Bảng 2.1 Vị thế của Vietcombank tại thị trường Việt Năm năm 2015

Tiêu chí	Giá trị	Vị thế
Giá trị vốn hóa thị trường (tỷ)	4.99 tỷ USD	1
Vốn chủ sở hữu	2,108 triệu USD	2
Số lượng thẻ tín dụng	786,320 thẻ	1
Tổng tài sản, dư nợ tín dụng và huy động vốn	30,786 triệu USD	3
	17,686 triệu USD	
	22,944 triệu USD	
Mạng lưới ATM và POS	2,346 ATM; 69,347 POS	1
Dịch vụ NHĐT	7,686,261 người dùng	1
Doanh số chuyển tiền kiều hối	1.51 tỷ USD	3
Kinh doanh ngoại tệ	59.8 tỷ USD	1
Thanh toán quốc tế	45.98 tỷ USD	1

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh 2015 của Vietcombank)

Ngoài ra, Vietcombank còn liên kết rất nhiều công ty vệ tinh, mở rộng liên kết với rất nhiều đơn vị, hỗ trợ tối đa cho khách hàng thực hiện các tiện ích trong cuộc sống như phát triển hoạt động thu hộ tiền điện qua ngân hàng, thanh toán vé máy bay cho các hãng Vietnam Airlines, Jetstar, bảo hiểm xã hội, dịch vụ nộp thuế điện tử, phát triển các dòng thẻ đồng thương hiệu, như Vietcombank–Coopmart, Vietcombank–Aeon, Saigon centre-Takashimaya–Vietcombank, …

Đồng thời, tùy thuộc vào nhân lực, đặc thù kinh tế từng vùng miền mà lãnh đạo Vietcombank áp dụng nhiều cách khác nhau để thiết lập quan hệ khách hàng tại các chi nhánh từ thu thập thông tin khách hàng từ nhiều kênh từ hội thảo, hội chợ thương mại, từ nguồn khách hàng hiện hữu,… đến việc mời chào giao dịch; áp dụng các chính sách ưu đãi, tiếp thị khách hàng mở tài khoản, thực hiện trọn gói các giao dịch tại Vietcombank như chuyển tiền trong nước, chuyển tiền quốc tế, mua bán ngoại tệ; bán chéo các dịch vụ chi lương, phát hành thẻ cho công nhân từ đó sẽ góp phần phát triển mảng bán lẻ…

Vietcombank triển khai nhiều chương trình tri ân khách hàng qua các năm. Đặc biệt là tri ân theo phân khúc khách hàng, như các chuyến tham quan trong và

ngoài nước đối với nhóm khách hàng VIP; hay chương trình quà tặng khuyến mãi tập trung vào mảng thanh toán thẻ và huy động vốn. Không những Vietcombank áp dụng ưu đãi trên toàn hệ thống mà, mỗi chi nhánh còn có những chương trình tri ân khách hàng riêng phù hợp với định hướng và chiến lược phát triển khách hàng của mình. Như vậy, để thiết lập và duy trì quan hệ khách hàng,Vietcombank đã áp nhiều phương thức, nhiều cấp độ…, và mỗi phương thức đòi hỏi thời gian, công sức, chi phí khác nhau, nhưng qua đó thấy được nỗ lực cũng như sự quan tâm sâu sắc của Vietcombank trong phát triển quản trị quan hệ khách hàng.

2.2.2. Quản trị quan hệ khách hàng nội bộ

2.2.2.1. Môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp

Vietcombank luôn không ngừng nâng cao chất lượng môi trường làm việc. Trong năm 2015, Vietcombank đã quyết liệt chuẩn hóa chi nhánh theo mô hình chức năng chuẩn, hướng chi nhánh tập trung vào công tác bán hàng. Chức năng nhiệm vụ của các phòng/ban/trung tâm tại trụ sở chính cũng được rà soát, chuẩn hóa và ban hành lại, tạo ra những chuyển biến tích cực hướng Vietcombank theo mô hình ngân hàng hiện đại. Bên cạnh đó, đẩy mạnh công tác xây dựng cơ sở vật chất là trụ sở của các chi nhánh, phòng giao dịch. Nhiều trụ sở giao dịch hiện đại, khang trang đã được khánh thành, đưa vào hoạt động.

Vietcombank luôn luôn hướng nhân viên mình làm việc theo triết lý nhân văn. Vietcombank xác định trách nhiệm và nỗ lực phấn đấu vì xã hội và cộng đồng. “Nhân văn” là một trong những giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp, luôn sẵn sàng sẻ chia không chỉ với bạn hàng, khách hàng, đồng nghiệp, đối tác mà còn chia sẻ và hỗ trợ người nghèo, đồng bào vùng sâu vùng xa. Ước tính từ năm 2010 – 2015, tổng số tiền cho các hoạt động an sinh xã hội Vietcombank là 925.2 tỷ đồng.

2.2.2.2. Chính sách lương thưởng, đánh giá

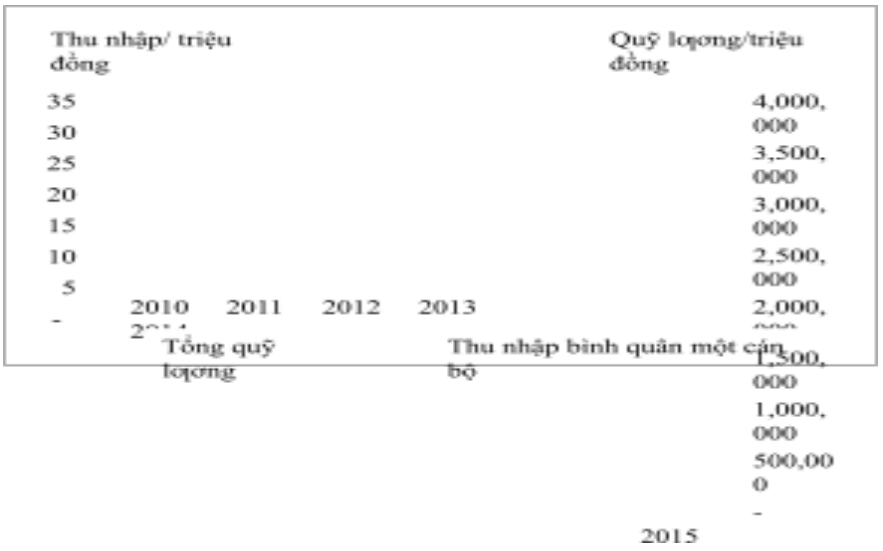
Trong những năm qua, ban lãnh đạo Vietcombank luôn quan tâm chú trọng đến phát triển nguồn nhân lực, coi yếu tố về con người là chìa khóa thành công và hiệu quả của ngân hàng. Một trong những mục tiêu hàng đầu là xây dựng chính sách đãi ngộ để nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Người

lao động được hưởng các chế độ tiền lương, tiền thưởng và đãi ngộ như sau:

- Được trả lương theo trình độ chuyên môn, yêu cầu công việc được gắn với vị trí và hiệu quả công việc, được thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm theo quy định, đảm bảo quyền lợi cho người lao động khi nghỉ hưu, ốm đau, thai sản.
- Được thực hiện đầy đủ chế độ thời gian làm việc, nghỉ ngơi theo quy định của Nhà nước (nghỉ cuối tuần, lễ, tết, nghỉ phép, nghỉ việc riêng, làm thêm giờ,…)
- Được đảm bảo việc làm và tạo cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp.
- Được xem xét cử tham gia các khóa đào tạo dài hạn, ngắn hạn tập huấn, học tập trong và ngoài nước theo yêu cầu công việc; và được hỗ trợ kinh phí đào tạo khi tham gia các khóa đào tạo nâng cao
- Được tổ công đoàn chăm lo đời sống vật chất và tinh thần: khám chữa bệnh hàng năm, tham quang, hiếu hỉ, thăm hỏi khi ốm đau,…
- Được cấp trang phục và trang thiết bị khi làm việc.

Giống như các NHTM khác, lương của nhân viên Vietcombank được chia làm 2 loại, lương công việc và lương kinh doanh. Trong đó, lương công việc khác nhau ở các vị trí, được chia làm 21 ngạch, trong mỗi ngạch lại chia làm thành nhiều bậc tương ứng với mức kinh nghiệm và đóng góp. Sự phân hóa lương cho thấy Vietcombank hiện đang trả lương theo chất lượng công việc chứ không cào bằng như xưa. Tuy nhiên, một số bộ phận vẫn chưa hài lòng với mức lương của mình bởi họ phải nhận một mức lương thấp do tính chất công việc đơn giản nhưng khối lượng giải quyết trong ngày là khá lớn.

Theo thống kê, từ năm 2010 – 2015 quỹ lương của Vietcombank liên tục tăng, tính đến 2015 quỹ lương đã tăng 68.7 % so với năm 2010 , trong khi số lương nhân viên tăng từ 11,415 người năm 2010 lên 14,755 người tương đương 29.3%. Do đó, có thể thấy lương bình quân cán bộ tăng, đạt mức 22.48 triệu vào năm 2015



Biểu đồ 2.9. Thu nhập cán bộ nhân viên giai đoạn 2010 – 2015

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo thường niên giai đoạn 2010 – 2015)

Hiện Vietcombank đã có chương trình KPIs để lượng hóa công việc của nhân viên mình. Bên cạnh đó, Vietcombank còn xây dựng được chương trình " Quản lý công việc" giúp cho lãnh đạo có thể giao việc đến nhân viên của mình, từ đó hệ thống sẽ tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc được giao của nhân viên, và chấm điểm trên thang đo KPIs ban đầu.

Mặc dù, mô hình kinh doanh mới đặt hầu hết các chỉ tiêu cho bộ phận bán hàng, tuy nhiên hiện cán bộ bán hàng tại Vietcombank chỉ tập trung chủ yếu vào các chỉ tiêu dư nợ, bảo an tín dụng, thẻ tín dụng, còn các chỉ tiêu khác đều không thực hiện được. Do đó, phần lớn các chỉ tiêu về mảng bán lẻ, ngân hàng điện tử, thẻ ghi nợ lại được giao xuống cho bộ phận tác nghiệp một cách gián tiếp. Lỗ hổng về phân bố chỉ tiêu này cần được khắc phục để tránh tị nạnh công việc giữa các bộ phận.

2.2.2.3. Chiến lược tuyển dụng và đào tạo nhân sự

Công tác đào tạo cán bộ, quy hoạch cán bộ luôn được Vietcombank quan tâm hàng đầu. Nhằm không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo nhân sự cho hệ thống Vietcombank theo khung đào tạo chuẩn. Trong năm 2015, Vietcombank đã tổ chức đào tạo cho 12,754 lượt học viên, tăng 150 % so với năm 2014. Bên cạnh đó, Vietcombank đã xây dựng một số đề án nền tảng cho hoạt động phát triển nhân lực đến năm 2020 như: tái cấu trúc hoạt động đào tạo, nâng cấp trung tâm đào tạo

Vietcombank thành trường đạo tạo, đào tạo E-learning, xây dựng cơ sở Ecopark,…

Bên cạnh đó, hiện tại Vietcombank đang tiến hành các khóa học trực tuyến thông qua cầu truyền hình để tiết kiệm thời gian, tuy nhiên tính tương tác chưa cao, hoặc chưa giải quyết được vấn đề của khóa học.

Khóa học " nhân viên mới" của Vietcombank ty phát huy được vai trò làm nền tảng kiến thức chung để bắt đầu sự nghiệp tại Vietcombank, nhưng hạn chế về thời gian từ 7 – 10 ngày, cũng như khối lượng truyền tải là quá lớn, khó để nhân viên mới tiếp nhận đầy đủ. Việc đào tạo này còn mang tính hình thức, áp dụng đại trà, chưa có trọng điểm với những đối tượng được chọn lọc.

Nhìn chung, trong công tác quản trị quan hệ khách hàng nội bộ, Vietcombank luôn nỗ lực không ngừng để có thể nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên khi công tác và cống hiến cho Vietcombank. Những giá trị nhân viên cảm nhận được sẽ hun đúc thêm tình yêu đối với Vietcombank, để từ đó sẽ giúp nhân viên có thêm động lực làm hài lòng khách hàng bên ngoài. Bởi trong bộ máy CRM không thể thiếu con người Vietcombank.

Tuy nhiên, so với các năm trước đây, thì tỷ lệ nghỉ việc của Vietcombank tăng cao, hàng năm Vietcombank phải tuyển dụng thêm mới lao động. Điều này xuất phát từ nhiều nguyên nhân, có cả bên ngoài lẫn bên trong. Thứ nhất, là áp lực của ngành ngân hàng ngày càng tăng, mỗi nhân viên ở mỗi bộ phận phải chịu áp lực khác nhau. Thứ hai, mức lương của ngân hàng tuy cao hơn so với mặt bằng thu nhập chung, tuy nhiên không còn là nằm ở mức quá cao, thời đại công nghệ thông tin phát triển, người lao động có thể dễ dàng tìm kiếm một công việc có mức lương cao hơn. Thứ ba, ngành ngân hàng là ngành dịch vụ, trẻ hóa nhân sự là điều đương nhiên; quy luật đào thải khắc nghiệt, đối với các lao động lớn tuổi chưa đáp ứng được sự năng động trong môi trường kinh doanh dưới áp lực về chỉ tiêu ngày càng tăng sẽ có xu hướng nghỉ việc, chuyển sang công việc có thu nhập cao hơn.

2.2.3. Quản trị quan hệ khách hàng bên ngoài

2.2.3.1 Tiếp cận khách hàng

Nhìn chung, những năm gần đây Vietcombank đã mở rộng khách hàng mục

tiêu của mình, tập trung hoạt động trên cả 2 phân khúc là bán buôn và bán lẻ; do đó cách thức tiếp cận khách hàng cũng trở nên đa dạng và chủ động hơn trước rất nhiều; và trong nhiều trường hợp đặc biệt khách hàng lớn Vietcombank đã phải áp dụng phương pháp phối hợp chiều dọc (giữa hội sở chính và chi nhánh) lẫn chiều ngang (giữa các chi nhánh với nhau) để tiếp cận và lôi kéo khách hàng.

Vietcombank có mạng lưới hoạt động lớn, có mặt hầu hết ở các tỉnh thành, cùng như với vị thế ngân hàng lớn trong hệ thống NHTM tại Việt Nam là một trong những điểm thuận lợi trong phương pháp tiếp cận khách hàng thụ động nghĩa là khách hàng tìm đến giao dịch tại quầy. Đây là kênh tiếp cận khách hàng khá hiệu quả, ít tốn kém thời gian và chi phí. Tuy nhiên, hiện tại Vietcombank chỉ mới thiết lập được điểm giao dịch tại hơn 50 tỉnh/thành, chủ yếu các chi nhánh tập trung ở những trung tâm kinh tế lớn. Để mở rộng quy mô hệ thống, xây dựng chi nhánh, phòng giao dịch cần thời gian, và chi phí cũng như đảm bảo tính chiến lược và hiệu quả hoạt động của điểm giao dịch đó.

Đối với nhóm khách hàng tiềm năng đặc biệt là nhóm khách hàng doanh nghiệp quy mô lớn, Vietcombank áp dụng nhiều phương pháp tiếp cận khách hàng, ví dụ như tổ chức quầy quảng bá tại các hội chợ thương mại, các sự kiện mang tính cộng đồng, tổ chức tài trợ, sau đó liên hệ tiếp cận trực tiếp qua điện thoại, email…với đại diện doanh nghiệp. Việc phát triển bán buôn mở đường phát triển bán lẻ là một trong những phương pháp truyền thống của Vietcombank, vì mỗi đơn vị doanh nghiệp đủ lớn đều có số lượng nhân viên tương đối lớn, sẽ giúp Vietcombank thông qua đó phát triển thẻ, ngân hàng điện tử và tín dụng cá nhân.

Bên cạnh đó, việc liên kết các đơn vị cần được hệ thống thực hiện, tiếp cận các đơn vị liên kết theo hình thức lẻ tẻ chưa tạo được khối tổng hợp trên toàn chi nhánh. Hiện nay, một số đơn vị liên kết chưa mang tính hệ thống như: bảo hiểm xã hội, điện lực, kho bạc nhà nước các tỉnh, huyện,…

Bên cạnh đó, hoạt động quảng bá thương hiệu cũng vô cùng quan trọng để tác động vào nhận thức khách hàng hình ảnh một ngân hàng hiện đại, năng động và hội nhập. Đầu tư vào cách quảng cáo qua truyền hình bắt mắt, các biển quảng bá

lớn trên đường với thông điệp rõ ràng là cách thức góp phần định vị hình ảnh ngân hàng trong lòng khách hàng. Tiếp cận khách hàng qua kênh thương mại điện tử cũng đang được Vietcombank đẩy mạnh.

2.2.3.2. Quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng

- **Xây dựng cơ sở khách hàng**

Hệ thống Vietcombank tạo cơ sở dữ liệu khách hàng thông qua tác nghiệp trên phần mềm MOSAIC, phần mềm này cho phép tạo lập các trường thông tin cơ bản như: họ và tên, số chứng minh nhân dân đối với khách hàng cá nhân, hoặc số giấy phép hoạt động, tên gọi đối với khách hàng tổ chức, địa chỉ, số điện thoại,… Tuy nhiên để quản lý thông tin này, hệ thống có hai chương trình chủ chốt để quản lý cơ sở khách hàng là HOST (nhằm cập nhật thay đổi thông tin dữ liệu, phân quyền truy cập) và INFO (truy cứu thông tin dữ liệu) đây là chương trình cốt yếu của hệ thống, những thông tin cơ bản như lịch sử giao dịch, số dư tài khoản đều được hai chương trình này thể hiện nhanh chóng và chính xác nhất.

Trên cơ sở đó, Vietcombank cũng xây dựng một số chương trình tác nghiệp cho từng sản phẩm riêng, như đối với thẻ là Essemcard, Sema, Pool Data; đối với nghiệp vụ chuyển lương, chuyển theo danh sách: VCB Salary; đối với nghiệp vụ bảo lãnh:TF, báo cáo về giao dịch thẻ, các dịch vụ ngân hàng điện tử, tín dụng như Bol - Manager, VCB Report, Tracer, Sao kê Online,… Các chương trình trên hệ thống được cập nhật, và thiết kế liên tục để đáp ứng với sự cải tiến và thêm mới sản phẩm

Bên cạnh đó, tùy theo chính sách chăm sóc khách hàng của từng chi nhánh, mà mỗi chi nhánh sẽ có riêng cho mình nhưng chương trình được viết riêng như theo dõi tiết kiệm đến hạn, tài khoản mở mới trong ngày, sinh nhật, quà tặng, chương trình xin hỗ trợ hạch toán,… Tuy nhiên, thông tin khách hàng là một khái niệm rất đa dạng còn bao gồm sở thích, thu nhập, thói quen, đặc điểm giao dịch… nên hệ thống không thể mô tả hết các dữ liệu này do đó kỹ năng của từng nhân viên, cán bộ bán hàng là vô cùng quan trọng. Trong chăm sóc khách hàng phải thể hiện sự nhạy bén, sự tinh tế để không những tạo cảm tình, mà còn nắm bắt được tâm lý khách hàng đây sẽ là cơ sở nền tảng trong quản lý dữ liệu khách hàng.

- **Phân loại khách hàng**

Việc phân loại khách hàng là vô cùng quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp nói chung, và Vietcombank cũng không ngoại lệ. Nắm bắt được đầu là khách hàng mang lại lợi nhuận và hiệu quả là điều vô cùng quan trọng. Vietcombank tiến hành phân loại khách hàng theo nhiều cấp, nhiều mảng khác nhau. Cụ thể:

Đối với khách hàng cá nhân phân loại theo số dư huy động, khách hàng cá nhân có số dư tiền gửi bình quân trong năm từ 1 tỷ đồng trở lên, có sử dụng sản phẩm thẻ tín dụng, sẽ được Hội sở chính đánh giá và phân loại trở thành VIP vàng hoặc VIP bạc, từ đó khách hàng sẽ được hưởng các ưu đãi về chuyển tiền trong nước, hoặc được miễn phí các dịch vụ phát sinh liên quan đến tài khoản. Bên cạnh đó, Vietcombank cũng phát hành riêng cho các cá nhân này thẻ VIP, để hưởng đặc quyền ưu tiên tại các chi nhánh trên toàn hệ thống.

Đối với khách hàng doanh nghiệp, tiêu chí phân loại VIP càng đa dạng hơn. Phòng khách hàng doanh nghiệp tại các chi nhánh sẽ đánh giá các thông số về dư nợ tín dụng, số dư tiền gửi bình quân, số dư bảo lãnh, phí thu từ khách hàng để xác định đây có phải là doanh nghiệp VIP không. Từ đó, sẽ đưa ra các ưu đãi trên các phương diện cụ thể, cũng như các chính sách tri ân riêng cho từng doanh nghiệp.

Bảng 2.2. Bảng chấm điểm khách hàng doanh nghiệp

Tiêu chí đánh giá	Hệ số điểm	
	KH có quan hệ tín dụng	KH có quan hệ tín dụng
1. Số dư tiền gửi bình quân	1.5	2.5
2. Dư nợ vay bình quân	2.0	-
3. Doanh số chuyển tiền đến	0.5	1.0
4. Doanh số chuyển tiền đi	0.5	0.5
5. Số dư bảo lãnh bình quân	1.0	-
6. Doanh số xuất khẩu	1.5	1.5
7. Doanh số nhập khẩu	0.5	1.0
8. Doanh số mua ngoại tệ	0.5	0.5
9. Doanh số bán ngoại tệ	0.5	1.0
10. Thu phí dịch vụ	1.5	2.0

(Nguồn: Báo cáo khảo sát hoạt động phân loại khách hàng năm 2012)

Điểm của mỗi tiêu chí (của 1 doanh nghiệp)	=	Doanh số của mỗi tiêu chí (của 01 doanh nghiệp) / Tổng doanh số của của tất cả doanh nghiệp	x 100

Điểm xếp hạng của doanh nghiệp = Điểm mỗi tiêu chí x Hệ số

Tuy nhiên, trước tình hình cạnh tranh hiện nay, các chi nhánh Vietcombank luôn chủ động đưa ra các ưu đãi riêng cho khách hàng của mình để giữ chân khách hàng. Khái niệm VIP không còn ranh giới rõ ràng nữa; nếu chi nhánh nhận định được tiềm năng của khách hàng thì có thể sẵn sàng dành những ưu đãi để thu hút và giữ chân khách hàng. Bên cạnh đó, Vietcombank các chi nhánh sẽ tập trung nguồn lực vào 2 mảng chính đó là huy động vốn và dư nợ; do đó, các khách hàng gửi tiền hay đi vay sẽ được ưu tiện hơn là các giao dịch chuyển tiền vãng lai.

- Cá biệt hóa khách hàng

Vấn đề cá biệt hóa khách hàng thể hiện qua tính đa dạng trong sản phẩm của Vietcombank mang lại, nhìn chung các sản phẩm được đưa ra nhằm đáp ứng các phân khúc khách hàng khác nhau. Cụ thể:

Sản phẩm thẻ Vietcombank có rất nhiều thương hiệu thẻ như American Express, Visa, MasterCard, JCB, Diners Club, Discover và UnionPay, mỗi dòng thẻ có sự phân biệt về hạng như thường, vàng và hạng platinum. Thẻ Vietcombank kết hợp đồng thương hiệu với nhiều doanh nghiệp nhằm tăng tiêu dùng như Vietcombank - AEON,Co Opmart – Vietcombank,Vietcombank - Takashi…

Dịch vụ chuyển tiền điện tử cũng được đa dạng hóa theo phân khúc khách hàng riêng như chuyển tiền Mobile banking dành cho khách hàng dùng điện thoại cảm ứng kết nối được internet, Mobile Bankplus dành cho khách hàng dùng mạng di động viettel, chuyển tiền trên di động cho khách hàng xài ví điện tử Momo,…

Tính cá biệt về sản phẩm thể hiện qua hệ thống Bancassurance như Bảo an tín dụng, bảo an tài trí, bảo an thành tài, bảo an gia. Các dịch vụ khác hiện nay cũng được ngân hàng phát triển rất phong phú như các sản phẩm về tiết kiệm bao gồm tiền gửi trực tuyến, tích lũy kiều hối, tiết kiệm tự động, rút gốc từng phần, trả lãi định kỳ, trả lãi trước, trả lãi cuối kỳ; hoặc chuyển tiền đi nước ngoài của khách hàng cá nhân gồm: Moneygram, Uniteller, TNMonex …

2.2.3.3. Chăm sóc khách hàng

- Thứ nhất, cung ứng được chất lượng sản phẩm, dịch vụ

Là NHTM đầu tiên ở Việt Nam đặt nền móng cho hoạt động kinh doanh thẻ, Vietcombank luôn tiên phong trong việc đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm mang đến hiệu quả cao nhất cho người tiêu dùng. Hơn 20 năm phát triển hoạt động thẻ, Vietcombank đã và đang chiếm lĩnh thị phần phát hành, thanh toán thẻ lớn nhất Việt Nam. Với thành tựu đó, Vietcombank không ngừng nỗ lực mang đến cho khách hàng những dịch vụ chăm sóc tiêu chuẩn như: dịch vụ hỗ trợ thông tin 24/7, hệ thống công nghệ ổn định và đội ngũ cán bộ hỗ trợ giàu kinh nghiệm, nhiệt tình và trách nhiệm.

Bên cạnh các kênh phân phối truyền thống, Vietcombank cũng là ngân hàng đầu tiên triển khai hệ thống kênh giao dịch mới - ngân hàng điện tử: VCB –SMS B@nking,VCB-Mobile B@nking. Tất cả các dịch vụ trên đều liên tục được Vietcombank phát triển, mở rộng thêm nhiều tính năng, tiện ích cho người sử dụng với mục tiêu tối đa hóa việc khai thác các kênh giao dịch hiện đại tăng cường sự chủ động cho khách hàng nhằm giảm thiểu chi phí, áp lực cho kênh giao dịch tại quầy.

- **Thứ hai, tăng cao giá trị cho khách hàng**

Nhìn chung, Vietcombank trong những năm qua đã nỗ lực trong công tác chăm sóc, nhằm tăng cao giá trị mà khách hàng nhận được, thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Số lượng các chương trình khuyến mãi, ưu đãi hàng năm ngày càng tăng, cũng như trải đều trên nhiều phương diện,tương xướng với sự đa dạng của dịch vụ ngân hàng.

Là ngân hàng hoạt động mạnh trên mảng thanh toán thẻ, nên các chương trình khuyến mãi, ưu đãi về thẻ khá đa dạng. Không những có những chương trình khuyến mãi về thanh toán thẻ, hàng năm Vietcombank còn thực hiện 2 – 3 chương trình khuyến mãi phát hành mới thẻ cho tất cả các dòng thẻ, các thương hiệu thẻ khác nhau. Tuy nhiên, theo đánh giá của nhìn chung các chương trình này còn được tổ chức lãng mạn, chưa tập trung nên chưa phát huy tính hiệu quả

Thống kê trên là những chương trình được thực hiện theo phát động của toàn hệ thống. Hội sở chính đều tổ chức các chương trình tri ân khách hàng mỗi năm cho

khách hàng VIP như Hàn Quốc (năm 2010), Úc (năm 2011), Hà Nội (năm 2012) , Đà Nẵng (năm 2013), Nha Trang (năm 2014), Phú Quốc (năm 2015). Mặt khác, mỗi chi nhánh còn có những chương trình tri ân khách hàng riêng, phù hợp với chiến lược, đối tượng của mình. Hàng năm, hầu như các chi nhánh đều tổ chức đi tham quan cho các khách hàng VIP, cũng như quyền ưu tiên giao dịch đối với khách hàng VIP, khách hàng tiềm năng, khách hàng thuộc diện ngoại giao.

Bảng 2.3. Chương trình chăm sóc khách hàng giai đoạn 2010 - 2015

Dịch vụ	**Số lượng chương trình**					
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Thẻ	03	04	05	08	12	13
Đơn vị chấp nhận thẻ	03	04	06	05	06	06
Huy động vốn	02	04	07	07	06	07
Kiều hối	-	-	-	01	02	04
Chương trình khác: - Lì xì đầu năm - Tặng quà đầu năm mới cho KH VIP - Bancassurance	 - - -	 01 01 -	 01 01 -	 01 02 -	 01 02 02	 01 02 02
Tổng	**08**	**14**	**20**	**23**	**31**	**35**

(Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2010-2015)

Hầu như, các chi nhánh đều thực hiện chúc mừng sinh nhật khách VIP vàng, VIP bạc, tùy vào mức độ thân thiết mà quà sinh nhật có thể là hoa, bánh kem, hay những vật phẩm có giá trị khác. Gần đây, do sự gia tăng về số lượng khách VIP loại bạc, nên việc tặng quà sinh nhật tại nhà, tại nơi công tác tốn khá nhiều thời gian, nên các chi nhánh chủ động đổi quà sang phiếu mua hàng tại các trung tâm thương mại, giá trị phiếu mua hàng giao động từ 300,000 đồng đến 1,000,000 đồng.

Năm 2014 và năm 2015 được nhắc đến là năm khẳng định lại thương hiệu của Vietcombank, khi thực hiện đầu tư vào diện mạo của từng điểm giao dịch; rà soát, và nâng cấp diện mạo của hệ thống ATM, đặc biệt là đưa vào hoạt động tòa nhà Vietcombank tại thành phố Hồ Chí Minh. Mỗi điểm giao dịch đều được đầu tư vào cơ sở vật chất, bày trí sao cho đảm bảo sạch sắp xếp khoa học, hợp lý về trang trí nội thất, cách bố trí bãi giữ xe, bảng hướng dẫn, quầy giao dịch, bảng thông báo các thông tin tỷ giá lãi suất để mang đến khách hàng cảm giác "thượng đế" nhất

có thể, nâng cao giá trị các dịch vụ mà khách hàng được hưởng khi đến giao dịch, từ chỗ để xe đến tiện nghi khi đang chờ được phục vụ.

- Thứ ba, xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng tới khách hàng

Văn hóa Vietcombank với 5 giá trị tin cậy, chuẩn mực, sẵn sàng đổi mới, bền vững, nhân văn; Vietcombank yêu cầu người Vietcombank phải xây dựng văn hóa mang bản sắc riêng, cũng như luôn thể hiện tinh thần hướng tới khách hàng. Năm 2013, nhân dịp kỷ niệm 50 năm thành lập, Vietcombank đã tiến hàng nhận diện lại thương hiệu của mình, thể hiện triết lý kinh doanh "luôn đặt mình vào vị trí đối tác, khách hàng để thấu hiểu, chia sẻ và đáp ứng nhu cầu"

Vietcombank luôn tuân thủ phương châm "khách hàng luôn đúng" và thường xuyên tổ chức các buổi tập huấn giao tiếp với khách hàng. Nâng cao văn hóa phục vụ khách hàng của nhân viên, trước hết dịch vụ phải tiết kiệm thời gian. NHTM cần quan tâm những vấn đề nhỏ nhặt nhất, từ cách bố trí ghế ngồi, các quầy giao dịch, form mẫu , máy móc và thiết bị hỗ trợ để giao dịch diễn ra thuận tiện nhanh chóng.

Thái độ phục vụ khách hàng với quan điểm "cung ứng dịch vụ với nụ cười thân thiện" và "khách hàng luôn luôn đúng" là vô cùng cần thiết. Nhân viên NHTM cần được ăn mặc theo chuẩn, gọn gàng sạch sẽ, luôn mỉm cười tận tình nhìn thẳng khách hàng. Trong tất cả các trường hợp phàn nàn thì khách hàng luôn đúng và đều là lỗi của ngân hàng, lỗi của nhân viên. Đối với ngành kinh doanh ngân hàng, giữ thái độ đúng đắn và bí mật thông tin khách hàng là điều quan trọng nhất.

- Thứ tư, đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động chăm sóc khách hàng

Trên cơ sở phân loại khách hàng, Vietcombank có những chiến lược phát triển khách hàng, chương trình chăm sóc sao cho phù hợp. Hiện nay, các chi nhánh đều có những chế độ ưu đãi riêng cho khách hàng VIP của mình, tuy nhiên các ưu đãi này đều được đánh giá trên cơ sở những lợi ích mà các khách hàng mang lại. Các chính sách ưu đãi về giảm phí, tỷ giá, lãi suất… do các chi nhánh tự quyết định xuất phát từ đề nghị của khách hàng, mức độ cạnh tranh, tiềm năng của khách hàng,… sau đó là tính toán hiệu quả với từng khách hàng cụ thể, và không áp dụng đại trà.

Vietcombank luôn chủ trương mở rộng hoạt động mình trên cả nước, việc thành

lập các chi nhánh và phòng giao dịch luôn được đẩy mạnh. Tuy nhiên, phát triển điểm giao dịch ở đâu luôn được cân nhắc, đó là lý do Vietcombank mới chỉ có mặt trên 50 tỉnh thành trên cả nước.

- **Thứ năm, xây dựng cơ chế thông tin qua lại với khách hàng**

Thông tin hoạt động ngân hàng là vô cùng quan trọng, Vietcombank luôn đảm bảo sự minh bạch trong các thông tin về sản phẩm, chương trình khuyến mãi, chính sách khách hàng. Các kênh thông tin của Vietcombank là vô cùng đa dạng, tuy nhiên các thông tin này đều được cung cấp bằng các phương tiện chính thống như website, truyền hinh, kênh tại quầy,… . Ngược lại, bất kỳ những nhu cầu, phàn nàn nào của khách hàng cũng được Vietcombank tiếp nhận, kịp thời giải đáp, ngoài các kênh tại quầy, hệ thống đường dây nóng 1900545413 được mở 24/24 luôn đảm bảo tiếp nhận mọi nguồn thông tin từ khách hàng.

Tuy nhiên, Vietcombank luôn đảm bảo tính an toàn thông tin, tính bảo mật thông tin khách hàng. Vietcombank là ngân hàng đầu tiên của ngành đón nhận chứng chỉ ISO/IEC 27001:2013 về an toàn thông tin cho hoạt động ngân hàng trong đó có hệ thống thiết bị mạng, thiết bị bảo mật, trung tâm dữ liệu chính và dự phòng, trang thiết bị IT ở các chi nhánh cũng như ban hành hệ thống chính sách, quy định/quy trình về an toàn bảo mật hệ thống thông tin ... để đảm bảo phục vụ kinh doanh tốt nhất và đồng thời đáp ứng tuân thủ các yêu cầu của tiêu chuẩn.

2.2.3.4. Đánh giá sự hài lòng của khách hàng tại Vietcombank

Hoạt động đánh giá sự hài lòng của khách hàng là vô cùng quan trọng để nhìn nhận lại những nỗ lực trong công tác khách hàng của ngân hàng. Năm 2015, Vietcombank thực hiện chương trình "Khách hàng bí mật" diễn ra 3 đợt trong năm trên tất cả các chi nhánh trong hệ thống, nhằm nhìn nhận đánh giá cách thức chăm sóc khách hàng của từng chi nhánh. Trong năm 2015, Vietcombank cũng thực hiện khảo sát khách hàng giao dịch, tuy nhiên, công tác đánh giá thực hiện chưa đồng bộ và chưa được công bố rõ ràng, nên phần lớn các chi nhánh chưa nắm được cụ thể hiệu quả chăm sóc khách hàng của mình. Trong nghiên cứu sẽ dựa trên các cơ sở lý thuyết chương 1 để tiến hành đánh giá sự hài lòng của khách hàng đối với

Vietcombank theo các tiêu chí: độ tin cậy, an toàn, phong cách phục vụ, sự hữu hình, sự thuận tiện, thông tin, đặc điểm dịch vụ, sự hài lòng

Phục vụ cho bài nghiên cứu có 300 phiếu khảo sát *(mẫu phiếu PHỤ LỤC 2)* được gửi trực tiếp đến khách hàng tại quầy giao dịch tại các chi nhánh Hồ Chí Minh, Đà Lạt, Bình Dương, Cần Thơ, Sở Giao dịch, Khánh Hòa, Đồng Nai, Kiên Giang, trong đó có 235 phiếu khảo sát được hồi đáp và có 53 phiếu bị loại do không hợp lệ. Do đó, số lượng mẫu để đưa vào phân tích là 182 phiếu.

a)* Thống kê về tình trạng sử dụng dịch vụ tại Vietcombank *(phụ lục 2)

- **Thời gian đã sử dụng dịch vụ tại Vietcombank:** Trong số 182 người tham gia khảo sát thì 133 (chiếm 73.1%) người sử dụng dịch vụ tại ngân hàng Vietcombank được trên 3 năm.
- **Dịch vụ đang sử dụng tại Vietcombank:** Dịch vụ thanh toán trong nước được các khách hàng sử dụng nhiều nhất (chiếm tỷ lệ 44.5%), kế đến là ngân hàng điện tử (chiếm tỷ lệ 25.3%), tiết kiệm (chiếm tỷ lệ 9.9%), thẻ (chiếm tỷ lệ 8.8%), tín dụng (chiếm tỷ lệ 6.6%), và thanh toán quốc tế (chiếm tỷ lệ 4.9%). Điều này thể hiện Vietcombank đã là NHTM đa doanh, đồng thời mức độ bán chéo sản phẩm khá cao, đặc biệt là giữa sản phẩm thẻ và ngân hàng điện tử.
- **Số lượng ngân hàng đang giao dịch (tính cả Vietcombank):** Bên cạnh đó, số lượng ngân hàng mà khách hàng đang giao dịch phần lớn là 1 ngân hàng (chiếm 65.9%), giao dịch với 2 ngân hàng chiếm 17.6%, và trên 2 ngân hàng chiếm tỷ lệ nhỏ– thể hiện ngoài Vietcombank, khách hàng có quan hệ với một số ngân hàng nhưng số lượng không nhiều. Kết quả này khá phù hợp với đặc tính của mẫu quan sát (trung bình khách hàng đã có quan hệ giao dịch với Vietcombank trên 3 năm) nên mức độ trung thành khá tốt.
- **Vietcombank là ngân hàng chính:** Tương ứng với mức độ trung thành và thời gian sử dụng dịch vụ tại Vietcombank như phân tích ở trên thì 82.4% khách hàng cho rằng Vietcombank là ngân hàng chính mà khách hàng giao dịch.

b) Thống kê về yếu tố tác động đến sự hài lòng khi sử dụng dịch vụ

Kết quả thống kê *(PHỤ LỤC 4)* cho thấy:

- **Hài lòng với chất lượng dịch vụ của Vietcombank:** phần lớn là khách hàng hài lòng với chất lượng dịch vụ chiếm 67.6%, bình thường chiếm 21.4% và không hài lòng chiếm tỷ lệ rất thấp chỉ 1.1%
- **Khả năng đáp ứng nhu cầu của Vietcombank:** phần lớn là khách hàng hài lòng với khả năng đáp ứng chiếm 66.5%, bình thường chiếm 22.5% và không hài lòng chiếm tỷ lệ rất thấp chỉ 1.6%.
- **Tiếp tục sử dụng dịch vụ của Vietcombank:** có 141 người chiếm 77.5% tiếp tục sử dụng, 24 người chiếm 13.2% đang phân vân chưa biết, và không tiếp tục sử dụng chiếm tỷ lệ thấp chỉ có 9.3%. Như vậy có thể thấy chất lượng dịch vụ và khả năng đáp ứng hiện nay của Vietcombank khá tốt và tỷ lệ khách hàng trung thành tiếp tục sử dụng dịch vụ của ngân hàng khá cao.
- **Yếu tố quan trọng nhất mà KH mong muốn khi giao dịch tại Vietcombank:** bốn yếu tố được khách hàng xem là quan trọng nhất khi giao dịch với Vietcombank lần lượt là Thực hiện giao dịch nhanh, chính xác (chiếm 98.4%), Thái độ của nhân viên thân thiện, nhiệt tình (chiếm 63.7%), Lãi suất, phí dịch vụ cạnh tranh (47.3%), Chương trình khuyến mãi, chăm sóc khách hàng hấp dẫn (chiếm 44%).

c) Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha.

Kết quả kiểm định thang đo được trình bày chi tiết tại *PHỤ LỤC* 5 như sau:

- Thang đo DTC (độ tin cậy) có hệ số Cronbach alpha bằng 0.394 < 0.6, Thang đo TT (thông tin) có hệ số Cronbach alpha bằng 0.454 < 0.6. Do đó, hai thang đo này không có ý nghĩa thống kê và bị loại khỏi mô hình nghiên cứu.
- Thang đo PCPV (phong cách phục vụ), SHH (sự hữu hình), STT (sự thuận tiện), DDDV (đặc điểm dịch vụ), HL (Sự hài lòng chung) đều có hệ số cronbach alpha lớn hơn 0,6 do đó các thang đo này có ý nghĩa về mặt thống kê và đạt độ tin cậy để đưa vào các phân tích tiếp theo.

Sau khi kiểm định sơ bộ thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, các biến này được đưa sang bước tiếp theo là phân tích nhân tố EFA để đánh giá giá trị hội tụ của thang đo.

d) Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA).

- Phân tích nhân tố biến độc lập (phụ lục 6.1)

Phân tích nhân tố EFA sẽ giúp khám phá các cấu trúc khái niệm nghiên cứu, loại bỏ các biến đo lường không đạt yêu cầu và đảm bảo cho thang đo có tính đồng nhất. Mục đích của việc phân tích nhân tố EFA là xem xét mối quan hệ giữa các biến quan sát và gộp chung vào các nhóm biến giải thích cho các nhân tố.

Trong quá trình phân tích nhân tố, phải đáp ứng những yêu cầu và tiêu chuẩn cụ thể như sau: Hệ số tải nhân tố (factor loading) > 0.5, nếu biến nào có hệ số tải nhân tố ≤ 0.5 thì sẽ bị loại, hệ số tải nhân tố lớn nhất ở cột nào thì thuộc vào nhân tố đó.

Phương sai trích ≥ 50% và eigenvalue có giá trị lớn hơn 1 thì được chấp nhận. Hệ số KMO (Kaiser - Meyer - Olkin) - trị số dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố do vậy giá trị KMO phải nằm giữa 0.5 và 1 (0.5< KMO<1) thì mới phù hợp với dữ liệu thu thập được. Mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett với sig ≤ 0.05 thì có ý nghĩa thống kê.

Từ kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo ở phần trên, việc phân tích nhân tố trước tiên được tiến hành trên 20 biến quan sát.

Kết quả đạt được hệ số KMO = 0.778 > 0.5 với mức ý nghĩa Sig = 0.000 < 0.05, cho thấy các biến quan sát thuộc cùng một nhân tố có tương quan chặt chẽ với nhau. Đồng thời tổng phương sai trích là 59.705 % > 50% cho thấy bốn nhân tố này giải thích 59.705% sự biến thiên của tập dữ liệu và giá trị Eigenvalue = 1.328>1 đủ tiêu chuẩn phân tích nhân tố

Dựa vào ma trận nhân tố xoay ta thấy các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.5 nên các biến quan sát đạt giá trị hội tụ và độ tin cậy.

Như vậy, sau lần phân tích nhân tố từ 20 biến quan sát ban đầu, sắp xếp thành 4 nhân tố đại diện cho sự hài lòng của khách hàng với các biến đặc trưng của nhân tố được sắp xếp như sau: .

- Nhân tố 1 bao gồm các biến STT1, STT2,STT3,STT4,STT5. Đặt tên cho nhân tố này là STT (Sự thuận tiện). Năm biến quan sát này đều có nội dung nói về những thuận tiện khi sử dụng dịch vụ tại Vietcombank nên chúng gộp lại với nhau

là hoàn toàn hợp lý.

- Nhân tố 2 bao gồm các biến SHH1, SHH2, SHH3. Đặt tên cho nhân tố này là SHH (Sự hữu hình). Các biến quan sát này đều có nội dung nói về những tiện ích về cơ sở vật chất và con người khi khách hàng đến sử dụng dịch vụ tại Vietcombank nên chúng gộp lại với nhau là hoàn toàn có ý nghĩa và phù hợp với thực tế.
- Nhân tố 3 bao gồm các biến PCV1, PCV2,PCV3, TCPV4, PCMV5, PCPV6, PCV7. Đặt tên cho nhân tố này là PCPV (Phong cách phục vụ). Các biến quan sát này được gộp chung là hoàn toàn hợp lý vì nó đều nói về phong cách của nhân viên trong ngân hàng.
- Nhân tố 4 bao gồm các biến DV1, DV2, DV3, DV4, DV5. Đặt tên cho nhân tố này là DDDV (Đặc điểm dịch vụ). Các biến quan sát này được gộp chung là hoàn toàn hợp lý vì nó đều nói về thủ tục đơn giản, nhanh chóng chính xác của ngân hàng.

Như vậy, qua các kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố EFA, nhận diện có 4 thang đo ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng và 1 thang đo đại diện cho sự hài lòng của khách hàng với tổng cộng 23 biến đặc trưng.

- Phân tích nhân tố biến phụ thuộc (phụ lục 6.2)

Kiểm định KMO và Bartlett‟s trong phân tích nhân tố có kết quả sig = 0,000 và hệ số KMO = 0.714 > 0,5; qua đó kết quả chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá (EFA) thích hợp sử dụng trong nghiên cứu này.

Như vậy, qua các kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố EFA, nhận diện có 4 thang đo ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng và 1 thang đo đại diện cho sự hài lòng của khách hàng với tổng cộng 23 biến đặc trưng.

e) Tương quan và hồi quy

- Xem xét ma trận tương quan giữa các biến trong mô hình

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính bội, mối tương quan tuyến tính giữa các biến cần phải được xem xét.Hệ số tương quan Pearson nhằm để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng.

Kiểm tra hệ số tương quan r, cho kết quả với mức ý nghĩa 0.01 (độ tin cậy 99%) và 0.05 (độ tin cậy 95%) ba yếu tố STT, DDDV, PCPV có mối tương quan với mức độ hài lòng (HL) do hệ số tương quan dương (lớn hơn 0) với mức ý nghĩa Sig = 0.000 < 0.01 nên có thể đưa vào thực hiện hồi quy. Tuy nhiên, yếu tố SHH không có mối tương quan với HL vì Sig = 0.662 > 0.01 bị loại khỏi mô hình.

- **Phân tích hồi quy**

Tiến hành hồi quy giữa biến phụ thuộc HL các biến độc lập STT, PCPV, , DDDV ta có kết quả hồi quy (PHỤ LỤC 6.2):

Kết quả xác định hệ số hồi quy được thể hiện cả ba biến độc lập được đưa vào mô hình có quan hệ tuyến tính với biến phụ thuộc với hệ số Sig trong kiểm định t đều nhỏ hơn 0.05. Vậy mô hình hồi quy có ý nghĩa về mặt thống kê.

f) Kiểm định mô hình hồi quy

- Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Bảng 2.4: Kết quả phân tích ANOVA

Mô hình		Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
1	Hồi quy	25.630	3	8.543	115.049	.000[b]
	Phần dư	13.218	178	.074		
	Tổng	38.847	181			

(Nguồn : Xử lý SPSS)

Kết quả phân tích ANOVA thể hiện trong bảng 4.7 cho thấy giá trị kiểm định F = 115.049 có ý nghĩa thống kê vì Sig = 0,000 < 0,05. Nghĩa là giả thuyết H0: tập hợp các biến độc lập không có mối liên hệ với biến phụ thuộc bị bác bỏ. Vì thế, mô hình hồi quy là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

- Hiện tượng đa cộng tuyến

Đa cộng tuyến là hiện tượng có sự tương quan phụ thuộc lẫn nhau giữa các biến độc lập. Khi xảy ra hiện tượng này sẽ dẫn đến các hệ số không ổn định khi thêm biến vào mô hình hồi quy.

Để phát hiện hiện tượng đa cộng tuyến, tác giả dựa vào hệ số phóng đại phương sai VIF. Theo kết quả ở phụ lục 6.1 ta thấy hệ số phóng đại phương sai VIF

(Variance Inflation Factor - VIF) rất nhỏ (nhỏ hơn 10) cho thấy các biến độc lập này không có quan hệ chặt chẽ với nhau nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Do đó mối quan hệ giữa các biến độc lập không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả giải thích của mô hình hồi quy.

- **Kiểm định hiện tượng tự tương quan của mô**

hình Bảng 2.5. Kết quả kiểm định mô hình

Mode	R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn	Durbin-Watson
1	.812[a]	.660	.654	.27250	2.019

(Nguồn: Xử lý SPSS)

Từ bảng 4.8 ta có hệ số R bình phương hiệu chỉnh bằng 0.654 nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính bội đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu là 65.4%. Nói cách khác 65.4% Sự hài lòng có thể được giải thích bởi sự khác biệt của ba nhân tố: Sự thuận tiện, đặc điểm dịch vụ, phong cách phục vụ.

- **Kiểm định phần dư của mô hình**

Kiểm tra phần dư cho thấy phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn với trung bình Mean = 0 và Std. Deviation = 0.992 (xấp xỉ bằng 1) do đó có thể kết luận rằng giả thiết phân phối chuẩn không bị vi phạm khi sử dụng phương pháp hồi quy bội.

Bảng 2.6: Bảng thống kê giá trị phần dư

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7945	4.9157	3.8683	.37630	182
Residual	-.53786	.52646	.00000	.27023	182
Std. Predicted Value	-2.854	2.783	.000	1.000	182
Std. Residual	-1.974	1.932	.000	.992	182

(Nguồn: Xử lý SPSS)

Vậy, với các kết quả kiểm định trên ta thấy mô hình hồi quy là phù hợp và có ý nghĩa thống kê. (phụ lục 6.2) Ta có mô hình hồi quy là:

HL = 0.047 + 0.295 STT + 0.368 DDDV+ 0.325 PCPV

Ý nghĩa của hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa:

- β_1 = 0.295, tức là với điều kiện các yếu tố khác không đổi khi sự thuận tiện

tăng/giảm 1 đơn vị thì Mức độ hài lòng tăng/giảm 0.295 điểm (so với thang điểm 5)

- β_2 = 0.368, tức là với điều kiện các yếu tố khác không đổi khi đặc điểm dịch vụ tăng/giảm 1 đơn vị thì Mức độ hài lòng tăng/giảm 0.368 điểm (so với thang điểm 5)
- β_3 = 0.325, tức là với điều kiện các yếu tố khác không đổi khi phong cách phục vụ tăng/giảm 1 đơn vị thì Mức độ hài lòng tăng/giảm 0.325 điểm (so với thang điểm 5)

Ta thấy $\beta_2 > \beta_3 > \beta_1$ do đó các yếu tố tác động đến Mức độ hài lòng chung lần lượt mạnh nhất là Đặc điểm dịch vụ>Phong cách phục vụ > Sự thuận tiện

g) Kiểm định các giả thuyết của mô hình

Kết quả kiểm định các giả thuyết từ phân tích tương quan và phân tích hồi quy cho thấy mối quan hệ giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc đều có ý nghĩa ở độ tin cậy là 95%

Bảng 2.7. Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết		**Hệ số hồi quy**	**Kết quả kiểm định**
H1	Nhân tố thuận tiện và mức độ hài lòng có quan hệ cùng chiều	0.295	Chấp nhận
H2	Nhân tố đặc điểm dịch vụ và mức độ hài lòng có quan hệ cùng chiều	0.368	Chấp nhận
H3	Nhân tố phong cách phục vụ và mức độ hài lòng có quan hệ cùng chiều	0.325	Chấp nhận

(Nguồn: Xử lý SPSS)

2.3 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VIETCOMBANK

2.3.1 Thành tựu đạt được

2.3.1.1. Nhận thức vai trò quan trọng của CRM

Nhìn chung Vietcombank luôn đề cao tầm quan trọng của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, do đó việc thay đổi mô hình tổ chức 12 chức năng chuẩn đã là một bước chuyển mình để thay đổi cách tiếp cận khách hàng, thay đổi cách chăm

sóc khách hàng. Nhìn vào những nỗ lực trong tiếp cận khách hàng, việc mở rộng các chi nhánh, sự tăng dần các chương trình khuyến mãi, quà tặng khách hàng, những ưu đãi riêng biệt cho khách hàng VIP. Sự đa chiều trong chính sách làm hài lòng khách hàng không chỉ khách hàng nội bộ, khách hàng bên ngoài, sự tăng trưởng các chỉ tiêu hoạt động qua các năm chứng tỏ hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của Vietcombank khá hiệu quả.

2.3.1.2. Về thiết lập quan hệ khách hàng

Vietcombank thực hiện chiến lược đẩy mạnh tiếp cận khách hàng nhiều chiều, đa dạng hóa các đối tượng khách hàng. Đặc biệt, Vietcombank đã đẩy mạnh mảng bán lẻ, đặc biệt là dùng kênh bán buôn để phát triển bán lẻ. Kết quả phân tích phần thực trạng cho thấy cơ cấu tiền gửi có sự dịch chuyển sang mảng cá nhân. Việc tăng cường mảng bán lẻ sẽ giúp cho ngân hàng phân tán rủi ro về tín dụng cũng như hạn chế được sự tăng giảm số dư huy động từ khách hàng tổ chức.

Kết quả về sự tăng trưởng số lượng khách hàng giai đoạn 2010 – 2015, Vietcombank cũng đã đạt được những thành công nhất định trong thiết lập quan hệ khách hàng phát sinh từ nhu cầu thiết yếu của khách hàng cũng là cách thiết lập khôn ngoan. Việc ký hợp đồng với các đơn vị điện lực, viễn thông, bảo hiểm, kho bạc nhà nước là hướng đi đúng đắn trong việc tiếp cận khách hàng. Bên cạnh đó, các hợp đồng hợp tác chiến lược với đối tác nước ngoài, là kênh hiệu quả tiếp cận các doanh nghiệp vốn FDI, mở rộng quan hệ với khách hàng nước ngoài. Đây là hướng đi đúng đắn nhằm vươn rộng phạm vi hoạt động kinh doanh và củng cố vị thế của Vietcombank trên thị trường quốc tế.

2.3.1.3. Về quản trị cơ sở dữ liệu

Đối với khách hàng nội bộ, Vietcombank được đánh giá là một trong những ngân hàng có chế độ đãi ngộ tốt nhất hiện nay, tỉ lệ chuyển việc thấp. Việc xây dựng được văn hóa doanh nghiệp trong lòng của mỗi cán bộ nhân viên giúp nhân viên thêm gắn bó với ngân hàng, giảm bớt tính khô khan của công việc.

Đối với khách hàng bên ngoài, hệ thống công nghệ thông tin giúp Vietcombank quản lý khách hàng một cách tập trung, hầu hết các hoạt động đều

được chuyên biệt hóa, nhờ đó các giao dịch viên có thể truy cập khai thác thông tin khi khách hàng đến giao dịch. Tuy nhiên việc truy cập này cũng được hạn chế quyền, việc phân quyền truy cập và tác nghiệp sẽ giúp bảo mật thông tin khách hàng, hạn chế rủi ro về đạo đức cán bộ vì tất cả các giao dịch đều phải qua từ 2 đến 3 chốt kiểm soát.

Hoạt động định danh khách hàng tại ngân hàng được chuẩn hóa, hội sở chính đưa ra các quy định về khách hàng VIP, từ đó giúp cho các chi nhánh có những định hướng chung, thống nhất trong công tác định danh, các trường hợp đánh giá sai khung quy định phải được trình riêng biệt.

Bên cạnh đó, Vietcombank còn ban hành các văn bản về chuẩn mực trong phục vụ khách hàng, bất cứ trường hợp nào xấu xảy ra làm ảnh hưởng đến hình ảnh ngân hàng đều được Vietcombank hướng dẫn cách cư xử đúng đắn, cũng như thực hiện kỷ luật đối với nhân viên.

2.3.1.4. Chăm sóc khách hàng

Khâu chăm sóc khách hàng hiện hữu là vô cùng quan trọng đối với Vietcombank. Bởi nhận thức được giữ chân khách hàng hiện hữu sẽ ít chi phí hơn việc tìm kiếm khách hàng mới. Thái độ phục vụ của nhân viên là vô cùng quan trọng, Vietcombank đưa ra các chuẩn trong giao tiếp khách hàng, sao cho thể hiện được tính chuyên nghiệp, ân cần nhất.

Sự tăng trưởng trong số lượng khách hàng giai đoạn 2010 - 2015, trong hoạt động kinh doanh của Vietcombank cũng như theo kết quả khảo sát yếu tố về phong cách phục vụ và đặc điểm dịch vụ ảnh hưởng rất nhiều đến sự hài lòng của khách hàng. Việc tăng cường các chương trình chăm sóc khách hàng chứng tỏ Vietcombank ngày càng thấy tầm quan trọng, lợi ích của việc gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Hội nghị khách hàng hàng năm cũng được Vietcombank quan tâm, đó là dịp nhìn lại chặn đường gắn bó giữa Vietcombank và các khách hàng; đồng thời tạo thêm tình thâm, hiểu thêm những nhu cầu của khách hàng. Các chương trình không chỉ tập trung đến đối tượng khách hàng mang lại lợi nhuận, mà còn được thực hiện đại trà cho tất cả các khách hàng.

Qua kết quả khảo sát về sự hài lòng của khách hàng có thể, Vietcombank đã đáp ứng được phần lớn nhu cầu của khách hàng hiện hữu, 77.5% khách hàng hài lòng và rất hài lòng về chất lượng dịch vụ, 82.4 % khách hàng được khảo sát coi Vietcombank là ngân hàng chính mà mình đang giao dịch. Quan trong hơn hết là 77.5 % khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng dịch vụ Vietcombank mang lại.

Dựa vào kết quả khảo sát, kết quả mô hình, ta có thể thấy nhân tố tác động đến sự hài lòng của khách hàng giao dịch Vietcombank theo thứ tự ưu tiên như sau:

- Nhân tố 2 – Đặc điểm dịch vụ: Vietcombank cung cấp dịch vụ tốt, phí và lãi suất hấp dẫn, dịch vụ đa dạng đáp ứng nhu cầu của khách hàng, chương trình chăm sóc khách hàng, khuyến mãi hấp dẫn.
- Nhân tố 3 – Phong cách phục vụ : đồng phục nhân viên đẹp, lịch thiệp, nhân viên có thái độ lịch thiệp, thân thiện với khách hàng
- Nhân tố 1 - Sự thuận tiện: mạng lưới rộng khắp, nơi để xe thuận tiện, Các chức năng trên ATM, I-banking... được thiết kế dễ sử dụng, nhân viên phục vụ công bằng với khách hàng, nhân viên tư vấn tốt, trả lời thỏa đáng các thắc mắc của khách hàng, nhân viên giải quyết khiếu nại nhanh chóng, hợp lý

Với số lượng khách hàng quá lớn hiện nay, có thể thấy hội sở chính nói chung, và từng chi nhánh nói riêng đã nỗ lực rất nhiều trong công tác giữ chân khách hàng. Sự cạnh tranh trong ngành tài chính ngân hàng ngày một tăng, khách hàng trở nên nhạy cảm, và thường xuyên đặt các ngân hàng lên bàn cân; do đó, việc cung cấp dịch vụ gì, ưu đãi ra sao, và cách thức cung cấp như thế nào đòi hỏi rất nhiều, sao cho không những đưa đến khách hàng được thông điệp mà còn thể hiện được vị thế và đẳng cấp của một ngân hàng lớn.

2.3.2. Những hạn chế

Trong hoạt động CRM, Vietcombank vẫn có những hạn chế tồn tại như sau:

2.3.2.1. Thiết lập quan hệ khách hàng

Thứ nhất, mặc dù Vietcombank đã nỗ lực trong việc mở rộng mạng lưới hoạt động, tuy nhiên tính đến hết năm 2015 Vietcombank chỉ mới có mặt tại 50/63 tỉnh thành. Hàng năm, Vietcombank đưa ra tiêu chí xây dựng khoảng 5 – 10 chi nhánh,

và 15 – 20 phòng giao dịch; tuy nhiên khả năng mở rộng mạng lưới sang các tỉnh chưa có là rất ít. Một số điểm giao dịch còn nhỏ, mặt tiền nhút nhát, điều này sẽ mang lại cảm giác không chuyên nghiệp ảnh hưởng đến cách nhìn nhận của khách hàng về ngân hàng. Với khối lượng lớn khách hàng giao dịch hàng ngày,vào những ngày cao điểm khách hàng tại quầy chờ khá lâu,thế nên, cơ sở hạ tầng chật chội có thể gây khó chịu cho khách hàng.

Thứ hai, hoạt động ký hợp đồng hợp tác của Vietcombank còn mang tính chưa hệ thống. Đa phần các hợp đồng ký kết với các công ty điện lực, viễn thông, kho bạc nhà nước còn mang tính riêng lẻ do các chi nhánh thực hiện; do đó hệ thống dịch vụ Vietcombank cung cấp là chưa toàn diện, khó có thể cung cấp cho tất cả các khách hàng trên cả nước. Ví dụ, khách hàng ở khu vực này có thể thanh toán tiền điện qua Vietcombank, nhưng khách hàng vùng khác thì không thể vì Vietcombank chi nhánh đó chưa ký kết hợp đồng thanh toán.

Thứ ba, do cạnh tranh giữa các chi nhánh trong cùng một khu vực, Vietcombank mặc dù đã ban hành công văn chóng cạnh tranh nội bộ, tuy nhiên do chưa thể phân vùng hoạt động giữa các chi nhánh với nhau, dẫn đến tiếp cận khách hàng chưa được thực hiện đồng bộ.

Thứ tư, mô hình chi nhánh chuẩn được ban hành năm 2015, áp dụng đánh giá cán bộ theo mô hình KPIs còn mới mẻ, phân chia chỉ tiêu còn gặp nhiều vướng mắc, dẫn đến sự chồng chéo trong hoạt động tiếp cận khách hàng, sự không chuyên nghiệp trong công tác chào bán.

2.3.2.2. Về quản lý khách hàng

Với kho dữ liệu công nghệ thông tin khổng lồ, sự tăng trưởng vượt bậc về số lượng khách hàng tạo ra một áp lực lớn lên hệ thống thông tin của ngân hàng. Các thông tin mang chất định tính của khách hàng chưa được thể hiện trên hệ thống ngân hàng, chủ yếu dựa trên kinh nghiệm, sự theo dõi riêng của nhân viên. Từ đó, nếu các phòng ban của chi nhánh không kết hợp lẫn nhau, dẫn đến thông tin không đầy đủ, chăm sóc khách hàng không đồng bộ.

Sự phân loại khách hàng của Vietcombank mặc dù đã được thống nhất, tuy

nhiên các chi nhánh cũng cho những tiêu chi riêng để đánh giá khách hàng tiềm năng, và sự đánh giá này còn mang tính chất cảm tính, không chính xác. Từ đó, dẫn đến mất thời gian, phân bổ chi phí và nguồn lực chưa đúng; dẫn đến mất hiệu quả trong chăm sóc khách hàng, thiệt hại về lợi nhuận.

Hiện nay, Vietcombank phân bổ nhân sự tập trung nhiều về mảng bán hàng, các giao dịch viên tại quầy chỉ thực hiện nhiệm vụ tác nghiệp và tiếp khách chuyên nghiệp tại quầy, ngoài ra không phải chịu áp lực về chỉ tiêu; do đó áp lực chăm sóc quản lý khách hàng thuộc về cán bộ khách hàng. Tuy nhiên, số lượng cán bộ khách hàng bán hàng còn chưa nhiều, do đó một cán bộ bán hàng phải quản lý nhiều khách hàng dẫn đến quá tải, áp lực quá lớn, dẫn đến cán bộ khách hàng cũng không nắm rõ hết được các khách hàng mình quản lý.

2.3.2.3. Về chăm sóc khách hàng

Vietcombank xây dựng cho riêng một trung tâm đào tạo riêng, tuy nhiên việc tổ chức đào tạo các khóa kỹ năng, thái độ chăm sóc khách hàng còn chưa mang lại hiệu quả cao. Thông thường các nhân viên mới sẽ được đào tạo dài kỳ, còn nhân viên đang công tác đo áp lực công việc quá lớn, không thể ngưng công việc để đi tập huấn, do đó các buổi tập huấn thường diễn ra vào cuối tuần vào ngày nghỉ.

Thế mạnh về thẻ dẫn đến số lượng khách hàng cá nhân của Vietcombank là khá lớn, đặc biệt là khu đông dân cư, các khu công nghiệp. Giao dịch vào những ngày cao điểm chi lương của hệ thống thường trở nên đông đúc, dẫn đến công tác chăm sóc khách hàng tại quầy diễn ra khá lâu, khách hàng có khi phải chờ từ 30 – 60 phút mới kết thúc giao dịch. Việc chi lương tập trung vào thời điểm ngày 5 – 10 hàng tháng còn dẫn đến công tác tiếp quỹ các máy ATM bị chậm trễ, rất nhiều trường hợp khách hàng rút tiền mà máy ATM đã hết tiền, ảnh hưởng rất nhiều đến công tác phát triển thẻ ở nhiều chi nhánh, vì các công ty rất sợ công nhân không rút được tiền, đành phải chi tiền mặt.

Trong khảo sát ta có thể thấy trong 182 phiếu thu về thì có 46 phiếu (25%) cảm thấy nhân viên xử lý các nghiệp vụ còn chậm, mất nhiều thời gian trong công tác tiếp khách tại quầy.

Hiện nay, Vietcombank đã có những chương trình chăm sóc khách hàng phong phú hơn, tuy nhiên chủ yếu là dành cho khách hàng truyền thống, khách hàng VIP, rất ít chương trình đại trà. Hiện Vietcombank cũng chưa có dịch vụ nhắn tin chúc mừng sinh nhật cho khách hàng, thông báo chương trình khuyến mãi, nhắc tiết kiệm đến hạn. Do đó, nếu chi nhánh nào quan tâm thực hiện, thì sẽ yêu cầu nhân viên của mình gọi điện cho khách hàng, tuy nhiên việc này là thiếu hiệu quả , cũng như nếu khách hàng không biết người gọi đến mình là ai, sẽ dẫn đến nghi ngờ tính bảo mật của ngân hàng, dẫn đến mất khách hàng.

Bên cạnh đó, trong công tác quản trị quan hệ khách hàng cần có sự kết hợp của tất cả nhân viên, tuy nhiên việc quản trị về con người còn chưa thể kiểm soát hết tất cả các hành vi của nhân viên, đặc biệt bộ phận thuê ngoài như bảo vệ, vệ sinh (không phải nhân viên chính thức, lao động chưa có trình độ), thái độ chưa đúng mực của các nhân viên trên sẽ làm ảnh hưởng đến hình ảnh của ngân hàng.

2.3.2.4. Về đánh giá khảo sát sự hài lòng khách hàng

Vietcombank có nhiều đợt khảo sát về nội bộ cũng như khảo sát khách hàng, tuy nhiên các kết quả khảo sát hầu như chưa được công bố cho các chi nhánh và nhân viên biết. Dẫn đến nhân viên không biết được khách hàng có hài lòng với dịch vụ của ngân hàng hay không cũng như mong muốn của khách hàng về ngân hàng.

2.3.2.5. Về chính sách lương và sự hài lòng của nhân viên

Hiện tại cơ cấu lương và phân chia lợi nhuận của Vietcombank đã có sự phân hóa các vị trí. Tuy nhiên, chưa phát huy được tính hiệu quả bởi Vietcombank chưa có thước đo rõ ràng, chênh lệch lương chưa tương xướng với sự khác nhau của từng vị trí công việc, mà chỉ mang tính hình thức. Bên cạnh đó, mỗi lần ban hành quy chế lương mới phải mất một thời gian đưa vào áp dụng thử nghiệm lại bộc lộ những điểm yếu của nó. Điển hình năm 2014 – 2015, đã thay đổi nhiều lần công thức trả lương, điều này ảnh hưởng đến tâm lý của nhân viên.

Chính sách chia tiền thưởng giữa các chi nhánh còn phụ thuộc vào sự đóng góp lợi nhuận của chi nhánh đó trong toàn hệ thống. Do đó, mặc dù các chi nhánh hoàn thành các chỉ tiêu, nhưng nếu lợi nhuận không cao vẫn không thể nhận được

mức thưởng cao. Các chi nhánh sẽ chạy theo các chỉ tiêu mang lại lợi nhuận, và bỏ lại các chỉ tiêu khác, điều này làm cho các chi nhánh sẽ phát triển không toàn diện.

Hiện việc phân chia các chia nhánh theo mô hình 12 chức năng chuẩn đang bộc lộ điểm mạnh, và điểm yếu của nó. Mặc dù điểm mạnh là làm rõ chức năng của các phòng ban, bộ phận; giúp các bộ phận nắm được các phạm vi công việc, tuy nhiên quản lý khách hàng lại được đặt nặng trên vai của cán bộ bán hàng, trong khi tỷ lệ cán bộ bán hàng tại Vietcombank là chưa nhiều. Ngoài ra, công tác bán chéo tại quầy luôn là kênh quan trọng trong phát triển khách hàng, tuy nhiên Vietcombank luôn là một trong những ngân hàng đông khách, áp lực tác nghiệp, giải phóng khách hàng tại quầy giao dịch phần nào là mất đi cơ hội tiếp thị sản phẩm của ngân hàng.

Nhân viên phòng giao dịch tại Vietcombank còn phải kiêm nhiệm nhiều chức năng, do vậy thời gian giải quyết công việc giấy tờ hàng ngày cũng làm cho nhân viên không thể làm tròn vai của mình trong việc làm hài lòng khách hàng, chăm sóc đến những nhu cầu gia tăng khi khách hàng đến giao dịch.

2.3.3. Nguyên nhân của nhân hạn chế

- Triển khai chiến lược CRM chưa đồng đều và chưa linh hoạt

Mặc dù Vietcombank đã nhận thức được tầm quan trọng trong lựa chọn chiến lược CRM, tuy nhiên mỗi chi nhánh lại khác nhau nên áp dụng CRM lại chưa được linh hoạt với đặc điểm hoạt động và nguồn lực của chi nhánh đó. Nhiều chi nhánh mới thành lập có quy mô nhỏ nên việc áp dụng CRM chỉ dừng lại ở mức phục vụ giao dịch nhu cầu thanh toán của khách hàng

CRM đòi hỏi Vietcombank phải xây dựng ngân hàng có sự tương tác cao giữa các cán bộ, phòng ban bộ phận trong chi nhánh và giữa các chi nhánh với nhau. Vietcombank chưa ban hành được quy chế rõ ràng về cạnh tranh nội bộ do đó việc này sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả CRM. Hoạt động phối hợp giữa các chi nhánh còn yếu kém, dẫn đến hạn chế trong tiếp cận và phát triển khách hàng.

- Sản phẩm dịch vụ chưa đa dạng và chưa có tính cạnh tranh cao

Nhu cầu khách hàng là vô cùng đa dạng, mặc dù luôn đi đầu xu thế để đáp ứng nhu cầu khách hàng, tuy nhiên khi đặt lên bàn cân so với các ngân hàng khác

thì vietcombank chưa cung cấp được nhiều tiện ích cho khách hàng. Hạn chế về mặt công nghệ, và hạn chế về mặt sáng tạo của nhân viên cũng là một nguyên dẫn đến hạn chế trong việc phát triển sản phẩm.

- **Mạng lưới chưa rộng khắp và cơ sở vật chất tại một số điểm giao dịch chưa được đầu tư hiện đại**

Cơ sở vật chất và mạng lưới là một nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong chăm sóc khách hàng. Dù là một ngân hàng lớn, nhưng Vietcombank cũng có những hạn chế về nguồn lực để đầu tư cho tất cả các điểm giao dịch, trang bị đầy đủ về cơ sở vật chất, cũng như theo đúng quy cách định dạng thương hiệu. Điều này tốn khá nhiều thời gian, bởi bên cạnh những nhiệm vụ về xây dựng thương hiệu, nâng cấp cơ sở vật chất, ban lãnh đạo Vietcombank còn phải tập trung lo các nhiệm vụ kinh doanh trước một môi trường tài chính khắc nghiệt như hiện nay.

- **Cơ chế tuyển dụng chưa đúng với nhu cầu, phân bổ công việc chưa đúng người đúng việc**

Vietcombank luôn là ngân hàng tìm được nguồn nhân lực hàng đầu, tuy nhiên chính sách tuyển dụng của Vietcombank còn nhiều bất cập, Vietcombank tuyển dụng theo tiêu chí chung của cả hệ thống, chức chưa tuyển dụng cho từng vị trí; do đó, sau khi được tuyển dụng nhân viên thường cảm thấy chưa phù hợp với công việc mình đang làm, xin chuyển vị trí hoặc nghỉ việc.

Số lượng tuyển dụng hàng năm còn phụ thuộc vào số lượng biên chế thiếu của hệ thống, hoặc toàn chi nhánh mà chưa dựa trên sự thiếu hụt về nhân sự. Ví dụ, theo biên chế số lượng nhân viên phòng giao dịch đã đủ, không tuyển thêm mặc dù khối lượng công việc phòng giao dịch ngày một tăng; trong khi đó lại phần biên chế cho các vị trí khác dù chưa cấp thiết bằng

Việc tuyển dụng các nhân viên thuê khoán chưa được coi trọng, việc thay đổi diễn ra liên tục, không qua đào tạo dẫn đến chất lượng nhân viên ngoài biên chế chưa đáp ứng được nhu cầu

Trong phân chia chỉ tiêu mô hình KPIs mới được đưa vào áp dụng, dẫn đến những nhọc nhằn trong áp dụng từ đó gây khó khăn trong đánh giá cán bộ.

- **Công nghệ ngân hàng đang đi vào giai đoạn lỗi thời và trở nên quá tải**

Hạn chế về mặt công nghệ gây mất rất nhiều thời gian trong chăm sóc khách hàng tại quầy, cũng như tiêu hao nhiều thời gian tác nghiệp của nhân viên, dẫn đến lãng phí nguồn lực. Trước đây, hệ thống công nghệ thông tin của Vietcombank thuộc hàng tiên tiến nhất trong ngành ngân hàng; tuy nhiên do là ngân hàng tiên phong, sự phát triển vượt bậc khiến cho hệ thống dữ liệu ngân hàng trở nên quá tải. Việc phát triển và thay thế hệ thống ngân hàng lõi (core banking) hầu như rất khó, khi mà lượng dữ liệu quá lớn, do đó bộ phận thông tin phần mềm chỉ có thể viết thêm chương trình mới, hoặc hoàn thiện những điểm thiếu sót của hệ thống.. Hệ thống chưa có thể xuất ra được những số liệu báo cáo những thông tin định tính giúp phân loại khách hàng.

Công nghệ ngân hàng chưa được nâng cấp thường xuyên cũng là nguyên nhân dẫn đến lỗi hệ thống trên các dịch vụ I-Banking, ATM, Mobile banking… lỗi xuất hiện nhiều sẽ làm mất lòng tin của khách hàng vào sản phẩm của Vietcombank.

Công nghệ KPIs mới đưa vào hoạt động, bộc lộ những điểm yếu kém trong lượng hóa công việc, điều này là một trở ngại trong đánh giá cán bộ, phân chia lương thưởng và dẫn đến sự không hài lòng của nhân viên với nhau.

- **Truyền thông chưa được đẩy mạnh**

Mặc dù, thực hiện rất nhiều chương trình để nâng cao giá trị thương hiệu, nhưng so với các ngân hàng khác Vietcombank chưa đầu tư nhiều vào quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng cũng như tài trợ cho các hoạt động mang tầm ảnh hưởng lớn. Hạn chế này sẽ làm ảnh hưởng đến việc thiết lập quan hệ với các khách hàng mới, khách hàng nước ngoài.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 đã nêu lên thực trạng hoạt động CRM tại Vietcombank về thiết lập, quản lý, chăm sóc và đánh giá sự hài lòng của khách hàng trong giai đoạn 2010 – 2015 . Có thể thấy, Vietcombank luôn nhận thức được tầm quan trọng của CRM, luôn nỗ lực trong công tác chăm sóc khách hàng, đưa hình ảnh một ngân hàng nhân văn đến khách hàng. Năm 2015 đánh dấu mốc sự chuyển mình thay đổi cơ cấu tổ chức, đẩy mạnh hơn vai trò của cán bộ bán hàng trong phát triển quan hệ khách hàng, đưa KPIs vào đánh giá năng lực cán bộ là một bước tiến trong thay đổi cách tiếp cận về CRM. Trong giai đoạn 2010 – 2015, các chỉ tiêu kinh doanh của Vietcombank luôn tăng, đặc biệt mảng bán lẻ phát triển vượt trội thay thế dần các chỉ tiêu bán buôn, chứng tỏ rằng Vietcombank đã quan tâm đến sự phân tán rủi ro, hiệu quả hoạt động; các sản phẩm ngân hàng ngày càng được đa dạng hóa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trên nhiều phân khúc, giữ vững vị thế thị trường trên các phương diện về ngoại hối, thẻ, thanh toán quốc tế.

Trong Chương 2, bài nghiên cứu thực hiện khảo sát để đánh giá sự hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ của Vietcombank, thông qua mức độ hài lòng của khách hàng từ khảo sát có thể thấy hoạt động CRM của Vietcombank cũng có một số hạn chế do các nguyên nhân xuất phát từ xây dựng chiến lược, nguồn nhân lực, công nghệ ngân hàng, những hạn chế về cơ sở vật chất, về quy trình sản phẩm cũng như lựa chọn chiến lược truyền thông quảng bá. Những nguyên nhân này sẽ là tiền đề đưa ra giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Vietcombank.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NHTMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA VIETCOMBANK ĐẾN NĂM 2020

Tính đến tháng 6.2016, Vietcombank đã hoàn thành được đề án tái cơ cấu giai đoạn 2011 – 2015, đề án đã đạt được nhiều kết quả tích cực và gắn chặt với kết quả chung của ngành ngân hàng, góp phần tích cực vào thành công trong kiểm soát lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, hỗ trợ tăng trưởng kinh tế ở mức hợp lý và tạo dựng niềm tin cho các NHTM cũng như cộng đồng doanh nghiệp trong thời gian qua. Tuy nhiên, Vietcombank vẫn tiếp tục rà soát, đánh giá tiến độ thực hiện, chỉ ra những khó khăn vướng mắc để từ đó nâng cao năng lực tài chính. Với những thành quả đạt được trong đề án tái cơ cấu này, là cơ sở để Vietcombank hướng đến những mục tiêu lớn hơn trong năm 2020 trở thành ngân hàng số một tại Việt Nam, một trong 300 tập đoàn ngân hàng tài chính lớn nhất thế giới và được quản trị theo các thông lệ quốc tế tốt nhất.

3.1.1. Mục tiêu chiến lược

Theo báo cáo kinh doanh năm 2015 , Vietcombank đặt ra cho mình mục tiêu đạt số 1 tại Việt Nam. Cụ thể: đạt top 1 bán lẻ, top 2 bán buôn, giữ vị trí số 1 tại các mảng kinh doanh vốn, ngoại tệ, thẻ, tài trợ thương mại – thanh toán xuất nhập khẩu. Mục tiêu trở thành ngân hàng đạt hiệu suất sinh lời cao nhất và đạt ROE tối thiểu 15% và là ngân hàng quản trị rủi ro tốt nhất. Vietcombank đặt mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng hàng đầu, cũng như là ngân hàng đứng đầu về mức độ hài lòng khách hàng.

Đối với những phương hướng, nhiệm vụ chủ yếu nhằm đẩy mạnh tái cơ cấu, xử lý nợ xấu, Vietcombank tiếp tục mạnh dạn triển khai. Vietcombank nỗ lực nâng cao năng lực tài chính để nâng cao năng lực cạnh tranh, xây dựng Vietcombank trở thành một NHTM trụ cột, có tầm cỡ khu vực, làm trụ cột cho cả hệ thống. Bên cạnh đó, một trong các trụ cột quan trọng của việc áp dụng Basel II là mức độ đủ vốn.

Bên cạnh các mục tiêu định hướng kinh doanh, tăng trưởng mạnh mẽ,

Vietcombank luôn xác định trách nhiệm và nỗ lực phấn đấu về xã hội và cộng đồng. Với Vietcombank,"nhân văn" là một trong những giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp, luôn sẵn sàng sẻ chia không chỉ với bạn hàng, khách hàng, đối tác mà còn chia và hỗ trợ người nghèo, đồng bào vùng sâu, cũng xa, cũng dân tộc thiểu số,... Quan tâm và dành một nguồn lực không nhỏ cho công tác an sinh xã hội là một trong những nhiệm vụ quan trọng của Vietcombank hàng năm.

3.1.2. Chỉ tiêu kinh doanh cơ bản

Bảng 3.1. Chỉ tiêu kinh doanh cơ bản của Vietcombank đến năm 2020

STT	Chỉ tiêu	Mức đạt
1	Tổng tài sản	Đạt 55 tỷ USD
2	Vốn chủ sở hữu	Đạt 4.5 tỷ USD
3	ROA	1 – 1.2 %
4	ROA	12 – 15%
5	Hệ số an toàn vốn CAR	10 – 12%
6	Tỷ lệ tăng trưởng tín dụng hàng năm	17 – 18%
7	Tỷ lệ tăng trưởng tiền gửi hàng năm	16 – 17%
8	Tỷ lệ dư nợ cho vay trên huy động vốn	Tăng và duy trì ở mức 80%
9	Tỷ lệ trích lập dự phòng rủi ro tín dụng	Duy trì ở mức khoảng 100%
10	Tỷ lệ nợ xấu NPL	Dưới 2%
11	Tỷ lệ tăng trưởng thu nhập từ lãi	Khoảng 14 – 15%
12	Tỷ lệ tăng trưởng thu nhập ngoài lãi	Khoảng 15 – 16%
13	Tỷ lệ chi phí trên thu nhập	Khoảng 40%

(Nguồn: báo cáo hoạt động kinh doanh năm 2015)

Từ những chỉ tiêu chung có thể thấy, Vietcombank đã hoạch định được cho mình những mục tiêu rất cụ thể cho đến năm 2020. Định hướng phát triển của Vietcombank là đa dạng hóa thị trường, đa dạng hóa sản phẩm, đa dạng hóa khách hàng, ngày một khẳng định vị thế của mình trên thị trường. Để đạt được những mục tiêu trên, Vietcombank phải thực hiện được các giải pháp hoàn thiện hoạt động CRM.

3.2. GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI VIETCOMBANK

3.2.1.Giải pháp đối với hoạt động quản trị khách hàng nội bộ

3.2.1.1. Chính sách lương thưởng hợp lý

Chính sách lương của Vietcombank còn tồn tại nhiều hạn chế, còn cào bằng, mức lương phân hóa giữa các vị trí chưa hợp lý nên không khuyến khích được nhân viên. Để khắc phục được tình trạng trên nên thực hiện các biện pháp sau:

- **Đổi mới cơ chế tiền lương hợp lý**

Chính sách tiền lương, thưởng được quyết định bởi sự đóng góp vào lợi nhuận và phụ thuộc vào chính sách lương hàng năm của Hội đồng quản trị ngân hàng. Cần có chính sách thưởng cao cho các chi nhánh hoàn thành chỉ tiêu mặc dù lợi nhuận thấp, tránh tình trạng các chi nhánh hoàn thành đạt các chỉ tiêu, nhưng lại không có lương kinh doanh cao do lợi nhuận thấp, bởi mỗi vùng kinh tế khác nhau; cơ cấu tiền gửi và vay khác nhau do đó lợi nhuận sẽ đóng góp khác nhau.

- **Xây dựng chính sách lương dựa trên năng lực làm việc**

Xây dựng được chính sách lương dựa trên năng lực làm việc và trách nhiệm là rất khó khăn. Để đánh giá đúng năng lực và mức độ đóng góp của từng nhân viên vào ngân hàng và trách nhiệm của họ trong việc cần có một hệ thống tiêu chí khoa học, chính xác và công bằng. Cơ chế tiền lương mới cần:

+ Đánh giá đúng mức quan trọng của từng phòng ban: quy chế lương mới nâng cao tầm quan trọng của bộ phận bán hàng, là bộ phận tiên phong tạo ra lợi nhuận trực tiếp cho ngân hàng, tuy nhiên các phòng ban khách cũng tạo ra lợi nhuận gián tiếp. Do đó, cần có chính sách phân chia lợi nhuận và chỉ tiêu phù hợp cho các phòng ban, giữa bộ phận bán hàng và bộ phận hỗ trợ phía sau.

+ Đưa ra được công thức, hay hệ số lương chính xác dựa trên những đánh giá

+ Trong mỗi bộ phận, phòng ban cần phân công rõ ràng phạm vi công việc, đưa ra hệ số tính riêng phù hợp với tính chất, khối lượng và mức độ phức tạp của công việc. Dựa trên cơ sở công thức và cơ sở về mức độ hoàn thành công việc, hoàn thành các chỉ tiêu đề ra, mức độ hỗ trợ công việc, làm việc nhóm để có thể đưa ra

được những đánh giá tương đối đúng để phân phối lương cho nhân viên.

So với các NHTM cổ phần khác, Vietcombank duy trì quy chế lương cào bằng khá lâu; do đó, việc thay đổi lương cần được tiến hành theo giai đoạn, để làm quen tránh những phản ứng không tốt từ nhân viên. Bên cạnh đó, khác biệt của các vị trí đòi hỏi yêu cầu đầu vào cho các vị trí công việc phải khác nhau.

- **Chính sách thưởng**

Chính sách thưởng của Vietcombank chưa mang lại hiệu quả bởi thực tế người lao động chưa nắm được cơ chế thưởng của ngân hàng mình. Thưởng còn mang tính từ trên ban xuống, không rõ thời điểm, không rõ cách phân chia; và sự chênh lệch giữa các nhân viên mang tính tương đối. Do đó, cần minh bạch hơn trong chính sách tiền thưởng để nhân viên hiểu rõ từ đó đem lại sự khuyến khích nhân viên tích cực hơn.

3.2.1.2. **Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, hợp tác và tập trung**

Môi trường làm việc có vai trò quan trọng đối với không chỉ đối với nhân viên mà cả đối với chính ngân hàng. Việc xây dựng môi trường làm việc hiệu quả là vấn đề quan trọng trong quản lý quan hệ khách hàng nội bộ. Căn cứ vào tình hình thực trạng của Vietcombank đề xuất các biện pháp sau:

Thứ nhất, Văn hóa Vietcombank cần được cán bộ Vietcombank coi như là kim chỉ nam cho tất cả hoạt động của mình.

Để làm được điều này, đòi hỏi các lãnh đạo ngân hàng phải kiên trì thực hiện liên tục qua nhiều năm, nhiều thế hệ chứ không phải xuất phát từ một người lãnh đạo hay một thời kỳ. “Văn hóa Vietcombank” nên bao gồm các quy định về phong cách làm việc, phục vụ khách hàng. Phong cách làm việc phải đề cao tinh thần khẩn trương, hợp tác chia sẻ giữa các phòng ban nhằm phục vụ tốt nhất khách hàng. Cần có các quy định về thái độ phục vụ Vietcombank một cách bày bản có hệ thống và tập trung thống nhất.

Thứ hai, nâng cao công tác tuyên truyền giáo dục

Tuyên truyền là biện pháp tốt nhất để thực sự nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên ngân hàng. Các quy định dù có chặt chẽ, chính xác và đúng đắn đến đâu

những nếu các nhân viên không ý thức thực hiện và không thấy hết ý nghĩa, giá trị thì cũng không thể duy trì lâu dài. Vì vậy, ban lãnh đạo ngân hàng, cũng như ban lãnh đạo của mỗi chi nhánh phải tích cực đưa ra các biện pháp tuyên truyền nhằm nâng cao nhận thức về vai trò của khách hàng, về thái độ ứng xử phù hợp… Các hình thức tuyên truyền có thể áp dụng là ban hành sổ tay văn hóa, các cuộc thi về " văn hóa Vietcombank", văn hóa ứng xử hay,… Ban lãnh đạo cần thường xuyên xuống thăm các phòng ban để xem tình hình phục vụ khách hàng, đồng thời nhấn mạnh thêm công tác phục vụ khách hàng.

Văn hóa này cần được tuyên truyền sao cho khách hàng cũng hiểu. Tại các quầy giao dịch có thể trưng bày slogan của ngân hàng để nhân viên cũng như khách hàng thấy và cam kết thực hiện theo.

Thứ ba, trang bị đầy đủ công dụng cụ làm việc cho nhân viên

Vietcombank cần trang bị đầy đủ trang thiết bị và công cụ làm việc cho nhân viên. Hiện tại, hệ thống máy móc thiết bị của nhân viên một vài điểm giao dịch còn có, tốc độ chậm, tình trạng thiếu máy đếm tiền, máy fax, photo, máy in còn nhiều gây mất thời gian trong công tác phục vụ khách hàng. Vì vậy, để đảm bảo cho công việc thông suốt, nhanh chóng, phòng quản trị ngân hàng cần rà soát lại tài sản hàng năm, đánh giá mức độ sử dụng tài sản, có kế hoạch thanh lý hoặc mua máy móc mới, trang bị đầy đủ cho nhân viên.

3.2.1.3. Chiến lược tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực

- Chính sách tuyển dụng

Vietcombank luôn là ngân hàng tìm được nguồn nhân lực hàng đầu, tuy nhiên chính sách tuyển dụng của Vietcombank còn nhiều bất cập, Vietcombank tuyển dụng theo tiêu chí chung của cả hệ thống, chức chưa tuyển dụng cho từng vị trí. Do đó, phân phối lại nhân sự để khối lượng công việc được dàn đều để nắm được phòng ban nào thật sự thiếu để bổ sung đúng như cầu, đúng theo khả năng sở trường. Các phần thi tuyển dụng, bên cạnh phần thi chung thì phần phỏng vấn và thi nghiệp vụ cần nên được lãnh đạo phòng ban có nhu cầu tự tuyển chọn.

Lao động ngoài biên chế là cách tối ưu hiện tại của các chi nhánh để giải

quyết tình trạng thiếu hụt nhân sự. Tuy nhiên, tuyển chọn lao động này cần phải được quan tâm hơn, đặc biệt là bộ phận bảo vệ ngân hàng; cần chọn được công ty bảo vệ chuyên nghiệp, cam kết rõ ràng về chất lượng lao động; vì đây là chốt đầu tiên khi ngân hàng bước vào ngân hàng.

Tuyển dụng các chuyên gia tài chính giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, công nghệ thông tin vào những vị trí then chốt. Đối tượng tuyển dụng là những người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, năng động và nhiệt tình với công việc. Chính sách nhân sự phải linh hoạt, xóa bỏ quan niệm các lãnh đạo đã lên chức thì yên tâm với vị trí của mình. Phải thường xuyên thanh lọc và thay thế các nhà quản lý yếu kém, thiếu năng động, không đáp ứng yêu cầu công việc và không hoàn thành các kế hoạch đề ra.

- Chính sách đào tạo, xây dựng một đội ngũ nhân viên chất lượng cao

Đào tạo là vấn đề then chốt để có đội ngũ nhân viên lao động giỏi về chuyên môn lẫn khả năng phục vụ khách hàng. Hiện Vietcombank đã có trung tâm đào tạo riêng, chuyên tổ chức các khóa học cho nhân viên trên toàn hệ thống, và định hướng sẽ xây dựng Trường đào tạo Vietcombank. Tuy nhiên, hệ thống đào tạo chưa có một chiến lược rõ ràng, đặc biệt là về kỹ năng phục vụ khách hàng. Để khắc phục tình trạng này, Vietcombank cần thực hiện các biện pháp sau:

Về chính sách đào tạo chuyên môn

Một trong những yếu kém của Vietcombank cũng như hầu như các ngân hàng khác đó là nhân viên chưa có cái nhìn tổng quan về ngân hàng, không biết hết các nghiệp vụ ngân hàng cung cấp, không hiểu rõ nhiệm vụ, chức năng của các phòng ban trong ngân hàng, không nắm được quy trình nghiệp vụ của các bộ phận khác. Do đó, gây khó khăn rất nhiều khi phối hợp làm việc. Để khắc phục tình trạng này, ngân hàng nên tổ chức các khóa học về nghiệp vụ cơ bản trong ngân hàng, quy trình làm việc tổng thể và các vấn đề có liên quan cho nhân viên.

Khi tổ chức các khóa học này cần lên chương trình cụ thể, cũng như tổ chức sao cho khoa học, tăng cường tính tương tác có hệ thống, tránh tình trạng các cầu truyền hình tranh luận thiếu tính tổ chức gây mất thời gian. Sau mỗi khóa học, cần

ban hành tài liệu để nhân viên ứng dụng và làm theo. Đặc biệt là đầu tư và nâng cao chất lượng của Khóa học „ Nhân viên mới".

Cần tổ chức các cuộc thi theo các chuyên đề về tín dụng, an toàn thông tin, kế toán ngân quỹ để đánh giá được năng lực, trình độ chuyên môn về sản phẩm, dịch vụ. Đây là một chốt quan trọng để bổ sung thêm kiến thức, cơ sở để đánh giá điểm thưởng, xếp loại hàng năm.

Về đào tạo về kỹ năng phục vụ khách hàng

Vấn đề chuyên môn luôn là mặt mạnh của Vietcombank, tuy nhiên kỹ năng phục vụ khách hàng của nhân viên còn mang tính thiếu linh hoạt, cứng nhắc. Do đó đào tạo về kỹ năng phục vụ khách hàng là vô cùng quan trọng. Để nuôi dưỡng và duy trì thái độ phục vụ khách hàng tốt, chuyên nghiệp đòi hỏi hai vấn đề: môi trường làm việc tốt, tính mở về thông tin và được đào tạo, giáo dục về thái độ phục vụ khách hàng. Để đào tạo nhân viên về kỹ năng nên tổ chức các khóa học: kỹ năng trả lời khách hàng, kỹ năng nói chuyện qua điện thoại, kỹ năng giải quyết khiếu nại, phàn nàn… Việc đào tạo này cần được tổ chức thường xuyên liên tục để củng cố chắc chắn và khắc sau hơn nữa suy nghĩ phục vụ tốt khách hàng và đem lại lợi ích cho bản thân, khách hàng là người trả lương cho nhân viên.

Trong các khóa học nâng cao kỹ năng ứng xử với khách hàng, cần chú ý đến các nội dung giải quyết nhu cầu của khách hàng, ứng xử trước những thông tin ảnh hưởng đến hình ảnh Vietcombank vì đây là yếu tố khiến khách hàng đánh giá thấp ngân hàng Vietcombank. Để thực hiện được điều này, nhân viên cần học kỹ năng lắng nghe, không đổ lỗi tại khách hàng; nhận trách nhiệm về sự không hài lòng của khách hàng. Đào tạo khả năng phân tích tình huống, giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng để khách hàng cảm thấy hài lòng. Thực tế cho thấy, nhiều khách hàng bỏ ngân hàng cũng do các khiếu nại không được quan tâm.

3.2.1.4. Phân bổ các chỉ tiêu kinh doanh hợp lý

Chỉ tiêu kinh doanh luôn là một điểm cốt lõi trong hoạt động kinh doanh của mỗi ngân hàng, mỗi chi nhánh, đơn vị phòng ban và nhân viên.

Trên cấp độ chi nhánh, Vietcombank có tới 96 chi nhánh khắp cả nước, do

đó việc phân chia chỉ tiêu mỗi chi nhánh sao cho phù hợp với đặc điểm kinh tế từng vùng miền, đặc điểm cạnh tranh, đặc điểm nhân sự là vô cùng quan trọng. Phân bố cơ cấu kinh doanh đúng, sẽ tạo động lực cho các chi nhánh thực hiện, phấn đấu và khi đạt được đó sẽ là bước đà cho sự phấn đấu những năm tiếp theo.

Trên cấp độ từng phòng ban và cá nhân, lãnh đạo chi nhánh phải căn cứ vào tính chất của công việc, điều kiện thực hiện chỉ tiêu để phân bổ chỉ tiêu cho đúng. Các chỉ tiêu đã giao phải được các cấp phòng, nhân viên nhất trí và trên cơ sở đó tổ chức thực hiện cho đúng với chức năng đã giao.

Trên đây là các giải pháp cho quản trị quan hệ khách hàng nội bộ. Phần dưới ta sẽ nghiên cứu các giải pháp cho việc quản trị quan hệ khách hàng bên ngoài.

3.2.2.Giải pháp đối với hoạt động quản trị quan hệ khách hàng bên ngoài

Hệ thống CRM hỗ trợ các Vietcombank trong quản lý dịch vụ, nó vừa là chiến lược kinh doanh, vừa là công nghệ, phần mềm. Kinh nghiệm triển khai CRM tại nhiều ngân hàng cho thấy, những vấn đề trọng yếu cần quan tâm khi xây dựng chiến lược CRM bao gồm:

3.2.2.1. Xây dựng chiến lược trong quản trị quan hệ khách hàng

Hệ thống CRM hỗ trợ Vietcombank trong quản lý dịch vụ khách hàng, nó vừa là chiến lược kinh doanh, vừa là công nghệ, phần mềm. Chiến lược là yếu tố quyết định tới tính hiệu quả của toàn bộ hệ thống CRM. Kinh nghiệm triển khai CRM tại nhiều ngân hàng cho thấy, những vấn đề trọng yếu cần quan tâm khi xây dựng chiến lược CRM bao gồm:

- Thường xuyên thực hiện đánh giá vị trí hiện tại của ngân hàng liên quan đến giá trị, lòng trung thành và độ hài lòng của khách hàng với các dịch vụ do ngân hàng cung cấp.
- Mỗi ngân hàng đều có những phân khúc và điểm mạng riêng về chiến lược. Vietcombank cần xây dựng cho mình mục tiêu phân khúc khách hàng, đâu là nhóm khách hàng mình nhắm tới, đâu là khách hàng mang lại lợi ích thật sự.
- Thiết lập các mục tiêu về khách hàng (cần đạt được, duy trì và phát triển).
- Định nghĩa các thước đo để giám sát việc thực hiện chiến lược CRM (ví dụ:

thước đo về độ hài lòng, trung thành, và chi phí đáp ứng).

- Xây dựng được Chiến lược cho việc phân đoạn sản phẩm dịch vụ, chính sách giá, truyền thông và tương tác, kênh phân phối, dịch vụ khách hàng, và quản lý phân đoạn theo yêu cầu khách hàng.
- Chỉ rõ các yêu cầu về cơ sở hạ tầng (bao gồm các kỹ năng, tổ chức, IT, phân tích và dữ liệu) để định hướng cho các chiến lược hoạt động khác.

Khi xác định chiến lược CRM, phải bắt đầu từ chính những khách hàng của ngân hàng. Việc nghiên cứu kỹ đặc điểm, nhu cầu của khách hàng và khả năng đáp ứng sẽ giúp ngân hàng xây dựng chiến lược CRM bám sát yêu cầu thực tiễn, tránh lãng phí nguồn lực.

3.2.2.2. Thống nhất mô hình giao dịch một cửa trong toàn hệ thống

Hoạt động giao dịch tại Vietcombank hiện chưa được thống nhất, tùy vào quy mô của chi nhánh, số lượng nhân sự mà mỗi điểm giao dịch áp dụng một quy trình giao dịch riêng. Việc này làm cho khách hàng lúng túng khi đến giao dịch tại ngân hàng. Như khảo sát ở phần 2, điều mà 98.4% khách hàng mong muốn nhất khi giao dịch tự Vietcombank là thời gian giao dịch nhanh chóng, do đó cải thiện về thời gian giao dịch là điều vô cùng quan trọng.

Hiện mô hình tốt nhất để phục vụ khách hàng trên hệ thống là khách hàng sẽ được quầy tiếp tân hướng dẫn, phân loại dịch vụ bằng cách lấy số thứ tự tại quầy; sau đó sẽ gặp giao dịch viên để thực hiện các giao dịch cụ thể hơn. Để mô hình này được phát huy hiệu quả, đòi hỏi nhân viên bộ phận tiếp tân cần nắm vững các nghiệp vụ, nhạy bén trong nhận thức nhu cầu khách hàng, nhận diện khách hàng VIP, khách hàng tiềm năng. Bên cạnh đó, nhân viên giao dịch nghiệp vụ cần phối hợp nhịp nhàng hơn với nhân viên tiếp tân, thực hiện nhanh chóng nghiệp vụ, cũng như có kỹ năng khai thác thông tin khách hàng phục vụ cho quản lý thông tin trong hệ thống CRM.

3.2.2.3. Mở rộng các đơn vị liên kết

Việc cộng sinh trong kinh doanh để phát triển là vô cùng quan trọng, hiện Vietcombank đã và đang làm tốt điều này thông qua liên kết với rất nhiều đơn vị

trong nhiều lĩnh vực. Có thể kể đến các đối tác lớn như: Coop Mart, Vietnam Airlines, EVN, Viettel, Momo, … Trong thời gian tới, tăng cường mở rộng các đơn vị liên kết là một nhiệm vụ, đặc biệt là liên kết với các đơn vị nhà nước, các đối tác nước ngoài. Lợi ích của nhiệm vụ này là phát triển thị phần, quảng bá thương hiệu, đa dạng hóa tính năng sản phẩm ngân hàng,…

Song song đó, việc ký hợp đồng liên kết cần được cân nhắc kỹ lưỡng những được và mất, lãnh đạo Vietcombank cần đặt quyền lợi khách hàng và uy tín ngân hàng lên hàng đầu. Hợp đồng cần chỉ rõ quyền lợi và nghĩa vụ của các bên, đặc biệt là bảo mật thông tin tài khoản khách hàng, mức độ an toàn khi giao dịch tài khoản cho khách hàng, nghĩa vụ xử lý khi có sự cố xảy ra ảnh hưởng đến khách hàng và đến ngân hàng. Vietcombank và đơn vị liên kết cần đưa ra những quy trình sản phẩm rõ ràng, để tránh phát sinh những mâu thuẫn lợi ích khi phát triển sản phẩm.

Bên cạnh đó, việc liên kết các đơn vị cần được hệ thống thực hiện, tránh việc tiếp cận các đơn vị liên kết theo hình thức lẻ tẻ chưa tạo được khối tổng hợp trên toàn chi nhánh. Hiện nay, một số đơn vị liên kết chưa mang tính hệ thống như: bảo hiểm xã hội, điện lực, kho bạc nhà nước các tỉnh, huyện,…

3.2.2.4. Tăng cường đa dạng các kênh tiếp cận và mở rộng đối tượng khách hàng

Đối tượng mà Vietcombank chủ động tiếp cận trước giờ là các doanh nghiệp lớn, thông qua bán buôn để phát triển bán lẻ. Tuy nhiên, phát triển thị trường bán buôn không phải là đơn giản, cùng như với sự có mặt của nhiều ngân hàng trong nước thì thị trường bán buôn đang trong giai đoạn bão hòa, do đó Vietcombank cần chọn được kênh hiệu quả hơn để phát triển bán lẻ. Mở phân khúc các đơn vị nhà nước, các cơ quan ban ngành, trường học, bệnh viện, tòa án… là một kênh khá an toàn và hiệu quả để mở rộng đối tượng khách hàng một cách đa dạng hơn.

Bên cạnh đó, liên kết với các trung tâm thương mại lớn như AEON MALL, Saigon – Takashi… cũng là một hướng đi mới nhằm phát triển khách hàng, đem lại cho khách hàng tiện ích trong thanh toán cũng như đẩy mạnh tiêu dùng.

3.2.2.5. Thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng

Khách hàng luôn luôn trong trạng thái động, hôm nay họ có thể rất hài lòng

Vietcombank nhưng nếu sự hài lòng đó không được chăm sóc nuôi dưỡng có thể dẫn đến sự bất mãn và khách hàng có thể bỏ Vietcombank để tìm đến ngân hàng khác. Do đó, một bước vô cùng quan trọng của CRM là đánh giá lại khách hàng có đang hài lòng với dịch vụ mà Vietcombank cung cấp không; từ đó, kịp thời điều chỉnh lại cho phù hợp.

Việc đánh giá sự hài lòng của khách hàng cần được thực hiện nhiều cấp. Các chi nhánh có thể tự đánh giá thông qua giao dịch hàng ngày (phiếu đánh giá giao dịch, phiếu khảo sát, thùng thư góp ý) và tự điều chỉnh lại sao cho phù hợp. Đối với các trường hợp chi nhánh không tự xử lý được thì phải báo cáo lại Hội sở chính để phân tích và ban hành các chính sách phù hợp hơn. Hội sở chính cũng có thể tự thực hiện các khảo sát độc lập nhằm đánh giá lại sản phẩm, quy trình nghiệp vụ để đưa ra những giải pháp cho toàn hệ thống.

Như phân tích ở Chương 1, nhu cầu của khách hàng là không giới hạn, do đó mỗi giai đoạn khách hàng lại đòi hỏi ngân hàng hơn. Do đó, nội dung khảo sát phải được cập nhật, thiết kế tùy thuộc vào đối tượng khách hàng doanh nghiệp hay cá nhân để có những đánh giá đúng và sát hơn với nhu cầu hiện tại của khách hàng.

Bên cạnh đó, khảo sát luôn phải đặt ra những câu hỏi mở, khơi gợi nhu cầu của khách hàng để không những nắm được sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ mà qua đó nắm bắt được thị hiếu và nhu cầu của khách hàng như loại quà tặng khách khách hàng yêu thích, sản phẩm nào khách hàng muốn ngân hàng đáp ứng…

Tuy nhiên, việc khảo sát trong hoạt động kinh doanh là thường thấy, do đó khách hàng thường có tâm lý ngại khảo sát vì sợ tốn thời gian, do đó khi khảo sát có thể kèm quà tặng, cùng lời tri ân của khách hàng.

Điều quan trọng là các kết quả khảo sát phải phải được phân tích tính chính xác, phản ánh đúng thực tế và được công bố cho nhân viên cùng biết và điều chỉnh những hạn chế cũng như phát huy những điểm mạnh mà khảo sát chỉ ra.

3.2.3 Nâng cao chất lượng dịch vụ

Không phải cung cấp đầy đủ dịch vụ ngân hàng mới được xem là ngân hàng hiện đại. Vấn đề nằm ở chỗ đặc điểm hoạt động từng ngân hàng và định hướng kinh

doanh mà ngân hàng phát triển các dịch vụ tương ứng. Song, chất lượng dịch vụ và phương thức cung ứng dịch vụ mới là cái quyết định đến sự chấp nhận của khách hàng. Để hoàn thiện chất lượng dịch vụ, Vietcombank cần thực hiện các giải pháp:

- Ưu tiên phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử tuy nhiên vẫn phải đảm bảo tính an toàn, xử lý nhanh các trường hợp lỗi hệ thống, nghẽn mạng do quá tải. Thực hiện nhanh các biện pháp trấn an tâm lý khách hàng khi xảy ra sự cố.
- Tăng cường bán chéo dịch vụ và phục vụ trọn gói. Đồng thời đơn giản hóa các thủ tục ngân hàng, tự động hóa thao tác thực hiện để giảm thiểu thời gian giao dịch. Xây dựng quy trình xử lý nghiệp vụ nhất quán, thông suốt để rút ngắn thời gian chờ đợi của khách hàng
- Tăng cường công tác giới thiệu dịch vụ mới cho khách hàng. Đặc biệt phát huy điểm mạnh của ngân hàng trong lĩnh vực xuất nhập khẩu, Vietcombank cần tổ chức các buổi hội thảo giới thiệu dịch vụ kinh doanh ngoại hối giúp doanh nghiệp tìm kiếm lợi nhuận và hạn chế rủi ro.
- Phát huy tính linh hoạt về chính sách giá, phí, lãi suất cho những khách hàng có số lượng tiền gửi lớn, doanh số giao dịch lớn, khách hàng truyền thống. Tuy nhiên, cần cân nhắc giá trị mà khách hàng mang lại so với ưu đãi của ngân hàng.

3.2.4. Nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng

Bộ phận tiếp xúc vào chăm sóc khách hàng giữ vai trò là nguồn lực đầu mối trong hoạt động CRM. Theo như kết quả khảo sát 63.7% khách hàng mong muốn nhân viên Vietcombank có thái độ tốt trong giao dịch, và phong cách phục vụ luôn là yếu tố ảnh hưởng đến sự đi hay ở của khách hàng. Những biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng

Thứ nhất, tích cực nắm bắt thông tin, cập nhật những thông tin liên quan đến khách hàng. Bởi nắm rõ nhu cầu, sở thích xu hướng của khách hàng đã là cách duy nhất thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm của Vietcombank. Thành công là phải đưa đến khách hàng sản phẩm mà khách hàng đang có nhu cầu, chứ không phải ép khách hàng xài sản phẩm mà khách hàng chưa thấy lợi. Nếu khách hàng chưa có nhu cầu, thì nhân viên nhân hàng cần biết gợi mở nhu cầu cho khách hàng,

để khách hàng biết, có khái niệm về sản phẩm thì khách hàng sẽ tự tìm đến ngân hàng khi phát sinh nhu cầu.

Thứ hai, thực hiện nghiên cứu thị trường, biết rõ đối thủ và học tập đối thủ. Cạnh tranh là một chất xúc tác vô cùng quan trọng cho sự phát triển, nhờ có đó Vietcombank mới không ngừng cải tiến để ngày một trở thành một ngân hàng tiên tiến và hiện đại hơn, và hoàn thiện hơn khả năng cạnh tranh của mình.

Thứ ba, bộ phận quan hệ khách hàng cần thiết lập và quản lý được cho mình danh sách khách hàng tiềm năng, khách hàng VIP, khách hàng thuộc diện ngoại giao. Sau khi đã thiết lập được mối quan hệ với khách hàng, cán bộ đó cần theo dõi để nắm bắt được các động thái của khách hàng như mức giao dịch thường xuyên, doanh số giao dịch, có phát sinh giao dịch ở ngân hàng khác hay không, đó là các giao dịch gì, để từ đó, định hướng lại cách chăm sóc, giúp đỡ khách hàng.

Thứ tư, trong khảo sát 44% mong muốn Vietcombank có nhiều chương trình khuyến mãi hơn, do đó Vietcombank cần nâng cao khả năng tìm tòi, sáng tạo, đột phá để thiết kế chương trình khuyến mãi, sao cho các quà tặng phù hợp hơn với thị hiếu thay đổi của khách hàng và phù hợp với các mục đích khác nhau. Chẳng hạn, khách hàng nữ sẽ có xu hướng thích hoa, nước hoa, các phiếu mua hàng,… khách hàng nam lại sẽ thích những vật mang giá trị như bộ ấm chén, vật trang trí, kỷ niệm chương – ghi nhận những đóng góp của khách hàng dành cho ngân hàng. Tăng cường các quà tặng đại trà như áo mưa, sổ tay, bút ghi mang logo Vietcombank…

Thứ năm, trong phân loại và đánh giá khách hàng, ngân hàng cần chủ động nhận dạng khách hàng, nâng hạng khách hàng khi cần thiết. Bởi khách hàng khi giao dịch với ngân hàng thường có mối quan hệ khá rộng, đặc biệt là các khách hàng VIP, tránh tình trạng khách hàng so bì sự đãi ngộ của ngân hàng. Hiện nay khách hàng cá nhân được đánh giá VIP chủ yếu dựa vào tiêu chí tiền gửi bình quân như vậy chưa đánh giá được toàn diện sự đóng góp của khách hàng, do đó cần đa dạng hóa các tiêu chí đánh giá khách hàng VIP có thể áp dụng như sau:

Bảng 3.2: Bảng các tiêu chí đánh giá phân loại khách hàng

	Khách hàng cá nhân	**Khách hàng doanh nghiệp**
1. Số dư tiền gửi bình quân	x	x
2. Số dư nợ tín dụng	x	x
3. Doanh số chi tiêu thẻ tín dụng	x	x
4. Giới thiệu khách hàng cho Vietcombank	x	x
5. Doanh số chuyển tiền đi		x
6. Doanh số kiều hối	x	
7. Doanh số nhận tiền đến		x
8. Doanh số mua bán ngoại tệ		x

(Nguồn: Tác giả tự đề xuất)

Bộ phận khách hàng cần có cái nhìn toàn diện về những đóng góp của khách hàng, từ đó có những phân loại đánh giá phù hợp. Những ghi nhận của Vietcombank sẽ là cách khuyến khích khách hàng sử dụng và giới thiệu người khác sử dụng sản phẩm Vietcombank.

Thứ sáu, việc theo dõi khách hàng tìm hiểu nguyên nhân khách hàng không hài lòng, cũng như từ bỏ Vietcombank là vô cùng quan trọng. Khi khách hàng không sử dụng hoặc chuyển giao dịch sang ngân hàng khác cần được quan tâm, liên hệ để hiểu nguyên nhân. Nếu xuất phát từ phía Vietcombank chưa đáp ứng được nhu cầu khách hàng thì cần phải cải tiến quy trình, sản phẩm, nâng cao phong cách phục vụ,… và thuyết phục khách hàng sử dụng lại dịch vụ của Vietcombank.

3.2.5. Phát triển công nghệ ngân hàng

Trước đây công nghệ của Vietcombank được đánh giá là khá tiên tiến, tuy nhiên việc phát triển vượt bậc về khối lượng khách hàng, khối lượng thông tin khiến cho hệ thống công nghệ ngân hàng Vietcombank trở nên quá tải, khi phải gồng mình với khối lượng dữ khổng lồ hiện nay.

Hiện hệ thống công nghệ của Vietcombank đã trở nên quá cũ trước những đòi hỏi xử lý nhanh tại quầy như hiện nay. Bài toán thay đổi công nghệ được đặt lên vai các nhà lãnh đạo ngân hàng, hệ thống core-banking mới cần phải tích hợp được

nhiều thông tin khách hàng, sao cho không những giúp cho giao dịch viên tác nghiệp nhanh, mà còn phải được chuyển hóa thành các thông tin hỗ trợ hệ thống phân loại, nhận diện khách hàng. Hệ thống mới cần sửa chữa những bất cập về chiết xuất dữ liệu trong thời gian đủ dài (hệ thống core-banking hiện nay chỉ duy trì dữ liệu trong một khoản thời gian nhất định).

Bên cạnh đó, cải tiến sao cho giao dịch viên có thể tác nghiệp trên một phần mềm duy nhất, bởi hiện nay một giao dịch viên phải sử dụng rất nhiều phần mềm để thực hiện theo yêu cầu khách hàng như MOSAIC, VCB Report, Essemcard, VCB online, VCB salary, Tracer, HOSTNAME, BOL Manager… như vậy làm mất rất nhiều thời gian để kết thúc giao dịch cho khách hàng.

Hiện nay công tác báo cáo hàng tháng, hàng quý tại Vietcombank mất rất nhiều thời gian, gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc hàng ngày. Do đó, hệ thống công nghệ mới phải đáp ứng được nhu cầu về báo cáo, chiết xuất dữ liệu thành các file excel về dư nợ tín dụng, số dư tiền gửi, doanh số khách hàng, nhân viên phát triển khách hàng, doanh số kiều hối, thẻ, ngân hàng điện tử, lợi nhuận… để đánh giá được mức độ hoàn thành nhiệm vụ của mỗi cá nhân, phòng ban, và từng chi nhánh.

Hệ thống công nghệ mới phải cho phép nhân viên tác nghiệp cập nhật được đầy đủ các thông tin khách hàng không những các trường thông tin cơ bản nhận dạng như họ tên, chứng minh nhân dân, ngày sinh,… mà còn phải có những trường thông tin đặc thù riêng của khách hàng như nghề nghiệp, sở thích, tình trạng hôn nhân, mức thu nhập,... Tuy nhiên, phần mềm cần được thiết lập phân quyền truy cập để đảm bảo sử dụng các thông tin đúng chức năng nhiệm vụ của từng cá nhân.

Là ngân hàng có hệ thống ATM nhiều nhất cả nước. Vietcombank cần nâng cấp hệ thống ATM sao cho hoạt động ổn định, tránh tình trạng nuốt thẻ, lỗi tiền trong tài khoản khách hàng đã trừ mà khách hàng không nhân được tiền. Ngoài ra, hiện nay ATM không chỉ đơn thuần chỉ có chức năng rút tiền mà còn được trang bị nhiều chức năng khác như chuyển khoản, đăng ký dịch vụ; do đó, đa dạng hóa thêm chức năng như nộp tiền, thanh toán hóa đơn của hệ thống ATM là vô cùng cần thiết, từ đó áp lực giao dịch tại quầy sẽ giảm bớt, giúp nhân viên có nhiều thời gian hơn

để phát triển các công tác chăm sóc khách hàng khác.

Hệ thống ngân hàng điện tử cũng cần được ngày một hiện đại hóa, hiện dịch vụ Internet – banking, SMS – Banking, Mobile - Banking đã đáp ứng được khá nhiều nhu cầu của khách hàng, giảm bớt áp lực giao dịch tại quầy, tăng sự tiện dụng cho khách hàng. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là tính bảo mật và an toàn cho khách hàng khi sử dụng các kênh thanh toán này. Tuy nhiên, hiện một số tính năng của dịch vụ SMS – Banking chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng như thông báo lãi gốc vay, báo lãi sổ tiết kiệm; đô đốc Vietcombank cần thực hiện cài đặt hệ thống tin nhắn này đến cho khách hàng.

Sự phát triển dịch vụ ngân hàng luôn gắn liền với triển công nghệ, do đó việc cập nhật, nghiên cứu và áp dụng công nghệ mới và những kế hoạch phát triển công nghệ mới là điều thiết yếu. Nghiên cứu công nghệ mới góp phần tạo điều kiện cho phép Vietcombank đa dạng hóa thêm các tính năng của sản phẩm, phát triển thêm nhiều nghiệp vụ, rút ngắn thời gian giao dịch, nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên và giảm thiểu rủi ro hoạt động của Vietcombank.

3.2.6. Mở rộng hệ thống và nâng cấp cơ sở vật chất

Hệ thống Vietcombank đã có mặt hầu khắp cả nước, tuy nhiên nếu đặt trên bàn cân so với Agribank, Vietinbank, BIDV thì số lượng điểm giao dịch còn ít, do đó mở rộng thêm mạng lưới là điều cần thiết không những cho khách hàng thuận tiện mà nó còn có ý nghĩa trong cạnh tranh. Vì vậy, Vietcombank đặt cho mình mục tiêu mở khoảng 5-10 chi nhánh và 15 – 20 phòng giao dịch mỗi năm. Hiện một số tỉnh thành chưa có chi nhánh Vietcombank, để tạo điều kiện thuận lợi thì phải đảm bảo tối thiểu 1 chi nhánh/ tỉnh, thành.

Bên cạnh đó, cần nghiên cứu thành lập một số văn phòng đại diện của Vietcombank tại nước ngoài để chuẩn bị cho việc mở các chi nhánh của Vietcombank ở nước ngoài. Trong đó, đặc biệt quan tâm đến các thị trường, quốc gia có quan hệ đầu tư thương mại lớn và có tiềm năng phát triển với Việt Nam để từng bước thâm nhập và cung cấp dịch vụ ngân hàng trên thị trường quốc tế.

Diện mạo ngân hàng là nhân tố đầu tiên gây ấn tượng khách hàng khi khách

hàng đến giao dịch tại Vietcombank. Lãnh đạo ngân hàng đang đặt mục tiêu đưa mô hình diện mạo chuẩn vào tất cả các điểm giao dịch, bởi hiện nay một số phòng giao dịch tại những thành phố lớn chưa đủ không gian để thiết kế quầy giao dịch chuẩn. Bên cạnh đó, các điểm giao dịch phải có nhiều tiện ích, đẹp, thể hiện tinh thần hiện đại, hoàn thiện kể cả những chi tiết như điểm giữ xe, nhà vệ sinh, trang bị nước dùng, wifi, sách báo, khu vực chờ đợi giao dịch,… Các yếu tố này là điều kiện tiên quyết để thể hiện tính chuyên nghiệp trong diện mạo, khẳng định hơn vị thế thương hiệu và góp phần gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

3.2.7. Phát triển hoạt động quảng bá hình ảnh

Quảng bá hình ảnh là điều không thể thiếu trong marketing nói chung, và marketing ngân hàng nói riêng. Các công cụ quảng bá hình ảnh mà Vietcombank có thể đẩy mạnh như sau:

- Thông qua các phương tiện truyền thông, đại chúng như truyền hình, radio để nói lên thông điệp của Vietcombank. Hình ảnh thương hiệu Vietcombank cần được xuất hiện nhiều để gây ấn tượng với khách hàng, đơn giản là trên đường phố, trên các phương tiện giao thông công cộng, các trang chủ của khách hàng, hoặc trên mạng xã hội vì hiện nay các mạng xã hội ngày càng phát huy tính truyền bá thông tin của mình. Tuy nhiên, những thông tin trên báo chí, mạng xã hội về Vietcombank cần được kiểm soát để ngăn chặn những thông tin sai lệch gây ảnh hưởng đến thương hiệu ngân hàng
- Công cụ thứ hai để kích hoạt thương hiệu là tài trợ. Hiện nay hoạt động tài trợ của Vietcombank còn hạn chế so với các ngân hàng khác. Lựa chọn được các sự kiện mang tầm quảng bá lớn để tài trợ là phương pháp thông minh để gây chú ý không những với truyền thông mà còn với khách hàng. Bên cạnh đó, tài trợ cho các hoạt động mang tính cộng đồng sẽ góp phần tô thêm sắc màu nhân văn cho Vietcombank, đây là hoạt động đã thực hiện rất tốt và cần được phát huy.
- Công cụ thứ ba để quảng bá thương hiệu, quảng bá sản phẩm là tổ chức sự kiện; công cụ này sẽ có hiệu quả đối với việc ra mắt sản phẩm mới, chi nhánh và phòng giao dịch mới.

- Công cụ cuối cùng là thực hiện các quầy chào sản phẩm, Vietcombank nên đẩy mạnh hoạt động này tại các trung tâm thương mại, siêu thị nơi tập trung đông người. Việc làm này không những góp phần quảng bá thương hiệu, mà đây là cơ hội cho khách hàng trải nghiệm sản phẩm Vietcombank.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Từ những thực trạng và hạn chế nếu ra chương 2, cùng với những định hướng kinh doanh đến năm 2020 của Vietcombank, chương 3 đã đưa ra một số giải pháp để đưa ra những giải pháp nhằm giải quyết những hạn chế nêu ra cũng như phát triển chính sách quản trị quan hệ khách hàng tại Vietcombank. Dựa vào những điều kiện và nguồn lực sẵn có tác giả đưa ra các nhóm giải pháp về quản trị nhân sự, đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng, phát triển công nghệ ngân hàng, mở rộng hệ thống và nâng cấp cơ sở vật chất, phát triển hoạt động quảng bá hình ảnh.

KẾT LUẬN

Có thể khẳng định rằng, CRM vẫn sẽ luôn là một công cụ quan trọng góp phần tạo nên sự thành công Vietcombank, giúp Vietcombank không những giữ vững vị thế thương hiệu hiện tại mà còn thúc đầy thương hiệu ấy phát triển mạnh hơn, vươn xa hơn đến thị trường nước ngoài.

Đề tài *"Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam"* đã trình bày các lý luận cơ bản về khách hàng, về quản trị NHTM và quản trị quan hệ khách hàng, cũng như những bài học kinh nghiệm trong hoạt động CRM tại các NHTM trong nước, để làm cơ sở nền tảng phân tích hoạt động CRM tại Vietcombank.

Đề tài đưa ra những phân tích về kết quả hoạt động kinh doanh, những quan sát thực nghiệm từ hoạt động CRM của Vietcombank trong giai đoạn 2010 – 2015; đồng thời tác giả đã thực hiện khảo sát sự hài lòng của khách hàng đối với Vietcombank tại thời điểm hiện tại. Trên cơ sở đó, tác giả đưa ra những đánh giá về thành tựu cũng như hạn chế trong công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Vietcombank, tác giả đề cập nguyên nhân hạn chế xuất phát chiến lược CRM, nguồn nhân lực, công nghệ ngân hàng, về cơ sở vật chất, quy trình sản phẩm cũng như lựa chọn chiến lược truyền thông quảng bá.

Từ những định hướng phát triển hoạt động kinh doanh của Vietcombank, đề tài đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng hoạt động CRM để không những phát huy những thành tựu mà còn khắc phục những hạn chế còn tồn tại. Việc thực hiện các giải pháp này phải được sự nhất trí, đồng từ trên xuống dưới, đó là vấn để của mọi cá nhân và tập thể trong Vietcombank chứ không phải của riêng Hội sở chính, hay chi nhánh , phòng ban nào. Lựa chọn đúng chiến lược CRM, thực hiện tốt tiến trình CRM từ thiết lập quan hệ, quản lý, chăm sóc và đánh giá sự hài lòng khách hàng sẽ giúp Vietcombank gia tăng hiệu quả kinh doanh, và góp phần nâng cao lòng trung thành của khách hàng.

Tuy đề tài đã đạt được một số kết quả nhất định nhưng đó những hạn chế về kiến thức, thời gian nghiên cứu cũng như những hạn chế trong quá trình khảo sát,

chỉ thực hiện được một mẫu nhỏ đại diện cho khách hàng, hay chỉ tập trung vào các khách hàng giao dịch tại quầy nên đề tài chưa đánh giá được toàn diện các khách hàng, đặc biệt là các khách hàng chưa sử dụng dịch vụ Vietcombank. Bên cạnh đó, điều kiện cơ sở vật chất mỗi điểm khảo sát khác nhau, phong cách tổ chức và phục vụ cũng khác nhau, mức độ cạnh tranh giữa các vùng kinh tế là khác nhau, nên các mẫu khảo sát thực hiện có sự phân hóa giữa các vùng miền trong kết quả khảo sát. Điều này có thể ảnh hưởng đến mức độ chính xác của thông tin thu thập. Tác giả mong nhận được sự đóng góp quý báu của thầy cô và đọc giả để đề tài được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1 BIDV (2016), *Báo cáo thường niên năm 2015*

2 Hồ Nhan (2006), *Nghệ thuật quản lý khách hàng*, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội

văn thạc sĩ quản trị kinh doanh – Đại học Đà Nẵng.

3 Lê Hoàng Tùng(2005), "SLA nào cho VCB?", *Tạp chí Ngân hàng Ngoại Thương* (số 147) trang 17-19.

4 Lê Quốc Anh (2012), "Lựa chọn Giải pháp cho hệ thống CRM", *Tạp Chí PCWorld* (số 125) trang 21 -22

5 Lê Thị Huyền Diệu (2005), "Một số kinh nghiệm hay về xây dựng văn hóa kinh doanh ngân hàng", *Tạp chí Ngân hàng Ngoại Thương* (số 147), tr 15 – 17 kinh doanh – Đại học Đà Nẵng.

6 Lê Văn Huy (2007), "Sử dụng chỉ số hài lòng của khách hàng trong hoạch định chiến lược kinh doanh ngân hàng: cách tiếp cận mô hình lý thuyết", *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Đà Nẵng*, số 2, trang 15-16

7 Ngọc Hoa (2006), *Hoàn thiện dịch khách hàng*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội

8 Nguyễn Tiến Đông (2014), "Quản trị quan hệ khách hàng – Thực trạng và giải pháp cho các ngân hàng thương mại Việt Nam", *Thị trường tài chính tiền tệ* , số 16 , trang 16 - 19

9 Quốc hội (2010) , *Luật các tổ chức tín dụng*

10 Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP.HCM

11 Trương Đình Chiến (2012), *Quản Trị quan hệ khachs hàng – khung lý thuyết và điều kiện ứng dụng thực tiễn*, ĐHKTQD, Hà Nội

12 Trương Đình Chiến (2009), *Quản trị quan hệ khách hàng*,Nhà xuất bản Phụ nữ Hồ Chí Minh

13 Vietcombank (2011), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2010*

14 Vietcombank (2012), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2011*

15 Vietcombank (2013), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2012*

16 Vietcombank (2014), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2013*

17 Vietcombank (2015), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2014*

18 Vietcombank (2015), Quyết định số 949/QĐ-HĐQT-TCCB & ĐT ngày 11/08/2015 về : *Ban hành bộ 12 chức năng nhiệm vụ chuẩn tại Chi Nhánh Vietcombank*

19 Vietcombank (2016), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2015*

20 Vietcombank (2016), *Giới thiệu chung,* https://www.vietcombank.com.vn/About/

21 Vietcombank (2010), Công văn 2966/CV-NHNT.CS&SPNHBL ngày 21/05/2010 về: *Triển khai chương trình nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.*

22 Vietcombank (2011), *Báo cáo thường niên năm 2010.*

23 Vietcombank (2012), *Báo cáo thường niên năm 2011.*

24 Vietcombank (2013), *Báo cáo thường niên năm 2012.*

25 Vietcombank (2014), *Báo cáo thường niên năm 2013.*

26 Vietcombank (2015), *Báo cáo thường niên năm 2014.*

27 Vietcombank (2016), *Báo cáo thường niên năm 2015.*

II. Tiếng nước ngoài

28 Ed Thompson, Scott D.Nelson (2004), *How to develop a CRM strategy*, Gartner Group,tr 5

29 Keith Rodgers, dennis Howlett (2002), " What is CRM?", *A white paper by TBC research*, in association with FrontRange Solutions UK Ltd

30 Kristin Anderson - Carol Kerr (2002), *Customer Relationship Management*, McGraw Hill Professional, New York.

31 Kumar V. – Werner J. Reinartz (2012), *Customer Relationship Management: Concept, strategy, and tools,* Springer-Verlag Berlin Heidelberg, New York.

32 Parasuraman - Zeithaml - Berry (1988), "Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64.

33 Paul Gray and Jongbok byun (2001) , *Customer Relationship Management,* Claremont Graduate School

34 Ramchandra, (2008), *Customer Management in Retail Banking : An Overview*, ICFAI University Press.

35 Terrence Levesque - Gordon H.G. McDougall (1996), "Determinants of customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14.

THÔNG TIN HỎI ĐÁP:

Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẻ khác của Trung tâm Best Team ,
Liên hệ dịch vụ viết thuê luận văn
Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!