

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

---



**Hoàng Thị Thanh Ngân**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  
TẠI NGÂN HÀNG AGRIBANK – CHI NHÁNH TÂY ĐÔ**

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

**HÀ NỘI - 2022**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**Hoàng Thị Thanh Ngân**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  
TẠI NGÂN HÀNG AGRIBANK – CHI NHÁNH TÂY ĐÔ**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**MÃ SỐ : 8.34.01.01**

**ĐỀ CƯƠNG LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ HOÀNG YẾN**

**HÀ NỘI - 2022**

## MỤC LỤC

|  |    |
|--|----|
| MỤC LỤC.....   | i  |
| DANH MỤC VIẾT TẮT .....  | iv |
| DANH MỤC SƠ ĐỒ .....   | v  |
| DANH MỤC BẢNG BIỂU .....   | v  |
| I. MỞ ĐẦU .....  | 1  |
| CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP .....                          | 6  |
| 1.1. Khái niệm về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng.....                               | 6  |
| 1.1.1. Khái niệm và phân loại khách hàng .....   | 6  |
| 1.1.2. Khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng .....  | 11 |
| 1.1.3. Vai trò của quản trị quan hệ khách hàng với doanh nghiệp.....                           | 13 |
| 1.1.4. Lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng với ngân hàng thương mại .....                  | 16 |
| 1.2. Nội dung quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp .....                             | 18 |
| 1.2.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng doanh nghiệp .....                                    | 18 |
| 1.2.2. Phân tích dữ liệu khách hàng .....  | 19 |
| 1.2.3. Phân loại khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu .....                              | 21 |
| 1.2.4. Thiết kế và triển khai các công cụ tương tác tới khách hàng.....                        | 22 |
| 1.3. Đánh giá kết quả quản trị khách hàng.....   | 23 |
| 1.3.1. Khái niệm và mục tiêu đánh giá kết quả quản trị khách hàng .....                        | 23 |
| 1.3.2. Một số chỉ tiêu phản ánh kết quả quản trị quan hệ khách hàng .....                      | 23 |
| 1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng .....                  | 25 |
| 1.4.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp, tổ chức.....   | 26 |
| 1.4.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, tổ chức .....  | 27 |
| KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....   | 30 |
| CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ ..... | 31 |
| 2.1. Tổng quan về Ngân hàng Agribank chi nhánh Tây Đô .....                                    | 31 |
| 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....   | 31 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.2. Tình hình hoạt động kinh doanh .....   | 32 |
| 2.2. Phương pháp nghiên cứu thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô.....                         | 34 |
| 2.2.1. Nghiên cứu dữ liệu thứ cấp .....   | 34 |
| 2.2.2. Nghiên cứu dữ liệu sơ cấp.....   | 34 |
| 2.3. Kết quả nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô .....                                    | 35 |
| 2.3.1. Thực trạng cơ sở dữ liệu khách hàng tại ngân hàng Agribank - CN Tây Đô .   | 35 |
| 2.3.2. Thực trạng phân tích dữ liệu khách hàng tại Agribank - CN Tây Đô.....  | 37 |
| 2.3.3. Thực trạng phân loại khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu tại Agribank - CN Tây Đô .....                                     | 38 |
| 2.3.4. Thiết kế và triển khai các công cụ tương tác tới khách hàng tại ngân hàng Agribank - CN Tây Đô.....                                | 46 |
| 2.3.5. Một số chỉ tiêu phản ánh kết quả quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng Agribank - CN Tây Đô.....                               | 49 |
| 2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng AGRIBANK – CN Tây Đô .....                                | 57 |
| 2.4.1. Các yếu tố bên trong ngân hàng.....  | 57 |
| 2.4.2. Các yếu tố bên ngoài ngân hàng .....   | 61 |
| 2.5. Đánh giá chung về thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng cổ phần Agribank chi nhánh Tây Đô .....              | 63 |
| 2.5.1. Những kết quả đạt được .....   | 63 |
| 2.5.2. Những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân.....   | 64 |
| KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....  | 66 |
| CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ .....                           | 67 |
| 3.1. Xu hướng phát triển của lĩnh vực ngân hàng Việt Nam và chiến lược phát triển kinh doanh của ngân hàng Agribank chi nhánh Tây Đô..... | 67 |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.1. Xu hướng phát triển của lĩnh vực ngân hàng Việt Nam giai đoạn 2020 – 2025, định hướng 2025 .....                                | 67 |
| 3.1.2. Chiến lược phát triển kinh doanh của ngân hàng Agribank giai đoạn 2020 – 2025, định hướng 2025 .....                            | 69 |
| 3.2. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng cổ phần Agribank chi nhánh Tây Đô đến năm 2025..... | 70 |
| 3.2.1. Giải pháp về chiến lược khách hàng .....  | 70 |
| 3.2.2. Giải pháp về chiến lược tương tác với khách hàng.....   | 72 |
| 3.2.3. Giải pháp về xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....  | 73 |
| 3.2.4. Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng .....   | 74 |
| 3.3. Một số khuyến nghị.....   | 75 |
| 3.3.1. Hoàn thiện xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng .....  | 75 |
| 3.3.2. Phân tích dữ liệu khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu .....  | 78 |
| 3.3.3. Xây dựng công cụ tương tác với khách .....  | 79 |
| 3.3.4. Khuyến nghị về đo lường, đánh giá kết quả thực hiện hoạt động quản trị QHKKH .....  | 81 |
| III. KẾT LUẬN.....   | 84 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....  | 85 |
| PHỤ LỤC I.....   | 87 |
| PHỤ LỤC II .....   | 89 |
| PHỤ LỤC III.....   | 92 |

## DANH MỤC VIẾT TẮT

| STT | Từ viết tắt | Tên tiếng anh                    | Giải nghĩa                                    |
|-----|-------------|----------------------------------|---|
| 1   | CBCNV       |                                  | Cán bộ công nhân viên                         |
| 2   | CCCD        |                                  | Căn cước công dân                             |
| 3   | CMND        |                                  | Chứng minh nhân dân                           |
| 4   | CNTT        |                                  | Công nghệ thông tin                           |
| 5   | CRM         | Customer Relationship Management | Quản trị quan hệ khách hàng                   |
| 6   | CSDL        |                                  | Cơ sở dữ liệu                                 |
| 7   | CSKH        |                                  | Chăm sóc khách hàng                           |
| 8   | CSI         | Customer Satisfaction Index      | Chỉ số hài lòng của khách hàng                |
| 9   | DN          |                                  | Doanh nghiệp                                  |
| 10  | KH          |                                  | Khách hàng                                    |
| 11  | MKT         |                                  | Marketing                                     |
| 12  | NHNo&PTNT   |                                  | Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn |
| 13  | NHTM        |                                  | Ngân hàng thương mại                          |
| 14  | PGD         |                                  | Phòng giao dịch                               |
| 15  | QHKH        |                                  | Quan hệ khách hàng                            |
| 16  | SP          |                                  | Sản phẩm                                      |
| 17  | TCTD        |                                  | Tổ chức tín dụng                              |
| 18  | TMCP        |                                  | Thương mại cổ phần                            |
| 19  | WTO         | World Trade Organization         | Tổ chức thương mại thế giới                   |

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ**

|   |    |
|---|----|
| Sơ đồ 1.1. Nội dung quản trị quan hệ khách hàng .....                 | 18 |
| Sơ đồ 2. 1. Các bước tạo hồ sơ khách hàng tại ngân hàng.....          | 36 |
| Sơ đồ 3. 1. Sơ đồ quy trình đánh giá Quản trị quan hệ khách hàng..... | 81 |

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

|  |    |
|--|----|
| Bảng 2. 1. Bảng phân khúc khách hàng cá nhân có quan hệ tín dụng .....     | 40 |
| Bảng 2. 2. Bảng đánh giá chấm điểm phân loại khách hàng tại Agribank ..... | 41 |
| Bảng 2. 3. Bảng tổng kết phân loại khách hàng của ngân hàng Agribank.....  | 44 |
| Bảng 2. 4. Bảng phân khúc khách hàng cá nhân có quan hệ tiền gửi .....     | 44 |
| Bảng 2. 5. Phân khúc khách hàng doanh nghiệp.....                          | 45 |
| Bảng 2.6. Các chỉ số tài chính cơ bản của Agribank qua các năm.....        | 50 |
| Bảng 2. 7. Kết quả khảo sát về sản phẩm – dịch vụ của Agribank .....       | 54 |
| Bảng 2. 8. Kết quả khảo sát về giá cả – lãi suất của Agribank .....        | 54 |
| Bảng 2. 9. Kết quả khảo sát về giá cả - lãi suất của Agribank .....        | 55 |
| Bảng 2. 10. Kết quả khảo sát về sự hài lòng của khách hàng Agribank .....  | 56 |

## I. MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Mối quan hệ khách hàng và tổ chức doanh nghiệp đã thay đổi nhanh chóng theo thời gian. Ngày nay, khách hàng luôn là trọng tâm của các chiến lược phát triển dài hạn, thông qua các nỗ lực tiếp thị, bán hàng, phát triển sản phẩm, phân bổ nguồn lực và định vị doanh nghiệp trong tương lai. Tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp là khách hàng. Để nắm bắt được giá trị này, các ngân hàng phải thể hiện khả năng xác định, đo lường và quản lý các mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Đối với các ngân hàng Agribank, trong xu thế hội nhập, sự cạnh tranh giữa các ngân hàng trong và ngoài nước ngày càng gay gắt và những thách thức mới như thanh khoản, đa dạng hóa hình thức, dịch vụ, yêu cầu của khách hàng về chất lượng, uy tín và năng lực kinh doanh yêu cầu giải quyết công việc. Hơn nữa, sự tham gia cạnh tranh của các ngân hàng thương mại cổ phần tác động mạnh đến cấu trúc phân khúc thị trường, các ngân hàng tín dụng lớn cũng phải chia sẻ thị phần, bởi trong thời đại công nghệ 4.0 hiện nay, khách hàng có quá nhiều sự lựa chọn khi sử dụng các dịch vụ ngân hàng. Để thu hút khách hàng mới và giữ chân khách hàng cũ, Agribank rất coi trọng việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng và cải thiện dịch vụ khách hàng.

Tuy nhiên, điểm yếu chính của các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam, đặc biệt là ngân hàng Nông Nghiệp Agribank là hạn chế về chất lượng và quan hệ khách hàng. Không có khách hàng thực sự tập trung, mối quan hệ được cung cấp không chuyên nghiệp và các thủ tục, quy trình giải quyết thắc mắc và yêu cầu của khách hàng được sử dụng đầy đủ. Đứng trước thực trạng trên, Ngân hàng Agribank cần thay đổi nhận thức và thái độ làm việc từ lãnh đạo đến nhân viên, sao cho đồng bộ giữa nhận thức và hành vi. Các phương pháp trình bày ở đây phù hợp với xu hướng hiện đại, hiểu biết thấu đáo về lý thuyết quản lý chất lượng, các mối quan hệ và áp dụng khoa học công nghệ vào cách làm việc, đặc biệt là trong quản lý khách hàng. Tổ chức thực hành một cách đồng bộ, đúng quy trình và chuyên nghiệp từ những khâu nhỏ nhất nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng mối quan hệ với khách hàng, tạo sự hài lòng của khách hàng và giữ chân khách hàng. Hiện nay, ngân hàng Agribank



– Chi nhánh Tây Đô chưa thực sự quan tâm đúng mức về vấn đề này. Xuất phát từ thực tế trên, tác giả chọn đề tài: ***“Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank – Chi nhánh Tây Đô”*** để nghiên cứu nhằm đề xuất được một số giải pháp tăng cường công tác quản trị quan hệ khách hàng, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

## **2. Tổng quan nghiên cứu**

Quản trị quan hệ khách hàng hay còn gọi CRM là viết tắt của cụm từ Customer Relationship Management trong tiếng Anh.

Quản lý quan hệ khách hàng là một phương pháp và chiến lược giúp doanh nghiệp tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả. Bao gồm việc quản lý thông tin, tài khoản, nhu cầu, đặc điểm, phân tích và các vấn đề khác để phục vụ khách hàng tốt hơn.

Một số nghiên cứu trên thế giới cũng như tại Việt Nam:

Nguyễn Thị Quỳnh Hoa (2013) Đại học Đà Nẵng luận văn thạc sĩ “Quản trị quan hệ khách hàng của Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng” cũng dựa trên cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng, nhưng đối với ngân hàng cổ phần. Nhằm phân tích công tác quản lý quan hệ khách hàng chi nhánh của mình và nêu ra các thực trạng hoạt động, xác định những hạn chế, khó khăn còn tồn tại và đề xuất một số giải pháp khắc phục khó khăn.

Luận Văn Thạc Sĩ “Nâng Cao Quản Trị Quan Hệ Khách Hàng Doanh Nghiệp Cho Ngân Hàng Nông Nghiệp Và Phát Triển Nông Thôn - Chi Nhánh Khánh Hòa”, Nguyễn Đình Dũng (2013), Trường Đại học Nha Trang. Phương pháp nội dung quan hệ khách hàng của bộ phận xí nghiệp được áp dụng để phân tích thực trạng quan hệ khách hàng của Ngân hàng Nông nghiệp chi nhánh Khánh Hòa, đưa ra mô hình quản lý quan hệ khách hàng và bộ giải pháp.

Cuốn sách “Quản trị Marketing” của PGS. TS Lê Thế Giới đã đề cập đến tầm quan trọng của marketing mỗi quan hệ như một giải pháp tốt nhất, làm cơ sở cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức cụ thể, chẳng hạn: Trong marketing mỗi quan hệ, giữ chân khách hàng được coi là yếu tố chiến lược then chốt. Tiếp thị mỗi quan

hệ được xây dựng dựa trên khái niệm rằng lợi nhuận của một doanh nghiệp sẽ bền vững thông qua sự trung thành của khách hàng và duy trì khách hàng lâu dài. Doanh nghiệp tập trung toàn bộ sức lực vào việc phát triển khách hàng hiện tại, gia tăng giá trị cho từng khách hàng, và xây dựng lòng trung thành của họ với công ty bằng cách xây dựng thói quen mua sản phẩm của mình.

Tiến sĩ. Nguyễn Tiến Đông (2014), “Quản trị quan hệ khách hàng - Thực trạng và giải pháp cho ngân hàng Việt Nam” Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ, số 16 (409), tháng 8 năm 2014, trang 16-19. Bài viết này coi quản trị quan hệ khách hàng là một chuỗi các hoạt động chiến lược nhằm lựa chọn, thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp, lâu dài giữa doanh nghiệp và khách hàng. Lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng đối với ngân hàng. Phân tích thực trạng triển khai quản trị quan hệ khách hàng từ các ngân hàng ở Việt Nam. Tác giả đề xuất một số giải pháp triển khai CRM tại các ngân hàng Việt Nam.

Nhiều tác giả đã nghiên cứu đề tài quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp và một số ngân hàng trong nước nhưng chưa có tác giả nào đề cập hoặc nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng của ngân hàng tại Ngân hàng Agribank tại chi nhánh Tây Đô. Đây là lý do tác giả chọn làm đề tài nghiên cứu của mình.

Trên cơ sở các nghiên cứu trước, nghiên cứu này nhấn mạnh hơn đến yếu tố con người; cập nhật chính sách và mô hình quản trị mới của Ngân hàng Nông nghiệp trong quá trình tái cơ cấu ngân hàng và đưa ra các biện pháp sát với thực tế.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Đề tài nghiên cứu nhằm mục đích đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô. Để đạt được mục đích này, luận văn nghiên cứu hướng tới việc đặt một số mục tiêu cụ thể như sau:

- Tổng quan những vấn đề lý thuyết cơ bản về quản trị quan hệ khách hàng.
- Nghiên cứu và đánh giá thực trạng hoạt động quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô.

- Đề xuất một số giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện hoạt động quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô.

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

- *Đối tượng nghiên cứu:* Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Agribank.

- *Phạm vi nghiên cứu:*

+ *Phạm vi về nội dung:* Nghiên cứu những vấn đề liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng trong hoạt động cung cấp dịch vụ Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô. Dữ liệu phục vụ nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2018-2021.

+ *Phạm vi về không gian:* Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Nhằm thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu, đề tài sử dụng các phương pháp khác nhau để tiếp cận với lý thuyết quản trị quan hệ khách hàng và với thực tiễn hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô. Cụ thể là:

*Các loại dữ liệu sử dụng và phương pháp thu thập:*

+ Dữ liệu thứ cấp: Thu thập, tổng hợp và phân tích thông tin thứ cấp về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô thông qua các báo cáo, hồ sơ, số liệu nội bộ liên quan đến hoạt động quản trị khách hàng của ngân hàng như Báo cáo tài chính các năm; thông tin dữ liệu khách hàng và các báo cáo có liên quan khác.

+ Dữ liệu sơ cấp: Để thu thập được những dữ liệu cần thiết sử dụng cho việc đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính dựa vào phỏng vấn chuyên sâu cấp lãnh đạo và nhân viên của Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô và một vài khách hàng điển hình với mục đích:

- Đối với lãnh đạo và nhân viên ngân hàng: tìm hiểu quan điểm, định hướng hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô trong thời gian qua và trong thời gian tới.

- Đối với khách hàng: tìm hiểu 20 khách hàng để đánh giá chất lượng hoạt động Quản trị quan hệ khách hàng cho Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô

## **II. NỘI DUNG**

Dựa trên mục đích, mục tiêu, đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu, luận văn dự kiến gồm 3 chương, đi từ lý thuyết quản trị quan hệ khách hàng, thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô, cho tới việc đánh giá quan hệ khách hàng và đưa ra các giải pháp để hoàn thiện và nâng cao quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô. Nội dung dự kiến như sau:

- *Chương 1: Tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng doanh nghiệp*
- *Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô*
- *Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô*

## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Khái niệm về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng**

#### ***1.1.1. Khái niệm và phân loại khách hàng***

##### ***1.1.1.1. Khái niệm khách hàng***

“Theo Tiêu chuẩn Việt Nam TCVN ISO 9000: 2000 (ISO 9000: 2000) về Từ vựng và Hệ thống quản lý chất lượng cơ bản do Bộ Khoa học và Công nghệ ban hành (ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng được xây dựng và công bố của Tổ chức Tiêu chuẩn hoá Quốc tế (International Organization for Standardization for International) Hệ thống quản lý chất lượng được công nhận đặt ra các tiêu chuẩn nhằm giúp các tổ chức thuộc mọi loại hình và quy mô áp dụng và hoạt động một cách hiệu quả: Khách hàng là tổ chức hoặc cá nhân tiêu dùng một sản phẩm hoặc dịch vụ” [16].

Theo nghĩa cơ bản, khách hàng của ngân hàng là tập hợp các cá nhân, nhóm, ngân hàng ... họ có nhu cầu sử dụng sản phẩm của ngân hàng và mong muốn được đáp ứng nhu cầu đó. Đối với ngân hàng, khách hàng tham gia vào quá trình cung cấp các yếu tố đầu vào như gửi tiết kiệm, mua kỳ phiếu... đồng thời cũng là người tiêu dùng đầu ra khi vay vốn của ngân hàng. Mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng là mối quan hệ hai chiều, tạo điều kiện để cùng tồn tại và phát triển. Việc thu hút và giữ chân khách hàng thành công hay thất bại là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của ngân hàng, việc ngân hàng đổi mới chất lượng sản phẩm dịch vụ tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của ngân hàng và thành công trong kinh doanh [2].

Khách hàng là trung tâm trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng, ngân hàng nhận tiền gửi của cá nhân và doanh nghiệp, đồng thời cá nhân và doanh nghiệp cũng là người nhận tiền vay của ngân hàng. Bản chất của hoạt động ngân hàng thương mại là tạo ra lợi nhuận thông qua việc luân chuyển tiền vốn, đi vay và các giao dịch liên quan đến tiền tệ trên thị trường, và quá trình này chỉ xảy ra khi có khách hàng.

Từ đó chắc chắn rằng khách hàng là nguồn sống của ngân hàng. Nếu không có nhu cầu của khách hàng, các ngân hàng sẽ không có bất kỳ hoạt động kinh doanh nào hướng đến lợi nhuận.

#### *1.1.1.2. Phân loại khách hàng*

Phân loại khách hàng là phân chia những khách hàng có yếu tố giống nhau thành những nhóm tương tự nhau theo những tiêu thức chuẩn nhất định, được đánh giá là cơ sở để điều chỉnh mối quan hệ giữa khách hàng, nhà cung cấp và khách hàng. Có các cách sắp xếp khác nhau để phân loại khách hàng theo các tiêu chí khác nhau. Tuy nhiên, dù sử dụng phương pháp phân loại nào thì mục tiêu cuối cùng của việc phân loại khách hàng là tiếp cận những khách hàng tốt nhất.

Theo giáo trình CRM của tác giả Nguyễn Văn Dũng, sau đây là một số tiêu chí chính mà các ngân hàng thường sử dụng để phân loại khách hàng:

##### *\* Phân loại theo cá nhân – tổ chức*

Khách hàng Cá nhân: Thường là một người hoặc một nhóm người đã, đang và sẽ sử dụng các dịch vụ được cung cấp để đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Họ sử dụng sản phẩm trực tiếp từ quá trình sản xuất.

Khách hàng tổ chức: Đây là nhóm khách hàng có các quyết định có xu hướng phức tạp hơn khách hàng cá nhân, với việc mua hàng thường liên quan đến số tiền lớn, công nghệ phức tạp để cân nhắc kinh tế và tương tác giữa nhiều người ở các cấp khác nhau trong ngân hàng. Việc mua hàng của ngân hàng rất phức tạp và có thể mất nhiều thời gian hơn để đưa ra quyết định. Quá trình mua của ngân hàng có xu hướng chính thức hơn quá trình mua của cá nhân. Mua sắm qua ngân hàng thường yêu cầu các thông số kỹ thuật của sản phẩm, thảo luận về nhu cầu mua sắm và nghiên cứu kỹ lưỡng về nhà cung cấp trước khi đưa ra lựa chọn cuối cùng.

##### *\* Căn cứ vào vị trí địa lý*

Vị trí địa lý cư trú khách hàng rất quan trọng trong việc quyết định phân loại các khách hàng đang sử dụng dịch vụ của đơn vị trên thị trường. Theo tiêu chí phân loại này, khách hàng được chia thành các loại như sau:

+ Khách hàng tại thành phố, đô thị, khu công nghiệp:

Đây là nhóm khách hàng có mức sống và khả năng chi trả, khả năng thích ứng và sử dụng các dịch vụ, sản phẩm mới tương đối cao hơn so với các khu vực khác. Đồng thời, các trung tâm thương mại thường được hình thành ở các thành phố lớn, là nơi tập trung các ngân hàng, văn phòng đại diện ngân hàng, siêu thị hoặc các tổ hợp thương mại, dịch vụ lớn ... Do đó, nhu cầu trao đổi sử dụng các dịch vụ viễn thông là rất lớn, và sự phát triển của các dịch vụ trong các lĩnh vực này phải được phát triển tương ứng.

+ Khách hàng tại khu vực huyện thị:

Mức sống của dân cư huyện thị nhìn chung ở mức trung bình khá. Do vậy, nhu cầu về các dịch vụ phục vụ cuộc sống trong đó có dịch vụ viễn thông – CNTT đang dần dần phát triển mạnh.

*\* Căn cứ theo nhân khẩu học*

Dữ liệu nhân khẩu học là tiêu chí quan trọng để phân chia nhóm khách hàng của bất kỳ đơn vị nào, và tiêu chí này có thể dùng để phân chia khách hàng thành nhiều nhóm khác nhau.

Các tiêu chí nhân khẩu học có thể dựa trên: tuổi, giới tính, học vấn, thu nhập, loại nghề nghiệp, tình trạng hôn nhân ... Tuy nhiên, không nhất thiết phải sử dụng tất cả các tiêu chí này. Thay vào đó, các ngân hàng sẽ tập trung vào từng loại sản phẩm, đối tượng khách hàng để phân loại cho phù hợp.

*\* Căn cứ theo mối quan hệ của khách hàng*

Phân loại quan hệ khách hàng giúp ngân hàng phân loại khách hàng tiềm năng, thúc đẩy cung cấp dịch vụ, xây dựng chính sách khách hàng thân thiết, ngoài ra việc phân loại này còn giúp ngân hàng phục vụ khách hàng tiềm năng tốt hơn. Sự phân loại này bao gồm:

+ Khách hàng trung thành: là những khách hàng trung thành với sản phẩm của công ty nhưng khả năng bán hàng yếu kém.

+ Khách hàng tăng trưởng mạnh: Những khách hàng có năng lực bán hàng mạnh.

+ Khách hàng không có tiềm năng: Là những khách hàng hiện tại của ngân hàng nhưng doanh số bán hàng chậm và không có sự tăng trưởng trong tương lai.

+ Khách hàng cần quan tâm và chăm sóc.

*\* Căn cứ vào đặc điểm phục vụ*

“Theo tiêu chuẩn này, khách hàng của ngân hàng nói chung được chia thành hai loại: khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ.

Khách hàng bên ngoài: Họ là những người trực tiếp trả tiền, những người quyết định mua, những người sử dụng, những người được hưởng lợi từ việc sử dụng sản phẩm và dịch vụ. Do đó, có thể nói rằng khách hàng bên ngoài bao gồm các đối tượng sau:

Đối tượng sử dụng: Các cá nhân hoặc tổ chức thực sự sử dụng các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng

Người mua: Người thu thập thông tin sản phẩm, lựa chọn, đưa ra quyết định mua hàng và thanh toán

Người thụ hưởng: Một cá nhân hoặc tổ chức được hưởng lợi từ (hoặc bị ảnh hưởng bởi) việc sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Khách hàng nội bộ: Trong ngân hàng luôn có những bộ phận phục vụ khách hàng trực tiếp - họ được gọi là nhân viên bình phong, nhưng ngoài nhân viên bình phong, có nhiều bộ phận ít hoặc không tiếp xúc với khách hàng. Hình thành các sản phẩm và dịch vụ phục vụ khách hàng. Đây là những người bạn phải báo cáo (cấp trên), những người cần chỉ dẫn (cấp dưới) hoặc đồng nghiệp cần sự hợp tác của bạn. Họ được coi là khách hàng nội bộ của ngân hàng.

Ở góc độ toàn ngân hàng, ngân hàng phải phục vụ khách hàng bên ngoài, nhưng đối với từng bộ phận, phòng ban, nhân viên có thể phục vụ khách hàng bên ngoài, khách hàng nội bộ hoặc cả hai. Điều này có nghĩa là không phải tất cả mọi người đều phục vụ khách hàng bên ngoài, nhưng tất cả mọi người đều có khách hàng. Ngân hàng có khách hàng bên ngoài và các phòng ban có khách hàng nội bộ. Tuy nhiên, điều quan trọng cần lưu ý là ngân hàng trong bất kỳ ngành nghề kinh doanh nào cũng cần ưu tiên phục vụ khách hàng bên ngoài và nếu không trực tiếp phục vụ khách hàng



bên ngoài thì phải hỗ trợ khách hàng nội bộ để có thể phục vụ khách hàng bên ngoài tốt hơn [1].

#### *1.1.1.3. Khách hàng của ngân hàng thương mại*

Khách hàng được đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau tùy theo ngữ cảnh và mục đích nghiên cứu, chẳng hạn như: “Khách hàng là người đang hoặc sẽ có thể mua một sản phẩm, đồng thời có khả năng sử dụng sản phẩm và dịch vụ của sản phẩm” hoặc “Khách hàng là cá nhân mà doanh nghiệp chỉ đạo các nỗ lực tiếp thị của mình hoặc tổ chức. Đây là những cá nhân hoặc tổ chức có điều kiện để đưa ra quyết định mua hàng”

Theo cơ chế thị trường, ngân hàng thương mại muốn phát triển bền vững lâu dài thì phải có khách hàng. Khách hàng được hiểu là một cá nhân hoặc tổ chức mua hàng hóa và dịch vụ của một doanh nghiệp có yêu cầu tiếp thị trực tiếp. Khách hàng tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp, doanh nghiệp có lượng khách hàng lớn và sự trung thành của khách hàng cao thì doanh nghiệp sẽ bền vững và ngược lại. Khách hàng là người có nhu cầu và điều kiện để ra quyết định mua hàng, họ được thừa hưởng các đặc tính và chất lượng của sản phẩm, dịch vụ.

Trong ngân hàng thương mại, khách hàng được hiểu là tập hợp các cá nhân, nhóm, doanh nghiệp... có nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ và mong muốn được đáp ứng nhu cầu của họ. Khách hàng của ngân hàng thương mại tham gia vào quá trình cung cấp đầu vào như gửi tiết kiệm và cũng là người tiêu dùng đầu ra khi vay vốn của ngân hàng. Mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng là hai chiều, có lợi cho sự cùng tồn tại và phát triển của nhau.

#### *1.1.1.4. Vai trò của khách hàng đối với NHTM*

Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, hình thức độc quyền dần bị xóa bỏ, thay vào đó là sự cạnh tranh bình đẳng giữa các đơn vị sản xuất kinh doanh và giữa các doanh nghiệp khi họ cung cấp những mặt hàng, sản phẩm, dịch vụ như nhau. Chính sự cạnh tranh này, cả về chất lượng sản phẩm và giá cả, đã mang đến nhiều lựa chọn đa dạng hơn và dường như tốt hơn cho khách hàng. Sức mua của từng sản phẩm dẫn đến sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp sản phẩm.

Trong bối cảnh kinh tế hội nhập như hiện nay, việc lựa chọn sản phẩm nào phụ thuộc phần lớn vào ý muốn chủ quan của khách hàng. Ngày nay, thật khó để thấy một người bán có thể áp đặt trực tiếp lên khách hàng như thế nào đối với nhiều người mua hoặc nhà cung cấp. Trên thực tế, nếu người mua không hài lòng với sản phẩm hoặc dịch vụ, họ có quyền lựa chọn nhà cung cấp khác. Mất người dùng của một số dịch vụ hoặc sử dụng sản phẩm không chỉ là mất giao dịch mà còn có nghĩa là ngân hàng sẽ mất toàn bộ bộ sản phẩm mà khách hàng đó sẽ mua trong đời. Sử dụng các sản phẩm của ngân hàng. Mặt khác, khi ngân hàng cung cấp cho đối thủ một nhóm khách hàng giận dữ và sẵn sàng chấp nhận những sản phẩm, dịch vụ cùng loại tốt hơn cũng tạo cơ hội cho đối thủ phát triển.

### ***1.1.2. Khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng***

Việc phát triển quản trị ngân hàng theo hướng đáp ứng nhu cầu khách hàng sẽ định hướng cho ngân hàng thay đổi và phát triển tổ chức cung cấp sản phẩm, dịch vụ theo nhu cầu đa dạng của khách hàng, không chỉ dựa trên nhu cầu của khách hàng mà dựa trên nhu cầu và khả năng hiện tại của ngân hàng. Vì vậy, các ngân hàng cần hiểu đúng thực chất của quản trị quan hệ khách hàng, tức là quản trị mang tính định hướng, nhằm thiết lập và phát triển mối quan hệ lâu dài, gắn bó giữa khách hàng và ngân hàng.

Hiện tại, có một số khái niệm khác nhau về quản lý quan hệ khách hàng và phạm vi hoạt động của nó:

“Quản trị quan hệ khách hàng là quá trình lựa chọn những khách hàng mà ngân hàng có thể phục vụ tốt nhất và tạo ra sự tương tác độc đáo giữa ngân hàng với từng khách hàng” [15].

"Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) là một chiến lược kinh doanh nhằm lựa chọn và quản lý các mối quan hệ khách hàng có giá trị nhất. Quản trị quan hệ khách hàng đòi hỏi một triết lý và văn hóa kinh doanh hướng vào khách hàng để hỗ trợ hiệu quả tiếp thị, bán hàng và cung cấp dịch vụ. Ứng dụng của quản trị quan hệ có thể đảm bảo quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả miễn là ngân hàng có sự lãnh đạo rõ ràng và một chiến lược ngân hàng đúng đắn và phù hợp"[17].

“Quản trị quan hệ khách hàng là một chiến lược kinh doanh nhằm cải thiện khả năng tạo ra doanh thu và lợi nhuận của ngân hàng bằng cách hiểu rõ hơn về khách hàng và tạo ra giá trị cho họ. Đó là một cách để chuyển từ định hướng sản phẩm sang định hướng khách hàng” [17].

Mặc dù có nhiều định nghĩa khác nhau nhưng chúng ta có thể thấy rằng các khái niệm này đều tập trung vào các hoạt động hướng đến giá trị mà ngân hàng cung cấp cho khách hàng của mình. Vậy giá trị của ngân hàng đối với khách hàng là gì? Giá trị khách hàng là phần chênh lệch giữa tổng giá trị mà khách hàng nhận được và tổng chi phí cho khách hàng. Tổng giá trị của khách hàng là tổng các lợi ích mà khách hàng mong đợi từ một sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định [14].

Khách hàng lựa chọn sản phẩm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của họ, giá trị mà khách hàng cảm nhận được thông qua giá cả, tính năng và chất lượng sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ khách hàng, và nhiều yếu tố khác. Vì vậy, để duy trì và nâng cao lòng trung thành của khách hàng, ngân hàng phải thực hiện song song nhiều hoạt động, đặc biệt là trong quan hệ với khách hàng.

Do đó, qua những phân tích trên quan điểm của tác giả về quản trị khách hàng như sau: Quản trị quan hệ khách hàng là quá trình thực hiện một chiến lược toàn diện nhằm đạt được, duy trì và cộng tác với khách hàng, lựa chọn khách hàng để tạo ra giá trị hiệu quả hơn cho ngân hàng, khách hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng là mô hình quản lý trong đó khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động và quy trình do ngân hàng thực hiện. CRM sử dụng công nghệ hiện đại, hoạch định chiến lược tích hợp, kỹ thuật tiếp thị cá nhân và các công cụ phát triển tổ chức để xây dựng các mối quan hệ bên trong và bên ngoài nhằm tăng doanh thu, lợi nhuận và hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Quản lý quan hệ khách hàng bao gồm các nguyên tắc, chiến lược, giải pháp, ứng dụng, hệ thống, phần mềm và ý tưởng để quản lý quan hệ khách hàng hiệu quả. Lý thuyết về quản lý quan hệ khách hàng vẫn đang được xây dựng và hoàn thiện, nhưng chắc chắn rằng quản lý quan hệ khách hàng theo nghĩa rộng phải là một chiến lược kinh doanh hướng đến khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng, và dịch vụ khách hàng không thể chỉ được quản lý bằng

dịch vụ khách hàng hoặc phần mềm công nghệ và hồ sơ khách hàng như nhiều người nghĩ.

Quản trị quan hệ khách hàng bao gồm nghiên cứu nhu cầu và hành vi của khách hàng để xây dựng mối quan hệ chặt chẽ giữa ngân hàng với khách hàng. Việc thiết lập mối quan hệ này được xem là yếu tố trung tâm quyết định thành công của ngân hàng. Quản trị quan hệ khách hàng phải mang lại lợi ích cho cả hai bên: ngân hàng và khách hàng trên cơ sở thích ứng được quá trình tạo ra lợi ích cho khách hàng qua đó tạo ra lợi ích cho ngân hàng. Do đó, quản trị quan hệ khách hàng đối với ngân hàng cần được coi là một quy trình liên kết tất cả các hoạt động marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng để thỏa mãn khách hàng của ngân hàng.

### ***1.1.3. Vai trò của quản trị quan hệ khách hàng với doanh nghiệp***

Quản trị quan hệ khách hàng là một bộ phận quan trọng trong hoạt động quản trị của ngân hàng, do đó quản trị quan hệ khách hàng góp phần thực hiện mục tiêu chung nhất của bất kỳ một ngân hàng nào, đó là tối đa hóa giá trị ngân hàng và tối đa hóa lợi nhuận của ngân hàng.

Để thực hiện các mục tiêu chung của ngân hàng, mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng là tạo dựng niềm tin với khách hàng mới, duy trì và giữ những đối tác, những khách hàng cũ của ngân hàng. Vì vậy, để đạt được những mục tiêu của ngân hàng nói chung và quản trị quan hệ khách hàng của ngân hàng nói riêng, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng phải giúp cho ngân hàng hiểu hơn về khách hàng của mình, lưu giữ và phân phối thông tin về khách hàng và giúp ngân hàng hiểu rõ về nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ.

Quản trị quan hệ khách hàng sẽ hỗ trợ ngân hàng cung cấp các sản phẩm, dịch vụ tốt hơn cho khách hàng, với sự trợ giúp của một chương trình quản trị quan hệ khách hàng có hiệu quả, các ngân hàng có thể:

- Kiểm được những khách hàng sinh lời nắm giữ những khách hàng sinh lời Lấy lại những khách hàng sinh lời
- Bán những sản phẩm bổ sung trong cùng một giải pháp Bán những sản phẩm khác cho khách hàng

- Giảm chi phí hoạt động và phục vụ khách hàng

- Quản trị quan hệ khách hàng cho phép nhận dạng, thu hút những khách hàng tốt nhất nhằm đạt doanh số và lợi nhuận cao hơn. Quản trị quan hệ khách hàng đưa ngân hàng đến gần các khách hàng hơn. Quản trị quan hệ khách hàng liên quan đến việc ứng xử đối với những nhóm sử dụng dịch vụ khác nhau theo những phương thức khác nhau. Quản trị quan hệ khách hàng nhằm đạt đến những mục cụ thể thông qua những hành động hướng vào những khách hàng cụ thể.

Nhìn chung mục tiêu cơ bản của quản trị quan hệ khách hàng cũng giống như hoạt động của bất kỳ nào của ngân hàng, đó là gia tăng lợi nhuận. Quản trị quan hệ khách hàng giúp cho ngân hàng cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng nhằm đánh bại đối thủ cạnh tranh. Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ cải thiện dịch vụ cho người sử dụng dịch vụ mà hoạt động quản trị quan hệ khách hàng nếu được thực hiện tốt còn có khả năng giảm chi phí và những phản ánh không tốt của khách hàng về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng cung ứng. Hiệu quả của quản trị quan hệ khách hàng cũng làm giảm áp lực cho nhân viên và nhờ đó cải thiện và tăng cường hiệu suất làm việc của cán bộ công nhân viên.

Quản trị quan hệ khách hàng tốt cũng sẽ hỗ trợ ngân hàng giữ được khách hàng trung thành, hỗ trợ việc thu hút nhiều khách hàng mới hơn từ việc tăng mức độ hài lòng của khách hàng, giảm thiểu sung đột và tạo động lực cho nhân viên. Nhìn chung, quá trình cung cấp dịch vụ và hoạt động kinh doanh của ngân hàng sẽ có hiệu quả cao hơn.

- Nhà quản trị ngân hàng: “Giúp nhà quản trị kiểm soát được hiệu quả của các quyết định marketing dựa trên đo lường được hiệu quả do từng quan hệ với khách hàng mang lại. Trên cơ sở đo lường hiệu quả quan hệ khách hàng mang lại, ngân hàng có thể hiểu được nhu cầu của khách hàng. Ngân hàng hiểu rõ giá trị và lợi ích khách hàng đem lại là gì, trên cơ sở đó ngân hàng sẽ phân đoạn thị trường và lựa chọn khách hàng mục tiêu, và đưa ra các giải pháp marketing nhằm hướng tới việc thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng. Trên cơ sở hiểu rõ nhu cầu của khách hàng, ngân hàng

có thể cải tiến sản phẩm, giúp sản phẩm của ngân hàng có thể dễ dàng được thị trường chấp nhận” [1].

- Bộ phận bán hàng: “Giúp bộ phận bán hàng có thể rút ngắn chu kỳ bán hàng và nâng cao các định mức quan trọng như doanh thu trung bình theo nhân viên, giá trị trung bình đơn hàng và doanh thu trung bình theo khách hàng. Đối với ngân hàng, việc phát triển và quản trị mối quan hệ với khách hàng, đồng thời cung cấp những dịch vụ tốt nhất sẽ giúp ngân hàng gia tăng các cơ hội bán hàng và có thêm nhiều khách hàng trung thành. Quản trị quan hệ khách hàng giúp các đơn vị kinh doanh rút ngắn thời gian trong việc thực hiện tương tác với khách hàng: đáp ứng đơn hàng, hỗ trợ thông tin cho khách hàng về sản phẩm dịch vụ các chính sách của ngân hàng, giải quyết các vấn đề của khách hàng, trả lời điện thoại, thư trực tiếp hoặc email của khách hàng. Những đáp ứng khách hàng không bị khó khăn bởi phạm vi địa lý. Trong tốc độ cạnh tranh khốc liệt của thị trường ngày nay, ngân hàng sẽ dễ bị đánh mất cơ hội kinh doanh nếu chậm trễ trong việc đáp ứng khách hàng” [1].

- Bộ phận marketing: “Giúp đội ngũ marketing có thể nâng cao được tỷ lệ phản hồi của khách hàng với các chiến dịch marketing, giảm chi phí tìm kiếm khách hàng tiềm năng và biến họ thành khách hàng trung thành. Nhân viên không chỉ nỗ lực để có được thành công trong lần đầu tiên giao dịch với khách hàng, mà quan trọng hơn là làm cách nào để họ trở thành khách hàng trung thành của ngân hàng, những khách hàng sẽ đặt niềm tin vào ngân hàng, sản phẩm cũng như dịch vụ mà ngân hàng cung cấp. Mục tiêu của một chiến lược quản trị quan hệ khách hàng, vì thế, cũng bao gồm cả việc cung cấp một cách chủ động những dịch vụ giá trị gia tăng cho khách hàng, nắm bắt những thay đổi trong thị hiếu khách hàng, xây dựng niềm tin với khách hàng.

Giúp bộ phận chăm sóc khách hàng có thể nâng cao năng suất phục vụ khách hàng của từng nhân viên, nâng cao hệ số thỏa mãn, đồng thời giảm thời gian phản hồi và thời gian giải quyết mỗi yêu cầu từ khách hàng. Mối liên hệ, sự chia sẻ thông tin và cảm nhận, sự phát triển mối quan hệ có lợi cho cả hai phía – ngân hàng và khách hàng diễn ra liên tục. Do đó, không chỉ nỗ lực trong tìm hiểu, tiếp cận khách hàng và bán hàng, ngân hàng còn cần quan tâm đến việc cung cấp những dịch vụ sau bán hàng

ấn tượng và thiết thực. Điều này góp phần nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng” [1].

Theo quan điểm của tác giả, quản trị quan hệ khách hàng sẽ:

Thứ nhất, hỗ trợ ngân hàng khi cung cấp dịch vụ cho khách hàng, làm cho dịch vụ của ngân hàng tốt hơn từ đó có thể đánh bại được các đối thủ cạnh tranh.

Thứ hai, quản trị quan hệ khách hàng khi thực hiện tốt có thể hỗ trợ cho ngân hàng giảm các chi phí, giảm sự lãng phí và giảm những phàn nàn của khách hàng về dịch vụ của ngân hàng.

Thứ ba, hiệu quả của quản trị quan hệ khách hàng cũng làm giảm căng thẳng cho nhân viên và nhờ đó cải thiện và tăng cường năng suất lao động.

Thứ tư, quản trị quan hệ khách hàng giúp ngân hàng có được kết quả nghiên cứu thị trường kịp thời, mở ra các kênh thông tin với khách hàng và đảm bảo có được thông tin trực tiếp từ thị trường/dịch vụ từ việc ý kiến phản hồi của khách hàng.

Cuối cùng, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tốt sẽ giúp ngân hàng giữ được khách hàng trung thành, giảm việc mất khách hàng và thu hút nhiều khách hàng mới hơn từ việc tăng mức độ hài lòng của khách hàng, giảm thiểu xung đột và tạo động lực cho nhân viên.

#### ***1.1.4. Lợi ích của quản trị quan hệ khách hàng với ngân hàng thương mại***

Lợi ích của quản trị QHKH tại NHTM là để tìm kiếm, duy trì và phát triển khách hàng, nhằm có được những khách hàng trung thành, đây là những khách hàng mang tới lợi nhuận lâu dài cho ngân hàng. Quản trị QHKH không chỉ hướng tới lợi ích cho ngân hàng mà còn mang lại lợi ích cho khách hàng [2].

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

Đối với ngân hàng nhờ CRM, ngân hàng sẽ lắng nghe được các ý kiến phản hồi từ phía khách hàng của mình, từ đó sẽ dễ dàng nắm bắt được tình hình kinh doanh và phát triển sản phẩm của mình trong quá khứ, hiện tại cũng như tương lai; giúp ngân

hàng Marketing quảng bá sản phẩm dịch vụ, thương hiệu một cách nhanh chóng, kịp thời, chính xác và ít tốn kém chi phí nhất; giảm chi phí để tìm kiếm khách hàng, từ đó sẽ tiết kiệm được chi phí cho hoạt động marketing, thông tin liên lạc, gia tăng lòng trung thành của khách hàng đối với ngân hàng.

Giúp khách hàng nắm bắt được các sản phẩm dịch vụ hiện có để họ tra cứu loại hình sản phẩm có đáp ứng với nhu cầu mình đang mong muốn, giúp khách hàng những thông tin chi tiết về những chính sách ưu đãi đang trong quá trình triển khai, minh bạch hóa các thông tin dữ liệu dịch vụ sản phẩm để từ đó khách hàng có sự so sánh với các đối thủ cạnh tranh trong cùng lĩnh vực.

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

CRM nói chung và trong ngân hàng nói riêng đều có chung một mục đích bao gồm: Marketing, bán hàng, dịch vụ cung cấp. Chính vì vậy mới thấy được lợi ích mà CRM đem lại thông tin cho các nhà quản trị đối với chính bản thân lĩnh vực mình đang phụ trách, và những thông tin của đối thủ cạnh tranh.

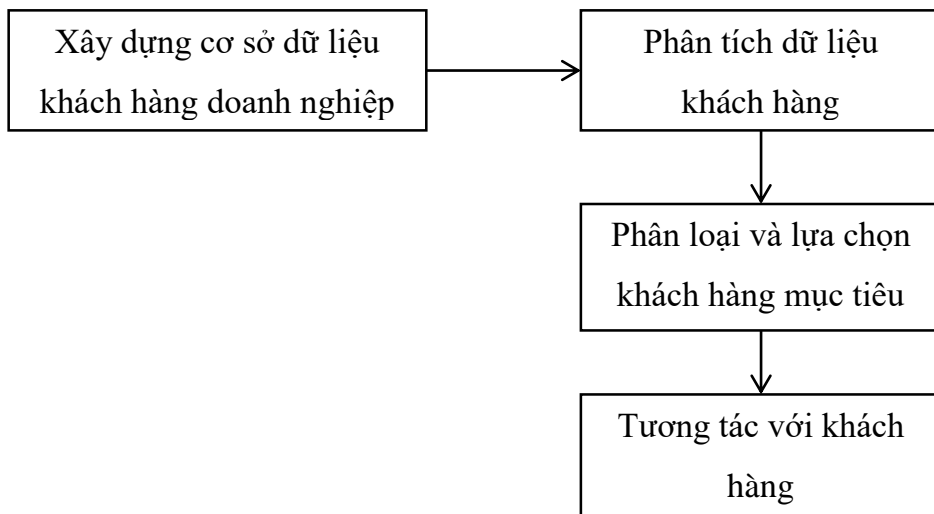
Đối với nhân viên ngân hàng: CRM giúp nhân viên ngân hàng tra cứu nắm rõ được thông tin về khách hàng mình đang phụ trách theo dõi, tiếp cận, để từ đó có những giải pháp tiếp cận, tư vấn và hỗ trợ khách hàng một cách nhanh chóng, kịp thời, chính xác, tạo được uy tín của khách hàng về ngân hàng mà mình đang giao dịch.

Nâng cao hiệu quả trong quá trình làm việc, giảm thời gian phải tìm hiểu dữ liệu về khách hàng mà mình đang tìm kiếm, giúp giải đáp những thắc mắc, tư vấn các dịch vụ cần thiết đối với từng khách hàng mục tiêu, nâng cao lợi nhuận cho khách hàng.



## 1.2. Nội dung quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp

Để cung cấp chính xác những dịch vụ, sản phẩm mà khách hàng mong muốn hiệu quả hơn; giữ chân khách hàng cũ cũng như tìm kiếm thêm khách hàng mới, giúp bộ phận bán hàng kết thúc giao dịch nhanh và tăng doanh thu từ khách hàng thì các doanh nghiệp cần thực hiện tốt quá trình quản trị quan hệ khách hàng theo sơ đồ sau:



**Sơ đồ 1.1. Nội dung quản trị quan hệ khách hàng**

*(Nguồn: Trương Thị Vân Anh - Giáo trình quản trị quan hệ khách hàng)*

### 1.2.1. Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng doanh nghiệp

Cơ sở dữ liệu khách hàng là hệ thống lưu trữ dữ liệu của khách hàng, cho phép doanh nghiệp tham khảo và tìm kiếm thông tin về khách hàng, là những thông tin cơ bản của khách hàng về tên, số điện thoại, địa chỉ, nghề nghiệp, thông tin về những giao dịch với khách hàng như lịch sử giao dịch, các dịch vụ sử dụng, dư nợ, số dư tiền gửi... thông tin về khiếu nại, phản hồi của khách hàng, thông tin qua các chiến dịch quảng cáo, khuyến mãi, hội nghị khách hàng...

Mục tiêu của tạo lập CSDL là giúp cho ngân hàng tìm kiếm thông tin dễ dàng tích kiệm thời gian trong việc chia sẻ, trao đổi thông tin với các phòng ban khác nhau trong doanh nghiệp. CSDL cung cấp chính xác và đầy đủ các thông tin cho hoạt động

marketing trực tiếp thông qua các công cụ như Telemarketing, địa chỉ email...từ đó định hướng các chiến lược, kế hoạch Marketing.

Quy trình xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng gồm có các bước:

- Xây dựng chức năng cơ sở dữ liệu;
- Thiết lập thông tin cơ sở dữ liệu;
- Duy trì cơ sở dữ liệu.

Bước 1: Xây dựng chức năng cơ sở dữ liệu

Đối với ngành ngân hàng, quản trị dữ liệu khách hàng đã được sử dụng phổ biến để nâng cao chất lượng dịch vụ. Cơ sở dữ liệu này có chức năng lưu trữ thông tin khách hàng, tiếp nhận phản hồi của khách hàng để hỗ trợ quá trình xây dựng và duy trì hiệu quả mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng.

Bước 2: Thiết lập thông tin cơ sở dữ liệu

Những thông tin cơ bản liên quan đến khách hàng như tên, tuổi, địa chỉ, số điện thoại...các thông tin liên quan đến giao dịch như số lần giao dịch, sản phẩm đã sử dụng... thu thập và sắp xếp những thông tin này để nhận dạng khách hàng. Những đặc điểm nhận dạng này được liên kết các giao dịch với khách hàng ở các đơn vị hoạt động của ngân hàng. Các thông tin được lấy từ các giao dịch với khách hàng thông qua các biên lai gửi tiền, phiếu thu, phiếu chi... các nhân viên ngân hàng sẽ cập nhật thông tin vào hồ sơ của khách hàng trên cơ sở dữ liệu.

Bước 3: Duy trì dữ liệu

Các thông tin khách hàng được sử lý qua trung tâm điện toán của ngân hàng khi hệ thống phát hiện sai sót thì phải liên hệ với khách hàng xác nhận, chỉnh sửa và cập nhật trên hệ thống để theo dõi hoạt động giao dịch của khách hàng với ngân hàng. Công việc này phải được thường xuyên theo dõi và cập nhật cho phù hợp với thông tin khách hàng.

### ***1.2.2. Phân tích dữ liệu khách hàng***

Mỗi đối tượng, mỗi nhóm khách hàng có sở thích, nhu cầu khác nhau, vì vậy việc phân tích, phân loại khách hàng là việc rất quan trọng. Công việc này giúp doanh

nghiệp hiểu hơn về khách hàng của mình, biết họ thích gì, cần gì từ đó ra những chính sách phù hợp với nhu cầu của từng nhóm khách hàng.

Phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng là việc thống kê, tính toán các dữ liệu khách hàng để từ đó xác định nhóm khách hàng mang lại lợi nhuận và giá trị cho ngân hàng. Khi đã xác định được những khách hàng này, ngân hàng sẽ thiết kế hoạt động Marketing để động viên họ ở lại, ngân hàng sẽ đưa ra những quyết định Marketing dựa trên sự hiểu biết về hành vi của khách hàng. Việc phân tích dữ liệu quá khứ của khách hàng cũng rất quan trọng nhằm dự đoán hành vi trong tương lai của khách hàng. Để phân tích CSDL khách hàng, ngân hàng dựa vào một số yếu tố như thông tin, đặc điểm, hành vi, thái độ của khách hàng.

Về thông tin cá nhân cơ bản thường là dữ liệu về tên, tuổi, địa chỉ, số điện thoại, tuy nhiên những dữ liệu này có thể thay đổi nên ngân hàng cần thường xuyên cập nhật.

Về đặc điểm nhân khẩu, giới tính, thu nhập, tình trạng hôn nhân, trình độ văn hóa giáo dục, ...

Về hành vi, giao dịch khoản chi tiêu, thay đổi về dịch vụ sử dụng sản phẩm của khách hàng tại ngân hàng. Chất lượng sản phẩm, dịch vụ chăm sóc khách hàng, chủng loại sản phẩm...là các yếu tố thuộc về ngân hàng quyết định về hành vi của khách hàng.

Thái độ của khách hàng là dữ liệu về cảm nhận của khách hàng đối với dịch vụ của ngân hàng, khách hàng chưa hài lòng điều gì và mong muốn điều gì ở ngân hàng...đây là thông tin quan trọng, yêu cầu ngân hàng cần có quan sát và khảo sát khách hàng để khai thác thông tin nhằm phục vụ khách hàng một cách tốt hơn.

Ngoài ra, còn cần phân tích tìm hiểu dữ liệu về khách hàng đã từng giao dịch với ngân hàng nhưng đến thời điểm hiện tại không còn giao dịch để đưa ra phương án khắc phục, thu hút lại khách hàng. Đối với khách hàng này, bên cạnh các thông tin cá nhân, cần thu thập những đặc điểm về hành vi mua sắm của khách hàng trước đây, khoản chi phí của họ cho doanh nghiệp, lịch sử giao dịch, lý do ngừng giao dịch với ngân hàng.

Phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng là một nội dung đặc biệt quan trọng, đảm bảo cho việc thực hiện CRM hiệu quả và tăng khả năng của ngân hàng trong việc giữ và phát triển khách hàng.

### ***1.2.3. Phân loại khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu***

Sau khi thu thập và phân tích các thông tin về khách hàng ngân hàng tiến hành phân loại để đưa ra danh sách các khách hàng mà ngân hàng hướng tới. Phân nhóm khách hàng giúp ngân hàng khai thác và quản lý khách hàng có hiệu quả hơn.

Đối với NHTM thường phân loại khách hàng thành 2 nhóm đó là khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức. Các yêu cầu, quy định về chất lượng dịch vụ của khách hàng tổ chức luôn chặt chẽ và phức tạp hơn của nhóm khách hàng cá nhân tuy nhiên vì các khách hàng là tổ chức thường giao dịch với số lượng lớn nên cách đánh giá đối tượng thường linh hoạt và có ưu đãi hơn, trong khi đó với nhóm khách hàng cá nhân cách định giá cố định lại có tính đồng đều.

Hiện nay, một số ngân hàng còn dựa vào tần suất sử dụng và mức độ sử dụng dịch vụ của khách hàng để phân loại khách hàng theo nhóm khách hàng tiềm năng, khách hàng thân thiết hay khách hàng ưu tiên. Những nhóm khách hàng này đều có chính sách và hưởng ưu đãi riêng.

#### **- Lựa chọn khách hàng mục tiêu**

Lựa chọn khách hàng mục tiêu là việc khoanh vùng một nhóm đối tượng khách hàng này phù hợp nhất với khách khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng của ngân hàng. Đây là nội dung cơ bản giúp cho doanh nghiệp đạt được hiệu quả trong việc thay đổi hành vi xác định chiến lược khách hàng.

Trước hết ngân hàng phải xác định được khách hàng nào có thể chịu ảnh hưởng bởi hành vi của ngân hàng. Đối với những khách hàng mà ngân hàng nhận thấy không thể thay đổi hành vi sử dụng sản phẩm dịch vụ của họ thì không nên đưa vào nhóm khách hàng mục tiêu. Từ đó, phân tích lợi nhuận mà khách hàng đem lại thông qua các giá trị như hiện tại, giá trị tiềm năng, lòng trung thành của khách hàng. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần xây dựng những tiêu chí riêng, phù hợp với đặc điểm khách hàng của đơn vị mình. Ngoài ra, tiến xa hơn nữa trong việc lựa chọn

khách hàng mục tiêu, ngân hàng còn có thể thực hiện mô phỏng tương lai và xác định các mục tiêu cần thêm thông tin về thị trường, về đối thủ cạnh tranh...nếu lựa chọn không chính xác có thể làm mất những khách hàng quan trọng trong số những khách hàng tiềm năng. Do vậy, việc đảm bảo dữ liệu, thông tin đầu vào là điều kiện quan trọng để có thể quyết định đúng.

#### ***1.2.4. Thiết kế và triển khai các công cụ tương tác tới khách hàng***

Các công cụ tương tác với khách hàng là cách thức, phương thức để ngân hàng tiếp cận với khách hàng, thực hiện giao tiếp, đối thoại nhằm trao đổi thông tin với khách hàng. Nhờ các công cụ tương tác này giúp doanh nghiệp phục vụ, giải quyết các khiếu nại, phản hồi từ khách hàng, khách hàng có thể biết đến doanh nghiệp nhiều hơn ngược lại doanh nghiệp cũng có cơ hội tiếp xúc và phục vụ khách hàng, tiếp nhận những phản hồi. Qua đó giúp doanh nghiệp phục vụ khách hàng chuyên nghiệp hơn, giữ chân được khách hàng cũ, thu hút thêm khách hàng mới và nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Hiện nay, có rất nhiều công cụ trực tiếp, gián tiếp hỗ trợ cho ngân hàng có thể tương tác được với khách hàng như:

Dịch vụ hỗ trợ khách hàng – công cụ này sẽ được đưa vào các trung tâm trả lời hoặc các trung tâm hỗ trợ qua internet. Công cụ này có thể gồm những phân hệ: Quản trị trao đổi khách hàng, trợ giúp liên lạc đa kênh Web – email, khi khách hàng chủ động thực hiện cuộc gọi, hệ thống sẽ cho phép khách hàng tự phục vụ (tìm kiếm các hỗ trợ sản phẩm/dịch vụ trên mạng internet của doanh nghiệp).

Hỗ trợ qua điện thoại: hiện nay cách thức làm việc với khách hàng chủ yếu là qua điện thoại hoặc gặp trực tiếp. Vì vậy, việc tạo ra một số điện thoại hỗ trợ sẽ tạo ra độ tin cậy cho khách hàng và ngân hàng luôn sẵn sàng trả lời những thắc mắc của họ miễn phí.

Hỗ trợ qua website: ngân hàng có thể thực hiện hỗ trợ khách hàng bằng cách đưa ra những chỉ dẫn về sử dụng website, thường xuyên trả lời những câu hỏi của khách hàng.

Hỗ trợ qua email: đây là công cụ tương tác tốn ít chi phí, tuy nhiên ngân hàng cần phải đặc biệt đưa ra mốc thời gian phục vụ. Cung cấp cho khách hàng những địa

chỉ email khác nhau, hướng dẫn họ cách nhanh nhất để gửi những thắc mắc đến những người phụ trách thích hợp.

Hỗ trợ qua đường dây nóng: là phương tiện cho phép khách hàng có thể gọi điện trực tiếp đến bộ phận dịch vụ 24/7. Công cụ này cũng thường bao gồm tiện ích trả lời tự động giúp khách hàng tự tìm câu trả lời cho một số câu hỏi thường gặp liên quan đến sản phẩm dịch vụ họ đang sử dụng.

### **1.3. Đánh giá kết quả quản trị khách hàng**

#### ***1.3.1. Khái niệm và mục tiêu đánh giá kết quả quản trị khách hàng***

Đo lường, đánh giá kết quả thực hiện quản trị QHKH là việc thu thập và sắp xếp các kết quả đã thực hiện vào một thang đo nhất định để từ đó có thể đánh giá được hiệu quả của QHKH, đồng thời đưa ra các quyết định mới (duy trì hoặc bổ sung các công cụ tác động).

Mục tiêu của kiểm tra đánh giá kết quả thực hiện quản trị QHKH là cơ sở để đánh giá mức độ thành công của một chương trình quản trị QHKH, giúp doanh nghiệp rút ra những kinh nghiệm và thực hiện quản trị QHKH tốt hơn, nó đánh giá mức độ đúng – sai của các quyết định kinh doanh trong quá trình triển khai quản trị QHKH và giúp doanh nghiệp điều chỉnh, bổ sung các hoạt động sản xuất kinh doanh một cách phù hợp. Nội dung này là thành phần quan trọng nhất của quản trị QHKH được thể hiện ở hai góc độ đánh giá hiệu quả mà quản trị QHKH mang lại cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và đánh giá tình trạng hiện tại và xu hướng tương lai để làm cơ sở cho việc ra chiến lược kinh doanh và các quyết định ở một thời điểm cụ thể.

#### ***1.3.2. Một số chỉ tiêu phản ánh kết quả quản trị quan hệ khách hàng***

Kết quả thực hiện quản trị QHKH thường được kiểm tra, đánh giá qua bộ chỉ tiêu bên ngoài và bên trong.

a. Đánh giá bên trong của hệ thống quản trị QHKH là việc đánh giá vào năng lực cung cấp dịch vụ, sản phẩm, hiệu quả của nhân viên kinh doanh của các ngân hàng bằng các hoạt động liên quan tới khách hàng như tiếp thị, hoạt động dịch vụ, hệ thống kinh doanh và hệ thống cung cấp, bảo đảm, việc kiểm tra, đánh giá kết quả thực

hiện quá trình quản trị QHKH bên trong được thực thể hiện qua 4 chỉ tiêu chính như: doanh thu, chi phí, lợi nhuận và thị phần.

- Doanh thu phản ánh hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng, số lượng khách hàng giao dịch tại ngân hàng nhiều hay ít. Quá trình quản trị QHKH tốt sẽ tạo ra doanh thu lớn cho ngân hàng. Các khoản thu của ngân hàng bao gồm hai khoản. Đó là các khoản thu từ hoạt động tín dụng, trong đó có lãi thu từ cho vay, thu lãi chiết khấu, cho thuê tài chính, phí bảo lãnh...; các khoản thu từ hoạt động dịch vụ thanh toán và ngân quỹ bao gồm thu lãi từ tiền gửi, dịch vụ thanh toán và dịch vụ ngân quỹ... Ngoài ra, ngân hàng còn có doanh thu từ hoạt động khác như thu từ kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc, đá quý, thu từ nghiệp vụ ủy thác, đại lý, thu từ các hoạt động kinh doanh bảo hiểm và các dịch vụ ngân hàng khác.

- Chi phí là hao phí nguồn lực về nhân công, tiền bạc mà ngân hàng bỏ ra để đạt được mục tiêu cụ thể. Ở đây, chi phí thể hiện ở việc ngân hàng đã chi vào những việc gì, hoạt động cho việc chăm sóc khách hàng. Chi phí hiệu quả sẽ giúp ngân hàng thu được doanh thu cũng như lợi nhuận cao.

- Lợi nhuận là khoản thu và kết quả tài chính mà ngân hàng thu được từ khách hàng, những người hài lòng với các sản phẩm cũng như dịch vụ chăm sóc khách hàng của ngân hàng.

- Thị phần là mức độ ảnh hưởng của ngân hàng tới thị phần trong khu vực. Những nỗ lực mà ngân hàng cố gắng đem lại thị phần lớn hay nhỏ. Điều này thể hiện ở mức độ sử dụng dịch vụ, sản phẩm của khách hàng đối với ngân hàng.

b. Đánh giá bên ngoài của hệ thống quản trị QHKH là những phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng. Đánh giá bên ngoài nhằm xác định phản ứng của khách hàng đối với doanh nghiệp và sản phẩm của họ, từ đó giúp doanh nghiệp đánh giá được khả năng hiểu khách của chính mình. Những số liệu thống kê thể hiện tính hiệu quả của chiến lược kinh doanh đang triển khai. Trong đó, bao hàm cả kết quả xây dựng thương hiệu của ngân hàng. Một số phương pháp thường được sử dụng như mô hình “giá trị tương đối của khách hàng”, phân tích giá trị của khách hàng, kiểm soát sự tin cậy của khách hàng,...

- Mô hình “giá trị tương đối của khách hàng” liên quan đến sự đánh giá của khách hàng (khách quan hoặc chủ quan) về thương hiệu và khả năng gắn bó của khách hàng với thương hiệu. Đây là mô hình tính toán lợi ích kinh tế từ việc phát triển một hoặc một vài thành phần của “giá trị tương đối với khách hàng” được lượng hóa thành tiền.

- Phân tích giá trị của khách hàng nhằm xác định cách thức thay đổi về giá cả, chất lượng của sản phẩm để tác động đến thị trường và là một kênh thông tin chủ yếu cho đánh giá bên ngoài của quản trị QHKH. Phương pháp thường được sử dụng là so sánh giá cả, chất lượng của sản phẩm tương đương giữa các đối thủ cạnh tranh thông qua biểu đồ. Biểu đồ này sẽ chỉ ra sự mong muốn của khách hàng đối với giá cả, chất lượng sản phẩm và sự lựa chọn của khách hàng.

- Sự tin cậy của khách hàng là một yếu tố quan trọng trong sự phát triển của ngân hàng. Những số liệu về sự tin cậy của khách hàng sẽ giúp cho ngân hàng dự báo được tình hình kinh doanh trong tương lai. Những chỉ số hệ thống quản trị QHKH cần thống kê là: Số lượng khách hàng mới, số lượng khách hàng tiềm năng chuyển sang khách hàng thực sự. Sự tin cậy của khách hàng còn thể hiện qua uy tín thương hiệu. Thương hiệu là một tài sản vô hình nhưng hệ thống quản trị QHKH lượng hóa những yếu tố liên quan đến khách hàng có ảnh hưởng đến thương hiệu của ngân hàng bằng cách xác định những thành phần này như là tài sản hữu hình.

Tóm lại, khi tiến hành đánh giá bên ngoài cần xác định các nội dung sau:

- Tỷ lệ chuyển từ quan tâm sang sử dụng dịch vụ sản phẩm;
- Mức độ tin cậy của khách hàng đối với ngân hàng: thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ;
- Tỷ lệ thay đổi các thành phần của sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng;
- Tỷ lệ không hài lòng của khách hàng đã sử dụng sản phẩm.

#### **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng**

Các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng bao gồm các yếu tố bên trong (văn hóa doanh nghiệp, năng lực và trình độ đội ngũ nhân viên,



yếu tố cở công nghệ, phần mềm) và bên ngoài doanh nghiệp (môi trường kinh tế, chính trị, xã hội,...)

#### ***1.4.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp, tổ chức***

##### ***1.4.1.1. 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

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

Yếu tố con người đóng vai trò quan trọng nhất, quản trị QHKH sẽ không thể thành công nếu không có sự đóng góp của đội ngũ nhân viên và lãnh đạo doanh nghiệp.

Tại NHTM cũng vậy, quản trị QHKH cần sự hỗ trợ từ tất cả các cán bộ nhân viên trong ngân hàng, đặc biệt là ban lãnh đạo. Ban lãnh đạo cần nghiên cứu rõ quy trình vận hành của QHKH và những tác động của nó tới ngân hàng, tiếp đó mới đến vấn đề về công nghệ, kỹ thuật.

Do vậy, ban lãnh đạo cần thời gian đầu tư, tìm hiểu để vận hành quản trị QHKH một cách có hiệu quả nhất. Trình độ hiểu biết của nhân viên cũng đóng góp vai trò quan trọng vì đây là những người trực tiếp triển khai quản trị QHKH tại ngân hàng. Một đội ngũ nhân viên giỏi, năng động, nhiệt tình sẽ là nền tảng vững chắc cho kế hoạch quản trị QHKH. Có thể nói trình độ của đội ngũ nhân viên đóng vai trò to lớn cho sự thành công trong hoạt động quản trị QHKH tại NHTM.

##### ***1.4.1.3. Công nghệ, phần mềm hỗ trợ quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng thương mại***

Với sự phát triển của thị trường ngân hàng thì công nghệ được đánh giá là một tiền đề tối quan trọng hỗ trợ các ngân hàng phát triển sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, góp phần nâng cao quản trị ngân hàng, khai thác dữ liệu một cách nhất quán, nhanh

chóng và chính xác. Hiện nay, hơn 85% giao dịch của hệ thống ngân hàng tại Việt Nam được thực hiện bằng máy tính và các phần mềm ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại, những công nghệ này còn thấp so với quốc gia khác trong khu vực. Việc nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng cũng là một trong những đòi hỏi cấp bách cần hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Trong môi trường cạnh tranh, ngoài việc đưa ra các sản phẩm – dịch vụ mới, các ngân hàng còn cần chú ý đến việc nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Chất lượng dịch vụ sẽ là yếu tố quan trọng nhất trong sự tồn tại và phát triển của từng ngân hàng.

Nhận thức được tầm quan trọng của công nghệ, phần mềm hỗ trợ tới ngân hàng nói chung và quản trị ngân hàng thương mại nói riêng các ngân hàng đã chú ý hơn đến vấn đề này. Tuy nhiên, một số ngân hàng chưa tìm hiểu rõ về quản trị QHKKH mới chỉ đầu tư ở mức công nghệ, chưa nắm rõ quy trình hoạt động nên quá trình quản trị QHKKH hiện nay chưa được tận dụng triệt để và đem lại hiệu quả cao cho các ngân hàng.

#### ***1.4.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, tổ chức***

##### ***1.4.2.1. Môi trường kinh tế - xã hội***

Môi trường kinh tế bao gồm các nhân tố như: Tốc độ tăng trưởng, lạm phát, chính sách đầu tư của Nhà nước. Với tốc độ tăng trưởng cao của nền kinh tế sẽ là điều kiện thuận lợi cho ngân hàng thương mại đầu tư thêm vào các dự án kinh doanh sản xuất, đồng thời khuyến khích nhu cầu của người tiêu dùng, và ngân hàng cũng không ngoại lệ, số lượng khách hàng có nhu cầu, khách hàng tiềm năng tăng lên và như vậy thì quản trị quan hệ khách hàng cũng phải theo để đáp ứng nhu cầu công việc thu hút và chăm sóc, duy trì khách hàng.

Môi trường văn hóa xã hội: Môi trường văn hóa xã hội có rất nhiều khía cạnh và mỗi khía cạnh sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại. Cụ thể như quan điểm sống của mỗi khách hàng, địa phương hay bản sắc của mỗi vùng miền, phong tục tập quán truyền thống sẽ làm thay đổi mục tiêu kinh doanh của các ngân hàng thương mại sao cho phù hợp. và khi mục tiêu kinh

doanh thay đổi đồng nghĩa với việc quản trị quan hệ khách hàng cũng thay đổi theo như mức độ chăm sóc, hình thức,..

#### *1.4.2.2. Môi trường chính trị - pháp luật*

Bao gồm các nhân tố như: Luật pháp của các nước, thị trường kinh tế, nền văn hóa xã hội nói chung, môi trường công nghệ - khoa học kỹ thuật, môi trường tự nhiên.

Môi trường chính trị, pháp luật: Bao gồm toàn bộ các hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, văn bản dưới luật cùng với các công cụ chính sách của nhà nước, các cơ quan pháp luật, sự điều hành chung của Nhà nước. Riêng đối với lĩnh vực ngân hàng chịu tác động mạnh mẽ của chính sách như: Đổi mới, cổ phần hóa ngân hàng thương mại Nhà nước, khuyến khích phát triển cơ cấu lại nền kinh tế

Môi trường chính trị, pháp luật ổn định, không xảy ra các tranh chấp, mâu thuẫn tôn giáo, tín ngưỡng, bạo loạn, bạo động,... Một môi trường chính trị hòa bình thống nhất giữa các khu vực, phân cấp tầng lớp nhân dân mới là điều kiện cần để các ngân hàng thương mại thực hiện mục tiêu kinh doanh của mình một cách thuận lợi nhất cũng như thực hiện QTQHKH một cách tốt nhất.

#### *1.4.2.3. Môi trường tự nhiên*

Môi trường tự nhiên bao gồm vị trí địa lý, tài nguyên thiên nhiên những nhân tố tài sẽ tác động trực tiếp đến nhu cầu, thị hiếu của khách hàng, khách hàng ở những vùng đông dân cư như thành phố, thị xã sẽ có nhu cầu đầu tư mua bán kinh doanh nhiều hơn so với đối tượng khách hàng ở vùng núi hay vùng sâu, vùng xa. Môi trường tự nhiên sẽ tác động trực tiếp lên cảm nhận của khách hàng do đó nếu môi trường tự nhiên thuận lợi thì nội dung quản trị quan hệ khách hàng cũng thuận lợi để triển khai và nắm bắt tâm lý khách hàng hơn.

#### *1.4.2.4. Môi trường công nghệ*

Một số ngân hàng thương mại hiện nay đặc biệt quan tâm đến quản trị quan hệ khách hàng nhưng mức độ quan tâm chưa phù hợp. Họ nghiên cứu và áp dụng các công nghệ khoa học kinh doanh và quản trị tuy nhiên chưa biết cách điều chỉnh linh hoạt theo điều kiện kinh doanh của ngân hàng thương mại của mình.

Việc áp dụng công nghệ còn phải xem xét đến cách thức áp dụng vào ngân hàng thương mại của mình sao cho phù hợp với thực trạng, quy trình, cách thức hoạt động và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp mình. Các ngân hàng thương mại tồn tại rất nhiều tình trạng áp dụng cứng nhắc làm cho cả ngân hàng thương mại bị xáo trộn từ nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng, cấp quản lý và thậm chí cả khách hàng. Nếu như công nghệ không phù hợp và khó thích nghi thì việc xáo trộn này mang ý nghĩa tiêu cực lại còn tốn kém chi phí thời gian, công sức của ngân hàng thương mại. Thay vào đó các ngân hàng thương mại cần thay đổi từ trong bản chất cách thức hoạt động của ngân hàng thương mại trước để nhân viên dần thích nghi sau đó sẽ lan tỏa đến khách hàng, khi quy trình đã có sự chuyên nghiệp cộng thêm sự hỗ trợ của công nghệ QT QHKH phù hợp thì đó mới mang lại kết quả tối ưu cho doanh nghiệp.

#### *1.4.2.5. Đối thủ cạnh tranh*

Mỗi một ngân hàng thương mại luôn có đối thủ cạnh tranh cùng lĩnh vực và điều này tác động rất nhiều đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của ngân hàng thương mại hướng đến. Khi đối thủ cạnh tranh đưa ra chính sách thu hút, chăm sóc khách hàng tốt thì ngân hàng thương mại cũng phải có những thay đổi quan hệ khách hàng trong ngân hàng thương mại mình tốt hơn nhằm giữ chân được những khách hàng của mình và thu hút khách hàng mới từ thị trường, tránh bị đối thủ chiếm lĩnh thị trường

Tồn tại đối thủ cạnh tranh tức là tồn tại môi trường cạnh tranh của những doanh nghiệp cùng lĩnh vực, môi trường này tác động không nhỏ lên quản trị quan hệ khách hàng các ngân hàng thương mại. Nếu thị trường cạnh tranh gay gắt, nhiều ngân hàng cùng đưa ra chiến lược để bán được nhiều sản phẩm cùng chủng loại mà mình kinh doanh thì bắt buộc các ngân hàng phải cân đối tiềm lực của mình để đưa ra các chính sách hấp dẫn để thu hút khách hàng, tìm kiếm khách hàng về ngân hàng mình. Chính trong môi trường cạnh tranh là nơi để các ngân hàng thương mại thể hiện bản sắc riêng, đặc thù riêng của ngân hàng mình. Đây cũng chính là vũ khí giúp doanh nghiệp có chỗ đứng trên thị trường tài chính.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Trong chương 1 tác giả nêu tổng quan về quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp tổ chức với các nội dung chính gồm khái niệm của khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng và nội dung quản trị quan hệ khách hàng, cuối cùng phân tích tới các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng. Từ các lý luận tác giả phân tích thực tiễn về quản trị quan hệ khách hàng tại Agribank chi nhánh Tây Đô ở chương 2 để hiểu rõ thực trạng của hệ quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ**

### **2.1. Tổng quan về Ngân hàng Agribank chi nhánh Tây Đô**

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

##### **2.1.1.1. Thông tin chung**

Tên: Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam - chi nhánh Tây Đô

Tên viết tắt: NHNo&PTNT Việt Nam - Chi nhánh Tây Đô

Tên Tiếng Anh: Agribank Tây Đô

Website: [www.agribank.com.vn](http://www.agribank.com.vn)

Địa chỉ: Số 36 Nguyễn Cơ Thạch, phường Mỹ Đình 1, quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Điện thoại: 046 2872246

Ngành nghề kinh doanh: Kinh doanh tiền tệ, tín dụng, dịch vụ Ngân hàng và các hoạt động khác ghi trong điều lệ của Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam;

Hình thức hoạt động: hoạt động theo ủy quyền của NHNo&PTNT Việt nam

##### **2.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Agribank Tây Đô**

Trước nhu cầu ngày càng cao của nền kinh tế, các doanh nghiệp và người dân có nhu cầu ngày càng cao về vốn và các dịch vụ ngân hàng. Đồng thời, nhằm mở rộng mạng lưới, nâng cao năng lực cạnh tranh, uy tín và hiệu quả hoạt động kinh doanh, Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam không ngừng khai trương các chi nhánh mới. Mỹ Đình là khu vực có nhiều lợi thế: là trung tâm của vùng phát triển phía Tây của nội đô, dân cư đông đúc và đang phát triển, lượng di cư cơ học lớn, tốc độ đô thị hóa và thương mại hóa cao; tốc độ phát triển nhanh của kinh tế khu vực ngày càng phát triển sâu rộng ... Ngày 30/8/2003, Ban lãnh đạo Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam quyết định thành lập Chi nhánh Agribank Tây Đô.

Khi ra đời với tên gọi Chi nhánh Agribank Tây Đô, là một chi nhánh ngân hàng cấp II với tổng số ban đầu 25 cán bộ, nhân viên, một Giám đốc, một phó giám đốc, hai phòng nghiệp vụ là phòng tín dụng và phòng kế toán và 02 phòng giao dịch trực thuộc.

Cùng với sự lớn mạnh của hệ thống Agribank Việt Nam, Agribank Tây Đô hoạt động dần ổn định và kết quả kinh doanh ngày một cao. Nhằm nâng cao tầm quan trọng và uy tín của ngân hàng trên khu vực, cùng với sự phát triển nền kinh tế thủ đô nói riêng và cả nền kinh tế quốc dân nói chung, đến ngày 01/4/2008, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước đã công nhận chuyển ngân hàng từ ngân hàng cấp II thành chi nhánh ngân hàng cấp I với tên gọi: Agribank chi nhánh Tây Đô – trực thuộc Agribank Việt Nam.

Từ khi được nâng cấp thành chi nhánh cấp I, Chi nhánh Tây Đô đã dần hoàn thiện về cơ cấu bộ máy tổ chức theo Quy chế tổ chức và hoạt động của chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam ban hành kèm theo quyết định số 1377/QĐ/HĐQT-TCCB ngày 24/12/2007 của Hội đồng Quản trị Agribank Việt Nam.

### ***2.1.2. Tình hình hoạt động kinh doanh***

Tính đến hết 31/12/2021, các chỉ tiêu kinh doanh của Agribank chi nhánh Tây Đô tăng trưởng khá. Tổng nguồn vốn huy động quy đổi đạt 10.758 tỷ đồng, tăng 2.940 tỷ đồng (+37,6%) so với năm 2020. Phát hành thành công 69,94 tỷ đồng trái phiếu, hoàn thành vượt mức Agribank giao. Tổng dư nợ quy đổi đạt 7.545 tỷ đồng, tăng 566 tỷ đồng (+8,1%) so với năm 2020, đạt 103,7% kế hoạch năm 2021. Nợ xấu giảm, đạt mức 1,83%, đảm bảo dưới 2% theo kế hoạch. Tổng thu dịch vụ đạt 33,331 tỷ đồng, tăng 7,093 tỷ đồng so với năm 2020 và đạt 106,8% kế hoạch năm 2021 được giao.

Trong năm qua, Ban Giám đốc Chi nhánh và Công đoàn cơ sở Agribank chi nhánh Tây Đô tuân thủ đúng Luật lao động; luôn quan tâm kịp thời tới CBCNV, bố trí việc làm phù hợp năng lực, sở trường; đào tạo cán bộ; nâng cao đời sống tinh thần và vật chất người lao động; đảm bảo chính sách tiền lương và thu nhập đối với người

lao động. Hội nghị cũng đã tuyên dương và khen thưởng các danh hiệu đối với một số các nhân đạt thành tích trong năm 2020 nhằm khích lệ, động viên và lan tỏa tinh thần thi đua toàn thể CBCNV.

### 2.1.3. Giới thiệu về hệ quản trị quan hệ khách hàng tại Agribank

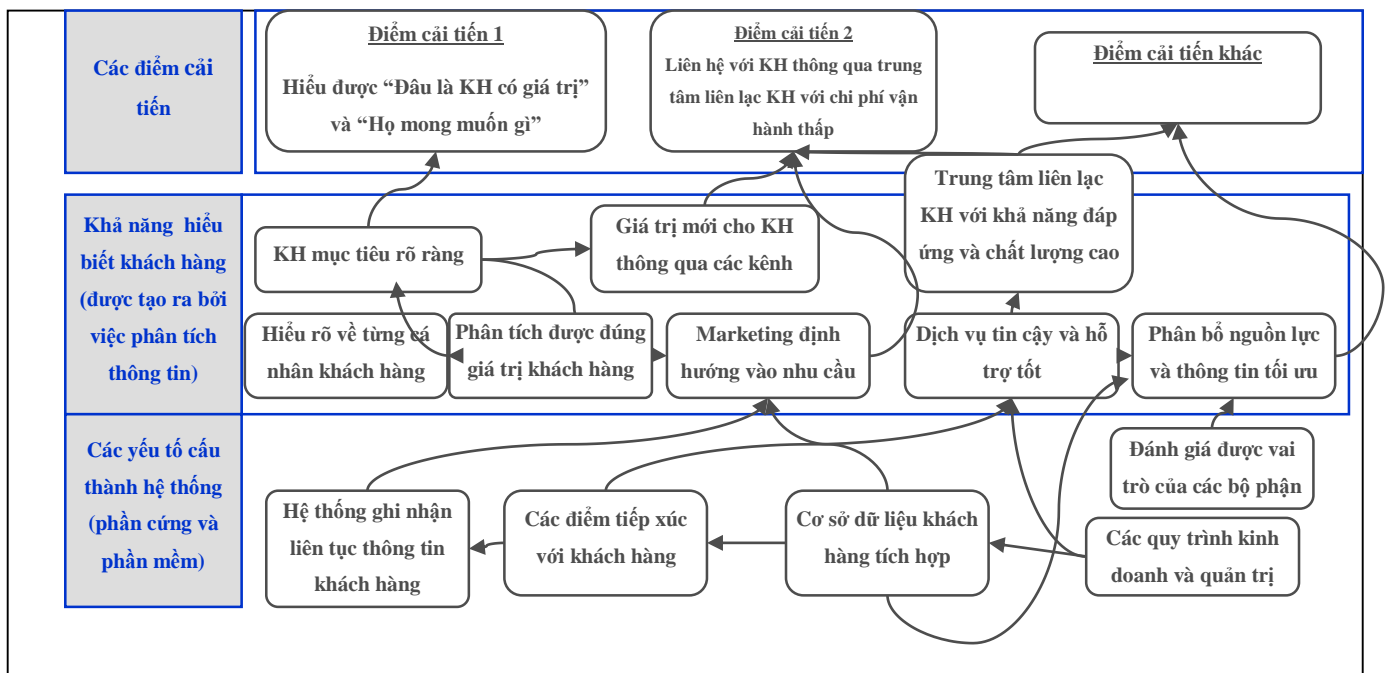
Hệ thống CRM được triển khai nhằm mục đích xây dựng được một hệ thống toàn diện và tích hợp trong việc thu thập, xử lý dữ liệu và cung cấp thông tin đầu ra, từ đó có các thông tin hữu ích cho hoạt động quản lý quan hệ khách hàng, chăm sóc khách hàng, và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Việc xây dựng hệ thống bao gồm các yếu tố sau đây:

Các yếu tố cấu thành hệ thống (phần cứng và phần mềm)

Cơ chế phân tích và xử lý thông tin thu thập được

Sử dụng các phân tích thông tin một cách hiệu quả, được biểu hiện thành các điểm cải tiến (Innovation points - IP)

Những yếu tố sẵn có tại Agribank Chi nhánh Tây Đô sẽ được tích hợp, sử dụng, những yếu tố chưa có sẽ cần được triển khai xây dựng.



Hình 2. 1: Mô hình hệ thống quản trị quan hệ khách hàng CRM



## **2.2. Phương pháp nghiên cứu thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô**

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu dữ liệu thứ cấp và sơ cấp nhằm mục đích nghiên cứu thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô.

### **2.2.1. Nghiên cứu dữ liệu thứ cấp**

Các thông tin thứ cấp phục vụ cho nghiên cứu được thu thập từ:

- Các báo cáo kết quả tình hình hoạt động kinh doanh nói chung, kinh doanh các dịch vụ của Agribank - Chi nhánh Tây Đô.
- Các báo cáo kết quả về cuộc khảo sát điều tra khách hàng của Agribank - Chi nhánh Tây Đô.
- Các báo cáo nghiên cứu của cơ quan, viện, trường đại học về vấn đề quản trị quan hệ khách hàng trong hoạt động của ngân hàng thương mại.
- Các bài viết đăng trên báo hoặc các tạp chí khoa học chuyên ngành và tạp chí mang tính hàn lâm có liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng trong lĩnh vực ngân hàng.
- Tài liệu giáo trình hoặc các xuất bản khoa học liên quan đến vấn đề quản trị quan hệ khách hàng trong hoạt động của ngân hàng thương mại.

### **2.2.2. Nghiên cứu dữ liệu sơ cấp**

Bên cạnh việc thu thập và sử dụng các nguồn thông tin thứ cấp đáng tin cậy, để làm rõ vấn đề nghiên cứu, đặc biệt là đánh giá trải nghiệm của khách hàng cá nhân và ngân hàng đối với các dịch vụ cũng như những nỗ lực, giải pháp của Agribank - Chi nhánh Tây Đô trong quản trị khách hàng, tương tác với khách hàng luận văn tiến hành thu thập các nguồn dữ liệu sơ cấp, phù hợp với vấn đề nghiên cứu.

Thứ nhất, tiến hành quan sát đối với các khách hàng giao dịch tại quầy sử dụng thường xuyên các dịch vụ của ngân hàng. Quá trình quan sát chú ý xem xét thái độ của nhân viên ngân hàng đối với khách hàng và thái độ hài lòng/không hài lòng của khách hàng đối với sự phục vụ trực tiếp của nhân viên giao dịch tại quầy.

Thứ hai, tiến hành phỏng vấn lãnh đạo và nhân viên của Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô với mục đích tìm hiểu quan điểm, định hướng hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô trong thời gian qua và trong thời gian tới.

Thứ ba, tiến hành phỏng vấn 20 khách hàng điển hình với mục đích đánh giá chất lượng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cho Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô.

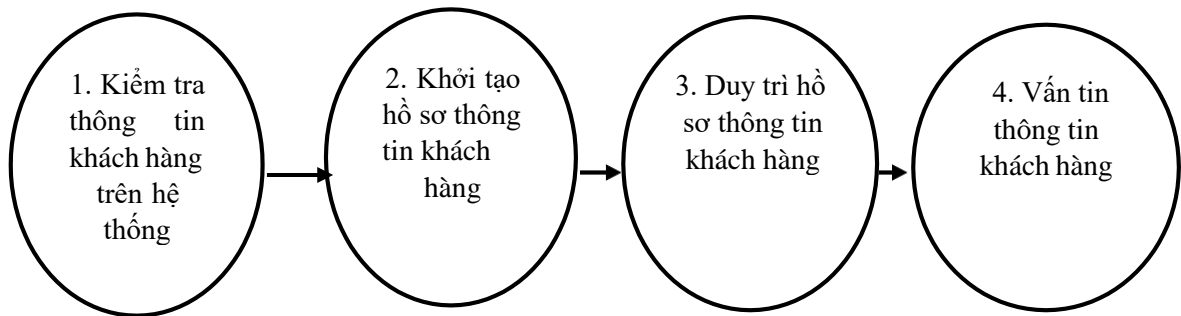
### **2.3. Kết quả nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô**

#### ***2.3.1. Thực trạng cơ sở dữ liệu khách hàng tại ngân hàng Agribank - CN Tây Đô***

Hệ thống quản lý thông tin của Agribank là chương trình quản lý thông tin khách hàng được chạy trên hệ thống ngân hàng lõi (Core Banking). Đây là hệ thống được xây dựng sẵn áp dụng cho toàn bộ hệ thống ngân hàng bao gồm các phân hệ nghiệp vụ cơ bản của ngân hàng như tiền gửi, tiền vay, khách hàng. Thông qua đó, ngân hàng phát triển thêm nhiều dịch vụ, sản phẩm và quản lý nội bộ chặt chẽ, hiệu quả hơn. Hệ thống thanh toán nội bộ và kế toán khách hàng gồm 10 module chính, tuy nhiên module CIF của khách hàng là bao quát và tổng thể nhất tất cả các thông tin về khách hàng. Từ các thông tin cơ bản về khách hàng như tên tuổi, địa chỉ...đến thông tin về giao dịch, lịch sử giao dịch của khách hàng.

Mỗi khách hàng có một mã số duy nhất gọi là CIF và đại diện cho khách hàng trong mọi giao dịch với ngân hàng. Tùy theo từng nghiệp vụ phát sinh thì nhân viên giao dịch sẽ cập nhật các module nghiệp vụ khác nhau và các module này đều có sự liên kết thông tin chặt chẽ với nhau. Theo kết quả quan sát của tác giả, các bước khởi tạo hồ sơ thông tin khách hàng của Agribank được thực hiện như sau:

## Sơ đồ 2. 1. Các bước tạo hồ sơ khách hàng tại ngân hàng



### Bước 1. Kiểm tra thông tin khách hàng trong hệ thống

Khi khách hàng có nhu cầu giao dịch tại ngân hàng, các cán bộ giao dịch sẽ kiểm tra thông tin khách hàng trước hệ thống xem khách hàng đã đăng ký thông tin trên hệ thống hay chưa, thông qua chứng minh thư nhân dân hoặc hộ chiếu của khách hàng. Nếu khách hàng đã có thông tin trên hệ thống thông tin, giao dịch viên sẽ cập nhật thông tin cho khớp với thông tin khách hàng cung cấp. Nếu là khách hàng mới, chưa có giao dịch với ngân hàng, giao dịch viên sẽ khởi tạo hồ sơ thông tin theo bước 2.

### Bước 2. Khởi tạo hồ sơ thông tin khách hàng

Việc khởi tạo hồ sơ cho khách hàng dựa theo nguyên tắc kiểm tra tính hợp lệ, hợp pháp và đầy đủ của bộ hồ sơ trước khi tạo CIF, khởi tạo số CIF cho khách hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng, lưu trữ, quản trị toàn bộ báo cáo và hồ sơ liên quan đến việc khởi tạo CIF theo quy định.

Nhân viên giao dịch và quan hệ khách hàng cần thu thập các thông tin bắt buộc như sau:

(i) Đối với khách hàng cá nhân, khách hàng cần cung cấp số CMND/CCCD/số hộ chiếu, ngày tháng năm sinh, nơi sinh, giới tính, quốc tịch, mã số thuế (nếu có), mã số nghề lựa chọn theo danh mục hệ thống cung cấp.

(ii) Đối với khách hàng doanh nghiệp, khách hàng cần cung cấp tên khách hàng trên giấy đăng ký kinh doanh, quyết định thành lập, giấy phép đầu tư, số đăng ký kinh doanh/số giấy phép đầu tư/ số quyết định thành lập mã loại khách hàng/mã số thuế và địa chỉ doanh nghiệp, số điện thoại, số fax, địa chỉ email.

### Bước 3. Duy trì hồ sơ thông tin khách hàng

Việc duy trì hồ sơ thông tin khách hàng bao gồm bổ sung, chỉnh sửa, xóa thông tin phải được thực hiện thường xuyên, liên tục, đảm bảo chất lượng thông tin đầy đủ, chính xác về khách hàng.

#### Bước 4. Vắn tin thông tin khách hàng

Chức năng vắn tin khách hàng này cho phép khách hàng kiểm tra các thông tin giao dịch của mình và nhân viên ngân hàng khai thác, sử dụng thông tin của khách hàng và báo cáo tình trạng của khách hàng cũng như phát hiện những thông tin thiếu về khách hàng để có thể kịp thời bổ sung.

Tóm lại, phần lớn thông tin về khách hàng tại Agribank là do tự khách hàng cung cấp, những thông tin này mới chỉ đáp ứng theo yêu cầu cơ bản về rủi ro. Tùy mỗi sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng được đề nghị cung cấp các thông tin khác nhau. Có thể thấy mục tiêu và phương pháp thu thập thông tin cho quản trị QHKH chưa được trú trọng ngay từ đầu nên lượng thông tin của mỗi khách hàng mới chỉ đáp ứng ở mức tối thiểu trong khi quản trị QHKH để hoạt động được cần nhiều thông tin hơn. Ngoài ra, công nghệ phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng tại trên toàn bộ hệ thống còn khá đơn giản, chưa phân tích sâu vào những chức năng như kế toán, kiểm soát chi phí, quản lý rủi ro, phân tích lợi nhuận, Cơ sở dữ liệu khách hàng mới chỉ dừng lại ở các thông tin như nghề nghiệp, độ tuổi, thu nhập, tần suất sử dụng sản phẩm, dịch vụ...

#### ***2.3.2. Thực trạng phân tích dữ liệu khách hàng tại Agribank - CN Tây Đô***

Các giao dịch viên, cán bộ quan hệ khách hàng là người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng nên họ có trách nhiệm thu thập thông tin về khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Từ những thông tin thu thập và được xây dựng trong cơ sở dữ liệu của hệ thống, các cán bộ phân tích để xác định được hành vi sử dụng dịch vụ sản phẩm của khách hàng, nhu cầu chưa được triển khai, nhận diện được khách hàng và phân nhóm khách hàng để có thể khai thác tốt nhất mang lại giá trị cao nhất cho ngân hàng.

Toàn bộ thông tin dữ liệu khách hàng được tập trung về trung tâm công nghệ thông tin tại hội sở chính. Các đơn vị thành viên có quyền khai thác số liệu thông qua

bộ phận tin học – phòng điện toán. Trên cơ sở chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị phòng ban, từng cá nhân được quyền truy cập và khai thác thông tin, sử dụng số liệu ở mức độ khác nhau. Theo kết quả phỏng vấn thực hiện đối với chị N.T.L, nhân viên tại Agribank – Chi nhánh Tây Đô cho biết “việc phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng được thực hiện rất chi tiết với khách hàng vay. Đây là nhóm khách hàng mang lại lợi nhuận cao cho ngân hàng nhưng cũng đồng thời tiềm ẩn nhiều rủi ro. Do vậy, việc phân tích để đưa ra quyết định với khách hàng là rất quan trọng.”

Phân tích khách hàng từ các thông tin cơ bản nhất về tên, địa chỉ, giới tính, thu nhập, trình độ giáo dục...để giúp ngân hàng biết được khách hàng của mình là ai? Thuộc tầng lớp nào trong xã hội? Mức độ thu nhập phù hợp với loại sản phẩm, dịch vụ nào.

Phân tích các thông tin về hành vi, tần suất giao dịch, thái độ của khách hàng. Họ đã giao dịch với ngân hàng được bao nhiêu lâu, hài lòng với ngân hàng về điều gì? Họ còn giao dịch với ngân hàng nào khác không? Qua các thông tin này, ngân hàng hiểu được khách hàng hơn, có sự điều chỉnh về các chính sách sản phẩm của mình để phù hợp và đáp ứng tốt nhất với nhu cầu của khách hàng.

Bên cạnh đó ngân hàng Agribank còn phân tích thêm thông tin về các khách hàng đã từng giao dịch với ngân hàng trong quá khứ. Lý do khách hàng không còn giao dịch với ngân hàng nữa? Điều gì khiến họ không hài lòng về ngân hàng? ...

Qua những phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng, ngân hàng Hội đồng Quản trị Agribank hiểu được hơn về khách hàng của mình. Biết họ là ai? Mong muốn điều gì ở ngân hàng? Từ đó có những chính sách phù hợp, các sản phẩm dịch vụ đáp ứng tối đa các nhu cầu của khách hàng. Điều này không những giúp ngân hàng giữ được khách hàng mà còn tăng doanh thu của ngân hàng.

### ***2.3.3. Thực trạng phân loại khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu tại Agribank - CN Tây Đô***

#### ***2.2.3.1. Phân loại khách hàng***

Ngân hàng phải thu thập các thông tin về khách hàng tiềm năng, phân tích các thông tin để đưa ra danh sách các khách hàng mà ngân hàng hướng tới. Việc phân

loại khách hàng thành các nhóm nhằm mục tiêu quản lý, khai thác khách hàng có hiệu quả. Tại Agribank nói riêng và các ngân hàng thương mại nói chung, khách hàng đó là nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ huy động vốn và nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ tín dụng.

***a. Nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ tín dụng***

Với nhóm khách hàng hoạt động tín dụng, cách thức cũng như chỉ tiêu được áp dụng chung cho cả khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức. Việc đánh giá chỉ tiêu phân loại khách hàng tại Agribank diễn ra thường xuyên và định kỳ theo 2 chỉ tiêu chính là chỉ tiêu tài chính và phi tài chính.

Chỉ tiêu tài chính: bao gồm các chỉ tiêu cơ bản như hệ số thanh toán ngắn hạn, hệ số thanh toán nhanh, hệ số thanh toán tức thời, hệ số nợ/tổng tài sản, hệ số nợ/vốn sở hữu, hệ số khả năng thanh toán lãi, vòng quay khoản phải thu...thực chất ngân hàng đánh giá năng lực tài chính của khách hàng chỉ dựa vào báo cáo quyết toán tài chính năm do doanh nghiệp cung cấp không có xác nhận của kiểm toán hoặc cơ quan thuế nên các số liệu mang tính hình thức, thiếu trung thực.

Chỉ tiêu phi tài chính: bao gồm các chỉ tiêu cơ bản như trình độ quản lý, môi trường nội bộ của khách hàng, thành tích tín dụng trong quá khứ, các nhân tố ảnh hưởng bên ngoài (triển vọng ngành, chính sách bảo hộ, ưu đãi của chính phủ, nhà nước...). Thực chất CBTD đánh giá năng lực phi tài chính của khách hàng chỉ dựa vào cảm tính, không chính xác vì CBTD không thể dự đoán một cách chính xác triển vọng ngành ra sao, có suy thoái hay không, nhà nước có thay đổi các chính sách nhanh hay không... ở nhóm này, các khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp có sự đánh giá khác nhau ở một số chỉ tiêu cụ thể:

- Đối với khách hàng cá nhân CBTD sẽ khai báo đầy đủ rất nhiều thông tin, tiêu chí khác nhau về tình hình phi tài chính như trình độ, người quan hệ, phương thức kinh doanh, quy mô kinh doanh, triển vọng ngành nghề...hệ thống cũng tự động chấm điểm và cho ra điểm phi tài chính. Tổng điểm xếp hạng khách hàng sẽ được chương trình cộng lại từ phân tích dữ liệu giao dịch lịch sử và hiện tại với điểm phi tài chính. Căn cứ vào tổng điểm đạt được, hệ thống sẽ xếp loại từ rất tốt và tốt AAA, AA, A

đến khá và trung bình BBB, BB, B hoặc yếu CCC, CC, C và D. Thông thường kết quả chấm điểm được thống kê từ cao đến thấp, những thông tin về chấm điểm tín dụng trên là cơ sở quan trọng để đề ra chính sách khách hàng như: chính sách về tài sản bảo đảm, lãi suất cho vay, phí dịch vụ ưu đãi. Cùng với đó Dựa theo số dư bình quân của nhóm đối tượng khách hàng, Agribank lựa chọn khách hàng mục tiêu hay khách hàng VIP là khách hàng loại trung lưu, giàu có và siêu giàu có để có những ưu tiên đặc biệt.

**Bảng 2. 1. Bảng phân khúc khách hàng cá nhân có quan hệ tín dụng**

| Số dư                    | Phổ thông           | Trung lưu                            | Giàu có                          | Siêu giàu có          |
|--------------------------|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Số dư tiền gửi bình quân | Dưới 100 triệu đồng | Từ 100 triệu đồng đến dưới 3 tỷ đồng | Từ 3 tỷ đồng đến dưới 10 tỷ đồng | Từ 10 tỷ đồng trở lên |

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra tại ngân hàng Agribank năm 2021*

- Đối với khách hàng doanh nghiệp, HTX về chấm điểm tài chính, CBTD chỉ cần cập nhật bảng cân đối kế toán, bảng kết quả kinh doanh, báo cáo lưu chuyển tiền tệ của khách hàng vào hệ thống, hệ thống sẽ tự động xử lý thông qua một loạt các chỉ tiêu phức tạp như: hệ số thanh toán nhanh, hệ số thanh toán nợ đến hạn, ROA – tỷ số lợi nhuận trên tài sản, ROE – lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu...sau đó sẽ cho ra số điểm tài chính trên của khách hàng.

Về chấm điểm phi tài chính CBTD sẽ khai báo đầy đủ rất nhiều thông tin, tiêu chí khác nhau về tình hình phi tài chính của khách hàng như trình độ người lãnh đạo, quan hệ với đối tác, phương thức kinh doanh, triển vọng ngành nghề... hệ thống cũng tự động, chấm điểm và cho ra điểm phi tài chính. Tổng điểm xếp hạng doanh nghiệp sẽ được chương trình cộng lại từ điểm tài chính và phi tài chính. Căn cứ vào tổng điểm đạt được, hệ thống sẽ xếp loại từ rất tốt và tốt AAA, AA, A đến khá và trung bình BBB, BB, B hoặc yếu CCC, CC, C và D. Như mô tả trong bảng sau:

**Bảng 2. 2. Bảng đánh giá chấm điểm phân loại khách hàng tại Agribank**

| <b>Loại</b>  | <b>Đặc điểm</b>  | <b>Mức độ rủi ro</b>  |
|--|--|---|
| <b><i>AAA: loại tối ưu</i></b><br><b><i>Điểm tín dụng tốt nhất dành cho các khách hàng có chất lượng tín dụng tốt nhất</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tình hình tài chính lành mạnh</li> <li>- Năng lực cao trong quản trị</li> <li>- Hoạt động đạt hiệu quả cao, ổn định</li> <li>- Triển vọng phát triển lâu dài</li> <li>- Khả năng cạnh tranh vững vàng trước những tác động của môi trường kinh doanh hoặc độc quyền Nhà nước</li> </ul>   | <b><i>Thấp nhất</i></b>                                       |
| <b><i>AA: Loại ưu</i></b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đạo đức tín dụng cao</li> <li>- Tình hình tài chính lành mạnh</li> <li>- Khả năng sinh lời tốt</li> <li>- Hoạt động hiệu quả và ổn định</li> <li>- Quản trị tốt</li> <li>- Triển vọng phát triển lâu dài</li> <li>- Uy tín tín dụng tốt</li> <li>- Tình hình tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh tương đối tốt, tuy nhiên có thể có nhiều khả năng chịu tác động tiêu cực của các yếu tố bên ngoài</li> </ul> | <b><i>Thấp nhưng về dài hạn có thể hơn khách hàng AAA</i></b> |



|                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| <b><i>A: Loại tốt</i></b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Có tín nhiệm trong quan hệ với ngân hàng</li> <li>- Quản trị tốt</li> <li>- Triển vọng phát triển tốt</li> <li>- Uy tín tín dụng tốt</li> <li>- Hoạt động hiệu quả và có triển vọng trong ngắn hạn</li> </ul>   | <b><i>Thấp</i></b>   |
| <b><i>BBB: Loại khá</i></b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tình trạng tài chính ổn định trong ngắn hạn do có một số hạn chế về tài chính và năng lực quản lý, có thể bị tác động mạnh bởi các điều kiện kinh tế, tài chính trong môi trường kinh doanh</li> <li>Tiềm lực tài chính trung bình, có những nguy cơ tiềm ẩn</li> </ul> | <b><i>Trung bình</i></b>   |
| <b><i>BB: Loại Trung bình khá</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoạt động kinh doanh tốt trong hiện tại nhưng dễ bị tổn thương bởi những biến động lớn trong kinh doanh do các sức ép từ nền kinh tế nói chung</li> <li>- Khả năng tự chủ tài chính thấp, dòng tiền biến động theo chiều hướng xấu.</li> </ul>                          | <b><i>Trung bình</i></b>   |
| <b><i>B: Loại trung bình</i></b>      | - Hiệu quả hoạt động kinh doanh không cao, chịu nhiều sức ép cạnh tranh hơn, dễ bị tác động lớn từ những biến động kinh tế nhỏ   | <b><i>Cao, do khả năng tự chủ tài chính thấp.</i></b><br><b><i>Ngân hàng chưa có nguy cơ mất vốn ngay nhưng về lâu dài sẽ khó khăn nếu tình hình</i></b> |

|                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
|                                       |  | <i>hoạt động kinh doanh của khách hàng không được cải thiện.</i>   |
| <b><i>C: loại dưới trung bình</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiệu quả hoạt động thấp, kết quả kinh doanh ở mức biến động</li> <li>- Đã phát sinh nợ quá hạn hoặc phải gia hạn nợ nhiều lần</li> <li>- Có nguy cơ không hoàn trả được nợ, khoản vay không được đảm bảo</li> </ul> | <b><i>Cao, là mức cao nhất có thể chấp nhận; xác suất vi phạm hợp đồng tín dụng cao, nếu không có những biện pháp kịp thời, ngân hàng có nguy cơ mất vốn trong ngắn hạn.</i></b> |
| <b><i>D: Loại rất yếu kém</i></b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các khách hàng này bị thua lỗ kéo dài, tài chính yếu kém, có nợ khó đòi, năng lực quản lý kém.</li> </ul>   | <b><i>Đặc biệt cao, ngân hàng hầu như sẽ không thể thu hồi được vốn cho vay.</i></b>   |

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra tại ngân hàng Agribank năm 2021*

Chấm điểm theo hạng khách hàng được áp dụng chung với nhóm khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức. Việc đánh giá giúp ngân hàng nhìn nhận được mức độ rủi ro của từng khách hàng.

***b. Nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ huy động vốn (Khách hàng tiền gửi)***

Công tác phân loại khách hàng tiền gửi hiện nay chủ yếu là căn cứ vào tình hình huy động vốn thực tế, sự cạnh tranh của các ngân hàng khác ...khi có các chính sách khuyến mãi lúc đó phòng tổng hợp mới lên kế hoạch, đưara các tiêu chí và sau đó tiến hành thu thập dữ liệu về đối tượng khách hàng này, vì vậy sẽ tốn nhiều thời gian và không tạo ra sự chăm sóc đặc biệt cho từng nhóm khách hàng trong suốt thời gian hoạt động. Để tăng khả năng cạnh tranh, phục vụ khách hàng tiền gửi được tốt hơn, ngân hàng cần có phương pháp phân loại khách hàng tiền gửi dựa trên các giá trị hiện tại, giá trị tiềm năng và lòng trung thành để từ đó xây dựng các chương

trình quan hệ với từng phân đoạn khách hàng, góp phần mang lại lợi nhuận cho ngân hàng. Điều quan trọng là không nhất thiết chỉ quan tâm đến doanh thu và lợi nhuận trong ngắn hạn mà cần thay đổi, phải có tầm nhìn chiến lược xa hơn trong dài hạn và quan tâm đến việc xây dựng giữ mối quan hệ với nhóm khách hàng này. Bên cạnh đó, ngân hàng cũng chưa có phương pháp nào thống nhất để phân loại các khách hàng có sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

**Bảng 2. 3. Bảng tổng kết phân loại khách hàng của ngân hàng Agribank**

| Khách hàng của Ngân hàng Agribank   |  |   |
|---|--|---|
| Khách hàng sử dụng dịch vụ tín dụng   |  | Khách hàng sử dụng dịch vụ tiền gửi   |
| Chỉ tiêu tài chính  | Chỉ tiêu phi tài chính   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hệ số thanh toán ngắn hạn</li> <li>- Hệ số thanh toán nhanh</li> <li>- Hệ số thanh toán tức thời</li> <li>- Hệ số nợ/tổng tài sản</li> <li>- Hệ số nợ/vốn chủ sở hữu</li> <li>- Khả năng thanh toán lãi</li> <li>- Vòng quay khoản phải thu</li> </ul> | <p><b>* KHCN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trình độ, người quan hệ, phương thức kinh doanh, quy mô kinh doanh, triển vọng ngành nghề...</li> </ul> <p><b>* KHDN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh ...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân khúc khách hàng</li> <li>- Số dư tiền gửi của khách hàng</li> <li>- Thời gian quan hệ của khách hàng với ngân hàng</li> </ul> |

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra tại ngân hàng Agribank năm 2021*

- Khách hàng cá nhân: tiêu chí phân loại khách hàng cá nhân là dựa vào số dư tiền gửi bình quân hàng quý

**Bảng 2. 4. Bảng phân khúc khách hàng cá nhân có quan hệ tiền gửi**

| Số dư | Phổ thông | Trung lưu | Giàu có | Siêu giàu có |
|-------|-----------|-----------|---------|--------------|
|-------|-----------|-----------|---------|--------------|

|                          |                     |                                      |                                  |                       |
|--------------------------|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Số dư tiền gửi bình quân | Dưới 200 triệu đồng | Từ 200 triệu đồng đến dưới 4 tỷ đồng | Từ 4 tỷ đồng đến dưới 20 tỷ đồng | Từ 20 tỷ đồng trở lên |
|--------------------------|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra tại ngân hàng Agribank năm 2021*

Dựa theo số dư bình quân của nhóm đối tượng khách hàng, Agribank lựa chọn khách hàng mục tiêu hay khách hàng VIP là khách hàng loại trung lưu, giàu có và siêu giàu có để có những ưu tiên đặc biệt.

- Khách hàng doanh nghiệp

**Bảng 2. 5. Phân khúc khách hàng doanh nghiệp**

| Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ |                 |                  |                     |               | Khách hàng lớn    |                   |                     |                       |
|------------------------------------|-----------------|------------------|---------------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| KHDN Vi mô                         | KHDN Nhỏ        | KHDN Vừa         | KHDN Nhiều tiền gửi | KHDN FDI V&N  | KHDN FDI Lớn      | KHDNL Quy mô vừa  | KHDN Siêu lớn       | Tập đoàn TCT nhà nước |
| 5 tỷ - <60 tỷ                      | 60 tỷ - <200 tỷ | 200 tỷ - <500 tỷ |                     | 5 tỷ- <500 tỷ | Từ 500 tỷ trở lên | 500 tỷ - 1.000 tỷ | Từ 1.000 tỷ trở lên |                       |

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra tại ngân hàng Agribank năm 2021*

#### 2.2.3.2. Lựa chọn khách hàng mục tiêu

Hiện nay các ngân hàng thương mại đã qua thời gian chạy đua cho vay tràn lan như giai đoạn trước, do khủng hoảng tài chính toàn cầu và để đảm bảo quản trị rủi ro trong quá trình thu hồi vốn của ngân hàng, quy định của nhà nước về hoạt động ngân hàng. Chính vì vậy các ngân hàng nhắm đến khả năng thu được nợ chứ không phải, mục tiêu tăng trưởng bằng lượng, các ngân hàng hoạt động bài bản đều có nhóm khách hàng mục tiêu.

Sau khi phân loại khách hàng thành 2 nhóm khách hàng tín dụng và khách hàng tiền gửi, Agribank nghiên cứu đưa ra lựa chọn cho nhóm khách hàng mà ngân hàng

cần đặc biệt quan tâm tới. Đây là nhóm khách hàng tiềm năng đem lại nhiều lợi nhuận cho ngân hàng. Tín dụng là nghiệp vụ căn bản, truyền thống của một NHTM, cũng là nguồn thu chính của ngân hàng, vì vậy, ngân hàng lựa chọn nhóm khách hàng tín dụng là khách hàng mục tiêu chính của mình.

Trong những năm qua, hoạt động tín dụng của ngân hàng phát triển tốt, do tốc độ đô thị ngày càng mạnh mẽ, nhiều công trình xây dựng, dự án nhằm nâng cấp cơ sở hạ tầng giao thông, đô thị, nhà ở, khu dân cư, khách sạn ...cho nên nhu cầu vốn vay ngày một nhiều. Điều này thể hiện rõ qua doanh số cho vay, số lượng khách hàng và lợi nhuận thông qua hoạt động tín dụng của ngân hàng trong những năm qua. Theo báo cáo về kết quả kinh doanh của Agribank hoạt động dịch vụ tăng 43% so với năm 2018, tỷ lệ thu lãi ngoài chiếm 22% tổng doanh thu, chất lượng tăng trưởng và tài sản được nâng cao, tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát ở mức thấp dưới 1,2% , tỷ lệ bao phủ nợ xấu đạt 128%, lợi nhuận riêng lẻ đạt gần 11,5 ngàn tỷ đồng, tăng trưởng 26%, hiệu quả sinh lời được cải thiện tích cực.

#### ***2.3.4. Thiết kế và triển khai các công cụ tương tác tới khách hàng tại ngân hàng Agribank - CN Tây Đô***

Việc thiết kế và triển khai các công cụ tương tác với khách hàng nhằm mục đích chăm sóc khách hàng tốt hơn, đem đến sự hài lòng của khách hàng đối với các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng, đối với Ngân hàng Agribank – chi nhánh Tây Đô, hoạt động thiết kế triển khai công cụ tương tác với khách hàng bao gồm:

##### ***a. Các công cụ tương tác với khách hàng***

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

nhật hay ngày thành lập, Agribank đều tặng hoa và món quà có ý nghĩa để tặng khách hàng.

Để mở rộng khách hàng ngày càng tốt hơn, trong những năm qua Agribank đã đưa ra nhiều giải pháp để mở rộng khách hàng bằng nhiều hình thức khác nhau, chẳng hạn như mở rộng mạng lưới các giao dịch, sửa chữa trụ sở giao dịch khang trang, sạch đẹp... hướng đến sự thuận tiện cho việc phục vụ khách hàng và tạo sự gắn gũi với khách hàng. Hàng năm Agribank đều đều tổ chức chương trình tiết kiệm dự thưởng với những giải thưởng có giá trị lớn. Ngoài ra, Agribank còn đưa ra các chương trình chăm sóc khách hàng mới như khuyến mãi lãi suất, quà tặng có giá trị đối với khách hàng gửi hoặc vay có số dư lớn, doanh số hoạt động nhiều hoặc khách hàng tiềm năng. Những giải pháp trên đã thu hút được nhiều sự chú ý của khách hàng đối với ngân hàng.

Với sự phát triển nhanh chóng của internet và các công nghệ hiện đại, quá trình tương tác với khách hàng của Ngân hàng sử dụng các công cụ:

#### ***b. Dịch vụ Internet Banking***

Khách hàng có thể tiến hành giao dịch với ngân hàng 24h, 7 ngày trong tuần. Qua hệ thống này ngân hàng có thể phục vụ khách hàng mọi lúc mọi nơi, điều kiện thực hiện đơn giản. Khách hàng chỉ cần có máy tính kết nối internet và sở hữu một tài khoản đã được đăng ký dịch vụ internet banking tại Agribank là có thể giao dịch với ngân hàng bất cứ lúc nào.

#### ***c. Dịch vụ SMS Banking***

SMS Banking là dịch vụ tiện ích giúp các khách hàng là chủ thể quản lý tài khoản của mình một cách thuận tiện hoặc tra cứu các thông tin ngân hàng một cách nhanh chóng và thuận tiện nhất. Chủ thẻ của Agribank có thể thực hiện các giao dịch ngân hàng như tra cứu số dư tài khoản thẻ, tra cứu tỉ giá, lãi suất ở bất cứ đâu, bất kể thời gian nào miễn là có một chiếc điện thoại di động.

#### ***d. Website của Agribank***

Hệ thống website của Agribank ngoài vai trò là bộ mặt của ngân hàng trong việc giao tiếp với khách hàng còn được sử dụng để quảng cáo, giới thiệu về các sản phẩm

dịch vụ và thực hiện các giao dịch với khách hàng qua internet. Với hệ thống website này, khách hàng có thể nhận được sự trợ giúp bất cứ lúc nào. Hiện nay trên website của ngân hàng có rất nhiều chuyên mục khác nhau như phân biệt các sản phẩm, dịch vụ dành riêng cho các đối tượng khách hàng như khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp, phần dành cho các nhà đầu tư và hàng loạt các dịch vụ online như Agribank Ipay, Internet banking, chuyển tiền kiều hối online...

#### ***e. Dịch vụ CSKH***

Tại Agribank đã triển khai trung tâm chăm sóc khách hàng (Agribank Contact Center) vào năm 2012. Trung tâm chăm sóc khách hàng tiếp nhận những thắc mắc, phản hồi của khách hàng thông qua hai kênh đó là qua số điện thoại 1900558868 và email Contact@Agribank.vn. Các khách hàng sẽ được cung cấp thông tin trực tiếp về các sản phẩm dịch vụ, chương trình khuyến mãi mới nhất, tra cứu số dư trên tài khoản, yêu cầu khóa thẻ hay đóng góp ý kiến về chất lượng sản phẩm dịch vụ của Agribank. Các nhân viên tư vấn luôn sẵn sàng hỗ trợ cho khách hàng để lựa chọn được sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu của khách hàng, khách hàng sẽ được hưởng các chương trình hậu mãi, đãi ngộ ưu việt của Agribank. Trung tâm chăm sóc khách hàng phục vụ khách hàng 24 giờ/ngày, trong tất cả các ngày kể cả ngày lễ tết, ở bất cứ đâu, bất cứ lúc nào khách hàng đều có thể kết nối với Agribank Contact Center.

Agribank xây dựng trung tâm chăm sóc khách hàng nhằm phục vụ tất cả các khách hàng của Agribank tại các chi nhánh trên toàn quốc.

#### ***f. Đường dây nóng***

Hiện tại Agribank có đường dây nóng chung cho toàn bộ hệ thống, tuy nhiên những nhân viên trả lời chỉ giải đáp được phần nào thắc mắc của khách hàng, không thể nắm bắt được hết chi tiết các thắc mắc của khách hàng để giải thích cặn kẽ thấu đáo cho khách hàng hiểu.

Nhìn chung, các công cụ tương tác với khách hàng của Agribank đã được cải thiện hơn trước rất nhiều để đáp ứng nhu cầu sử dụng dịch vụ và những phản hồi của khách hàng về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Nhưng trong thời đại công nghệ 4.0

như hiện nay rất nhiều công cụ làm tối ưu hóa cho các dịch vụ tương tác với khách hàng nên Agribank cần cập nhật và bổ sung.

### ***2.3.5. Một số chỉ tiêu phản ánh kết quả quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng Agribank - CN Tây Đô***

Kiểm soát, đo lường và đánh giá là những bước cuối cùng của một chu trình CRM và cũng là cơ sở để bắt đầu một chu trình mới. Sau một thời gian sử dụng hệ thống CRM, Ngân hàng cần có sự kiểm soát, đo lường và đánh giá hiệu quả do CRM mang lại để từ đó đưa ra các quyết định điều chỉnh hoặc bổ sung kịp thời. Việc kiểm soát, đo lường đánh giá này có thể do Ngân hàng Agribank tự đánh giá hoặc thuê ngoài nhưng đều phải cần tuân thủ theo trình tự các bước. Đầu tiên là xây dựng các hệ thống chỉ tiêu đánh giá, rồi mới phát triển cơ chế và thủ tục thực hiện việc đánh giá.

Đối với việc kiểm soát, giám sát CRM: Trách nhiệm kiểm soát, giám sát việc thực hiện chiến lược CRM là của các nhà quản trị cấp cao và trưởng các bộ phận Marketing, bộ phận kinh doanh, bộ phận chăm sóc khách hàng. Nội dung kiểm soát bao gồm:

Một là, kiểm soát tổng thể CRM của Agribank. Nhà quản trị cấp cao sẽ kiểm tra từ khâu xác định mục tiêu, phân tích và lựa chọn chiến lược đến khâu triển khai việc thực hiện chiến lược CRM theo các bước trong quy trình CRM nêu trên.

Hai là, kiểm soát hoạt động của từng bộ phận trong quá trình CRM. Trên cơ sở mục tiêu, chiến lược được xác định, trưởng các bộ phận Marketing, kinh doanh, chăm sóc khách hàng sẽ tiến hành kiểm tra hiệu quả những công việc có liên quan đến việc thực hiện chiến lược CRM.

Đối với đánh giá CRM: Đánh giá được coi là thành phần quan trọng nhất của CRM, thể hiện ở hai góc độ: một là đánh giá hiệu quả mà CRM mang lại cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng (đánh giá CRM), hai là đánh giá tình trạng hiện tại và xu hướng tương lai để làm cơ sở cho việc đề ra chiến lược kinh doanh và các quyết định ở một thời điểm cụ thể (đánh giá của CRM). Phương thức đánh giá hiệu quả cần



phải lấy khách hàng làm trung tâm. Theo hình dưới đây, một số chỉ tiêu đánh giá thường được sử dụng như sau:

**Đánh giá bên trong:** Hoạt động đánh giá bên trong của hệ thống CRM tập trung vào đánh giá năng lực cung cấp sản phẩm dịch vụ của ngân hàng thông qua các hoạt động liên quan trực tiếp đến khách hàng.

**Đánh giá bên ngoài:** Hoạt động đánh giá bên ngoài nhằm xác định phản ứng của khách hàng đối với ngân hàng.

#### 2.3.5.1. Đánh giá bên trong

Nội dung đánh giá bên trong bao gồm các chỉ tiêu về chi phí, lợi nhuận, và thị phần của Ngân hàng, phản ánh tình hình hoạt động của ngân hàng và cũng ảnh hưởng rất lớn đến sự tin tưởng của khách hàng đối với Ngân hàng. Các chỉ tiêu tài chính cơ bản của Agribank trong những năm gần đây được thể hiện như sau:

**Bảng 2.6. Các chỉ số tài chính cơ bản của Agribank qua các năm**

ĐVT: Tỷ đồng

| Chỉ tiêu                                | 31/12/2021 | 31/12/2020 | 31/12/2019 | 31/12/2018 | 2021/2020 (%) | 2019/2018 (%) |
|---|------------|------------|------------|------------|---------------|---------------|
| Tổng tài sản                            | 1.164.435  | 1.095.061  | 948.568    | 779.483    | 6,34          | 21,69         |
| Vốn chủ sở hữu                          | 67.455     | 63.765     | 60.307     | 56.110     | 5,79          | 7,48          |
| Vốn điều lệ                             | 37.234     | 37.234     | 37.234     | 37.234     | 0,00          | 0,00          |
| Tiền gửi khách hàng                     | 825.816    | 752.935    | 655.060    | 492.960    | 9,68          | 32,88         |
| Tổng dư nợ tín dụng                     | 888.216    | 837.180    | 706.876    | 591.110    | 6,10          | 19,58         |
| Thu nhập từ hoạt động dịch vụ           | 5.954      | 4.302      | 3.334      | 2.651      | 38,40         | 25,76         |
| Thu nhập từ hoạt động kinh doanh (HĐKD) | 28.738     | 32.620     | 26.361     | 22.744     | -11,90        | 15,90         |
| Tổng chi phí hoạt động                  | 14.256     | 15.070     | 12.849     | 10.719     | -5,40         | 19,87         |

|  |        |        |        |        |        |       |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Lợi nhuận thuần từ HĐKD trước chi phí dự phòng rủi ro tín dụng | 14.482 | 17.550 | 13.512 | 12.024 | -17,48 | 12,38 |
| Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng                               | 7.751  | 8.344  | 5.059  | 4.679  | -7,11  | 8,12  |
| Lợi nhuận trước thuế   | 6.730  | 9.206  | 8.454  | 7.354  | -26,90 | 14,96 |
| Thuế thu nhập doanh nghiệp                                     | 1.314  | 1.747  | 1.689  | 1.629  | -24,79 | 3,68  |
| Lợi nhuận sau thuế   | 5.416  | 7.459  | 6.765  | 5.717  | -27,39 | 18,33 |
| <b>Chỉ tiêu hiệu quả: %</b>                                    |        |        |        |        |        |       |
| ROA  | 0,6%   | 0,9%   | 1,0%   | 1,0%   | -0,3   | 0     |
| ROE  | 8,3%   | 12,0%  | 11,6%  | 10,3%  | -3,7   | 1,3   |
| <b>Chỉ tiêu an toàn: %</b>                                     |        |        |        |        |        |       |
| Tỷ lệ nợ xấu/dư nợ tín dụng                                    | 1,60%  | 1,13%  | 0,93%  | 0,81%  | 0,47   | 0,12  |
| Tỷ lệ an toàn vốn (CAR)  | >9%    | >9%    | >9%    | >9%    | 0      | 0     |

*Nguồn: Báo cáo thường niên Agribank từ năm 2018-2021*

#### **\* Về thu nhập**

Trong những năm qua ngân hàng Agribank đã mở rộng quy mô hoạt động và ngày càng phát triển. Các công tác huy động vốn, sử dụng vốn được chú trọng, nhiều hình thức được tiếp cận, tiếp thị, chăm sóc khách hàng đã tạo điều kiện để ngân hàng hòa nhập vào xu thế phát triển chung và tăng cường khả năng cạnh tranh với các ngân hàng khác. Theo xu thế chung của hoạt động ngân hàng, thu nhập từ hoạt động dịch vụ của ngân hàng Agribank tăng trưởng tốt với mức tăng 23%, thu nhập từ hoạt động kinh doanh 6,4% với mức tăng 7.707 tỷ đồng. Để có được kết quả này, ngân hàng đã không ngừng nỗ lực củng cố được vị thế của mình trong hoạt động kinh doanh tiền

tệ. Quá trình QHKH của ngân hàng đã được chú trọng nhiều hơn, công tác chăm sóc khách hàng được ban lãnh đạo quan tâm sát sao, nhiều khách hàng biết đến các hoạt động dịch vụ của ngân hàng cũng như tiện ích thuận lợi khi sử dụng dịch vụ sản phẩm.

#### **\* Về chi phí**

Cùng với sự tăng lên của thu nhập thì chi phí từ hoạt động kinh doanh của Agribank cũng có những biến động trong các năm từ 2018 đến 2021 tổng chi phí tăng lên 124,59% với mức tăng 3.303 tỷ đồng. Chi phí cũng là một chỉ tiêu phản ánh quy mô cũng như hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Việc sử dụng chi phí một cách hiệu quả là một điều tốt vì điều đó làm tăng lợi nhuận cho ngân hàng.

Trong 5 năm qua, chi phí từ hoạt động kinh doanh của ngân hàng có xu hướng tăng. Các chi phí này được phân bổ cho nhiều hoạt động như chi trả lãi tiền gửi, tiền vay, chi trả lương cho nhân viên, và các chi phí hoạt động ngoài lãi khác. Năm 2020, ngân hàng Agribank tích cực chi các chi phí quảng cáo, truyền thông, xây dựng, mua sắm và tổ chức các sự kiện chăm sóc khách hàng lớn để thu hút khách hàng, giữ chân khách hàng. Việc này đã đem lại hiệu quả khi chi phí chi trả lãi tăng chứng tỏ khách hàng tăng.

Từ việc mở rộng và nâng cao hiệu quả hoạt động đã đem lại cho ngân hàng nguồn thu nhập đáng kể trong các năm qua. Lợi nhuận hàng năm đều tăng.

Trong giai đoạn 2018 – 2021 lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh tăng 26,35%. Năm 2021 lợi nhuận 14.482 tỷ đồng, năm 2018 lợi nhuận 12.024 tỷ đồng. Để đạt được kết quả trên ngay từ đầu, ngân hàng đã xác định rõ “khách hàng là nguồn sống của ngân hàng”, khách hàng là người tạo ra lợi nhuận cho ngân hàng, vì vậy lợi nhuận của ngân hàng có sự chuyển biến tốt như vậy là do sự đóng góp đáng kể của khách hàng. Nguồn thu chủ yếu từ lợi nhuận của Agribank là từ hoạt động tín dụng. Đây có thể nói là hoạt động chính của ngân hàng. Khách hàng tín dụng của Agribank phần lớn là kinh doanh. Đây là nguồn thu chính đem lại lợi nhuận tăng cho qua các năm. Ngân hàng đã có những chính sách về giá cạnh tranh, chính sách về chăm sóc khách hàng tốt thu hút các khách hàng tới ngân hàng.

#### **\* Về thị phần**

Hiện nay, Việt Nam có các ngân hàng thương mại đang hoạt động kinh doanh như: Ngân hàng Vietcombank, ngân hàng BIDV, ngân hàng Agribank, ngân hàng SHB, ngân hàng MB, ngân hàng ACB, ngân hàng Maritimebank,...

**Hình 2.4. Các ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín hiện nay**



Nguồn: Vietnam Report, Top 10 Ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 2019, tháng 6/2019.

Với sự nỗ lực không ngừng của toàn thể cán bộ công nhân viên và người lao động cùng sự lãnh đạo của ban quản trị ngân hàng. Agribank là một trong mười ngân hàng uy tín nhất Việt Nam trong năm 2018 đối với xếp loại huy động vốn.

#### 2.3.5.2. Đánh giá bên ngoài

Kết quả hoạt động quản trị QHKH của Ngân hàng Agribank được tác giả đánh giá thực hiện qua đánh giá bên ngoài. Điều này được phản ánh qua thái độ và sự hài lòng của khách hàng về các sản phẩm dịch vụ và nhân viên của ngân hàng.

Tác giả khảo sát 250 khách hàng về các nội dung như cơ sở vật chất, nhân viên, quá trình giao dịch, chăm sóc khách hàng, tính năng tiện ích của sản phẩm và các chương trình khuyến mại. Qua các phiếu khảo sát khách hàng cho thấy đa số các khách hàng cá nhân và doanh nghiệp đều đang khá hài lòng về chất lượng sản phẩm dịch vụ cũng như chính sách chăm sóc khách hàng khi giao dịch làm việc với ngân hàng Agribank, cụ thể như sau:”

#### \* Về các sản phẩm – dịch vụ

**Bảng 2. 7. Kết quả khảo sát về sản phẩm – dịch vụ của Agribank**

| Nội dung câu hỏi   | % Mức độ đồng ý |    |     |     |     |
|--|-----------------|----|-----|-----|-----|
|  | 1               | 2  | 3   | 4   | 5   |
| Sản phẩm dịch vụ đa dạng, đáp ứng nhu cầu của KH                         | 0%              | 0% | 19% | 42% | 39% |
| Tính năng, tiện ích của sản phẩm dịch vụ cạnh tranh hơn so với NHTM khác | 0%              | 0% | 24% | 40% | 36% |
| Các chương trình khuyến mãi luôn hấp dẫn và cạnh tranh                   | 0%              | 0% | 21% | 49% | 30% |

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ khảo sát của Agribank năm 2022*

Các sản phẩm – dịch vụ của ngân hàng được khách hàng đánh giá tương đối tốt về sự đa dạng, tiện ích nổi trội đáp ứng các nhu cầu của mọi khách hàng. Bên cạnh đó, ngân hàng còn thường xuyên đưa ra các chương trình khuyến mãi hấp dẫn để thu hút khách hàng. Phần lớn khách hàng lựa chọn hoàn toàn đồng ý ở mức độ 4, và vẫn có một số ít khách hàng lựa chọn ở mức độ 3. Điều này cho thấy khách hàng chưa thực sự hài lòng về các sản phẩm – dịch vụ của ngân hàng. Vì vậy, ngân hàng cần tìm hiểu thêm để cải thiện hơn đáp ứng được nhiều hơn nhu cầu của khách hàng.

**\* Về giá cả – lãi suất**

**Bảng 2. 8. Kết quả khảo sát về giá cả – lãi suất của Agribank**

| Nội dung câu hỏi         | % Mức độ đồng ý |    |     |     |     |
|--------------------------|-----------------|----|-----|-----|-----|
|                          | 1               | 2  | 3   | 4   | 5   |
| Mức lãi suất hấp dẫn     | 0%              | 0% | 10% | 35% | 55% |
| Mức Phí giao dịch hợp lý | 0%              | 0% | 8%  | 44% | 48% |

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ khảo sát của Agribank năm 2022*

Lãi suất là một trong những yếu tố quan trọng trong quyết định mua bán của khách hàng. Hiện nay, có rất nhiều ngân hàng, mỗi ngân hàng đều đưa ra những mức lãi suất hết sức cạnh tranh để thu hút khách hàng về ngân hàng mình, vì vậy việc tính toán lãi suất sao vừa hài lòng khách hàng mà vừa đem lại lợi nhuận cho ngân hàng là

một việc rất khó. Tuy nhiên, qua khảo sát cho thấy, phần lớn các khách hàng giao dịch đều hài lòng với mức lãi suất của ngân hàng. Đây có thể coi là một thành công của Agribank.

**\* Về thái độ và kỹ năng của nhân viên**

**Bảng 2. 9. Kết quả khảo sát về giá cả - lãi suất của Agribank**

| Nội dung câu hỏi  | % Mức độ đồng ý |    |     |     |     |
|---|-----------------|----|-----|-----|-----|
|   | 1               | 2  | 3   | 4   | 5   |
| Chủ động giúp đỡ KH, thực hiện tốt những yêu cầu của KH | 0%              | 0% | 15% | 42% | 43% |
| Luôn lịch thiệp, thân thiện với KH                      | 0%              | 0% | 4%  | 52% | 44% |
| Chủ động tư vấn sản phẩm dịch vụ phù hợp cho KH         | 0%              | 0% | 5%  | 47% | 48% |
| Hướng dẫn thủ tục cho KH đầy đủ và dễ hiểu              | 0%              | 0% | 3%  | 37% | 60% |
| Xử lý nghiệp vụ nhanh chóng, chính xác                  | 0%              | 0% | 2%  | 39% | 59% |

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ khảo sát của Agribank năm 2022*

Nhân viên là người tiếp xúc trực tiếp, hướng dẫn và tư vấn khách hàng. Đây có thể nói là những người giữ chân khách hàng cũng như làm tăng số lượng khách hàng tới ngân hàng.

Qua bảng trên ta thấy rằng, tốc độ xử lý công việc của nhân viên ngân hàng được khách hàng đánh giá tương đối tốt, hầu hết các sản phẩm của ngân hàng đều được phục vụ nhanh chóng và chính xác. Đồng thời thái độ của nhân viên rất tốt, được khách hàng đánh giá cao. Có thể nói đây là một lợi thế để gìn giữ khách hàng cũ cũng như thu hút khách hàng mới, vì nhân viên đã tạo được ấn tượng tốt trong lòng khách hàng, nên hy vọng rằng bất cứ khi nào khách hàng cần thì họ sẽ đến với ngân hàng.

**\* Về sự hài lòng của khách hàng**

**Bảng 2. 10. Kết quả khảo sát về sự hài lòng của khách hàng Agribank**

| Nội dung câu hỏi  | % Mức độ đồng ý |    |    |     |     |
|---|-----------------|----|----|-----|-----|
|   | 1               | 2  | 3  | 4   | 5   |
| Tôi hoàn toàn hài lòng khi giao dịch với Agribank                         | 0%              | 0% | 0% | 35% | 65% |
| Tôi sẽ tiếp tục giao dịch với Agribank khi có nhu cầu trong thời gian tới | 0%              | 0% | 3% | 45% | 52% |
| Tôi sẽ giới thiệu người khác đến giao dịch tại Agribank                   | 0%              | 0% | 6% | 38% | 56% |
| Agribank là ngân hàng giao dịch chính của tôi                             | 0%              | 0% | 4% | 35% | 61% |

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ khảo sát của Agribank năm 2022*

Mục tiêu chính của quá trình quản trị QHKH ngân hàng Agribank đó là làm hài lòng được khách hàng, giữ chân khách hàng cũ và thu hút các khách hàng mới. Qua bảng kết quả điều tra, ngân hàng đã phần nào đạt được mục tiêu của mình. Về các chính sách lãi suất, chăm sóc khách hàng, sản phẩm đa dạng đã làm hài lòng được một số lượng khách hàng nhất định. Hơn thế nữa, các khách hàng còn lựa chọn Agribank là ngân hàng giao dịch chính cho nhu cầu của mình và giới thiệu ngân hàng tới những người quen, đối tác của mình.

Ngân hàng Agribank đã nỗ lực cải thiện và ngày càng đưa ra thị trường nhiều sản phẩm dịch vụ giá trị dành cho khách hàng. Hiện nay, Agribank cung cấp hơn 150 sản phẩm và dịch vụ đã phần nào đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Các đơn vị trực thuộc, các phòng ban đã phối hợp chặt chẽ với nhau trong việc cung cấp giá trị cho khách hàng, cải thiện việc thu thập thông tin để tránh gây phiền hà cho khách hàng, nhanh chóng tiếp nhận, phản hồi và giải quyết thông tin từ khách hàng chính xác. Hơn nữa, đã xây dựng hệ thống công nghệ hiện đại nên thời gian cung ứng sản phẩm

dịch vụ cho khách hàng đã được cải thiện nhanh chóng hơn, tiết kiệm thời gian giao dịch của khách hàng, từ đó thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Đội ngũ cán bộ của Agribank ngày càng được nâng cao về chất lượng và trẻ hóa.

## **2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng AGRIBANK – CN Tây Đô**

### **2.4.1. Các yếu tố bên trong ngân hàng**

#### **2.4.1.1. Văn hóa của ngân hàng Agribank**

Các trụ sở làm việc và phòng giao dịch của ngân hàng Agribank được đảm bảo có không gian rộng rãi, phù hợp với lượng khách hàng thường xuyên giao dịch, đầy đủ các tiêu chuẩn về ánh sáng, không khí, phương tiện làm việc và chỗ ngồi cần thiết cho khách hàng chờ giao dịch. Logo, triết lý kinh doanh và slogan của Agribank được đặt ở vị trí trung tâm sao cho khách hàng có thể dễ nhận biết. Các quầy giao dịch được bố trí liên hoàn, hợp lý theo quy trình nghiệp vụ, có biển tên chỉ dẫn rõ ràng, hạn chế thấp nhất sự di chuyển của khách hàng khi giao dịch. Thông tin về sản phẩm, dịch vụ và các thông tin khác về Agribank trên tờ rơi, bảng điện tử hoặc các ấn phẩm khác được sắp xếp ngăn nắp, thuận tiện, bắt mắt nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng.

Phòng làm việc từ hội sở chính đến các chi nhánh được bố trí đồng nhất về màu sắc và cách bài trí sao cho tương đồng với biểu tượng logo của Agribank. Bàn làm việc cho nhân viên được thiết kế đồng bộ, ghế ngồi có cùng chủng loại, kích cỡ, màu sắc, có thể điều chỉnh cao thấp và có bánh xe di chuyển được. Cách bày trí các phòng rộng rãi, thoáng đãng tạo hứng thú làm việc cho cán bộ nhân viên trong ngân hàng. Biển chức danh của lãnh đạo, quản lý hoặc nhân viên phải được đặt ngay trên bàn làm việc, hướng quay ra phía trước để khách hàng có thể đọc được.

Hàng năm, Agribank đều tổ chức các sự kiện văn hóa như “Gặp mặt thường niên” và tặng quà cho toàn thể các cán bộ nhân viên trong ngân hàng đã nghỉ hưu, gia đình ban lãnh đạo; “Ngày hội truyền thống” nhân ngày kỷ niệm thành lập ngân hàng công thương Việt Nam, “Tuần lễ văn hóa Agribank” nhằm tôn vinh các giá trị văn hóa tới toàn thể cán bộ, nhân viên trong toàn hệ thống, thể hiện thông qua hệ thống



giải thưởng văn hóa Agribank được tổ chức thường niên. Giải thưởng này được trao với mục đích khuyến khích, động viên các đơn vị, cá nhân xây dựng tinh thần văn hóa Agribank.

Chế độ đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên, người lao động nữ vào các ngày quốc tế phụ nữ 8/3, ngày phụ nữ Việt Nam 20/10, ban lãnh đạo đều tổ chức gặp mặt và trao quà cho chị em nhằm tôn vinh vẻ đẹp của người phụ nữ.

Bên cạnh đó, các phong trào văn nghệ, thể thao đều được quan tâm và tham gia tích cực. Các hoạt động rất sôi nổi, hữu ích, giúp mọi người cảm thấy thoải mái, gần gũi và hiểu nhau hơn.

Với một ngân hàng có văn hóa doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ như Agribank thì việc ứng dụng quản trị QHKH vào các hoạt động sẽ trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Khi có một nền văn hóa mạnh, các cán bộ, nhân viên sẽ có tinh thần đoàn kết mạnh mẽ, sự hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau giữa tất cả các phòng ban. Ví dụ như việc thu thập thông tin khách hàng đòi hỏi sự hợp tác rất lớn của phòng dịch vụ khách hàng, còn về công nghệ ứng dụng thì lại cần đến sự hỗ trợ của tổ điện toán. Do vậy với một nền tảng văn hóa doanh nghiệp vững chắc, Agribank có cơ sở rất tốt để triển khai hệ thống quản trị QHKH trên toàn bộ hệ thống.”

Tại Agribank – Chi nhánh Tây Đô, chiến lược quản trị QHKH được xây dựng trên cơ sở nền tảng văn hóa của Agribank, nó đảm bảo được độ phù hợp và khả thi cho chiến lược này. Kết quả của quản trị QHKH thể hiện rõ ở số lượng khách hàng của ngân hàng Agribank – Chi nhánh Tây Đô ngày càng tăng lên do sự cải thiện về phong cách giao tiếp, ngôn ngữ, trang phục giao dịch của mỗi cán bộ đã góp phần không nhỏ trong việc tạo ấn tượng thân quen, thiện chí đối với khách hàng. Các cán bộ nhân viên đều mặc đồng phục theo đúng quy định của Agribank, trang phục gọn gàng, đeo thẻ tên, logo Agribank trong thời gian làm việc cũng như đi giao dịch. Văn hóa giao tiếp từ cách chào hỏi, nói chuyện trực tiếp hoặc qua điện thoại với khách hàng, giao tiếp với lãnh đạo và đồng nghiệp cho đến những hành vi ứng xử khác.

#### *2.4.1.2. Công nghệ, phần mềm quản trị QHKH của ngân hàng Agribank*

Toàn hệ thống ngân hàng Agribank trong cả nước đã đưa hệ thống Contact-center vào quá trình thực hiện quan hệ khách hàng của mình. Đây là giải pháp kỹ thuật và công nghệ thông tin trong quản trị QHKH thông qua trung tâm chăm sóc, hỗ trợ khách hàng. Contact Center là hệ thống tư vấn hỗ trợ khách hàng từ xa, giới thiệu các chương trình, dịch vụ mới của ngân hàng tới khách hàng, giải đáp thắc mắc của khách hàng. Đây cũng là công cụ thu thập thông tin khách hàng hữu dụng. Công nghệ mới giúp tích hợp toàn bộ thông tin của khách hàng từ nhiều kênh khác nhau, vì vậy việc duy trì cũng như phát triển mối quan hệ với khách hàng trở nên dễ dàng hơn. Cùng với sự cập nhật dữ liệu chính xác, kịp thời, khả năng khai thác, phân tích dữ liệu có chất lượng, là một phương pháp cung cấp, chia sẻ thông tin vừa mang tính định lượng, vừa mang tính tổng quan, chắc chắn ngân hàng cũng như khách hàng sẽ cảm thấy tiện lợi hơn.

Bên cạnh đó, công nghệ mới này vẫn chưa được hệ thống các cơ sở sử dụng hiệu quả, chưa xây dựng được thành một hệ thống hiện đại, đầy đủ chức năng. Mặc dù, giải pháp này gồm phương thức liên lạc đa kênh (điện thoại, chat, e-mail, fax, gửi tin nhắn tức thời) nhưng vẫn chưa được tích hợp các công cụ Video Conference hay Audio Conference để có thể trả lời tự động thông minh, xếp hàng cho các kênh liên lạc hay việc đối thoại trực tiếp cho khách hàng.

Nhìn chung, các kênh thu thập thông tin về khách hàng đa dạng, phong phú. Với việc áp dụng công nghệ mới, việc thu thập thông tin, phân tích thông tin, phản ứng đối với khách hàng trở nên nhanh chóng và thuận tiện hơn rất nhiều. Tuy nhiên, cần đầu tư để xây dựng hệ thống quản trị thông tin khách hàng hiện đại và nhiều tính năng hơn nữa, để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.”

Tại Agribank – Chi nhánh Tây Đô, giá trị đầu tư nhiều máy móc, thiết bị phục vụ cho nâng cấp phần mềm quản trị QHKH ngày càng tăng, năm sau cao hơn năm trước nhằm mục đích cập nhật kịp thời và phù hợp với thời đại.

#### 2.4.1.3. Năng lực, trình độ của đội ngũ nhân viên của ngân hàng Agribank

Con người là yếu tố quan trọng và quyết định sự thay đổi trong tổ chức. Mặc dù đã nhận thức được tầm quan trọng của quản trị quan hệ khách hàng nhưng các doanh nghiệp mới chỉ dừng lại ở giải pháp đầu tư công nghệ đơn thuần. Tuy nhiên, nếu con người không sẵn sàng hoặc không có khả năng sử dụng công nghệ hiệu quả thì công nghệ có hiện đại đến mấy cũng không đem lại những biến đổi tích cực cho hoạt động quản trị quan hệ khách hàng. Vì vậy, yếu tố con người cần được quan tâm và đầu tư trong chiến lược quản trị QHKKH. Những giá trị, tư tưởng, ý thức – các nền tảng văn hoá tổ chức là vấn đề cốt lõi giúp doanh nghiệp biến những ý tưởng, mục tiêu thành những hành động cụ thể.

Đội ngũ nhân viên đều được tuyển chọn từ những trường đại học lớn tại Việt Nam và quốc tế, am hiểu kiến thức chuyên môn và nghiệp vụ. Agribank không ngừng trẻ hóa đội ngũ cán bộ và thường xuyên cử cán bộ đi học tập và nâng cao chuyên môn tại trường đào tạo nguồn nhân lực Agribank.

Cùng với việc nâng cao nhận thức cho nhân viên về công tác quản trị QHKKH, Agribank luôn quan tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu phát triển toàn diện của nhân viên thể hiện qua những chính sách và chế độ sau:

**Chính sách lương thưởng:** Agribank ngoài chi trả lương hàng tháng cho CBCNV, Agribank còn thưởng tháng, thưởng theo năng suất từng quý, tùy theo mức độ hoàn thành chỉ tiêu và nhiệm vụ của từng cá nhân và đơn vị cuối năm sẽ xét thưởng.

**Chế độ nâng lương:** bên cạnh việc xét nâng bậc lương theo định kỳ, những nhân viên có thành tích tốt, có sáng tạo trong công tác sẽ được nâng bậc trước hạn để động viên kịp thời những lao động giỏi, tạo môi trường cạnh tranh và thúc đẩy nhân viên không ngừng cố gắng và nỗ lực.

**Cơ hội thăng tiến:** việc mở rộng quy mô và mạng lưới sẽ đem lại nhiều cơ hội cho nhân viên thăng tiến. Trong công tác bổ nhiệm và đề bạt cán bộ, Agribank luôn ưu tiên và dành cơ hội cho nhân viên nội bộ, sau đó mới xét đến việc tuyển dụng bên ngoài.

Chính sách đào tạo: trường đào tạo nguồn nhân lực Agribank được trang bị cơ sở vật chất hiện đại, đội ngũ giảng viên có nhiều kinh nghiệm công tác thực tế và giảng dạy. Các khóa đào tạo liên tục được tổ chức với nội dung đa dạng nhằm cập nhật, phát huy, hoàn thiện kiến thức và kinh nghiệm với từng vị trí công tác của từng nhân viên.

Hơn nữa, nhằm mục đích gắn lợi ích của nhân viên với lợi ích của cổ đông để tối đa các giá trị của ngân hàng Agribank còn có các chính sách bán cổ phần ưu đãi, cổ phần thưởng cho cán bộ nhân viên, từ đó nhân viên Agribank sẽ càng coi trọng việc phục vụ khách hàng một cách tốt nhất vì khách hàng mang đến lợi ích cho ngân hàng cũng chính là mang đến lợi ích cho họ.

Với đội ngũ nhân viên đông đảo cùng chiến lược đào tạo và phát triển hợp lý, Agribank có đầy đủ điều kiện để áp dụng hệ thống quản trị QHKK một cách thuận lợi, mang lại những giá trị to lớn cho ngân hàng trong tương lai.

Ý thức được vấn đề đó, Agribank – Chi nhánh Tây Đô đề cao công tác đào tạo nhân viên nhằm hướng tới phục vụ khách hàng tốt nhất, cố gắng rèn luyện những phẩm chất tốt của tất cả nhân viên: tôn trọng lãnh đạo, khách hàng và đồng nghiệp; đoàn kết và giúp đỡ nhau trong công việc; trung thực, sáng tạo và chủ động trong công việc; có tinh thần cầu tiến, ham học hỏi và say mê trong công việc; làm việc có trách nhiệm và năng suất cao.

#### **2.4.2. Các yếu tố bên ngoài ngân hàng**

##### **2.4.2.1. Kinh tế xã hội**

Trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, cụ thể là việc Việt Nam đã gia nhập WTO, các ngân hàng nước ngoài với khả năng tài chính lớn, công nghệ cao, kinh nghiệm hoạt động lâu năm sẽ mở hệ thống của mình vào thị trường Việt Nam và trực tiếp cạnh tranh thu hút khách hàng với các ngân hàng thương mại trong nước. Cùng với đó theo xu thế hội nhập kinh tế quốc tế nền kinh tế Việt Nam sẽ chịu tác động chung của nền kinh tế thế giới như biến động của giá dầu thô, giá vàng, đồng tiền tệ của một số nước. Trong năm 2019 tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đạt 7,02%, lạm phát 2,79%, GDP đạt mức 266,5 tỷ USD. Trong thời gian tới, tốc độ tăng trưởng

kinh tế của Việt Nam sẽ giảm xuống do tác động của tình hình tài chính thế giới, sự suy giảm của nền kinh tế Mỹ, tác động của môi trường dịch bệnh, ô nhiễm môi trường và biến đổi khí hậu toàn cầu.

#### 2.4.2.2. *Chính trị - pháp luật*

Môi trường pháp lý ngân hàng thế giới và Việt Nam đang dần thay đổi theo hướng chặt chẽ, thận trọng hơn đối với những rủi ro hệ thống tài chính nói chung và ngân hàng riêng biệt, đặc biệt là các định chế tài chính có ảnh hưởng toàn cầu. Theo đó nhiều quốc gia trên thế giới đang áp dụng chuẩn mực an toàn hoạt động ngân hàng theo Basel III, tại Việt Nam là Thông tư số 36/2015/TT-NHNN Quy định việc tổ chức lại tổ chức tín dụng (Có hiệu lực từ 01/03/2015)

Câu chuyện thay đổi pháp lý cho thấy, đã có sự kiểm soát chặt chẽ hơn với hệ thống ngân hàng sau cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu (2007-2009). Tất nhiên, các quốc gia đều lựa chọn siết chặt một cách hợp lý, mặc dù vậy, đi kèm với điều này là sự gia tăng chi phí hoạt động cho hệ thống ngân hàng, chẳng hạn để tuân thủ áp dụng theo Basel, các ngân hàng phải bỏ ra hàng chục triệu USD.

Ngoài ra pháp lệnh ngân hàng và các văn bản liên quan, việc thực hiện và giải quyết các hợp đồng tín dụng khi đáo hạn còn chịu sự chi phối của Bộ Luật dân sự, Pháp lệnh thủ tục giải quyết các vụ án kinh tế, pháp lệnh thi hành án, Luật phá sản doanh nghiệp,... Do đó khi nợ đáo hạn, nếu khách hàng mất khả năng chi trả hoặc cố tình trốn tránh thanh toán nợ thì ngân hàng chỉ có con đường hợp pháp duy nhất là khởi kiện trước tòa án có thẩm quyền. Vấn đề tố tụng trước tòa hiện nay quá nhiều thủ tục và thường kéo dài qua nhiều giai đoạn làm mất nhiều thời gian, dễ dàng tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng có ý đồ nợ, đồng thời gây thiệt hại lớn cho ngân hàng. Thời gian tố tụng kể từ khi khởi kiện cho đến khi có quyết định của tòa có hiệu lực thi hành rồi đến khi phát mãi được tài sản thu hồi được nợ thường kéo dài gần một năm, chưa kể trường hợp tòa có quyết định đình chỉ giải quyết vụ án theo điều 38 pháp lệnh thủ tục giải quyết các vụ án kinh tế.

#### *2.4.2.3. Yếu tố văn hóa xã hội*

Với tâm lý văn hóa về tiền gửi tiết kiệm luôn an toàn hơn đầu tư, và trong quá trình đầu tư sẽ có nhiều rủi ro nên nhiều khách hàng sẽ tìm đến kênh gửi ngân hàng để bảo vệ tài sản cũng như sinh lợi nhuận. Nhằm bắt được tâm lý khách hàng Ngân hàng Agribank đã xây dựng chính sách liên quan đến lợi ích mà khách hàng được hưởng như chính sách về lãi suất, chính sách về hỗ trợ khách hàng, chính sách liên quan đến dịch vụ sau bán để khách hàng yên tâm và đặt niềm tin vào Agribank

#### *2.4.2.4. Đối thủ cạnh tranh*

Hiện nay, trên thị trường tài chính ngân hàng Việt Nam có 18 ngân hàng thương mại; 2 ngân hàng liên doanh và 61 Ngân hàng nước ngoài, phủ địa bàn đến tất cả mọi miền tổ quốc nên khả năng cạnh tranh giữa các ngân hàng diễn ra mạnh mẽ, giành thị phần phân khúc và từng khách hàng. Điều này nhấn mạnh hơn nữa vai trò quản trị và giữ chân khách hàng tại Agribank ngày một quan trọng.

Với chuyển biến phức tạp về tình hình lạm phát, tốc độ tăng giá tiêu dùng như hiện nay, cộng với chính sách thắt chặt tiền tệ của Ngân hàng nhà nước. Tất cả các ngân hàng đều phải tìm mọi cách để thu hút vốn và khách hàng. Mỗi ngân hàng đều có chương trình Marketing riêng nhằm huy động vốn trong khoảng thời gian ngắn nhất, lãi suất cạnh tranh và thay đổi liên tục, điều này chứng tỏ sự cạnh tranh gay gắt giữa các ngân hàng.

Với ngân hàng Agribank cũng thực hiện nhiều chương trình Marketing và khuyến mãi nhằm thu hút lượng vốn đảm bảo cho tính thanh khoản và thực hiện chính sách tiền tệ của ngân hàng Nhà nước. Tuy nhiên, chính sách quản trị quan hệ khách hàng mặc dù đã có sự quan tâm nhưng vẫn còn một số tồn tại hạn chế.

### **2.5. Đánh giá chung về thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng cổ phần Agribank chi nhánh Tây Đô**

#### *2.5.1. Những kết quả đạt được*

Bằng việc triển khai ứng dụng hệ thống quản trị QHKKH, ngân hàng duy trì được mối quan hệ tốt với khách hàng, chủ yếu là việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.

Ngân hàng đã tiến hành giao dịch với khách hàng an toàn, đảm bảo cho các thông tin cá nhân liên quan tới khách hàng, nâng cao uy tín của ngân hàng trước khách hàng và các đối tác lớn.

Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng giúp cho ngân hàng có thể cung cấp các dịch vụ cá nhân tới từng đối tượng khách hàng, bằng hệ thống công nghệ hiện đại, Agribank đã đảm bảo cho khách hàng được phục vụ hiệu quả, nhanh chóng, kịp thời.

Hệ thống quản trị QHKH giúp ngân hàng quản lý thông tin khách hàng tập trung, có thể theo dõi được khách hàng có vấn đề liên quan như pháp luật, có hành vi gian lận. Đặc biệt phần mềm nội bộ giúp ngân hàng kiểm soát được các hoạt động nghiệp vụ như kiểm soát được hạn mức tín dụng, hạn mức giao dịch, phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro...

Ngân hàng có thể cập nhập những thông tin mới nhất về sản phẩm dịch vụ của mình thông qua hệ thống website, giúp cho việc tìm kiếm thông tin về sản phẩm, dịch vụ của khách hàng trở nên dễ dàng và đơn giản hơn rất nhiều.

## **2.5.2. Những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân**

### **2.5.2.1. Những tồn tại và hạn chế**

Việc thu thập thông tin chưa hoàn toàn chính xác và Chất lượng thông tin thu thập từ khách hàng chưa đảm bảo, lượng thông tin về từng đối tượng khách hàng cũng chưa đầy đủ và chi tiết. Dẫn đến cơ sở dữ liệu khách hàng thiếu cả về lượng và chất. Cơ sở dữ liệu khách hàng của ngân hàng còn sơ sài, còn chung chung, đa số thông tin có được về khách hàng là do khách hàng tự cung cấp, hiện Agribank chưa có chính sách cách thức chủ động tìm hiểu về khách hàng.

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

Xác định khách hàng mục tiêu chỉ dựa theo vào số dư bình quân mà bỏ qua một điểm quan trọng là “lòng trung thành” của khách hàng.

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

Sự liên kết trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng giữa các bộ phận trong ngân hàng chưa thực sự linh hoạt và chặt chẽ. Điều đó làm phân tán nguồn lực của ngân hàng, giảm tính hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng thương mại.

#### *2.5.2.2. Những nguyên nhân gây ra các hạn chế trong quản trị quan hệ khách hàng*

Những nguyên nhân và tồn tại được xác định chủ yếu là:

Về xây dựng chiến lược CRM: Xây dựng chiến lược CRM là bước đầu tiên trong quá trình triển khai CRM đối với một ngân hàng. Tuy nhiên, thực tế cho thấy 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.

Về cơ sở dữ liệu khách hàng: Hiện nay, khoảng 90% thông tin về khách hàng của ngân hàng là do tự khách hàng cung cấp. Tuy nhiên, hầu hết những thông tin này mới chỉ đáp ứng theo yêu cầu quản trị rủi ro. Điều này có nghĩa là tùy theo sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng được đề nghị cung cấp các thông tin ở mức độ khác nhau.

Về lựa chọn giải pháp CRM: Việc lựa chọn giải pháp CRM không phù hợp với chiến lược và mục tiêu của ngân hàng. Mục tiêu và chiến lược của ngân hàng phụ thuộc phần lớn vào quy mô và tốc độ tăng trưởng. Do đó, quá trình lựa chọn giải pháp CRM của ngân hàng không chỉ đáp ứng được mục tiêu hiện tại mà còn phải tính đến khả năng mở rộng và nâng cấp trong tương lai.

Thiếu sự phối hợp giữa các bộ phận: Mô hình tổ chức của phần lớn các ngân hàng Việt Nam hiện nay vẫn theo 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, và rộng hơn là văn hóa doanh nghiệp là thách thức lớn nhất với các ngân hàng khi triển khai CRM.

Về yếu tố con người: Mỗi người phải có nhận thức đầy đủ về CRM, xem khách hàng là trọng tâm cho mọi hoạt động của ngân hàng. Có như vậy mới đạt được mục tiêu của CRM là phát triển mối quan hệ với khách hàng và mang lại lợi nhuận cho ngân hàng. Những mục tiêu đó không thể chỉ được thực hiện và quản lý bởi một cá



nhân hay một bộ phận chức năng. Do đó, quản lý khách hàng phải là một nhiệm vụ tổng thể, đòi hỏi sự tham gia của các cá nhân trong ngân hàng.

Công tác đào tạo CRM chưa được coi trọng đúng mức: Ngân hàng chưa nhận thức hết tầm quan trọng của đào tạo trước và sau khi triển khai hệ thống CRM.

Có thể thấy ứng dụng CRM là một thách thức đáng kể trong vấn đề thay đổi quy trình, nhận thức và tư duy làm việc của ngân hàng Agribank nói chung và Ngân hàng Agribank chi nhánh Tây Đô nói riêng. Chỉ có tin tưởng vào CRM, có chính sách đúng đắn, thay đổi và thích nghi với môi trường làm việc thì dự án CRM mới mang lại thành công cho các ngân hàng.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Từ lý luận trong chương 1 thì chương 2 tác giả đã đi sâu tìm hiểu, phân tích thực trạng về quản trị quan hệ khách hàng tại Agribank chi nhánh Tây Đô với các nội dung gồm: Thực trạng xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng; thực trạng phân tích dữ liệu khách hàng; thực trạng phân loại và lựa chọn khách hàng mục tiêu; thiết kế, triển khai các công cụ tương tác với khách hàng và các chỉ tiêu phản ánh kết quả quản trị quan hệ khách hàng. Từ thực trạng đó tác giả phân tích các nhân tố bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến hệ quản trị quan hệ khách hàng như thế nào, cuối cùng đánh giá những kết quả đạt được, các tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của tồn tại, hạn chế đó để làm cơ sở đưa ra giải pháp hoàn thiện ở chương 3.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG AGRIBANK CHI NHÁNH TÂY ĐÔ**

### **3.1. Xu hướng phát triển của lĩnh vực ngân hàng Việt Nam và chiến lược phát triển kinh doanh của ngân hàng Agribank chi nhánh Tây Đô**

#### **3.1.1. Xu hướng phát triển của lĩnh vực ngân hàng Việt Nam giai đoạn 2020 – 2025, định hướng 2025**

Môi trường kinh doanh ngày nay đang thay đổi nhanh chóng, từ định hướng sản phẩm sang hướng đến khách hàng, đặc biệt là xây dựng mối quan hệ với khách hàng để giữ chân khách hàng. Bản thân các ngân hàng phải xây dựng các chính sách khách hàng hợp lý, phong phú và đa dạng cho khách hàng của mình, không gây khó khăn cho các ngân hàng khác. Trong quản lý quan hệ khách hàng, ngân hàng cần hiểu được phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của mình.

Cạnh tranh trong ngành ngân hàng ngày càng trở nên gay gắt, ngày càng có nhiều ngân hàng ra đời trên thị trường Việt Nam, đặc biệt là các ngân hàng liên doanh. Để tồn tại và nâng cao hiệu quả hoạt động, các ngân hàng phải liên tục áp dụng các quy trình công nghệ mới, nâng cao chất lượng sản phẩm và củng cố các hoạt động quan hệ khách hàng. Triển khai CRM giúp ngân hàng duy trì khách hàng hiện tại và phát triển các mối quan hệ trong tương lai.

Cơ cấu ngành ngân hàng hiện nay rất đa dạng về hình thức sở hữu và hoạt động. Tuy nhiên, các loại hình thiết chế này phát triển không đồng đều. Trong đó, vai trò chủ đạo của các ngân hàng quốc doanh đang suy yếu, chưa khẳng định rõ vị thế chủ đạo, các ngân hàng thương mại cổ phần có sự phân hóa rõ ràng về thị phần hoạt động. Một số ngân hàng thương mại cổ phần có quy mô vốn lớn, năng lực cạnh tranh mạnh, chiếm thị phần quan trọng trong ngành ngân hàng, nhưng vẫn còn nhiều ngân hàng thương mại quy mô vừa và nhỏ khó cạnh tranh. Về lâu dài, sự phát triển của các tổ chức tài chính phi ngân hàng còn hạn chế và thiếu các tổ chức tài chính vi mô.

Mặt khác, việc cung cấp các sản phẩm tài chính, dịch vụ ngân hàng chưa phủ khắp các vùng miền và loại hình sản xuất, hoạt động. Các tổ chức tín dụng chủ yếu

tập trung ở các thành phố lớn và đô thị, còn ở nông thôn, thành phố nhỏ, đặc biệt là vùng sâu, vùng xa, khả năng tiếp cận dịch vụ ngân hàng còn khó khăn.

Theo cơ cấu như vậy, sẽ khó đảm bảo sự phát triển ổn định, mạnh mẽ và cạnh tranh của ngành ngân hàng trên thị trường khu vực và toàn cầu nếu không có những cải cách sâu rộng.

Một trong những vấn đề trọng tâm của hệ thống tổ chức tín dụng là chất lượng cho vay - chất lượng của các khoản cho vay và các khoản cho vay mới đối với nền kinh tế. Khả năng quản lý tổng thể, đặc biệt là kỹ năng quản lý rủi ro, chưa được phát triển đầy đủ để đối phó hiệu quả với rủi ro thị trường và hoạt động. Hệ thống báo cáo tài chính và công bố báo cáo tài chính của các tổ chức tín dụng trong nước còn kém xa so với chuẩn mực quốc tế, khó đánh giá chính xác và minh bạch về tính lành mạnh của các tổ chức tín dụng.

Hệ thống kiểm tra, giám sát và các quy định về cảnh báo an toàn còn xa so với khu vực và thế giới.

Sự phát triển chưa đầy đủ của cơ sở hạ tầng tài chính (công nghệ, hệ thống thanh toán, thị trường liên ngân hàng ...) là một thách thức lớn trong việc phát triển ổn định khu vực ngân hàng.

Chất lượng nguồn nhân lực ngành ngân hàng còn thiếu, số lượng cán bộ có trình độ chuyên môn, quản trị tốt và xây dựng chính sách còn ít, chương trình đào tạo chưa sâu so với tiêu chuẩn và yêu cầu thực tế. Ngoài ra, vấn đề đạo đức nghề nghiệp hiện nay cũng là một thách thức lớn.

Từ năm 2020 lĩnh vực ngân hàng khó có thể xác định được một cách chính xác, nhưng với những thách thức mà ngành ngân hàng đang phải đối mặt hiện nay, xu hướng của ngành ngân hàng có thể phát triển theo hướng sau:

- (i) Hệ thống ngân hàng Việt Nam sẽ tiếp tục xây dựng hệ thống phát triển bền vững và đảm bảo sự ổn định thị trường tài chính.
- (ii) Các NHTM, tổ chức tín dụng trong nước đổi mới mô hình tổ chức, mở rộng quy mô xuyên quốc gia, nâng cao năng lực cạnh tranh, quản trị kinh doanh, quản trị

rủi ro, xây dựng các chính sách tín dụng mới tạo điều kiện tiếp cận nguồn vốn cho các doanh nghiệp.

(iii) Ngân hàng nhà nước là người điều khiển trên thị trường tiền tệ, đưa ra các quyết sách của mình, tạo nên môi trường pháp lý thuận lợi cho các tổ chức tín dụng phát triển.

### ***3.1.2. Chiến lược phát triển kinh doanh của ngân hàng Agribank giai đoạn 2020 – 2025, định hướng 2025***

Mục tiêu của Agribank thúc đẩy tăng trưởng hoạt động kinh doanh, khẳng định vị trí đứng đầu thị trường ngân hàng, phát triển các dịch vụ và sản phẩm tối ưu nhất tới khách hàng. Để thực hiện được mục tiêu đó Agribank đã đề ra các chiến lược về tài chính, nhân sự, kinh doanh và công nghệ. Dưới đây là các chiến lược cụ thể.

**Chiến lược tài chính:** Agribank đặt trọng tâm tái cấu trúc nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn một cách an toàn, hiệu quả. Tích cực tăng tỷ trọng nguồn huy động từ dân cư đặc biệt là nguồn vốn trung – dài hạn nhằm đảm bảo ổn định cho hoạt động kinh doanh.

**Chiến lược nhân sự:** quy mô mở rộng của khách hàng cao nên công tác tuyển dụng và đào tạo được đặt làm trọng tâm của hoạt động kinh doanh. Bên cạnh chuyên môn vững chắc, các cán bộ nhân viên sẽ được trau dồi những kỹ năng mềm để làm hài lòng khách hàng.

**Chiến lược kinh doanh:** đẩy mạnh phát triển cấu trúc dịch vụ ngân hàng bán lẻ nhằm phục vụ đối tượng người tiêu dùng cá nhân và kinh doanh cá thể với quan điểm dịch vụ đa dạng, thuận tiện, được phát triển trên nền tảng công nghệ cao. Chiến lược kinh doanh sẽ tập trung tối đa hiệu quả trên từng khách hàng, đồng thời chiến lược marketing tập trung được đẩy mạnh hơn qua các kênh truyền thông để quảng bá thương hiệu và văn hóa kinh doanh Agribank.

**Chiến lược phát triển công nghệ** giúp mở rộng cơ sở khách hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng tạo nên sự khác biệt trong lợi thế cạnh tranh với trọng tâm hiện đại hóa hệ thống thông tin – điện toán phục vụ công tác quản lý và phát triển

ng nghiệp vụ (như thẻ thanh toán, thanh toán điện tử phi chứng từ, dịch vụ ngân hàng tại gia/ Home banking...).

### **3.2. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng cổ phần Agribank chi nhánh Tây Đô đến năm 2025**

#### **3.2.1. Giải pháp về chiến lược khách hàng**

Mục tiêu hoàn thiện chiến lược khách hàng

- Lợi nhuận.
- Nâng cao khả năng cạnh tranh.
- Phát triển bền vững.

Nguyên tắc thực hiện hoàn thiện chiến lược khách hàng của ngân hàng Agribank

– Chi nhánh Tây Đô:

- Khách hàng giữ vị trí trung tâm
- Tập trung vào khách hàng mục tiêu

Hoàn thiện mô hình kinh doanh theo định hướng khách hàng Ngân hàng Agribank đã bắt đầu xây dựng mô hình tổ chức theo định hướng khách hàng, tuy nhiên cần hoàn thiện hơn theo hướng sau:

*Xây dựng bộ phận chuyên trách nghiên cứu về khách hàng.*

Trên cơ sở định hướng khách hàng, ngân hàng thành lập bộ phận chuyên nghiên cứu về khách hàng có nhiệm vụ xây dựng chiến lược, chính sách đối với khách hàng toàn hệ thống, tổ chức nghiên cứu thị trường, nghiên cứu khách hàng, phân loại khách hàng nhằm xây dựng chiến lược khách hàng, chiến lược tiếp thị tổng thể, phối hợp với các bộ phận chức năng xử lý nghiệp vụ, các phòng khách hàng tổ chức tiếp thị tổng thể.

Thu thập, phân tích thông tin khách hàng, đối thủ cạnh tranh Thường xuyên đánh giá thực trạng khách hàng, đánh giá đúng mức độ cạnh tranh.

Thường xuyên xác định lợi ích trên quan điểm lâu dài đôi bên cùng có lợi giữa khách hàng với ngân hàng.

*Phân loại khách hàng*

Phân loại khách hàng của ngân hàng Agribank – Chi nhánh Tây Đô dựa vào hai yếu tố là: giá trị hiện tại và lòng trung thành của khách hàng.

*Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng*

Dựa trên cơ sở phân loại khách hàng thành khách hàng truyền thống, khách hàng tiềm năng, ngân hàng cần có chính sách chăm sóc riêng và giao cho một phòng ban đảm nhiệm như gửi quà, điện hoa chúc mừng cho khách hàng dịp lễ tết, sinh nhật.

Cần tập trung vào mảng thị trường các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đây là mảng thị phần hấp dẫn nhưng chưa được các ngân hàng quan tâm nhiều. Do vậy ngân hàng Agribank – Chi nhánh Tây Đô nên tập trung vào thị phần này.

Ngân hàng nên nghiên cứu khả năng rút ngắn thời gian giao dịch cho khách hàng.

Đổi mới, cải tiến thủ tục cung cấp các sản phẩm, dịch vụ. Phát triển các kênh phân phối của ngân hàng:

Phát triển hệ thống kênh phân phối hiện đại: Kênh phân phối hiện đại ra đời trên cơ sở tiến bộ khoa học kỹ thuật, đặc biệt là ứng dụng các thành tựu của công nghệ thông tin trong lĩnh vực ngân hàng. Việc áp dụng công nghệ mới đã hỗ trợ cho hoạt động của ngân hàng. Việc phát triển mở rộng các kênh phân phối hiện đại đang là xu hướng phát triển của các ngân hàng. Kênh phân phối hiện đại không chỉ khắc phục được những khó khăn về mặt thời gian và không gian giao dịch giữa khách hàng và ngân hàng, mà còn giúp ngân hàng tiết kiệm được chi phí trong mỗi giao dịch và tăng thu nhập cho ngân hàng.

Ngân hàng Agribank cần tăng cường khai thác triệt để, phát triển hơn nữa các dịch vụ ngân hàng hiện đại như Ngân hàng điện tử (E-Banking) - máy thanh toán tại điểm bán hàng, ngân hàng điện thoại (Telephone-Banking), Ngân hàng qua mạng (Internet- Banking)...

*Đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.*

Nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên ngân hàng về tầm quan trọng của khách hàng: Cần bồi dưỡng nhận thức về tầm quan trọng của công tác khách hàng,

đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, sử dụng bố trí sắp xếp cán bộ theo đúng năng lực sở trường phù hợp với yêu cầu phục vụ khách hàng.

Tăng cường công tác xúc tiến hỗn hợp: Thường xuyên tuyên truyền quảng cáo nâng cao uy tín vị thế của ngân hàng.

Thường xuyên có các bài báo đăng, phát triển các phương tiện thông tin đại chúng nhấn mạnh các thành tích nổi bật, các sự kiện của ngân hàng.

Có bộ phận chuyên trách theo dõi các bài viết trên báo chí, các tin, bài trên truyền hình, đài phát thanh về ngân hàng, để có phản ứng hoặc làm rõ hơn nếu xuất hiện thông tin sai, không chính xác.

Tăng cường các hoạt động tuyên truyền về hình ảnh ngân hàng với khách hàng truyền thống và khách hàng tiềm năng. Xác định rõ mục tiêu, kế hoạch hóa chương trình quảng cáo một cách bài bản.

### ***3.2.2. Giải pháp về chiến lược tương tác với khách hàng***

Xây dựng các chương trình phần thưởng: Thông qua khả năng đóng góp, giao dịch, sự trung thành của khách hàng đem lại lợi ích cho ngân hàng thì ngân hàng có chính sách phần thưởng về giá, lãi suất, ưu tiên quy trình phục vụ.

#### ***Kết nối với khách hàng mọi lúc***

Để tạo sự tiện lợi, thoải mái hơn trong việc liên hệ tư vấn và phản hồi của khách hàng và có thể giải đáp nhanh chóng và kịp thời, ngân hàng Agribank – chi nhánh Tây Đô cần chủ động nghiên cứu và xây dựng những kênh cung cấp dịch vụ trên nhiều nền tảng khác nhau như website, facebook, zalo ...Cố gắng luôn trả lời các yêu cầu và vấn đề của khách hàng trên cùng một nền tảng mà họ đã liên hệ ban đầu để tránh mất thời gian tìm hiểu và gây sự khó chịu cho họ.

#### ***Xây dựng các chương trình Marketing***

Đối với khách hàng cá nhân với số lượng giao dịch rất ổn định, ngân hàng nên phát triển nhiều dịch vụ ngân hàng bán lẻ để phục vụ được số đông khách hàng rất ổn định và có quan hệ bền vững. Ngân hàng nên có những biện pháp sau:

Ngân hàng nên có dịch vụ tư vấn để giúp khách hàng có sự lựa chọn đúng đắn.

Nên khuyến khích và tạo điều kiện sử dụng những tiện ích ngân hàng trong việc chi trả những khoản bắt trắc như đầu ỏm, tiền thuốc men...

Phát triển nhiều tiện ích về việc thanh toán không dùng tiền mặt trong xã hội để mọi người cảm thấy thanh toán không dùng tiền mặt có phần trội hơn, tiện lợi hơn và ít nguy hiểm hơn.

#### *Dịch vụ tại nhà*

Đối với khách hàng là tổ chức có quy mô giao dịch lớn nếu không có sự chăm sóc tốt sẽ dễ bị đối thủ cạnh tranh là các ngân hàng chia sẻ. Vì vậy ngân hàng cần có những chính sách thực sự ưu đãi với nhóm khách hàng này.

### **3.2.3. Giải pháp về xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

Các biện pháp để giúp công tác xây dựng văn hoá doanh nghiệp của ngân hàng Agribank – chi nhánh Tây Đô hoàn thiện hơn là:

Cần duy trì và phát huy tinh thần yêu ngành, yêu nghề, đoàn kết giúp đỡ nhau, sống có nghĩa có tình. Đây là nguồn nội lực to lớn để cán bộ công nhân viên ngân hàng Agribank – chi nhánh Tây Đô đoàn kết, siết chặt đội ngũ, thống nhất ý chí hành động, vượt qua mọi khó khăn, thử thách để xây dựng Ngành.

#### *Đo lường hiệu quả triển khai văn hóa doanh nghiệp*

Tương tự như doanh số bán hàng hay ROI, văn hóa doanh nghiệp nên được đánh giá cẩn thận bởi những nhà quản lý ngân hàng Agribank – chi nhánh Tây Đô. Việc thường xuyên đo lường yếu tố này sẽ giúp ngân hàng Agribank – chi nhánh Tây Đô kịp thời giải quyết những vấn đề tồn đọng và xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh hơn cho ngân hàng Agribank – chi nhánh Tây Đô.

**Khảo sát:** Phương pháp phổ biến nhất là thực hiện khảo sát hàng năm, tạo cơ hội để nhân viên phản hồi về các giá trị của ngân hàng Agribank – chi nhánh Tây Đô, đánh giá sự phù hợp của chúng với hoạt động hàng ngày và với giá trị của nhân viên. Các khảo sát đơn giản qua email cũng có thể tiết lộ những gì nhân viên thích và không thích, từ đó ngân hàng Agribank – chi nhánh Tây Đô có thể định hình văn hóa của mình theo sự hài lòng của nhân viên.



**Đo lường bằng các chỉ số:** Trong thời đại như hiện nay, mọi thước đo, thậm chí là về hiệu quả văn hóa doanh nghiệp, đều có thể được diễn đạt dưới dạng thông tin và con số. Dưới đây, là 3 chỉ số KPI quan trọng nhất để định hướng, cải thiện và phát triển văn hóa thành công và hiệu quả.

Chỉ số Employee Turnover Rate (ETR) - Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc

Employee Net Promoter Scores (eNPS) - Chỉ số đo lường sự gắn kết của nhân viên

Employee Satisfaction Index (ESI) - Chỉ số hài lòng của nhân viên

### **3.2.4. Xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng**

Nhiệm vụ đào tạo nhân viên thường bị các doanh nghiệp xếp xuống khâu cuối cùng trong toàn bộ quá trình. Đào tạo cũng là khâu nhận được nguồn ngân sách ít nhất, chỉ được tiến hành vào phút chót khi toàn bộ quá trình ứng dụng đã được hoàn tất. Nhân viên cần được đào tạo, cần thời gian để thích nghi với chiến lược mới, hệ thống mới, như vậy quá trình ứng dụng sẽ trở nên nhanh chóng hơn. Trên thực tế, các doanh nghiệp cần tiến hành đào tạo nhân viên ngay khi họ quyết định lựa chọn một giải pháp phần mềm nào đó, nghĩa là một trong những khâu đầu tiên. Nhân viên nên được đào tạo, làm quen với hệ thống ngay từ ban đầu, điều đó sẽ giúp họ cảm nhận mình là một phần của quá trình. Đảm bảo tính chuyên nghiệp, tin cậy, cung cấp thông tin chính xác và giải đáp được các thắc mắc của khách hàng.

Nội dung đào tạo:

- Các sản phẩm, dịch vụ của Agribank Chi nhánh Tây Đô
- Hướng dẫn thiết bị (hộp thư thoại, kết hợp điện thoại và máy tính ..)
- Công việc, kỹ năng của các nhân viên trực tổng đài.
- Đào tạo một số nghiệp vụ.

- Đối với mục tiêu hệ thống CRM: Ngay từ đầu, rất khó để doanh nghiệp có thể phổ biến hệ thống CRM sâu rộng tới toàn doanh nghiệp. Tốt hơn hết, nên đặt trọng tâm của quá trình vào một bộ phận nào đó, sau đó sẽ tiến hành dần dần với các bộ

phần còn lại. Chờ đợi hiệu ứng lan truyền xuất hiện. Agribank Chi nhánh Tây Đô nên chọn một bộ phận mà quản lý bộ phận đó là một trong những người chịu trách nhiệm với hệ thống, là người hiểu được ích lợi hệ thống mang lại và đó cũng nên là bộ phận sẽ hưởng lợi nhiều nhất từ hệ thống CRM này. Không gì tốt bằng bộ phận mũi nhọn đó được lãnh đạo bởi một lãnh đạo hiểu biết và hào hứng tham gia quá trình ứng dụng. Ngay lập tức, các bộ phận khác trong doanh nghiệp sẽ nhận thấy những thành công hệ thống CRM mang lại đối với bộ phận đã áp dụng, họ sẽ tình nguyện làm theo. Nhân viên dự án CRM nên được tuyển chọn và đào tạo theo quy trình bài bản, am hiểu nhiệm vụ, am hiểu khách hàng. Công việc đào tạo nhân viên nên được bắt đầu ngay từ bây giờ khi mà hệ thống đã được triển khai theo nhiều giai đoạn. Đối với mỗi chi nhánh, mỗi phòng giao dịch cũng cần có cán bộ chuyên trách về hoạt động CRM sẽ được áp dụng tại đơn vị mình và thực hiện theo chiến lược định hướng tập trung vào khách hàng.

Công tác đào tạo cần đảm bảo một số yêu cầu sau:

- Đào tạo nhận thức, thái độ và kỹ năng giao tiếp với khách hàng là chủ yếu. Bởi đó là bộ mặt của ngân hàng trong việc thiết lập các mối quan hệ khách hàng.
- Đào tạo những kiến thức về kỹ năng phân tích và đánh giá đối với cơ sở dữ liệu khách hàng.
- Đào tạo toàn bộ hệ thống nhân viên về chiến lược CRM của ngân hàng, định hướng phát triển quan hệ khách hàng tại các điểm giao dịch.

### **3.3. Một số khuyến nghị**

#### **3.3.1. Hoàn thiện xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng**

Ngân hàng không nên thụ động trong công tác thu thập thông tin về khách hàng, việc tìm hiểu về khách hàng nên được bắt đầu từ trước khi khách hàng có quan hệ với khách hàng.

Để chủ động trong việc này, nhân viên thu thập thông tin nên được phân chia theo nhóm khách hàng. Điều này có nghĩa là mỗi nhân viên trong nhóm sẽ thu thập thông tin của một nhóm khách hàng, sau đó thông tin sẽ được tổng hợp và phân tích lại, ngân hàng theo đó sẽ nhận được thông tin toàn diện và chính xác hơn.

Tổ chức các cuộc điều tra thông qua khảo sát bằng điện thoại, qua thư gửi, qua điều tra theo nhóm, điều tra trực tiếp, phỏng vấn từng người, kiểm tra đối với người sử dụng... Ngân hàng cần xây dựng các bảng câu hỏi đủ tiêu chuẩn và cần phải lựa chọn người đi điều tra. Việc điều tra khách hàng theo những cách này sẽ đòi hỏi rất nhiều thời gian và công sức.

Xây dựng mối quan hệ trực tiếp với khách hàng: Việc thu thập thông tin khách hàng theo cách này sẽ giúp ngân hàng hiểu về khách hàng hơn. Các nhân viên giao dịch với khách hàng sẽ là nguồn nhân lực chủ yếu của khách hàng trong việc thu thập thông tin khách hàng.

Thông qua khiếu nại của khách hàng: từ đó có thể hiểu khách hàng đang không vừa lòng về điều gì trong quá trình hoạt động, từ đó có những giải pháp hợp lý để làm khách hàng vừa lòng và sẽ giúp doanh nghiệp giữ được khách hàng.

Thường xuyên xác định thực trạng khách hàng, đánh giá đúng mức đối thủ cạnh tranh, đánh giá thực trạng khách hàng đang quan hệ, giao dịch với ngân hàng. Thường xuyên 6 tháng hoặc 12 tháng tiến hành phân loại khách hàng theo các tiêu chí khác nhau, Trong đó cần xây dựng các chỉ tiêu về tài chính, tình hình sản xuất kinh doanh, đã sử dụng các sản phẩm nào của ngân hàng, chưa sử dụng các sản phẩm nào đó của ngân hàng (nguyên nhân). Từ đó giúp ngân hàng điều chỉnh chính sách đối với từng nhóm, từng khách hàng.

Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh của ngân hàng, từ đó có đối sách phù hợp nhằm duy trì và giữ vững mối quan hệ với khách hàng của ngân hàng, đồng thời có cơ sở mở rộng và phát triển khách hàng mới. Xác định lợi ích trên quan điểm lâu dài đôi bên cùng có lợi giữa khách hàng với ngân hàng. Hợp tác, bình đẳng cùng có lợi của các đối tác kinh doanh trong nền kinh tế sẽ tạo điều kiện cho quan hệ giữa các đối tác lâu dài hơn, bền vững hơn. Thường xuyên xác định thực trạng khách hàng, đánh giá đúng mức đối thủ cạnh tranh, đánh giá thực trạng khách hàng đang quan hệ với ngân hàng.

Sau khi thu thập được các thông tin thì cần tập trung về một đầu mối lưu cơ sở dữ liệu của khách hàng để tránh tình trạng trùng lặp. Khả năng liên kết giữa các thông tin rời rạc. Mã hóa các thông tin lưu trữ để thuận tiện trong quá trình khai thác.

Thông tin tiếp xúc khách hàng: Lưu trữ các thông tin trong quá trình tiếp xúc với khách hàng của từng cán bộ qua thời gian. Bao gồm các thông tin: tên cán bộ làm việc, thời điểm làm việc, nội dung làm việc, các yêu cầu của khách hàng, kết quả làm việc. Các thông tin về tiềm năng phát triển của khách hàng.

Thông tin phản hồi từ những hoạt động marketing: Lưu trữ các thông tin phản hồi của khách hàng,... Thông tin về sự phàn nàn, mức độ hài lòng, các triển vọng của khách hàng, nhu cầu đặc biệt của khách hàng.

Nguồn thu thập thông tin bổ sung: Hồ sơ mở tài khoản của khách hàng, hồ sơ vay vốn của khách hàng, phiếu thăm dò ý kiến của khách hàng, hội nghị khách hàng, sổ nhận xét đánh giá khách hàng và các nguồn khác. Phương pháp thu thập thông tin: Thêm một số hình thức thu thập thông tin như hội nghị khách hàng, sổ theo dõi bán hàng.

1) Xây dựng cơ sở dữ liệu về ngành nghề kinh doanh

- Lập diễn đàn (online forum) để chia sẻ thông tin và trao đổi
- Có 1 phòng tập hợp tập hợp thông tin của các chi nhánh để cung cấp cho toàn hệ thống.

2) Xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng

- Tạo dựng bảng biểu chuẩn để tập hợp về thông tin khách hàng, bao gồm các thông tin cơ bản về khách hàng và thông tin về trạng thái của khách hàng.
- Có bảng đánh giá, xếp loại khách hàng tích hợp trong Core Banking
- Có thể đưa báo cáo đầy đủ thông tin về khách hàng khi cần

Việc xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng đòi hỏi phải đầu tư vào phần cứng của máy tính trung tâm và máy tính ngoại vi, phần mềm xử lý dữ liệu, các chương trình hoàn thiện thông tin, các đường truyền, nhân sự thu thập dữ liệu, chi phí huấn luyện người sử dụng thiết kế các chương trình phân tích,... hệ thống này phải dễ sử dụng và thuận tiện với các nhóm bộ phận khác trong hệ thống ngân hàng, đặc biệt là các nhóm quản lý sản phẩm và nhãn hiệu, phát triển sản phẩm mới, quảng cáo và khuyến mãi, gửi thư trực tiếp, marketing qua điện thoại, thực hiện giao dịch, đàm phán, tư vấn qua điện thoại. Hiện tại, dữ liệu khách hàng của Agribank được lưu trữ trong hệ thống lõi

ngân hàng Core banking, khi áp dụng một phần mềm với nhiều phân hệ mới quản trị quan hệ khách hàng để thực hiện Marketing cơ sở dữ liệu cần phải thích ứng với các phần mềm khác trong ngân hàng.

### **3.3.2. Phân tích dữ liệu khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu**

Phân tích CSDL khách hàng là việc chọn lọc các thông tin về khách hàng trong CSDL để xây dựng thành các tiêu chí chung phục vụ cho việc xác định nhóm khách hàng có khả năng đem lại lợi nhuận tốt nhất cho Agribank và dự đoán hành vi trong tương lai của khách hàng.

Đề tài tập trung vào phân tích CSDL khách hàng của Agribank dựa trên các thông số về khách hàng, thời gian sử dụng dịch vụ của ngân hàng Từ đó,

phân loại khách hàng thành từng nhóm theo mức độ khác nhau để làm cơ sở xây dựng chính sách cho từng nhóm khách hàng.

Hiện nay, Agribank đang xây dựng tiêu chí khách hàng theo 4 nhóm: A, B,C,D. Tuy nhiên, ngân hàng cần bổ sung thêm các tiêu chí phân loại khách hàng để có thể đánh giá khách hàng trên nhiều góc độ khác nhau, từ đó có các chiến lược phù hợp cho từng nhóm khách hàng. Đề xuất mà tác giả đưa ra khi đánh giá khách hàng qua các tiêu chí sau:

Tiêu chí 1: Phân biệt khách hàng dựa trên thông tin chung

Tiêu chí 2: Phân nhóm khách hàng theo tiêu chí mức độ quan hệ với ngân hàng. Bằng cách cộng tổng số điểm số theo các tiêu chí.

Nhóm 1: Khách hàng kim cương là nhóm khách hàng có tài chính lành mạnh, có triển vọng phát triển ổn định, bền vững, lâu dài. Đây là nhóm khách hàng đáng tin cậy nhất, rất có tín nhiệm trong quan hệ với ngân hàng.

Nhóm 2: Khách hàng Vàng là nhóm khách hàng có tài chính, thông tin phi tài chính liên quan khác tốt, đảm bảo và có tín nhiệm trong quan hệ với ngân hàng

Nhóm 3: Khách hàng Bạc là nhóm khách hàng có tài chính bình thường, tuy nhiên có một số tiêu chí chưa đạt như mức khác khách 2. Mặc dù các khoản vay hiện nay chưa xuất hiện rủi ro nhưng đã bắt đầu có những dấu hiệu không tốt cần có biện pháp khắc phục kịp thời.

Nhóm 4: Khách hàng Đồng là nhóm khách hàng có tài chính không tốt, các khoản cho vay có rủi ro tín dụng hoặc xuất hiện những yếu tố bất lợi dẫn đến nguy cơ không trả được nợ đúng hạn, phải gia nợ, khoản vay không được đảm bảo đầy đủ. Tuy nhiên, nhóm khách hàng này có khả năng vượt qua khó khăn trong tương lai.

Lựa chọn khách hàng mục tiêu:

Mỗi khách hàng mang lại lợi ích khác nhau cho ngân hàng thương mại. theo quy tắc 80/20 của Vilfredo Pareto, 80% lợi nhuận doanh nghiệp đến từ 20% khách hàng mang lại. Agribank cần xác định được khách hàng mục tiêu, những khách hàng đã, đang và sẽ mang lại lợi ích cao cho ngân hàng để có chính sách phù hợp với từng nhóm khách hàng. Khách hàng mục tiêu đối với khách hàng doanh nghiệp là nhóm khách hàng hạng A1, A2, A3 và đối với khách hàng cá nhân là nhóm khách hàng Kim Cương, Vàng và Bạc.

### ***3.3.3. Xây dựng công cụ tương tác với khách***

Thiết lập phòng CSKH (Contact center) riêng của các chi nhánh: Hệ thống Contact Center là điểm tiếp nhận mọi thông tin, yêu cầu từ phía khách hàng dưới mọi hình thức: điện thoại, Email, SMS, web, fax...và không phụ thuộc vào vị trí xuất phát của nguồn thông tin để phục vụ công tác CSKH, tiếp nhận yêu cầu, giải quyết khiếu nại...Ví dụ như một khách hàng muốn truy cập vào tài khoản ngân hàng của mình họ sẽ được hệ thống Contact Center kết nối trực tiếp tới CSDL của chi nhánh. Sau đó khách hàng sẽ tương tác trực tiếp với CSDL để thực hiện các yêu cầu của mình hay Contact Center có nhiệm vụ là trả lời thắc mắc từ A đến Z của khách hàng về hàng chục SPDV mà ngân hàng cung cấp. Nhân viên thuộc phòng CSKH còn có nhiệm vụ là giới thiệu dịch vụ của chi nhánh ra bên ngoài, khảo sát nhu cầu khách hàng, mời khách hàng tham gia các sự kiện...

Mục đích của Contact center là xây dựng mối quan hệ lâu bền với khách hàng đã và đang sử dụng dịch vụ của Ngân hàng.

- Chăm sóc, giải đáp thắc mắc, yêu cầu từ phía khách hàng
- Cung cấp các thông tin cập nhật, chính xác về SPDV của ngân hàng
- Quảng bá hình ảnh của ngân hàng với khách hàng và đối tác

- Cho phép ngân hàng nghiên cứu, tổng hợp dữ liệu liên quan đến khách hàng theo các giai đoạn nhằm giúp ngân hàng hoạch định các chiến lược phù hợp

Thiết lập trang Web: việc chưa xây dựng một trang web phong phú về nội dung, cung cấp đầy đủ các thông tin để khách hàng tìm kiếm và truy cập. Đây không chỉ là nơi cung cấp chia sẻ thông tin, là nhịp cầu nối gần khách hàng và ngân hàng, là nơi quảng bá các dịch vụ của ngân hàng đến người dân và các khách du lịch, mà còn là nơi khai thác thông tin, điều tra độ thỏa mãn từ phía khách hàng rất hữu hiệu.

Xuất phát từ những lợi ích có giá trị thực tiễn đó, ngân hàng Agribank cần xây dựng một trang thông tin về ngân hàng đầy đủ và phong phú nội dung, hình thức để đăng tải các thông tin cần thiết cho khách hàng như địa điểm trụ sở và các chi nhánh giúp doanh nghiệp và cá nhân dễ dàng liên hệ, thông tin về các phòng ban cùng chức năng để tránh sự nhầm lẫn không đáng có ở khách hàng, các địa điểm thẻ ATM thuận tiện cho nhu cầu rút và gửi tiền của người dân...Đồng thời các thông tin cần được cập nhật liên tục và thường xuyên. Trên trang website, ngân hàng có thể xây dựng mục ý kiến khách hàng. Đây là cách thức lấy thông tin từ khách hàng rất hiệu quả, thực tế và chi phí thấp.

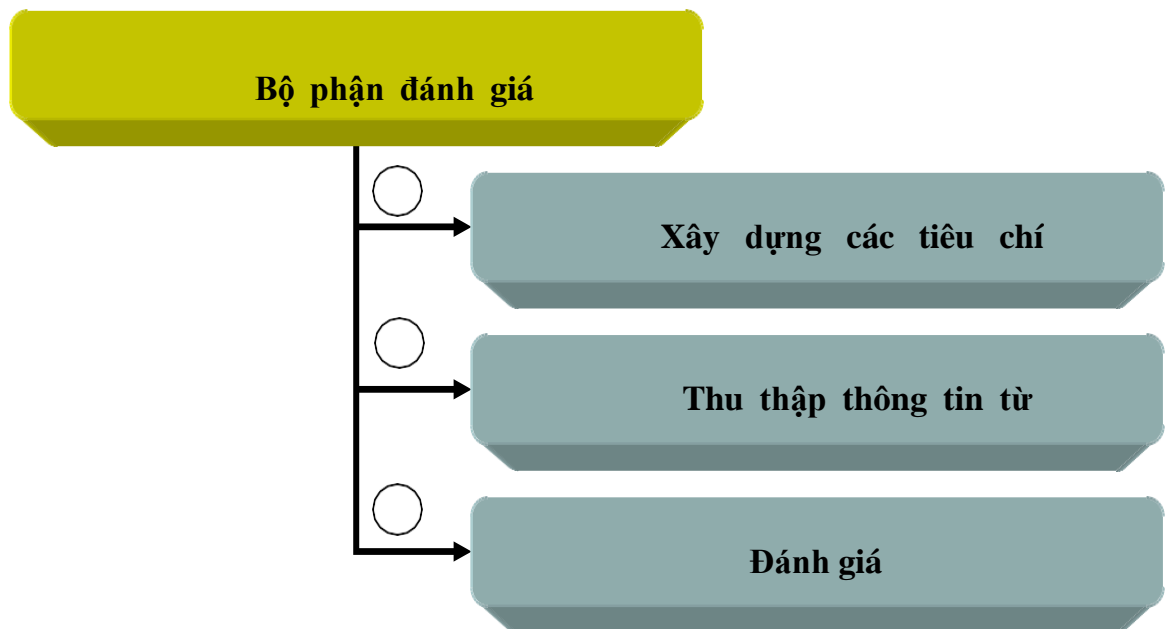
Ngoài ra Agribank cần nghiên cứu và hoàn thiện bộ tiêu chuẩn chất lượng riêng hoặc áp dụng một cách triệt để trên cơ sở các quy định sẵn có của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam. Bao gồm:

- Bộ tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng áp dụng đối các phòng giao dịch trên toàn bộ hệ thống
- Bộ tiêu chuẩn chất lượng phục vụ khách hàng áp dụng đối nhân viên
- Quy trình tiếp nhận và xử lý thông tin đầu vào khách hàng
- Quy trình xử lý yêu cầu của khách hàng
- Quy trình về quản lý và khai thác CSDL
- Quy trình về tiếp nhận, đánh giá và phúc đáp các thông tin phản hồi của khách hàng
- Quy định các nghiệp vụ chăm sóc khách hàng tác động riêng cho từng nhóm khách hàng

- Quy trình tìm kiếm, đánh giá và tiếp cận nhóm khách hàng tiềm năng. Mặt khác, Agribank cần áp dụng quy trình tương tác khách hàng theo định hướng quản trị QHKH một cách thống nhất và đồng bộ.”

### **3.3.4. Khuyến nghị về đo lường, đánh giá kết quả thực hiện hoạt động quản trị QHKH**

**Sơ đồ 3. 1. Sơ đồ quy trình đánh giá Quản trị quan hệ khách hàng**



Giải pháp để đo lường và đánh giá kết quả thực hiện quản trị QHKH trước hết là việc xây dựng một hệ thống thang đo tiêu chuẩn để từ đó, thông qua các số liệu từ CSDL của Agribank, có thể đánh giá được hiệu quả của toàn hệ thống quản trị QHKH, đồng thời đưa ra các quyết định mới (duy trì hoặc bổ sung các công cụ tác động).

Bên cạnh đó, phải thành lập bộ phận đo lường và đánh giá kết quả thực hiện vừa có tính độc lập nhưng cũng vừa phải có nghiệp vụ chuyên môn cao và am hiểu kỹ thuật quản trị QHKH.

#### **Giải pháp đánh giá bên trong**

Thực chất đánh giá bên trong của quản trị QHKH, chính là đánh giá năng lực nội tại của Agribank trong việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trong giai đoạn hiện nay.



Để có thể đánh giá được chính xác năng lực cung cấp sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp thông qua các hoạt động liên quan trực tiếp đến khách hàng, Agribank cần đặt ra các tiêu chí đánh giá như sau :

Đánh giá kết quả công tác tiếp thị, quảng cáo, khuyến mãi: sau mỗi đợt tiếp thị, khuyến mãi bộ phận chuyên trách sẽ thống kê doanh thu và số khách hàng mới hoặc số lượng khách hàng giảm; từ đó so sánh với kế hoạch dự kiến để đánh giá tỷ lệ thành công của chương trình.

Đánh giá tỷ lệ hoàn thành kế hoạch: định kỳ hàng tháng, bộ phận chuyên trách quản trị QHKKH sẽ thống kê tổng sản lượng, doanh thu, tỷ lệ khách hàng mới và so sánh với kế hoạch dự kiến để đánh giá hiệu quả bán hàng.

Đánh giá chất lượng phục vụ khách hàng: bộ phận chuyên trách thống kê các thông tin từ CSDL, đối chiếu với các quy chuẩn để đánh giá. Nội dung thống kê bao gồm:

- Số lượng phản ánh của khách hàng về chất lượng dịch vụ đối với các nội dung dịch vụ; giải đáp, tư vấn thông tin chưa đúng, thái độ đối với khách hàng...
- Thời gian nghiệm giải quyết yêu cầu cho khách hàng kể từ thời điểm tiếp nhận thông tin yêu cầu của khách hàng

Đánh giá tỷ lệ trao đổi, sử dụng thông tin về khách hàng đối với các bộ phận có liên quan: lịch sử các truy cập và giao dịch khách hàng sẽ được thống kê và so sánh định kỳ hàng tháng để đánh giá xem mức độ sử dụng CSDL qua từng thời điểm nhất định (tháng/quý/năm). Qua các biến động về lịch sử đó, nghiên cứu khả năng truy cập và tiếp nhận thông tin có ảnh hưởng thế nào đến sản lượng và doanh thu các chỉ tiêu kế hoạch.

Đánh giá tỷ lệ một khách hàng sử dụng cùng lúc nhiều dịch vụ: các thống kê về chỉ tiêu này sẽ cho phép bộ phận chuyên trách nghiên cứu kỹ hơn hành vi mua và nhu cầu của khách hàng để đề xuất các chương trình chính sách phù hợp.

Tóm lại, đánh giá bên trong của quản trị QHKKH, là các tiêu chí giúp cho Agribank đánh giá được năng lực nội tại của chính mình, từ đó nâng cao khả năng

hiếu khách hàng và có những giải pháp tương xứng với điều kiện kinh doanh và khả năng của mình.

### **Giải pháp đánh giá bên ngoài**

Đánh giá bên ngoài nhằm xác định phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ và với chính Agribank. Những số liệu thống kê thể hiện tính hiệu quả của chiến lược kinh doanh đang triển khai, trong đó, bao hàm cả kết quả xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp.

Trước hết, đánh giá giá trị tương đối của khách hàng là sự đánh giá của khách hàng (khách quan hoặc chủ quan) về thương hiệu và khả năng gắn bó của khách hàng với Agribank.

Bộ phận đánh giá quản trị QHKH sẽ đặt ra các tiêu chí sau :

- Mức độ tin cậy của khách hàng đối với doanh nghiệp: thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ...
- Tỷ lệ không hài lòng của khách hàng đã sử dụng sản phẩm.
- Thống kê số lượng khách hàng mới, số lượng khách hàng giảm sử dụng dịch vụ, giảm doanh thu và số lượng khách hàng cũ rời bỏ ngân hàng, số lượng hoặc tỷ lệ khách hàng tiềm năng chuyển sang là khách hàng thực sự...

Thông qua các tiêu chí trên, thiết kế và tổ chức điều tra mức độ tin cậy và thỏa mãn của khách hàng đối với Agribank. Bộ phận quản trị QHKH sẽ có được cái nhìn tổng thể về giá trị thương hiệu của Agribank và cảm nhận của khách hàng đối với đơn vị mình.

Bên cạnh đó, bộ phận quản trị QHKH cũng cần xác định cách thức tác động đến thị trường thông qua các thay đổi về giá cả và chất lượng của sản phẩm. Tiêu chí ở đây là so sánh giá cả, chất lượng của các sản phẩm tương đương giữa các đối thủ cạnh tranh. Cần xây dựng một biểu đồ so sánh theo định kỳ nhất định (tháng/quý/năm). Biểu đồ này sẽ chỉ ra sự mong muốn của khách hàng đối với giá cả, chất lượng sản phẩm và sự lựa chọn của khách hàng.”

### III. KẾT LUẬN

Đề tài luận văn: ***“Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô”*** nhằm đưa ra và hoàn thiện lý luận quản trị quan hệ khách hàng của ngân hàng, trên cơ sở đó tìm ra các giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô trong điều kiện hiện nay. Luận văn đã đạt được những kết quả sau:

Luận văn sẽ khái quát những vấn đề chung về quản trị quan hệ khách hàng, các khái niệm về khách hàng, quan hệ khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng trong ngân hàng. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của ngân hàng, xem xét mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong và bên ngoài NHNN.

Thông qua việc nghiên cứu thực trạng tình hình quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô, bài luận văn sẽ tổng kết những vấn đề đã đạt được và hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế để từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô.

Kết quả của luận văn tốt nghiệp hy vọng sẽ cung cấp các thông tin hữu ích cho Ban lãnh đạo của Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô để nắm rõ tình hình hoạt động quan hệ khách. Từ đó, họ có thể đưa ra các quyết định phù hợp trong định hướng kinh doanh tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Tây Đô.

Quản trị quan hệ khách hàng là một vấn đề có nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau. Mặc dù tác giả đã cố gắng nghiên cứu, tìm tòi nhưng do hạn chế về thời gian nghiên cứu và kiến thức nên chắc chắn nội dung luận văn còn nhiều vấn đề cần phải hoàn thiện hơn, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và các bạn để luận văn này được hoàn thiện hơn.

## **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### **1. Tài liệu Tiếng Việt**

[1] Ngô Thị Phương Anh (2021), *Quản trị quan hệ khách hàng*, NXB Thông tin và truyền thông, Hà Nội.

[2] Trương Thị Vân Anh (2012), *Giáo trình quản trị quan hệ khách hàng*, Trường đại học Kinh tế - đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.

[3] Nguyễn Văn Dung (2006), *Quản lý quan hệ khách hàng*, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.

[4] Phan Thị Thu Hoài, *Tập bài giảng về Quản trị quan hệ khách hàng*, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

[5] Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2014), *Giáo trình quản trị dịch vụ*, NXB Thống kê, Hà Nội.

[6] Vương Hồng (2006), *Bí quyết tìm kiếm khách hàng tiềm năng*, sách biên soạn, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.

[7] Nguyễn Văn Hùng (2013), *Giáo trình Marketing căn bản*, NXB Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh.

[8] Nguyễn Quang Hưng (2007), *Quản lý quan hệ khách hàng*, NXB Bưu điện, Hà Nội.

[9] Hồ Nhan (2006), *Nghệ thuật quản lý khách hàng*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.

### **2. Tài liệu tiếng Anh**

[10] Bergeron, Bryan (2002), *Essentials of CRM – a Guide to Customer Relationship Management*, Published by Wiley, USA.

[11] Anderson, Kistin and Kerr, Carol (2002), *Customer Relationship Management*, The McGraw-Hill Companies, Inc.

[12] Jyll Dyché (2010), *Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàn*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

[13] PaulR Gamble và cộng sự (2008), *Marketing đột phá*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.

[14] Philip Kotler (2009), *Quản trị Marketing*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.

[15] V. Kumar J. Reinartz (2010), *Customer Relationship Management*, Springer, Berlin, Heidelberg, Second Edition

### **3. Tài liệu tham khảo trên mạng**

[16] Bộ khoa học và công nghệ (2000), tiêu chuẩn Việt Nam TCVN ISO 9000-2000

[17] Website: các website có các nội dung liên quan:

<http://www.chinhphu.vn/>

<http://trade-union.com.vn/>

<http://vietnamtourism.gov.vn/>

[www.crmguru.com](http://www.crmguru.com)

[www.kellen.net](http://www.kellen.net)

## PHỤ LỤC I

### MẪU PHIẾU PHÒNG VẤN LÃNH ĐẠO VÀ NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG

*(Đối với cán bộ, nhân viên, nhà quản trị tại ngân hàng của Ngân hàng Agribank – Chi nhánh Tây Đô)*

Với mục đích điều tra hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng Agribank, làm cơ sở nghiên cứu cho đề tài luận văn cao học: **“Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank – Chi nhánh Tây Đô”** của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi trân trọng đề nghị các anh chị giúp đỡ bằng cách trả lời các câu hỏi trong phiếu phỏng vấn. Mọi thông tin Quý anh, chị cung cấp chỉ nhằm mục đích cho công việc nghiên cứu và đều được đảm bảo bí mật. Xin cảm ơn sự giúp đỡ của Quý anh, chị!

Quý anh, chị vui lòng điền thông tin vào ô trống phù hợp với ý kiến của mình.

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

| STT | Nội dung   | Đồng ý | Không đồng ý |
|-----|--|--------|--------------|
| 1   | Khách hàng là trung tâm của mọi dịch vụ  |        |              |
| 2   | Mỗi khách hàng là một cá thể có nhu cầu riêng  |        |              |
| 3   | Thông tin dữ liệu về khách hàng hỗ trợ nhiều cho công việc tìm hiểu nhu cầu và cung cấp dịch vụ cho khách hàng |        |              |
| 4   | Thông tin khách hàng liên tục được cập nhật  |        |              |
| 5   | Thiết kế nhiều gói dịch vụ khác nhau   |        |              |
| 6   | Lợi ích của nhân viên cũng luôn được coi trọng   |        |              |
| 7   | Nhân viên có cơ hội được tham gia vào quá trình thiết kế gói dịch vụ   |        |              |
| 8   | Khách hàng luôn hài lòng với gói dịch vụ của ngân hàng   |        |              |

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

- ☐ Rất thường xuyên
- ☐ Thường xuyên
- ☐ thỉnh thoảng
- ☐ Ít
- ☐ Chưa bao giờ

3. Ý kiến đánh giá của anh (chị) về tầm quan trọng của khách hàng đối với sự phát triển của ngân hàng nói chung và Agribank - Chi nhánh Tây Đô nói riêng?

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

5. Anh (chị) đánh giá như thế nào về chất lượng dịch vụ của ngân hàng mình?

6. Để hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ với khách hàng, ngân hàng mình cần thực hiện những hoạt động gì trong ngắn hạn và dài hạn?

## PHỤ LỤC II

### MẪU PHIẾU THĂM DÒ KHÁCH HÀNG

*(Đối với khách hàng của Ngân hàng Agribank – Chi nhánh Tây Đô)*

Với mục đích điều tra hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng Agribank, làm cơ sở nghiên cứu cho đề tài luận văn cao học: “Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank – Chi nhánh Tây Đô” của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi trân trọng đề nghị quý khách giúp đỡ bằng cách trả lời các câu hỏi trong phiếu điều tra. Mọi thông tin quý khách cung cấp chỉ nhằm mục đích cho công việc nghiên cứu và đều được đảm bảo bí mật. Xin cảm ơn sự giúp đỡ của quý khách!

Quý khách vui lòng điền thông tin vào ô trống phù hợp với ý kiến của mình.  
(Quý khách có thể chọn một hoặc nhiều hơn một phương án trả lời.)

#### 1. Anh (chị) biết đến ngân hàng qua ...?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Website               | <input type="checkbox"/> Bạn bè, người thân giới thiệu |
| <input type="checkbox"/> Phương tiện quảng cáo | <input type="checkbox"/> Phương tiện khác:.....        |

#### 2. Anh (chị) vui lòng cho biết mức độ hài lòng về những nội dung sau của ngân hàng Agribank:

Các phương án lựa chọn được quy ước như sau:

- 1 - Rất không đồng ý
- 2 - Không đồng ý
- 3 - Trung lập
- 4 - Đồng ý
- 5 - Rất đồng ý



### 2.1. Sản phẩm dịch vụ của ngân hàng Agribank

| Nội dung câu hỏi   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--|---------------|---|---|---|---|
|  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sản phẩm dịch vụ đa dạng, đáp ứng nhu cầu của KH                         |               |   |   |   |   |
| Tính năng, tiện ích của sản phẩm dịch vụ cạnh tranh hơn so với NHTM khác |               |   |   |   |   |
| Các chương trình khuyến mãi luôn hấp dẫn và cạnh tranh                   |               |   |   |   |   |

### 2.2. Giá cả và lãi suất ngân hàng Agribank

| Nội dung câu hỏi         | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------------------------|---------------|---|---|---|---|
|                          | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mức lãi suất hấp dẫn     |               |   |   |   |   |
| Mức Phí giao dịch hợp lý |               |   |   |   |   |

### 2.3. Thái độ và kỹ năng của nhân viên ngân hàng Agribank

| Nội dung câu hỏi  | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|---|---------------|---|---|---|---|
|   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Chủ động giúp đỡ KH, thực hiện tốt những yêu cầu của KH |               |   |   |   |   |
| Luôn lịch thiệp, thân thiện với KH                      |               |   |   |   |   |
| Chủ động tư vấn sản phẩm dịch vụ phù hợp, CTKM cho KH   |               |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Hướng dẫn thủ tục cho KH đầy đủ và dễ hiểu |  |  |  |  |  |
| Xử lý nghiệp vụ nhanh chóng, chính xác     |  |  |  |  |  |

#### ***2.4. Sự hài lòng của khách hàng đối với ngân hàng Agribank***

| <b>Nội dung câu hỏi</b>   | <b>Mức độ đồng ý</b> |          |          |          |          |
|---|----------------------|----------|----------|----------|----------|
|   | <b>1</b>             | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Tôi hoàn toàn hài lòng khi giao dịch với Agribank                         |                      |          |          |          |          |
| Tôi sẽ tiếp tục giao dịch với Agribank khi có nhu cầu trong thời gian tới |                      |          |          |          |          |
| Tôi sẽ giới thiệu người khác đến giao dịch tại Agribank                   |                      |          |          |          |          |
| Agribank là ngân hàng giao dịch chính của tôi                             |                      |          |          |          |          |

### PHỤ LỤC III

*Câu hỏi phỏng vấn khách hàng của Ngân hàng Agribank – Chi nhánh Tây Đô*

Chào anh/chị!

Tôi đang thực hiện nghiên cứu về Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Agribank - chi nhánh Tây Đô, những ý kiến đóng góp của anh chị sẽ giúp tôi có những đánh giá chính xác hơn về thực tế hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng.

Những ý kiến của anh/chị sẽ chỉ được phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Câu 1. Anh/ chị thường xuyên nhận được thông tin sản phẩm và các chương trình của ngân hàng không?

Câu 2. Anh/ chị thường xuyên nhận được thông tin qua điện thoại của nhân viên ngân hàng không?

Câu 3. Anh chị không cảm thấy phiền khi nhận điện thoại của nhân viên ngân hàng?

Câu 4. Thái độ của nhân viên khi giao tiếp với anh/ chị như thế nào?

Câu 5. Ngân hàng có giải quyết đầy đủ tất cả những khiếu nại của anh/ chị kịp thời, đầy đủ?

Câu 6. Anh/ chị có hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng?