

Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quốc Dân Chi nhánh Kiên Giang

Nguyễn Nam Du * - TS. Phan Thanh Hải **

**Ngân hàng TMCP Quốc Dân – CN Kiên Giang*

*** Đại học Duy Tân Đà Nẵng*

Tóm tắt :

Ngân hàng TMCP Quốc Dân – Chi nhánh Kiên Giang (gọi tắt là NCB Kiên Giang) là một trong nhiều NHTMCP hoạt động trên địa bàn tỉnh Kiên Giang từ năm 1995 và đến nay đã có gần 3.000 khách hàng trực tiếp giao dịch. Thời gian vừa qua, lãnh đạo của NCB Kiên Giang rất đặc biệt chú trọng đến công tác quản trị quan hệ khách hàng (CRM) và xem đây là công tác ưu tiên hàng đầu trong hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên bên cạnh những điểm tích cực, thành công thì công tác này vẫn còn tồn tại một số các hạn chế, bất cập cần cải tiến và hoàn thiện trong thời gian đến. Đó cũng chính là mục tiêu bài viết của các tác giả.

Từ khóa : quản trị quan hệ khách hàng, ngân hàng quốc dân, tỉnh Kiên Giang

ABSTRACT :

National Commercial Joint Stock Bank - Kien Giang Branch (NCB Kien Giang) is one of many commercial joint stock banks operating in Kien Giang since 1995 and now has nearly 3,000 direct customers. Recently, NCB's leadership in Kien Giang has paid special attention to customer relationship management (CRM) and considered it a top priority in its business. However, besides the positive and successful points, this work still has some shortcomings which need to be improved in the coming time. That is also the goal of the article by the authors.

KEYWORDS: Customer relationship management, National Commercial Joint Stock Bank, Kien Giang province

Thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng (CRM) tại NCB Kiên Giang

Thực trạng này được thể hiện thông qua các nội dung công tác như sau :

Thứ nhất, thực trạng tạo lập và quản lý cơ sở dữ liệu (CSDL) khách hàng

Tại NCB Kiên Giang thì việc tạo lập và quản lý thông tin khách hàng được thực hiện bắt đầu từ bộ phận tín dụng và kế toán. Trong đó :

- Tại bộ phận tín dụng: Hồ sơ của khách hàng do cán bộ tín dụng quản lý khách hàng lưu tại Trung tâm doanh nghiệp hoặc Trung tâm Bán Lẻ, bao gồm:

+ Hồ sơ của khách hàng bán lẻ, bao gồm: Giấy đề nghị vay vốn kiêm phương án trả nợ (theo mẫu NCB), hồ sơ pháp lý, giấy tờ chứng minh khả năng tài chính và nguồn trả nợ (Hợp đồng

lao động, quyết định bổ nhiệm, quyết định lương...), giấy tờ chứng minh quyền sở hữu hợp pháp đối với tài sản bảo đảm...

+ Hồ sơ của khách hàng doanh nghiệp, bao gồm: giấy đề nghị vay vốn kiêm phương án trả nợ (theo mẫu NCB), hồ sơ pháp lý của doanh nghiệp, báo cáo tài chính của doanh nghiệp trong 2 năm gần nhất, tài liệu về phương án, dự án vay vốn, hồ sơ về tài sản đảm bảo...

- Tại bộ phận Kế toán: Lưu giữ các hồ sơ liên quan đến hoạt động giao dịch tiền gửi, chuyển tiền, thanh toán của khách hàng.

+ Hồ sơ khách hàng bán lẻ gồm giấy CMND/hộ chiếu, giấy đăng ký kết hôn/ xác nhận độc thân (nếu có), mẫu chữ ký.

+ Hồ sơ của khách hàng doanh nghiệp gồm: Đề nghị mở tài khoản (theo mẫu của NCB

Kiên Giang), hồ sơ chứng minh tư cách pháp lý của tổ chức, hồ sơ chứng minh tư cách đại diện hợp pháp của chủ tài khoản.

Việc lưu giữ và quản lý hồ sơ giấy tại NCB Kiên Giang có sự phân cấp rõ ràng, thuận tiện cho việc tìm kiếm hồ sơ và kiểm tra thông tin khách hàng khi kết thúc giao dịch. Tuy nhiên, công tác quản lý, lưu trữ hồ sơ tại các bộ phận chưa theo một quy trình ISO chuẩn nên cũng hạn chế trong công tác quản lý hồ sơ khách hàng. Hơn nữa, thông tin phản hồi của khách hàng được các bộ phận chuyên môn nghiệp vụ tiếp nhận và trình lên lãnh đạo, chưa được phản ánh với Trụ sở chính. Việc này sẽ làm cho lãnh đạo NCB Kiên Giang bị động và khó khăn trong việc giữ mối quan hệ với khách hàng.

Các thông tin của khách hàng sẽ được lưu trữ trên các module ứng dụng chương trình CRM bao gồm :

+ Thông tin cơ bản: Họ tên, số CIF (Customer Information File), số CMND/ĐKKD Công ty, Ngày sinh/Ngày thành lập, số điện thoại/ Số Fax.

+ Nhóm thông tin bổ sung: Mã khách hàng; trạng thái khách hàng, các giao dịch khách hàng thực hiện tại ngân hàng

Mỗi khách hàng có một mã số, gọi là số CIF; với mã số này, ngân hàng có thể quản lý được các tài khoản khách hàng tại ngân hàng, các khoản vay của khách hàng tại thời điểm hiện tại, số dư tiền vay, số dư tiền gửi, tài sản đảm bảo, thời gian thực hiện tín dụng, từ đó giúp ngân hàng đưa ra những chính sách cho từng khách hàng phù hợp.

Nhìn chung, quá trình tạo lập và quản lý CSDL về khách hàng của NCB Kiên Giang được thực hiện thường xuyên. Tuy nhiên, những thông tin này còn ít và quá đơn giản, hiệu quả đem lại cho người sử dụng thông tin chưa cao. Việc quản lý hồ sơ khách hàng trên phần mềm chưa phản ánh đầy đủ các nội dung mà ngân hàng cần để có thể đánh giá được thực trạng tín dụng của khách hàng tại ngân hàng. Hạn chế này dẫn đến khó khăn trong việc xác định khách hàng mục tiêu và khó khăn việc triển khai chương trình CRM tại chi nhánh Kiên Giang một cách hiệu quả.

Thứ hai, thực trạng phân tích CSDL khách hàng

Hiện tại, NCB Kiên Giang tập trung cập nhật các số liệu, thông tin để lập các báo cáo liên quan đến tiền gửi hoặc tiền vay của khách hàng và sử dụng kỹ năng trong việc khai thác dữ liệu và các công cụ phân tích trực tuyến từ hệ thống để phân chia, đánh giá mối quan hệ với khách hàng ở nhiều góc độ khác nhau. Căn cứ vào những kết quả có được, NCB Kiên Giang đưa ra những chính sách, quyết định bán hàng đối với từng loại khách hàng. Tuy nhiên, các dữ liệu về khách hàng của NCB Kiên Giang chưa được tận dụng nhiều để phân tích rõ hơn đối với từng loại khách hàng, chỉ dừng lại ở việc tìm kiếm thông tin cơ bản về khách hàng để đánh giá chung về lợi ích tổng thể mang lại cho Ngân hàng.

Thứ ba, thực trạng công tác phân nhóm khách hàng

Công tác phân nhóm khách hàng có quan hệ tín dụng : Việc phân nhóm khách hàng đối với khách hàng bán lẻ và khách hàng doanh nghiệp đang có quan hệ tín dụng được thực hiện dựa trên việc chấm điểm xếp hạng theo phương pháp chấm điểm các nhóm chỉ tiêu tài chính và phi tài chính của khách hàng.

Bảng 1. Công tác phân nhóm khách hàng của NCB Kiên Giang

Xếp hạng	Mức điểm	Phân nhóm	Mức độ rủi ro
AA	$\geq 4,3$	Tốt	Thấp nhất
A	$\geq 3,5$ & $< 4,3$	Khá	Thấp, có khả năng rủi ro trong dài hạn.
BB	$\geq 2,7$ & $< 3,5$	Trung bình	Trung bình
B	$\geq 1,8$ & $< 2,7$	Trung bình yếu	Trung bình, khả năng trả nợ trong tương lai ít được đảm bảo hơn khách hàng loại BB.
C	$< 1,8$	Kém	Cao

Nguồn số liệu: NCB Kiên Giang

Với thang điểm 4,3 những khách hàng được tiến hành chấm điểm và xếp hạng theo các mức điểm và trọng số của mỗi chỉ tiêu nhỏ.

Mỗi khách hàng khi đã được đánh giá xếp hạng sẽ được xếp vào một nhóm. Đối với những khách hàng thực hiện giao dịch lần đầu, công tác chấm điểm sẽ được cán bộ tín dụng thực hiện ngay khi làm hồ sơ giao dịch, với khách hàng được đánh giá xếp hạng A trở lên sẽ được Ngân hàng chấp nhận cho vay. Công tác chấm điểm khách hàng được NCB Kiên Giang thực hiện chấm điểm định kỳ 3 tháng/1 lần đối với khách hàng doanh nghiệp và 6 tháng/1 lần đối với khách hàng bán lẻ.

Thứ tư, thực trạng công tác ứng dụng công cụ Marketing hướng đến khách hàng

Tại NCB Kiên Giang đối với khách hàng trực tiếp đến ngân hàng sẽ được nhân viên tại quầy tiếp đón và nắm bắt thông tin chuyển bộ phận chuyên môn phục vụ. Các kênh tư vấn, hỗ trợ khách hàng tại chi nhánh không chỉ dừng lại ở việc tiếp xúc trực tiếp, mà còn là đầu mối tư vấn bán hàng, trả lời, giải đáp những thắc mắc, khiếu nại về sử dụng sản phẩm, dịch vụ thông qua internet, email...

Thứ năm, xây dựng chương trình quan hệ với khách hàng mục tiêu

Hiện tại NCB Kiên Giang triển khai 3 chương trình quan hệ với khách hàng đó là :

- Sản phẩm huy động vốn: Với nhiều hình thức đa dạng như chương trình gửi tiết kiệm dự thưởng với nhiều cơ cấu giải thưởng hấp dẫn... Đối với những khoản tiền gửi lớn, NCB Kiên Giang cho nhân viên đến tận trụ sở của tổ chức để phục vụ và tiến hành các thủ tục giao dịch.

- Sản phẩm tín dụng: Căn cứ nhu cầu vay và các điều kiện đáp ứng nhu cầu tín dụng của khách hàng doanh nghiệp hoặc bán lẻ, NCB Kiên Giang tiến hành thẩm định kế hoạch kinh doanh, tư vấn khách hàng lựa chọn phương thức đầu tư hiệu quả, cung ứng vốn cho khách hàng kịp thời với lãi suất hợp lý, đồng thời kiểm tra việc sử dụng vốn của khách hàng trước, trong và sau giải ngân nhằm hướng cho khách hàng sử dụng vốn đúng mục đích kinh doanh nhằm đạt được hiệu quả kinh doanh tối

ưu nhất, tránh lãng phí, thất thoát.

- Dịch vụ bảo lãnh: Với uy tín của mình, bảo lãnh do NCB Kiên Giang phát hành được bên nhận bảo lãnh chấp nhận và tin tưởng. Bao gồm: Bảo lãnh dự thầu, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, bảo lãnh đối ứng, bảo lãnh nhận hàng, bảo lãnh thuế, bảo lãnh bảo hành...

Bên cạnh những sản phẩm giao dịch chính, khách hàng được tư vấn những sản phẩm, dịch vụ công nghệ tiện ích khác kèm theo như dịch vụ ngân hàng điện tử Internet Banking,... đôi lúc được ưu đãi hoặc miễn giảm phí, đây cũng là một lời tri ân dành cho khách hàng thân thiết, khách hàng trung thành sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

Đánh giá về công tác CRM tại NCB Kiên Giang

Để có thể đánh giá một cách toàn diện hơn về công tác CRM, các tác giả đã tiến hành khảo sát thực tế về mức độ hài lòng đối với một số yếu tố quan hệ khách hàng khi sử dụng các dịch vụ của NCB Kiên Giang. Đối tượng khảo sát: là các khách hàng có sử dụng dịch vụ tại NCB Kiên Giang. Mẫu được chọn theo phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên. Phương pháp thu thập dữ liệu là gửi phiếu điều tra trực tiếp đến đối tượng nghiên cứu. Tác giả đã phát ra 300 phiếu điều tra, trong đó có 270 phiếu hợp lệ, tỷ lệ hồi đáp hợp lệ 90%.

Qua điều tra cho thấy, mặc dù còn chưa hài lòng với một số nội dung liên quan các yếu tố phục vụ khách hàng. Song chung quy lại, khách hàng đều nhận xét ở mức điểm 4,45 đến 4,5/5 điểm. Đây là mức điểm cho thấy đa phần khách hàng khá hài lòng về chất lượng phục vụ của NCB Kiên Giang trong thời gian qua. Có thể nhận thấy: sản phẩm, dịch vụ cung cấp tương đối tốt; Tốc độ xử lý hồ sơ, thủ tục nhanh; Giá cả sản phẩm, dịch vụ so với đối thủ cạnh tranh chấp nhận được; Thái độ và phong cách làm việc của nhân viên tương đối tốt; Nhân viên linh hoạt, mềm dẻo khi thực hiện giao dịch; Cơ sở, phương tiện giao dịch thuận tiện; An toàn và bảo mật thông tin khách hàng. Tuy nhiên, vẫn còn một số các hạn chế mà khách hàng nhận xét như chưa chú trọng xử lý

thông tin phản hồi của khách hàng thông qua các công cụ truyền thông nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng mọi thời điểm; Chưa có nhiều chính sách chăm sóc đến từng cá nhân khách hàng; Khả năng đáp ứng các nhu cầu đặc biệt của khách hàng chưa được chú trọng.

Đánh giá công tác quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng NHTMCP Quốc Dân chi nhánh Kiên Giang

Bên cạnh những phân tích đánh giá thông qua khảo sát, nhóm tác giả cũng nhận thấy rằng thực tế áp dụng công tác CRM tại NCB Kiên Giang vẫn còn một số các hạn chế sau đây :

- Công tác quản lý, lưu trữ hồ sơ tại các bộ phận chưa theo một quy trình chuẩn nên cũng hạn chế trong công tác quản lý hồ sơ khách hàng.

- NCB Kiên Giang đã thực hiện tương đối tốt công tác chăm điểm và phân nhóm khách hàng tín dụng, song đối với nhóm khách hàng tiền gửi, ngân hàng chưa thực hiện công tác phân nhóm, cũng như chưa có chính sách cụ thể đối với từng phân nhóm khách hàng kể cả nhóm khách hàng tín dụng và khách hàng tiền gửi để có thể giữ chân khách hàng lâu dài.

- Việc giao tiếp với khách hàng hiện tại chủ yếu diễn ra tại các quầy giao dịch, khách hàng tự tìm đến ngân hàng là chủ yếu.

- Ngân hàng chưa xây dựng một chu trình giải quyết khiếu nại khách hàng.

- Sự chuyên môn hóa đội ngũ nhân viên chưa thật sự hiệu quả, dẫn đến một nhân viên phải xử lý nhiều công việc nên việc chăm sóc khách hàng còn hạn chế.

- Quy trình áp dụng tiến bộ của công nghệ thông tin trong quản lý còn chậm và chưa theo kịp với nhu cầu quản lý hiện tại

Một số các giải pháp đề xuất

Để hoàn thiện hơn nữa công tác CRM tại NCB Kiên Giang trong thời gian đến cần tập trung đến một số các giải pháp như sau :

Một là, hoàn thiện công tác tạo lập và quản lý CSDL khách hàng

- Chuẩn hóa việc lưu trữ và quản lý hồ sơ, giấy tờ của khách hàng: Hiện nay, việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO

9001:2008 được phần lớn các ngân hàng đã áp dụng. Hệ thống này sẽ hỗ trợ tích cực cho NHTMCP Quốc Dân CN Kiên Giang trong công tác lưu trữ, quản lý và kiểm tra hồ sơ của khách hàng, đảm bảo khoa học, nhanh chóng và hiện đại giữa các phòng hay bộ phận nghiệp vụ, nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng.

- *Đồng nhất trong quá trình cập nhật và quản lý thông tin khách hàng:* Thông tin cập nhật vào hệ thống phải được quy định cụ thể và thể hiện đúng thực trạng với hồ sơ lưu trữ bên ngoài hệ thống. Đối với thông tin còn thiếu phải liên lạc với khách hàng để cập nhật, bổ sung và hoàn thiện thông tin hiện có nhằm tránh tình trạng bỏ qua một số bước hay một vài chi tiết nhỏ được xem là không cần thiết.

- Thông tin khách hàng phải được cập nhật liên tục: NHTMCP Quốc Dân CN Kiên Giang cần kiểm tra định kỳ các thông tin về khách hàng. Định kỳ 03 tháng hoặc 06 tháng một lần, NHTMCP Quốc Dân CN Kiên Giang tiến hành cập nhật bổ sung những thông tin cần thiết và chính xác về khách hàng để có thể thuận tiện trong việc đánh giá dữ liệu về khách hàng.

- Thu thập và cập nhật thông tin phản hồi của khách hàng: Hầu hết, các thông tin phản hồi từ khách hàng được nhận từ bộ phận Dịch vụ khách hàng. Tuy nhiên, những thông tin này không được lưu trữ lâu dài và thông báo cho toàn bộ Ngân hàng. Do đó, ngân hàng cần chủ động thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng thông qua nhiều hình thức như tiếp xúc trực tiếp hoặc phát thông qua phiếu lấy ý kiến phản hồi khách hàng. Nguồn thông tin này sẽ được tiếp thu, giải trình và được thông báo lại cho khách hàng, từ đó, thống kê những ý kiến của khách hàng để cập nhật vào hệ thống văn bản nội bộ thông báo cho toàn thể nhân viên được biết.

Hai là, hoàn thiện công tác phân tích CSDL khách hàng

Trong thời gian đến NCB Kiên Giang cần thực hiện việc phân loại khách hàng theo số dư tiền gửi: Xác định khách hàng mang lại giá trị cao cho Ngân hàng. Phân loại khách hàng theo

ngành nghề kinh doanh: Dựa vào lĩnh vực/ngành nghề dựa vào hoạt động sản xuất kinh doanh chính của doanh nghiệp đó. Phân loại khách hàng theo quy mô: Xác định doanh nghiệp lớn, vừa hay nhỏ. Phân loại khách hàng theo thời gian quan hệ: Để đánh giá sự trung thành của khách hàng, đồng thời thể hiện chính sách chăm sóc khách hàng của Ngân hàng.

Ba là, hoàn thiện công tác lựa chọn khách hàng

- Đối với khách hàng của sản phẩm tín dụng:

Quy trình chấm điểm và xếp hạng tín dụng khách hàng cũng sử dụng phương pháp chấm điểm các nhóm chỉ tiêu tài chính và phi tài chính của từng khách hàng. Với cách chấm điểm này, khách hàng sẽ được xếp vào 10 loại và được chia thành 5 nhóm (1) AAA, AA; (2) A, BBB; (3) BB, B; (4) CCC, CC; (5) C, D, cùng với sự đánh giá về tài sản đảm bảo, ngân hàng sẽ xếp loại theo tính chất rủi ro tín dụng và độ an toàn của tài sản để quyết định chính sách cấp tín dụng.

Kết quả chấm điểm sẽ phân biệt khách hàng vào những nhóm khách hàng có rủi ro khác nhau; từ đó, tiến hành việc lựa chọn khách hàng mục tiêu: Nhóm 1 (Xuất sắc): khách hàng cần được bảo vệ và ưu ái nhất. Nhóm 2 (tốt): khách hàng cần được gìn giữ và duy trì. Nhóm 3 (trung bình): khách hàng cần khuyến khích thay đổi. Đối với những nhóm khách hàng từ chối (nợ xấu), Ngân hàng sẽ hạn chế duy trì vì sẽ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

- Đối với khách hàng doanh nghiệp: Khách hàng được phân biệt dựa trên số dư tiền gửi bình quân 12 tháng trước thời điểm phân loại. Ngân hàng sẽ hướng đến 3 nhóm khách hàng: Nhóm 1: Số dư tiền gửi bình quân từ 50 tỷ đồng trở lên. Nhóm 2: Số dư tiền gửi bình quân từ 10 tỷ đồng đến dưới 50 tỷ đồng. Nhóm 3: Số dư tiền gửi bình quân từ 5 tỷ đồng đến dưới 10 tỷ đồng.

- Đối với khách hàng bán lẻ: Khách hàng được phân biệt dựa trên số dư tiền gửi tại tháng trước thời điểm phân loại. Hướng đến 3 nhóm khách hàng mục tiêu: Nhóm 1: Số dư tiền gửi

bình quân từ 3 tỷ đồng trở lên. Nhóm 2: Số dư tiền gửi bình quân từ 1 tỷ đồng đến dưới 3 tỷ đồng. Nhóm 3: Số dư tiền gửi bình quân từ 500 triệu đồng đến dưới 1 tỷ đồng.

Bốn là, hoàn thiện công tác ứng dụng công cụ Marketing hướng đến khách hàng NCB Kiên Giang nên tăng 1 hoặc 2 cán bộ phụ trách CNTT và đề ra kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao kỹ năng, phát huy khả năng sáng tạo của đội ngũ này trong việc xây dựng các chương trình phần mềm hỗ trợ, tạo lập hệ thống ghi nhận thông tin phản hồi của khách hàng hoặc các phần mềm hỗ trợ phân tích CSDL nhằm đánh giá, phân loại đúng khách hàng.

Năm là, hoàn thiện việc xây dựng chương trình quan hệ với khách hàng mục tiêu NCB Kiên Giang nên chú ý đến các chương trình chăm sóc khách hàng cụ thể, thiết thực và phù hợp với từng đối tượng khách hàng: những món quà tặng nhân các dịp lễ, cung cấp miễn phí một vài dịch vụ; giảm phí hoặc lãi suất cho vay; nhớ tên, ngày sinh nhật; sử dụng các dịch vụ SMS Banking để nhắn tin chúc mừng nhân ngày lễ, thông báo các sản phẩm và dịch vụ mới ưu đãi cho khách hàng,... cũng thể hiện được sự quan tâm của ngân hàng đối với khách hàng.

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Quang Tâm (2014), *CRM khách hàng doanh nghiệp tại Sacombank Quảng Nam, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Duy Tân.*
2. Nguyễn Phan Hạ Kim (2017), *CRM khách hàng tại NHTMCP phát triển nhà Đồng bằng sông Cửu Long, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Duy Tân.*
3. Nguyễn Nam Du (2018), *Quản trị quan hệ khách hàng tại NHTMCP Quốc Dân – Chi nhánh Kiên Giang, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Đại học Duy Tân.*

