

XU HƯỚNG QUẢN TRỊ MỐI QUAN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG TRONG NGÂN HÀNG TRÊN THẾ GIỚI.

Lê Chí Thành*

Ngân hàng xét về mặt kinh doanh thì thuộc loại hình dịch vụ. Chính vì thế, khách hàng có ý nghĩa rất to lớn đối với ngân hàng. Ngày nay, với sự ra đời của hàng loạt ngân hàng nên sự cạnh tranh càng nhiều nhưng bên cạnh đó, sự suy giảm lòng trung thành của khách hàng với ngân hàng cũng là một vấn đề không kém phần quan trọng. Chính vì lo sợ thất bại trong cuộc chiến giành khách hàng mà các ngân hàng trên thế giới hiện nay đang đua nhau thực hiện chiến lược quản trị mối quan hệ khách hàng. Bài viết sẽ giới thiệu 2 xu hướng quản trị mối quan hệ khách hàng của ngân hàng trong hiện tại. Đó là quản trị mối quan hệ khách hàng tích hợp cho nhiều kênh phân phối và quản trị quan hệ khách hàng riêng lẻ theo từng kênh phân phối.

Trước tiên, chúng ta sẽ tìm hiểu về khái niệm về quản trị mối quan hệ khách hàng. Theo Galbreath (1998) thì quản trị mối quan hệ khách hàng (Customer relationship management – CRM) tích hợp chức năng marketing, bán hàng và phục vụ thông qua một quá giải pháp công nghệ, tự động hóa qui trình kinh doanh và thông qua nguồn lực thông tin để tối đa hóa khả năng tiếp xúc khách hàng. CRM làm cho mối quan hệ giữa khách hàng, ngân hàng và nhà cung cấp

và nhân viên được thuận lợi hơn. Nói ngắn gọn là, nội dung của CRM là **ngân hàng sẽ sử dụng công nghệ để tiếp xúc với khách hàng sao cho hiệu quả nhất nhằm đạt được giá trị lớn nhất.**

Bây giờ, để hiểu rõ khái niệm trên, chúng ta sẽ khảo sát cấu trúc của CRM để thấy sự tích hợp marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng (dịch vụ) là như thế nào, và yếu tố công nghệ tác động ra sao trong việc tối đa hóa khả năng tiếp xúc với khách hàng của ngân hàng.

Cấu trúc CRM

| | | | | |
|---|---------------------------|-----------------------------------|----------|---------------------|
| | | KHÁCH HÀNG | | |
| DO LƯỜNG CRM | | MARKETING | BÁN HÀNG | CHĂM SÓC KH |
| | | BỘ PHẬN PHÍA TRƯỚC (FRONT OFFICE) | | |
| | QUI TẮC VÀ DÂY CHUYỀN CRM | HỆ THỐNG KHAI THÁC VÀ PHÂN TÍCH | | “MẶT THIẾT” KẾT NỐI |
| | | KHO DỮ LIỆU | | |
| HỆ THỐNG NỘI BỘ VÀ BỘ PHẬN PHÍA SAU (BACK OFFICE) | | | | |

MỘT SỐ ĐIỂM MẪU CHỐT CỦA MÔ HÌNH:

① Từ hoạt động của **bộ phận phía trước** (bao gồm toàn thể bộ phận marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng), ngân hàng có thể thu thập thông tin của khách hàng – khách hàng bên ngoài. Nhưng cái nhìn tổng thể về nhu cầu và sở thích thì lại

phải cần được phân tích làm rõ thêm ở các quá trình sau.

② “**Hệ thống thông tin đầu não**” của ngân hàng được dựa trên những giao tiếp cơ bản với khách hàng và thông tin từ nội bộ.

Hệ thống tin đầu não của ngân hàng được chia thành 2 bộ phận: “khai thác và phân tích” và “kho dữ liệu”.

Kho dữ liệu được coi như là nhà máy thông tin của ngân hàng, nó thu thập và chuẩn bị thông tin cho ngân hàng khi cần sử dụng. Còn hệ thống khai thác

và phân tích sử dụng những “công cụ” (bài viết sẽ giới thiệu kĩ công cụ ở phần sau) để cho phép những nhà kinh doanh ngân hàng hiểu sự khác biệt của khách hàng về hành vi, động cơ thúc đẩy và những chi phí và lợi nhuận liên quan trực tiếp đến khách hàng.

Đại học Ngân hàng Tp.HCM ()*

“*Qui tắc và dây chuyền CRM*”¹ sẽ chuyển thông tin đã xử lý của ngân hàng cho bộ phận phía trước để nhân viên bộ phận này sẽ hiểu được hơn đặc điểm và nhu cầu của khách hàng khi tiếp xúc với họ. Điều này sẽ tăng sự thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng. Lúc này, ngân hàng cho phép bộ phận phía trước được giải quyết những vướng mắc của khách hàng tại thời điểm giao dịch.

Bộ phận phía trước và bộ phận phía sau liên kết với nhau qua *Kết nối “mật thiết”*². Sự kết nối này thể hiện qua các trao đổi thường xuyên giữa 2 bộ phận. Kết quả là các thông tin cập nhật, các chính sách được truyền đạt hiệu quả nhằm thực hiện quản trị quan hệ khách hàng tốt nhất.

Những *hệ thống đo lường* thích hợp cho phép nhà quản trị hiểu cả giá trị công ty tạo ra cho khách hàng và giá trị khách hàng tạo ra cho công ty, để mà công ty sẽ cân bằng hai giá trị này.

Nhìn chung, CRM nghe rất hiệu quả nhưng CRM liên quan đến mối quan hệ nhiều mặt giữa các bộ phận: Marketing, bán hàng, dịch vụ, xử lý thông tin, truyền thông tin... Bên cạnh đó, lợi ích của CRM mang lại thông thường mang tính chất định tính (liên quan đến sự thỏa mãn của khách hàng, lòng trung thành của khách hàng...). Vì vậy, sẽ rất khó hình thành và phát triển CRM trong ngân hàng nếu ngân hàng không đo lường được việc thực hiện CRM. Có nhiều phương pháp đo lường CRM³, nhưng nhìn chung các phương pháp khá phức tạp và đòi hỏi ngân hàng phải đạt một trình độ công nghệ nhất định.

Qua các lý giải ở trên, chúng ta hiểu được sự tích hợp giữa 3

bộ phận marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng phải thật tốt thì thông tin về khách hàng được thu thập sẽ chính xác, hoàn chỉnh. Và ngược lại, thông tin đã xử lý sẽ cung cấp lại cho 3 bộ phận này để cùng phục vụ khách hàng tốt hơn. Ngoài ra, chúng ta cũng thấy rõ rằng mô hình CRM chỉ có thể thực hiện được với sự đóng góp tích cực của công nghệ thể hiện qua việc: xây dựng kho thông tin về khách hàng, khai thác và phân tích thông tin, xác định được phạm vi cho môi trường hoạt động nhằm giới hạn được thông tin, xây dựng các chương trình cụ thể để bộ phận phía trước thực hiện cho đúng đắn.

Sau đây, bài viết sẽ nêu ra hai cách áp dụng CRM qua khảo cứu hai ngân hàng: Buildsoc và InterBank (Tim Hughes, 2003).

Khảo cứu 1: CMR tại Buildsoc (Quản trị quan hệ khách hàng tích hợp nhiều kênh).

Buildsoc là một ngân hàng có hoạt động e-banking bán phần, tức là các giao dịch dựa trên 2 mảng chính: đó là chi nhánh thực (brick and mortal branches) và phi chi nhánh (internet). Trước đây, Buildsoc chỉ đưa thông tin lên website của mình và lập ra một bộ phận để quản lý những khách hàng trên mạng. Tuy nhiên, trước yêu cầu ngày càng gia tăng của người sử dụng trực tuyến, Buildsoc đã phải thay đổi cách quản lý quan hệ khách hàng của mình theo hướng từ quản lý riêng 2 kênh sang quản lý chung thành 1 kênh. Cách làm này đưa lại nhiều thành công cho Buildsoc.

Cách tiến hành của Buildsoc như sau. Ngân hàng đã đầu tư cho các chi nhánh những máy

móc điện tử tiên tiến cũng như phát triển trung tâm hoạt động bán lẻ của mình. Nhờ vậy, khách hàng đến giao dịch tại chi nhánh hay giao dịch tại nhà sẽ tự mình hoàn tất dịch vụ. Trong khi đó, vai trò chính của các chi nhánh là hỗ trợ khách hàng. Cụ thể là nhân viên sẽ tham gia một “trò chơi” xây dựng mối quan hệ với khách hàng, bán hàng, nói chuyện, giải thích sản phẩm... Ngoài ra, với trung tâm hoạt động bán lẻ (mạng điện thoại và internet), Buildsoc sẽ phục vụ liên tục các giao dịch tài chính và cả những truy vấn phi tài chính (hỏi đáp thắc mắc, thông tin số dư tài khoản...). Với cách làm này, ban quản trị của Buildsoc có thể thu thập thông tin từ phía khách hàng (thông qua Feedback của trang web) cũng như quan trung gian là bộ phận nhân viên của mình. Hiện tại, họ đang xây dựng một hồ sơ thông tin khách hàng với những thông tin bao gồm cả tài chính và phi tài chính nhằm hiểu thêm về khách hàng của mình. Buildsoc lúc này đã không còn ranh giới rõ ràng giữa đâu là kênh khách hàng điện tử và đâu là kênh khách hàng truyền thống (phi điện tử).

Tuy nhiên, cách làm của Buildsoc thành công được là nhờ họ có một mạng lưới chi nhánh rộng rãi. Các chi nhánh này phát huy rất tốt trong việc duy trì quan hệ với khách hàng. Đây cũng chỉ là mắt xích quan trọng nhất trong quá trình quản trị tích hợp mối quan hệ khách hàng trong nhiều kênh.

Khảo cứu 2: CRM tại Interbank (Quản trị quan hệ khách hàng riêng lẻ cho từng kênh phân phối).

Ngược với ở trên, Interbank được thành lập một cách tách biệt



Một hình ảnh ngân hàng thương mại tại Đài Loan

với ngân hàng chính của nó. Interbank hoạt động chỉ trên mạng. Quá trình thành lập Interbank đã bắt đầu với chiến lược thu hút những khách hàng trẻ. Do thị trường các tài khoản đang ứ đọng và ngân hàng có thể nhìn thấy lợi nhuận hiện tại không duy trì được giống như trước. Vì thế, ngân hàng đã nhìn ra được vai trò của công nghệ, coi đây là một cơ hội tốt để phát triển một kênh phân phối dựa hoàn toàn bằng Internet. Cuối cùng Interbank được lập không phải để cung cấp một kênh giao dịch nữa cho khách hàng mà là để cung cấp những sản phẩm mới khác nhằm thu hút thêm đối tượng khách hàng trẻ. Vì thế, Interbank có thương hiệu, qui trình hoạt động và hệ thống khác hoàn toàn so với ngân hàng chính.

Bởi vì Interbank được phát triển một cách tách biệt so với những cấu trúc hạ tầng của ngân hàng mẹ trong hiện tại, vì thế nó cần thiết phải tập trung vào khách hàng. Có nhiều áp lực khi phải tập trung vào khách hàng. Tuy nhiên, Interbank đã cố gắng

tạo ra một “Luật cho thành công” (our rules for success). Bao gồm:

+ Cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất.

+ Lắng nghe những gì khách hàng nói – khách hàng thường nói cho ta biết những điều chúng ta chưa nhận ra trước đó.

+ Tạo ra một môi trường nơi đó khuyến khích nhân viên hành động dựa vào những gì họ nghe được.

Với phương tiện liên lạc điện tử hiện đại thì các phản hồi của khách hàng sẽ được thực hiện nhanh chóng và trực tiếp tới một trung tâm hơn là phải thông qua một bộ phận gián tiếp nào đó (khác với môi trường chi nhánh truyền thống). Và các phản hồi này thông thường rất nhanh chóng (trái lại với hoạt động ngân hàng truyền thống cần thời gian để làm báo cáo). Và ngân hàng không chỉ là nhận phản hồi mà phải trả lời lại cho khách hàng trong thời gian hợp lý (thường là 24h). Vấn đề quan trọng là nhân viên ngân hàng phải lo lắng những gì mà khách

hàng của họ đang lo lắng. Phải hiểu vì sao họ phải hồi thông tin cho ngân hàng, vì sao họ gửi email. Tại sao họ lại tiếp xúc với ngân hàng theo cách này, họ muốn trả lời nhanh tới mức độ nào? Phải xử lý và lưu giữ các phản hồi một cách hợp lý. Sau đó, các phản hồi sẽ được tập hợp lại rồi xuất bản. Các ấn bản này được gửi qua email cho khách hàng để tránh rắc rối tương tự.

PHÂN TÍCH 2 ĐIỂM CỬU VỚI MÔ HÌNH CRM CƠ BẢN:

Hai ngân hàng trên có điểm giống nhau là họ đều chú trọng đến vấn đề quản trị quan hệ khách hàng. Ngoài ra, xét về mặt bản chất, họ đều làm theo hướng: lấy thông tin từ khách hàng càng nhiều càng tốt sau đó tập hợp và xử lý lại. Từ đây, họ có được những thông tin cần thiết về khách hàng của mình. Dù vậy, cấu trúc CRM mô tả ở trên chỉ nói đến vấn đề quản trị quan hệ khách hàng mà chưa đề cập đến sự quản trị đó là trên 1 kênh hay đa kênh. Chính vì thế, trong phân tích CRM tại các ngân hàng ở dưới đây, bài viết sẽ cố gắng làm rõ thêm vấn đề này. Bên cạnh đó, bài viết sẽ so sánh hai cách quản trị mối quan hệ khách hàng của 2 ngân hàng để tìm ra sự khác biệt mà bản thân cấu trúc CRM chưa chỉ ra được.

Đầu tiên phải nói đến cấu trúc tổ chức. Ngân hàng Buildsoc có một cấu trúc quản trị kiểu thang bậc truyền thống. Vì thế, việc áp dụng internet trong hoạt động ngân hàng cũng được quản trị theo kiểu cấp bậc này. Có nghĩa là sẽ có bộ phận có quyền làm việc này và sẽ có bộ phận có quyền làm việc khác. Điều này vô hình chung chưa phát huy

được khối nội lực của ngân hàng. Trong khi Interbank đã có được một cấu trúc tổ chức hoàn toàn khác. Họ dựa trên kiểu phân quyền theo xu hướng một nhân viên làm được nhiều việc cho một khách hàng. Có nghĩa là những giao dịch của khách hàng cũng như những thắc mắc, phản hồi cũng do một nhân viên đảm nhận. Điều này có nghĩa là một nhân viên của Interbank có thể đảm nhận cùng lúc 3 nhiệm vụ: Marketing, Bán hàng và Chăm sóc khách hàng. Trong khi Buildsoc vẫn cần duy trì 3 bộ phận riêng biệt để hỗ trợ khách hàng.

Thứ hai, về vai trò của “qui tắc và dây chuyền CRM” và kết nối “mật thiết”. Ta thấy trong Buildsoc có một cách biệt lớn giữa bộ phận nhân viên và bộ phận quản trị. Nhân viên có nhiệm vụ tiếp xúc với khách hàng nhằm bán được nhiều sản phẩm nhất đồng thời thúc đẩy thêm quan hệ khách hàng. Còn bộ phận quản trị sẽ thu thập thông tin từ nội bộ và thông tin từ phía khách hàng. Điều này thể hiện rõ trong mô hình CRM cơ bản: khi các bộ phận phía trước hỗ trợ thông tin cho bộ phận phía sau và hệ thống nội bộ. Tuy nhiên, mô hình vẫn chưa thể hiện hết được mối quan hệ trực tiếp giữa khách hàng và bộ phận phía sau - hệ thống nội bộ. Trong khi đó, khi nhìn lại tình hình của Interbank, ta thấy được mối liên hệ chặt chẽ giữa Khách hàng – Nhân viên - Bộ phận phía sau & Hệ thống nội bộ. Sự gắn kết chặt chẽ này không thể hiện ở việc các bộ phận của ngân hàng phải liên lạc với nhau qua qui tắc CRM - Truyền tin và kết nối vật chất, mà bản thân các nhân viên cũng như ban quản trị đã nắm rõ

được tình hình khách hàng của mình một cách thường xuyên.

Thứ ba, vấn đề về khai thác và phân tích thông tin để từ đó có thể lưu lại trong kho dữ liệu của ngân hàng. Ta thấy rằng Ngân hàng Buildsoc phải thu thập và xử lý thông tin từ hai nguồn thông tin từ phía bộ phận phía trước và thông tin trực tiếp từ khách hàng. Với cách quản lý kênh như vậy, họ buộc phải đối mặt với một số lượng thông tin khổng lồ. Nếu may mắn, sau khi giải quyết được “núi” phản hồi từ phía khách hàng, họ sẽ có nhiều thông tin về khách hàng, còn nếu không, sự quá tải sẽ làm thông tin trở nên hỗn độn và khó kiểm soát. Trong khi, Interbank hướng giải quyết thắc mắc của khách hàng càng nhanh càng tốt, dựa trên nguyên tắc tất cả các nhân viên các cấp cùng tham gia giải quyết. Sau mỗi kì, nhân viên các cấp sẽ tổng kết vấn đề mình đã giải quyết và tổng hợp lại thành báo cáo lưu lại.

Thứ tư, hệ thống đo lường của hai ngân hàng cũng sẽ khác nhau. Trong mô hình CRM chúng ta thấy được rằng hệ thống đo lường được hình thành dựa trên tất cả các hoạt động của bộ phận trong ngân hàng nhằm duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Nhưng mô hình này chỉ thể hiện trong trường hợp ở đây là 1 kênh. Còn trong trường hợp nhiều kênh thì sao? Đó chính là sự khác biệt giữa 2 ngân hàng Buildsoc và Interbank. Buildsoc xây dựng cách quản trị quan hệ khách hàng tích hợp nhiều kênh một lúc điều này tạo ra sự khó khăn trong vấn đề đo lường trong hoạt động ngân hàng. Trong khi Interbank có 1 kênh duy nhất

là Internet nên việc đo lường sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Cuối cùng là sự phản hồi lại cho khách hàng. Ngân hàng Buildsoc phản hồi lại cho khách hàng chủ yếu dựa vào bộ phận phía trước. Còn bộ phận phía sau và hệ thống nội bộ chỉ thu thập thông tin. Có thể nói, Buildsoc sử dụng CRM cơ bản. Trong khi Interbank phản hồi trực tiếp và nhanh chóng cho khách hàng từ tất cả các bộ phận của ngân hàng. Do đó, mô hình CRM cơ bản lúc này chưa thể hiện hết được hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của ngân hàng.

KINH NGHIỆM CHO CÁC NGÂN HÀNG VIỆT NAM:

Ở Việt Nam, hiện tại, chưa có ngân hàng nào hoạt động kiểu Interbank mà đa số theo kiểu Buildsoc. Tuy nhiên, cách làm của Interbank không phải là quá xa vời đối với môi trường ngân hàng Việt Nam. Cụ thể là các ngân hàng nhỏ có thể dựa vào lợi thế phi qui mô (tức qui mô nhỏ) để phát triển một hệ thống công nghệ thông tin để quản lý khách hàng hiệu quả nhất. Chính sự phản hồi thông tin thường xuyên từ hai phía ngân hàng và khách hàng sẽ tạo ra một hiệu quả lớn trong cuộc chạy đua giành khách hàng trong hiện tại. Dù vậy, ngân hàng nhỏ cũng phải biết rõ đối tượng khách hàng mình nhắm tới nhằm gia tăng hiệu quả phục vụ khách hàng cũng như từ đó có thể đạt được mục tiêu mong muốn. Ngoài ra, vấn đề phân quyền cũng nên được chú ý. Ngân hàng nhỏ với đội ngũ nhân viên còn mỏng thì nên có chính sách phân quyền hợp lý để các nhân viên có thể giải quyết các khúc mắc của khách hàng trong thời gian nhanh nhất ■