

# Đánh giá chiến lược quản trị quan hệ khách hàng tại Vietinbank bằng công cụ thẻ điểm cân bằng

ThS. NGÔ THỊ MINH PHƯƠNG - TRẦN THỊ ANGA

*Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, mức độ cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại (NHTM) ngày càng mạnh mẽ và gay gắt. Khi có nhiều các chủ thể cùng cạnh tranh một “miếng bánh thị phần” thì việc làm thế nào để thu hút, duy trì những khách hàng trung thành, tiềm năng cho mình trở thành một bài toán không dễ.*

*Việc xây dựng, gắn kết và phát triển mối quan hệ với khách hàng là chìa khóa then chốt giúp các NHTM có thể đi tới thành công. Hiện nay, Thẻ điểm cân bằng được sử dụng như một phương pháp phổ biến để đánh giá tính hiệu quả của chiến lược Quản trị quan hệ khách hàng đối với kết quả hoạt động kinh doanh (HĐKD) của NHTM. Bài viết sẽ nghiên cứu cách thức sử dụng phương pháp này để đánh giá hiệu quả của chiến lược Quản trị quan hệ khách hàng tại các NHTM và ứng dụng với NHTMCP Công thương Việt Nam (Vietinbank).*

Từ khóa: chiến lược quản trị quan hệ khách hàng, thẻ điểm cân bằng, Vietinbank

## 1. Lý luận về sử dụng Thẻ điểm cân bằng để đánh giá hiệu quả Quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng thương mại

Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management- CRM) là một trong những chiến lược chiếm ưu thế

được các NHTM áp dụng để “tạo lập- xây dựng- duy trì- mở rộng”

mối quan hệ với khách hàng một cách bền vững.

Phương pháp Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard- BSC) là hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược nhằm định hướng HĐKD theo tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ và bên ngoài, theo dõi hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu đề ra. Về căn bản, cách tiếp cận của BSC dựa trên bốn khía cạnh: Tài chính (Financial), Khách hàng (Customer), Quy

trình nội bộ (Internal Business Process), Học hỏi và Phát triển (Learning and Growth). Từng khía cạnh của BSC có các mục tiêu khác nhau với những chiến lược tương ứng cần đạt được trong từng thời kỳ của NHTM. Mỗi mục tiêu lại có các thước đo và hệ thống các chỉ tiêu nhằm đo lường, đánh giá hiệu quả của việc thực hiện các mục tiêu và đưa ra các sáng kiến về chương trình hành động.

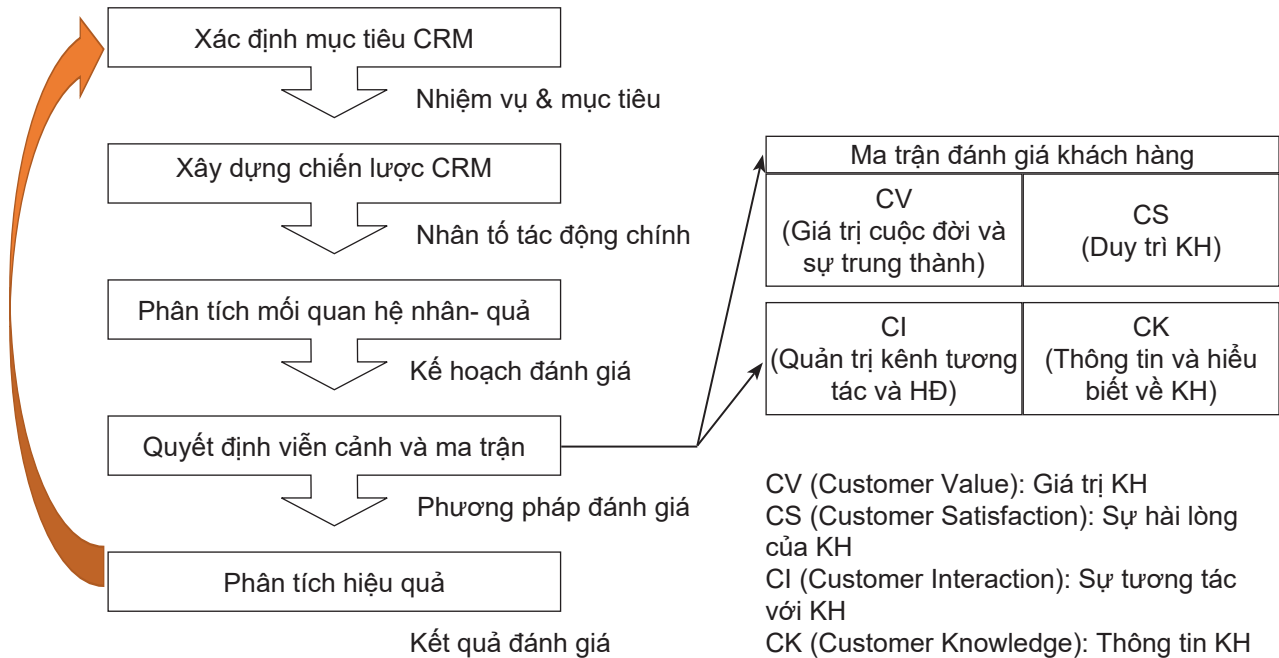
Jonghyeok Kim, Euiho Suh và Hyunseok Hwang (2003) đã xây dựng mô hình đánh giá hiệu quả của CRM tại các NHTM bằng phương pháp BSC.

Bước đầu tiên của quy trình này là xác định nhiệm vụ, mục tiêu mà hệ thống CRM cần đạt được. Tiếp theo là phát hiện và phân tích mối quan hệ giữa hoạt động CRM và mục tiêu kinh doanh để từ đó có thể đưa ra giải pháp đạt được hiệu quả tốt hơn và xác định nhân tố cốt lõi trong việc gia tăng lợi ích cho ngân hàng. Kết quả của việc phân tích này sẽ được đánh giá để nhận định hiệu quả của chiến lược CRM. Quá trình này được lặp đi lặp lại, tiếp diễn cho đến khi hoạt động CRM hiện tại trở nên hiệu quả hơn.

Qua quá trình nghiên cứu, các tác



Sơ đồ 1. Quy trình đánh giá hiệu quả của hệ thống CRM bằng phương pháp BSC



giả đã xác định được 4 thước đo dùng để đánh giá hiệu quả của chiến lược CRM, đó là: Thông tin của khách hàng, Sự tương tác với khách hàng, Giá trị khách hàng và Mức độ hài lòng của khách hàng. Thông qua việc đánh giá mỗi chỉ tiêu sẽ có thể đưa ra được kết luận tổng quát về hiệu quả của chiến lược CRM tại NHTM.

**Thứ nhất, về thông tin khách hàng**

Một chiến lược CRM hiệu quả sẽ giúp ngân hàng thu thập và

cập nhật chính xác những thông tin về đặc điểm và tính cách của khách hàng như trình độ, kiến thức, lòng trung thành, độ lệch chuẩn và thị hiếu đa dạng của họ. Khách hàng muốn được phục vụ tùy thuộc vào nhu cầu cá nhân và tính độc đáo, duy nhất của họ, do đó, để phân tích nhu cầu của khách hàng thì CRM sử dụng công cụ khai thác dữ liệu và công cụ kho dữ liệu thích hợp, hỗ trợ ngân hàng có thể phân tích đúng đắn và đưa ra được những quyết

định chính xác nhất.

Hệ thống công nghệ thông tin, phần mềm được sử dụng càng hiện đại, phù hợp thì ngân hàng sẽ tiết kiệm được chi phí và nâng cao được hiệu suất làm việc của ngân hàng. Ngân hàng nào đang sử dụng trang web của mình như một công cụ CRM thì nên kết hợp với dữ liệu nhật ký web, lượng truy cập trang web và lượng khách hàng giao dịch tại ngân hàng mỗi ngày.

**Thứ hai, về sự tương tác với khách hàng**

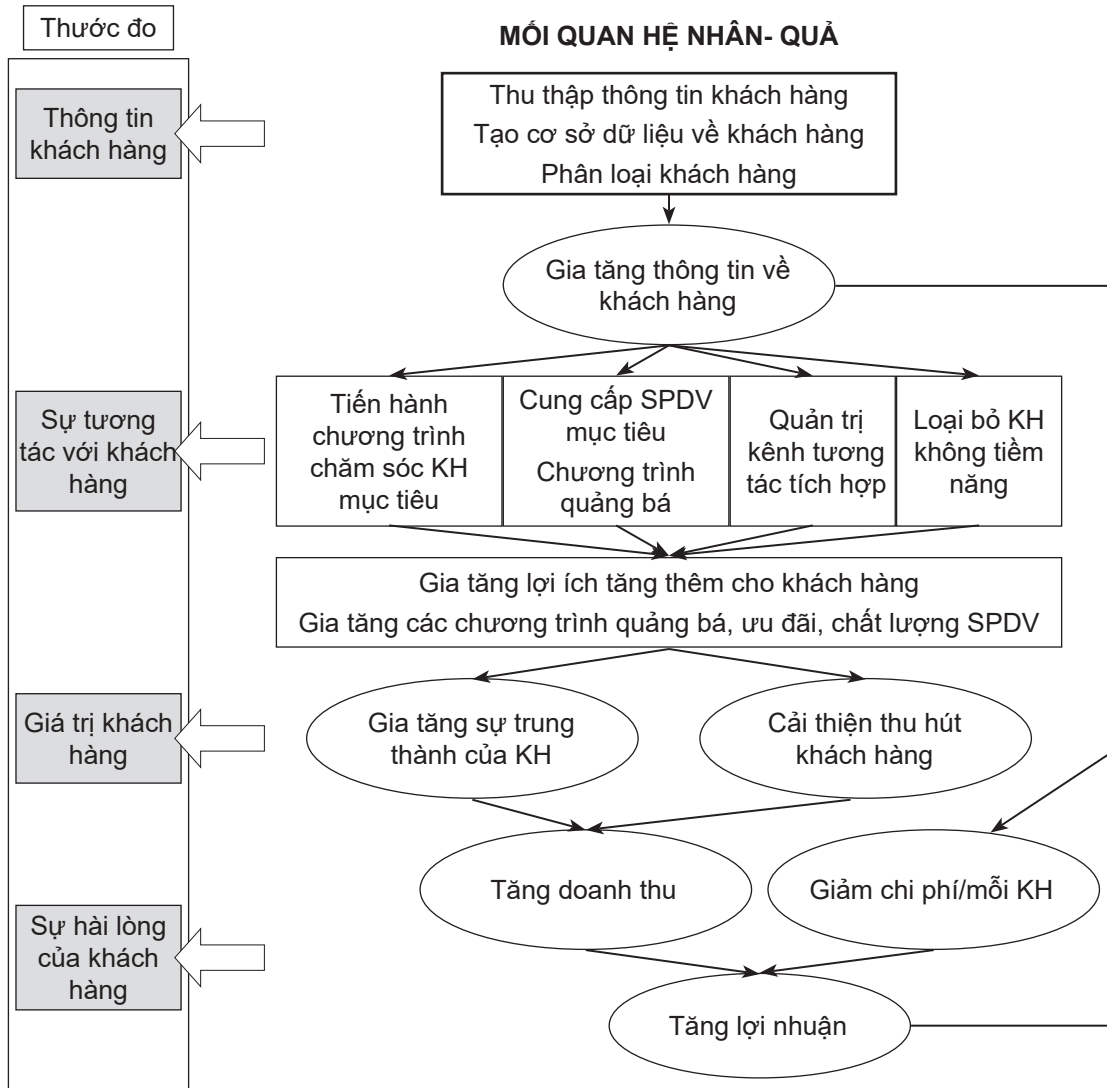
Có nhiều kênh giao tiếp được phát triển để tương tác với khách hàng một cách có hiệu quả như liên lạc với nhân viên hoặc lãnh đạo ngân hàng trực tiếp hoặc qua mail, điện thoại... Số lượng giao dịch càng nhiều, giá trị giao dịch càng cao và mức độ thường xuyên hoạt động của các tài khoản ngân hàng thể hiện được chiến lược CRM đã giúp ngân hàng duy trì, xây dựng và ngày

**Bảng 1. Thước đo thông tin khách hàng**

Mục tiêu	Chỉ tiêu đánh giá
Thu thập thông tin KH	Cơ cấu KH theo đối tượng KH, theo hoạt động (%)
Phân tích dữ liệu KH	Số lượng KH truy cập trang web mỗi ngày (No.)
Thu hút KH mới	Số lượng KH giao dịch tại NH mỗi ngày (No.)
Thấu hiểu nhu cầu KH	Tỷ lệ doanh thu/số nhân viên (%)
Nâng cao trình độ, chuyên môn của nhân viên	Năng lực công nghệ (No.)
Cải thiện kỹ thuật CRM	Tần suất thường xuyên nâng cấp phần mềm (No.)
Dịch vụ bảo mật	Sự đầu tư vào việc Nghiên cứu & phát triển sản phẩm (\$)
	Mức độ bảo mật, an toàn (%)



Sơ đồ 2. Mối quan hệ nhân quả giữa các nhân tố trọng yếu trong quy trình CRM



càng mở rộng mối quan hệ với khách hàng.

**Thứ ba, về giá trị khách hàng**

Giá trị khách hàng được đánh giá như là lợi ích hữu hình và vô hình gặt hái được từ các hoạt động CRM. Sự trung thành của khách hàng thể hiện ở mối quan hệ giao dịch lâu dài, khả năng tăng quy mô và đa dạng của giao dịch, khả năng tuyên truyền, vận động người khác sử dụng dịch vụ của ngân hàng. Sự trung thành của khách hàng làm tăng lợi nhuận thông qua tăng doanh thu, giảm chi phí thu hút, phục vụ khách

**Bảng 2. Thước đo sự tương tác với khách hàng**

Mục tiêu	Chỉ tiêu đánh giá
Đáp ứng tốt yêu cầu KH	Số chiến dịch quảng cáo (No.) Tổng chi phí cho việc quảng cáo (\$) Mức độ thường xuyên cập nhật thông tin (No.)
Phối hợp quy trình KD	Số lượng phương thức thanh toán (No.)
Nâng cao trình độ quản lý kênh tương tác với KH	Số lượng kênh trả lời yêu cầu của KH (No.) + Kênh truyền thống: <i>thư, fax, điện thoại</i> + Kênh mới: <i>Trung tâm tư vấn (Call centers), Trung tâm dịch vụ, trang web, dịch vụ tư vấn trực tuyến</i> Tổng chi phí cho quản lý kênh tương tác (\$)
Tối đa hóa hiệu quả HĐ	Thời gian trung bình phục vụ yêu cầu của KH (No.)
Cá nhân hóa dịch vụ và sản phẩm	Tần suất giao dịch của khách hàng (No.) Mức độ đa dạng sản phẩm Thông tin chi tiết sản phẩm Biến động doanh thu của nhóm sản phẩm phổ biến.



hàng và giảm độ nhạy của khách hàng về giá.

**Bảng 3. Thước đo giá trị khách hàng**

Mục tiêu	Chỉ tiêu đánh giá
Thúc đẩy thói quen tiêu dùng của KH	Số lượng KH trung thành (No.) Thời gian KH quan hệ giao dịch với NH
Tăng lợi nhuận	Lợi nhuận ròng (\$); Doanh thu thuần (\$) Tổng tài sản/tổng nhân viên (\$) Lợi nhuận/tổng nhân viên (\$) Dư nợ cho vay; HĐV/tổng nhân viên (\$)
Nâng cao dịch vụ chăm sóc và hỗ trợ KH	Kênh giao diện Khả năng sử dụng; Mức độ thu hút
Xây dựng mối liên hệ với KH	Định hướng hiệu quả Nội dung nghiên cứu; Cấu trúc phù hợp

**Bảng 4. Thước đo Sự hài lòng của khách hàng**

Mục tiêu	Chỉ tiêu đánh giá
Nâng cao chất lượng dịch vụ	Uy tín, thương hiệu (%) Chất lượng dịch vụ (%) (đáp ứng yêu cầu KH) Số lượng yêu cầu của KH hàng ngày (No.)
Xây dựng mối quan hệ với KH	Mức độ hài lòng của KH (%): Sự đảm bảo: <i>Kỹ năng và trình độ của nhân viên CRM truyền niềm tin và tự tin cho KH</i> Độ tin cậy: <i>Khả năng thực hiện các dịch vụ đã cam kết một cách độc lập và chính xác</i> Đồng cảm: <i>Quan tâm, chú ý đến từng cá nhân KH</i> Sự đáp lại: <i>Sẵn sàng hỗ trợ KH và cung cấp dịch vụ nhanh chóng</i> Hữu hình: <i>Cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật hiện đại và sự xuất hiện của nhân viên</i>

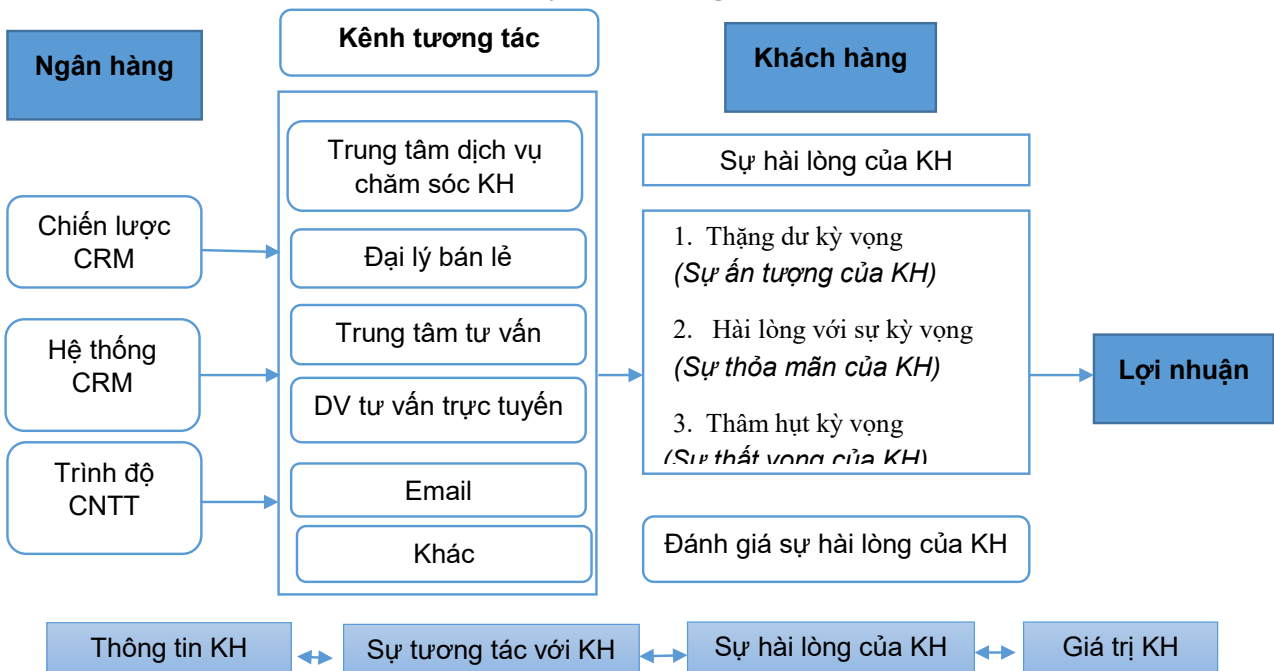
**Thứ tư, về sự hài lòng của khách hàng**

Đánh giá sự hài lòng của khách hàng là một trong những bước quan trọng nhất của mô hình được thực hiện bởi lẽ mục tiêu cốt lõi cuối cùng của CRM là khách hàng thỏa mãn với sản phẩm dịch vụ (SPDV) mà ngân hàng cung cấp.

Để đánh giá được chỉ tiêu này cần dựa trên tổng hợp tất cả những chỉ tiêu trên, về số lần giao dịch, mức độ thường xuyên giao dịch, những phản hồi của khách hàng, sự tương tác, trao đổi thông tin giữa ngân hàng và khách hàng thông qua việc sử dụng các phiếu hỏi, các phiếu đánh giá để thu thập, lấy ý kiến trực tiếp từ khách hàng.

Trong 4 thước đo của BSC thì thước đo Sự hài lòng của khách hàng quan trọng nhất bởi vì sự thỏa mãn của khách hàng được liên kết trực tiếp với lợi nhuận của ngân hàng (Sơ đồ 3).

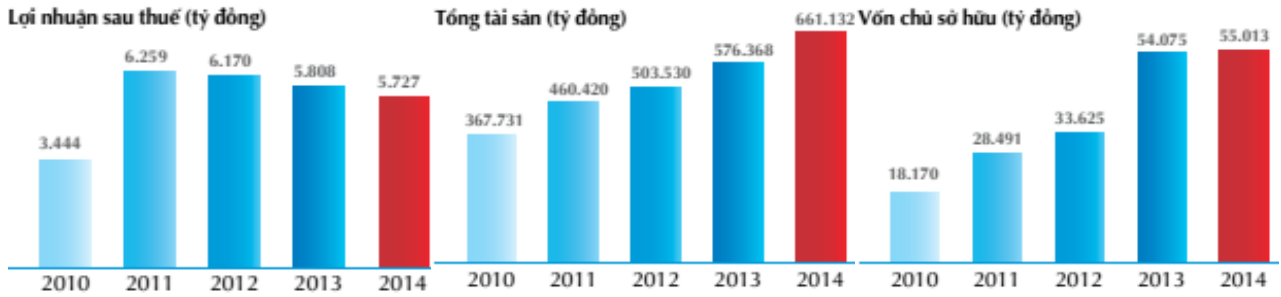
**Sơ đồ 3. Quy trình đánh giá của CRM**







**Biểu đồ 1. Một số chỉ tiêu tài chính cơ bản của VietinBank (2010-2014)**



Nguồn: Báo cáo thường niên của VietinBank năm 2014

**2. Ứng dụng CRM tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam**

Với sứ mệnh là ngân hàng số 1 của hệ thống ngân hàng Việt Nam, cung cấp SPDV tài chính ngân hàng hiện đại, tiện ích, tiêu chuẩn quốc tế, HĐKD của VietinBank luôn hướng đến khách hàng; hướng đến sự an toàn, hiệu quả và bền vững. Đây cũng chính là những giá trị cốt lõi, những triết lý kinh doanh mà VietinBank luôn tâm niệm- *Sự thành công của khách hàng là sự thành công của VietinBank*- Khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động của VietinBank, VietinBank cam kết mang đến những SPDV chất lượng cao và phong cách phục vụ chuyên nghiệp, nhiệt tình; một VietinBank duy nhất đáp ứng tốt

nhất mọi nhu cầu phù hợp của khách hàng với tiêu chí “*Nâng giá trị cuộc sống*”. Năm 2014 đánh dấu nhiều kết quả kinh doanh khá ấn tượng của VietinBank, khẳng định uy tín và thương hiệu mạnh của VietinBank trên thị trường trong bối cảnh áp lực cạnh tranh gia tăng. VietinBank tiếp tục đứng vững ở vị trí là NHTMCP có vốn chủ sở hữu (gần 55 nghìn tỷ đồng) và vốn điều lệ (hơn 37 nghìn tỷ đồng) cao nhất ngành Ngân hàng Việt Nam.

**2.1. Chính sách CRM của VietinBank**

Nhận thức được lợi ích của hệ thống CRM có thể mang lại cho Ngân hàng như cải thiện dịch vụ khách hàng thông qua sự thấu hiểu về khách hàng và các tương

tác của khách hàng với ngân hàng; tăng doanh thu thông qua bán chéo sản phẩm; tự động hóa các giao dịch khách hàng; cải thiện năng suất của giao dịch viên, năm 2011, VietinBank đã triển khai dự án Dự án CRM, lựa chọn nhà cung cấp giải pháp cho hệ thống CRM, nằm trong chiến lược phát triển công nghệ thông tin của VietinBank giai đoạn 2010-2015.

Dự án “Quản lý thông tin Quan hệ khách hàng” (VCRM) là một trong những dự án trọng điểm trong năm 2013 của VietinBank nhằm xây dựng công cụ thống nhất quản lý thông tin, hỗ trợ hoạt động bán hàng và quản lý rủi ro đối với từng khách hàng. Với quy mô lớn, hệ thống VCRM nhằm đạt được các yêu cầu quản lý thông tin, cơ sở dữ liệu khách

**Bảng 5. Những thông tin cụ thể mỗi Khối/Phòng ban theo dõi và quản lý**

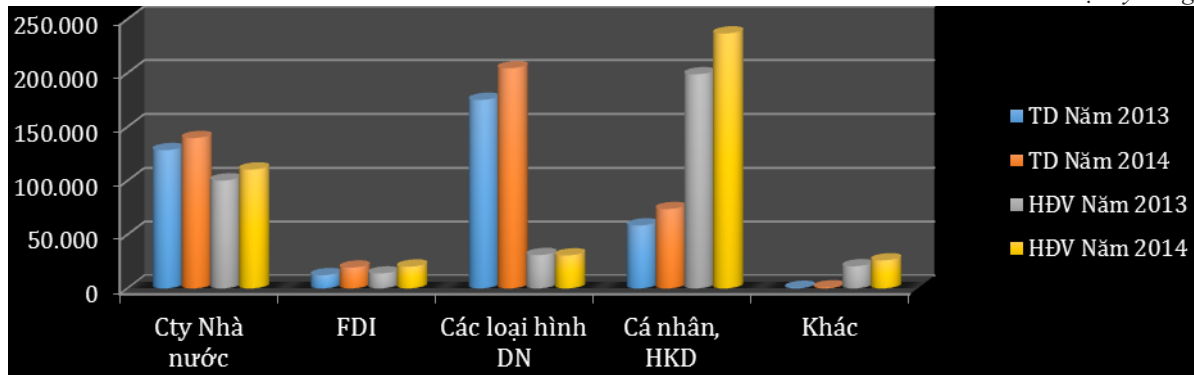
Khối/ Phòng ban	Thông tin theo dõi
Khối Khách hàng doanh nghiệp/ Khối Bán lẻ	Số dư, chi nhánh, thông tin cơ bản về khách hàng và ngành nghề hoạt động (đối với khách hàng doanh nghiệp), tài sản bảo đảm, tình trạng nợ vay, tình trạng nợ tại các ngân hàng khác, chi phí liên quan đến một khách hàng (một hồ sơ thông tin khách hàng, số CIF- Customer Information File).
Khối Tài chính	Đánh giá hiệu quả lợi nhuận và doanh thu theo khách hàng, theo sản phẩm.
Khối Rủi ro	Quản lý danh mục khách hàng theo ngành nghề, đối tượng để phục vụ cho mục đích quản trị rủi ro và tuân thủ, quản lý mức độ rủi ro, các chỉ số rủi ro của khách hàng và danh mục cho vay.
Khối Kiểm soát và phê duyệt tín dụng	Chất lượng tín dụng, khả năng trả nợ của khách hàng.
Khối Dịch vụ	Quản lý danh mục SPDV

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp



**Biểu đồ 2. Huy động vốn và dư nợ tín dụng theo nhóm khách hàng tại VietinBank (2013-2014)**

Đơn vị: Tỷ đồng



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ BCTC VietinBank đã kiểm toán (2013-2014)

hàng như cập nhật, đa chiều, tập trung, chia sẻ và liên thông. Tính đến hết quý IV/2014, 100% Chi nhánh của VietinBank đã tham gia cập nhật thông tin khách hàng.

VietinBank mới chỉ xây dựng một hệ cơ sở dữ liệu chung cho việc tìm hiểu thông tin về khách hàng và chia sẻ nó giữa các bộ phận marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng khai thác. Một vấn đề là hiện nay tại Trụ sở chính của VietinBank, mỗi Khối/ Phòng ban có hệ thống quản trị riêng, chỉ theo dõi một vài thông tin cụ thể về khách hàng liên quan đến mảng nghiệp vụ của mình mà chưa có sự tích hợp thành một hệ thống thống nhất cho toàn Ngân hàng. Hơn nữa, VietinBank chưa có một bộ

phận CRM riêng trong tổ chức của mình.

**2.2. Đánh giá hiệu quả CRM của VietinBank thông qua các thước đo của công cụ thể điểm cân bằng**

**2.2.1. Thông tin và giá trị khách hàng**

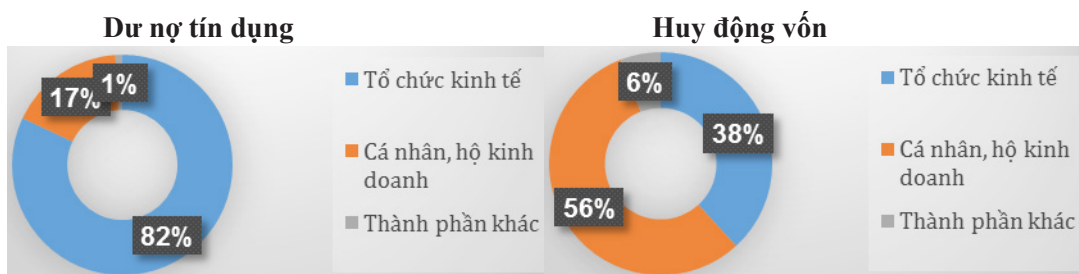
**a. Cơ cấu khách hàng**

Xét về khía cạnh huy động vốn, nhóm khách hàng cá nhân, hộ kinh doanh đóng góp đáng kể nhất vào số dư huy động của VietinBank, năm 2014 đạt 236.752 tỷ đồng, vượt hơn hẳn năm 2013 với chênh lệch xấp xỉ 40 nghìn tỷ đồng (tỷ trọng chiếm khoảng 55- 56% trong cơ cấu nhóm khách hàng theo huy động vốn). Ngược lại, xét về lĩnh vực

tín dụng thì nhóm khách hàng tổ chức kinh tế (gồm công ty Nhà nước, doanh nghiệp FDI và các loại hình doanh nghiệp) chiếm ưu thế với tỷ trọng trên 80% tổng dư nợ tín dụng, năm 2013 đạt khoảng 316 nghìn tỷ đồng và năm 2014 đạt trên 363 nghìn tỷ đồng. Trong khi đó, nhóm khách hàng cá nhân và hộ kinh doanh chỉ chiếm 16-17% tổng dư nợ. Ngoài những nhóm khách hàng truyền thống là tổ chức kinh tế, cá nhân và hộ kinh doanh thì hiện tại, VietinBank đang triển khai **nhóm Khách hàng ưu tiên**- các khách hàng cá nhân thân thiết, gắn bó có quan hệ tiền gửi hoặc tiền vay tại ngân hàng và được ngân hàng xếp hạng trên hệ thống. Khách hàng ưu tiên sẽ được phục vụ tại các điểm giao

dịch, có chuyên viên quản lý quan hệ khách hàng riêng, có website thông tin riêng, được mời tham dự các sự

**Biểu đồ 3. Tỷ trọng huy động vốn và dư nợ tín dụng theo nhóm khách hàng tại Vietinbank năm 2014**



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp



kiện đặc biệt, được miễn phí và hưởng nhiều chính sách ưu đãi khi sử dụng SPDV ngân hàng và các giá trị gia tăng khác.

*b. Năng lực công nghệ và bảo mật*

VietinBank đã đầu tư hệ thống công nghệ bảo mật tiên tiến theo chuẩn quốc tế dành cho dịch vụ ngân hàng điện tử của khách hàng và cam kết đảm bảo an toàn, bảo mật tối đa cho các giao dịch trực tuyến của khách hàng. Ra mắt phiên bản dành cho thiết bị di động từ 15/11/2013, phiên bản Mobile đầu tiên trong hệ thống website tài chính ngân hàng Việt Nam, cùng với việc không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng cả về nội dung lẫn kỹ thuật web, [www.vietinbank.vn](http://www.vietinbank.vn) luôn nỗ lực hỗ trợ khách hàng và cổ đông một cách nhanh chóng, dễ dàng, tiện lợi. Hệ thống CRM của VietinBank đã phát huy hiệu quả tối đa khi được tích hợp với các giải pháp kỹ thuật và công nghệ thông tin.

*c. Số lượng khách hàng truy cập trang web*

Theo thống kê độc lập và tin cậy của Google Analytics, lượng truy cập vào website của VietinBank không ngừng tăng trưởng trong thời gian qua. Ngân hàng đã từng chứng kiến mốc kỷ lục là vượt mốc 200 nghìn lượt truy cập mỗi tuần vào tháng 12/2012. Trong giai đoạn 2013-2014 thì bình quân 1 truy cập đọc trên 4 trang web, thời gian lưu lại trên website trung bình hơn 4 phút. Các độc giả của [vietinbank.vn](http://vietinbank.vn) đến từ hơn 100 quốc gia và vùng

**Bảng 6. Chỉ tiêu đánh giá giá trị khách hàng mang lại cho VietinBank (2013-2014)**

CHỈ TIÊU (tỷ đồng)	31/12/2013	31/12/2014
LNST	5.808	5.727
Tổng thu nhập HĐKD	21.783	21.031
Tổng tài sản/Tổng nhân viên	28,98	33,41
LNST/Tổng nhân viên	0,29	0,29
Tổng dư nợ/Tổng nhân viên	23,14	27,43
Tổng VHD/Tổng nhân viên	25,73	30,07
Tổng thu nhập HĐKD/Tổng nhân viên	1,10	1,06

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp và tính toán.*

lãnh thổ trên toàn thế giới, trong đó các quốc gia có lượng truy cập nhiều nhất, ngoài Việt Nam, phải kể đến là Mỹ, Đức, Nhật, Hàn Quốc, Singapore, Philippin, Anh, Úc, Trung Quốc, Pháp, Tiệp. Tính bình quân mỗi năm, website VietinBank đăng tải trên 3.000 tác phẩm và được Google chấm điểm 6/10.

*d. Giá trị khách hàng mang lại cho VietinBank*

Giá trị mà khách hàng mang lại cho VietinBank- cũng là điều mà ngân hàng mong đợi- đó là sự gia tăng của hiệu quả hoạt động kinh doanh mà cụ thể hơn là nguồn thu nhập và lợi nhuận qua các năm. Mặc dù tổng thu nhập và lợi nhuận sau thuế của VietinBank có xu hướng giảm nhẹ trong năm 2014 so với 2013, nhưng các chỉ tiêu đánh giá khác như tổng dư nợ/tổng nhân viên và tổng VHD/tổng nhân viên lại có xu hướng tăng lên. Điều này cho thấy những giao dịch giữa khách hàng với VietinBank đang có xu hướng tăng lên cả về số lượng và quy mô. Chỉ tiêu Lợi nhuận sau thuế/tổng nhân viên duy trì ở mức 0,29 tỷ đồng, nhưng tổng thu nhập/tổng nhân viên lại giảm nhẹ. Nguyên nhân là do sự giảm

sút của mức thu nhập cùng với sự gia tăng quy mô nhân sự tại VietinBank. Nhìn chung, những giá trị mà khách hàng mang lại cho VietinBank là tương đối ổn định và được kỳ vọng tăng mạnh trong thời gian tới.

*2.2.5. Sự tương tác với khách hàng*

*a. Chiến dịch quảng cáo và mức độ cập nhật thông tin*

Hoạt động thông tin truyền thông của VietinBank được đổi mới mạnh mẽ và toàn diện, đa dạng và phong phú, trên cả 4 mảng chính là Quan hệ truyền thông với báo chí, với nhà đầu tư, khách hàng; Truyền thông marketing SPDV; Truyền thông thương hiệu; Truyền thông nội bộ. Nhờ sự hợp tác chặt chẽ với các **kênh truyền hình** có uy tín và đông người xem, như VTV1, VTC1, VITV, InforTV, ATV mà sự hiện diện của VietinBank trên các phương tiện thông tin đại chúng luôn đạt tần suất cao và sự định hướng dư luận, bảo vệ thương hiệu, xử lý khủng hoảng cũng rất hiệu quả. Năm 2011, VietinBank đã được Media Tenor International đánh giá là “Ngân hàng có độ phủ truyền thông tốt nhất” tại Việt Nam. Với định



hướng đẩy mạnh hoạt động bán lẻ, trung bình trong một năm, VietinBank thực hiện truyền thông cho hơn 40 chương trình, phối hợp xây dựng hàng trăm ấn phẩm truyền thông, hàng chục quảng cáo truyền hình và phát thanh. Năm 2013, VietinBank đã triển khai hầu hết các **công cụ truyền thông điện tử** cập nhật, hiện đại như email marketing, SMS, smartphone marketing, quảng cáo banner theo mạng, quảng cáo trên mạng xã hội, tối ưu công cụ tìm kiếm, ứng dụng QR code, poster điện tử. Website VietinBank thực sự trở thành nền tảng cho các chiến dịch marketing online với công cụ tìm kiếm được tối ưu hóa, được xếp thứ 2 trong hệ thống website ngành ngân hàng Việt Nam. VietinBank đặc biệt chú ý đến hình thức PR online, do đó, mức độ cập nhật thông tin của Ngân hàng được đánh giá là rất tốt.

### *b. Kênh hỗ trợ và phục vụ yêu cầu của khách hàng*

VietinBank tăng cường hỗ trợ khách hàng trên website chính thức (Onsite) của mình. Hơn nữa, dựa trên nền tảng công nghệ IP, tích hợp Internet, các công cụ Video Conference, Audio Conference và các phần mềm CRM quản lý liên quan, VietinBank đã đầu tư xây dựng thành công hệ thống *Contact Center (Trung tâm hỗ trợ khách hàng)* đạt tiêu chuẩn quốc tế, một bước tiến phát triển cao so với Call Center, nhằm mục đích phục vụ tất cả yêu cầu về dịch vụ tài chính ngân hàng của khách hàng một cách nhanh chóng,

chuyên nghiệp, hiện đại, hiệu quả thông qua một đầu mối trao đổi thông tin tập trung, thống nhất và tức thời giữa khách hàng với VietinBank.

### *c. Mức độ đa dạng sản phẩm*

Mức độ đa dạng hóa sản phẩm đạt trung bình bởi Ngân hàng chủ yếu cung cấp và cải tiến các sản phẩm dịch vụ truyền thống hiện có. Song hiện nay, hướng đến mục tiêu trở thành Thương hiệu ngân hàng bán lẻ số 1 tại Việt Nam, VietinBank cũng đã không ngừng nỗ lực nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới thực sự đẳng cấp nhằm đáp ứng cao nhất nhu cầu của khách hàng. Khách hàng có thể dễ dàng trải nghiệm dịch vụ *VietinBank iPay*- dịch vụ Ngân hàng trực tuyến- trên máy vi tính hay sử dụng ứng dụng *VietinBank iPay Mobile App* được cài đặt ở các thiết bị di động thông minh để quản lý tài khoản mọi lúc, mọi nơi với tính năng đa dạng và giao diện thông minh. Đây là một trong ba SPDV của VietinBank được lựa chọn trao danh hiệu Sao Khuê 2015. VietinBank là ngân hàng duy nhất có sản phẩm chiến thắng tại nhóm các ứng dụng tiêu biểu trên nền tảng di động và lĩnh vực các ứng dụng tiện ích cá nhân. Ngày 06/5/2015 đánh dấu sự kiện VietinBank cung cấp dịch vụ tài chính *VietinBank Premium Banking* toàn diện và đa chiều, trải nghiệm ấn tượng, khác biệt, thời thượng và giải pháp tài chính hoàn hảo nhằm gia tăng giá trị tài sản cá nhân, xứng đáng với đẳng cấp và nhu cầu của khách hàng ưu tiên.

Xác định được xu thế phát triển tất yếu của kênh Ngân hàng điện tử (E-Banking), năm 2013, VietinBank tiếp tục đầu tư, xây dựng nâng cao chất lượng các SPDV E-Banking nhằm đáp ứng nhu cầu của đa dạng các đối tượng khách hàng. Sự tin nhiệm và tin dùng dịch vụ E-Banking của khách hàng được ghi nhận trực tiếp từ những con số đánh giá về số lượng khách hàng, số lượng giao dịch và doanh số giao dịch trên kênh E-Banking ngày càng tăng nhanh qua các năm. Trong chương trình bình chọn “Ngân hàng điện tử yêu thích- My Ebank” tại địa chỉ <http://myebank.vnexpress.net> trong năm 2014 thì VietinBank được vinh dự nằm trong Top 5 Ngân hàng có dịch vụ Mobile Banking được yêu thích nhất và Top 5 Ngân hàng được quan tâm nhất tại Việt Nam do Báo điện tử VnExpress trao tặng.

### *2.2.4. Sự hài lòng của khách hàng*

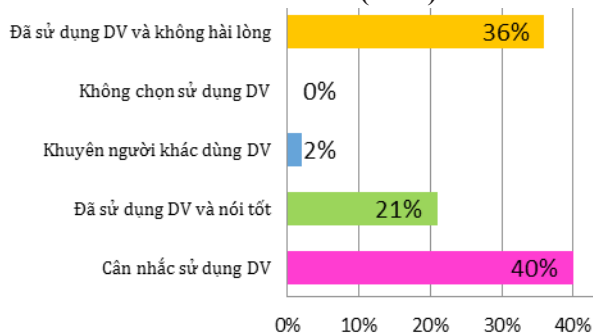
#### *a. Uy tín, thương hiệu*

VietinBank tăng cường truyền thông thương hiệu, định vị rõ hình ảnh một ngân hàng tin cậy, hiệu quả trong lòng khách hàng, nhà đầu tư và công chúng. Thương hiệu VietinBank được trao tặng nhiều danh hiệu uy tín từ các tổ chức bình chọn trong và ngoài nước như “Top 500 thương hiệu giá trị nhất thế giới ngành ngân hàng năm 2013” do tạp chí The Banker công bố; “Giải thưởng ngân hàng Việt Nam tiêu biểu do người Việt Nam bình chọn” (2013); “Thương hiệu mạnh Việt Nam” từ 2004- 2010;

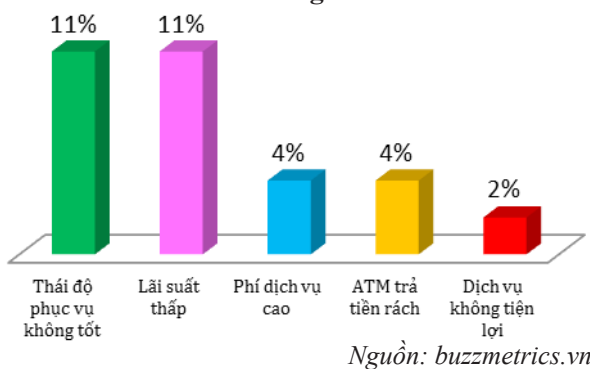




**Biểu đồ 4. Đánh giá của KH khi sử dụng SPDV của Vietinbank (2014)**

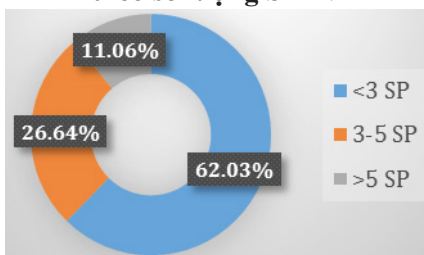


**Biểu đồ 5. Nguyên nhân khiến KH không hài lòng**

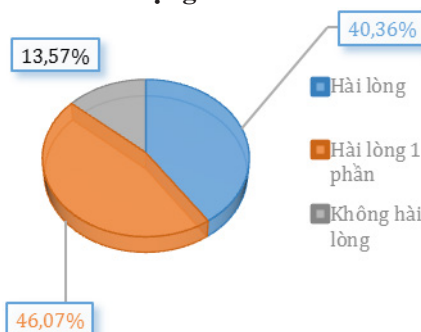


“Top 10 Thương hiệu tiêu biểu Sao Vàng Đất Việt”. Đặc biệt, VietinBank khẳng định vị thế là

**Biểu đồ 7. Tỷ trọng nhóm KHCN theo số lượng SPDV**



**Biểu đồ 8. Đánh giá của KH khi sử dụng SPDV NH**



Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả

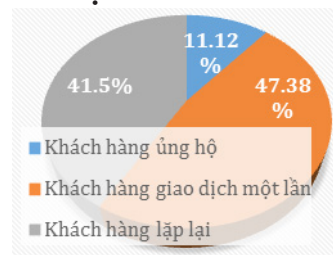
doanh nghiệp 3 năm liên tiếp trong “Top 2000 doanh nghiệp lớn nhất thế giới”.

*b. Đánh giá của khách hàng*

Trong năm 2014, trên social media, theo thống kê của Buzzmetrics, tỷ lệ được cân nhắc của VietinBank đang khá cao, nghĩa là khi khách hàng có nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng, họ sẽ có cân nhắc đến

một hoặc một số ngân hàng và nêu ý kiến của mình trên social media nhằm chia sẻ hoặc tìm kiếm lời khuyên. Tỷ lệ khách hàng hài lòng khi sử dụng dịch vụ của VietinBank và có phản hồi tốt chỉ là 21%, và không hài lòng chiếm tỷ trọng cao nhất (36%). Nguyên nhân chủ yếu là do thái độ phục vụ không tốt cùng với lãi suất tiền gửi thấp. Vì vậy, tỷ lệ khách hàng khuyến bạn bè, người thân của mình sử dụng dịch vụ tại VietinBank chỉ là 2%. Những con số này cho thấy rằng hiện tại những ấn tượng, sự hài lòng của khách hàng đối với những SPDV mà ngân hàng cũng cấp là không cao, chứng tỏ Vietinbank cần nâng cao hơn nữa hiệu quả của chiến lược CRM tại ngân

**Biểu đồ 6. Tần suất giao dịch của KHCN**



hàng.

Nhóm tác giả cũng đã tiến hành khảo sát ngẫu nhiên 250 khách hàng cá nhân của VietinBank trong giai đoạn tháng 3 năm 2015, địa bàn điều tra là các quận lớn ở Hà Nội. Dưới đây là một số kết quả sau khi nhóm thu thập và xử lý số liệu (Biểu đồ 6, 7, 8). Kết quả khảo sát thu được cũng có phản ánh xu hướng giống như thống kê của Buzzmetrics. Số khách hàng ủng hộ và lượng khách hàng có giao dịch lặp lại ở mức rất thấp, chỉ 11,12% và 41,5%. Trong tổng số 250 khách hàng tham gia khảo sát, số lượng khách hàng cá nhân sử dụng dưới 3 SPDV chiếm đa số, điều này cho thấy hoạt động bán lẻ của ngân hàng vẫn ở mức thấp bởi ngân hàng vẫn còn tập trung khá nhiều cho khách hàng doanh nghiệp vốn là các khách hàng truyền thống của mình. Số lượng khách hàng hài lòng một phần chiếm tỉ lệ cao nhất 46,07%, điều này chứng tỏ chất lượng dịch vụ của VietinBank chưa hẳn như khách hàng mong đợi. Theo đánh giá sơ bộ của nhóm tác giả, những khách hàng được khảo sát phần lớn chưa hài lòng về thời gian chờ đợi để được phục vụ, thời gian giao dịch chỉ trong giờ hành chính của ngân hàng còn chưa phù hợp với những đối



tượng khách hàng là cán bộ công chức, và quy trình còn tương đối rắc rối phức tạp. Số còn lại là khách hàng không hài lòng, chiếm 13,57%, đây thực sự là những khách hàng có nhu cầu rất cao về chất lượng, cần có những chuyên viên riêng với những kỹ năng giao dịch cao hơn để phục vụ tốt nhất những đối tượng này. Những kết quả này cho thấy rằng các chính sách nhằm thu hút, duy trì khách hàng của Vietinbank chưa hiệu quả, do đó, ngân hàng cần có nhiều biện pháp thu hút khách hàng hơn nữa để họ tham gia sử dụng SPDV của mình.

2.2.3. Giải pháp

a. Hoàn thiện quy trình CRM hiệu quả

VietinBank cần tiếp tục hoàn thiện mô hình tổ chức hoạt động hướng tới chuẩn mực và thông lệ quốc tế theo tiêu chí hàng đầu là “Hướng tới khách hàng”; nghiên cứu ứng dụng các giải pháp công nghệ hiện đại và xây dựng văn hóa VietinBank chuyên nghiệp, thân thiện, gắn kết cùng sự phát triển bền vững của khách hàng. VietinBank có thể tham khảo Sơ đồ 4 như là một quy trình CRM hiệu quả.

**Bước 1: Thu thập thông tin, xây dựng cơ sở dữ liệu (CSDL) khách hàng**

Thu thập thông tin, xây dựng

CSDL thống nhất về khách hàng là bước đầu tiên và cũng là bước nền tảng để xây dựng được một quy trình CRM hiệu quả tại VietinBank. Với tiêu chí đầy đủ, chính xác, kịp thời, có giá trị và có độ tin cậy cao, Ngân hàng sẽ thu thập và tập hợp thông tin từ nhiều nguồn để xây dựng CSDL- nơi lưu trữ tất cả thông tin cần thiết về khách hàng- giúp ngân hàng có thể dễ dàng tìm kiếm, đánh giá, phân loại khách hàng và cập nhật thông tin một cách thường xuyên, từ đó đưa ra được những quyết định phù hợp và khách quan.

**Bước 2: Phân tích CSDL khách hàng**

Từ những thông tin ban đầu thu thập được, các cán bộ VietinBank cần xử lý, phân tích được đặc trưng của khách hàng, các nhóm khách hàng liên quan, đặc điểm hành vi, thói quen của khách hàng khi bắt đầu một giao dịch. Ngân hàng có thể dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau để bước đầu phân loại khách hàng, phục vụ cho bước tiếp theo của quy trình CRM.

**Bước 3: Phân loại khách hàng và lựa chọn khách hàng mục tiêu**

Từ CSDL và kết quả phân tích, VietinBank có thể tiến hành phân loại khách hàng dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau. Phân theo

mức độ rủi ro có thể chia thành khách hàng tối ưu, khách hàng tốt, khách hàng trung bình, và khách hàng loại yếu. Ngoài ra, còn có thể dựa trên các tiêu chí phân loại như ngành nghề, mục đích sử dụng vốn hay loại hình doanh nghiệp để tiến hành phân loại khách hàng. VietinBank khi lựa chọn đối tượng khách hàng mục tiêu cho mình cũng cần phải cân nhắc, xem xét kỹ lưỡng, kiểm soát mức độ rủi ro có thể xảy ra ở một mức nhất định nhằm mục đích đảm bảo an toàn cho HĐKD của Ngân hàng.

**Bước 4: Xây dựng chính sách tương tác với khách hàng**

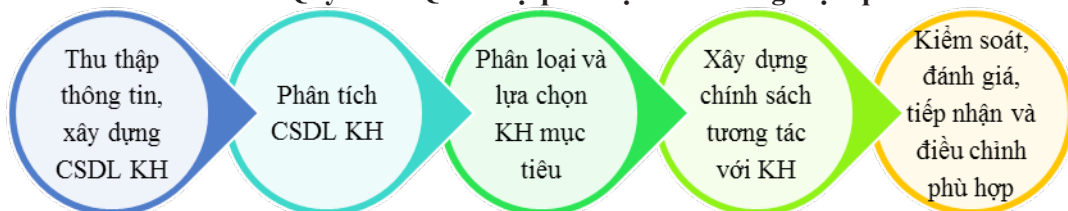
Chính sách tương tác với khách hàng bao gồm xây dựng dịch vụ hỗ trợ khách hàng, PR, những chương trình có tính thường xuyên và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra, việc cá nhân hóa khách hàng cũng cần được chú ý, việc tương tác với khách hàng có thể diễn ra bằng nhiều phương pháp như gặp gỡ trực tiếp, qua điện thoại, qua email hoặc cũng có thể qua những cuộc khảo sát, lấy ý kiến khách hàng toàn hệ thống. Từ đó, sẽ đem lại cho khách hàng cảm giác được trân trọng và góp phần thúc đẩy mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa hai bên.

**Bước 5: Kiểm soát, đánh giá, tiếp nhận phản hồi và điều**

**chỉnh phù hợp**

VietinBank cần thường xuyên trao đổi thông tin với khách hàng

Sơ đồ 9. Quy trình Quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả



Nguồn: igtvietnam.com



thông qua nhiều hình thức như hội nghị khách hàng; các chương trình quảng cáo, khuyến khích trương SPDV; tổ chức các cuộc thăm dò, điều tra nhu cầu của khách hàng; thiết lập đường dây nóng. Thông qua đó, Ngân hàng truyền tải đến khách hàng thông tin về SPDV, xử lý các yêu cầu của khách hàng và thu thập các ý kiến phản hồi cũng như khiếu nại của khách hàng liên quan đến các mặt hoạt động ngân hàng. VietinBank cũng cần thiết lưu trữ dữ liệu thông tin tập trung về khách hàng để thuận tiện phục vụ hoạt động trao đổi với khách hàng.

VietinBank nên coi khiếu nại của khách hàng là tín hiệu để ngân hàng không ngừng cải thiện chất lượng SPDV. Nhiều nhân viên ngân hàng, thậm chí là cán bộ quản lý cảm thấy lo ngại, sợ hoặc không thích khách hàng khiếu nại, hoặc khi tiếp nhận ý kiến khiếu nại thì không xác định trách nhiệm hay thiện chí giải quyết. Đây là một quan điểm sai lầm, bởi lẽ ngoài việc có cơ hội chỉnh sửa, cải tiến quy trình cung cấp dịch vụ thì chính việc giải quyết tốt khiếu nại của khách hàng vẫn đem lại cơ hội cho ngân hàng giữ chân khách hàng, đồng thời hạn chế được sự lan truyền thông tin xấu do khách hàng không được ngân hàng giải quyết khiếu nại thì đem sự không hài lòng của mình nói với những người khác.

*b. Nâng cao trình độ và chất lượng chăm sóc khách hàng của nhân viên ngân hàng*

Kỹ năng giữ và phát triển khách hàng không chỉ nằm trong phạm vi của CRM hay bộ phận tiếp

thị mà nên dần chuyển sang đến tất cả các phòng ban của VietinBank, nhằm phát triển các dịch vụ khách hàng, tạo mối liên hệ mật thiết giữa khách hàng với ngân hàng. Tất cả các bộ phận của VietinBank phải đảm bảo khách hàng được chăm sóc từ khi bước vào ngân hàng để giao dịch. Bộ phận bảo vệ, tiếp tân là những người đầu tiên khách hàng tiếp xúc, các cử chỉ ân cần, hướng dẫn khách hàng sẽ tạo ấn tượng đối với khách hàng. Các bộ phận nghiệp vụ như bộ phận tiền gửi, kế toán, kinh doanh tư vấn và thực hiện các dịch vụ cho khách hàng một cách nhanh chóng, nhân viên các bộ phận này quyết định việc duy trì và phát triển mối quan hệ mật thiết với khách hàng. Tuy nhiên, trên hết phải là sự chân tình gắn bó của cán bộ VietinBank với khách hàng mới có thể giữ chân các khách hàng truyền thống được, hay đặc biệt hơn là sự chia sẻ chân thành trong những bức thư của Ban lãnh đạo ngân hàng gửi tới các khách hàng có quan hệ với ngân hàng vào thời khắc khó khăn. Như vậy, trước hết phải đào tạo cho đội ngũ cán bộ làm việc có tâm, trách nhiệm, hiểu sâu hoạt động của khách hàng, biết “chọn mặt gửi vàng” cùng nhau hướng tới tương lai. Một số giải pháp cụ thể để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như:

*Nâng cao hiểu biết về CRM và ý thức hướng tới khách hàng cho nhân viên:* Các nhân viên cần được đào tạo từ giọng điệu, tới ngôn ngữ, thể hiện sự chân thành, thân thiện, tuân thủ theo quy tắc và bảo vệ uy tín của VietinBank.

Các khóa học này sẽ là các khóa học ngắn ngày, có thể thực hiện dưới hình thức mời chuyên gia về làm hội thảo, hay tổ chức các lớp tập huấn ngắn hạn.

*Nâng cao trình độ công nghệ thông tin cho các nhân viên trong ngân hàng:* VietinBank có thể thực hiện mở lớp đào tạo định kỳ, hoặc thuê các chuyên gia đào tạo trực tiếp. Một cách nhanh và tiết kiệm hơn, đó là đào tạo cho cán bộ công nghệ thông tin của Ngân hàng, sau đó các nhân viên chuyên sâu này sẽ trực tiếp giảng dạy lại cho các nhân viên trong Ngân hàng. Vì công nghệ thì luôn đổi mới nên các khóa học này cần phải được thực hiện kịp thời, và thường xuyên hơn.

*Đối với các nhân viên quan hệ khách hàng:* Trực tiếp thực hiện công việc tổng hợp và phân tích xử lý, quản lý dữ liệu, cần có những khóa đào tạo chuyên sâu như về nghiên cứu thị trường, đánh giá thị trường, kỹ năng xây dựng bảng hỏi, kỹ năng giao tiếp, khai thác thông tin và xử lý tình huống. Thêm vào đó, cũng cần đào tạo thêm cho các nhân viên này kiến thức về tổng hợp và phân tích dữ liệu, sử dụng các công cụ trợ giúp thống kê.

*Đối với ban lãnh đạo của VietinBank:* Ban lãnh đạo cần xây dựng được quy chế hoạt động quy định cho từng bộ phận, quy định chặt chẽ về quy trình thực hiện trong giao dịch với khách hàng, phải phổ biến cụ thể tới toàn nhân viên, coi đó là nét văn minh và từng bước trở thành văn hóa của ngân hàng. Để củng cố cho việc nâng cao chất lượng nhân lực trong cả chuyên môn và



kỹ năng đạo đức, Ban lãnh đạo cũng cần có những chính sách mới hỗ trợ như xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, cạnh tranh, giúp các nhân viên có khả năng phát huy năng lực và thăng tiến trong công việc. Cần thực sự tin tưởng và giao quyền cho nhân viên, nhằm tận dụng tối đa năng lực của nhân viên, giảm sự chùng chေo, mất thời gian trong công việc, phù hợp với phương thức giao dịch một cửa.

Một phương thức hiệu quả là sử dụng “*Khách hàng bí ẩn*” để thu thập những đánh giá của họ về thái độ, kỹ năng, trình độ... của lãnh đạo/ nhân viên ngân hàng bởi những thông tin từ họ là những bằng chứng hữu ích để phục vụ công tác quản lý nhân sự và đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng. Ngân hàng có thể cử chính cán bộ của mình đóng vai, nhưng cũng có thể thuê ngoài (Outsourcing) bảo đảm tính khách quan hơn. Các “khách hàng bí ẩn” đòi hỏi phải tiến hành giao dịch thật về SPDV nào đó, có khả năng diễn xuất và xử lý tình huống tốt. Những giao dịch đánh giá phải đảm bảo tính bí mật tuyệt đối, tức là nhân viên ngân hàng không bao giờ biết được vị khách này đang đánh giá mình. Mọi giao dịch đánh giá nếu bị nhân viên ngân hàng phát hiện đều phải hủy bỏ và thay thế bằng một khách hàng đánh giá mới với kịch bản hoàn toàn khác.

Tất cả những báo cáo của các nhân viên trong vai “khách hàng bí ẩn” đều được ghi chép cẩn thận dựa trên khả năng quan sát, kết hợp với những đoạn ghi âm, chụp ảnh hay video có thể đối

chứng. Sau đó kết quả sẽ được tổng hợp, so sánh và phân tích bằng những phần mềm thống kê chuyên biệt để đưa ra các tiêu chí đánh giá, phân loại nhân viên, phân loại phòng giao dịch... từ đó, có những báo cáo nhận định cụ thể và hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo gửi về cho Lãnh đạo Chi nhánh, các Phòng, Ban liên quan tại Trụ sở chính. Đây được coi là công cụ thân thiện của ngân hàng để xác định với cán bộ nhân viên rằng họ luôn bị kiểm tra và đánh giá bất cứ lúc nào, chính vì vậy mà thúc đẩy họ luôn nỗ lực phấn đấu. Với những cán bộ nhân viên có năng lực thì việc phát hiện ra những ưu điểm để ghi nhận, khen thưởng sẽ làm họ gắn kết bền chặt hơn với ngân hàng.

### *c. Phát triển bền vững SPDV ngân hàng theo hướng đa dạng hóa và khác biệt hóa*

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, cuộc cạnh tranh giữa các NHTM ngày càng mạnh mẽ; do đó, để có thể đạt được mục tiêu và chiến thắng đối thủ, dành được ưu tiên của khách hàng khi lựa chọn SPDV ngân hàng, VietinBank phải tạo ra những lợi thế cạnh tranh, đem lại cho khách hàng những giá trị mà họ thực sự coi trọng. VietinBank cần nâng cao chất lượng SPDV, đa dạng hóa các sản phẩm, nâng cao công tác chăm sóc khách hàng, nắm bắt xu hướng thị trường để nghiên cứu phát triển danh mục SPDV đa dạng, linh hoạt, phù hợp với đặc thù từng địa bàn kinh doanh và phân khúc khách hàng. Nhằm đáp ứng tốt nhất, đem

lại sự hài lòng và thỏa mãn cho khách hàng, góp phần thu hút khách hàng mới, gia tăng doanh số, đồng thời nâng cao vị thế, thương hiệu ngân hàng so với đối thủ cạnh tranh thì VietinBank nên chủ động đầu tư cho nghiên cứu thị trường, thu thập và xử lý các thông tin thị trường để tích cực tìm kiếm, phân tích, nắm bắt kịp thời những nhu cầu tiềm ẩn của đa dạng đối tượng khách hàng nhằm phát triển các chủng loại, sản phẩm mới có tính sáng tạo và tính ưu việt. Hơn nữa, VietinBank cần theo dõi thường xuyên, đánh giá hiệu quả hoạt động của danh mục để đưa ra các quyết định kịp thời loại bỏ những sản phẩm kém hiệu quả, tập trung đầu tư vào những sản phẩm có tiềm năng, đáp ứng tốt hơn các nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.

### *d. Hoàn thiện kênh tiếp cận và tương tác*

Một giải pháp đặc biệt và trở thành một vũ khí chiến lược giúp các ngân hàng có thể vượt qua các đối thủ cạnh tranh để giành lấy ưu thế trên thị trường chính là cách thức quảng cáo, truyền thông cho sản phẩm. VietinBank nên quan tâm sâu sắc đến việc truyền tải thông điệp, hình ảnh thương hiệu, SPDV một cách sinh động thông qua các kênh quảng cáo tận dụng sự tiến bộ của công nghệ như:

- Quảng cáo màn hình LED đường phố: với màu sắc, hình ảnh sống động, thông điệp ngắn gọn, dễ nhớ cùng địa điểm đẹp.
- Quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng như tivi,





radio...

- Support Online- công cụ chat trực tuyến và email hỗ trợ khách hàng ngay tại Website của ngân hàng

- Tạo tài khoản trên các social media như Google Plus, Twitter, YouTube, Facebook để cập nhật thông tin cho khách hàng về các sản phẩm mới, các chương trình khuyến mại và nhận các ý kiến phản hồi, thắc mắc của khách hàng. Đây là hình thức mới trong truyền bá và tiếp cận hình ảnh của mình tới khách hàng.

Trang social media của VietinBank có thể truyền tải đến cộng đồng mạng với 3 chủ đề: *“Kết nối bạn bè”*: Các chương trình giao lưu, cuộc thi hấp dẫn với mục đích xây dựng cộng đồng mạng yêu thích ngân hàng. *“Chia sẻ cuộc sống”*: Giới thiệu các hoạt động từ thiện, giới thiệu về con người ngân hàng, văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc nhằm làm cho cộng đồng mạng hiểu rõ hơn về chân dung, về hình ảnh một Ngân hàng năng động và đóng góp nhiều cho xã hội và cộng đồng.

*“Phục vụ khách hàng”* tập trung vào các thông tin về SPDV, quảng cáo và thúc đẩy việc bán hàng qua mạng.

Khi tạo hình ảnh đẹp, gây ấn tượng tốt cho khách hàng về chất lượng, tiện ích của các SPDV ngân hàng hiện đại và thái độ phục vụ nhiệt tình của nhân viên ngân hàng thì chính khách hàng sẽ trở thành các cán bộ Marketing gián tiếp cho ngân hàng bằng

cách giới thiệu cho bạn bè, người thân về ngân hàng.

*e. Lựa chọn phần mềm công nghệ CRM phù hợp*

Hiện có nhiều nhà cung cấp giải pháp CRM trên thị trường với những sản phẩm tích hợp đa dạng tính năng, phù hợp với mọi yêu cầu của ngân hàng. Một số tiêu chí có tính định hướng trước khi quyết định lựa chọn phần mềm CRM mà VietinBank nên cân nhắc là:

- Phần mềm phải phù hợp với chiến lược CRM mà ngân hàng đã xây dựng.
- Những nội dung của CRM được thể hiện trong phần mềm phải đầy đủ các công cụ chủ chốt của CRM trong lĩnh vực: Quản lý triển khai tiếp thị; quản lý cung cấp dịch vụ; quản lý hỗ trợ khách hàng. Chức năng xử lý thống kê, chức năng dự báo trong những hệ quản lý này phải đáp ứng được yêu cầu của ngân hàng.
- Mức độ sẵn sàng đầu tư của ngân hàng đối với phần mềm, bao gồm yêu cầu về các nguồn lực cần thiết như: tài chính, hệ thống hạ tầng IT, nhân lực.
- Khả năng tích hợp của phần mềm đối với các ứng dụng khác đã có của ngân hàng.
- Khả năng hỗ trợ các phương thức thu thập số liệu và tương tác.
- Khả năng tùy biến của phần mềm.

*f. Nâng cao cơ sở khách hàng và củng cố niềm tin của khách hàng*  
Tầm nhìn định hướng của

VietinBank là sẽ trở thành một tập đoàn tài chính- ngân hàng hiện đại, đa năng, theo chuẩn quốc tế, giữ vị trí trụ cột trong ngành tài chính-ngân hàng Việt Nam, từng bước chinh phục các thị trường quốc tế, đem lại lợi ích lâu dài cho cổ đông. Ngày 22/05/2015 vừa qua, Ngân hàng TMCP Xăng dầu Petrolimex (PG Bank) chính thức sáp nhập vào VietinBank. Thông qua giao dịch sáp nhập, VietinBank được sử dụng giấy phép của 16 chi nhánh, 63 phòng giao dịch và mạng lưới quỹ tiết kiệm của PG Bank và mở rộng mạng lưới chi nhánh của mình đến tận xã, thôn thông qua khai thác mạng lưới của Petrolimex (2.200 cây xăng của Petrolimex và 4.000 cây xăng của các đại lý của Petrolimex) nhằm tiếp tục chiếm lĩnh thị phần trong nước, tăng lợi thế cạnh tranh. Hơn nữa, VietinBank có cơ hội mở rộng cơ sở khách hàng (tăng thêm 15 triệu khách hàng) để đẩy mạnh hoạt động dịch vụ và tạo đà phát triển mạnh mẽ ngân hàng bán lẻ.

Trong thời gian tới, việc xây dựng, duy trì, gắn bó bền chặt và nâng cao niềm tin của khách hàng hiện tại và tương lai là điều mà VietinBank cần chú trọng bằng sự bảo đảm chất lượng dịch vụ, thái độ phục vụ, sự chuyên nghiệp và khả năng đáp ứng của nhân viên ngân hàng trước những nhu cầu của khách hàng, đổi mới cách thức bán hàng và thay đổi mô hình phục vụ khách hàng đều hướng tới khách hàng. ■

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Kristin Anderson & Carol Kerr (2002), “Customer Relationship Management”.



2. Dr.P Anbouli, "A Study on CRM in bank".
3. Assist. Prof. Dr. Duygu KOCOGLU, "Customer Relationship Management and Customer Loyalty; A survey in the sector of Banking".
4. Peggy Mencol, "CRM101- Building a Great Customer Relationship Management Strategy".
5. Jonghyeok Kim & Euiho Suh & Hyunseok Hwang (2003), "A model for Evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard".
6. Kathleen Khirallah (2001), "CRM Case study: The analytics that power CRM at Royal Bank (Canada)".
7. Hung-Yi Wu (2012), "Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard", *Evaluation and Program Planning* 35 (2012) 303-320.
8. Đặng Thị Hương (2010), "Áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam", *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh* 26 (2010) 94-104.
9. ThS. Phạm Quang Huy (2011), "Vận dụng mô hình thẻ cân bằng điểm trong việc đánh giá hệ thống quản lý hoạt động tại các ngân hàng thương mại", *Tạp chí Phát triển và hội nhập*, số 10- tháng 3/2011.
10. Trương Đình Chiến (2012), "Quản trị quan hệ khách hàng- khung lý thuyết và điều kiện ứng dụng thực tiễn", *ĐHKQTĐ*
11. Bành Thị Hồng Phượng (2012), "Quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam- Chi nhánh Bình Định",

## SUMMARY

### Review customer relationship management strategy at Vietinbank by Balanced Scorecard

*In the trend of international economic integration, the degree of competition between Commercial Banks (CBs) has been increasingly strong and stiff. A number of entities with a competitive "market shares" lead to the fact that attracting and maintaining their own loyal and potential customers is not an easy problem.*

*The customer relationship establishment and development is crucial for CBs to become more successful. Currently, Balance Scorecard is used as a common method to assess the effectiveness of customer relationship management strategy for CBs' business operation result. The article will research how to use this method for the purpose of evaluating the effectiveness of customer relationship management strategy applications at CBs and Joint-stock Commercial Bank for Industry and Trade of Vietnam (Vietinbank).*

## THÔNG TIN TÁC GIẢ

**Ngô Thị Minh Phương**, Thạc sĩ

*Đơn vị công tác:* Khoa Ngân hàng, Học Viện Ngân Hàng

*Lĩnh vực nghiên cứu chính:* Tài chính- Ngân hàng

*Tạp chí tiêu biểu đã có bài viết đăng tải:* Khoa học và Đào tạo Ngân hàng, Thương mại

*Email:* phuonngntm@hvnh.edu.vn

**Trần Thị Nga**

*Đơn vị công tác:* Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam- CN Điện Biên

*Lĩnh vực nghiên cứu chính:* Tài chính- Ngân hàng

*Email:* trannga.hvnh@gmail.com

## tiếp theo trang 26

với các doanh nghiệp lớn. Để các DNVVN tiếp cận tốt hơn với APA, nhóm tác giả đề nghị cơ quan thuế tiến hành các công việc xác định biên độ giá thị trường, dựa trên thông tin chi tiết mà doanh nghiệp cung cấp về đặc tính sản phẩm và điều kiện giao dịch, điều kiện hợp đồng. Sau đó, cơ quan thuế tiến hành đưa kết quả ra đàm phán với doanh nghiệp. Đồng thời, cơ quan thuế trình bày và chứng minh kết luận của mình dựa trên các bằng chứng thực tế. Việc cơ quan thuế

tiến hành xác định các mức giá thị trường thay doanh nghiệp sẽ giúp xác định mức giá một cách chính xác và nhanh chóng hơn, do cơ quan thuế có thể mạnh về chuyên môn, cơ sở dữ liệu phân tích so sánh.

- Hỗ trợ DNVVN xây dựng các báo cáo phân tích so sánh trong hồ sơ APA. Các DNVVN có thể gặp phải khó khăn này do nguồn lực của doanh nghiệp không đủ để đáp ứng việc xây dựng các tài liệu theo yêu cầu của APA. Trình độ nhân viên hạn chế có thể là một trong các nguyên nhân dẫn

tới sự khó khăn trong xây dựng các báo cáo phân tích. Các yếu tố về tài chính và các chi phí cơ hội cũng là một trong những khó khăn của doanh nghiệp trong quá trình thiết lập các báo cáo phân tích. Để giúp các DNVVN tiếp cận một cách tốt hơn với APA, cơ quan thuế cần có các biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp về chuyên môn trong khi lập hồ sơ APA. ■