

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ
KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG TMCP
QUÂN ĐỘI – CHI NHÁNH NAM ĐÀ NẴNG – PGD
CẨM LỆ**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: LÊ THỊ MỸ HÀ
MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030056
KHÓA HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ
KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG TMCP
QUÂN ĐỘI – CHI NHÁNH NAM ĐÀ NẴNG – PGD
CẨM LỆ**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Mai Thị Thảo Chi

Sinh viên thực hiện: Lê Thị Mỹ Hà

Mã số sinh viên: 2254030056

Khóa học: 2022 – 2026

Đà Nẵng, tháng 5/2026

Đà Nẵng, ngày 01 tháng 06 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Lê Thị Mỹ Hà
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“ HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI – CHI NHÁNH NAM ĐÀ NẴNG – PGD CẨM LỆ ”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

Các số liệu về cơ cấu tổ chức, cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, tình hình tài sản và nguồn vốn, tình hình huy động vốn, hoạt động cho vay, kết quả hoạt động kinh doanh, số lượng khách hàng cá nhân, Sản phẩm dịch vụ ngân hàng, cơ cấu phân khúc khách hàng, tình hình phát triển và duy trì khách hàng.

4. Các bảng biểu

Sơ đồ bộ máy tổ chức của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ, mô hình IDIC trong CRM, mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle, logo của Ngân hàng TMCP Quân Đội, hình ảnh văn phòng giao dịch dành cho khách hàng VIP, giao diện hiển thị thông tin chuyên viên hỗ trợ khách hàng trên ứng dụng Techcombank, bảng so sánh các đối thủ cạnh tranh của ngân hàng; bảng thống kê cơ sở

vật chất, bảng đội ngũ nhân viên, bảng tình hình tài sản và nguồn vốn, bảng tình hình huy động vốn, bảng tình hình hoạt động cho vay, bảng kết quả hoạt động kinh doanh, bảng số lượng khách hàng cá nhân, bảng sản phẩm dịch vụ ngân hàng của khách hàng, bảng cơ cấu phân khúc khách hàng cá nhân, bảng hoạt động chăm sóc khách hàng, bảng tình hình phát triển và duy trì khách hàng, bảng giải pháp nâng cao mức độ tương tác khách hàng trên ứng dụng MB Bank và bảng giải pháp đa dạng hóa chương trình chăm sóc khách hàng Priority theo từng nhóm nhu cầu tài chính.

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Mai Thị Thảo Chi

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khóa luận tốt nghiệp

- 25/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngân hàng TMCP Quân đội là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu tại Việt Nam, có tốc độ tăng trưởng ổn định và nổi bật trong hoạt động chuyển đổi số cũng như phát triển ngân hàng bán lẻ. Với định hướng lấy khách hàng làm trung tâm, MB Bank không ngừng mở rộng hệ sinh thái dịch vụ tài chính, đầu tư mạnh vào công nghệ và nâng cao chất lượng phục vụ nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của khách hàng cá nhân. Tại khu vực Đà Nẵng, Phòng giao dịch Cẩm Lệ là đơn vị trực thuộc MB Bank Chi nhánh Nam Đà Nẵng, đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển khách hàng cá nhân trên địa bàn. Với vị trí nằm tại khu vực có tốc độ đô thị hóa nhanh, tập trung đông dân cư, hộ kinh doanh cá thể và lực lượng lao động trẻ có khả năng tiếp cận công nghệ cao, PGD Cẩm Lệ có nhiều điều kiện thuận lợi để mở rộng hoạt động kinh doanh, phát triển khách hàng cá nhân và đẩy mạnh các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại.

Trong bối cảnh cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại ngày càng gay gắt, quản trị quan hệ khách hàng trở thành một trong những yếu tố quan trọng quyết định khả năng duy trì khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Không chỉ tập trung vào việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ tài chính, các ngân hàng hiện nay còn chú trọng xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng thông qua việc nâng cao trải nghiệm sử dụng dịch vụ, tăng cường tương tác và cá nhân hóa hoạt động chăm sóc khách hàng. Đồng thời, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số cũng làm thay đổi hành vi và kỳ vọng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ ngân hàng. Khách hàng ngày càng ưu tiên các kênh giao dịch trực tuyến, yêu cầu cao hơn về tính thuận tiện, tốc độ xử lý, khả năng hỗ trợ kịp thời và các dịch vụ được thiết kế phù hợp với nhu cầu cá nhân. Điều này đặt ra yêu cầu các ngân hàng phải không ngừng hoàn thiện hoạt động CRM nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

Mặc dù MB Bank đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân thông qua việc phát triển ngân hàng số, ứng dụng App MB Bank và triển khai nhiều chính sách chăm sóc khách hàng, tuy nhiên thực tế vẫn còn một số hạn chế cần tiếp tục hoàn thiện. Hoạt động tương tác giữa khách hàng và ngân hàng trên nền tảng số hiện nay chủ yếu được thực hiện thông qua chatbot và tổng đài

chăm sóc khách hàng, trong khi khả năng kết nối trực tiếp giữa khách hàng với chuyên viên hỗ trợ còn chưa được phát huy hiệu quả. Bên cạnh đó, các chương trình chăm sóc khách hàng Priority hiện nay chủ yếu được triển khai theo phân khúc khách hàng ưu tiên nói chung, chưa thực sự đa dạng theo từng nhóm nhu cầu tài chính như đầu tư, quản lý tài sản, sản xuất kinh doanh hay giao dịch quốc tế. Những hạn chế này phần nào ảnh hưởng đến mức độ tương tác, cá nhân hóa trong hoạt động chăm sóc khách hàng và hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của ngân hàng. Xuất phát từ thực tiễn đó, em lựa chọn đề tài: **“Hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Quân đội – Phòng giao dịch Cẩm Lệ”** làm đề tài khóa luận tốt nghiệp nhằm nghiên cứu, đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại đơn vị.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng (CRM) trong ngân hàng thương mại.

Phân tích và đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ, từ đó chỉ ra những kết quả đạt được và những hạn chế còn tồn tại.

Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ.

- Phạm vi không gian:

Đề tài được thực hiện tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ.

- Phạm vi thời gian:

Số liệu nghiên cứu được thu thập trong giai đoạn 2022 – 2025, thời gian thực hiện nghiên cứu và thu thập thông tin thực tế tại đơn vị trong quá trình thực tập từ 24/11/2025 – 24/5/2026.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện đề tài, tôi đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thu thập số liệu

Thu thập số liệu thứ cấp từ báo cáo hoạt động kinh doanh, tài liệu nội bộ và các thông tin liên quan đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ.

- Phương pháp phân tích và tổng hợp

Phân tích các số liệu thu thập được, tổng hợp thông tin nhằm đánh giá thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị.

- Phương pháp so sánh

So sánh tình hình hoạt động qua các năm để thấy được sự thay đổi và mức độ hiệu quả của công tác quản trị quan hệ khách hàng.

- Phương pháp quan sát thực tế

Quan sát trực tiếp quá trình làm việc, giao dịch và chăm sóc khách hàng tại đơn vị trong thời gian thực tập.

5. Kết cấu của đề tài

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng trong ngân hàng thương mại.

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập và thực hiện khóa luận tốt nghiệp, em đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ và hướng dẫn tận tình từ quý thầy cô, gia đình và đơn vị thực tập.

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến quý thầy cô Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng, đặc biệt là quý thầy cô khoa Kinh tế đã tận tình giảng dạy, truyền đạt cho em những kiến thức quý báu trong suốt thời gian học tập tại trường.

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến cô ThS. Mai Thị Thảo Chi – giảng viên hướng dẫn khóa luận, người đã luôn tận tình hướng dẫn, góp ý và hỗ trợ em trong suốt quá trình thực hiện đề tài để em có thể hoàn thành khóa luận này một cách tốt nhất.

Em cũng xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo cùng các anh chị cán bộ nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ đã tạo điều kiện cho em được thực tập, học hỏi thực tế và hỗ trợ cung cấp thông tin cần thiết trong quá trình thực hiện đề tài.

Cuối cùng, em xin cảm ơn gia đình, bạn bè đã luôn động viên, hỗ trợ và đồng hành cùng em trong suốt thời gian học tập cũng như hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Mặc dù đã cố gắng hoàn thiện bài khóa luận bằng tất cả sự nỗ lực của bản thân, tuy nhiên do kiến thức và kinh nghiệm thực tế còn hạn chế nên bài làm khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý từ quý thầy cô để bài khóa luận được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP	i
LỜI MỞ ĐẦU	iii
LỜI CẢM ƠN	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	x
DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	xi
DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	xii
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG.....	1
1.1. Tổng quan về khách hàng.....	1
1.1.1. Khái niệm khách hàng.....	1
1.1.2. Phân loại khách hàng.....	1
1.1.3. Giá trị và sự thỏa mãn giá trị của khách hàng	3
1.2. Quản trị quan hệ khách hàng.....	3
1.2.1. Khái niệm CRM.....	3
1.2.2. Mục tiêu CRM	4
1.2.3. Lợi ích CRM	6
1.3. Các mô hình của quản trị quan hệ khách hàng.....	7
1.3.1. Mô hình IDIC.....	7
1.3.2. Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle	9
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến CRM	10
1.4.1. Chiến lược kinh doanh	10
1.4.2. Chiến lược khách hàng	11
1.4.3. Chiến lược nhân sự doanh nghiệp.....	12
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI – PGD CẨM LỆ	14
2.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ.....	14
2.1.1. Giới thiệu chung.....	14
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển	15
2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh / Sản phẩm kinh doanh.....	15
2.1.4. Sơ đồ tổ chức	16

2.1.5. Chức năng phòng ban	17
2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	18
2.2.1. Môi trường vĩ mô.....	18
2.2.1.1. Khách hàng.....	18
2.2.1.2. Đối thủ cạnh tranh	19
2.2.1.3. Nhà cung cấp vốn.....	22
2.2.2. Môi trường vi mô.....	23
2.2.2.1. Quy mô kinh tế.....	23
2.2.2.2. Xã hội	24
2.2.2.3. Pháp luật	24
2.2.2.4. Công nghệ.....	25
2.2.2.5. Môi trường tự nhiên	26
2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh...	27
2.3.1. Cơ sở vật chất	27
2.3.1.1. Mặt bằng.....	27
2.3.1.2. Máy móc thiết bị	27
2.3.2. Nguồn nhân lực.....	29
2.3.3. Nguồn lực tài chính.....	31
2.4. Phân tích tình hình kinh doanh của đơn vị thực tập	33
2.4.1. Tình hình huy động vốn	33
2.4.2. Tình hình hoạt động cho vay.....	35
2.4.3. Kết quả hoạt động kinh doanh.....	37
2.5. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng	39
2.5.1. Tổ chức bộ máy CRM	39
2.5.2. Nội dung hoạt động của CRM tại Ngân hàng	39
2.5.2.1. Nhận diện khách hàng.....	39
2.5.2.2. Phân biệt khách hàng.....	44
2.5.2.3. Tương tác với khách hàng.....	55
2.5.2.4. Cá biệt hóa khách hàng.....	61
2.5.3. Các yếu tố hỗ trợ hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ	66
2.5.3.1. Công nghệ CRM.....	66

2.5.3.2. Nguồn nhân lực CRM.....	68
2.5.3.3. Quy trình CRM	69
2.6. Đánh giá chung về CRM tại PGD Cẩm Lệ	70
2.6.1. Kết quả đạt được	70
2.6.2. Hạn chế	72
2.6.2.1. Mức độ tương tác khách hàng trên App MB Bank còn hạn chế	72
2.6.2.2. Hoạt động cá biệt hóa khách hàng chưa thực sự sâu.....	73
2.6.3. Nguyên nhân của hạn chế.....	74
2.6.3.1. Nguyên nhân của hạn chế trong hoạt động tương tác khách hàng trên App MB Bank	75
2.6.3.2. Nguyên nhân của hạn chế trong hoạt động cá biệt hóa khách hàng.....	75
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI – CHI NHÁNH NAM ĐÀ NẴNG – PGD CẨM LỆ.....	77
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp.....	77
3.1.1. Định hướng phát triển hoạt động CRM tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ...77	77
3.1.2. Các hạn chế trong hoạt động CRM tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ.....77	77
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động CRM tại MB bank – PGD Cẩm Lệ	78
3.2.1. Giải pháp nâng cao mức độ tương tác khách hàng trên App MB Bank – PGD Cẩm Lệ	78
3.2.2. Giải pháp xây dựng chương trình chăm sóc khách hàng Priority theo vòng đời khách hàng	80

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. So sánh các đối thủ cạnh tranh của Ngân hàng.....	19
Bảng 2.2. Thông kê cơ sở vật chất của PGD Cẩm Lệ.....	28
Bảng 2.3. Đội ngũ nhân viên tại PGD Cẩm Lệ.....	29
Bảng 2.4. Tình hình tài sản và nguồn vốn của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2022 – 2025.....	31
Bảng 2.5. Tình hình huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2022 – 2025	33
Bảng 2.6. Tình hình hoạt động cho vay của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2022 – 2025	35
Bảng 2.7. kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2022 - 2025.....	37
Bảng 2.8. Đánh giá chất lượng dữ liệu khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025	41
Bảng 2.9. Số lượng khách hàng cá nhân tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025.....	43
Bảng 2.10. Sản phẩm dịch vụ ngân hàng của khách hàng giai đoạn 2023–2025	43
<i>Đơn vị tính: Khách hàng</i>	43
Bảng 2.11. Cơ cấu phân khúc khách hàng cá nhân tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025	50
Bảng 2.12. Doanh thu theo phân khúc khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ năm 2025.....	53
Bảng 2.13. Lợi nhuận theo phân khúc khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ năm 2025.....	54
Bảng 2.14. Hoạt động chăm sóc khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025	57
Bảng 2.15. Tình hình phát triển và duy trì khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025.....	57
Bảng 2.16. Tỷ lệ bán chéo sản phẩm tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023 – 2025.....	64
Bảng 2.17. Tỷ lệ nâng cấp khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023 – 2025.....	66
Bảng 3.1. Giải pháp nâng cao mức độ tương tác khách hàng trên ứng dụng MB Bank	78
Bảng 3.2. Giải pháp đa dạng hóa chương trình chăm sóc khách hàng Priority theo từng nhóm nhu cầu tài chính.....	81

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1. Mô hình IDIC trong CRM	7
Hình 1.2. Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle.....	9
Hình 2.1: Logo của Ngân hàng	14
Hình 2.2. Văn phòng giao dịch cho khách hàng VIP	59
Hình 2.3. Giao diện hiển thị thông tin chuyên viên hỗ trợ khách hàng trên ứng dụng Techcombank.....	73

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ	16
--	----

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Tên viết tắt	Diễn giải
CN	Chi nhánh
KHCN	Khách hàng cá nhân
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
MB Cẩm Lệ	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội – PGD Cẩm Lệ
PGD	Phòng giao dịch
SDKD	Sản xuất kinh doanh
TMCP	Thương mại cổ phần
NHNN	Ngân hàng nhà nước
CVKHCN	Chuyên viên khách hàng cá nhân
CRM	Quản trị quan hệ khách hàng
CIF	Tập thông tin khách hàng
T24	Hệ thống Ngân hàng lõi

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

1.1. Tổng quan về khách hàng

1.1.1. Khái niệm khách hàng

Khách hàng là cá nhân hoặc tổ chức có nhu cầu sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình và có khả năng thiết lập mối quan hệ với doanh nghiệp. Họ là trung tâm của mọi hoạt động kinh doanh, là nguồn thu nhập chính và quyết định sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp. Một khách hàng có thể không mua sản phẩm ngay lập tức nhưng có thể mua nó trong tương lai nhưng vẫn thuộc nhóm khách hàng mục tiêu của công ty.

Khách hàng có thể là người mua cá nhân hoặc là khách hàng doanh nghiệp mua hàng với số lượng lớn. Việc tạo ra sản phẩm/ dịch vụ mà khách hàng muốn mua, muốn sử dụng là rất quan trọng để thu hút và duy trì khách hàng của các doanh nghiệp.

- Các định nghĩa về khách hàng nổi tiếng khác:

- + "Khách hàng là người mua hoặc người có khả năng mua một sản phẩm hoặc dịch vụ
- + "Khách hàng là nền tảng của một doanh nghiệp và giữ họ hài lòng là mục tiêu kinh doanh quan trọng nhất.
- + "Chỉ có một ông chủ duy nhất. Đó là khách hàng. Và họ có thể sa thải tất cả mọi người trong công ty từ chủ tịch trở xuống, đơn giản bằng cách tiêu tiền của họ ở một nơi khác.

1.1.2. Phân loại khách hàng

Phân loại khách hàng là quá trình chia nhóm các khách hàng của một doanh nghiệp hoặc tổ chức thành các nhóm con dựa trên các đặc điểm chân dung khách hàng, hành vi khách hàng hoặc thuộc tính chung. Trong đó có 2 loại phổ quát: Khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài. Mục tiêu của phân loại khách hàng là để hiểu rõ hơn về khách hàng và có khả năng tạo ra chiến lược tiếp thị và phục vụ khách hàng hiệu quả hơn.

- Khách hàng nội bộ

Khách hàng nội bộ là các nhân viên, cấp lãnh đạo, cổ đông, bộ phận/ phòng ban,... trong cùng một doanh nghiệp tạo thành một chuỗi cung ứng nội bộ. Chẳng hạn, bộ phận kế toán cung cấp các thông tin về tài chính cho bộ phận quản lý, bộ phận sản xuất cung cấp sản phẩm, hàng hóa cho bộ phận kinh doanh. Ở đó, mỗi bộ phận sẽ cung cấp sản phẩm, thông tin cho bộ phận tiếp theo để hoàn thành một chuỗi cung ứng. Nếu giữa các bộ phận không có sự liên kết, hợp tác thì doanh nghiệp sẽ khó đạt được mục tiêu kinh doanh của mình.

Việc quản lý và tương tác với khách hàng nội bộ có thể được thực hiện qua các hoạt động như đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật, chính sách phúc lợi, khuyến khích động viên, xây dựng một môi trường làm việc tích cực và thân thiện. Chăm sóc tốt khách hàng nội bộ không chỉ giúp cải thiện sự hài lòng và năng suất của nhân viên, mà còn giúp tăng cường tinh thần đoàn kết, sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

- Khách hàng bên ngoài

Khách hàng bên ngoài doanh nghiệp là những cá nhân hoặc tổ chức mà doanh nghiệp không phải làm việc trực tiếp với họ nhưng vẫn ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp cần xác định và phân tích các yếu tố liên quan đến khách hàng bên ngoài doanh nghiệp như nhu cầu, mong muốn và quan điểm của họ để có thể đưa ra các chiến lược Marketing và chăm sóc khách hàng phù hợp, từ đó tăng cường mối quan hệ và đạt được kết quả kinh doanh tốt. Nhóm này bao gồm:

- Người mua: Những người tìm kiếm thông tin và đi đến quyết định mua/ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp
- Người sử dụng: Những cá nhân, tổ chức sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp
- Người hưởng thụ: Những cá nhân, tổ chức được hưởng lợi từ việc sử dụng sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp

1.1.3. Giá trị và sự thỏa mãn giá trị của khách hàng

➤ Giá trị dành cho khách hàng

Là chênh lệch giữa tổng giá trị của khách hàng và tổng chi phí của khách hàng.
Tổng giá trị của khách hàng là: Toàn bộ những lợi ích mà khách hàng trông đợi ở một sản phẩm hay dịch vụ nhất định.

➤ Sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng

Sự thỏa mãn là mức độ của trạng thái cảm giác của một người bắt nguồn từ việc: So sánh kết quả thu được từ sản phẩm (hay sản lượng) với những kỳ vọng của người đó.

Như vậy, mức độ thỏa mãn là hàm của sự khác biệt giữa kết quả nhận được và kỳ vọng. Khách hàng có thể có cảm nhận 1 trong 2 mức độ thỏa mãn sau:

- Nếu kết quả thực tế kém hơn so với kỳ vọng thì khách hàng sẽ không hài lòng.
- Nếu kết quả thực tế vượt quá sự mong đợi thì khách hàng rất hài lòng, vui sướng và thích thú.

Kỳ vọng của người mua được hình thành như thế nào?

Chúng được hình thành dựa trên cơ sở:

- Kinh nghiệm mua sắm trước kia của người mua.
- Những ý kiến của bạn bè và đồng nghiệp.
- Những thông tin hứa hẹn của người làm Marketing và đối thủ cạnh tranh.

Nếu người làm Marketing làm cho người mua có những kỳ vọng quá cao, thì chắc chắn người mua sẽ bị thất vọng.

1.2. Quản trị quan hệ khách hàng

1.2.1. Khái niệm CRM

CRM là viết tắt của cụm từ Customer Relationship Management, nghĩa là quản lý quan hệ khách hàng. CRM là sự kết hợp giữa các chiến lược và công nghệ để cải thiện, xây dựng các mối quan hệ với khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng.

CRM giúp các doanh nghiệp thu thập, quản lý và phân tích thông tin về khách hàng từ nhiều nguồn khác nhau như cuộc gọi điện thoại, email, trang web, mạng xã hội

và giao dịch mua bán. Bằng cách sử dụng hệ thống CRM (CRM system), các tổ chức có thể hiểu rõ hơn về nhu cầu và mong muốn của khách hàng, từ đó tăng cường khả năng phục vụ và tạo ra trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng động bán hàng, quản lý dịch vụ hỗ trợ khách hàng, quản lý chiến dịch Marketing và phân tích dữ liệu khách hàng. Ngoài ra, CRM cũng có thể tích hợp với các hệ thống khác như hệ thống quản lý khách hàng, hệ thống quản lý doanh nghiệp và hệ thống tự động hóa Marketing để tối ưu hóa quy trình kinh doanh và tăng cường hiệu suất làm việc.

1.2.2. Mục tiêu CRM

➤ Nâng cao quản lý thông tin khách hàng

Nâng cao quản lý thông tin khách hàng là một trong những mục tiêu quan trọng nhất của CRM trong doanh nghiệp. Hệ thống CRM giúp doanh nghiệp tập trung dữ liệu khách hàng từ nhiều nguồn khác nhau. Bao gồm thông tin cá nhân, lịch sử giao dịch, và các tương tác qua nhiều kênh như viết email, tin nhắn, và gọi điện. Giúp tổ chức dễ dàng truy cập thông tin và giúp theo dõi khách hàng và phân tích hành vi một cách chi tiết. Thông qua việc lưu trữ thông tin tập trung, doanh nghiệp có thể giảm thiểu tình trạng thông tin bị thất lạc, không đồng bộ, hoặc không chính xác. Từ đó giúp tăng tính bảo mật và bảo vệ quyền riêng tư của khách hàng.

Việc quản lý thông tin khách hàng hiệu quả cũng giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược kinh doanh. Dựa trên các dữ liệu phân tích hành vi, nhu cầu và sự hài lòng của khách hàng. Giúp cải thiện khả năng dự đoán xu hướng mua hàng, cá nhân hóa dịch vụ, và tối ưu hóa các chiến lược tiếp thị. Từ đó nâng cao hiệu suất kinh doanh. Hơn nữa, hệ thống CRM cũng giúp cải thiện sự hợp tác giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Khi tất cả đều có thể truy cập và chia sẻ dữ liệu khách hàng một cách nhất quán. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp tăng trưởng mà còn nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

➤ Tăng tương tác với khách hàng

Mục tiêu quan trọng của CRM trong doanh nghiệp là tăng cường tương tác với khách hàng. Giúp xây dựng mối quan hệ bền vững và hiệu quả. CRM hỗ trợ việc lưu trữ và quản lý thông tin khách hàng trên một nền tảng tập trung. Từ đó giúp doanh nghiệp tiếp cận và tương tác với khách hàng một cách kịp thời và chính xác. Tính năng tự động

hóa của CRM cho phép doanh nghiệp gửi thông điệp marketing, email, hoặc thông báo theo dõi đơn hàng đến khách hàng mà không cần can thiệp thủ công. Giúp duy trì liên lạc liên tục. CRM giúp doanh nghiệp cá nhân hóa giao tiếp dựa trên thông tin lịch sử mua sắm và sở thích của khách hàng. Việc cá nhân hóa này làm tăng mức độ hài lòng và củng cố lòng trung thành của khách hàng.

Ngoài ra, CRM còn giúp theo dõi lịch sử tương tác với khách hàng, từ email, tin nhắn cho đến cuộc gọi. Giúp doanh nghiệp dễ dàng quản lý các mối quan hệ và không bỏ sót bất kỳ cơ hội nào để tương tác. Điều này đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện trải nghiệm khách hàng. Từ đó tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới. Tóm lại, tăng tương tác với khách hàng là một mục tiêu cốt lõi của CRM. Giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình kinh doanh, cải thiện dịch vụ và tạo dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

➤ **Tăng doanh thu và lợi nhuận**

Mục tiêu của CRM trong việc tăng doanh thu và lợi nhuận là một trong những yếu tố then chốt để doanh nghiệp phát triển bền vững. Bằng cách tập trung vào việc quản lý khách hàng hiệu quả, CRM giúp doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ lâu dài và bền vững với khách hàng hiện tại. Đồng thời thu hút thêm khách hàng mới. Một trong những cách mà CRM đạt được điều này là thông qua việc phân tích hành vi khách hàng. Từ đó doanh nghiệp có thể triển khai các chiến lược tiếp thị cá nhân hóa. Giúp tăng khả năng chốt đơn hàng và giá trị đơn hàng trung bình.

CRM cũng tối ưu hóa quy trình bán hàng, tự động hóa các nhiệm vụ lặp đi lặp lại. Giúp nhân viên kinh doanh tập trung vào việc tạo giá trị trực tiếp cho khách hàng. Từ đó tăng năng suất. Hơn nữa, CRM giúp doanh nghiệp xác định các cơ hội kinh doanh tiềm năng, bán chéo (cross-sell) hoặc bán hàng gia tăng (up-sell), từ đó nâng cao lợi nhuận. Nhờ vào việc cung cấp báo cáo chi tiết và các chỉ số kinh doanh theo thời gian thực, CRM cho phép lãnh đạo doanh nghiệp điều chỉnh kịp thời các chiến lược bán hàng và tiếp thị, tối ưu hóa doanh thu tổng thể.

➤ **Nâng cao dịch vụ khách hàng**

Mục tiêu của CRM trong doanh nghiệp là nâng cao dịch vụ khách hàng. Đóng vai trò quan trọng trong việc tạo dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng và nâng

cao chất lượng trải nghiệm của họ. Với CRM, doanh nghiệp có thể tự động hóa quy trình chăm sóc khách hàng. Từ theo dõi giao dịch, quản lý phản hồi đến giải quyết các vấn đề nhanh chóng. Nhờ đó đảm bảo rằng khách hàng luôn nhận được sự quan tâm đúng lúc và phù hợp.

Hệ thống CRM lưu trữ toàn bộ lịch sử tương tác của khách hàng. Giúp doanh nghiệp dễ dàng cá nhân hóa dịch vụ, tạo cảm giác khách hàng được thấu hiểu và tôn trọng. Điều này không chỉ cải thiện sự hài lòng. Mà còn tăng cường lòng trung thành của khách hàng. Bằng cách tối ưu hóa các kênh giao tiếp và phản hồi nhanh chóng qua nhiều nền tảng, CRM giúp nâng cao hiệu quả xử lý các vấn đề sau bán hàng. Từ đó củng cố uy tín và độ tin cậy của doanh nghiệp trong mắt khách hàng.

➤ **Xây dựng mối quan hệ với khách hàng**

CRM có vai trò quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng. Thông qua việc thu thập và phân tích dữ liệu khách hàng, CRM giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về nhu cầu, thói quen mua sắm và mức độ hài lòng của khách hàng. Điều này cho phép doanh nghiệp không chỉ tối ưu hóa dịch vụ chăm sóc. Mà còn cá nhân hóa các chiến lược marketing. Từ đó tạo ra những trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng.

Một hệ thống CRM mạnh mẽ còn giúp duy trì tương tác liên tục với khách hàng qua nhiều kênh khác nhau. Từ email, cuộc gọi cho đến các hoạt động trên mạng xã hội. Điều này tăng cường sự kết nối và thúc đẩy lòng trung thành, giữ chân khách hàng cũ và thậm chí khuyến khích họ giới thiệu thêm khách hàng mới. Nhiều doanh nghiệp đã thấy rằng, khi triển khai CRM hiệu quả, tỷ lệ giữ chân khách hàng và sự hài lòng đều gia tăng đáng kể. Đóng góp vào tăng trưởng doanh thu và sự phát triển bền vững

1.2.3. Lợi ích CRM

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

Đối với doanh nghiệp: nhờ quản trị mối quan hệ khách hàng, doanh nghiệp sẽ lắng nghe được các ý kiến phản hồi từ khách hàng của mình, từ đó sẽ dễ dàng nắm được tình hình kinh doanh và phát triển của mình trong quá khứ, hiện tại cũng như tương lai,

giúp doanh nghiệp quảng bá sản phẩm dịch vụ ngân hàng, 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, chi phí bán hàng, gia tăng lòng trung thành của khách hàng đối với ngân hàng.

Đối với nhân viên: quản trị mối quan hệ khách hàng giúp nhân viên nắm rõ được thông tin về khách hàng, từ đó có giải pháp hỗ trợ khách hàng một cách nhanh chóng, kịp thời, chính xác, tạo được uy tín đối với khách hàng, từ đó giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, góp phần tích cực vào việc nâng cao lợi ích về kinh tế cũng như tinh thần cho nhân viên.

1.3. Các mô hình của quản trị quan hệ khách hàng

1.3.1. Mô hình IDIC

Mô hình IDIC được phát triển bởi Don Peppers và Martha Rogers, là một trong những mô hình nền tảng trong lĩnh vực CRM, nhấn mạnh việc xây dựng mối quan hệ khách hàng theo hướng cá nhân hóa. Mô hình này bao gồm bốn bước cơ bản: Nhận diện (Identify), Phân biệt (Differentiate), Tương tác (Interact) và Cá biệt hóa (Customize).



Hình 1.1. Mô hình IDIC trong CRM

➤ Nhận diện

Doanh nghiệp có thể nhận diện khách hàng qua các dữ liệu đang có hoặc thu thập được như: thông tin về tổ chức, cá nhân (chân dung khách hàng, thông tin liên hệ...), lịch sử tương tác, giao dịch (mua hàng) .

Bạn càng rõ về khách hàng bao nhiêu, bạn sẽ biết cách làm thế nào để mang đến những giá trị phù hợp và làm hài lòng họ.

➤ **Phân biệt**

Sau khi nhận diện được khách hàng, doanh nghiệp nên phân loại họ dựa trên hai cơ sở: giá trị và nhu cầu.

Giá trị: xác định nhóm khách hàng sẽ tạo ra giá trị (doanh thu, doanh số, mức độ lan tỏa cho thương hiệu...) nhiều nhất ở hiện tại và tương lai. Không nên chỉ nhìn vào giá trị trước mắt, hãy xem xét cả giá trị lâu dài từ khách hàng.

Nhu cầu: khách hàng khác nhau có nhu cầu khác nhau, cần xác định đúng nhu cầu của từng khách hàng hoặc nhóm khách hàng.

➤ **Sự tương tác**

Tương tác là sự hợp tác trong đó doanh nghiệp và khách hàng cùng tạo dựng một giao dịch có lợi cho cả hai phía và cho những giao dịch kế tiếp. Mục tiêu quan trọng của CRM trong doanh nghiệp là lưu lại những thói quen và các nhu cầu của khách hàng, điều này sẽ gắn kết lợi ích lâu dài mối quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp.

Công ty phải nhân mạnh vào sự tương tác với khách hàng để đảm bảo có thể hiểu được kỳ vọng của khách hàng và mối quan hệ của họ với một thương hiệu.

Doanh nghiệp phải xem xét, tương tác với khách hàng theo nhu cầu và giá trị mà họ đang cung cấp cho doanh nghiệp.

Tương tác trực tiếp với khách hàng làm cho niềm tin rằng doanh nghiệp có mối quan tâm với họ và doanh nghiệp muốn phục vụ riêng cho họ.

Những nỗ lực này làm cho khách hàng trung thành và giúp doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ lâu dài.

➤ **Cá nhân hóa**

Khi phân biệt được khách hàng theo giá trị và nhu cầu của họ, sẽ phải tùy chỉnh sản phẩm của doanh nghiệp theo nhu cầu và giá trị của họ. Để đưa khách hàng vào xu hướng trung thành, một doanh nghiệp cần có hành vi thích ứng để thỏa mãn nhu cầu riêng biệt của khách hàng.

Tùy chỉnh ưu đãi và thông tin liên lạc để đảm bảo rằng sự mong đợi của khách hàng được đáp ứng. Tương tác để tùy chỉnh là thông tin cho khách hàng về khả năng của doanh nghiệp, để phù hợp với nhu cầu của họ.

Mục tiêu của CRM là phục vụ theo nhu cầu riêng của mỗi khách hàng khác nhau theo cách phù hợp nhất. Thông qua cá nhân hóa khách hàng, doanh nghiệp sẽ không chỉ có lượng khách hàng trung thành lớn hơn mà khả năng thu hút khách hàng mới cũng rất cao.

1.3.2. Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle

Mô hình chuỗi giá trị CRM được đề xuất bởi Francis Buttle, là một trong những khung lý thuyết quan trọng giúp doanh nghiệp tiếp cận CRM một cách hệ thống và toàn diện. Mô hình này nhấn mạnh việc tạo ra giá trị khách hàng thông qua một chuỗi các hoạt động liên kết chặt chẽ, bao gồm năm giai đoạn chính.



Hình 1.2. Mô hình chuỗi giá trị của Francis Buttle

Phân tích danh sách khách hàng: xác định nhóm khách hàng nào mang lại nhiều giá trị nhất cho doanh nghiệp. Sau đó, phân bổ nguồn lực (nhân sự, chi phí, thời gian...) hợp lý cho các nhóm khách hàng này.

Xác lập mối quan hệ thân thiết với khách hàng: dữ liệu về khách hàng đều được ghi nhận từ mỗi lần nhân viên tương tác với khách hàng và cũng có thể được thu thập từ bất cứ đâu. Điều quan trọng là bạn sẽ sử dụng dữ liệu này như thế nào để giúp cho việc phục vụ khách hàng là tốt nhất. Thấu hiểu khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp xác lập quan hệ và xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng.

Phát triển các liên kết, hợp tác: điều này thể hiện sự khác biệt trong số các mô hình CRM trên ở chỗ nó không bó hẹp phạm vi liên kết nội bộ mà mở rộng kết nối với các bên khác cùng hợp tác cung cấp giá trị cho khách hàng đã chọn, điều này sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh rất lớn cho doanh nghiệp.

Tạo lập giá trị: căn cứ vào 3 bước đã thực hiện, bạn hãy tạo lập các giá trị sẽ mang đến cho khách hàng, trong đó bao gồm giá trị mà bạn đã cùng các bên liên kết tạo ra cho khách hàng (VD: thẻ ưu đãi khi mua sản phẩm bên khác, hoặc đồng tổ chức chương trình tư vấn giải đáp vấn đề của khách hàng, v.v...). Các nội dung cần chú ý tính cá nhân hóa (có thể cho từng khách hàng của nhóm khách hàng). Trong bước này, bạn cần chú ý tối ưu chi phí để đảm bảo hiệu quả hoạt động chung của mô hình.

Quản lý mối quan hệ: Tất cả các bước trên giúp doanh nghiệp tạo dựng mối quan hệ và bắt đầu mối quan hệ với khách hàng. Ở bước này, xác định những điểm bạn có thể cải thiện hoặc thực hiện thay đổi, sau đó thực hiện chúng. Song song với đó, hãy duy trì thường xuyên, liên tục với khách hàng bằng các cuộc trò chuyện, tương tác thông qua các chương trình chăm sóc. Bằng cách này, bạn có thể thực hiện tốt hơn trong việc giữ chân và phát triển khách hàng.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến CRM

1.4.1. Chiến lược kinh doanh

Đây là yếu tố, là cách thức giúp doanh nghiệp tạo ra các giá trị. Nó giống như một mô hình giúp doanh nghiệp có thể xác định các cơ hội. Từ đó để mang những giá trị tới khách hàng và biến nó thành lợi nhuận.

Để xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả, doanh nghiệp cần xác định các yếu tố bên trong, các yếu tố con đó bao gồm:

Phân tích ngành: Việc phân tích này dựa trên các tiêu chí về cơ hội tiềm năng, quyền lực của khách hàng, quyền lực của doanh nghiệp, nguy cơ thay thế, khả năng hợp

tác, phân tích các đối thủ cạnh tranh, ảnh hưởng từ công nghệ đồng thời phân tích môi trường vĩ mô. Mỗi tiêu chí đều có những ảnh hưởng đến chiến lược khách hàng và chiến lược CRM về sau.

- *Quyền lực khách hàng*: Bạn cần xác định thị trường mà mình kinh doanh có là thị trường khan hiếm khách hàng hay không? Họ có nhiều quyền lực không? Có dễ dàng thương lượng với họ không?
- *Quyền lực doanh nghiệp*: Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh thông qua phân tích SWOT cũng cho phép bạn xác định vị trí của mình trên thị trường. Cùng với việc xác định chính xác lợi thế mà doanh nghiệp của bạn có so với đối thủ, bạn có thể xác định các vấn đề trong tương lai và điều chỉnh chiến lược cho phù hợp trước khi vấn đề đó trở thành khủng hoảng.
- *Đối thủ cạnh tranh*: Khi đã xác định được mục tiêu, bạn nên bắt đầu thu thập thông tin đối thủ đến từ nhiều nguồn khác nhau và không nên bỏ qua các nguồn tham khảo khác từ phía đối thủ.
- *Khả năng thay thế*: Mọi ngành nghề đều có thể là nạn nhân của hàng hóa hoặc sản phẩm thay thế theo thời gian. Hãy xem xét sự sẵn có của các sản phẩm và hàng hóa thay thế trên thị trường và xác định xem đây có phải là mối đe dọa tức thời cho doanh nghiệp của bạn hay không. Hãy tìm hiểu xem có đối thủ nào có thể dễ dàng sao chép sản phẩm của bạn hoặc làm cho sản phẩm đó rẻ hơn hay không. Điều này sẽ giúp bạn nghĩ ra một sản phẩm mới không dễ dàng để thế thay thế.

Mô hình chiến lược tổng quan

- *Chiến lược sản phẩm*: Đây là nền tảng của chiến lược kinh doanh bởi bất kỳ doanh nghiệp nào muốn gia nhập thị trường cũng đều phải kinh doanh sản phẩm hay dịch vụ nào đó.
- *Chiến lược giá*: Mục tiêu của chiến lược này là xác định một mức giá hấp dẫn và phù hợp để gia tăng lợi thế cạnh tranh cho sản phẩm, dịch vụ của bạn trên thị trường.

1.4.2. Chiến lược khách hàng

Từ bước thiết lập các chiến lược CRM để kinh doanh, doanh nghiệp sẽ dựa vào đó để quyết định chiến lược khách hàng cho mình. Bạn cần đưa ra quyết định xem tham

gia vào ngành nào, phục vụ đối tượng khách hàng nào, vị thế của doanh nghiệp trên thị trường là gì, doanh nghiệp sẽ theo đuổi mục tiêu chiến lược nào để chiếm lĩnh thị phần trên thị trường hiện nay,...

Cụ thể hơn, trong chiến lược khách hàng, doanh nghiệp cần đặc biệt chú ý những yếu tố sau để phát triển chiến lược CRM, bao gồm:

- *Đặc điểm và phân khúc khách hàng*: Dựa trên các tiêu chí, doanh nghiệp sẽ cần phân khúc khách hàng nhằm đem đến các giá trị khác nhau cho họ một cách triệt để nhất. Với mỗi phân khúc khách hàng, doanh nghiệp sẽ có các cách tiếp cận và xây dựng chiến lược CRM khác nhau. Với các doanh nghiệp B2B, khách hàng sẽ được phân khúc theo các tiêu chí như ngành, dịch vụ, giá trị bổ sung mang doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng,... Đối với các doanh nghiệp B2C, khách hàng sẽ được phân khúc theo độ tuổi, giới tính, vị trí địa lý,...
- *Chiến lược thị trường sản phẩm*: Doanh nghiệp cần xác định chiến lược sản phẩm và thị trường mục tiêu của mình theo các tiêu chí: phục vụ thị trường cũ hay mới, phục vụ khách hàng cũ hay mới hoặc thị trường mới nhưng khách hàng cũ. Mỗi kiểu chiến lược khác nhau sẽ có những quyết định và cách thức giao tiếp khác nhau.
- *Chiến lược Marketing*: Doanh nghiệp cần thực hiện marketing theo chiến lược Mass Marketing (Marketing đại trà) hoặc One-to-One Marketing (Marketing cá nhân hóa). Thậm chí, nếu xác định tốt phân khúc khách hàng thì lựa chọn chiến lược Mass Customization Marketing sẽ đem lại nhiều lợi thế to lớn cho doanh nghiệp.

1.4.3. Chiến lược nhân sự doanh nghiệp

Nhân lực luôn đóng vai trò quan trọng nhất và tiên quyết nhất giúp triển khai nền tảng CRM hiệu quả. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược CRM trong mục nhân sự doanh nghiệp cần chú ý đó là:

- *Cấp lãnh đạo*: Để lựa chọn nền tảng CRM phù hợp, bạn cần xác định được chính xác nhu cầu của doanh nghiệp mình. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần thống nhất quy mô, tính năng hệ thống và chuẩn bị ngân sách, nhân sự hợp lý.
- *Cấp nhân viên*: Mỗi nhân sự cần được đào tạo và học hỏi để sở hữu được những kỹ năng cần thiết đồng thời hiểu rõ được vai trò và nhiệm vụ của chính mình

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI – PGD CẨM LỆ

2.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ

2.1.1. Giới thiệu chung

- Tên giao dịch tiếng Việt: Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân Đội
- Tên giao dịch tiếng Anh: Military Commercial Joint Stock Bank
- Tên viết tắt: MB
- Loại hình: Ngân hàng thương mại
- Địa chỉ trụ sở chính hiện nay: Tòa nhà MB, số 18 Lê Văn Lương, Phường Trung Hòa, Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội.
- Giấy phép thành lập: Số 0054/NH - GP do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cấp ngày 14 /09/1994
- Mã cổ phiếu: MBB
- Số tổng đài, hotline: 1900 54 54 26 - Website: <https://www.mbbank.com.vn/>



Hình 2.1: Logo của Ngân hàng

- Tầm nhìn: Trở thành doanh nghiệp số - tập đoàn tài chính dẫn đầu tại Việt Nam
- Sứ mệnh: Vì sự phát triển của đất nước, vì lợi ích của khách hàng
- Giá trị cốt lõi: Đoàn kết – Kỷ luật – Tận tâm - Thực thi – Tin cậy – Hiệu quả

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Ngày 26/9/2012, Ngân hàng TMCP Quân đội chính thức khai trương chi nhánh thứ hai tại Đà Nẵng – Chi nhánh MB Nam Đà Nẵng. Cùng với Chi nhánh MB Đà Nẵng được thành lập từ năm 2005 (thực tế đi vào hoạt động từ tháng 7/2004), việc khai trương thêm Chi nhánh MB Nam Đà Nẵng tiếp tục khẳng định những nỗ lực nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng và cung cấp những sản phẩm, dịch vụ tiện ích của MB nhằm phục vụ tốt hơn nữa cho người dân Đà Nẵng.

Với tầm nhìn chiến lược về việc phủ sóng dịch vụ đến tận các khu dân cư mới và các vùng kinh tế trọng điểm phía Nam thành phố, MB Nam Đà Nẵng không dừng lại ở đó. Nhận thấy quận Cẩm Lệ là cửa ngõ giao thông huyết mạch, nơi tập trung nhiều doanh nghiệp năng động và cộng đồng cư dân đang phát triển mạnh mẽ, MB đã quyết định hiện diện sâu hơn tại địa bàn này.

Sau hơn 3 năm củng cố tiềm lực tại Chi nhánh Nam Đà Nẵng, vào ngày 24/12/2015, MB đã chính thức khai trương và đưa vào hoạt động Phòng giao dịch Cẩm Lệ (trực thuộc Chi nhánh Nam Đà Nẵng). Trải qua gần một thập kỷ hình thành và phát triển kể từ ngày thành lập, PGD Cẩm Lệ đã khẳng định được uy tín, trở thành địa chỉ tin cậy cho khách hàng trên tuyến đường Nguyễn Hữu Thọ nói riêng và quận Cẩm Lệ nói chung.

Tại PGD này, khách hàng có thể tiến hành các giao dịch thông thường như mở tài khoản tiền gửi, rút tiền mặt, nạp tiền vào tài khoản, chuyển khoản, thực hiện các dịch vụ thanh toán, đăng ký sử dụng sản phẩm và dịch vụ ngân hàng trực tuyến, và nhận tư vấn về các sản phẩm tài chính như vay vốn, đầu tư, bảo hiểm, tiết kiệm,.. Đội ngũ nhân viên tại PGD MB Bank Cẩm Lệ được đào tạo chuyên nghiệp và nhiệt tình, luôn sẵn sàng hỗ trợ và giải đáp mọi thắc mắc của khách hàng. Qua đó, khách hàng có thể cảm nhận được sự tin tưởng và an tâm khi sử dụng các dịch vụ ngân hàng tại chi nhánh này.

2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh / Sản phẩm kinh doanh

➤ Đối với khách hàng cá nhân:

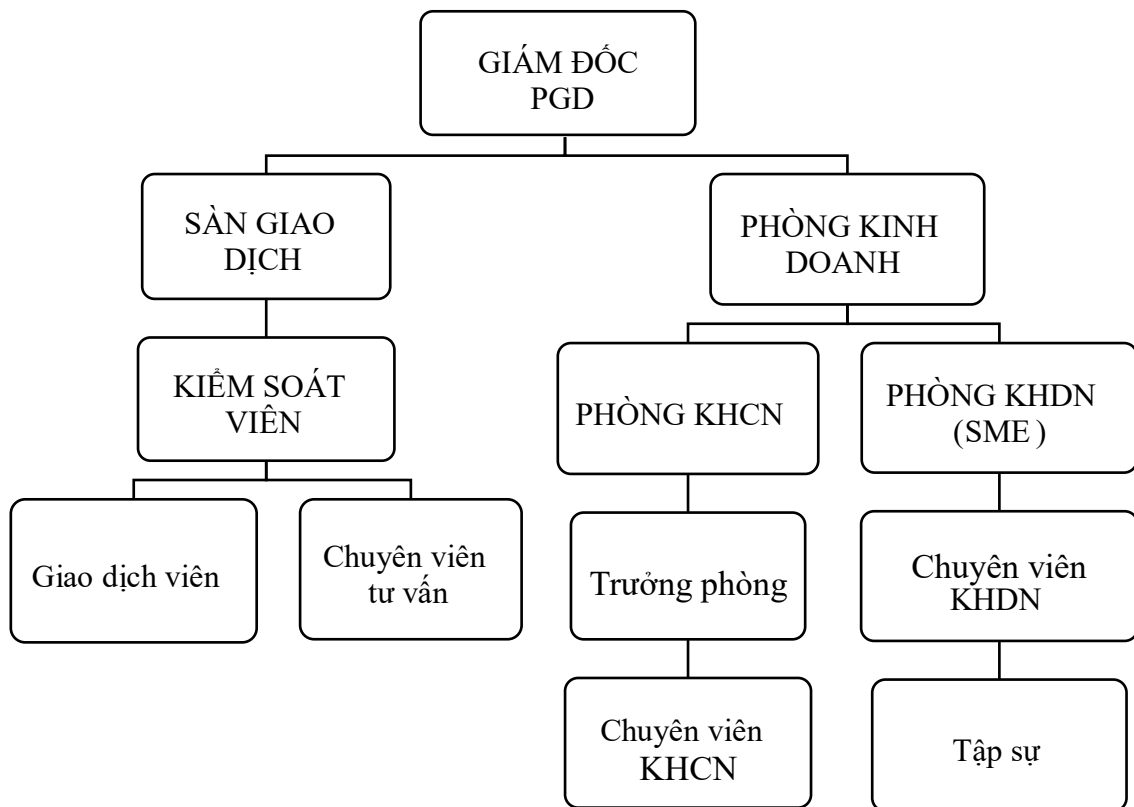
- Nhận tiền gửi tiết kiệm (tiết kiệm có kỳ hạn, không kỳ hạn, tiết kiệm online).
- Cho vay khách hàng cá nhân: vay tiêu dùng, vay mua nhà, vay mua ô tô, vay thế chấp.

- Phát hành và quản lý các loại thẻ ngân hàng (thẻ ghi nợ nội địa, thẻ tín dụng).
- Cung cấp các dịch vụ thanh toán, chuyển tiền trong nước và quốc tế.
- Dịch vụ ngân hàng số thông qua ứng dụng MBBank.
- Các dịch vụ bảo hiểm, tài chính cá nhân theo hệ sinh thái của MB Bank.

➤ **Đối với khách hàng doanh nghiệp**

- Mở và quản lý tài khoản thanh toán doanh nghiệp.
- Cấp tín dụng cho doanh nghiệp vừa và nhỏ.
- Dịch vụ thanh toán, thu chi hộ, quản lý dòng tiền.
- Bảo lãnh ngân hàng và các dịch vụ tài chính khác theo quy định.

2.1.4. Sơ đồ tổ chức



Nguồn: Phòng Giao Dịch Cẩm Lệ

Sơ đồ 1.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ

2.1.5. Chức năng phòng ban

Giám đốc: Là người lãnh đạo cao nhất, có quyền quyết định và giải quyết mọi công việc trong cơ quan, trực tiếp chỉ đạo các hoạt động cho vay pháp nhân của phòng KHCN.

Phòng KHCN: Gồm trưởng phòng và các Chuyên viên quan hệ KHCN. Nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu KH, tiếp xúc, hướng dẫn và tư vấn đề xuất các sản phẩm dịch vụ phục vụ theo yêu cầu của KH.

Phòng KHDN (SME): Chịu trách nhiệm đối với những khách hàng là các tổ chức, doanh nghiệp. Tiếp thị, giới thiệu các sản phẩm dịch vụ của MB tới khách hàng doanh nghiệp. Tư vấn, đề xuất với trưởng phòng các biện pháp khai thác thị trường. Thực hiện các công việc khác do cán bộ quản lý giao.

Sàn giao dịch: Có nhiệm vụ quản lý, đối chiếu báo cáo về hồ sơ thông tin KH. Chịu trách nhiệm về hồ sơ tài khoản tiền gửi của KH và giải quyết các yêu cầu của KH. Tiếp nhận hồ sơ và thực hiện các giao dịch cho KHCN lẫn KHDN bao gồm nghiệp vụ tiền mặt như nạp tiền, rút tiền, chuyển tiền,... hoặc các dịch vụ khác (mở tài khoản, thực hiện các yêu cầu thay đổi thông tin của khách hàng,...). Tiếp nhận và trả lời các thông tin về tài khoản tiền gửi, trả sao kê, sổ phụ giấy báo cho KH. Thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến tài khoản tiền gửi VND và ngoại tệ. Hướng dẫn và thực hiện các nghiệp vụ thanh toán quốc tế cho KH.

Kiểm soát viên: Chịu trách nhiệm giám sát, kiểm tra, phê duyệt các giao dịch trong thẩm quyền cho phép tại Sàn giao dịch nhằm kiểm soát rủi ro, tính chính xác, hợp lệ trong các hoạt động giao dịch với khách hàng. Là người đảm bảo hoạt động của PGD diễn ra an toàn, hiệu quả, tuân thủ các quy định của Ngân hàng và Pháp luật, bảo mật thông tin và chống rửa tiền.

2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.1. Môi trường vi mô

2.2.1.1. Khách hàng

➤ Khách hàng cá nhân

Khách hàng cá nhân là nhóm chiếm phần lớn giao dịch tại PGD Cẩm Lệ, gồm các đối tượng như người lao động địa phương, cán bộ công chức, sinh viên, tiểu thương, và hộ gia đình.

- Mở và sử dụng tài khoản thanh toán, thẻ ATM
- Gửi tiết kiệm có kỳ hạn hoặc không kỳ hạn
- Chuyển tiền nội bộ và liên ngân hàng
- Thanh toán hóa đơn điện, nước, internet
- Vay cá nhân tiêu dùng, vay mua sắm hoặc du lịch

=> Ảnh hưởng

Nhóm khách hàng cá nhân đóng góp phần lớn nguồn huy động vốn và giao dịch thường xuyên tại quầy

Tăng nhu cầu sử dụng dịch vụ số buộc ngân hàng phải đầu tư nhiều hơn vào công nghệ và hỗ trợ khách hàng cá nhân trong chuyển đổi số.

➤ Khách hàng doanh nghiệp

Khách hàng doanh nghiệp tại PGD Cẩm Lệ bao gồm hộ kinh doanh cá thể, doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) hoạt động trên địa bàn quận Cẩm Lệ

- Mở tài khoản doanh nghiệp
- Dịch vụ thu/chi thanh toán
- Tín dụng phục vụ sản xuất – kinh doanh
- Quản lý dòng tiền, bảo lãnh thanh toán
- Dịch vụ ngân hàng số dành riêng cho doanh nghiệp

=> Ảnh hưởng

Nhóm doanh nghiệp mang lại dư nợ tín dụng lớn hơn, thúc đẩy doanh thu từ lãi cho vay.

Yêu cầu cao về dịch vụ tư vấn tài chính doanh nghiệp, quản lý dòng tiền và hỗ trợ thanh toán.

Đòi hỏi nhân sự tại PGD phải có năng lực chuyên sâu để xử lý dịch vụ doanh nghiệp.

2.2.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh chính của Ngân Hàng TMCP Quân Đội – Chi Nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ là: Vietcombank, Agribank, BIDV, Vietinbank, Techcombank, ACB

Bảng 2.1. So sánh các đối thủ cạnh tranh của Ngân hàng

STT	Tên Ngân hàng	Điểm mạnh	Điểm yếu
1	MBBank (324 Nguyễn Hữu Thọ, Khuê Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng)	- Ứng dụng ngân hàng số được đầu tư mạnh, nhiều tiện ích, miễn phí chuyển khoản giúp thu hút lượng lớn khách hàng. - Thủ tục đăng ký và xét duyệt dịch vụ nhanh, nhiều giao dịch có thể thực hiện hoàn toàn online. - Cho phép rút tiền không cần thẻ, thuận tiện cho khách hàng trẻ. - Hoạt động marketing tích cực, các chương trình ưu đãi được truyền thông rộng rãi.	- Ứng dụng đôi lúc xảy ra tình trạng quá tải hoặc bảo trì vào giờ cao điểm. - Lãi suất vay tiêu dùng nhanh qua app còn tương đối cao so với các khoản vay truyền thống
2	Vietcombank (36 Ông Ích Đường, Khuê	- Uy tín thương hiệu cao, hoạt động kinh doanh ổn định và hiệu quả.	- Điều kiện cấp tín dụng chặt chẽ, thời gian xét

	Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng)	- Thế mạnh nổi bật trong lĩnh vực thanh toán quốc tế và ngoại hối. - Công tác quản trị rủi ro tốt, tỷ lệ nợ xấu thấp.	duyet hồ sơ tương đối lâu. - Lãi suất tiền gửi tiết kiệm chưa thật sự cạnh tranh. - Ứng dụng ngân hàng số còn đơn giản, ít tiện ích mở rộng.
3	Agribank (58 Cách Mạng Tháng 8, Khuê Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng)	- Là ngân hàng thương mại Nhà nước có mạng lưới rộng khắp, đặc biệt mạnh ở khu vực nông nghiệp, nông thôn và hộ sản xuất kinh doanh. - Nguồn khách hàng truyền thống ổn định, uy tín cao với người dân địa phương. - Có lợi thế trong cho vay nông nghiệp, hộ kinh doanh nhỏ với lãi suất tương đối ổn định.	- Ứng dụng ngân hàng số chưa thật sự nổi bật, trải nghiệm người dùng còn hạn chế so với các ngân hàng thương mại cổ phần. - Quy trình thủ tục cho vay còn khá nhiều bước, thời gian xử lý hồ sơ tương đối chậm. - Phong cách phục vụ tại quầy còn mang tính truyền thống, chưa linh hoạt trong một số thời điểm đông khách.
4	BIDV (282 Cách Mạng Tháng 8, Khuê Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng)	- Quy mô tổng tài sản lớn, mạng lưới chi nhánh rộng khắp. - Có lợi thế trong cho vay doanh nghiệp, dự án lớn và khu vực công. - Ứng dụng SmartBanking tích hợp nhiều dịch vụ trong cùng hệ sinh thái.	- Áp lực quản lý nợ xấu cao do quy mô tín dụng lớn. - Một số thời điểm khách hàng phải chờ đợi lâu khi giao dịch tại quầy.

5	VietinBank (521-523 Nguyễn Hữu Thọ, Khuê Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng)	- Thuộc nhóm ngân hàng nhà nước, mức độ an toàn và bảo mật cao. - Ứng dụng iPay hiện đại, nhiều tiện ích và tốc độ xử lý tốt. - Hệ thống chi nhánh phủ rộng trên cả nước, thành, từ thành phố đến vùng sâu vùng xa.	- Quy trình nghiệp vụ còn mang tính hành chính, thủ tục tương đối chặt chẽ. - Lượng khách hàng đông dẫn đến tình trạng quá tải tại quầy. - Lãi suất huy động chưa thật sự hấp dẫn, thương mại cổ phần tư nhân.
6	Techcombank (363 Nguyễn Hữu Thọ & 3-7 Nguyễn Phước Lan, Hòa Xuân, Cẩm Lệ, Đà Nẵng)	- Nguồn vốn giá rẻ dồi dào nhờ tỷ lệ CASA cao. - Liên kết với nhiều tập đoàn lớn, tạo hệ sinh thái khách hàng đa dạng. - Ứng dụng ngân hàng số thân thiện, phù hợp với khách hàng đầu tư.	- Danh mục tín dụng tập trung nhiều vào lĩnh vực bất động sản. - Rủi ro gia tăng khi thị trường bất động sản biến động.
7	ACB (604 Nguyễn Hữu Thọ, Khuê Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng)	- Tỷ lệ nợ xấu thấp, công tác quản trị rủi ro hiệu quả. - Phục vụ khách hàng cá nhân và hộ kinh doanh khá tốt, phong cách chuyên nghiệp. - Hoạt động ổn định, ít biến động lớn.	- Mức độ đổi mới công nghệ chưa thật sự nổi bật so với một số ngân hàng khác. - Chiến lược phát triển thận trọng khiến khả năng bứt phá còn hạn chế.

=> **Ảnh hưởng**

MB Bank đang xây dựng được một hướng đi khá riêng khi vừa là ngân hàng thương mại cổ phần, vừa trực thuộc Bộ Quốc phòng. Điều này giúp MB tạo được mức

độ tin cậy cao đối với khách hàng, gần tương đương với nhóm ngân hàng Big 4, đồng thời vẫn giữ được sự linh hoạt trong hoạt động kinh doanh và phát triển sản phẩm.

So với VietinBank và Vietcombank, MB nổi bật hơn ở mảng ngân hàng số với nhiều tiện ích cá nhân hóa như miễn phí chuyển khoản trọn đời, rút tiền không cần thẻ hay lựa chọn số tài khoản đẹp. Những yếu tố này giúp MB thu hút nhanh nhóm khách hàng trẻ và khách hàng cá nhân tại khu vực đô thị như quận Cẩm Lệ. Tuy nhiên, vào giờ cao điểm, hệ thống ứng dụng đôi lúc chưa ổn định bằng Vietcombank, đây là điểm MB cần tiếp tục cải thiện để nâng cao trải nghiệm khách hàng.

So với Agribank – ngân hàng có thế mạnh ở khu vực nông nghiệp và mạng lưới rộng khắp, MB không tập trung phủ rộng vùng sâu vùng xa mà chú trọng đầu tư các điểm giao dịch hiện đại, chất lượng dịch vụ và ngân hàng số. Cách tiếp cận này giúp MB phù hợp hơn với nhóm khách hàng trẻ, tiểu thương và người lao động tại các khu vực phát triển như Đà Nẵng.

Đối với Techcombank, dù cả hai đều mạnh về ngân hàng số, MB có lợi thế hơn nhờ cơ cấu khách hàng đa dạng, ít phụ thuộc vào bất động sản, từ đó giúp phân tán rủi ro tốt hơn khi thị trường biến động. Trong khi đó, so với ACB – ngân hàng theo định hướng thận trọng và an toàn, MB chủ động hơn trong marketing, mở rộng dịch vụ vay nhanh qua app để gia tăng thị phần, dù điều này cũng đi kèm với áp lực kiểm soát rủi ro cao hơn.

2.2.1.3. Nhà cung cấp vốn

➤ Nhà cung cấp công nghệ

- Hệ thống ngân hàng lõi (Core Banking) và ngân hàng số như MBBank app, Biz MBBank và các API liên quan
- Các đơn vị cung cấp giải pháp bảo mật, an ninh mạng
- Nhà cung cấp dịch vụ thanh toán điện tử và kết nối Napas, QR Pay, giúp giao dịch diễn ra an toàn và nhanh chóng.

➤ Nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ nghiệp vụ

- Các trung tâm dữ liệu, dịch vụ in ấn chứng từ, vận hành ATM
- Đối tác thanh toán, đối tác truyền thông – quảng bá sản phẩm

- Hệ thống cung cấp hạ tầng và dịch vụ được triển khai tuân thủ chuẩn ngành và quy định pháp luật, đảm bảo phòng giao dịch an toàn trong hoạt động.

=> Ảnh hưởng

Các nhà cung cấp công nghệ cao giúp cải thiện tốc độ xử lý giao dịch, nâng cao trải nghiệm khách hàng

Đòi hỏi PGD phải làm việc chặt chẽ với trung tâm công nghệ và các đối tác để đảm bảo hoạt động không bị gián đoạn

Hệ thống dịch vụ hỗ trợ chuẩn giúp phòng giao dịch hoạt động ổn định và tuân thủ tốt các quy trình nghiệp vụ.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

2.2.2.1. Quy mô kinh tế

Đà Nẵng tiếp tục duy trì vai trò là trung tâm kinh tế của khu vực miền Trung. Năm 2025, GRDP của thành phố tăng khoảng 9,18%, thuộc nhóm địa phương có tốc độ tăng trưởng khá của cả nước. Quy mô GRDP đạt khoảng 316,1 nghìn tỷ đồng, tăng thêm 35,5 nghìn tỷ đồng so với năm 2024. Khu vực dịch vụ tiếp tục giữ vai trò chủ lực trong cơ cấu kinh tế, đóng góp lớn nhất vào tăng trưởng GRDP của thành phố. GRDP bình quân đầu người năm 2025 ước đạt khoảng 4.287 USD/người.

=> Ảnh hưởng

Thu nhập bình quân đầu người tiếp tục tăng là cơ sở thúc đẩy nhu cầu sử dụng các sản phẩm tài chính cá nhân như vay mua nhà, vay mua ô tô, vay tiêu dùng và thẻ tín dụng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ. Khi mức sống được nâng cao, khách hàng có xu hướng tiếp cận các dịch vụ ngân hàng hiện đại và các sản phẩm tài chính có giá trị lớn hơn.

Quy mô nền kinh tế mở rộng cùng với sự phát triển mạnh của khu vực dịch vụ tạo điều kiện thuận lợi cho PGD Cẩm Lệ mở rộng hoạt động huy động vốn, phát triển khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp, đồng thời gia tăng nhu cầu sử dụng các sản phẩm thanh toán, tiết kiệm và đầu tư.

Sự gia tăng đầu tư xã hội và hoạt động kinh doanh trên địa bàn giúp ngân hàng có thêm cơ hội khai thác nguồn tiền gửi, mở rộng dư nợ tín dụng và phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ

2.2.2.2. Xã hội

Năm 2025, Đà Nẵng tiếp tục chú trọng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và chuyển đổi số toàn diện. Thành phố đặt mục tiêu tỷ lệ lao động qua đào tạo đạt khoảng 73%, tỷ lệ thất nghiệp khu vực thành thị dưới 3%. Đồng thời, Đà Nẵng tiếp tục là một trong những địa phương dẫn đầu cả nước về chuyển đổi số, đẩy mạnh xây dựng chính quyền số, kinh tế số và xã hội số. Thành phố cũng triển khai nhiều chính sách thu hút đầu tư, phát triển Khu thương mại tự do và các dự án công nghệ cao nhằm tạo thêm việc làm và nâng cao chất lượng lao động

=> Ảnh hưởng

Chất lượng lao động ngày càng được nâng cao giúp khách hàng có nguồn thu nhập ổn định và minh bạch hơn. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho PGD Cẩm Lệ trong công tác thẩm định tín dụng, phát triển các sản phẩm cho vay tiêu dùng, vay mua nhà, vay mua xe và phát hành thẻ tín dụng.

Việc thu hút đầu tư và mở rộng các hoạt động sản xuất kinh doanh trên địa bàn giúp gia tăng số lượng doanh nghiệp hoạt động tại khu vực Cẩm Lệ. Đây là cơ hội để PGD phát triển khách hàng doanh nghiệp, cung cấp các dịch vụ tín dụng, bảo lãnh, thanh toán quốc tế và quản lý dòng tiền.

Mức độ ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số cao của người dân Đà Nẵng tạo điều kiện cho MB Bank đẩy mạnh các dịch vụ ngân hàng số như ứng dụng MB App, Internet Banking và thanh toán không dùng tiền mặt, qua đó giảm áp lực giao dịch tại quầy và nâng cao hiệu quả hoạt động của PGD.

2.2.2.3. Pháp luật

Khung pháp luật có vai trò định hướng và kiểm soát hoạt động của ngành ngân hàng, nhằm bảo đảm sự an toàn, minh bạch và ổn định của hệ thống tài chính. Các quy định pháp lý hiện hành vừa tạo hành lang pháp lý rõ ràng cho hoạt động ngân hàng, vừa đặt ra những yêu cầu chặt chẽ trong quản trị rủi ro và cấp tín dụng.

Theo Luật Các tổ chức tín dụng, ngân hàng phải tuân thủ nghiêm các quy định về hạn chế cho vay đối với các cá nhân và tổ chức có liên quan trong nội bộ nhằm phòng ngừa xung đột lợi ích và giảm thiểu rủi ro nợ xấu. Mặc dù quy định này góp phần nâng cao tính minh bạch, song cũng làm giảm tính linh hoạt trong một số trường hợp cấp tín dụng.

Luật Ngân hàng Nhà nước quy định các tổ chức tín dụng phải thực hiện các chính sách tiền tệ do NHNN ban hành như điều chỉnh lãi suất, dự trữ bắt buộc và các công cụ thị trường mở. Những thay đổi trong chính sách lãi suất có tác động trực tiếp đến chi phí vốn, lợi nhuận và khả năng tiếp cận vốn của khách hàng.

=> Ảnh hưởng

Trước việc siết chặt các quy định về tín dụng đối với bên liên quan, PGD Cẩm Lệ từng bước điều chỉnh chiến lược, chuyển hướng tập trung sang nhóm khách hàng cá nhân và doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn, thay vì phụ thuộc nhiều vào các mối quan hệ trong hệ sinh thái nội bộ.

Ngoài ra, khi NHNN điều chỉnh lãi suất điều hành theo định hướng hỗ trợ phục hồi kinh tế, PGD Cẩm Lệ phải điều chỉnh lãi suất cho vay phù hợp. Trong bối cảnh cạnh tranh huy động vốn gay gắt tại khu vực Cẩm Lệ và các quy định về trần lãi suất, đơn vị buộc phải linh hoạt trong chiến lược huy động, đặc biệt là đẩy mạnh tiền gửi không kỳ hạn (CASA) thông qua ứng dụng MBBank nhằm kiểm soát chi phí vốn và duy trì hiệu quả kinh doanh.

2.2.2.4. Công nghệ

Trong định hướng phát triển kinh tế số, Đà Nẵng xác định công nghệ cao, đặc biệt là tài chính số, fintech, trí tuệ nhân tạo (AI) và blockchain là những lĩnh vực then chốt nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi số toàn diện. Việc thành phố thường xuyên tổ chức các hội nghị kết nối và phát triển công nghệ cho thấy vai trò ngày càng rõ nét của công nghệ trong việc hiện đại hóa hệ thống tài chính – ngân hàng trên địa bàn.

Những năm gần đây, Đà Nẵng liên tục duy trì thứ hạng cao về chỉ số Vietnam ICT Index, phản ánh nền tảng hạ tầng công nghệ thông tin đồng bộ và mức độ sẵn sàng cao cho chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, hoạt động ngân hàng tại Đà Nẵng đang dịch chuyển mạnh sang các kênh số, với tỷ lệ giao dịch qua Internet banking, mobile banking

và thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng gia tăng. Đồng thời, sự phát triển nhanh của ví điện tử, ngân hàng số và các nền tảng thanh toán trung gian đã làm gia tăng mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, buộc các ngân hàng truyền thống phải liên tục đổi mới công nghệ, nâng cao trải nghiệm khách hàng.

=> Ảnh hưởng

Sự phổ biến của thanh toán điện tử và giao dịch qua thiết bị di động làm gia tăng nhu cầu duy trì số dư trên tài khoản thanh toán. Nhờ ứng dụng MBBank với hệ sinh thái dịch vụ số đa dạng, PGD Cẩm Lệ có lợi thế trong việc thu hút và gia tăng tiền gửi không kỳ hạn (CASA), qua đó giảm chi phí vốn và nâng cao khả năng cạnh tranh về lãi suất.

Bên cạnh đó, việc mở rộng thanh toán qua QR và POS tại khu vực Cẩm Lệ – nơi tập trung nhiều hộ kinh doanh và tiểu thương – giúp đơn vị tăng nguồn thu từ phí dịch vụ và hỗ trợ khách hàng quản lý dòng tiền hiệu quả hơn. Đồng thời, khi giao dịch số ngày càng chiếm ưu thế, áp lực giao dịch tại quầy giảm, tạo điều kiện để nhân sự chuyển hướng sang tư vấn các sản phẩm có giá trị gia tăng cao như bảo hiểm, chứng khoán và các giải pháp tài chính doanh nghiệp.

2.2.2.5. Môi trường tự nhiên

Khí hậu Đà Nẵng có sự phân hóa rõ rệt giữa mùa khô nóng và mùa mưa bão, trong đó các khu vực ven sông thường có nguy cơ ngập lụt cục bộ.

PGD Cẩm Lệ nằm trên trục đường Nguyễn Hữu Thọ – tuyến giao thông trọng điểm kết nối trung tâm thành phố với các khu đô thị mới phía Nam như Hòa Xuân và các khu vực lân cận.

Cẩm Lệ là khu vực giao thoa giữa nội thành, các huyện ngoại thành đang phát triển như Hòa Vang và các tỉnh lân cận như Quảng Nam.

Với vai trò là cửa ngõ phía Nam của thành phố, Cẩm Lệ thu hút lượng lớn cư dân từ các huyện ngoại thành và tỉnh lân cận vào sinh sống và làm việc.

=> Ảnh hưởng

Thiên tai có thể gây thiệt hại tài sản và làm gián đoạn hoạt động sản xuất kinh doanh của khách hàng vay vốn, đặc biệt là hộ kinh doanh và doanh nghiệp SME. Mưa

bão lớn còn tiềm ẩn rủi ro mất điện, gián đoạn đường truyền Internet, ảnh hưởng đến hoạt động ATM và giao dịch tại PGD.

Quận Cẩm Lệ có quỹ đất lớn và tốc độ đô thị hóa nhanh, tạo điều kiện cho PGD đẩy mạnh các sản phẩm vay mua bất động sản, vay xây dựng – sửa chữa nhà ở và vay tiêu dùng cho cư dân tại các khu đô thị mới. Đồng thời, vị trí gần Khu công nghiệp Hòa Cẩm giúp MB Cẩm Lệ thuận lợi trong việc cung cấp dịch vụ quản lý dòng tiền, trả lương qua tài khoản và cho vay vốn lưu động cho doanh nghiệp sản xuất.

Lưu lượng lớn xe tải và container lưu thông mỗi ngày kéo theo sự phát triển của các doanh nghiệp vận tải, kho bãi, mở ra cơ hội cho MB Cẩm Lệ trong việc mở tài khoản, cung cấp dịch vụ thanh toán, quản lý dòng tiền và thu phí giao dịch.

Nhóm khách hàng có nhu cầu cao về vay mua nhà tại các khu đô thị mới và vay mua ô tô, giúp MB Cẩm Lệ tiếp cận khách hàng ngay từ giai đoạn đầu an cư và hình thành mối quan hệ lâu dài.

2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

2.3.1. Cơ sở vật chất

2.3.1.1. Mặt bằng

Tầng 1, Tòa nhà Công ty Cổ phần Xây Dựng Công Trình 545, số 324 Nguyễn Hữu Thọ, phường Khuê Trung, quận Cẩm Lệ, TP. Đà Nẵng. Đây là một mặt bằng thương mại được bố trí tại tầng trệt tòa nhà với kết cấu không gian hợp lý phục vụ giao dịch khách hàng, bao gồm khu vực sảnh đón tiếp, quầy giao dịch, khu tư vấn và các phòng chức năng của nhân viên

2.3.1.2. Máy móc thiết bị

Bảng 2.2. Thống kê cơ sở vật chất của PGD Cẩm Lệ

Thiết bị	Đơn vị tính	Số lượng
Bàn làm việc	Cái	20
Máy in	Cái	2
Tivi	Cái	1
Bảng viết	Cái	1
Điều hòa	Cái	7
Quạt điện	Cái	2
Máy tính	Cái	16
Máy Scan	Cái	2
Tủ lạnh	Cái	1
Ghế	Cái	44
Máy lọc nước	Cái	2
PCCC	Cái	7

Nguồn: Phòng giao dịch Cẩm Lệ

Nhận xét

Trong quá trình thực tập tại Phòng giao dịch Cẩm Lệ, em nhận thấy phòng giao dịch được đặt tại vị trí khá thuận lợi, nằm trên tuyến đường dễ tìm, thuận tiện cho khách hàng đến giao dịch. Xung quanh phòng giao dịch là khu dân cư và các cơ sở kinh doanh, vì vậy lượng khách hàng đến giao dịch trong ngày tương đối ổn định.

Về diện tích, phòng giao dịch có không gian vừa phải, không quá lớn nhưng được bố trí hợp lý. Khu vực làm việc của nhân viên và khu vực giao dịch với khách hàng được phân chia rõ ràng, giúp quá trình làm việc và tiếp khách diễn ra thuận tiện. Trong những thời điểm đông khách, không gian vẫn đảm bảo trật tự và không gây cảm giác chật chội.

Qua quan sát thực tế, phòng giao dịch được trang bị khá đầy đủ các thiết bị phục vụ cho công việc như bàn làm việc, máy tính, máy in, máy scan... phù hợp với số lượng cán bộ nhân viên đang làm việc tại đơn vị. Khu vực chờ dành cho khách hàng có ghế ngồi, tivi và bảng viết, giúp khách hàng cảm thấy thoải mái hơn trong thời gian chờ giao dịch.

Ngoài ra, phòng giao dịch còn được trang bị các thiết bị phục vụ sinh hoạt và đảm bảo an toàn như điều hòa, quạt điện, máy lọc nước và hệ thống phòng cháy chữa cháy. Cách bố trí và trang trí nhìn chung đơn giản, gọn gàng, đúng theo nhận diện thương hiệu của ngân hàng MB, tạo cảm giác chuyên nghiệp nhưng vẫn gần gũi đối với khách hàng.

Tóm lại, cơ sở vật chất tại Phòng giao dịch MB Cẩm Lệ đáp ứng tốt nhu cầu làm việc của nhân viên và phục vụ khách hàng. Tuy nhiên, trong thời gian cao điểm, số lượng khách hàng tăng có thể khiến khu vực chờ hơi đông, đây là điểm mà phòng giao dịch có thể cân nhắc cải thiện trong thời gian tới.

2.3.2. Nguồn nhân lực

Bảng 2.3. Đội ngũ nhân viên tại PGD Cẩm Lệ

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025		Độ chênh lệch			
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	2024/2023		2025/2024	
							+/ -	%	+/ -	%
Tổng số lao động	12	100	14	100	14	100	2	16.67	0	0.00
Theo giới tính										
Nam	5	41.67	5	35.71	5	35.71	0	0.00	0	0.00
Nữ	7	58.33	9	64.29	9	64.29	2	28.57	0	0.00
Theo độ tuổi										
Dưới 25 tuổi	2	16.67	4	28.57	4	28.57	2	100.0	0	0.00
Dưới 25-40 tuổi	7	58.33	7	50.00	7	50.00	0	0.00	0	0.00
Trên 40 tuổi	3	25.00	3	21.43	3	21.43	0	0.00	0	0.00
Theo trình độ										
Thạc sỹ	2	16.67	2	14.29	2	14.29	0	0.00	0	0.00
Đại học	10	83.33	12	85.71	12	85.71	2	20.00	0	0.00

Nguồn: Phòng giao dịch Cẩm Lệ

Nhận xét

Qua bảng số liệu cho thấy, quy mô lao động của đơn vị có xu hướng tăng và sau đó ổn định qua các năm, phản ánh sự mở rộng hoạt động kinh doanh và nhu cầu bổ sung nhân sự. Cụ thể, tổng số lao động tăng từ 12 người năm 2023 lên 14 người năm 2024, tăng 2 người, tương ứng 16.67%. Đến năm 2025, số lao động giữ nguyên ở mức 14 người, cho thấy quy mô nhân sự đã dần ổn định sau giai đoạn mở rộng.

Xét theo giới tính, lao động nữ luôn chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nam trong cả ba năm. Năm 2023, lao động nữ chiếm 58.33%, đến năm 2024 tăng lên 64.29% và duy trì ổn định trong năm 2025. Trong khi đó, lao động nam giữ nguyên số lượng 5 người qua các năm, nhưng tỷ trọng giảm từ 41.67% xuống còn 35.71% do tổng số lao động tăng. Điều này cho thấy xu hướng gia tăng lao động nữ trong cơ cấu nhân sự, phù hợp với đặc thù công việc tại ngân hàng, đặc biệt là ở bộ phận giao dịch và chăm sóc khách hàng.

Xét theo độ tuổi, lực lượng lao động chủ yếu tập trung ở nhóm từ 25–40 tuổi, chiếm 58.33% năm 2023, giảm xuống 50% trong năm 2024 và giữ ổn định trong năm 2025. Nhóm dưới 25 tuổi tăng từ 2 người năm 2023 lên 4 người năm 2024, tương ứng tăng 100% và duy trì trong năm 2025, cho thấy xu hướng trẻ hóa đội ngũ nhân sự. Nhóm trên 40 tuổi duy trì ổn định ở mức 3 người trong suốt giai đoạn, chiếm tỷ trọng khoảng 21–25%, góp phần đảm bảo kinh nghiệm và sự ổn định trong hoạt động.

Xét theo trình độ chuyên môn, lao động có trình độ đại học chiếm tỷ trọng lớn nhất và có xu hướng tăng, từ 83.33% năm 2023 lên 85.71% năm 2024 và giữ nguyên trong năm 2025. Số lượng lao động đại học tăng từ 10 lên 12 người, tương ứng tăng 20%. Lao động có trình độ thạc sĩ duy trì ổn định ở mức 2 người trong cả ba năm, tuy tỷ trọng giảm nhẹ do tổng số lao động tăng nhưng vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Tóm lại, cơ cấu lao động của đơn vị có sự phát triển theo hướng hợp lý, với quy mô được mở rộng trong năm 2024 và ổn định vào năm 2025. Đồng thời, cơ cấu nhân sự có xu hướng trẻ hóa, gia tăng lao động có trình độ cao và duy trì sự cân đối giữa kinh nghiệm và năng lực chuyên môn, phù hợp với yêu cầu phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ của ngân hàng trong giai đoạn hiện nay.

2.3.3. Nguồn lực tài chính

**Bảng 2.4. Tình hình tài sản và nguồn vốn của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN
Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2022 – 2025**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	2025	2023/2022		2024/2023		2025/2024		
	GT	GT	GT	GT	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Tổng tài sản	404	434	743	1.024	138%	30	107%	309	171%	282	138%
Tổng nguồn vốn	404	434	743	1.024	138%	30	107%	309	171%	282	138%

Nguồn: Báo cáo thường niên của MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Nhận xét

Dựa trên số liệu trong giai đoạn 2022–2025, có thể nhận thấy quy mô tài chính của Phòng Giao dịch Cẩm Lệ có sự tăng trưởng liên tục và ngày càng rõ nét. Cụ thể, tổng tài sản của đơn vị tăng từ 404 tỷ đồng năm 2022 lên 434 tỷ đồng năm 2023, tương ứng tăng 30 tỷ đồng khoảng 7.4%. Mức tăng này phản ánh giai đoạn phát triển tương đối ổn định, chủ yếu duy trì hoạt động và mở rộng ở quy mô vừa phải. Tuy nhiên, bước sang năm 2024, tổng tài sản tăng mạnh lên 743 tỷ đồng tăng 309 tỷ đồng, tương ứng khoảng 71.2%, cho thấy đơn vị đã có sự bứt phá rõ rệt trong việc mở rộng hoạt động kinh doanh, đặc biệt là trong lĩnh vực tín dụng. Đến năm 2025, tổng tài sản tiếp tục tăng lên 1.024 tỷ đồng tăng 282 tỷ đồng, tương ứng khoảng 38%, thể hiện xu hướng tăng trưởng bền vững và ổn định sau giai đoạn tăng trưởng nhanh trước đó.

Sự gia tăng của tổng tài sản trong giai đoạn này chủ yếu gắn liền với việc mở rộng các khoản mục tài sản sinh lời, đặc biệt là dư nợ cho vay khách hàng và các khoản đầu tư ngắn hạn. Khi nhu cầu vốn của nền kinh tế tăng lên, ngân hàng đẩy mạnh hoạt động cấp tín dụng, từ đó làm cho tổng tài sản tăng đáng kể. Điều này phản ánh đúng đặc

điểm hoạt động của ngân hàng thương mại, trong đó tài sản chủ yếu được hình thành từ hoạt động cho vay và các dịch vụ tài chính liên quan.

Đối với tổng nguồn vốn, số liệu cho thấy xu hướng biến động hoàn toàn tương đồng với tổng tài sản qua các năm. Cụ thể, tổng nguồn vốn tăng từ 404 tỷ đồng năm 2022 lên 434 tỷ đồng năm 2023, sau đó tăng mạnh lên 743 tỷ đồng năm 2024 và đạt 1.024 tỷ đồng vào năm 2025. Việc tổng tài sản và tổng nguồn vốn luôn bằng nhau và cùng tăng trưởng cho thấy sự cân đối trong nguyên tắc kế toán, đồng thời phản ánh việc ngân hàng đã sử dụng hiệu quả nguồn vốn huy động để mở rộng tài sản.

Xét về cơ cấu nguồn vốn, sự gia tăng này chủ yếu đến từ nợ phải trả, đặc biệt là các khoản tiền gửi từ khách hàng cá nhân và tổ chức kinh tế. Trong bối cảnh ngân hàng đẩy mạnh huy động vốn với nhiều chính sách lãi suất và ưu đãi linh hoạt, nguồn vốn từ khách hàng tăng lên đáng kể, tạo điều kiện thuận lợi để ngân hàng mở rộng hoạt động tín dụng. Trong khi đó, vốn chủ sở hữu có thể tăng nhưng với tốc độ chậm hơn, chủ yếu từ lợi nhuận giữ lại hoặc điều chuyển nội bộ, nên không phải là yếu tố quyết định trong sự tăng trưởng tổng nguồn vốn.

Ngoài ra, việc tổng nguồn vốn tăng nhanh trong giai đoạn 2024–2025 cũng cho thấy ngân hàng đã tận dụng tốt cơ hội từ sự phục hồi kinh tế, gia tăng khả năng huy động vốn và mở rộng quy mô hoạt động. Điều này đồng thời đặt ra yêu cầu cao hơn đối với công tác quản lý vốn và kiểm soát rủi ro nhằm đảm bảo hiệu quả sử dụng vốn trong dài hạn.

Tóm lại, sự tăng trưởng đồng bộ giữa tổng tài sản và tổng nguồn vốn qua các năm cho thấy Phòng Giao dịch Cẩm Lệ đã duy trì được sự ổn định trong cấu trúc tài chính, đảm bảo nguyên tắc cân đối giữa nguồn vốn và sử dụng vốn. Việc mở rộng quy mô đi kèm với kiểm soát tốt nguồn lực là nền tảng quan trọng giúp đơn vị nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường ngân hàng ngày càng khốc liệt.

2.4. Phân tích tình hình kinh doanh của đơn vị thực tập

2.4.1. Tình hình huy động vốn

Bảng 2.5. Tình hình huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2022 – 2025

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	2025	2023/2022		2024/2023		2025/2024	
	GT	GT	GT	GT	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Vốn huy động	366	472	709	989	106	129%	237	150%	280	139%
Huy động vốn doanh nghiệp	36	29	40	47	-7	81%	11	138%	7	118%
Huy động vốn dân cư	330	443	669	942	113	134%	226	151%	273	141%

Nguồn: Báo cáo thường niên của MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Nhận xét

Qua bảng số liệu có thể thấy, hoạt động huy động vốn của đơn vị trong giai đoạn 2022–2025 có sự tăng trưởng mạnh mẽ và liên tục, phản ánh khả năng mở rộng quy mô nguồn vốn và uy tín của ngân hàng trên thị trường.

Cụ thể, tổng vốn huy động tăng từ 366 tỷ đồng năm 2022 lên 472 tỷ đồng năm 2023, tương ứng tăng 106 tỷ đồng khoảng 29%. Đây là mức tăng tương đối khá, cho thấy ngân hàng đã bước đầu cải thiện hiệu quả trong công tác huy động vốn. Sang năm

2024, vốn huy động tiếp tục tăng mạnh lên 709 tỷ đồng tăng 237 tỷ đồng, tương ứng khoảng 50%, và đến năm 2025 đạt 989 tỷ đồng tăng 280 tỷ đồng, tương ứng khoảng 39%. Sự tăng trưởng này cho thấy đơn vị đã có bước phát triển vượt bậc trong việc thu hút nguồn vốn, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng gay gắt.

Xét theo cơ cấu, huy động vốn từ doanh nghiệp có sự biến động không ổn định. Năm 2023, nguồn vốn này giảm từ 36 tỷ đồng xuống còn 29 tỷ đồng giảm 7 tỷ đồng, tương ứng khoảng 19%, cho thấy khả năng thu hút khách hàng doanh nghiệp trong giai đoạn này còn hạn chế. Tuy nhiên, từ năm 2024 trở đi, nguồn vốn này đã phục hồi và tăng lên 40 tỷ đồng tăng 11 tỷ đồng, khoảng 38% và tiếp tục đạt 47 tỷ đồng vào năm 2025 tăng 7 tỷ đồng, khoảng 18%. Mặc dù có xu hướng tăng trở lại, nhưng tỷ trọng vốn từ doanh nghiệp vẫn chiếm phần nhỏ trong tổng vốn huy động, cho thấy đơn vị chưa thực sự khai thác hiệu quả phân khúc khách hàng này.

Ngược lại, huy động vốn từ dân cư luôn chiếm tỷ trọng chủ yếu và đóng vai trò quan trọng trong tổng nguồn vốn. Năm 2022, vốn huy động từ dân cư đạt 330 tỷ đồng và tăng lên 443 tỷ đồng năm 2023 tăng 113 tỷ đồng, khoảng 34%. Đến năm 2024, con số này tiếp tục tăng lên 669 tỷ đồng tăng 226 tỷ đồng, khoảng 51% và đạt 942 tỷ đồng vào năm 2025 tăng 273 tỷ đồng, khoảng 41%. Sự tăng trưởng mạnh mẽ và ổn định của nguồn vốn dân cư cho thấy ngân hàng đã xây dựng được niềm tin đối với khách hàng cá nhân, đồng thời triển khai hiệu quả các chính sách huy động như lãi suất cạnh tranh, dịch vụ tiện ích và ứng dụng ngân hàng số.

Từ những phân tích trên có thể thấy, cơ cấu huy động vốn của đơn vị vẫn phụ thuộc chủ yếu vào khách hàng cá nhân, trong khi nguồn vốn từ doanh nghiệp còn chiếm tỷ trọng thấp và chưa ổn định. Điều này vừa là lợi thế do nguồn vốn dân cư thường ổn định, nhưng cũng đặt ra thách thức trong việc đa dạng hóa nguồn vốn và nâng cao tính bền vững.

Tóm lại, hoạt động huy động vốn của Phòng Giao dịch Cẩm Lệ trong giai đoạn này có sự tăng trưởng tích cực cả về quy mô và hiệu quả, đặc biệt ở phân khúc khách hàng cá nhân. Tuy nhiên, để phát triển bền vững hơn, đơn vị cần chú trọng khai thác tốt hơn nguồn vốn từ khách hàng doanh nghiệp, đồng thời đa dạng hóa các sản phẩm huy động nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

2.4.2. Tình hình hoạt động cho vay

**Bảng 2.6. Tình hình hoạt động cho vay của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN
Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2022 – 2025**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	2025	2023/2022		2024/2023		2025/2024	
	GT	GT	GT	GT	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Doanh số cho vay	87	95	152.1	487.5	8	109%	57.1	160%	335.4	321%
Doanh số thu nợ	49	96.6	101.4	162.5	47.6	197%	4.8	105%	61.1	160%
Dư nợ cho vay	372.9	371.3	422	747	-1.6	100%	50.7	114%	325	177%
Nợ xấu	5.6	16	2.1	1.1	10.4	286%	-13.9	13%	-1	52%
Tỷ lệ nợ xấu	2%	4.3%	0.5%	0.15%	2.30	125%	-3.80	12%	-0.35	30%

Nguồn: Báo cáo thường niên của MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Dư nợ cho vay là tổng số tiền ngân hàng đã cho khách hàng vay nhưng đến thời điểm báo cáo vẫn chưa được thu hồi. Chỉ tiêu này phản ánh quy mô hoạt động tín dụng của ngân hàng; dư nợ càng lớn thì quy mô cho vay càng cao, tuy nhiên cũng đi kèm với rủi ro tín dụng nếu việc quản lý không tốt.

Nhận xét

Trong giai đoạn 2022–2025, hoạt động cho vay khách hàng cá nhân tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ có nhiều biến động nhưng nhìn chung duy trì xu hướng tăng trưởng tích

cực. Sự phục hồi của nền kinh tế sau đại dịch Covid-19 cùng với nhu cầu vốn ngày càng gia tăng của khách hàng cá nhân đã tạo điều kiện thuận lợi cho ngân hàng mở rộng hoạt động tín dụng.

Xét về doanh số cho vay, chỉ tiêu này tăng liên tục qua các năm và có sự bứt phá mạnh vào năm 2025. Năm 2022, doanh số cho vay đạt 87 tỷ đồng. Sang năm 2023, doanh số cho vay đạt 95 tỷ đồng, tăng 8 tỷ đồng so với năm trước, tương ứng đạt 109%. Đến năm 2024, chỉ tiêu này tăng lên 152.1 tỷ đồng, tăng 57.1 tỷ đồng so với năm 2023, tương ứng đạt 160%. Đặc biệt, năm 2025 doanh số cho vay đạt 487.5 tỷ đồng, tăng 335.4 tỷ đồng so với năm 2024, tương ứng đạt 321%. Kết quả này cho thấy PGD Cẩm Lệ đã đẩy mạnh hoạt động cấp tín dụng, đáp ứng nhu cầu vay vốn ngày càng lớn của khách hàng trên địa bàn.

Đối với doanh số thu nợ, chỉ tiêu này cũng có xu hướng tăng qua các năm. Năm 2023 đạt 96.6 tỷ đồng, tăng 47.6 tỷ đồng so với năm 2022. Năm 2024 tiếp tục tăng lên 101.4 tỷ đồng và đạt 162.5 tỷ đồng vào năm 2025. Điều này cho thấy công tác thu hồi nợ của ngân hàng được thực hiện tương đối hiệu quả, góp phần đảm bảo khả năng luân chuyển vốn và hạn chế rủi ro tín dụng.

Về dư nợ cho vay, năm 2023 ghi nhận sự sụt giảm nhẹ từ 372.9 tỷ đồng xuống còn 371.3 tỷ đồng, giảm 1.6 tỷ đồng so với năm trước. Tuy nhiên, từ năm 2024 dư nợ bắt đầu tăng trở lại, đạt 422 tỷ đồng và tiếp tục tăng mạnh lên 747 tỷ đồng vào năm 2025. Sự gia tăng này phản ánh việc mở rộng quy mô tín dụng của ngân hàng trong bối cảnh nhu cầu vay vốn phục hồi và tăng trưởng mạnh.

Đối với nợ xấu, năm 2023 nợ xấu tăng lên 16 tỷ đồng, cao hơn 10.4 tỷ đồng so với năm 2022. Đây là giai đoạn hoạt động tín dụng vẫn chịu ảnh hưởng từ những khó khăn của nền kinh tế và khả năng trả nợ của một bộ phận khách hàng còn hạn chế. Tuy nhiên, từ năm 2024, nợ xấu giảm mạnh xuống còn 2.1 tỷ đồng và tiếp tục giảm xuống 1.1 tỷ đồng vào năm 2025. Kết quả này cho thấy ngân hàng đã nâng cao hiệu quả quản lý tín dụng, tăng cường công tác kiểm soát và xử lý nợ.

Tương ứng với sự cải thiện của nợ xấu, tỷ lệ nợ xấu cũng giảm đáng kể trong giai đoạn nghiên cứu. Từ mức 2% năm 2022, tỷ lệ nợ xấu tăng lên 4.3% vào năm 2023. Tuy nhiên, tỷ lệ này giảm mạnh xuống còn 0.5% vào năm 2024 và tiếp tục giảm xuống chỉ

còn 0.15% vào năm 2025. Mức tỷ lệ nợ xấu thấp hơn nhiều so với ngưỡng kiểm soát của ngành ngân hàng cho thấy chất lượng tín dụng tại PGD Cẩm Lệ ngày càng được cải thiện.

Nhìn chung, hoạt động cho vay khách hàng cá nhân tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ trong giai đoạn 2022–2025 có sự tăng trưởng rõ rệt về quy mô tín dụng. Doanh số cho vay và dư nợ tăng mạnh, đặc biệt trong năm 2025, trong khi nợ xấu và tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát ở mức thấp. Điều này cho thấy ngân hàng đã đạt được sự cân bằng giữa mục tiêu tăng trưởng tín dụng và kiểm soát rủi ro, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững trong thời gian tới.

2.4.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

**Bảng 2.7. kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội – CN
Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2022 - 2025**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	2025	2023/2022		2024/2023		2025/2024	
	GT	GT	GT	GT	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Doanh thu	35.1	29	40	83.2	-6.1	82.6	10.7	137.9	43.5	208.0
Chi phí	8.1	9	12	14.2	0.9	111.1	3	133.3	2.2	118.3
Lợi nhuận	27	20	28	69	-7	74.1	7.7	140.0	41.3	246.4

Nguồn: Báo cáo thường niên của MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Nhận xét

Năm 2022, trong bối cảnh kinh tế Việt Nam đang phục hồi mạnh mẽ sau đại dịch Covid-19, lĩnh vực ngân hàng tiếp tục đóng vai trò là kênh dẫn vốn trọng yếu, hỗ trợ doanh nghiệp và nền kinh tế duy trì đà tăng trưởng. Với sự chỉ đạo quyết liệt của Chính phủ, sự thích ứng nhanh chóng của cộng đồng doanh nghiệp và người dân, cùng với chính sách tài khóa và tiền tệ linh hoạt, kinh tế Việt Nam đã ghi nhận nhiều điểm sáng tích cực, GDP tăng cao kỷ lục khoảng 8.02% – mức tăng mạnh nhất trong nhiều năm. –

Tuy nhiên, kinh tế Việt Nam năm 2022 vẫn đối diện nhiều thách thức như áp lực lạm phát từ bên ngoài, biến động tỷ giá, chi phí đầu vào gia tăng, chính sách tiền tệ thắt chặt tại các nền kinh tế lớn, cũng như nguy cơ suy giảm tăng trưởng toàn cầu. Nhưng với những chính sách phù hợp và định hướng phát triển của ngân hàng giúp ổn định, kết quả kinh doanh tại Phòng Giao dịch Cẩm Lệ duy trì ổn định và phát triển.

Doanh thu của Phòng Giao dịch Cẩm Lệ tăng trưởng mạnh mẽ qua các năm, đặc biệt bùng nổ ở năm 2025. Năm 2022, doanh thu đạt 35.1 tỷ đồng, năm 2023 giảm nhẹ xuống 29 tỷ đồng giảm 6.1 tỷ đồng, tương ứng -17.4%, năm 2024 phục hồi lên 40 tỷ đồng tăng 11 tỷ đồng so với 2023, tương ứng 37.9%, và năm 2025 tăng vọt lên 83.2 tỷ đồng tăng 43.2 tỷ đồng so với 2024, tương ứng 108%. Điều này cho thấy định hướng phát triển của phòng giao dịch luôn bám sát chủ trương và kế hoạch của MB Bank, phản ánh sự ổn định trong năng lực tạo doanh thu, đồng thời các hoạt động huy động vốn, cho vay và dịch vụ ngân hàng được triển khai đồng bộ, hiệu quả. Sự bùng nổ doanh thu năm 2025 đặc biệt nổi bật, chứng tỏ khả năng khai thác tốt thị trường địa phương tại quận Cẩm Lệ và khu vực Nam Đà Nẵng, nhờ phục hồi kinh tế mạnh mẽ và chuyển đổi số ngành ngân hàng.

Chi phí cũng biến động theo sự tăng trưởng của doanh thu, nhưng được kiểm soát tốt. Năm 2022, chi phí là 8.1 tỷ đồng; năm 2023 tăng lên 9 tỷ đồng tăng 0.9 tỷ đồng, tương ứng 11.1%, năm 2024 tiếp tục tăng lên 12 tỷ đồng tăng 3 tỷ đồng, tương ứng 33.3%, và năm 2025 đạt 14.2 tỷ đồng tăng 2.2 tỷ đồng, tương ứng 18.3%. Mặc dù tổng chi phí hoạt động tăng dần qua các năm, tốc độ tăng chi phí thấp hơn đáng kể so với tốc độ tăng doanh thu đặc biệt năm 2025, doanh thu tăng gấp đôi trong khi chi phí chỉ tăng nhẹ. Điều này phản ánh hiệu quả trong công tác quản trị chi phí, khả năng kiểm soát chi phí biên khi quy mô hoạt động mở rộng, tối ưu hóa quy trình và khai thác hệ thống công nghệ ngân hàng hiện đại của MB Bank.

Lợi nhuận của Phòng Giao dịch Cẩm Lệ tiếp tục tăng trưởng ấn tượng trong giai đoạn 2022–2025. Năm 2022 đạt 27 tỷ đồng, năm 2023 giảm xuống 20 tỷ đồng giảm 7 tỷ đồng, tương ứng -25.9%, năm 2024 phục hồi lên 28 tỷ đồng tăng 8 tỷ đồng, tương ứng 40% và năm 2025 vọt lên 69 tỷ đồng tăng 41 tỷ đồng, tương ứng 146.4%. Sự tăng trưởng lợi nhuận mạnh mẽ, đặc biệt năm 2025, có thể lý giải qua một số nguyên nhân chính: tăng trưởng doanh thu ổn định và bùng nổ doanh thu tăng nhanh hơn chi phí,

kiểm soát tốt chi phí vận hành tốc độ tăng chi phí thấp hơn doanh thu, chất lượng tín dụng được nâng cao nhờ kiểm soát nợ xấu, trích lập dự phòng phù hợp và tái cấu trúc khoản vay, cùng với bối cảnh kinh tế phục hồi rõ nét năm 2024-2025 GDP tăng khoảng 7-8% hàng năm, nhu cầu tín dụng và dịch vụ ngân hàng gia tăng tại Đà Nẵng.

Tăng trưởng lợi nhuận tại Phòng Giao dịch Cẩm Lệ không thể tách rời khỏi bối cảnh phát triển kinh tế – xã hội của địa phương. Quận Cẩm Lệ và TP. Đà Nẵng trong giai đoạn này có nhiều chuyển biến tích cực về hạ tầng, thu hút đầu tư, du lịch và thương mại, kéo theo nhu cầu tín dụng, thanh toán và dịch vụ ngân hàng tăng mạnh. Đây là tiền đề quan trọng góp phần thúc đẩy hiệu quả hoạt động của đơn vị. Ngoài ra, các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp, ưu đãi lãi suất và chuyển đổi số của MB Bank đã tạo điều kiện thuận lợi để phòng giao dịch nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng, gia tăng quy mô và nâng cao chất lượng lợi nhuận bền vững.

2.5. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng

2.5.1. Tổ chức bộ máy CRM

Tại MB Bank – Phòng giao dịch Cẩm Lệ, bộ máy quản trị quan hệ khách hàng (CRM) được tổ chức theo hướng tinh gọn, không tách riêng thành một phòng ban độc lập mà lồng ghép vào hoạt động của các bộ phận nghiệp vụ. Trong đó, CVKHCN là lực lượng trực tiếp triển khai và giữ vai trò trung tâm trong toàn bộ quá trình quản lý khách hàng.

Toàn bộ các hoạt động từ nhận diện, phân loại, tương tác đến cá biệt hóa khách hàng đều do CVKHCN đảm nhiệm chính theo các quy định hoạt động của ngân hàng. Điều này xuất phát từ đặc thù công việc của vị trí này là người trực tiếp tiếp xúc, tư vấn và chăm sóc khách hàng cá nhân. Nhờ đó, CVKHCN có khả năng nắm bắt đầy đủ thông tin, hiểu rõ nhu cầu và hành vi của từng khách hàng, từ đó đưa ra các quyết định phù hợp trong quá trình quản trị quan hệ khách hàng.

2.5.2. Nội dung hoạt động của CRM tại Ngân hàng

2.5.2.1. Nhận diện khách hàng

Trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, nhận diện khách hàng là bước đầu tiên và có vai trò quan trọng trong việc xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng phục vụ cho hoạt động chăm sóc và khai thác khách hàng. Qua quá trình thực tập tại MB Bank –

PGD Cẩm Lệ, có thể nhận thấy ngân hàng hiện nay đã triển khai hoạt động nhận diện khách hàng thông qua nhiều kênh khác nhau như giao dịch trực tiếp tại quầy, MB App, website, tổng đài chăm sóc khách hàng và các chương trình bán hàng trực tiếp.

Đối với khách hàng mới lần đầu giao dịch tại ngân hàng, MB Bank sẽ tiến hành thu thập các thông tin cơ bản ban đầu nhằm phục vụ cho quá trình định danh khách hàng và tạo hồ sơ khách hàng trên hệ thống. Các thông tin được yêu cầu bao gồm:

- Họ và tên khách hàng
- Ngày tháng năm sinh
- Số CCCD/CMND/Hộ chiếu
- Địa chỉ liên hệ
- Số điện thoại
- Email
- Nghề nghiệp
- Đơn vị công tác
- Thu nhập cơ bản
- Mục đích sử dụng tài khoản hoặc dịch vụ ngân hàng

Sau khi hoàn tất quá trình xác thực thông tin, hệ thống sẽ cấp cho mỗi khách hàng một mã CIF riêng. Đây là mã định danh duy nhất giúp ngân hàng quản lý tập trung toàn bộ thông tin của khách hàng trên toàn hệ thống. Thông qua mã CIF, các dữ liệu liên quan đến tài khoản thanh toán, tiền gửi, khoản vay, thẻ, lịch sử giao dịch và quá trình sử dụng dịch vụ của khách hàng sẽ được liên kết và lưu trữ đồng bộ.

Sau giai đoạn giao dịch ban đầu, ngân hàng tiếp tục thu thập và cập nhật thêm nhiều thông tin khác trong suốt quá trình khách hàng sử dụng dịch vụ nhằm hoàn thiện hồ sơ khách hàng và phục vụ cho hoạt động CRM. Các thông tin được bổ sung bao gồm:

- Tần suất giao dịch
- Giá trị giao dịch bình quân
- Số dư tài khoản
- Thói quen sử dụng sản phẩm dịch vụ
- Nhu cầu vay vốn, gửi tiết kiệm hoặc đầu tư
- Lịch sử tín dụng

- Khả năng tài chính
- Mức độ sử dụng ngân hàng số
- Hành vi giao dịch trên MB App
- Mức độ phản hồi đối với các chương trình chăm sóc khách hàng và marketing

Ngoài ra, trong quá trình giao dịch, nhân viên ngân hàng cũng chủ động khai thác thêm thông tin về nhu cầu tài chính, kế hoạch chi tiêu, mục tiêu tiết kiệm hoặc nhu cầu sử dụng các sản phẩm mới của khách hàng để phục vụ cho hoạt động tư vấn và bán chéo sản phẩm.

Thông tin khách hàng sau khi thu thập sẽ được lưu trữ tập trung trên hệ thống dữ liệu nội bộ và hệ thống CRM của ngân hàng. Nhờ đó, ngân hàng có thể dễ dàng theo dõi lịch sử giao dịch, đánh giá giá trị khách hàng, phân loại khách hàng theo từng nhóm tiềm năng và xây dựng chính sách chăm sóc phù hợp.

Thông qua mã CIF, nhân viên ngân hàng có thể nhanh chóng nhận diện khách hàng cũ mà không cần nhập lại toàn bộ thông tin cá nhân. Chỉ cần tra cứu số tài khoản, số điện thoại, CCCD hoặc mã CIF trên hệ thống, toàn bộ thông tin và lịch sử giao dịch của khách hàng sẽ được hiển thị. Điều này giúp ngân hàng tiết kiệm thời gian xử lý giao dịch, nâng cao chất lượng phục vụ và hỗ trợ tư vấn các sản phẩm phù hợp dựa trên dữ liệu đã được lưu trữ trước đó.

Để đánh giá mức độ nhận diện khách hàng trong hoạt động CRM, ngoài việc theo dõi số lượng khách hàng và dữ liệu giao dịch, MB Bank – PGD Cẩm Lệ còn chú trọng đến chất lượng cơ sở dữ liệu khách hàng thông qua việc hoàn thiện hồ sơ khách hàng, cập nhật thông tin định kỳ và ứng dụng công nghệ định danh điện tử eKYC.

Bảng 2.8. Đánh giá chất lượng dữ liệu khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Tỷ lệ khách hàng có hồ sơ thông tin đầy đủ (%)	84.5	89.2	93.8
Tỷ lệ khách hàng được cập nhật thông tin định kỳ (%)	68.4	74.7	81.5
Tỷ lệ khách hàng định danh điện tử eKYC (%)	79.6	86.8	92.4
Tỷ lệ khách hàng sử dụng MB App (%)	70.0	72.5	74.9

Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu nội bộ MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Qua bảng số liệu trên có thể thấy chất lượng dữ liệu khách hàng tại PGD Cẩm Lệ ngày càng được cải thiện. Tỷ lệ khách hàng có hồ sơ thông tin đầy đủ tăng từ 84.5% năm 2023 lên 93.8% năm 2025, cho thấy ngân hàng đã chú trọng hơn trong việc thu thập, chuẩn hóa và lưu trữ dữ liệu khách hàng trên hệ thống. Đồng thời, tỷ lệ khách hàng được cập nhật thông tin định kỳ cũng tăng từ 68.4% lên 81.5%, góp phần nâng cao độ chính xác của cơ sở dữ liệu phục vụ hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.

Bên cạnh đó, tỷ lệ khách hàng thực hiện định danh điện tử eKYC tăng từ 79.6% năm 2023 lên 92.4% năm 2025. Điều này phản ánh hiệu quả của quá trình chuyển đổi số trong hoạt động ngân hàng, giúp khách hàng dễ dàng tiếp cận dịch vụ và hỗ trợ ngân hàng thu thập dữ liệu nhanh chóng, chính xác hơn. Tỷ lệ khách hàng sử dụng MB App cũng duy trì ở mức cao, tạo điều kiện thuận lợi cho việc ghi nhận hành vi giao dịch, tần suất sử dụng dịch vụ và mức độ tương tác của khách hàng trên nền tảng số.

Như vậy, có thể thấy MB Bank – PGD Cẩm Lệ đã xây dựng được hệ thống dữ liệu khách hàng tương đối đầy đủ, giúp ngân hàng nhận diện được các thông tin cơ bản như nhân khẩu học, nghề nghiệp, thu nhập, lịch sử giao dịch, sản phẩm dịch vụ đang sử dụng và khả năng tài chính của khách hàng. Đây là cơ sở quan trọng để ngân hàng thực hiện phân loại khách hàng, đánh giá giá trị khách hàng và triển khai các chương trình chăm sóc phù hợp.

Tuy nhiên, qua quá trình tìm hiểu tại đơn vị cho thấy dữ liệu khách hàng hiện nay vẫn chủ yếu tập trung vào thông tin định danh, dữ liệu giao dịch và lịch sử sử dụng sản phẩm dịch vụ. Các thông tin về nhu cầu tài chính trong tương lai, mục tiêu đầu tư, mức độ hài lòng, khả năng gắn bó lâu dài hay phản hồi đối với các chương trình chăm sóc khách hàng chưa được cập nhật đầy đủ và thường xuyên. Bên cạnh đó, việc cập nhật dữ liệu vẫn phụ thuộc khá nhiều vào quá trình giao dịch giữa khách hàng và nhân viên ngân hàng nên một số thông tin có thể chưa được điều chỉnh kịp thời khi khách hàng thay đổi nghề nghiệp, thu nhập hoặc nhu cầu tài chính.

Điều này cho thấy ngân hàng đã nhận diện và quản lý tương đối tốt khách hàng ở góc độ thông tin cơ bản và hành vi giao dịch, tuy nhiên mức độ thấu hiểu sâu về nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng vẫn còn hạn chế. Đây cũng là một trong những nguyên nhân làm giảm hiệu quả cá nhân hóa dịch vụ và hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ.

Qua số liệu thực tế tại đơn vị, tổng số khách hàng cá nhân tại PGD Cẩm Lệ tăng liên tục trong giai đoạn 2023 – 2025.

Bảng 2.9. Số lượng khách hàng cá nhân tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	2024/2023		2025/2024	
				Tăng/ Giảm	%	Tăng/ Giảm	%
Tổng khách hàng cá nhân	51.264	56.489	67.321	5.225	10.19	10.832	19.18

Nguồn: Phòng giao dịch Cẩm Lệ

Qua bảng số liệu trên có thể thấy số lượng khách hàng cá nhân tại PGD Cẩm Lệ tăng khá mạnh qua các năm. Năm 2024 tăng 5.225 khách hàng so với năm 2023, tương ứng tăng 10.19%. Đến năm 2025 số lượng khách hàng tăng thêm 10.832 khách hàng, tương ứng tăng 19.18% so với năm 2024. Điều này cho thấy ngân hàng đang mở rộng tốt tệp khách hàng cá nhân, đặc biệt là nhờ sự phát triển mạnh của ngân hàng số và các chương trình mở tài khoản online.

Bên cạnh đó, MB Bank – PGD Cẩm Lệ còn triển khai nhận diện khách hàng thông qua các sản phẩm dịch vụ mà khách hàng sử dụng nhằm hỗ trợ cho hoạt động CRM.

Bảng 2.10. Sản phẩm dịch vụ ngân hàng của khách hàng giai đoạn 2023–2025

Đơn vị tính: Khách hàng

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Tiền gửi tiết kiệm	521	764	948
Tín dụng cá nhân	371	422	747
Thẻ (ATM/Tín dụng)	5419	7152	9418
Ngân hàng số(APP)	35.885	39.542	47.125

Nguồn: Phòng giao dịch Cẩm Lệ

Các nhóm khách hàng sử dụng tiền gửi tiết kiệm, tín dụng cá nhân, thẻ và ngân hàng số có mối quan hệ chặt chẽ với nhau do một khách hàng thường sử dụng đồng thời

nhiều sản phẩm, dịch vụ tại ngân hàng. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho MB Bank triển khai hoạt động bán chéo sản phẩm, đồng thời nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng thông qua việc khai thác và tích hợp dữ liệu khách hàng từ nhiều nguồn khác nhau.

Qua bảng 2.10 cho thấy số lượng khách hàng sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng đều tăng trong giai đoạn 2023–2025. Trong đó, khách hàng sử dụng ngân hàng số (MB App) chiếm tỷ trọng lớn nhất, tăng từ 35.885 khách hàng năm 2023 lên 47.125 khách hàng năm 2025, phản ánh xu hướng chuyển dịch mạnh mẽ sang giao dịch trực tuyến. Bên cạnh đó, số lượng khách hàng sử dụng thẻ, tiền gửi tiết kiệm và tín dụng cá nhân cũng tăng trưởng tích cực, cho thấy nhu cầu sử dụng các dịch vụ tài chính cá nhân ngày càng đa dạng.

Sự gia tăng số lượng khách hàng sử dụng nhiều sản phẩm, dịch vụ cùng lúc là cơ sở quan trọng để ngân hàng thu thập dữ liệu, phân tích nhu cầu và xây dựng các chương trình chăm sóc khách hàng phù hợp. Tuy nhiên, qua quá trình thực tập tại đơn vị cho thấy việc khai thác dữ liệu khách hàng hiện nay vẫn chủ yếu dựa trên thông tin giao dịch và lịch sử sử dụng sản phẩm, trong khi dữ liệu về hành vi, nhu cầu tài chính và mức độ hài lòng của khách hàng chưa được cập nhật đầy đủ và thường xuyên. Điều này phần nào ảnh hưởng đến hiệu quả cá nhân hóa dịch vụ và hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại đơn vị.

2.5.2.2. Phân biệt khách hàng

Sau khi thực hiện nhận diện khách hàng, MB Bank – PGD Cẩm Lệ tiến hành phân biệt khách hàng nhằm xác định giá trị của từng nhóm khách hàng để xây dựng chính sách chăm sóc phù hợp. Việc phân biệt khách hàng hiện nay được thực hiện dựa trên các tiêu chí như:

- Tổng tài sản tài chính
- Số dư tiền gửi
- Dư nợ tín dụng
- Doanh số giao dịch
- Mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ

a. Tiêu chí phân biệt của MB Bank

Dựa trên hệ thống phân hạng khách hàng nội bộ, MB Bank thực hiện phân chia khách hàng cá nhân thành nhiều nhóm khác nhau nhằm phục vụ cho công tác quản lý, chăm sóc khách hàng và triển khai chính sách ưu đãi phù hợp với từng đối tượng khách hàng. Việc phân nhóm khách hàng được thực hiện thông qua dữ liệu lưu trữ trên hệ thống CRM và mã CIF của khách hàng. Hệ thống này cho phép ngân hàng theo dõi tổng tài sản tài chính, số dư tiền gửi, dư nợ tín dụng, doanh số giao dịch cũng như mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ của từng khách hàng.

Thông qua hoạt động phân biệt khách hàng, MB Bank có thể đánh giá được khả năng sinh lời, mức độ trung thành cũng như tiềm năng phát triển của từng khách hàng trong tương lai. Đây cũng là cơ sở quan trọng để ngân hàng xây dựng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng (CRM), triển khai hoạt động bán chéo sản phẩm và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

➤ **Khách hàng thông thường**

Đây là nhóm khách hàng chiếm số lượng lớn nhất trong hệ thống khách hàng cá nhân của MB Bank. Nhóm khách hàng này chủ yếu bao gồm sinh viên, người lao động, nhân viên văn phòng, công nhân và các hộ kinh doanh nhỏ lẻ. Khách hàng thông thường thường sử dụng các sản phẩm dịch vụ cơ bản như tài khoản thanh toán, MB App, thẻ ATM, chuyển tiền, thanh toán hóa đơn hoặc các khoản vay tiêu dùng nhỏ.

Nguồn thu nhập của nhóm khách hàng này tương đối ổn định nhưng chưa cao, số dư tiền gửi thường dưới 500 triệu và mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ tài chính nâng cao còn hạn chế. Tuy nhiên, đây lại là nhóm khách hàng đóng vai trò nền tảng trong chiến lược phát triển khách hàng bán lẻ của MB Bank. Mặc dù giá trị tài chính trên từng khách hàng không quá lớn nhưng số lượng khách hàng đông đảo giúp ngân hàng mở rộng độ phủ thị trường, gia tăng lượng giao dịch và thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong hoạt động ngân hàng. Đặc biệt, trong giai đoạn phát triển ngân hàng số hiện nay, nhóm khách hàng thông thường là nhóm sử dụng MB App với tần suất rất lớn. Các hoạt động như chuyển khoản, thanh toán QR, thanh toán hóa đơn, nạp tiền điện thoại hay giao dịch online chủ yếu phát sinh từ nhóm khách hàng này. Điều này giúp ngân hàng gia tăng nguồn thu từ phí dịch vụ và giảm áp lực giao dịch trực tiếp tại quầy.

Ngoài ra, nhóm khách hàng thông thường còn được xem là nguồn khách hàng tiềm năng để phát triển lên các phân khúc cao hơn trong tương lai. Thông qua hệ thống CRM và dữ liệu từ mã CIF, ngân hàng có thể theo dõi lịch sử giao dịch, thu nhập, số dư tài khoản và hành vi sử dụng dịch vụ của khách hàng. Những khách hàng có mức độ giao dịch ổn định, thu nhập tăng dần hoặc bắt đầu sử dụng thêm các sản phẩm như tiền gửi tiết kiệm, vay vốn và thẻ tín dụng sẽ được ngân hàng đánh giá là khách hàng tiềm năng để phát triển lên nhóm Priority. Mặc dù đây là nhóm khách hàng phổ thông nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng thị phần, gia tăng lượng khách hàng mới và tạo nền tảng dữ liệu lớn phục vụ cho hoạt động CRM của MB Bank.

➤ **Khách hàng Priority**

Đây là nhóm khách hàng có năng lực tài chính khá tốt, có giá trị giao dịch cao và mang lại nguồn doanh thu tương đối lớn cho ngân hàng. Nhóm khách hàng này thường bao gồm quản lý cấp trung, chủ hộ kinh doanh, chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa hoặc cá nhân có thu nhập cao.

Theo hệ thống phân hạng nội bộ của MB Bank, khách hàng Priority được chia thành các cấp gồm E-Class, H-Class và F-Class dựa trên tổng tài sản tài chính, số dư tiền gửi, dư nợ tín dụng và mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ tại ngân hàng.

- *Khách hàng E-Class:* Đây là nhóm khách hàng Priority ở mức cơ bản, thường có số dư tiền gửi từ khoảng 500 triệu đồng đến dưới 1 tỷ đồng hoặc có dư nợ tín dụng tương đối lớn. Nhóm khách hàng này chủ yếu là các trưởng phòng, quản lý cấp trung, hộ kinh doanh khá hoặc cá nhân có thu nhập ổn định. Khách hàng E-Class thường sử dụng các sản phẩm như tiền gửi tiết kiệm, vay tiêu dùng, vay mua ô tô hoặc thẻ tín dụng cá nhân. Đồng thời, đây cũng là nhóm khách hàng có tiềm năng phát triển lên các phân hạng Priority cao hơn.
- *Khách hàng H-Class:* Đây là nhóm khách hàng có tiềm lực tài chính cao hơn E-Class với giá trị tài sản và doanh số giao dịch tương đối lớn. Khách hàng thuộc nhóm này thường có số dư tiền gửi hoặc dư nợ tín dụng từ khoảng 1 tỷ đồng đến dưới 3 tỷ đồng. Đối tượng khách hàng chủ yếu là các chủ hộ kinh doanh lớn, quản lý cấp cao hoặc cá nhân có thu nhập khá cao. Nhóm khách hàng này thường sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm dịch vụ như vay mua nhà, vay ô tô, thẻ tín dụng cao cấp, bảo hiểm liên kết hoặc các sản phẩm đầu tư tài chính cá nhân.

- *Khách hàng F-Class*: Đây là nhóm khách hàng Priority cao cấp nhất tại MB Bank với giá trị tài sản lớn, doanh số giao dịch cao và mối quan hệ lâu dài với ngân hàng. Khách hàng thuộc nhóm này thường có số dư tiền gửi từ khoảng 3 tỷ đồng đến dưới 10 tỷ đồng hoặc có mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ rất cao. Đối tượng chủ yếu là các chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa, khách hàng có nguồn thu nhập lớn hoặc cá nhân sở hữu nhiều tài sản giá trị. Nhóm khách hàng này được ngân hàng ưu tiên chăm sóc thông qua các chính sách ưu đãi về lãi suất, hạn mức tín dụng, ưu tiên giao dịch và các chương trình chăm sóc khách hàng riêng biệt nhằm duy trì sự gắn bó và hạn chế việc dịch chuyển sang các ngân hàng khác.

Nhóm khách hàng Priority được xem là phân khúc khách hàng trọng tâm trong chiến lược ngân hàng bán lẻ của MB Bank. Đây là nhóm khách hàng có khả năng mang lại nguồn lợi nhuận ổn định thông qua tiền gửi lớn, dư nợ tín dụng cao và mức độ sử dụng đa dạng các sản phẩm dịch vụ tài chính. So với nhóm khách hàng thông thường, khách hàng Priority thường có xu hướng sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm như tiết kiệm, tín dụng, thẻ tín dụng cao cấp, bảo hiểm liên kết, đầu tư tài chính hoặc quản lý tài sản cá nhân.

Điểm nổi bật của nhóm khách hàng này là mức độ gắn bó với ngân hàng thường cao hơn do khách hàng có nhu cầu sử dụng dịch vụ tài chính toàn diện và lâu dài. Vì vậy, MB Bank đặc biệt chú trọng xây dựng các chính sách chăm sóc riêng cho nhóm khách hàng Priority như ưu tiên giao dịch, hỗ trợ tư vấn tài chính cá nhân, ưu đãi lãi suất, tăng hạn mức tín dụng và triển khai các chương trình chăm sóc khách hàng riêng biệt. Điều này không chỉ giúp nâng cao mức độ hài lòng mà còn hạn chế nguy cơ khách hàng chuyển sang sử dụng dịch vụ tại ngân hàng khác.

Nhóm khách hàng Priority còn đóng vai trò trung gian quan trọng trong chiến lược phát triển khách hàng cao cấp của MB Bank. Nhiều khách hàng trong nhóm này có tiềm năng gia tăng tài sản và phát triển lên nhóm Private trong tương lai nếu duy trì tốc độ tăng trưởng tài chính ổn định. Vì vậy, ngân hàng thường xuyên theo dõi biến động tài sản, doanh số giao dịch và nhu cầu tài chính của khách hàng để triển khai các chương trình chăm sóc và khai thác phù hợp.

➤ **Khách hàng Private**

Đây là nhóm khách hàng cao cấp nhất tại MB Bank, chủ yếu bao gồm chủ doanh nghiệp lớn, nhà đầu tư, cá nhân sở hữu tài sản lớn hoặc khách hàng có hoạt động kinh doanh quy mô lớn. Nhóm khách hàng này có khả năng đóng góp doanh thu rất lớn cho ngân hàng và thường sử dụng các sản phẩm tài chính chuyên sâu như quản lý tài sản, đầu tư tài chính hoặc tín dụng giá trị lớn.

Theo hệ thống phân hạng nội bộ của MB Bank, khách hàng Private được chia thành các cấp gồm P, E, M, M+, X và U dựa trên tổng tài sản tài chính, doanh số giao dịch và khả năng mang lại doanh thu cho ngân hàng.

- Khách hàng P (Potential Private): Đây là nhóm khách hàng Private tiềm năng ở mức cơ bản. Khách hàng thuộc nhóm này thường có tổng tài sản tài chính từ khoảng 5 tỷ đồng trở lên hoặc có dư nợ từ khoảng 20 tỷ đồng. Phần lớn khách hàng thuộc nhóm P là các cá nhân có thu nhập khá cao, chủ hộ kinh doanh hoặc khách hàng bắt đầu hình thành tài sản lớn. Nhóm khách hàng này chủ yếu sử dụng các sản phẩm như tiền gửi tiết kiệm giá trị lớn, tín dụng cá nhân hoặc các sản phẩm đầu tư cơ bản và có tiềm năng phát triển lên các nhóm Private cao hơn trong tương lai.
- Khách hàng E (Exemption Private): Đây là nhóm khách hàng có tiềm lực tài chính tương đối tốt và mức độ giao dịch ổn định tại ngân hàng. Khách hàng thuộc nhóm này thường có tổng tài sản tài chính từ khoảng 10 tỷ đồng trở lên, dư nợ từ khoảng 40 tỷ đồng hoặc thu nhập bình quân từ khoảng 300 triệu đồng/tháng. Nhóm khách hàng này thường duy trì số dư tiền gửi lớn, giao dịch thường xuyên và sử dụng thêm các sản phẩm như bảo hiểm đầu tư, thẻ tín dụng cao cấp hoặc các gói đầu tư tài chính cá nhân.
- Khách hàng M (Standard Private): Đây là nhóm khách hàng có năng lực tài chính khá mạnh và mang lại doanh thu tương đối cao cho ngân hàng. Khách hàng thuộc nhóm này thường có tổng tài sản tài chính từ khoảng 20 tỷ đồng trở lên, dư nợ từ khoảng 80 tỷ đồng hoặc thu nhập bình quân từ khoảng 600 triệu đồng/tháng. Đối tượng khách hàng chủ yếu là các chủ doanh nghiệp vừa, khách hàng kinh doanh ổn định hoặc cá nhân sở hữu nhiều tài sản giá trị. Nhóm khách hàng này thường sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm dịch vụ như tín dụng kinh doanh, đầu tư tài chính và bảo hiểm cao cấp.

- Khách hàng M+ (Standard Plus Private): Đây là nhóm khách hàng có giá trị tài sản và doanh số giao dịch cao hơn nhóm M. Khách hàng thuộc nhóm này thường có tổng tài sản tài chính từ khoảng 50 tỷ đồng trở lên, dư nợ từ khoảng 200 tỷ đồng hoặc thu nhập bình quân từ khoảng 1,5 tỷ đồng/tháng. Nhóm khách hàng này thường là các doanh nhân thành đạt, nhà đầu tư hoặc khách hàng có hoạt động tài chính lớn, phát sinh nhiều giao dịch giá trị cao với ngân hàng. Ngoài các sản phẩm tín dụng và tiền gửi, nhóm khách hàng này còn có nhu cầu đầu tư và quản lý tài sản chuyên sâu.
- Khách hàng X (Super Luxury Private): Đây là nhóm khách hàng cao cấp với tiềm lực tài chính rất lớn và khả năng đóng góp doanh thu nổi bật cho ngân hàng. Khách hàng thuộc nhóm này thường có tổng tài sản tài chính từ khoảng 100 tỷ đồng trở lên, dư nợ từ khoảng 400 tỷ đồng hoặc thu nhập bình quân từ khoảng 3 tỷ đồng/tháng. Đối tượng chủ yếu là các chủ doanh nghiệp lớn, nhà đầu tư bất động sản hoặc cá nhân có danh mục tài sản quy mô lớn. Nhóm khách hàng này có nhu cầu cao về quản lý tài sản, đầu tư tài chính và các dịch vụ ngân hàng cá nhân hóa.
- Khách hàng U (Ultra Private): Đây là nhóm khách hàng cao cấp nhất trong hệ thống phân hạng khách hàng Private của MB Bank. Khách hàng thuộc nhóm này thường sở hữu tổng tài sản tài chính từ khoảng 250 tỷ đồng trở lên, dư nợ từ khoảng 1.000 tỷ đồng hoặc thu nhập bình quân từ khoảng 7,5 tỷ đồng/tháng. Đây thường là các tập đoàn lớn, chủ doanh nghiệp quy mô đặc biệt lớn hoặc các nhà đầu tư sở hữu khối tài sản rất cao. Nhóm khách hàng này đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng và được hưởng nhiều chính sách ưu tiên đặc biệt như chuyên viên chăm sóc riêng, ưu tiên giao dịch, tư vấn quản lý tài sản cá nhân hóa và các chính sách ưu đãi chuyên biệt dành cho khách hàng siêu cao cấp.

Đây là nhóm khách hàng có giá trị chiến lược đặc biệt quan trọng đối với MB Bank vì khả năng mang lại lợi nhuận và doanh thu vượt trội so với các nhóm khách hàng khác. Chỉ một khách hàng Private có thể mang lại doanh thu tương đương hàng chục hoặc hàng trăm khách hàng thông thường thông qua tiền gửi lớn, tín dụng quy mô cao hoặc các giao dịch đầu tư tài chính giá trị lớn.

Khác với các nhóm khách hàng phổ thông, nhu cầu của khách hàng Private không chỉ dừng lại ở các sản phẩm tài chính cơ bản mà còn hướng đến các dịch vụ tài chính chuyên biệt như quản lý tài sản cá nhân, đầu tư tài chính, bảo hiểm cao cấp, tư vấn thuế hoặc quản lý dòng tiền doanh nghiệp. Vì vậy, MB Bank thường triển khai mô hình chăm sóc khách hàng cá nhân hóa cho nhóm khách hàng này thông qua chuyên viên quan hệ khách hàng riêng, khu vực giao dịch ưu tiên và các chính sách chăm sóc chuyên biệt.

Ngoài ra, nhóm khách hàng Private còn có vai trò quan trọng trong việc nâng cao hình ảnh thương hiệu và năng lực cạnh tranh của MB Bank trên thị trường tài chính. Việc thu hút và duy trì được nhóm khách hàng siêu cao cấp không chỉ giúp ngân hàng gia tăng lợi nhuận mà còn thể hiện uy tín, chất lượng dịch vụ và năng lực quản trị khách hàng của ngân hàng trong phân khúc tài chính cao cấp.

b. Tỷ trọng các nhóm khách hàng tại PGD Cẩm Lệ

Bảng 2.11. Cơ cấu phân khúc khách hàng cá nhân tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025

Chỉ tiêu	2023		2024		2025	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Khách hàng thông thường	48.423	94.49	53.229	94.23	62.364	92.64
Khách hàng Priority	2835	5.53	3251	5.75	4942	7.34
Khách hàng Private	6	0.01	9	0.02	15	0.02
Tổng	51.264	100	56.489	100	67.321	100

Nguồn: Phòng giao dịch Cẩm Lệ

Qua bảng số liệu trên có thể thấy khách hàng thông thường vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng số khách hàng cá nhân tại PGD Cẩm Lệ. Tuy nhiên, nhóm khách hàng Priority và Private đang có xu hướng tăng lên qua các năm, cho thấy ngân hàng đang dần mở rộng phân khúc khách hàng có giá trị cao.

➤ Khách hàng thông thường

Khách hàng thông thường luôn là nhóm khách hàng chủ lực về số lượng tại PGD Cẩm Lệ. Năm 2023 nhóm này đạt 48.423 khách hàng, đến năm 2025 tăng lên 62.364

khách hàng, tăng thêm gần 14.000 khách hàng sau 3 năm. Tuy nhiên, tỷ trọng của nhóm này lại giảm từ 94.49% xuống còn 92.64%. Điều này cho thấy mặc dù ngân hàng vẫn liên tục mở rộng số lượng khách hàng phổ thông nhưng tốc độ phát triển của nhóm khách hàng giá trị cao đang nhanh hơn.

Đặc điểm nổi bật của nhóm khách hàng này là số lượng lớn nhưng giá trị tài chính trên từng khách hàng chưa cao. Phần lớn khách hàng thuộc nhóm này chỉ sử dụng các sản phẩm cơ bản như tài khoản thanh toán, MB App, thẻ ATM, chuyển tiền và thanh toán hóa đơn. Nhiều khách hàng sử dụng tài khoản chủ yếu để nhận lương hoặc phục vụ các giao dịch hằng ngày nên số dư tiền gửi thường không lớn và ít phát sinh thêm các nhu cầu tài chính chuyên sâu.

Đây lại là nhóm khách hàng có tần suất giao dịch cao nhất tại PGD Cẩm Lệ. Hầu hết các giao dịch trên nền tảng ngân hàng số, thanh toán QR, chuyển khoản, thanh toán học phí, tiền điện nước hoặc sử dụng thẻ ATM đều tập trung chủ yếu ở nhóm khách hàng này. Điều đó giúp ngân hàng gia tăng doanh thu từ phí dịch vụ và mở rộng độ phủ thương hiệu trên địa bàn.

Nhóm khách hàng thông thường còn đóng vai trò là nguồn khách hàng tiềm năng để phát triển lên nhóm Priority trong tương lai. Thông qua hệ thống CRM và dữ liệu từ mã CIF, ngân hàng có thể theo dõi lịch sử giao dịch, mức thu nhập, tần suất sử dụng dịch vụ cũng như xu hướng gia tăng tài sản của khách hàng. Những khách hàng có giao dịch thường xuyên, duy trì số dư ổn định hoặc bắt đầu sử dụng thêm các sản phẩm như vay tiêu dùng, gửi tiết kiệm và thẻ tín dụng sẽ được ngân hàng đưa vào nhóm khách hàng tiềm năng để chăm sóc và khai thác sâu hơn. Mặc dù nhóm khách hàng thông thường chưa mang lại giá trị tài chính lớn trên từng khách hàng nhưng đây vẫn là nền tảng quan trọng giúp PGD Cẩm Lệ mở rộng thị phần, gia tăng lượng giao dịch và tạo nguồn khách hàng để phát triển lên các phân khúc cao hơn trong tương lai.

➤ **Khách hàng Priority**

Nhóm khách hàng Priority tại PGD Cẩm Lệ có sự tăng trưởng khá mạnh trong giai đoạn 2023–2025. Số lượng khách hàng tăng từ 2.835 khách hàng năm 2023 lên 4.942 khách hàng năm 2025, tương ứng tăng hơn 74%. Đồng thời, tỷ trọng khách hàng

Priority cũng tăng từ 5.53% lên 7.34%. Đây là mức tăng tương đối tích cực và cho thấy PGD Cẩm Lệ đang khai thác hiệu quả hơn nhóm khách hàng có giá trị tài chính cao.

Sự gia tăng của nhóm khách hàng Priority phản ánh xu hướng cải thiện mức sống và nhu cầu sử dụng các dịch vụ tài chính chất lượng cao của khách hàng trên địa bàn. Đối tượng khách hàng trong nhóm này chủ yếu là quản lý cấp trung, chủ hộ kinh doanh, cá nhân có thu nhập khá hoặc khách hàng có khả năng tích lũy tài sản ổn định. Khác với nhóm khách hàng thông thường, khách hàng Priority thường sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm dịch vụ của ngân hàng như tiền gửi tiết kiệm giá trị lớn, vay mua nhà, vay ô tô, thẻ tín dụng cao cấp, bảo hiểm hoặc đầu tư tài chính cá nhân.

Đây cũng là nhóm khách hàng mang lại nguồn doanh thu quan trọng cho PGD Cẩm Lệ. Ngoài doanh thu từ lãi vay và tiền gửi, nhóm khách hàng này còn đóng góp đáng kể vào doanh thu phí dịch vụ thông qua việc sử dụng thẻ tín dụng, bảo hiểm liên kết và các sản phẩm đầu tư. Đồng thời, do duy trì số dư tiền gửi lớn và ổn định nên nhóm khách hàng này góp phần nâng cao khả năng huy động vốn và thanh khoản cho ngân hàng.

Một điểm đáng chú ý là nhiều khách hàng Priority tại PGD Cẩm Lệ được phát triển từ nhóm khách hàng thông thường. Ban đầu khách hàng chỉ sử dụng MB App hoặc tài khoản thanh toán, nhưng sau quá trình chăm sóc và khai thác nhu cầu, ngân hàng đã mở rộng thêm các sản phẩm như vay vốn, tiết kiệm, thẻ tín dụng hoặc bảo hiểm. Điều này cho thấy hoạt động bán chéo sản phẩm và quản trị quan hệ khách hàng tại PGD Cẩm Lệ đang mang lại hiệu quả tương đối tốt. PGD Cẩm Lệ cũng chú trọng triển khai các chính sách chăm sóc riêng cho nhóm khách hàng Priority như ưu tiên giao dịch, hỗ trợ tư vấn tài chính, ưu đãi lãi suất hoặc bố trí nhân viên chăm sóc khách hàng riêng. Điều này giúp gia tăng mức độ hài lòng, duy trì sự gắn bó và hạn chế tình trạng khách hàng chuyển sang sử dụng dịch vụ tại các ngân hàng khác.

➤ **Khách hàng Private**

Nhóm khách hàng Private là nhóm khách hàng có giá trị cao nhất tại PGD Cẩm Lệ nhưng số lượng hiện nay vẫn còn khá thấp. Năm 2023 PGD chỉ có 6 khách hàng Private, đến năm 2025 tăng lên 15 khách hàng. Mặc dù tỷ trọng chỉ dao động khoảng

0.01% – 0.02% nhưng đây lại là nhóm khách hàng có khả năng đóng góp doanh thu và lợi nhuận rất lớn cho ngân hàng.

Đặc điểm của nhóm khách hàng này là sở hữu nguồn tài sản tài chính lớn, doanh số giao dịch cao và có nhu cầu sử dụng các sản phẩm tài chính chuyên sâu. Đối tượng khách hàng chủ yếu là chủ doanh nghiệp lớn, nhà đầu tư hoặc cá nhân có hoạt động kinh doanh quy mô lớn trên địa bàn. Nhóm khách hàng này thường phát sinh các giao dịch liên quan đến tiền gửi giá trị lớn, tín dụng kinh doanh, đầu tư tài chính hoặc quản lý tài sản cá nhân.

Mặc dù số lượng khách hàng Private tại PGD Cẩm Lệ chưa nhiều nhưng giá trị mang lại trên từng khách hàng lại rất lớn. Chỉ một khách hàng Private có thể mang lại doanh thu tương đương nhiều khách hàng thông thường thông qua tiền gửi lớn, dư nợ tín dụng cao hoặc sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ cao cấp. Vì vậy, ngân hàng luôn đặc biệt chú trọng duy trì mối quan hệ với nhóm khách hàng này.

Đối với nhóm khách hàng Private, MB Bank – PGD Cẩm Lệ thường áp dụng mô hình chăm sóc cá nhân hóa thông qua chuyên viên quan hệ khách hàng riêng, ưu tiên giao dịch tại quầy, hỗ trợ tư vấn đầu tư và áp dụng các chính sách ưu đãi riêng về lãi suất, hạn mức tín dụng hoặc quản lý tài sản. Việc chăm sóc chuyên biệt giúp ngân hàng nâng cao mức độ hài lòng và duy trì sự trung thành của khách hàng trong dài hạn. Số lượng khách hàng Private tại PGD Cẩm Lệ vẫn còn hạn chế do đặc điểm khu vực Cẩm Lệ chủ yếu tập trung khách hàng phổ thông và hộ kinh doanh vừa và nhỏ. Điều này cho thấy PGD Cẩm Lệ vẫn cần tiếp tục đẩy mạnh hoạt động khai thác khách hàng có giá trị cao, nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường hoạt động chăm sóc khách hàng nhằm phát triển mạnh hơn phân khúc khách hàng cao cấp trong thời gian tới.

Bảng 2.12. Doanh thu theo phân khúc khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ năm 2025

Chỉ tiêu	Khách hàng thông thường	Khách hàng Priority	Khách hàng Private	Tổng
Doanh thu (tỷ đồng)	28.5	18.2	5.3	52.0
Tỷ trọng (%)	54.81	35.00	10.19	100

Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu nội bộ MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Qua bảng 2.12 cho thấy sự khác biệt đáng kể giữa quy mô khách hàng và mức độ đóng góp doanh thu của từng phân khúc. Mặc dù khách hàng thông thường chiếm hơn 90% tổng số khách hàng nhưng chỉ đóng góp 54.81% doanh thu. Trong khi đó, nhóm khách hàng Priority chỉ chiếm khoảng 7% tổng số khách hàng nhưng đóng góp tới 35% doanh thu của PGD.

Đặc biệt, nhóm khách hàng Private mặc dù chỉ có 15 khách hàng nhưng đóng góp tới 10.19% tổng doanh thu. Điều này cho thấy giá trị doanh thu bình quân trên mỗi khách hàng Private cao hơn rất nhiều so với các nhóm khách hàng còn lại. Kết quả này phản ánh vai trò quan trọng của các phân khúc khách hàng cao cấp trong việc tạo nguồn thu cho ngân hàng.

Để đánh giá đầy đủ hơn giá trị của từng phân khúc khách hàng, cần xem xét thêm khả năng tạo lợi nhuận của các nhóm khách hàng.

Bảng 2.13. Lợi nhuận theo phân khúc khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ năm 2025

Chỉ tiêu	Khách hàng thông thường	Khách hàng Priority	Khách hàng Private	Tổng
Lợi nhuận (tỷ đồng)	10.8	11.5	4.2	26.5
Tỷ trọng (%)	40.75	43.40	15.85	100

Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu nội bộ MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Qua bảng 2.13 cho thấy khả năng sinh lời của các phân khúc khách hàng có sự khác biệt rõ rệt. Mặc dù khách hàng thông thường chiếm tỷ trọng lớn nhất về số lượng nhưng chỉ đóng góp 40.75% tổng lợi nhuận. Trong khi đó, nhóm khách hàng Priority đóng góp tới 43.40% lợi nhuận mặc dù số lượng khách hàng thấp hơn rất nhiều.

Nhóm khách hàng Private tiếp tục cho thấy giá trị vượt trội khi đóng góp 15.85% tổng lợi nhuận của PGD dù chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong cơ cấu khách hàng. Điều này chứng tỏ các khách hàng thuộc phân khúc Priority và Private không chỉ mang lại doanh thu cao mà còn tạo ra hiệu quả sinh lời lớn cho ngân hàng.

Nhìn chung, MB Bank – PGD Cẩm Lệ đã thực hiện phân biệt khách hàng dựa trên cả quy mô khách hàng và giá trị tài chính mang lại. Thông qua việc phân loại khách

hàng thành các nhóm thông thường, Priority và Private, ngân hàng có thể xác định được những khách hàng mang lại giá trị cao để ưu tiên nguồn lực chăm sóc, tư vấn và phát triển quan hệ lâu dài.

Tuy nhiên, qua quá trình tìm hiểu tại đơn vị cho thấy việc phân biệt khách hàng hiện nay vẫn chủ yếu dựa trên giá trị tài sản, số dư tiền gửi và mức độ đóng góp doanh thu. Việc phân nhóm khách hàng theo nhu cầu tài chính, hành vi sử dụng dịch vụ, mức độ tương tác với ngân hàng hay tiềm năng phát triển trong tương lai vẫn chưa được thực hiện đầy đủ. Điều này phần nào làm hạn chế khả năng cá nhân hóa dịch vụ và giảm hiệu quả triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ.

2.5.2.3. Tương tác với khách hàng

Hoạt động tương tác khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ hiện nay được thực hiện thông qua nhiều kênh khác nhau như:

- Giao dịch trực tiếp tại quầy
- Điện thoại
- Email
- SMS
- MB App
- Fanpage
- Chương trình chăm sóc khách hàng
- Hội nghị khách hàng

Trong quá trình thực tập tại đơn vị, có thể nhận thấy MB Bank khá chú trọng hoạt động chăm sóc khách hàng thông qua nền tảng số, đặc biệt là MB App. Thông qua ứng dụng này, khách hàng có thể thực hiện hầu hết các giao dịch tài chính mà không cần đến quầy giao dịch. Đồng thời, ngân hàng cũng thường xuyên gửi thông báo về ưu đãi, lãi suất, chương trình khuyến mãi hoặc sản phẩm mới thông qua ứng dụng.

Bên cạnh việc triển khai nhiều kênh giao tiếp khác nhau, MB Bank – PGD Cẩm Lệ còn chú trọng xây dựng cơ chế phối hợp giữa các kênh nhằm đảm bảo thông tin khách hàng được tiếp nhận và xử lý thống nhất trên toàn hệ thống. Các kênh tương tác như giao dịch tại quầy, MB App, tổng đài chăm sóc khách hàng, email, SMS và fanpage

đều được kết nối với hệ thống quản lý khách hàng tập trung thông qua mã CIF của khách hàng.

Khi khách hàng thực hiện giao dịch hoặc gửi yêu cầu qua bất kỳ kênh nào, thông tin sẽ được ghi nhận và lưu trữ trên hệ thống. Nhờ đó, nhân viên ngân hàng có thể theo dõi lịch sử giao dịch, lịch sử tương tác, các yêu cầu hỗ trợ và quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ của khách hàng. Việc phối hợp giữa các kênh giúp đảm bảo tính liên tục trong quá trình phục vụ khách hàng, hạn chế tình trạng khách hàng phải cung cấp lại thông tin nhiều lần khi chuyển đổi giữa các kênh giao tiếp khác nhau.

Bên cạnh đó, hoạt động quản lý và chăm sóc khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ được thực hiện thông qua sự phối hợp giữa chuyên viên quan hệ khách hàng, bộ phận giao dịch và hệ thống ngân hàng số. Đối với khách hàng thông thường, hoạt động chăm sóc chủ yếu được thực hiện thông qua các kênh tự động như MB App, SMS, email và tổng đài chăm sóc khách hàng. Đối với khách hàng Priority và Private, ngân hàng bố trí chuyên viên quan hệ khách hàng trực tiếp theo dõi, tư vấn và hỗ trợ các nhu cầu tài chính phát sinh.

Ngoài hoạt động chăm sóc khách hàng thường xuyên, MB Bank – PGD Cẩm Lệ cũng xây dựng quy trình tiếp nhận và xử lý khiếu nại nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng. Khi phát sinh khiếu nại, khách hàng có thể liên hệ thông qua quầy giao dịch, tổng đài chăm sóc khách hàng, MB App, email hoặc các kênh trực tuyến khác của ngân hàng. Sau khi tiếp nhận thông tin, nhân viên sẽ tiến hành xác minh nội dung phản ánh, phân loại mức độ xử lý và chuyển đến bộ phận chức năng có liên quan.

Đối với các khiếu nại đơn giản như tra soát giao dịch, cập nhật thông tin khách hàng hoặc hỗ trợ sử dụng dịch vụ ngân hàng số, PGD có thể trực tiếp xử lý và phản hồi cho khách hàng trong thời gian ngắn. Đối với các trường hợp phức tạp liên quan đến tín dụng, tranh chấp giao dịch hoặc các vấn đề cần xác minh từ nhiều bộ phận, hồ sơ sẽ được chuyển đến đơn vị chuyên trách để xử lý theo quy định của MB Bank. Kết quả xử lý sẽ được phản hồi đến khách hàng thông qua các kênh liên lạc đã đăng ký.

Việc phối hợp giữa các kênh giao tiếp, hoạt động chăm sóc khách hàng và xử lý khiếu nại giúp MB Bank – PGD Cẩm Lệ nâng cao trải nghiệm khách hàng, gia tăng mức độ hài lòng và củng cố mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Ngoài ra, PGD Cẩm Lệ cũng triển khai nhiều chương trình chăm sóc khách hàng nhằm gia tăng sự gắn kết với khách hàng.

Bảng 2.14. Hoạt động chăm sóc khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Số chương trình chăm sóc khách hàng	9	11	14
Số khách hàng tham gia	270	330	420
Chi phí chăm sóc khách hàng (triệu VNĐ)	90	110	140

Nguồn: Phòng giao dịch Cẩm Lệ

Qua bảng số liệu trên có thể thấy số lượng chương trình chăm sóc khách hàng cũng như số lượng khách hàng tham gia đều tăng qua các năm. Điều này cho thấy ngân hàng đang quan tâm nhiều hơn đến hoạt động duy trì quan hệ khách hàng.

Bên cạnh đó, tỷ lệ giữ chân khách hàng tại PGD Cẩm Lệ cũng duy trì ở mức tương đối cao.

Bảng 2.15. Tình hình phát triển và duy trì khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023–2025

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Khách hàng mới	4.521	5.225	10.832
Khách hàng rời bỏ	452	627	975
Tỷ lệ giữ chân (%)	90%	88%	91%

Nguồn: Phòng giao dịch Cẩm Lệ

Qua bảng số liệu có thể thấy số lượng khách hàng mới tăng mạnh qua các năm, đặc biệt năm 2025 đạt 10.832 khách hàng, cho thấy ngân hàng đang mở rộng khá tốt tệp khách hàng cá nhân thông qua hoạt động ngân hàng số, mở tài khoản online và các chương trình marketing. Tuy nhiên, số lượng khách hàng rời bỏ cũng có xu hướng tăng,

phản ánh áp lực cạnh tranh ngày càng lớn giữa các ngân hàng trong việc duy trì sự gắn bó của khách hàng. Dù vậy, tỷ lệ giữ chân khách hàng vẫn duy trì ở mức tương đối cao, dao động từ 88% – 91%, cho thấy hoạt động chăm sóc khách hàng của ngân hàng nhìn chung vẫn đạt hiệu quả tích cực.

a. Khách hàng thông thường

Đối với nhóm khách hàng thông thường, MB Bank chủ yếu tương tác thông qua nền tảng ngân hàng số và các kênh chăm sóc tự động. Đây là nhóm khách hàng có số lượng rất lớn nên ngân hàng khó áp dụng hình thức chăm sóc cá nhân hóa cho từng khách hàng. Thay vào đó, ngân hàng tập trung sử dụng MB App, SMS, email marketing và thông báo trên ứng dụng để giới thiệu sản phẩm, chương trình ưu đãi hoặc nhắc nhở giao dịch.

Các hoạt động tương tác chủ yếu bao gồm:

- Gửi thông báo khuyến mãi trên MB App
- Chăm sóc tự động thông qua chatbot và tổng đài CSKH

Nhóm khách hàng này thường có mức độ trung thành chưa cao do dễ bị tác động bởi các yếu tố như phí dịch vụ, ưu đãi hoặc trải nghiệm ứng dụng ngân hàng số. Vì vậy, tỷ lệ khách hàng rời bỏ trong nhóm này thường lớn hơn các nhóm còn lại. Đặc biệt, những khách hàng chỉ sử dụng tài khoản nhận lương hoặc giao dịch cơ bản có khả năng chuyển sang ngân hàng khác khá cao nếu xuất hiện các chính sách ưu đãi hấp dẫn hơn.

Đây cũng là nhóm khách hàng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nguồn khách hàng mới cho ngân hàng. Việc số lượng khách hàng mới tăng mạnh năm 2025 cho thấy MB Bank đang khai thác hiệu quả nhóm khách hàng phổ thông thông qua chuyển đổi số và mở rộng hệ sinh thái ngân hàng điện tử. Đồng thời, ngân hàng cũng tận dụng dữ liệu giao dịch để nhận diện những khách hàng tiềm năng nhằm phát triển lên nhóm Priority trong tương lai.

b. Khách hàng Priority

Đối với nhóm khách hàng Priority, MB Bank áp dụng hình thức tương tác và chăm sóc chuyên sâu hơn nhằm duy trì sự gắn bó lâu dài với ngân hàng. Đây là nhóm khách hàng có giá trị tài chính khá cao nên ngân hàng thường xuyên theo dõi hành vi

giao dịch, nhu cầu tài chính và mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ để triển khai các chương trình chăm sóc phù hợp.

Các hoạt động tương tác với nhóm khách hàng Priority thường bao gồm:

- Chuyên viên quan hệ khách hàng liên hệ trực tiếp định kỳ
- Tư vấn các sản phẩm tiết kiệm, vay vốn, bảo hiểm và đầu tư
- Ưu tiên giao dịch tại quầy



Hình 2.2. Văn phòng giao dịch cho khách hàng VIP

So với nhóm khách hàng thông thường, khách hàng Priority có mức độ trung thành cao hơn do sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Khi khách hàng sử dụng càng nhiều sản phẩm như tiền gửi, thẻ tín dụng, bảo hiểm hoặc vay vốn thì chi phí chuyển đổi sang ngân hàng khác càng lớn, từ đó giúp ngân hàng nâng cao khả năng giữ chân khách hàng.

Ngoài ra, MB Bank còn khai thác dữ liệu CRM để thực hiện hoạt động bán chéo sản phẩm đối với nhóm khách hàng này. Ví dụ, khách hàng có số dư tiền gửi lớn sẽ được tư vấn thêm về bảo hiểm hoặc đầu tư tài chính; khách hàng vay mua nhà sẽ được giới thiệu thêm thẻ tín dụng hoặc dịch vụ quản lý tài chính cá nhân. Điều này giúp gia tăng doanh thu trên từng khách hàng và nâng cao mức độ gắn bó với ngân hàng.

c. Khách hàng Private

Nhóm khách hàng Private là nhóm khách hàng được MB Bank áp dụng mô hình chăm sóc cá nhân hóa cao nhất. Đây là nhóm khách hàng có giá trị tài chính rất lớn nên ngân hàng đặc biệt chú trọng duy trì mối quan hệ lâu dài và hạn chế tối đa nguy cơ khách hàng rời bỏ.

Khác với hai nhóm khách hàng còn lại, nhóm khách hàng Private thường được bố trí chuyên viên quan hệ khách hàng riêng để hỗ trợ và chăm sóc trực tiếp. Các hoạt động tương tác chủ yếu gồm:

- Chăm sóc 1:1 thông qua chuyên viên khách hàng riêng
- Tư vấn đầu tư, quản lý tài sản và tín dụng chuyên sâu
- Hỗ trợ giao dịch ưu tiên và xử lý nhanh

Nhóm khách hàng này có mức độ đóng góp doanh thu rất lớn nên ngân hàng thường tập trung xây dựng mối quan hệ dài hạn thay vì chỉ cung cấp dịch vụ tài chính đơn thuần. Chuyên viên chăm sóc khách hàng không chỉ hỗ trợ giao dịch mà còn đóng vai trò tư vấn tài chính, quản lý tài sản và đồng hành cùng khách hàng trong các nhu cầu đầu tư hoặc kinh doanh.

Mặc dù số lượng khách hàng Private không nhiều nhưng tỷ lệ giữ chân thường rất cao do ngân hàng áp dụng chính sách chăm sóc chuyên biệt và cá nhân hóa mạnh. Tuy nhiên, nếu để mất một khách hàng Private, ngân hàng có thể bị ảnh hưởng đáng kể về doanh thu và hình ảnh thương hiệu. Vì vậy, MB Bank luôn ưu tiên nguồn lực để duy trì sự hài lòng và mức độ trung thành của nhóm khách hàng này.

Nhìn chung, MB Bank đang áp dụng các hình thức tương tác khác nhau đối với từng nhóm khách hàng dựa trên giá trị tài chính và mức độ đóng góp của khách hàng đối với ngân hàng. Nhóm khách hàng thông thường được chăm sóc theo hướng tự động hóa và mở rộng quy mô; nhóm Priority được chăm sóc theo hướng bán cá nhân hóa

nhằm gia tăng mức độ gắn bó; còn nhóm Private được chăm sóc chuyên sâu theo mô hình cá nhân hóa toàn diện. Điều này giúp ngân hàng vừa mở rộng được tệp khách hàng mới vừa nâng cao hiệu quả giữ chân khách hàng và tối ưu hóa doanh thu từ từng phân khúc khách hàng khác nhau.

2.5.2.4. Cá biệt hóa khách hàng

a. Chính sách cá biệt hóa tại MB Bank

Cá biệt hóa khách hàng là một trong những nội dung quan trọng trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của MB Bank nhằm xây dựng các sản phẩm, dịch vụ và chính sách chăm sóc phù hợp với từng nhóm khách hàng khác nhau. Thông qua hệ thống CRM và mã CIF, ngân hàng có thể lưu trữ và theo dõi các thông tin như tổng tài sản tài chính, số dư tiền gửi, dư nợ tín dụng, doanh số giao dịch, mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ cũng như hành vi giao dịch của khách hàng trên nền tảng số. Đây là cơ sở giúp ngân hàng triển khai các chính sách chăm sóc mang tính phân tầng và cá nhân hóa khách hàng.

Hiện nay, MB Bank triển khai hoạt động cá biệt hóa khách hàng chủ yếu theo ba nhóm gồm khách hàng thông thường, khách hàng Priority và khách hàng Private.

➤ Đối với khách hàng thông thường

Đối với nhóm khách hàng thông thường, MB Bank chủ yếu tập trung phát triển các sản phẩm ngân hàng số và thanh toán nhằm mở rộng số lượng khách hàng và gia tăng tần suất sử dụng dịch vụ. Các chương trình chăm sóc chủ yếu mang tính đại trà như:

- Miễn phí chuyển khoản
- Ưu đãi thanh toán QR
- Hoàn tiền khi sử dụng thẻ
- Tích điểm và ưu đãi trên MB App

Nhóm khách hàng này có số lượng lớn nhưng giá trị giao dịch của từng khách hàng không quá cao nên ngân hàng chủ yếu áp dụng chính sách chăm sóc đồng loạt thông qua nền tảng số nhằm tối ưu chi phí vận hành và nâng cao khả năng cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ.

➤ Đối với khách hàng Priority

Đối với nhóm khách hàng Priority, MB Bank tập trung triển khai các chính sách chăm sóc chuyên sâu hơn do đây là nhóm khách hàng có năng lực tài chính khá tốt và mang lại nguồn doanh thu tương đối lớn cho ngân hàng. Nhóm khách hàng này thường sử dụng nhiều sản phẩm tài chính như:

- Tiền gửi tiết kiệm
- Tín dụng cá nhân
- Thẻ tín dụng cao cấp
- Bảo hiểm liên kết
- Đầu tư tài chính

Ngân hàng triển khai hoạt động cá biệt hóa theo hướng bán cá nhân hóa thông qua:

- Hưởng ưu đãi cộng thêm lãi suất tiền gửi lên đến 0,5%, giảm khoảng 0,5% lãi suất vay đối với một số sản phẩm tín dụng, đồng thời được miễn hoặc giảm nhiều loại phí dịch vụ như phí quản lý tài khoản, phí chuyển tiền và phí thường niên thẻ tín dụng cao cấp.
- Ưu tiên giao dịch tại quầy
- Tăng hạn mức giao dịch và hạn mức tín dụng
- Phân công chuyên viên quan hệ khách hàng phụ trách chăm sóc định kỳ

Ngoài ra, ngân hàng còn dựa trên giá trị tài sản tài chính, doanh số giao dịch và mức độ sử dụng dịch vụ để xây dựng chính sách ưu đãi phù hợp cho từng nhóm khách hàng Priority.

➤ **Đối với khách hàng Private**

Khách hàng Private là nhóm khách hàng cao cấp nhất tại MB Bank với giá trị tài sản lớn, doanh số giao dịch cao và khả năng mang lại nguồn lợi nhuận lớn cho ngân hàng. Vì vậy, MB Bank triển khai hoạt động cá nhân hóa ở mức cao nhất đối với nhóm khách hàng này.

Các khách hàng Private thường được:

- Bố trí chuyên viên quan hệ khách hàng riêng trực tiếp chăm sóc
- Hỗ trợ giao dịch ưu tiên

- Tư vấn đầu tư và quản lý tài sản
- Ưu đãi riêng về lãi suất, phí dịch vụ và hạn mức tín dụng
- Mời tham gia các chương trình chăm sóc khách hàng cao cấp

Ngoài các sản phẩm tín dụng và tiền gửi, khách hàng Private còn được tư vấn các giải pháp tài chính chuyên biệt như đầu tư tài chính, quản lý tài sản cá nhân và bảo hiểm cao cấp. Điều này cho thấy MB Bank đang hướng đến mô hình ngân hàng cá nhân hóa đối với nhóm khách hàng cao cấp nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Mặc dù MB Bank đã triển khai nhiều hoạt động cá biệt hóa khách hàng nhưng nhìn chung mức độ cá nhân hóa hiện nay vẫn chưa thật sự sâu. Nhiều chương trình chăm sóc vẫn mang tính chung cho nhiều khách hàng khác nhau và chưa khai thác tối đa dữ liệu khách hàng để xây dựng các chính sách chăm sóc riêng biệt cho từng khách hàng cụ thể.

b. Cá nhân hóa truyền thông

Nhằm nâng cao hiệu quả tương tác với khách hàng, MB Bank triển khai hoạt động truyền thông đa kênh thông qua SMS, Email, ứng dụng MB Bank, tổng đài chăm sóc khách hàng, mạng xã hội và đội ngũ chuyên viên quan hệ khách hàng. Dựa trên dữ liệu được lưu trữ trên hệ thống CRM, ngân hàng thực hiện truyền tải thông tin phù hợp với từng nhóm khách hàng nhằm tăng khả năng tiếp cận và phản hồi của khách hàng.

Đối với khách hàng thông thường, nội dung truyền thông chủ yếu tập trung vào các chương trình khuyến mại, ưu đãi thanh toán, ưu đãi mở tài khoản, sử dụng thẻ và các tính năng mới trên ứng dụng MB Bank. Đối với khách hàng Priority, ngân hàng thường xuyên gửi thông tin về các chương trình ưu đãi lãi suất tiền gửi, ưu đãi phí dịch vụ, các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và chương trình tri ân khách hàng ưu tiên. Riêng đối với khách hàng Private, việc truyền thông được thực hiện chủ yếu thông qua chuyên viên quan hệ khách hàng, với các nội dung mang tính tư vấn tài chính chuyên sâu và các chương trình chăm sóc khách hàng cao cấp.

Ngoài ra, MB Bank còn ứng dụng công nghệ số trong hoạt động truyền thông thông qua hệ thống thông báo trên ứng dụng MB Bank nhằm giới thiệu sản phẩm, nhắc lịch thanh toán, thông báo ưu đãi hoặc khuyến nghị sử dụng dịch vụ phù hợp với hành

vì giao dịch của khách hàng. Việc áp dụng truyền thông đa kênh giúp ngân hàng duy trì mối quan hệ thường xuyên với khách hàng và gia tăng mức độ gắn kết với thương hiệu.

Tuy nhiên, hoạt động truyền thông hiện nay vẫn chủ yếu thực hiện theo từng phân khúc khách hàng, trong khi mức độ cá nhân hóa nội dung theo hành vi và nhu cầu riêng của từng khách hàng vẫn còn hạn chế. Một số chương trình truyền thông còn mang tính đại trà, dẫn đến hiệu quả tiếp cận chưa thực sự tối ưu.

c. Bán chéo sản phẩm (Cross-selling)

Bán chéo sản phẩm là một trong những hoạt động quan trọng trong quản trị quan hệ khách hàng nhằm gia tăng giá trị khách hàng và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Thông qua hệ thống CRM, MB Bank có thể theo dõi danh mục sản phẩm mà khách hàng đang sử dụng, từ đó xác định nhu cầu tiềm năng và đề xuất các sản phẩm bổ trợ phù hợp.

Trong thực tế, khách hàng mở tài khoản thanh toán thường được giới thiệu sử dụng thêm dịch vụ ngân hàng số, thẻ ghi nợ và thẻ tín dụng. Khách hàng vay vốn được tư vấn tham gia các sản phẩm bảo hiểm liên kết nhằm giảm thiểu rủi ro tài chính. Đối với khách hàng gửi tiết kiệm, ngân hàng thường giới thiệu thêm các sản phẩm đầu tư hoặc bảo hiểm nhân thọ. Khách hàng Priority và Private được tư vấn sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm như tiền gửi, tín dụng, thẻ tín dụng cao cấp, bảo hiểm, đầu tư và quản lý tài sản.

Hoạt động bán chéo không chỉ giúp MB Bank gia tăng doanh thu trên mỗi khách hàng mà còn góp phần nâng cao mức độ gắn kết của khách hàng với ngân hàng. Khi khách hàng sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ cùng lúc, khả năng duy trì quan hệ lâu dài và lòng trung thành đối với ngân hàng cũng được cải thiện đáng kể.

d. Tỷ lệ bán chéo sản phẩm

Tỷ lệ bán chéo sản phẩm là chỉ tiêu phản ánh khả năng khai thác giá trị khách hàng của ngân hàng thông qua việc gia tăng số lượng sản phẩm dịch vụ được sử dụng trên mỗi khách hàng. Chỉ tiêu này được xác định dựa trên số lượng khách hàng sử dụng từ hai sản phẩm trở lên so với tổng số khách hàng đang giao dịch tại ngân hàng.

**Bảng 2.16. Tỷ lệ bán chéo sản phẩm tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – PGD Cẩm
Lệ giai đoạn 2023 – 2025**

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Tổng số khách hàng	8.560	9.245	10.138
Khách hàng sử dụng từ 2 sản phẩm trở lên	4.280	4.992	5.678
Tỷ lệ bán chéo (%)	50,0	54,0	56,0

Nguồn: Phòng giao dịch Cẩm Lệ

Nhận xét:

Tỷ lệ bán chéo sản phẩm tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ có xu hướng tăng qua các năm, từ 50,0% năm 2022 lên 54,0% năm 2023 và đạt 56,0% năm 2024. Kết quả này cho thấy ngân hàng đã từng bước khai thác hiệu quả tệp khách hàng hiện hữu thông qua việc giới thiệu và cung cấp đồng thời nhiều sản phẩm dịch vụ như tài khoản thanh toán, thẻ tín dụng, tiết kiệm, bảo hiểm và ngân hàng số. Tuy nhiên, tỷ lệ khách hàng chỉ sử dụng một sản phẩm vẫn còn tương đối lớn, cho thấy hoạt động bán chéo vẫn còn dư địa để tiếp tục phát triển.

e. Nâng cấp khách hàng

Bên cạnh hoạt động bán chéo, MB Bank còn triển khai các chương trình nâng cấp khách hàng nhằm gia tăng giá trị khách hàng và mở rộng khả năng sử dụng các sản phẩm tài chính có giá trị cao hơn. Thông qua việc theo dõi tài sản tài chính, doanh số giao dịch và mức độ sử dụng dịch vụ, ngân hàng xác định các khách hàng có tiềm năng để thực hiện các hoạt động nâng cấp.

Đối với khách hàng thông thường, ngân hàng khuyến khích gia tăng số dư tiền gửi, sử dụng thêm sản phẩm dịch vụ và nâng cấp lên phân khúc Priority khi đáp ứng các điều kiện theo quy định. Đối với khách hàng Priority, ngân hàng tiếp tục tư vấn các sản phẩm đầu tư, quản lý tài sản và các dịch vụ tài chính chuyên biệt nhằm hướng tới phân khúc Private.

Ngoài việc nâng cấp phân khúc khách hàng, MB Bank còn thực hiện nâng hạng thẻ tín dụng, gia tăng hạn mức tín dụng và giới thiệu các sản phẩm đầu tư hoặc bảo hiểm có giá trị cao hơn nhằm đáp ứng nhu cầu tài chính ngày càng tăng của khách hàng.

f. Tỷ lệ nâng cấp khách hàng

Tỷ lệ nâng cấp khách hàng phản ánh hiệu quả của hoạt động phát triển khách hàng và khả năng gia tăng giá trị khách hàng của ngân hàng. Chỉ tiêu này được xác định dựa trên số lượng khách hàng được nâng cấp phân khúc trong kỳ so với tổng số khách hàng đủ điều kiện xem xét nâng cấp.

Bảng 2.17. Tỷ lệ nâng cấp khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội – PGD Cẩm Lệ giai đoạn 2023 – 2025

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
Khách hàng Priority	420	485	563
Khách hàng Private	28	35	42
Số khách hàng được nâng cấp trong năm	52	67	81
Tỷ lệ nâng cấp (%)	11,6	12,9	13,4

Nguồn: Phòng giao dịch Cẩm Lệ

Công thức:

Tỷ lệ nâng cấp (%) = Số khách hàng được nâng cấp trong năm / Tổng số khách hàng Priority và Private $\times 100$

Nhận xét:

Tỷ lệ nâng cấp khách hàng có xu hướng tăng từ 11,6% năm 2022 lên 13,4% năm 2024. Điều này cho thấy các chương trình chăm sóc khách hàng, chính sách ưu đãi và hoạt động tư vấn tài chính của MB Bank – PGD Cẩm Lệ đã góp phần thúc đẩy khách hàng gia tăng quy mô tài sản và mức độ sử dụng dịch vụ. Tuy nhiên, tốc độ tăng chưa thực sự cao, phản ánh việc phát triển khách hàng giá trị cao vẫn còn gặp nhiều khó khăn trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng thương mại.

2.5.3. Các yếu tố hỗ trợ hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ

2.5.3.1. Công nghệ CRM

Trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, công nghệ đóng vai trò là nền tảng giúp ngân hàng thu thập, lưu trữ, phân tích và khai thác dữ liệu khách hàng nhằm hỗ trợ việc ra quyết định, nâng cao chất lượng phục vụ và gia tăng hiệu quả chăm sóc khách hàng. Với định hướng trở thành ngân hàng số hàng đầu tại Việt Nam, MB Bank đã đầu

tư mạnh vào hạ tầng công nghệ và xây dựng hệ sinh thái số nhằm hỗ trợ triển khai hoạt động CRM trên toàn hệ thống.

Tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ, nền tảng công nghệ CRM được xây dựng dựa trên hệ thống dữ liệu khách hàng tập trung thông qua mã CIF (Customer Information File). Mỗi khách hàng khi thiết lập quan hệ với ngân hàng sẽ được cấp một mã CIF duy nhất, cho phép lưu trữ và quản lý toàn bộ thông tin giao dịch trong suốt quá trình sử dụng dịch vụ. Thông qua hệ thống này, ngân hàng có thể theo dõi các thông tin như nhân thân khách hàng, số dư tiền gửi, dư nợ tín dụng, lịch sử sử dụng sản phẩm dịch vụ, tần suất giao dịch, mức độ tương tác với ngân hàng và các phản hồi của khách hàng.

Bên cạnh hệ thống CIF, MB Bank còn ứng dụng hệ thống Core Banking và nền tảng ngân hàng số MB App nhằm kết nối dữ liệu khách hàng trên nhiều điểm chạm khác nhau. Thông qua MB App, ngân hàng không chỉ cung cấp dịch vụ giao dịch trực tuyến mà còn thu thập được dữ liệu hành vi khách hàng như tần suất đăng nhập, sản phẩm được quan tâm, loại giao dịch thường xuyên sử dụng và phản ứng của khách hàng đối với các chương trình khuyến mại. Những dữ liệu này giúp ngân hàng hiểu rõ hơn nhu cầu của khách hàng và hỗ trợ triển khai các hoạt động bán chéo sản phẩm cũng như chăm sóc khách hàng hiệu quả hơn.

Ngoài ra, MB Bank còn sử dụng các công cụ hỗ trợ CRM khác như hệ thống Contact Center, SMS Banking, Email Marketing và hệ thống quản lý thông tin khách hàng nội bộ. Các công cụ này giúp ngân hàng duy trì tương tác thường xuyên với khách hàng, tiếp nhận phản hồi và xử lý các yêu cầu phát sinh trong quá trình sử dụng dịch vụ. Nhờ việc ứng dụng công nghệ số, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ đã được cải thiện đáng kể. Dữ liệu khách hàng được lưu trữ tập trung, hỗ trợ nhân viên dễ dàng tra cứu thông tin và theo dõi lịch sử giao dịch khi tư vấn khách hàng. Đồng thời, các hoạt động chăm sóc khách hàng, gửi thông báo và triển khai chương trình khuyến mại được thực hiện nhanh chóng và đồng bộ hơn.

Tuy nhiên, việc khai thác dữ liệu khách hàng hiện nay vẫn chủ yếu phục vụ cho hoạt động quản lý và chăm sóc theo nhóm khách hàng. Khả năng ứng dụng dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI) và các công cụ phân tích dự báo để nhận diện nhu cầu tiềm năng hoặc cá nhân hóa sản phẩm cho từng khách hàng vẫn còn hạn chế. Điều này

làm giảm hiệu quả của hoạt động cá biệt hóa khách hàng và chưa khai thác tối đa giá trị của hệ thống CRM hiện có.

2.5.3.2. Nguồn nhân lực CRM

Nguồn nhân lực là yếu tố trực tiếp quyết định hiệu quả triển khai hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng. Dù hệ thống công nghệ có hiện đại đến đâu thì chất lượng tương tác giữa nhân viên và khách hàng vẫn là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ hài lòng, lòng trung thành và khả năng duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ, hoạt động CRM được triển khai thông qua đội ngũ giao dịch viên, chuyên viên khách hàng cá nhân, chuyên viên khách hàng doanh nghiệp, chuyên viên khách hàng ưu tiên và bộ phận hỗ trợ khách hàng. Đây là những lực lượng trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, thực hiện các hoạt động tư vấn sản phẩm, tiếp nhận nhu cầu, giải quyết thắc mắc và duy trì quan hệ với khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Trong những năm gần đây, MB Bank chú trọng công tác đào tạo nhân viên về nghiệp vụ ngân hàng, kỹ năng bán hàng, kỹ năng chăm sóc khách hàng và kỹ năng sử dụng các hệ thống công nghệ hỗ trợ CRM. Các chương trình đào tạo được tổ chức định kỳ nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cũng như khả năng nhận diện và khai thác nhu cầu khách hàng.

Đối với nhóm khách hàng Priority và Private, ngân hàng bố trí đội ngũ chuyên viên quan hệ khách hàng chuyên trách nhằm thực hiện các hoạt động tư vấn tài chính, chăm sóc định kỳ và hỗ trợ giải quyết các yêu cầu phát sinh. Việc phân công chuyên viên phụ trách riêng giúp nâng cao chất lượng phục vụ, đồng thời tạo điều kiện để ngân hàng hiểu rõ hơn nhu cầu và hành vi của từng khách hàng giá trị cao.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nguồn nhân lực CRM tại PGD Cẩm Lệ vẫn còn một số hạn chế. Do áp lực về chỉ tiêu kinh doanh và doanh số bán hàng, nhiều nhân viên vẫn tập trung vào hoạt động phát triển khách hàng mới hơn là duy trì và khai thác giá trị khách hàng hiện hữu. Khối lượng công việc lớn cũng khiến thời gian dành cho hoạt động chăm sóc khách hàng sau bán còn hạn chế.

Ngoài ra, kỹ năng khai thác dữ liệu khách hàng trên hệ thống CRM để phục vụ hoạt động bán chéo sản phẩm, nâng cấp khách hàng và cá nhân hóa dịch vụ chưa được phát huy tối đa. Điều này ảnh hưởng đến hiệu quả triển khai các hoạt động CRM và làm giảm khả năng gia tăng giá trị khách hàng trong dài hạn.

2.5.3.3. Quy trình CRM

Quy trình CRM tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ được triển khai theo ba giai đoạn chính gồm tiếp nhận và quản lý thông tin khách hàng, xử lý yêu cầu và khiếu nại khách hàng, chăm sóc và duy trì quan hệ khách hàng. Việc xây dựng quy trình tương đối đồng bộ giúp ngân hàng nâng cao chất lượng phục vụ, kiểm soát tốt thông tin khách hàng và tăng hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng.

a. Quy trình tiếp nhận và cập nhật thông tin khách hàng

Ngay từ khi khách hàng mở tài khoản hoặc đăng ký sử dụng sản phẩm dịch vụ, ngân hàng tiến hành thu thập các thông tin cơ bản như thông tin nhân thân, nghề nghiệp, thu nhập, nhu cầu tài chính và mục đích sử dụng dịch vụ. Các dữ liệu này được nhập vào hệ thống và quản lý thông qua mã CIF nhằm đảm bảo tính chính xác và đồng nhất trên toàn hệ thống.

Trong quá trình giao dịch, các thông tin phát sinh như số dư tiền gửi, dư nợ tín dụng, lịch sử giao dịch, mức độ sử dụng sản phẩm và phản hồi của khách hàng tiếp tục được cập nhật vào hệ thống. Điều này giúp ngân hàng xây dựng hồ sơ khách hàng tương đối đầy đủ, phục vụ cho hoạt động phân tích, phân loại và chăm sóc khách hàng.

b. Quy trình xử lý yêu cầu và khiếu nại khách hàng

Khách hàng có thể gửi yêu cầu hoặc khiếu nại thông qua nhiều kênh khác nhau như giao dịch trực tiếp tại quầy, tổng đài chăm sóc khách hàng, ứng dụng MB App hoặc các kênh trực tuyến khác của ngân hàng.

Sau khi tiếp nhận thông tin, nhân viên thực hiện xác minh nội dung phản ánh, phân loại mức độ xử lý và chuyển đến bộ phận chức năng có liên quan. Quá trình xử lý được theo dõi trên hệ thống nhằm đảm bảo yêu cầu của khách hàng được giải quyết trong thời gian quy định. Sau khi hoàn tất xử lý, kết quả sẽ được phản hồi cho khách hàng và lưu trữ trên hệ thống để phục vụ công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng dịch vụ.

Nhờ quy trình xử lý khá rõ ràng, phần lớn các yêu cầu của khách hàng được giải quyết kịp thời, góp phần nâng cao sự hài lòng và củng cố niềm tin của khách hàng đối với ngân hàng. Tuy nhiên, đối với một số trường hợp liên quan đến nhiều bộ phận hoặc cần sự phê duyệt từ cấp trên, thời gian xử lý vẫn còn kéo dài.

c. Quy trình chăm sóc khách hàng

Hoạt động chăm sóc khách hàng được thực hiện trước, trong và sau quá trình cung cấp dịch vụ. Đối với khách hàng phổ thông, ngân hàng chủ yếu thực hiện chăm sóc thông qua các kênh số như MB App, SMS và Email nhằm cung cấp thông tin sản phẩm, chương trình ưu đãi và các thông báo liên quan đến giao dịch.

Đối với khách hàng Priority và Private, hoạt động chăm sóc được thực hiện chuyên sâu hơn thông qua đội ngũ chuyên viên quan hệ khách hàng phụ trách riêng. Các chuyên viên thường xuyên liên hệ, tư vấn sản phẩm phù hợp, hỗ trợ xử lý các yêu cầu phát sinh và triển khai các chương trình tri ân khách hàng.

Nhìn chung, quy trình CRM tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ đã hỗ trợ tương đối tốt cho hoạt động quản trị quan hệ khách hàng. Tuy nhiên, sự liên kết giữa các khâu thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu và triển khai các chương trình chăm sóc khách hàng vẫn chưa thực sự chặt chẽ. Điều này làm cho mức độ cá nhân hóa trong chăm sóc khách hàng chưa cao và chưa khai thác hết tiềm năng của hệ thống CRM hiện có.

2.6. Đánh giá chung về CRM tại PGD Cẩm Lệ

2.6.1. Kết quả đạt được

Dựa trên mô hình IDIC, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ trong thời gian qua đã đạt được nhiều kết quả tích cực, góp phần nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, gia tăng khả năng cạnh tranh và hỗ trợ thực hiện chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm của MB Bank.

Thứ nhất, công tác nhận diện khách hàng (Identify): được thực hiện tương đối hiệu quả. Thông qua hệ thống CIF, Core Banking T24 và ứng dụng MB Bank, PGD Cẩm Lệ đã xây dựng được cơ sở dữ liệu khách hàng tương đối đầy đủ và đồng bộ. Các thông tin về nhân thân, lịch sử giao dịch, sản phẩm sử dụng, dư nợ tín dụng, số dư tiền gửi và mức độ tương tác của khách hàng được lưu trữ tập trung trên hệ thống. Điều này giúp

ngân hàng dễ dàng theo dõi quá trình giao dịch của khách hàng, hỗ trợ hoạt động tư vấn, chăm sóc khách hàng và quản lý quan hệ khách hàng một cách hiệu quả hơn.

Thứ hai, công tác phân biệt khách hàng (Differentiate): được triển khai khá rõ ràng thông qua việc phân khúc khách hàng thành các nhóm khách hàng phổ thông, khách hàng Priority và khách hàng Private. Việc phân loại khách hàng dựa trên giá trị tài sản, doanh số giao dịch và mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ giúp ngân hàng xác định được nhóm khách hàng mục tiêu, từ đó phân bổ nguồn lực chăm sóc hợp lý. Đặc biệt, đối với nhóm khách hàng Priority và Private, ngân hàng đã xây dựng nhiều chính sách ưu đãi riêng về lãi suất, phí dịch vụ, hạn mức giao dịch và các chương trình chăm sóc khách hàng chuyên biệt, góp phần nâng cao sự hài lòng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng có giá trị cao.

Thứ ba, hoạt động tương tác với khách hàng (Interact): ngày càng được đa dạng hóa thông qua nhiều kênh giao tiếp khác nhau. Bên cạnh hình thức giao dịch trực tiếp tại quầy, MB Bank – PGD Cẩm Lệ còn triển khai tương tác với khách hàng thông qua điện thoại, SMS, email và ứng dụng MB Bank. Đội ngũ chuyên viên khách hàng cá nhân thường xuyên liên hệ với khách hàng để tư vấn sản phẩm, hỗ trợ xử lý các yêu cầu phát sinh và chăm sóc sau bán. Ngoài ra, ngân hàng còn tổ chức các chương trình tri ân khách hàng, hội nghị khách hàng và các sự kiện dành riêng cho khách hàng ưu tiên. Những hoạt động này góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng, gia tăng mức độ gắn kết và củng cố lòng trung thành của khách hàng đối với ngân hàng.

Thứ tư, hoạt động cá biệt hóa khách hàng (Customize): đã được MB Bank triển khai thông qua việc xây dựng các sản phẩm, dịch vụ và chính sách chăm sóc phù hợp với từng nhóm khách hàng. Dựa trên dữ liệu khách hàng được lưu trữ trên hệ thống CRM, ngân hàng đã thực hiện cá nhân hóa sản phẩm theo từng phân khúc khách hàng, đồng thời triển khai các chương trình truyền thông phù hợp với từng nhóm đối tượng. Hoạt động bán chéo sản phẩm cũng được chú trọng thông qua việc giới thiệu đồng thời nhiều sản phẩm như tài khoản thanh toán, thẻ tín dụng, ngân hàng số, bảo hiểm và tín dụng cá nhân cho cùng một khách hàng. Bên cạnh đó, ngân hàng còn triển khai các chương trình nâng cấp khách hàng từ phân khúc phổ thông lên Priority và từ Priority lên Private nhằm gia tăng giá trị khách hàng và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Nhìn chung, việc triển khai đồng bộ các nội dung của mô hình IDIC đã giúp MB Bank – PGD Cẩm Lệ từng bước nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng, cải thiện chất lượng dịch vụ, gia tăng mức độ hài lòng của khách hàng và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững trong hoạt động ngân hàng bán lẻ.

2.6.2. Hạn chế

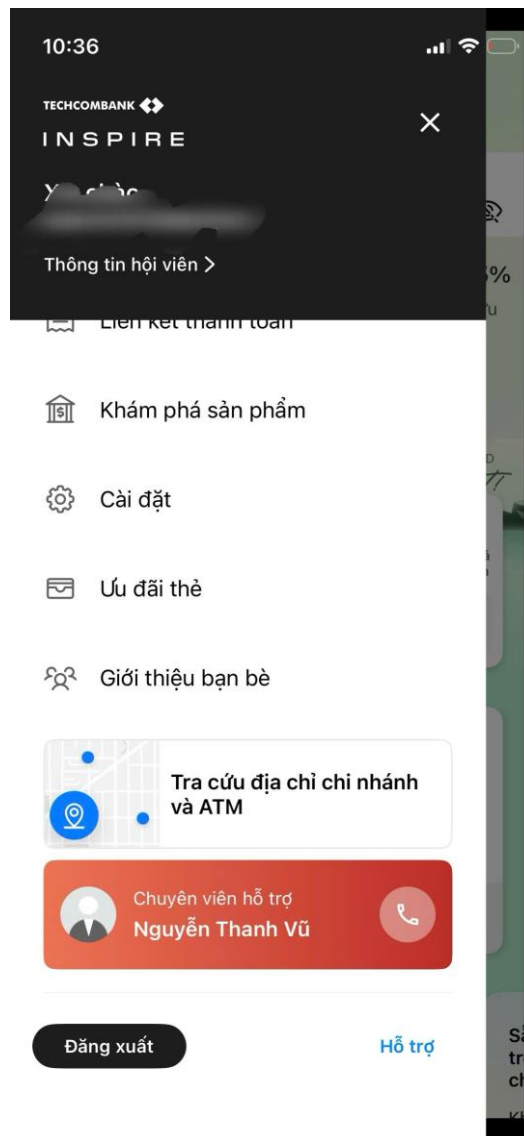
2.6.2.1. Mức độ tương tác khách hàng trên App MB Bank còn hạn chế

Trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, tương tác là cầu nối giúp ngân hàng duy trì mối quan hệ lâu dài, nắm bắt kịp thời nhu cầu cũng như nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng. Mặc dù MB Bank đã đẩy mạnh chuyển đổi số và đầu tư phát triển ứng dụng ngân hàng điện tử, tuy nhiên mức độ tương tác giữa ngân hàng và khách hàng trên nền tảng số vẫn chưa thực sự được phát huy hiệu quả.

Hiện nay, các hoạt động tương tác trên ứng dụng MB Bank chủ yếu được thực hiện thông qua chatbot AI, tổng đài chăm sóc khách hàng và các kênh hỗ trợ tập trung. Khi phát sinh nhu cầu tư vấn hoặc hỗ trợ, khách hàng thường phải chủ động liên hệ với tổng đài hoặc đến trực tiếp chi nhánh, phòng giao dịch để được giải đáp. Trong khi đó, mặc dù ngân hàng có đội ngũ chuyên viên quan hệ khách hàng phụ trách tại các đơn vị kinh doanh, thông tin của các chuyên viên này chưa được tích hợp và hiển thị trực tiếp trên ứng dụng để khách hàng có thể dễ dàng nhận diện và kết nối khi cần thiết. Điều này làm cho quá trình tương tác giữa khách hàng và ngân hàng vẫn mang tính gián tiếp, thiếu sự liên kết xuyên suốt giữa khách hàng với một đầu mối hỗ trợ cụ thể. Từ đó, ngân hàng gặp nhiều khó khăn hơn trong việc duy trì tần suất tương tác, theo dõi nhu cầu phát sinh và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Đặc biệt, đối với những khách hàng có nhu cầu tư vấn thường xuyên về sản phẩm tín dụng, tiền gửi, bảo hiểm hoặc đầu tư, việc không có một kênh kết nối trực tiếp với chuyên viên phụ trách có thể làm giảm trải nghiệm dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng.

So với MB Bank, một số ngân hàng như Techcombank đã triển khai mô hình hiển thị thông tin chuyên viên hỗ trợ trực tiếp trên ứng dụng ngân hàng số đối với từng nhóm khách hàng. Thông qua việc hiển thị họ tên, hình ảnh của chuyên viên phụ trách, khách hàng có thể dễ dàng xác định đầu mối hỗ trợ và liên hệ khi phát sinh nhu cầu. Cách thức này không chỉ giúp tăng cường sự tương tác giữa ngân hàng và khách hàng mà còn góp phần tạo cảm giác được quan tâm, đồng hành và chăm sóc cá nhân hóa trong suốt quá

trình sử dụng dịch vụ. Trong khi đó, ứng dụng MB Bank vẫn chưa khai thác hiệu quả công cụ này, dẫn đến khả năng tương tác và kết nối với khách hàng trên nền tảng số còn nhiều hạn chế so với xu hướng phát triển CRM hiện nay.



Hình 2.3. Giao diện hiển thị thông tin chuyên viên hỗ trợ khách hàng trên ứng dụng Techcombank

Thông qua ứng dụng Techcombank, khách hàng có thể dễ dàng nhận biết và liên hệ với chuyên viên hỗ trợ phụ trách thông qua các thông tin như họ tên và số điện thoại. Điều này góp phần nâng cao khả năng tương tác và duy trì mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng trên nền tảng số

2.6.2.2. Hoạt động cá biệt hóa khách hàng chưa thực sự sâu

Mặc dù MB Bank đã triển khai nhiều chính sách chăm sóc khách hàng dựa trên phân khúc khách hàng phổ thông, Priority và Private, tuy nhiên mức độ cá biệt hóa trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng vẫn chưa thực sự sâu. Phần lớn các chương trình chăm sóc, ưu đãi và truyền thông hiện nay vẫn được thiết kế theo từng nhóm khách hàng thay vì được xây dựng dựa trên đặc điểm, hành vi và nhu cầu riêng của từng khách hàng cụ thể.

Trong hoạt động cung cấp sản phẩm và dịch vụ, ngân hàng đã thực hiện phân tầng khách hàng tương đối rõ ràng nhưng việc đề xuất sản phẩm vẫn chủ yếu dựa trên các sản phẩm đang được ưu tiên kinh doanh hoặc các chương trình triển khai chung của hệ thống. Việc ứng dụng dữ liệu giao dịch, hành vi sử dụng dịch vụ và lịch sử tương tác để dự báo nhu cầu và đề xuất sản phẩm phù hợp cho từng khách hàng vẫn còn hạn chế.

Bên cạnh đó, hoạt động truyền thông khách hàng mặc dù được thực hiện thông qua nhiều kênh như SMS, Email và ứng dụng MB Bank nhưng nội dung truyền thông vẫn mang tính đại trà đối với từng phân khúc khách hàng. Các thông điệp truyền thông chưa được cá nhân hóa dựa trên hành vi giao dịch, nhu cầu tài chính hoặc giai đoạn sử dụng dịch vụ của từng khách hàng. Điều này làm giảm hiệu quả tiếp cận và khả năng tạo sự quan tâm của khách hàng đối với các chương trình mà ngân hàng triển khai.

Ngoài ra, hoạt động bán chéo sản phẩm và nâng cấp khách hàng vẫn chưa khai thác hết tiềm năng của dữ liệu khách hàng hiện có. Một bộ phận khách hàng vẫn chỉ sử dụng một hoặc hai sản phẩm dịch vụ cơ bản mặc dù có nhu cầu sử dụng thêm các sản phẩm khác. Việc nhận diện khách hàng tiềm năng để triển khai các chương trình bán chéo và nâng cấp khách hàng còn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của chuyên viên khách hàng hơn là dựa trên các công cụ phân tích dữ liệu tự động.

Những hạn chế trên cho thấy hoạt động cá biệt hóa khách hàng tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ mới dừng ở mức cá nhân hóa theo phân khúc khách hàng, trong khi việc cá nhân hóa ở cấp độ từng khách hàng vẫn chưa được triển khai hiệu quả. Đây là một trong những rào cản làm giảm hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng trong bối cảnh nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và yêu cầu về trải nghiệm cá nhân hóa ngày càng cao.

2.6.3. Nguyên nhân của hạn chế

2.6.3.1. Nguyên nhân của hạn chế trong hoạt động tương tác khách hàng trên App MB Bank

Một trong những nguyên nhân dẫn đến mức độ tương tác giữa MB Bank và khách hàng trên nền tảng số còn hạn chế là ngân hàng vẫn tập trung nhiều vào mô hình hỗ trợ tập trung thông qua chatbot AI và tổng đài chăm sóc khách hàng. Mô hình này giúp tối ưu hóa chi phí vận hành và xử lý được số lượng lớn yêu cầu cùng lúc, tuy nhiên lại chưa tạo điều kiện để khách hàng duy trì sự kết nối thường xuyên với một đầu mối hỗ trợ cụ thể. Điều này làm giảm tính cá nhân trong quá trình tương tác và chăm sóc khách hàng. Bên cạnh đó, hệ thống ngân hàng số của MB Bank hiện nay chưa được thiết kế theo hướng gắn kết trực tiếp giữa khách hàng với đội ngũ chuyên viên quan hệ khách hàng trên ứng dụng. Mặc dù ngân hàng đã bố trí các chuyên viên phụ trách tại từng chi nhánh và phòng giao dịch, nhưng thông tin của các chuyên viên này chưa được tích hợp lên App MB Bank. Do đó, khách hàng khó nhận biết và chủ động liên hệ với người phụ trách khi có nhu cầu tư vấn hoặc hỗ trợ dịch vụ.

Ngoài ra, việc đầu tư cho các tính năng tương tác trực tiếp trên nền tảng số vẫn chưa được chú trọng đúng mức. Ứng dụng MB Bank hiện chưa tích hợp các chức năng như kết nối trực tiếp với chuyên viên phụ trách, đặt lịch hẹn tư vấn hoặc theo dõi quá trình xử lý yêu cầu của khách hàng trên cùng một nền tảng. Điều này khiến hoạt động tương tác giữa khách hàng và ngân hàng chủ yếu dừng lại ở các hình thức hỗ trợ cơ bản, chưa đáp ứng được xu hướng cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng hiện đại. Bên cạnh đó, dữ liệu tương tác của khách hàng hiện vẫn được tiếp nhận thông qua nhiều kênh khác nhau như tổng đài, giao dịch tại quầy, mạng xã hội và ứng dụng ngân hàng số. Việc chưa đồng bộ hoàn toàn các dữ liệu này vào hệ thống CRM khiến ngân hàng gặp khó khăn trong việc theo dõi lịch sử tương tác, nhận diện nhu cầu phát sinh cũng như xây dựng các chương trình chăm sóc phù hợp với từng khách hàng. Đây cũng là một trong những nguyên nhân làm giảm hiệu quả tương tác và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng trên nền tảng số.

2.6.3.2. Nguyên nhân của hạn chế trong hoạt động cá biệt hóa khách hàng

Một trong những nguyên nhân quan trọng dẫn đến hoạt động cá biệt hóa khách hàng chưa thực sự hiệu quả là việc khai thác dữ liệu khách hàng trên hệ thống CRM vẫn còn hạn chế. Dữ liệu khách hàng hiện nay chủ yếu được sử dụng cho mục đích quản lý

thông tin, phân loại khách hàng và theo dõi giao dịch, trong khi việc phân tích dữ liệu nhằm dự báo nhu cầu và xây dựng các chương trình chăm sóc cá nhân hóa chưa được triển khai đồng bộ.

Bên cạnh đó, hệ thống CRM hiện tại chưa tích hợp đầy đủ các công cụ phân tích dữ liệu nâng cao và trí tuệ nhân tạo để hỗ trợ nhận diện hành vi khách hàng, tự động đề xuất sản phẩm hoặc xây dựng các chương trình chăm sóc phù hợp với từng khách hàng. Điều này khiến hoạt động cá biệt hóa vẫn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm và khả năng khai thác thông tin của đội ngũ chuyên viên khách hàng.

Ngoài ra, áp lực về chỉ tiêu kinh doanh và khối lượng công việc lớn cũng khiến đội ngũ chuyên viên khách hàng tập trung nhiều hơn vào hoạt động bán hàng và phát triển khách hàng mới thay vì nghiên cứu nhu cầu riêng của từng khách hàng hiện hữu. Điều này làm giảm khả năng triển khai các chương trình chăm sóc mang tính cá nhân hóa và hạn chế hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.

Bên cạnh đó, ngân hàng hiện chưa xây dựng được nhiều chương trình chăm sóc, truyền thông và ưu đãi được thiết kế riêng cho từng nhóm khách hàng có đặc điểm hành vi tương đồng. Điều này khiến hoạt động CRM vẫn mang tính đại trà trong nhiều trường hợp và chưa tạo ra sự khác biệt rõ rệt về trải nghiệm khách hàng.

CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI – CHI NHÁNH NAM ĐÀ NẴNG – PGD CẨM LỆ

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

3.1.1. Định hướng phát triển hoạt động CRM tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ.

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong ngành ngân hàng và mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tiếp tục được MB Bank định hướng phát triển theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, gia tăng trải nghiệm khách hàng và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng cá nhân.

Trong thời gian tới, MB Bank tập trung đẩy mạnh ứng dụng công nghệ và khai thác dữ liệu khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động CRM. Việc tăng cường kết nối và đồng bộ dữ liệu giữa các kênh giao dịch sẽ giúp ngân hàng hiểu rõ hơn về hành vi, nhu cầu và xu hướng sử dụng dịch vụ của khách hàng, từ đó nâng cao chất lượng phục vụ và hiệu quả chăm sóc khách hàng trong toàn bộ hành trình giao dịch. Bên cạnh đó, ngân hàng định hướng nâng cao mức độ tương tác với khách hàng trên các nền tảng số, đặc biệt là hệ sinh thái ngân hàng số MB Bank. Việc phát triển các kênh tương tác thuận tiện, nhanh chóng và phù hợp với nhu cầu của khách hàng không chỉ góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng mà còn giúp ngân hàng tăng cường khả năng kết nối và duy trì mối quan hệ với khách hàng trong dài hạn.

Ngoài ra, hoạt động CRM của MB Bank được định hướng theo hướng tăng cường cá nhân hóa trong chăm sóc khách hàng. Trên cơ sở khai thác hiệu quả dữ liệu khách hàng, ngân hàng từng bước hoàn thiện các chương trình chăm sóc phù hợp với đặc điểm và nhu cầu của từng nhóm khách hàng, qua đó nâng cao mức độ hài lòng, gia tăng sự gắn kết và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

3.1.2. Các hạn chế trong hoạt động CRM tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Thông qua quá trình phân tích thực trạng hoạt động CRM tại MB Bank, có thể nhận thấy bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được tiếp tục hoàn thiện trong thời gian tới.

- *Mức độ tương tác giữa ngân hàng và khách hàng trên ứng dụng MB Bank còn hạn chế:* Mặc dù ứng dụng MB Bank đã tích hợp nhiều tiện ích và kênh hỗ trợ trực tuyến, tuy nhiên hoạt động tương tác hiện nay vẫn chủ yếu thông qua chatbot và tổng đài chăm sóc khách hàng. Khả năng kết nối trực tiếp giữa khách hàng và chuyên viên phụ trách còn chưa rõ nét, làm giảm tính cá nhân hóa trong quá trình chăm sóc khách hàng và ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng trên nền tảng số.
- *Các chương trình chăm sóc khách hàng Priority chưa thực sự đa dạng theo từng nhóm nhu cầu tài chính:* Hiện nay, các hoạt động chăm sóc khách hàng Priority chủ yếu được triển khai theo phân khúc khách hàng ưu tiên nói chung, trong khi nhu cầu tài chính của khách hàng trong cùng phân khúc có sự khác biệt đáng kể. Việc thiếu các chương trình chăm sóc chuyên biệt theo từng nhóm nhu cầu như đầu tư, quản lý tài sản, sản xuất kinh doanh hoặc giao dịch quốc tế làm hạn chế khả năng cá nhân hóa và chưa khai thác hiệu quả tiềm năng phát triển quan hệ khách hàng đối với phân khúc khách hàng có giá trị cao.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động CRM tại MB bank – PGD Cẩm Lệ

3.2.1. Giải pháp nâng cao mức độ tương tác khách hàng trên App MB Bank – PGD Cẩm Lệ

Từ những hạn chế đã phân tích, có thể thấy mức độ tương tác giữa MB Bank với khách hàng cá nhân, đặc biệt là nhóm khách hàng Priority và Private, vẫn chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng trong bối cảnh chuyển đổi số. Hiện nay, khách hàng chủ yếu tiếp cận ngân hàng thông qua các kênh như tổng đài chăm sóc khách hàng, chatbot hoặc giao dịch trực tiếp tại quầy. Mặc dù các kênh này giúp giải quyết các nhu cầu cơ bản, nhưng vẫn chưa tạo được sự kết nối thường xuyên và cá nhân hóa giữa khách hàng với chuyên viên phụ trách. Điều này làm giảm khả năng nắm bắt kịp thời nhu cầu khách hàng, ảnh hưởng đến hiệu quả chăm sóc khách hàng cũng như khả năng duy trì mối quan hệ lâu dài. Vì vậy, MB Bank cần triển khai các giải pháp nhằm tăng cường khả năng tương tác trực tiếp giữa khách hàng và chuyên viên quan hệ khách hàng trên nền tảng số.

Bảng 3.1. Giải pháp nâng cao mức độ tương tác khách hàng trên ứng dụng MB Bank

Nhóm khách hàng	Hạn chế	Giải pháp	Kết quả
Khách hàng Priority	Chưa có đầu mối hỗ trợ trực tiếp trên ứng dụng MB Bank	Hiện thị thông tin chuyên viên quan hệ khách hàng phụ trách trên ứng dụng MB Bank	Khách hàng dễ dàng liên hệ và nhận hỗ trợ kịp thời khi phát sinh nhu cầu
Khách hàng Private	Khả năng tương tác với chuyên viên quản lý khách hàng còn hạn chế, chưa có công cụ hỗ trợ chuyên biệt trên nền tảng số	Tích hợp chức năng kết nối trực tiếp và đặt lịch hẹn tư vấn với chuyên viên quản lý tài sản trên ứng dụng	Nâng cao trải nghiệm cá nhân hóa và tăng mức độ hài lòng của khách hàng
Khách hàng Priority và Private	Thông tin tương tác còn phân tán giữa nhiều kênh giao dịch	Đồng bộ toàn bộ dữ liệu tương tác với hệ thống CRM tập trung	Hỗ trợ quản lý và chăm sóc khách hàng hiệu quả hơn

Đối với nhóm khách hàng Priority: MB Bank cần bổ sung chuyên mục “Chuyên viên hỗ trợ của tôi” trên ứng dụng MB Bank. Chuyên mục này cho phép khách hàng dễ dàng tra cứu thông tin của chuyên viên quan hệ khách hàng được phân công phụ trách, bao gồm họ tên, chức danh, số điện thoại, email và đơn vị công tác. Khi phát sinh nhu cầu tư vấn về vay vốn, tiết kiệm, bảo hiểm, đầu tư hoặc các dịch vụ ngân hàng khác, khách hàng có thể chủ động liên hệ trực tiếp với chuyên viên mà không cần thông qua tổng đài chăm sóc khách hàng. Điều này giúp rút ngắn thời gian xử lý yêu cầu, nâng cao chất lượng phục vụ và tạo cảm giác được quan tâm, chăm sóc một cách cá nhân hóa. Bên cạnh việc hiển thị thông tin chuyên viên phụ trách, MB Bank có thể bổ sung tính năng gửi yêu cầu hỗ trợ trực tuyến ngay trên ứng dụng. Các yêu cầu của khách hàng sẽ được chuyển trực tiếp đến chuyên viên quản lý thay vì phải thông qua nhiều khâu trung gian. Nhờ đó, khách hàng có thể nhận được phản hồi nhanh chóng và chính xác hơn, đồng thời nâng cao hiệu quả phối hợp giữa khách hàng và ngân hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Đối với nhóm khách hàng Private: MB Bank cần xây dựng cơ chế chăm sóc chuyên biệt trên nền tảng số nhằm đáp ứng nhu cầu tư vấn tài chính chuyên sâu của nhóm khách hàng có giá trị cao. Cụ thể, ngân hàng có thể tích hợp chức năng đặt lịch hẹn trực tuyến với chuyên viên quản lý tài sản ngay trên ứng dụng MB Bank. Khách hàng được chủ động lựa chọn thời gian tư vấn phù hợp cũng như hình thức tư vấn như gặp trực tiếp tại chi nhánh, gọi điện hoặc tư vấn trực tuyến. Bên cạnh đó, ứng dụng cần bổ sung tính năng liên hệ nhanh với chuyên viên quản lý tài sản thông qua cuộc gọi hoặc tin nhắn nội bộ nhằm đảm bảo các yêu cầu của khách hàng được tiếp nhận và xử lý kịp thời. Ngoài ra, toàn bộ lịch sử tương tác giữa khách hàng và chuyên viên như cuộc gọi, lịch hẹn tư vấn, yêu cầu hỗ trợ, phản hồi và kết quả xử lý cần được tự động cập nhật lên hệ thống CRM của MB Bank. Việc đồng bộ dữ liệu trên một nền tảng tập trung sẽ giúp ngân hàng theo dõi đầy đủ hành trình khách hàng, nắm bắt kịp thời các nhu cầu phát sinh và đánh giá hiệu quả hoạt động chăm sóc khách hàng. Thông qua hệ thống CRM, chuyên viên có thể chủ động xây dựng kế hoạch chăm sóc phù hợp với từng khách hàng, đồng thời đề xuất các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng đúng nhu cầu thực tế.

Đối với MB Bank – CN Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ và MB Bank nói chung, giải pháp này không chỉ góp phần nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng mà còn hỗ trợ cán bộ quan hệ khách hàng quản lý danh mục khách hàng hiệu quả hơn. Việc tăng cường tương tác trực tiếp trên nền tảng số sẽ giúp ngân hàng duy trì mối quan hệ bền vững với các khách hàng có giá trị cao, gia tăng mức độ hài lòng, nâng cao tỷ lệ khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ và tạo điều kiện thuận lợi cho việc khai thác các nhu cầu tài chính mới trong tương lai.

3.2.2. Giải pháp xây dựng chương trình chăm sóc khách hàng Priority theo vòng đời khách hàng

Từ những hạn chế, có thể nhận thấy hoạt động chăm sóc khách hàng Priority tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ hiện nay vẫn chủ yếu được triển khai dựa trên tiêu chí giá trị tài sản và mức độ đóng góp của khách hàng đối với ngân hàng. Trong khi đó, mặc dù cùng thuộc phân khúc khách hàng ưu tiên nhưng nhu cầu tài chính của mỗi khách hàng lại rất khác nhau. Một số khách hàng tập trung vào mục tiêu đầu tư và gia tăng tài sản, một số quan tâm đến quản lý tài sản cá nhân và lập kế hoạch tài chính dài hạn, trong khi những khách hàng khác lại có nhu cầu về vốn kinh doanh hoặc thực hiện các giao dịch tài chính quốc tế.

Việc áp dụng các chương trình chăm sóc tương đối giống nhau cho toàn bộ khách hàng Priority khiến ngân hàng chưa khai thác hiệu quả nhu cầu riêng biệt của từng nhóm khách hàng, làm giảm mức độ cá nhân hóa trong hoạt động CRM. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng mà còn làm hạn chế khả năng bán chéo sản phẩm và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng ưu tiên. Vì vậy, MB Bank – PGD Cẩm Lệ cần xây dựng và triển khai các chương trình chăm sóc chuyên biệt dựa trên từng nhóm nhu cầu tài chính nhằm nâng cao chất lượng phục vụ, tăng mức độ hài lòng và củng cố lòng trung thành của khách hàng.

Bảng 3.2. Giải pháp đa dạng hóa chương trình chăm sóc khách hàng Priority theo từng nhóm nhu cầu tài chính

Nhóm nhu cầu tài chính	Giải pháp	Kết quả
Khách hàng đầu tư và gia tăng tài sản	Tổ chức hội thảo đầu tư chuyên đề, cung cấp bản tin phân tích thị trường và chương trình tư vấn đầu tư định kỳ	Nâng cao khả năng tiếp cận thông tin đầu tư và gia tăng mức độ gắn kết với ngân hàng
Khách hàng quản lý tài sản cá nhân	Triển khai chương trình tư vấn hoạch định tài chính và quản lý tài sản theo từng giai đoạn cuộc sống	Gia tăng giá trị trải nghiệm và nâng cao sự hài lòng của khách hàng
Khách hàng sản xuất kinh doanh	Tổ chức chương trình kết nối doanh nhân, hội nghị khách hàng doanh nghiệp và tư vấn giải pháp tài chính phục vụ hoạt động kinh doanh	Tăng cường mối quan hệ với khách hàng và mở rộng cơ hội sử dụng sản phẩm dịch vụ
Khách hàng có nhu cầu giao dịch quốc tế	Xây dựng các chương trình tư vấn về ngoại hối, thanh toán quốc tế và cập nhật thông tin thị trường quốc tế	Đáp ứng tốt hơn các nhu cầu tài chính chuyên biệt của khách hàng

Toàn bộ khách hàng Priority	Phân loại khách hàng theo nhu cầu tài chính trên hệ thống CRM để xây dựng chương trình chăm sóc phù hợp	Nâng cao hiệu quả cá nhân hóa trong hoạt động chăm sóc khách hàng
------------------------------------	---	---

Để triển khai giải pháp này, trước hết ngân hàng cần hoàn thiện việc thu thập và khai thác dữ liệu khách hàng trên hệ thống CRM. Ngoài các thông tin cơ bản như số dư tiền gửi, doanh số giao dịch hay dư nợ tín dụng, hệ thống cần cập nhật thêm các dữ liệu liên quan đến hành vi sử dụng sản phẩm dịch vụ, lịch sử tương tác với ngân hàng, mục đích sử dụng vốn, nghề nghiệp, lĩnh vực kinh doanh và các mục tiêu tài chính trong tương lai của khách hàng. Thông qua việc phân tích dữ liệu, ngân hàng có thể xác định chính xác nhóm nhu cầu tài chính chủ đạo của từng khách hàng để xây dựng các chương trình chăm sóc phù hợp.

Đối với nhóm khách hàng có nhu cầu đầu tư và gia tăng tài sản: MB Bank cần triển khai các chương trình chăm sóc chuyên sâu nhằm hỗ trợ khách hàng tiếp cận thông tin đầu tư một cách nhanh chóng và chính xác. Cụ thể, ngân hàng có thể tổ chức các hội thảo định kỳ theo quý về xu hướng thị trường tài chính, thị trường chứng khoán, trái phiếu, quỹ đầu tư hoặc các kênh đầu tư mới. Bên cạnh đó, khách hàng Priority có thể được cung cấp bản tin phân tích thị trường định kỳ thông qua ứng dụng MB Bank hoặc email cá nhân. Ngân hàng cũng nên bố trí đội ngũ chuyên viên tư vấn Priority có kiến thức chuyên sâu để hỗ trợ khách hàng xây dựng danh mục đầu tư phù hợp với mức độ chấp nhận rủi ro và mục tiêu tài chính của từng cá nhân. Thông qua các hoạt động này, MB Bank không chỉ gia tăng giá trị cho khách hàng mà còn tạo điều kiện mở rộng việc sử dụng các sản phẩm đầu tư và tiết kiệm của ngân hàng.

Đối với nhóm khách hàng có nhu cầu quản lý tài sản cá nhân: chương trình chăm sóc cần tập trung vào việc hoạch định tài chính dài hạn. Ngân hàng có thể xây dựng các gói tư vấn tài chính theo từng giai đoạn cuộc sống như tích lũy tài sản cho gia đình trẻ, kế hoạch tài chính cho con cái học tập, kế hoạch mua nhà hoặc kế hoạch hưu trí. Bên cạnh đó, MB Bank có thể cung cấp các báo cáo tổng hợp tình hình tài chính cá nhân giúp khách hàng dễ dàng theo dõi và quản lý tài sản của mình. Việc đồng hành cùng khách hàng trong quá trình lập kế hoạch tài chính sẽ giúp ngân hàng nâng cao mức độ

tin cậy, tạo ra sự khác biệt so với các ngân hàng cạnh tranh và tăng khả năng duy trì khách hàng trong dài hạn.

Đối với nhóm khách hàng sản xuất kinh doanh: ngân hàng cần xây dựng các chương trình chăm sóc mang tính kết nối và hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh. Cụ thể, MB Bank có thể tổ chức các buổi hội nghị khách hàng doanh nghiệp, diễn đàn kết nối doanh nhân hoặc các chương trình giao lưu giữa các khách hàng Priority đang hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Ngoài ra, ngân hàng cần tăng cường tư vấn các giải pháp tài chính phù hợp như tín dụng kinh doanh, quản lý dòng tiền, bảo lãnh ngân hàng và các dịch vụ thanh toán dành cho doanh nghiệp. Việc tạo ra một hệ sinh thái kết nối giữa ngân hàng và khách hàng không chỉ giúp khách hàng mở rộng cơ hội hợp tác kinh doanh mà còn gia tăng mức độ gắn kết với MB Bank.

Đối với nhóm khách hàng có nhu cầu giao dịch quốc tế: ngân hàng cần triển khai các chương trình chăm sóc chuyên biệt liên quan đến ngoại hối và thanh toán quốc tế. Khách hàng có thể được cung cấp các bản tin cập nhật tỷ giá, xu hướng thị trường tài chính quốc tế, các quy định mới trong hoạt động thanh toán xuyên biên giới và các giải pháp quản lý rủi ro tỷ giá. Đồng thời, ngân hàng nên bố trí đội ngũ chuyên viên hỗ trợ riêng nhằm tư vấn và giải quyết nhanh các nhu cầu liên quan đến chuyển tiền quốc tế, thanh toán xuất nhập khẩu hoặc giao dịch ngoại tệ. Điều này sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và tạo lợi thế cạnh tranh cho MB Bank trong việc phục vụ nhóm khách hàng có nhu cầu tài chính đặc thù.

Bên cạnh việc xây dựng các chương trình chăm sóc riêng cho từng nhóm khách hàng, MB Bank – PGD Cẩm Lệ cần thường xuyên đánh giá hiệu quả triển khai thông qua các chỉ tiêu như tỷ lệ duy trì khách hàng Priority, mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ sử dụng sản phẩm dịch vụ, doanh thu từ khách hàng Priority và tỷ lệ bán chéo sản phẩm. Kết quả đánh giá sẽ là cơ sở để ngân hàng điều chỉnh nội dung chương trình chăm sóc phù hợp với nhu cầu thực tế của khách hàng trong từng giai đoạn. Việc đa dạng hóa chương trình chăm sóc khách hàng Priority theo từng nhóm nhu cầu tài chính sẽ giúp MB Bank – PGD Cẩm Lệ nâng cao mức độ cá nhân hóa trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng, đáp ứng tốt hơn các nhu cầu tài chính ngày càng đa dạng của khách hàng ưu tiên. Đồng thời, giải pháp này góp phần gia tăng sự hài lòng, củng cố lòng trung

thành của khách hàng, nâng cao hiệu quả bán chéo sản phẩm dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh của ngân hàng trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng thương mại, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ, gia tăng sự hài lòng và duy trì lòng trung thành của khách hàng. Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn đó, đề tài đã tập trung nghiên cứu hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại MB Bank – PGD Cẩm Lệ – CN Nam Đà Nẵng nhằm đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp hoàn thiện.

Kết quả nghiên cứu cho thấy PGD Cẩm Lệ đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong công tác nhận diện, phân loại, tương tác và cá biệt hóa khách hàng thông qua việc ứng dụng công nghệ số và triển khai các chương trình chăm sóc khách hàng. Tuy nhiên, hoạt động CRM vẫn còn một số hạn chế như mức độ tương tác khách hàng trên App MB Bank chưa cao và các chương trình chăm sóc khách hàng Priority chưa thực sự đa dạng theo từng nhóm nhu cầu tài chính.

Trên cơ sở đó, khóa luận đã đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả tương tác khách hàng trên nền tảng số và đa dạng hóa các chương trình chăm sóc khách hàng theo từng nhu cầu tài chính cụ thể. Việc triển khai hiệu quả các giải pháp này sẽ góp phần nâng cao chất lượng hoạt động CRM, tăng cường khả năng giữ chân khách hàng, nâng cao sự hài lòng của khách hàng cá nhân và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của MB Bank – PGD Cẩm Lệ trong thời gian tới.

STT	Loại tài liệu	Cấu trúc chuẩn APA
1	Website	PACE Institute of Management . (2022). <i>Khách hàng là gì?</i> https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/khach-hang-la-gi/
2	Website	PACE Institute of Management . (2022). <i>CRM là gì?</i> https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/crm-la-gi/
3	Website	PA Marketing . (2023). <i>Giá trị và sự thỏa mãn khách hàng.</i> https://pamarketing.vn/gia-tri-va-su-thoa-man-khach-hang/
4	Website	NextCRM . (n.d.). <i>Mục tiêu của CRM mà doanh nghiệp cần nắm vững.</i> https://nextcrm.vn/muc-tieu-cua-crm
5	Website	HubSpot . (2023). <i>What is CRM?</i> https://www.hubspot.com/crm
6	Website	Salesforce . (2023). <i>Customer Relationship Management (CRM).</i> https://www.salesforce.com/crm
7	Website	Ngân hàng Nhà nước Việt Nam . (2024). <i>Báo cáo ngành ngân hàng Việt Nam.</i> https://www.sbv.gov.vn
8	Website doanh nghiệp	Ngân hàng TMCP Quân Đội. (2026). <i>Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Quân Đội.</i> https://www.mbbank.com.vn
9	Báo cáo doanh nghiệp	Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Cẩm Lệ. (2022 - 2025). <i>Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, nguồn nhân lực, dữ liệu khách hàng</i> (Tài liệu nội bộ, không công bố rộng rãi)
10	Sách	Philip Kotler, & Kevin Lane Keller. (2016). <i>Marketing Management</i> (15th ed.). Pearson Education.
11	Sách	Francis Buttle, & Stan Maklan. (2019). <i>Customer Relationship Management: Concepts and Technologies</i> (4th ed.). Routledge.
12	Sách	Trương Đình Chiến. (2020). <i>Quản trị marketing</i> . Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Đà Nẵng, ngày 01 tháng 06 năm 2026

MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI

Khai báo của Sinh viên về việc Sử dụng Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh có Trách nhiệm
Tôi, Lê Thị Mỹ Hà, cam đoan rằng tôi đã sử dụng có trách nhiệm các công cụ Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh (GenAI) trong quá trình chuẩn bị Khóa luận này.

Bằng việc ký vào đơn này, tôi xác nhận các nội dung sau:

1. Khai báo sử dụng AI

Vui lòng cho biết bạn có sử dụng bất kỳ công cụ AI tạo sinh nào (ví dụ: ChatGPT, Gemini, v.v.) trong việc tạo ra bài làm này hay không:

- ☒ **Có**, tôi có sử dụng các công cụ AI trong bài đánh giá này.
- ☐ **Không**, tôi không sử dụng bất kỳ công cụ AI nào.

2. Chi tiết về việc sử dụng AI (Nếu bạn chọn "Có" ở trên)

- Các công cụ AI đã sử dụng:**

ChatGPT, Google Gemini, Google AI Studio

- Mục đích sử dụng AI** (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):

Sử dụng AI để hỗ trợ tìm kiếm ý tưởng, xây dựng dàn ý cho khóa luận, tham khảo và tổng hợp thông tin, gợi ý nội dung liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng, hỗ trợ diễn đạt lại câu văn, kiểm tra chính tả và ngữ pháp, chỉnh sửa cách trình bày, tóm tắt tài liệu tham khảo, cải thiện hình thức trình bày nội dung.

- Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:**

Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI gồm: Xây dựng đề cương, tham khảo phần mở đầu, cơ sở lý luận, phân tích thực trạng và giải pháp, chỉnh sửa câu văn và định dạng bài viết, kiểm tra lỗi chính tả

- Tôi xác nhận rằng tôi đã xem xét kỹ lưỡng và xác thực tất cả nội dung do AI tạo ra về tính chính xác, tính nguyên bản và sự phù hợp.

- ☒ Có

3. Liêm chính, Trách nhiệm Học thuật và Tuân thủ Đạo đức và Pháp luật

- Tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của bài nộp này và xác nhận rằng AI chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, không phải là tác giả chính cho bài làm của tôi.
- Tôi xác nhận rằng AI không được sử dụng để ngụy tạo, làm giả hoặc thao túng dữ liệu.
- Tôi đã đảm bảo rằng không có dữ liệu bí mật hoặc riêng tư nào được chia sẻ với các công cụ AI mà không có sự cho phép thích hợp.
- Tôi đã tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo vệ dữ liệu và sở hữu trí tuệ, đồng thời đã trích dẫn nguồn một cách thích hợp.
- Bài đánh giá này phản ánh nỗ lực trí tuệ cá nhân của tôi, và trách nhiệm đối với bài làm này hoàn toàn thuộc về cá nhân tôi.

Cam kết

- Tôi hiểu rằng bất kỳ sự thiếu tuân thủ nào đối với việc sử dụng AI có trách nhiệm, bao gồm việc không khai báo sử dụng AI hoặc trình bày sai sự thật, có thể dẫn đến việc Khóa luận tốt nghiệp của tôi bị từ chối mà không cần xem xét thêm.
- Bằng việc ký vào đơn này, tôi khẳng định rằng bài nộp này phản ánh trung thực bài làm của tôi và tôi đã tuân thủ các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm.

Chữ ký: _____ Ngày: _____