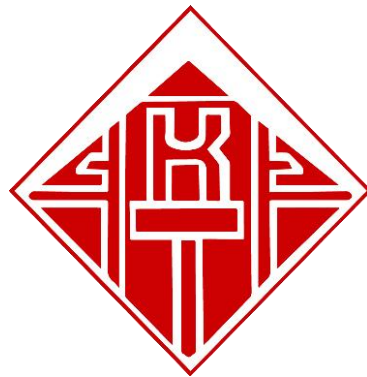


BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH
THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI
CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Phan Nguyên Thùy Trâm

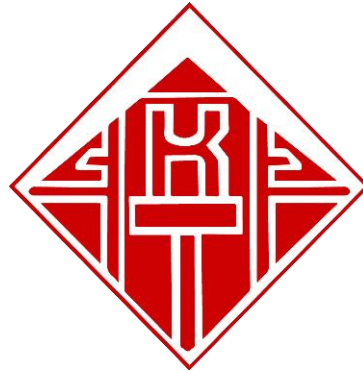
Sinh viên thực hiện : Nguyễn Anh Khoa

Khóa học : 2022 - 2026

Lớp : 22NH2

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2026

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH
THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI
CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Phan Nguyên Thùy Trâm

Sinh viên thực hiện : Nguyễn Anh Khoa

Khóa học : 2022 - 2026

Lớp : 22NH2

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2026

Đà Nẵng, ngày 30 tháng 5 năm 2026

NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

1. Thông tin sinh viên thực hiện:

- Họ và tên sinh viên : Nguyễn Anh Khoa
- Chuyên ngành : Tài chính - Ngân hàng
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài khóa luận tốt nghiệp:

“GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG”

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

- Số liệu về kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025, bao gồm: kết quả huy động vốn, kết quả sử dụng vốn và kết quả hoạt động kinh doanh.
- Số liệu về hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025, bao gồm: tình hình phát hành thẻ tín dụng, tình hình sử dụng và trạng thái thẻ tín dụng, doanh số thanh toán thẻ tín dụng, mạng lưới ATM/POS, thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng, dư nợ và chất lượng tín dụng thẻ tín dụng.

4. Các bảng biểu

- Biểu đồ thể hiện tình hình huy động vốn phân theo kỳ hạn của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Cán bộ hướng dẫn: ThS. Phan Nguyên Thùy Trâm

5. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp: 02/03/2026

6. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận: 30/5/2026

Sinh viên thực hiện

Giảng viên hướng dẫn

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này, bên cạnh sự nỗ lực của bản thân, em đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, động viên và giúp đỡ tận tình từ thầy/cô, gia đình, bạn bè và đặc biệt là các anh/chị tại đơn vị thực tập.

Lời đầu tiên, em xin gửi lời tri ân đến toàn thể thầy/cô Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng. Những kiến thức nền tảng và nghiệp vụ mà thầy/cô truyền đạt trong suốt 4 năm qua chính là hành trang quý giá nhất giúp em có đủ tư duy và năng lực để thực hiện bài khóa luận tốt nghiệp này.

Đặc biệt, em cũng chân thành biết ơn ThS. Phan Nguyên Thùy Trâm đã tận tình hướng dẫn và sửa chữa những thiếu sót để em có thể hoàn thiện bài khóa luận này.

Bên cạnh đó, em xin gửi lời cảm ơn đến Ban Giám đốc và các anh/chị phòng Khách hàng Cá nhân tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng. Thời gian thực tập ở đây không chỉ giúp em tiếp cận với quy trình tín dụng thực tế, mà sự hướng dẫn của các anh/chị về kinh nghiệm xử lý hồ sơ, kỹ năng thẩm định khách hàng đã giúp em hiểu sâu hơn về nghiệp vụ ngân hàng.

Do thời gian thực tập không nhiều, kiến thức, năng lực bản thân và trình độ lý luận còn hạn chế nên khóa luận tốt nghiệp này không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy/cô để bài khóa luận của em đạt kết quả tốt hơn, cũng như giúp em có thêm những bài học quý giá cho công việc sau này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện

Nguyễn Anh Khoa

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

NHẬN XÉT CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP

1. Thông tin chung.

Họ tên sinh viên: Nguyễn Anh Khoa

Lớp: 25NH02 MSSV: 2554020048

Khóa: Khai Khoa: Kinh tế

Ngành: Tài chính - Ngân hàng

Trường: Đại học Kinh tế Đà Nẵng

Thời gian thực tập: 28/07/2025 - 28/10/2025

Đơn vị thực tập: Ngân hàng TMCP Quân đội - Chi nhánh Đà Nẵng

Địa chỉ: 17# Lê Anh Lý, Phường Hòa Cường, TP Đà Nẵng

Cán bộ hướng dẫn thực tập: Phan Trọng Ngọc Thủy Dung

2. Nhận xét của đơn vị về quá trình thực tập của sinh viên.

Sinh viên có thái độ nghiêm túc, chủ động trong
quá trình thực tập, có sự tiến bộ rõ rệt trong kỹ năng
và kiến thức chuyên môn.

Đà Nẵng, ngày 24 tháng 10 năm 2025

Xác nhận của đơn vị thực tập

(Ghi rõ họ và tên, ký và đóng dấu)



PHÓ GIÁM ĐỐC

Trần Thị Thanh Nhân

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THẺ TÍN DỤNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	1
1.1 Tổng quan về ngân hàng thương mại.....	1
1.1.1 Khái niệm về ngân hàng thương mại.....	1
1.1.2 Các nghiệp vụ cơ bản của ngân hàng thương mại.....	1
1.1.2.1 Nghiệp vụ nguồn vốn.....	1
1.1.2.2 Nghiệp vụ sử dụng vốn.....	3
1.1.2.3 Nghiệp vụ trung gian.....	4
1.1.3 Vai trò của ngân hàng thương mại.....	5
1.2 Phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của ngân hàng thương mại... 	6
1.2.1 Cơ sở lý luận về thẻ tín dụng.....	6
1.2.1.1 Khái niệm thẻ tín dụng.....	6
1.2.1.2 Đặc điểm thẻ tín dụng.....	6
1.2.1.3 Phân loại thẻ tín dụng.....	7
1.2.1.4 Vai trò của thẻ tín dụng.....	9
1.2.2 Phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của ngân hàng thương mại.....	9
1.2.2.1 Quan điểm về phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.....	9
1.2.2.2 Sự cần thiết phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.....	10
1.2.2.3 Chỉ tiêu đánh giá sự phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.....	10
1.2.2.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.....	13
1.2.2.5 Những rủi ro trong hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.....	15
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	18
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	19
2.1 Tổng quan về Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng	19
2.1.1 Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng.....	19
2.1.1.1 Quá trình hình thành của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng.....	19
2.1.1.2 Cơ cấu tổ chức và chức năng các phòng ban.....	19
2.1.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng.....	21
2.1.1.4 Sản phẩm, dịch vụ đang triển khai của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng.....	21

2.1.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	22
2.1.2.1 Kết quả huy động vốn tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	22
2.1.2.2 Kết quả sử dụng vốn tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	25
2.1.2.3 Kết quả hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	27
2.2 Thực trạng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	30
2.2.1 Giới thiệu về thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng	30
2.2.2 Quy trình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng	32
2.2.3 Thực trạng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	36
2.2.3.1 Tình hình phát hành thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	36
2.2.3.2 Tình hình sử dụng và trạng thái thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	39
2.2.3.3 Tình hình doanh số thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	42
2.2.3.4 Tình hình thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	48
2.2.4 Đánh giá thực trạng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	54
2.2.4.1 Thành tựu đạt được	54
2.2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân	55
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	58
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	59
3.1 Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng	59
3.1.1 Định hướng phát triển chung của MB - Chi nhánh Đà Nẵng	59
3.1.2 Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của MB - Chi nhánh Đà Nẵng	60
3.2 Một số giải pháp phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân	

hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng	62
3.2.1 Đẩy mạnh hoạt động marketing và phát triển khách hàng mục tiêu	62
3.2.2 Nâng cao hiệu quả khai thác thẻ tín dụng, đa dạng hóa nguồn thu và gia tăng thu nhập bình quân trên mỗi thẻ	64
3.2.3 Mở rộng mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ và hệ sinh thái thanh toán	66
3.2.4 Nâng cao chất lượng quản trị rủi ro tín dụng trong hoạt động thẻ tín dụng ..	66
3.3 Kiến nghị.....	67
3.3.1 Kiến nghị với Hội sở MB	67
3.3.2 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước	69
3.3.3 Kiến nghị với Chính phủ và Hiệp hội thẻ	70
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	72
KẾT LUẬN.....	73
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	75

DANH SÁCH BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1 Các phòng ban tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng.....	20
Bảng 2.1 Tình hình huy động vốn tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	23
Bảng 2.2 Tình hình hoạt động cho vay tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	26
Bảng 2.3 Tình hình kết quả hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	28
Bảng 2.4 So sánh các dòng thẻ tín dụng tiêu biểu của Ngân hàng TMCP Quân Đội (MB).....	31
Bảng 2.5 Tình hình phát hành thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	37
Bảng 2.6 Tình hình sử dụng và trạng thái thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	40
Bảng 2.7 Tình hình doanh số thanh toán thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	43
Bảng 2.8 Mạng lưới ATM và POS của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	44
Bảng 2.9 Tình hình doanh số thanh toán thẻ tín dụng chi tiết của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	46
Bảng 2.10 Tình hình thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	49
Bảng 2.11 Thu nhập bình quân/thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025.....	49
Bảng 2.12 Tình hình dư nợ và chất lượng tín dụng thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	52

DANH SÁCH CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Biểu đồ 2.1 Biểu đồ thể hiện tình hình huy động vốn phân theo kỳ hạn của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025.....	24
--	----

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Ký tự viết tắt	Tên đầy đủ
1	MB	Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội
2	NHTM	Ngân hàng thương mại
3	TMCP	Thương mại cổ phần
4	CN	Chi nhánh
5	KH	Khách hàng
6	NHPH	Ngân hàng phát hành
7	ATM	Máy rút tiền tự động (Automatic Teller Machine)
8	POS	Điểm chấp nhận thanh toán thẻ (Point of Sale)
9	CVV	Mã xác minh thẻ (Card Verification Value)
10	CASA	Tiền gửi không kỳ hạn (Current Account Savings Account)
11	TSBĐ	Tài sản bảo đảm
12	CMND/CCCD	Chứng minh nhân dân/Căn cước công dân
13	SMEs	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
14	ĐVCNT	Đơn vị chấp nhận thẻ
15	CIC	Trung tâm thông tin tín dụng quốc gia
16	TM	Tiền mặt
17	TT	Thanh toán
18	DS	Doanh số

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phát triển và xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt đang được thúc đẩy mạnh mẽ, các dịch vụ ngân hàng hiện đại, đặc biệt là dịch vụ thẻ tín dụng, ngày càng đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại. Thẻ tín dụng không chỉ mang lại sự tiện lợi, an toàn cho khách hàng trong quá trình thanh toán mà còn góp phần mở rộng nguồn thu, nâng cao khả năng cạnh tranh và khẳng định vị thế của ngân hàng trên thị trường tài chính.

Tại Việt Nam, cùng với sự phát triển của công nghệ số và thói quen tiêu dùng hiện đại, nhu cầu sử dụng thẻ tín dụng ngày càng gia tăng. Các ngân hàng thương mại không ngừng đầu tư, đổi mới sản phẩm và triển khai nhiều chính sách nhằm thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ thẻ. Trong số đó, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân Đội (MB) là một trong những ngân hàng có tốc độ phát triển mạnh trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ nói chung và dịch vụ thẻ nói riêng, đặc biệt là việc tiên phong triển khai các dòng thẻ đa năng thế hệ mới.

Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng trong những năm gần đây đã tích cực triển khai nhiều hoạt động nhằm phát triển dịch vụ thẻ tín dụng và đạt được một số kết quả nhất định. Tuy nhiên, trước sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng và sự thay đổi nhanh chóng trong nhu cầu của khách hàng, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của chi nhánh vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được nghiên cứu và cải thiện. Xuất phát từ thực tiễn đó, việc nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng là cần thiết, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh, mở rộng thị phần và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, tôi đã lựa chọn đề tài **“Giải pháp phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng”** để thực hiện khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm phát triển hoạt động này. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, đề tài cần:

- Tìm hiểu lý luận cơ bản về thẻ tín dụng của Ngân hàng thương mại.
- Tìm hiểu thực trạng thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng.
- Từ đó, đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 - 2025.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Phạm vi không gian: Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng
 - + Phạm vi thời gian: Giai đoạn 2023 - 2025

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu:
 - + Tìm hiểu vấn đề liên quan đến đề tài thông qua đọc, tổng hợp phần thông tin từ giáo trình, internet, báo chí, các tài liệu có liên quan đến nghiệp vụ tại đơn vị thực tập.
- Phương pháp thu thập số liệu:
 - + Dữ liệu thứ cấp: Thu thập thông tin từ phòng kế toán, báo cáo kết quả kinh doanh, tình hình huy động vốn, tình hình cho vay, báo cáo tình hình kinh doanh thẻ tín dụng, doanh số thanh toán thẻ tín dụng.
 - + Tổng hợp và xử lý số liệu thu thập được để lập các bảng phân tích sau đó so sánh biến động qua các năm để thấy rõ những thay đổi của những số liệu tương đối cũng như tuyệt đối.

5. Kết cấu của khóa luận

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, Danh mục bảng biểu và đồ thị, kết cấu của khóa luận gồm 3 chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của Ngân hàng thương mại

Chương 2: Thực trạng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THỂ TÍN DỤNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1 Tổng quan về ngân hàng thương mại

1.1.1 Khái niệm về ngân hàng thương mại

Ngân hàng thương mại (NHTM) đóng vai trò quan trọng trong hệ thống tài chính của mỗi quốc gia. Là tổ chức trung gian tài chính, ngân hàng thương mại không chỉ cung cấp các dịch vụ tài chính cho cá nhân, doanh nghiệp mà còn góp phần duy trì sự ổn định và phát triển nền kinh tế.

NHTM là định chế tài chính trung gian đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế thị trường. Ngân hàng có lịch sử ra đời rất lâu, 3000 năm trước công nguyên. Từ nghề đổi tiền của một số thương nhân dần dần hình thành nên các tổ chức nhận tiền gửi, cho vay, chuyển tiền, thanh toán... hoạt động như các NHTM.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường theo xu hướng hội nhập quốc tế hiện nay, các NHTM không ngừng phát triển hình thành mạng lưới rộng khắp toàn cầu, hoạt động ngân hàng có tính hệ thống cao, được xem như một kênh chu chuyển vốn quan trọng và cung ứng dịch vụ tài chính ngày càng đa dạng và phong phú tác động đáng kể đến sự phát triển của nền kinh tế thị trường.

Tại Việt Nam: Khái niệm về NHTM được quy định của pháp luật: Theo Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật Các tổ chức Tín dụng năm 2024 định nghĩa: *“Ngân hàng thương mại là loại hình ngân hàng được thực hiện tất cả hoạt động ngân hàng và hoạt động kinh doanh khác theo quy định của Luật này nhằm mục tiêu lợi nhuận.”*

1.1.2 Các nghiệp vụ cơ bản của ngân hàng thương mại

1.1.2.1 Nghiệp vụ nguồn vốn

Nghiệp vụ nguồn vốn là hoạt động tạo lập và huy động các nguồn vốn phục vụ cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại. Đây là nghiệp vụ nền tảng, quyết định đến quy mô hoạt động, năng lực tài chính và khả năng cạnh tranh của ngân hàng. Nguồn vốn của NHTM bao gồm các thành phần chủ yếu sau:

a. Vốn chủ sở hữu

Vốn chủ sở hữu là vốn thuộc quyền sở hữu của ngân hàng, do chủ sở hữu hùn vốn góp vào khi thành lập ngân hàng và được bổ sung trong quá trình hoạt động của ngân hàng từ vốn góp thêm của chủ sở hữu và từ lợi nhuận của ngân hàng.

Mặc dù chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng nguồn vốn, vốn chủ sở hữu đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với hoạt động kinh doanh, là nhân tố quyết định năng lực tài chính, quy mô hoạt động và khả năng cạnh tranh của NHTM. Đây là nguồn vốn có tính ổn định cao, thường được ngân hàng ưu tiên sử dụng cho các mục đích đầu tư dài hạn.

b. Vốn huy động

Vốn huy động là vốn thuộc sở hữu của các chủ thể trong nền kinh tế, được ngân hàng tạm thời quản lý và sử dụng trong một thời gian xác định, sau đó sẽ hoàn trả lại cho chủ sở hữu.

NHTM huy động vốn từ các nguồn trong nền kinh tế qua các nghiệp vụ: nhận tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn, nhận tiền gửi tiết kiệm, phát hành kỳ phiếu, trái phiếu, chứng chỉ tiền gửi và các loại công cụ nợ khác.

Vốn huy động là nguồn vốn chủ yếu của NHTM, chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng nguồn vốn. Tuy nhiên, do có nghĩa vụ hoàn trả cả gốc và lãi khi đến hạn, nên nguồn vốn này có tính biến động cao và đòi hỏi ngân hàng phải quản lý thanh khoản chặt chẽ.

c. Vốn vay

Vốn vay là vốn thuộc sở hữu của các chủ thể trong nền kinh tế mà NHTM chủ động thỏa thuận sử dụng để bù đắp thiếu hụt thanh khoản tạm thời trong hoạt động kinh doanh. NHTM có thể vay từ nhiều chủ thể khác nhau: vay từ các tổ chức tín dụng khác trong nước, vay từ các ngân hàng và các tổ chức tài chính nước ngoài, và vay từ Ngân hàng Trung ương. Nguồn vốn vay giúp ngân hàng chủ động điều hòa thanh khoản trong ngắn hạn, đặc biệt trong trường hợp thiếu hụt vốn tạm thời.

d. Các nguồn vốn khác

Ngoài các nguồn vốn cơ bản, NHTM còn có một số nguồn vốn khác phát sinh trong quá trình hoạt động, bao gồm:

Vốn tài trợ và ủy thác đầu tư: Là nguồn vốn mà ngân hàng nhận được từ các chủ thể trong và ngoài nước (như Chính phủ, các tổ chức tài chính quốc tế hoặc các định chế tài chính khác) để thực hiện các chương trình, dự án cho vay theo mục tiêu chỉ định. Ngân hàng đóng vai trò trung gian và hưởng phí ủy thác.

Vốn chiếm dụng tạm thời từ dịch vụ trung gian: Trong quá trình cung ứng các dịch vụ thanh toán trong nước, quốc tế, đại lý kiều hối hay các nghiệp vụ đại lý khác,

ngân hàng thường xuyên quản lý một lượng tiền mặt "nhàn rỗi" của khách hàng đang trong quá trình luân chuyển. Đây là nguồn vốn chiếm dụng có chi phí cực thấp hoặc không mất phí (như các khoản tiền ký quỹ, tiền trong thanh toán chưa quyết toán), giúp ngân hàng tối ưu hóa lợi nhuận thông qua việc tận dụng dòng tiền tạm thời này để đáp ứng nhu cầu thanh khoản ngắn hạn.

Vốn điều hòa trong hệ thống ngân hàng: Đây là cơ chế luân chuyển nguồn vốn nội bộ giữa các chi nhánh trong cùng một hệ thống NHTM. Thông qua trung tâm điều hành vốn tại Hội sở, nguồn vốn sẽ được điều chuyển từ các chi nhánh đang thừa vốn sang các chi nhánh đang thiếu hụt vốn cục bộ. Việc điều hòa này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trên toàn hệ thống mà còn giúp các chi nhánh đảm bảo các chỉ tiêu về an toàn thanh khoản và đáp ứng kịp thời nhu cầu vay vốn của khách hàng tại địa phương mà không phải chịu áp lực vay mượn từ bên ngoài với chi phí cao.

1.1.2.2 Nghiệp vụ sử dụng vốn

Nghiệp vụ sử dụng vốn là hoạt động phân bổ và sử dụng các nguồn vốn của ngân hàng thương mại nhằm đáp ứng nhu cầu vốn của nền kinh tế, đồng thời tạo ra thu nhập cho ngân hàng. Nguồn vốn của NHTM được sử dụng thông qua các hoạt động chủ yếu sau:

a. *Cấp tín dụng*

Cấp tín dụng là hoạt động sử dụng vốn quan trọng nhất của ngân hàng thương mại, đồng thời là nguồn tạo thu nhập chủ yếu cho ngân hàng. Hoạt động này được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu vốn đa dạng của khách hàng. Trước hết, cho vay là hình thức phổ biến nhất, trong đó ngân hàng chuyển giao cho khách hàng một khoản tiền để sử dụng trong thời gian nhất định và khách hàng có nghĩa vụ hoàn trả cả gốc và lãi theo thỏa thuận. Bên cạnh đó, ngân hàng còn thực hiện chiết khấu giấy tờ có giá, tức là mua lại các giấy tờ có giá chưa đến hạn thanh toán với giá thấp hơn mệnh giá để hưởng phần chênh lệch.

Ngoài ra, bảo lãnh ngân hàng là hình thức cấp tín dụng thông qua cam kết của ngân hàng sẽ thực hiện nghĩa vụ tài chính thay cho khách hàng nếu khách hàng không thực hiện đúng cam kết với bên thứ ba. Bao thanh toán cũng là một hình thức cấp tín dụng, theo đó ngân hàng ứng trước tiền cho khách hàng dựa trên các khoản phải thu và đồng thời thực hiện quản lý, thu hồi nợ. Đồng thời, ngân hàng có thể

cung cấp dịch vụ thấu chi tài khoản thanh toán, cho phép khách hàng chi vượt số dư trong một hạn mức nhất định. Cuối cùng, cho thuê tài chính là hình thức ngân hàng mua tài sản theo yêu cầu của khách hàng và cho khách hàng thuê lại trong một thời gian nhất định, sau đó khách hàng có thể mua lại tài sản theo thỏa thuận.

Để đa dạng hóa nguồn thu nhập cho NHTM và đồng thời góp phần phân tán rủi ro trong hoạt động kinh doanh, NHTM còn sử dụng nguồn vốn để đầu tư vào các lĩnh vực khác. Hoạt động đầu tư của NHTM thực hiện dưới hai hình thức:

- Hùn vốn, góp vốn liên doanh với các tổ chức tài chính khác, mua cổ phần của các NHTM cổ phần hoặc các tổ chức kinh tế khác.
- Đầu tư vào các loại giấy tờ có giá, các loại chứng khoán có tính thanh khoản cao trên thị trường tài chính.

b. *Thiết lập dự trữ*

NHTM thiết lập dự trữ theo yêu cầu của ngân hàng trung ương nhằm duy trì khả năng thanh khoản thường xuyên của NHTM. Ngoài việc thiết lập dự trữ bắt buộc theo quy định của ngân hàng trung ương, các NHTM cần tính toán và duy trì dự trữ vượt mức dưới các hình thức khác như tiền mặt tại quỹ, tiền gửi tại các NHTM khác hoặc chứng khoán có tính thanh khoản cao. Việc tính toán xác định mức dự trữ hợp lý sẽ giúp ngân hàng đáp ứng kịp thời nhu cầu thanh toán cho khách hàng.

c. *Mua sắm tài sản cố định*

Mua sắm tài sản cố định là nghiệp vụ sử dụng vốn đầu tiên của NHTM. Trong đó, NHTM sử dụng một phần vốn tự có để xây dựng trụ sở, văn phòng, hệ thống kho quỹ, mua sắm các phương tiện, máy móc, trang thiết bị phục vụ cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Đây là hoạt động không trực tiếp tạo ra lợi nhuận nhưng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo điều kiện hoạt động và nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngân hàng.

1.1.2.3 Nghiệp vụ trung gian

Ngoài nghiệp vụ nguồn vốn và nghiệp vụ sử dụng vốn, ngân hàng thương mại còn cung ứng các nghiệp vụ trung gian, trong đó ngân hàng đóng vai trò là cầu nối tài chính, thực hiện các dịch vụ thay cho khách hàng để thu phí. Các nghiệp vụ này không đòi hỏi sử dụng nhiều vốn nhưng mang lại nguồn thu nhập ổn định, đồng thời góp phần nâng cao uy tín và mở rộng quan hệ khách hàng của ngân hàng.

Cụ thể, ngân hàng thương mại cung cấp các dịch vụ như dịch vụ thanh toán trong

nước và quốc tế, giúp khách hàng thực hiện các giao dịch mua bán hàng hóa, dịch vụ một cách nhanh chóng và an toàn. Bên cạnh đó, ngân hàng còn thực hiện dịch vụ ngân quỹ, bao gồm thu chi tiền mặt, kiểm đếm và bảo quản tiền. Ngoài ra, ngân hàng cung cấp dịch vụ giữ hộ tài sản, giấy tờ có giá cho khách hàng nhằm đảm bảo an toàn tài sản. Đồng thời, các ngân hàng còn cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính, hỗ trợ khách hàng trong việc ra quyết định đầu tư, quản lý tài chính và sử dụng vốn hiệu quả.

1.1.3 Vai trò của ngân hàng thương mại

Cùng với sự phát triển đa dạng các nghiệp vụ kinh doanh, NHTM ngày càng thực hiện nhiều vai trò mới để có thể duy trì khả năng cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu của xã hội. Các ngân hàng ngày nay có những vai trò cơ bản như sau:

Trước hết, ngân hàng thương mại thực hiện vai trò trung gian tài chính, thông qua việc huy động các nguồn vốn nhàn rỗi trong nền kinh tế và phân bổ lại dưới hình thức tín dụng cho các cá nhân, doanh nghiệp có nhu cầu. Hoạt động này góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, thúc đẩy đầu tư và tăng trưởng kinh tế.

Bên cạnh đó, ngân hàng thương mại đóng vai trò trung gian thanh toán, cung cấp các dịch vụ thanh toán trong và ngoài nước, giúp các giao dịch kinh tế được thực hiện nhanh chóng, an toàn và tiết kiệm chi phí. Qua đó, ngân hàng góp phần thúc đẩy lưu thông hàng hóa và tiền tệ trong nền kinh tế.

Ngoài ra, ngân hàng thương mại còn thực hiện các chức năng hỗ trợ tài chính và bảo đảm tín dụng thông qua các hoạt động như bảo lãnh, tài trợ thương mại và cấp tín dụng. Những hoạt động này không chỉ giúp khách hàng nâng cao uy tín trong quan hệ kinh tế mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho việc mở rộng sản xuất, kinh doanh.

Không chỉ dừng lại ở đó, ngân hàng thương mại còn đóng vai trò là đại lý tài chính, thay mặt khách hàng thực hiện quản lý tài sản, cung cấp các dịch vụ tư vấn tài chính và đầu tư. Điều này góp phần giúp khách hàng sử dụng nguồn lực tài chính một cách hiệu quả và an toàn hơn.

Đồng thời, ngân hàng thương mại còn là công cụ quan trọng trong việc thực thi chính sách tiền tệ của Nhà nước. Thông qua các hoạt động huy động vốn, cho vay và tuân thủ các quy định của Ngân hàng Trung ương, ngân hàng góp phần ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát và điều tiết thị trường tiền tệ.

Cuối cùng, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, ngân hàng thương mại giữ vai trò là cầu nối trong các quan hệ kinh tế đối ngoại, tham gia vào các hoạt động

thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại hối và tài trợ thương mại, qua đó thúc đẩy hoạt động xuất nhập khẩu và hội nhập kinh tế toàn cầu.

1.2 Phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của ngân hàng thương mại

1.2.1 Cơ sở lý luận về thẻ tín dụng

1.2.1.1 Khái niệm thẻ tín dụng

Trong bối cảnh thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phát triển, thẻ tín dụng đã trở thành một trong những phương tiện thanh toán hiện đại và phổ biến, được các ngân hàng thương mại cung cấp nhằm đáp ứng nhu cầu chi tiêu linh hoạt của khách hàng. Việc sử dụng thẻ tín dụng không chỉ giúp khách hàng thuận tiện trong giao dịch mà còn góp phần thúc đẩy sự phát triển của hệ thống tài chính - ngân hàng.

Căn cứ khoản 3 Điều 3 Thông tư 18/2024/TT-NHNN quy định về thẻ tín dụng như sau: *“Thẻ tín dụng là thẻ cho phép chủ thẻ thực hiện giao dịch thẻ trong phạm vi hạn mức tín dụng đã được cấp theo thỏa thuận với tổ chức phát hành thẻ”*.

Như vậy, thẻ tín dụng là công cụ thanh toán không dùng tiền mặt do ngân hàng phát hành, cho phép khách hàng sử dụng trước một khoản tiền trong hạn mức được cấp và hoàn trả lại cho ngân hàng sau một thời gian nhất định theo quy định.

1.2.1.2 Đặc điểm thẻ tín dụng

Về hình thức, thẻ tín dụng vật lý thường được làm từ chất liệu nhựa hoặc vật liệu tương đương, có kích thước theo tiêu chuẩn thẻ thanh toán quốc tế, bao gồm một lớp lõi nhựa cứng ở giữa và hai lớp tráng mỏng bảo vệ bên ngoài. Thẻ được thiết kế theo tiêu chuẩn kích thước quốc tế là 8,5cm x 5,5cm x 0,07cm. Cấu tạo chi tiết của thẻ được phân bổ rõ ràng trên hai mặt như sau:



Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

- Mặt trước:

Tên, biểu tượng thẻ tín dụng của ngân hàng phát hành thẻ: biểu tượng in nổi bằng kỹ thuật laser hiện đại, được NHPH thẻ thiết kế nổi bật, sinh động mang đặc điểm của từng ngân hàng và được xem là yếu tố chống giả.

Số thẻ được in dập nổi trên thẻ, mỗi chủ thẻ có một số thẻ riêng biệt. Số thẻ thường có 16 số, tùy theo từng loại thẻ mà có chữ số khác nhau và cách cấu trúc theo nhóm cũng khác nhau.

Ngày hiệu lực của thẻ: đây là thời hạn lưu hành của thẻ, ngày hiệu lực được in dập nổi, thường có dạng mm/yy. Nếu quá thời hạn hiệu lực thì thẻ sẽ không còn giá trị.

- Mặt sau:

Dãy băng từ có màu đen dùng để lưu trữ những thông tin quan trọng như: số thẻ, ngày hiệu lực, tên chủ thẻ, tên NHPH, mã PIN. Dưới dãy băng từ là phần chữ ký của khách hàng, không thể sửa đổi hay tẩy xóa.

Số CVV: gồm 3 số được sử dụng trong các giao dịch thanh toán trực tuyến. Ngoài ra, MB còn phát hành thêm một loại thẻ đa năng tích hợp cả thẻ tín dụng và thẻ ATM trên cùng một chip, tất cả các thông tin của người dùng như tên, số CVV đều phải tra cứu trên ứng dụng MBBank vì thẻ không in bất cứ thông tin gì để tránh tình trạng đánh cắp thông tin khách hàng.

1.2.1.3 Phân loại thẻ tín dụng

a. Theo phạm vi sử dụng

Thẻ tín dụng nội địa: Chỉ được sử dụng trong nước, phù hợp với người ít giao dịch quốc tế. Loại thẻ này có điều kiện mở thẻ đơn giản và phí dịch vụ thấp.

Thẻ tín dụng quốc tế: Sử dụng cả trong và ngoài nước, thuận tiện cho việc mua sắm, du lịch quốc tế. Thẻ này có hạn mức cao nhưng phí dịch vụ cũng cao hơn.

b. Theo tổ chức phát hành

Thẻ Visa: Phát hành bởi Visa International Service Association, được chấp nhận rộng rãi trên toàn cầu.

Thẻ Mastercard: Phát hành bởi Mastercard Worldwide, phổ biến ở nhiều quốc gia, đặc biệt là châu Mỹ.

Thẻ JCB: Phát hành bởi Japan Credit Bureau, phổ biến tại châu Á, đặc biệt là Nhật Bản.

c. Theo đối tượng sử dụng

Thẻ tín dụng cá nhân: Dành cho cá nhân, phục vụ nhu cầu chi tiêu, mua sắm hàng ngày.

- Thẻ cá nhân có hai loại thẻ chính và thẻ phụ:

+ Thẻ chính: Do cá nhân xin phát hành thẻ cho chính mình sử dụng và tên in trên thẻ là tên của chủ thẻ chính.

+ Thẻ phụ: Do chủ thẻ chính đề nghị phát hành thẻ phụ cho người khác sử dụng (chủ thẻ phụ). Chủ thẻ chính chịu trách nhiệm về toàn bộ chi tiêu của chủ thẻ phụ. Tên in trên thẻ phụ vẫn là tên của chủ thẻ chính.

Thẻ tín dụng doanh nghiệp: Dành cho tổ chức, doanh nghiệp, hỗ trợ quản lý chi tiêu và thanh toán.

d. Theo hạng thẻ

Thẻ hạng chuẩn (Classic): Hạng mức thấp, phù hợp với người có thu nhập trung bình.

Thẻ hạng vàng (Gold): Hạng mức cao hơn, nhiều ưu đãi, dành cho người có thu nhập khá.

Thẻ hạng bạch kim (Platinum): Hạng mức cao, nhiều đặc quyền, dành cho khách hàng VIP.

e. Phân loại theo hình thức đảm bảo tiền vay

Tín dụng có đảm bảo: là loại hình tín dụng và các khoản cho vay đều phải có tài sản tương đương thế chấp, gồm các hình thức như cầm cố, thế chấp, chiết khấu và bảo lãnh. Trường hợp khách hàng không có uy tín cao đối với ngân hàng thì khi vay vốn đòi hỏi phải có tài sản đảm bảo để ngân hàng có thêm một nguồn thu thứ hai, bổ sung cho nguồn thu nợ thứ nhất thiếu chắc chắn nhằm bù đắp lại khoản tiền vay trong trường hợp người vay không có khả năng trả nợ.

Tín dụng không có đảm bảo: Là loại hình tín dụng không cần tài sản thế chấp mà chỉ dựa vào tín chấp. Loại hình này thường được áp dụng đối với những khách hàng đã có uy tín với NH, có quan hệ làm ăn lâu dài và sòng phẳng với ngân hàng, khách hàng này phải có tình hình tài chính lành mạnh và có khả năng trả nợ đầy đủ, đúng hạn cả gốc lẫn lãi, có dự án kinh doanh tốt, có khả năng hoàn trả nợ.

1.2.1.4 Vai trò của thẻ tín dụng

Đối với khách hàng (Người tiêu dùng): Thẻ tín dụng đóng vai trò là công cụ hỗ trợ tài chính tức thời, giúp khách hàng thực hiện nguyên lý "chi tiêu trước, trả tiền sau" với thời hạn miễn lãi lên đến 45 hoặc 55 ngày, từ đó giúp họ chủ động được nguồn vốn, tận dụng các cơ hội mua sắm ưu đãi và quản lý chi tiêu cá nhân một cách minh bạch thông qua sao kê hàng tháng, bên cạnh đó, thẻ tín dụng còn là phương tiện thanh toán an toàn, tiện lợi trong các giao dịch trực tuyến và quốc tế, đồng thời giúp người dùng xây dựng lịch sử tín dụng tốt (Credit Score) để dễ dàng tiếp cận các khoản vay lớn hơn như vay mua nhà hay mua ô tô trong tương lai.

Đối với Ngân hàng thương mại: Việc phát triển thẻ tín dụng giúp ngân hàng đa dạng hóa danh mục sản phẩm và dịch vụ bán lẻ, tạo ra nguồn thu nhập ổn định và bền vững từ phí (phí phát hành, phí thường niên, phí giao dịch) và lãi suất cho vay (đối với các khoản trả góp hoặc nợ quá hạn), đồng thời, đây còn là công cụ đắc lực để ngân hàng thu thập dữ liệu về thói quen tiêu dùng của khách hàng, từ đó thực hiện các chiến lược bán chéo (cross-selling) các sản phẩm tài chính khác và gắn kết khách hàng lâu dài với hệ sinh thái của ngân hàng.

Đối với nền kinh tế và xã hội: Thẻ tín dụng góp phần thúc đẩy quá trình thanh toán không dùng tiền mặt theo chủ trương của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước, từ đó giúp giảm chi phí lưu thông tiền mặt, tăng tính minh bạch cho các giao dịch tài chính và hạn chế các rủi ro liên quan đến trộm cắp hay tiền giả, quan trọng hơn, bằng cách kích cầu tiêu dùng nội địa, thẻ tín dụng gián tiếp hỗ trợ các doanh nghiệp bán lẻ tăng doanh thu, thúc đẩy lưu thông hàng hóa, tạo động lực cho sự tăng trưởng kinh tế bền vững và góp phần đẩy lùi vấn nạn tín dụng đen tại các địa bàn dân cư đông đúc.

1.2.2 Phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của ngân hàng thương mại

1.2.2.1 Quan điểm về phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng

Phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng không chỉ là việc đa dạng hóa sản phẩm tài chính của NHTM mà còn là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội. Quan điểm phát triển toàn diện đòi hỏi NHTM phải kết hợp hài hòa giữa việc mở rộng quy mô thông qua việc gia tăng thị phần, số lượng thẻ và nâng cao chất lượng dịch vụ (tối ưu hóa lợi nhuận, kiểm soát nợ xấu). Bằng cách cung cấp giải pháp thanh toán linh hoạt và an toàn trên nền tảng công nghệ số, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng không chỉ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của chính ngân hàng, mà còn

đảm bảo sự tiện lợi, bền vững trong giao dịch, qua đó nâng cao chất lượng cuộc sống của cá nhân và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

1.2.2.2 Sự cần thiết phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng

Việc phát triển mảng thẻ tín dụng mang lại lợi ích thiết thực cho nhiều chủ thể trong nền kinh tế. Đối với NHTM, đây là công cụ chiến lược để chuyển dịch cơ cấu doanh thu, gia tăng tỷ trọng thu nhập ngoài lãi thông qua các loại phí dịch vụ, đồng thời tạo cơ hội bán chéo các sản phẩm tài chính khác. Đối với khách hàng, thẻ tín dụng cung cấp một phương thức thanh toán hiện đại, an toàn và hỗ trợ nguồn vốn ngắn hạn linh hoạt nhờ cơ chế “chi tiêu trước, trả tiền sau, miễn lãi 45 - 55 ngày” cùng thời gian ân hạn miễn lãi. Xét trên bình diện vĩ mô, sự phát triển của dịch vụ này góp phần tích cực vào việc thực hiện chủ trương thanh toán không dùng tiền mặt của Chính phủ, giúp minh bạch hóa các luồng tiền và tiết kiệm chi phí lưu thông tiền tệ.

1.2.2.3 Chỉ tiêu đánh giá sự phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng

Để đánh giá toàn diện sự phát triển của hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng, các Ngân hàng thương mại thường sử dụng hệ thống chỉ tiêu kết hợp chặt chẽ giữa yếu tố định tính và định lượng. Việc xây dựng các nhóm chỉ tiêu này không chỉ giúp ngân hàng đo lường chính xác mức độ tăng trưởng và hiệu quả kinh tế, mà còn là cơ sở để đánh giá năng lực cạnh tranh cũng như mức độ đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong từng thời kỳ.

a. Nhóm chỉ tiêu định tính

Bên cạnh các con số thống kê, sự phát triển của hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng còn được đánh giá thông qua chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu. Trong phạm vi nghiên cứu dựa trên các báo cáo nghiệp vụ và quan sát thực tế tại đơn vị, nhóm chỉ tiêu định tính bao gồm:

- Tính đa dạng và tiện ích của sản phẩm thẻ: Đây là chỉ tiêu đánh giá năng lực đáp ứng nhu cầu của các phân khúc khách hàng khác nhau thông qua danh mục sản phẩm và hệ sinh thái công nghệ đi kèm. Tại MB, chỉ tiêu này được cụ thể hóa bằng chiến lược cá nhân hóa sản phẩm, minh chứng rõ nét qua việc tiên phong ra mắt dòng thẻ MB Hybrid - tích hợp tính năng tín dụng và ghi nợ trên cùng một chip, giúp khách hàng linh hoạt trong chi tiêu mà không cần sở hữu nhiều thẻ vật lý. Bên cạnh đó, danh mục thẻ của MB rất phong phú với các dòng thẻ quốc tế Visa, JCB được phân

hạng rõ rệt (Classic, Gold, Platinum) và các bộ sưu tập thiết kế độc đáo như MB Hi Collection, đáp ứng từ nhu cầu giao dịch cơ bản đến các đặc quyền cao cấp. Sự phát triển về tiện ích còn được thể hiện qua việc tích hợp 100% công nghệ thanh toán không tiếp xúc và hệ sinh thái App MBBank, cho phép khách hàng thực hiện quyền quản lý chủ động như tự mở thẻ trực tuyến, thay đổi hạn mức hay khóa thẻ khẩn cấp ngay trên ứng dụng di động, giúp tối ưu hóa trải nghiệm và tăng tính bảo mật cho người dùng.

- **Chất lượng quy trình nghiệp vụ và tính bảo mật:** Đánh giá qua sự tối ưu hóa trong quy trình phát hành thẻ (từ khâu tiếp nhận hồ sơ đến phê duyệt hạn mức) và các tiêu chuẩn bảo mật quốc tế (như công nghệ chip EMV, xác thực 2 lớp 3D Secure, mã OTP, giám sát giao dịch thời gian thực) nhằm hạn chế tối đa rủi ro gian lận cho chủ thẻ.
- **Tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân sự:** Con người là yếu tố trực tiếp truyền tải giá trị dịch vụ đến khách hàng. Chỉ tiêu này được đánh giá dựa trên trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng tư vấn và sự am hiểu tâm lý khách hàng của cán bộ nhân viên tại chi nhánh. Sự chuyên nghiệp trong việc tư vấn các dòng thẻ phù hợp với năng lực tài chính và nhu cầu chi tiêu của khách hàng không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro nợ xấu mà còn nâng cao mức độ hài lòng và gắn kết lâu dài của khách hàng với hệ sinh thái tài chính của MB.
- **Uy tín thương hiệu và mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ:** Thương hiệu mạnh là bảo chứng cho sự an toàn và đẳng cấp của chủ thẻ. Sự phát triển mảng thẻ gắn liền với việc mở rộng mạng lưới liên kết với các đối tác cung ứng hàng hóa, dịch vụ rộng rãi. Tại một thành phố du lịch trọng điểm như Đà Nẵng, việc ngân hàng sở hữu mạng lưới điểm chấp nhận thanh toán thẻ đa dạng từ nhà hàng, khách sạn đến các trung tâm mua sắm sẽ tạo điều kiện thuận lợi nhất để khách hàng thực hiện giao dịch, từ đó gián tiếp thúc đẩy sự tăng trưởng của các chỉ tiêu định lượng về doanh số và thu nhập.

b. Nhóm chỉ tiêu định lượng

Để hiện thực hóa các mục tiêu phát triển, bên cạnh việc củng cố chất lượng dịch vụ, Ngân hàng cần một hệ thống thước đo chuẩn xác để kiểm soát lộ trình tăng trưởng. Việc sử dụng các chỉ tiêu định lượng từ nguồn dữ liệu báo cáo nội bộ không chỉ giúp đo lường quy mô phát hành mà còn bóc tách chi tiết hiệu quả sử dụng vốn và năng lực quản trị rủi ro của chi nhánh. Để làm rõ kết quả đẩy mạnh kinh doanh thẻ

tín dụng thông qua các nhóm chỉ tiêu dưới đây:

b1. Nhóm chỉ tiêu về quy mô phát hành thẻ

Đây là chỉ tiêu phản ánh khả năng mở rộng thị trường và thu hút khách hàng của ngân hàng trên địa bàn hoạt động. Quy mô được đánh giá qua số lượng thẻ phát hành mới trong kỳ và tổng số thẻ đang hoạt động thực tế trên hệ thống. Để đo lường động thái phát triển, ngân hàng sử dụng công thức tính tốc độ tăng trưởng:

$$\text{Tốc độ tăng trưởng SL thẻ năm (N)} = \frac{\text{SL thẻ năm (N)} - \text{SL thẻ năm (N-1)}}{\text{SL thẻ năm (N-1)}}$$

Chỉ tiêu này giúp nhà quản lý nhận diện được hiệu quả của các chính sách tiếp thị và sức hút của các dòng sản phẩm thẻ mục tiêu đối với khách hàng.

b2. Nhóm chỉ tiêu về mức độ sử dụng thẻ

Sự phát triển thực chất phải đi kèm với việc khách hàng sử dụng thẻ thường xuyên trong chỉ tiêu hàng ngày. Doanh số thanh toán qua thẻ (bao gồm chỉ tiêu tại POS, giao dịch trực tuyến và rút tiền mặt) cùng với số lượng giao dịch là những con số phản ánh thói quen người dùng. Để đánh giá mức độ thiết yếu và hiệu quả khai thác dòng tiền từ mỗi chủ thẻ, ngân hàng sử dụng hệ thống các chỉ tiêu sau:

- Tần suất sử dụng thẻ: Phản ánh mức độ gắn kết và thói quen sử dụng thẻ của khách hàng.

$$\text{Tần suất sử dụng thẻ} = \frac{\text{Tổng số lượt giao dịch trong kỳ}}{\text{Số lượng thẻ đang hoạt động bình quân}}$$

- Doanh số thanh toán bình quân: Đo lường giá trị chỉ tiêu bình quân trên mỗi chiếc thẻ, giúp nhận diện các phân khúc khách hàng có mức sinh lời cao.

$$\text{Doanh số thanh toán bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh số thanh toán trong kỳ}}{\text{Số lượng thẻ đang hoạt động bình quân}}$$

- Doanh số rút tiền mặt bình quân: Phản ánh nhu cầu tiền mặt của chủ thẻ. Tỷ lệ này nếu quá cao có thể phản ánh sự hạn chế của mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ hoặc thói quen tiêu dùng tiền mặt của địa phương.

$$\text{Doanh số rút tiền mặt bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh số rút tiền mặt trong kỳ}}{\text{Số lượng thẻ đang hoạt động bình quân}}$$

b3. Nhóm chỉ tiêu về doanh thu thẻ

Mục tiêu sau cùng của hoạt động đẩy mạnh thẻ là gia tăng nguồn thu phí và lãi cho ngân hàng. Thu nhập này bao gồm thu nhập từ phí (phí thường niên, phí phát

hành, phí thanh toán...) và thu nhập từ lãi (lãi trả góp, lãi quá hạn). Để đánh giá vị thế của mảng thẻ, ngoài quy mô về doanh thu, ngân hàng còn so sánh tỷ trọng thu nhập trên thẻ tín dụng trên tổng thu nhập dịch vụ của toàn chi nhánh, giúp xác định mức độ đóng góp của dịch vụ này vào cơ cấu thu nhập chung.

b4. Nhóm chỉ tiêu về chất lượng tín dụng thẻ

Vì thẻ tín dụng là một khoản cho vay tín chấp (không có tài sản đảm bảo), việc quản trị rủi ro thông qua theo dõi dư nợ, nợ quá hạn và tỷ lệ nợ xấu là bắt buộc. Tỷ lệ nợ xấu được tính toán nhằm cảnh báo mức độ an toàn của danh mục thẻ:

$$\text{Tỷ lệ nợ xấu thẻ tín dụng (\%)} = \frac{\text{Dư nợ xấu thẻ tín dụng}}{\text{Tổng dư nợ thẻ tín dụng}}$$

b5. Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động

Chỉ tiêu này đi sâu vào tính kinh tế của việc phát triển thẻ thông qua lợi nhuận ròng thu được sau khi trừ đi các chi phí vận hành và dự phòng. Đặc biệt, thu nhập bình quân trên mỗi thẻ là chỉ số quan trọng để đánh giá giá trị kinh tế mà một khách hàng mang lại:

$$\text{Thu nhập bình quân/thẻ} = \frac{\text{Tổng thu nhập từ hoạt động thẻ}}{\text{Số lượng thẻ đang hoạt động}}$$

b6. Nhóm chỉ tiêu về mạng lưới chấp nhận thẻ

Phản ánh năng lực hạ tầng kỹ thuật và mức độ bao phủ dịch vụ của ngân hàng trên địa bàn. Chỉ tiêu này được đo lường thông qua số lượng máy ATM, máy POS và các điểm chấp nhận thẻ, gắn liền với mật độ phân bố tại các khu vực kinh tế trọng điểm. Bên cạnh đó, tính hiện đại của mạng lưới còn thể hiện qua khả năng tích hợp các công nghệ thanh toán tiên tiến (như Contactless, QR Code) và tỷ lệ các điểm chấp nhận thẻ hoạt động thực tế. Một mạng lưới rộng khắp và hiện đại không chỉ tăng khả năng nhận diện thương hiệu mà còn tạo điều kiện thuận lợi tối đa để khách hàng tiếp cận dịch vụ, từ đó thúc đẩy doanh số thanh toán cho ngân hàng.

1.2.2.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng

Các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng bao gồm 2 nhân tố chính: nhân tố khách quan và nhân tố chủ quan.

a. Nhân tố khách quan

Nhân tố khách quan được thể hiện qua thu nhập của người dân, trình độ dân trí của dân chúng, thói quen sử dụng tiền mặt của người dân, môi trường khoa học, công

nghệ, pháp lý... Cụ thể như sau:

Thu nhập của người dân: Khi thu nhập có xu hướng tăng, mức sống và nhu cầu mua sắm hàng hóa, dịch vụ của người dân cũng không ngừng được nâng cao. Đối với thẻ tín dụng, mức thu nhập ổn định không chỉ kích thích nhu cầu tiêu dùng “chi tiêu trước, trả tiền sau” mà còn là thước đo cốt lõi để ngân hàng đánh giá năng lực trả nợ và cấp hạn mức cho khách hàng.

Trình độ dân trí và thói quen thanh toán: Trình độ dân trí cao giúp người dân dễ dàng nhận thức và tiếp cận các tiện ích tài chính hiện đại. Đồng thời, khi thói quen sử dụng tiền mặt dần được thay đổi và việc thanh toán qua ngân hàng trở nên phổ biến, thị trường sẽ tạo ra môi trường thuận lợi để thẻ tín dụng phát huy tối đa hiệu quả.

Môi trường khoa học, công nghệ: Sự phát triển của hạ tầng công nghệ thông tin đóng vai trò thiết yếu. Công nghệ hiện đại ứng dụng trong hệ thống quản lý, cảnh báo rủi ro và bảo mật thông tin giúp gia tăng độ an toàn tuyệt đối, từ đó củng cố sự an tâm và tin tưởng của chủ thẻ.

Môi trường pháp lý: Bất cứ hoạt động kinh doanh và thanh toán nào cũng cần dựa trên một hành lang pháp lý hoàn thiện. Các quy định chặt chẽ từ Ngân hàng Nhà nước về trần lãi suất, giới hạn cấp tín dụng và chuẩn mực an toàn mạng sẽ là điều kiện cần để thị trường thẻ tín dụng phát triển một cách lành mạnh và bền vững.

b. Nhân tố chủ quan

Nguồn vốn và trình độ khoa học công nghệ: Việc phát triển sản phẩm thẻ đòi hỏi ngân hàng phải có nguồn vốn đủ lớn để đầu tư trang thiết bị và phần mềm tiên tiến. Một hệ thống công nghệ vận hành trơn tru, không xảy ra sự cố hay ùn tắc sẽ quyết định trực tiếp đến trải nghiệm thanh toán của khách hàng, qua đó duy trì lượng khách hàng trung thành.

Thương hiệu và uy tín ngân hàng: Một thương hiệu mạnh và uy tín sẽ mang lại sự bảo chứng về tính an toàn, thuận tiện cho người sử dụng. Uy tín này thường được định vị và lan tỏa thông qua các kênh truyền thông, mạng xã hội, cũng như sự ghi nhận từ các tổ chức đánh giá, trao giải thưởng trong nước và quốc tế.

Mạng lưới chấp nhận thẻ và hệ thống đối tác: Mạng lưới Đơn vị chấp nhận thẻ (POS/Merchant) rộng khắp giúp khách hàng giao dịch nhanh chóng và linh hoạt ở bất cứ đâu. Nếu mạng lưới này bị hạn chế, tiện ích cốt lõi của thẻ tín dụng sẽ giảm sút, kéo theo sự sụt giảm về doanh số sử dụng và lợi nhuận của ngân hàng.

Đội ngũ phát triển và công tác thanh toán: Ngân hàng cần xây dựng một đội ngũ nhân sự năng động, linh hoạt, có trình độ chuyên môn sâu và đặc biệt là am hiểu tâm lý khách hàng. Đây là lực lượng nòng cốt giúp duy trì ổn định hoạt động thanh toán và trực tiếp tư vấn, mở rộng tệp khách hàng sử dụng thẻ.

1.2.2.5 Những rủi ro trong hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng

Mặc dù kinh doanh thẻ tín dụng là mảng dịch vụ mang lại tiện ích cao và nguồn thu lớn, các tổ chức phát hành và thanh toán thẻ vẫn luôn phải đối mặt với nhiều rủi ro tiềm ẩn phức tạp. Việc phân loại, nhận diện và có biện pháp quản trị rủi ro là yêu cầu then chốt để đảm bảo an toàn cho hệ thống ngân hàng. Nhìn chung, rủi ro trong hoạt động kinh doanh thẻ được phân chia thành các nhóm chủ yếu sau:

a. Rủi ro tín dụng

Đây là rủi ro đặc thù và cốt lõi nhất đối với thẻ tín dụng. Rủi ro này phát sinh khi chủ thẻ không thực hiện hoặc mất khả năng thanh toán các khoản dư nợ đã chi tiêu. Do bản chất của thẻ tín dụng là khoản vay tín chấp, nếu công tác thẩm định ban đầu không chặt chẽ dẫn đến việc cấp hạn mức sai đối tượng, ngân hàng sẽ phải gánh chịu rủi ro nợ xấu. Nếu tình trạng này xảy ra với quy mô lớn, nó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tài chính và làm suy giảm nguồn vốn của ngân hàng.

b. Rủi ro khâu phát hành thẻ

Nhóm rủi ro này thường xuất phát từ những lỗ hổng trong quá trình định danh và bàn giao thẻ cho khách hàng, bao gồm:

- Gian lận hồ sơ mở thẻ: Do công tác thẩm định thông tin chưa kỹ lưỡng, kẻ gian có thể sử dụng giấy tờ giả mạo để qua mặt ngân hàng, mở thẻ thành công và trực lợi hạn mức tín dụng.
- Thất lạc và đánh cắp thông tin: Thẻ có thể bị thất lạc hoặc đánh cắp trong quá trình vận chuyển qua đường bưu điện đến tay chủ thẻ thật. Bên cạnh đó, tội phạm có thể lợi dụng kẽ hở khi ngân hàng gia hạn thẻ, mạo danh chủ thẻ để yêu cầu thay đổi địa chỉ nhận thẻ nhằm chiếm đoạt quyền sử dụng.
- Tạo phôi thẻ giả: Các tổ chức tội phạm sử dụng thông tin đánh cắp được từ các chứng từ giao dịch để làm giả phôi thẻ. Những chiếc thẻ giả này sau đó được dùng để tạo ra các giao dịch không, gây tổn thất tài chính trực tiếp cho ngân hàng phát hành.

c. Rủi ro khâu thanh toán thẻ

Thẻ bị mất cắp, thất lạc: Trong lưu hành thẻ, trường hợp này rất dễ xảy ra đối với

khách hàng và ngân hàng. Trong trường hợp thẻ bị mất, chủ thẻ không thông báo kịp thời cho ngân hàng dẫn đến thẻ bị người khác lợi dụng gây ra các giao dịch giả mạo làm tổn thất cho khách hàng. Ngoài ra với những thẻ này, các tổ chức tội phạm có thể mã hóa lại thẻ, thực hiện giao dịch, trường hợp này gây rủi ro cho ngân hàng phát hành.

Đơn vị chấp nhận thẻ giả mạo: Đơn vị chấp nhận thẻ cố tình đăng ký các thông tin không chính xác với ngân hàng thanh toán. Ngân hàng thanh toán sẽ chịu tổn thất khi không thu được những khoản đã tạm ứng cho những ĐVCNT này trong trường hợp ĐVCNT thông đồng với chủ thẻ hoặc cố tình tạo ra các hóa đơn hoặc giao dịch giả mạo để chiếm dụng vốn của ngân hàng.

Đơn vị chấp nhận thẻ thông đồng với tội phạm thẻ: Có hai hình thức thông đồng của đơn vị chấp nhận thẻ:

- + CPP - Common Purchase Point: Là hiện tượng một đơn vị chấp nhận thẻ hoặc một địa điểm được xác định là lưu trữ dữ liệu thẻ và sử dụng vào mục đích tạo các thẻ giả hoặc thực hiện các giao dịch giả mạo. Đơn vị chấp nhận thẻ có thể nhận thức hoặc không nhận thức được hành vi này.

- + POC - Point of Compromise: Đơn vị chấp nhận thẻ thông đồng với chủ thẻ chấp nhận thanh toán những thẻ giả (thẻ bị sửa đổi, thẻ trắng, thẻ skimming...)

Thanh toán hàng hóa dịch vụ bằng thẻ qua thư, điện thoại (Mail order, telephone order): Đơn vị chấp nhận thẻ cung cấp hàng hóa dịch vụ theo yêu cầu của chủ thẻ qua thư hoặc điện thoại và thanh toán trên cơ sở các thông tin như: Loại thẻ, số thẻ, ngày hiệu lực, tên chủ thẻ... Đơn vị chấp nhận thẻ và ngân hàng thanh toán có thể chịu tổn thất nếu như chủ thẻ thực không phải là khách đặt mua hàng của ĐVCNT và giao dịch đó bị từ chối thanh toán.

Nhân viên đơn vị chấp nhận thẻ sửa đổi thông tin trên các hóa đơn thẻ hoặc in nhiều hóa đơn thanh toán của một thẻ. Trong trường hợp này nhân viên khi thực hiện giao dịch đã cố tình in nhiều hóa đơn thanh toán thẻ nhưng chỉ giao một bộ cho chủ thẻ ký để hoàn thành giao dịch. Sau đó nhân viên sẽ mạo nhận chủ thẻ hoàn tất giao dịch và nộp các hóa đơn thanh toán còn lại để đòi tiền, chiếm đoạt tiền của ngân hàng. Ngoài ra nhân viên tại ĐVCNT cũng có thể sửa đổi hóa đơn giao dịch, ghi tăng giá trị giao dịch mà không được sự đồng ý của chủ thẻ để lấy tiền tạm ứng của ngân hàng sao chép và tạo băng từ giả (Skimming): Trên các thiết bị đọc thẻ tại ĐVCNT có thể

bị cài thêm thiết bị để thu thập các thông tin trên băng từ của thẻ thật thanh toán tại các ĐVCNT có thể cấu kết với các tội phạm đọc dữ liệu thẻ thật bằng các thiết bị chuyên dụng riêng.

d. *Rủi ro đạo đức và rủi ro kỹ thuật*

Rủi ro đạo đức: Đây là rủi ro xuất phát từ nội bộ, khi cán bộ chuyên trách của ngân hàng lợi dụng vị trí công tác, hiểu biết chuyên môn và những kẽ hở trong quy trình nghiệp vụ để thực hiện các hành vi gian lận, lạm quyền gây thất thoát tài sản.

Rủi ro kỹ thuật: Hoạt động của thẻ tín dụng vận hành phụ thuộc hoàn toàn vào nền tảng công nghệ số. Bất kỳ sự cố nào liên quan đến lỗi đường truyền, gián đoạn kết nối hay lỗ hổng bảo mật cơ sở dữ liệu đều có thể làm tê liệt cả một mạng lưới thanh toán diện rộng. Rủi ro này không chỉ gây thiệt hại lớn về tài chính mà còn làm tổn hại nghiêm trọng đến uy tín của ngân hàng và tổ chức thẻ quốc tế.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Ở phần chương 1, em đã trình bày những cơ sở lý luận cơ bản về hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại. Nội dung chương đã hệ thống hóa các khái niệm, đặc điểm và vai trò, đồng thời làm rõ các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng như quy mô phát hành thẻ, doanh số sử dụng thẻ, doanh thu từ hoạt động thẻ, chất lượng tín dụng thẻ và hiệu quả khai thác khách hàng.

Bên cạnh đó, chương 1 cũng phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng bao gồm các yếu tố bên trong ngân hàng như năng lực tài chính, công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực, chính sách marketing và quản trị rủi ro, cũng như các yếu tố bên ngoài như môi trường pháp lý, mức độ cạnh tranh và xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt của nền kinh tế.

Những cơ sở lý luận được trình bày trong chương 1 là nền tảng quan trọng để phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng trong chương 2, đồng thời làm căn cứ đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng trong thời gian tới.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THỂ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.1 Tổng quan về Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

2.1.1 Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

2.1.1.1 Quá trình hình thành của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân Đội (MB) được thành lập vào ngày 04/11/1994, là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần lớn và uy tín tại Việt Nam, trực thuộc Bộ Quốc phòng. Trải qua hơn 30 năm hình thành và phát triển, MB đã khẳng định vị thế vững chắc trên thị trường tài chính - ngân hàng với quy mô tài sản lớn, hiệu quả kinh doanh cao và mạng lưới hoạt động rộng khắp trong và ngoài nước.

Bên cạnh các hoạt động truyền thống như huy động vốn, cấp tín dụng và thanh toán, MB còn chủ động mở rộng sang nhiều lĩnh vực như chứng khoán, bảo hiểm, quản lý quỹ và tài chính tiêu dùng. Việc đa dạng hóa hoạt động giúp ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh, tối ưu hóa nguồn thu và thích ứng tốt với xu hướng phát triển của thị trường tài chính hiện đại.

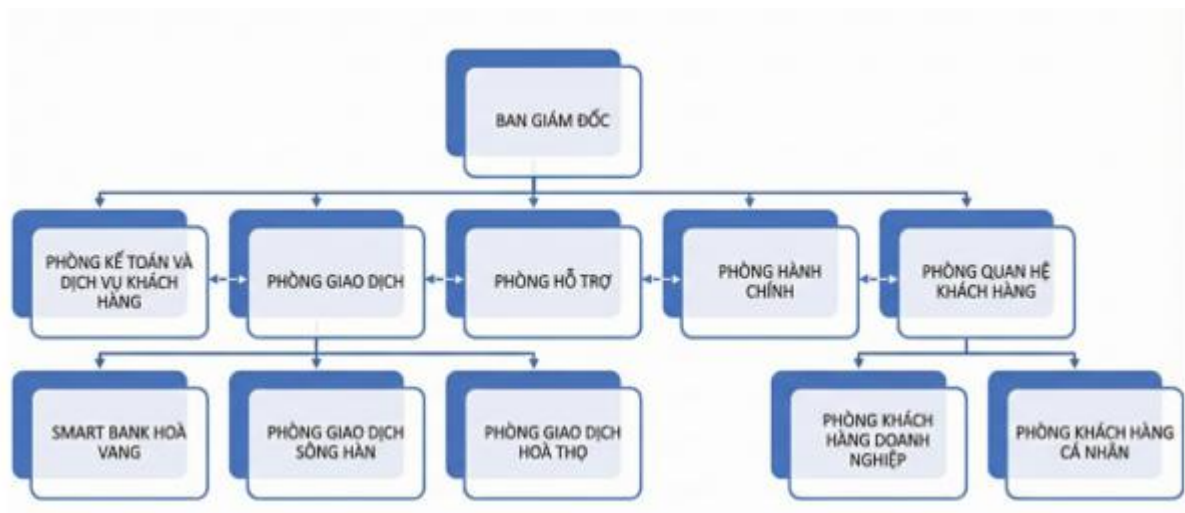
Trên cơ sở chiến lược mở rộng mạng lưới, Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng được thành lập vào ngày 16/07/2004, đặt tại thành phố Đà Nẵng - trung tâm kinh tế, tài chính quan trọng của khu vực miền Trung. Việc thành lập chi nhánh là một bước đi chiến lược nhằm mở rộng mạng lưới hoạt động và khai thác tiềm năng thị trường tại khu vực này.

Đồng hành cùng sự phát triển của toàn hệ thống, chi nhánh đã không ngừng lớn mạnh cả về quy mô và chất lượng hoạt động. Với sự hỗ trợ từ hội sở cùng chiến lược quản trị phù hợp, chi nhánh từng bước khẳng định vị thế trên địa bàn, góp phần tích cực vào kết quả kinh doanh chung của toàn hệ thống MB.

2.1.1.2 Cơ cấu tổ chức và chức năng các phòng ban

a. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng được bố trí hợp lý, rõ ràng dựa vào các nghiệp vụ mà các phòng ban đảm nhiệm và chịu trách nhiệm. Các phòng ban được phân chia phù hợp với chức năng và nhiệm vụ cụ thể theo sơ đồ sau:



(Nguồn: Bộ phận hành chính nhân sự MB - Chi nhánh Đà Nẵng)

Sơ đồ 2.1 Các phòng ban tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng

b. Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban

Ban Giám đốc: Thực hiện chức năng quản lý, điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh, xây dựng kế hoạch phát triển và kiểm soát rủi ro tại chi nhánh.

Phòng Kế toán và Dịch vụ Khách hàng: Thực hiện công tác hạch toán kế toán, quản lý tài chính, đồng thời cung cấp các dịch vụ liên quan đến tài khoản, thanh toán và chăm sóc khách hàng.

Phòng Giao dịch: Là bộ phận trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, thực hiện các nghiệp vụ như huy động vốn, cho vay, chuyển tiền và cung cấp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

- **Phòng Giao dịch Hòa Thọ:** Thực hiện các hoạt động giao dịch ngân hàng trên địa bàn Hòa Thọ, phục vụ nhu cầu tài chính - ngân hàng của khách hàng cá nhân và doanh nghiệp tại khu vực.
- **Phòng Giao dịch Sông Hàn:** Cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng và thực hiện nghiệp vụ tín dụng, huy động vốn, thanh toán cho khách hàng trên địa bàn phụ trách.
- **Smart Bank Hòa Vang:** Là mô hình ngân hàng số hiện đại, tập trung cung cấp các dịch vụ ngân hàng tự động, thuận tiện, ứng dụng công nghệ nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và giảm tải cho các điểm giao dịch truyền thống.

Phòng Hỗ trợ và Phòng Hành chính: Đóng vai trò đảm bảo hoạt động nội bộ của chi nhánh được vận hành hiệu quả. Trong đó, Phòng Hỗ trợ thực hiện các nghiệp vụ thẩm định, xử lý tín dụng, quản lý hồ sơ và kiểm soát quy trình, góp phần hỗ trợ các

đơn vị kinh doanh. Phòng Hành chính phụ trách công tác nhân sự, hành chính, quản lý cơ sở vật chất và đảm bảo điều kiện làm việc, an ninh - an toàn tại chi nhánh.

Phòng Quan hệ Khách hàng: Chịu trách nhiệm phát triển, duy trì và chăm sóc mối quan hệ với khách hàng, triển khai các hoạt động bán hàng, tiếp thị và tư vấn sản phẩm, dịch vụ ngân hàng.

- Phòng Khách hàng Cá nhân: Tập trung khai thác và phục vụ khách hàng cá nhân, cung cấp các sản phẩm như: cho vay tiêu dùng, thẻ, tiền gửi tiết kiệm, bảo hiểm và các dịch vụ ngân hàng bán lẻ.
- Phòng Khách hàng Doanh nghiệp: Phụ trách khách hàng doanh nghiệp, thực hiện tư vấn và cung cấp các sản phẩm tín dụng, bảo lãnh, thanh toán, tài trợ thương mại và các giải pháp tài chính cho doanh nghiệp.

2.1.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

a. Chức năng

Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng là đơn vị trực thuộc hệ thống MB, có chức năng triển khai các hoạt động kinh doanh tiền tệ, tín dụng và dịch vụ ngân hàng trên địa bàn. Chi nhánh đóng vai trò là cầu nối cung cấp các sản phẩm, dịch vụ tài chính đến khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, đồng thời thực hiện nhiệm vụ phát triển thị trường, mở rộng tệp khách hàng và nâng cao uy tín thương hiệu tại khu vực. Bên cạnh đó, chi nhánh còn đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật và kiểm soát rủi ro nhằm duy trì hoạt động an toàn, hiệu quả.

b. Nhiệm vụ

Chi nhánh thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu gồm: huy động vốn từ tổ chức và cá nhân, cấp tín dụng dưới nhiều hình thức cho khách hàng, cung ứng các dịch vụ ngân hàng hiện đại như thanh toán, thẻ, ngân hàng điện tử và ngoại hối, đồng thời thực hiện quản lý rủi ro và tuân thủ theo quy định. Bên cạnh mục tiêu kinh doanh, chi nhánh còn góp phần hỗ trợ phát triển kinh tế - xã hội địa phương thông qua việc cung ứng vốn và dịch vụ tài chính cho nền kinh tế.

2.1.1.4 Sản phẩm, dịch vụ đang triển khai của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng cung cấp đa dạng các sản phẩm, dịch vụ tài chính - ngân hàng cho cả khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của thị trường.

a. Khách hàng cá nhân

Chi nhánh triển khai các nhóm sản phẩm chính bao gồm: dịch vụ thanh toán và chuyển tiền trong nước, quốc tế, các sản phẩm tiền gửi tiết kiệm, dịch vụ ngân hàng số, bảo hiểm, hoạt động cho vay tiêu dùng và sản xuất kinh doanh, cùng với các dịch vụ thẻ như thẻ ghi nợ, thẻ tín dụng quốc tế. Ngoài ra, chi nhánh còn cung cấp một số dịch vụ tiện ích khác như cho thuê kết an toàn, giữ hộ tài sản và các gói dịch vụ dành riêng cho từng nhóm khách hàng.

b. Khách hàng doanh nghiệp

Chi nhánh cung cấp các dịch vụ như mở và quản lý tài khoản doanh nghiệp, dịch vụ ngân hàng số, huy động vốn, cấp tín dụng và bảo lãnh, tài trợ thương mại, cùng các dịch vụ hỗ trợ như trả lương qua tài khoản, nộp thuế điện tử và kết nối với hệ thống kế toán doanh nghiệp. Các sản phẩm này góp phần hỗ trợ doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh và quản lý tài chính hiệu quả.

2.1.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

2.1.2.1 Kết quả huy động vốn tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Trong giai đoạn 2023 - 2025, hoạt động huy động vốn tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng vẫn duy trì được sự ổn định và đạt kết quả tích cực dù bối cảnh kinh tế có nhiều biến động.

Nguồn vốn chủ yếu của chi nhánh được hình thành từ tiền gửi của khách hàng, bao gồm phân khúc dân cư và tổ chức kinh tế, giữ vai trò then chốt trong tổng nguồn vốn hoạt động. Với cơ cấu nguồn vốn tương đối hợp lý, chi nhánh đã nâng cao khả năng chủ động trong việc sử dụng vốn cũng như kiểm soát hiệu quả chi phí huy động.

Để làm rõ thực trạng và xu hướng, nội dung dưới đây sẽ đi sâu phân tích cụ thể các chỉ tiêu về quy mô, cơ cấu và tốc độ tăng trưởng nguồn vốn huy động của chi nhánh trong giai đoạn 2023 - 2025.

Bảng 2.1 Tình hình huy động vốn tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị tính: Tỷ đồng

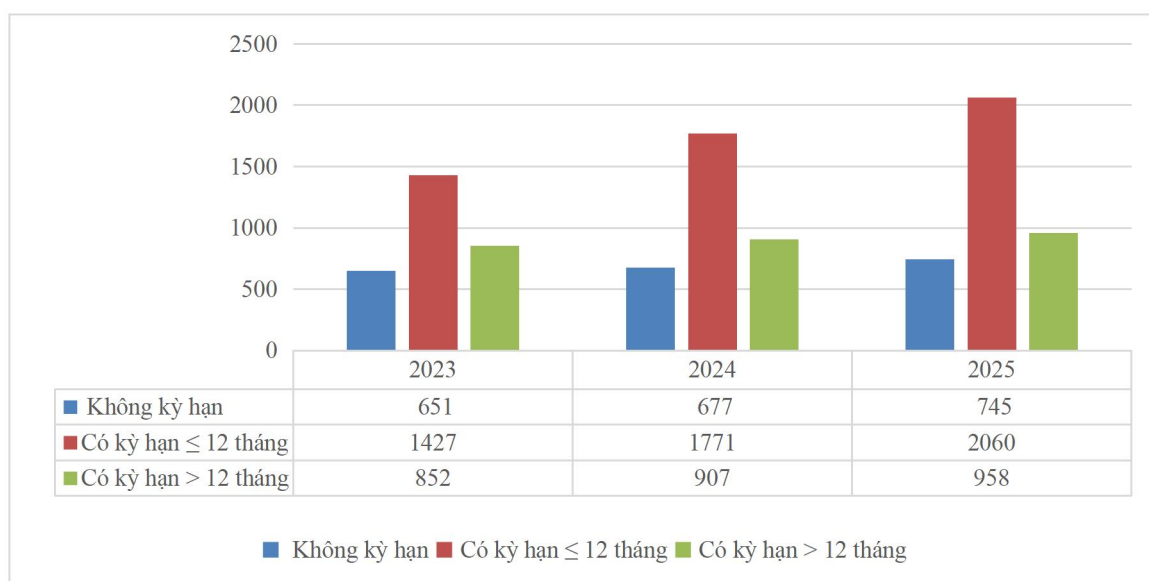
Chỉ tiêu	2023		2024		2025		Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ
Tổng vốn huy động	2.930	100,00%	3.355	100,00%	3.825	100,00%	425	14,51%	470	14,01%
<i>Phân theo kỳ hạn huy động</i>										
- Không kỳ hạn	651	22,22%	677	20,18%	745	19,48%	26	3,99%	68	10,04%
- Có kỳ hạn ≤ 12 tháng	1.427	48,70%	1.771	52,79%	2.060	53,86%	344	24,11%	289	16,32%
- Có kỳ hạn > 12 tháng	852	29,08%	907	27,03%	1.020	26,66%	55	6,46%	113	12,46%
<i>Phân theo đối tượng huy động</i>										
- Dân cư	2.101	71,71%	2.425	72,28%	2.790	72,94%	324	15,42%	365	15,05%
- Tổ chức kinh tế	829	28,29%	930	27,72%	1.035	27,06%	101	12,18%	105	11,29%

(Nguồn: Báo cáo tài chính Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng)

Từ Bảng 2.1 cho thấy, trong giai đoạn 2023 - 2025, tổng vốn huy động của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng tăng trưởng liên tục qua các năm, với tốc độ tăng tương đối ổn định, dù mức tăng năm 2025 có giảm nhẹ so với năm 2024.

Sự tăng trưởng tích cực này xuất phát từ sự phục hồi mạnh mẽ của nền kinh tế địa phương, giúp ổn định thu nhập và gia tăng khả năng tích lũy của khách hàng. Đồng thời, việc chi nhánh tận dụng tốt lợi thế công nghệ thông qua các sản phẩm Ngân hàng số hiện đại với nhiều ưu đãi trực tuyến đã giúp thu hút hiệu quả lượng tiền nhàn rỗi từ cả cá nhân và doanh nghiệp.

Đơn vị tính: Tỷ đồng



Biểu đồ 2.1 Biểu đồ thể hiện tình hình huy động vốn phân theo kỳ hạn của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Từ biểu đồ và bảng số liệu có thể thấy, nguồn vốn huy động của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025 tăng trưởng khá ổn định, đồng thời cơ cấu vốn có sự chuyển dịch theo hướng hợp lý hơn.

Đối với vốn huy động không kỳ hạn, năm 2023 đạt 651 tỷ đồng, chiếm 22,22% tổng nguồn vốn. Năm 2024 tăng nhẹ lên 677 tỷ đồng, tương ứng mức tăng 3,99%, nhưng tỷ trọng giảm còn 20,18%. Đến năm 2025, nguồn vốn này tiếp tục tăng lên 745 tỷ đồng, tăng 10,04% so với năm trước. Điều này cho thấy chi nhánh vẫn duy trì được nguồn vốn chi phí thấp thông qua việc phát triển dịch vụ thanh toán và ngân hàng số.

Đối với nguồn vốn có kỳ hạn dưới hoặc bằng 12 tháng, đây là nhóm chiếm tỷ trọng lớn nhất trong cơ cấu huy động vốn. Năm 2023 đạt 1.427 tỷ đồng, chiếm 48,70%, năm 2024 tăng lên 1.771 tỷ đồng, tương ứng mức tăng 24,11%, đến năm

2025 tiếp tục đạt 2.060 tỷ đồng, tăng 16,32%, nâng tỷ trọng lên 53,86%. Kết quả này cho thấy khách hàng có xu hướng ưu tiên các khoản tiền gửi ngắn hạn nhằm đảm bảo tính linh hoạt trong sử dụng vốn.

Nguồn vốn có kỳ hạn trên 12 tháng cũng ghi nhận mức tăng trưởng tích cực. Năm 2023 đạt 852 tỷ đồng, năm 2024 tăng lên 907 tỷ đồng và đến năm 2025 đạt 1.020 tỷ đồng, tương ứng mức tăng 12,46% so với năm trước. Điều này phản ánh niềm tin của khách hàng đối với ngân hàng cũng như hiệu quả của chính sách lãi suất trong thu hút nguồn vốn trung và dài hạn.

Xét theo đối tượng huy động, nguồn vốn từ dân cư luôn chiếm tỷ trọng chủ yếu trên 70% tổng nguồn vốn. Năm 2025 đạt 2.790 tỷ đồng, tăng 15,05% so với năm 2024, cho thấy đây vẫn là nguồn vốn ổn định và giữ vai trò chủ lực của chi nhánh. Trong khi đó, nguồn vốn từ tổ chức kinh tế tăng từ 829 tỷ đồng năm 2023 lên 1.035 tỷ đồng năm 2025, phản ánh sự tin tưởng của khách hàng doanh nghiệp đối với MB Đà Nẵng.

Nhìn chung, hoạt động huy động vốn của chi nhánh trong giai đoạn 2023 - 2025 đạt kết quả tích cực cả về quy mô và cơ cấu. Nguồn vốn dân cư và tiền gửi ngắn hạn tiếp tục giữ vai trò chủ đạo, tạo điều kiện thuận lợi cho chi nhánh mở rộng tín dụng và nâng cao hiệu quả kinh doanh trong thời gian tới.

2.1.2.2 Kết quả sử dụng vốn tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Hoạt động cho vay là nghiệp vụ cốt lõi, đóng vai trò quan trọng trong việc tạo thu nhập và lợi nhuận cho ngân hàng. Trong giai đoạn 2023 - 2025, hoạt động cho vay của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng diễn ra trong bối cảnh kinh tế còn nhiều biến động, ảnh hưởng đến nhu cầu vốn và khả năng hấp thụ tín dụng của khách hàng.

Nhìn chung, hoạt động cho vay của chi nhánh có những chuyển biến tích cực, thể hiện qua quy mô dư nợ, tốc độ tăng trưởng và chất lượng tín dụng qua các năm.

Để làm rõ tình hình hoạt động cho vay của MB - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025, nội dung dưới đây sẽ phân tích cụ thể thông qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.2 Tình hình hoạt động cho vay tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
				Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ
1. Doanh số cho vay	1.773	2.088	2.460	315	17,77%	372	17,82%
2. Doanh số thu nợ	1.225	1.417	1.650	192	15,67%	233	16,44%
3. Dư nợ cuối kỳ	4.529	5.200	6.010	671	14,82%	810	15,58%
4. Nợ xấu	37,33	37,08	36,50	-0,25	-0,67%	-0,58	-1,56%
5. Tỷ lệ nợ xấu	0,82%	0,71%	0,61%				

(Nguồn: Báo cáo tài chính Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng)

Trong giai đoạn 2023 - 2025, hoạt động cho vay của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng ghi nhận sự tăng trưởng tích cực cả về doanh số cho vay, dư nợ tín dụng và chất lượng tín dụng. Đây là kết quả của việc chi nhánh đẩy mạnh mở rộng tín dụng đi đôi với kiểm soát rủi ro hiệu quả.

Tổng doanh số cho vay tăng liên tục qua các năm, từ 1.773 tỷ đồng năm 2023 lên 2.088 tỷ đồng năm 2024 và đạt 2.460 tỷ đồng năm 2025, tương ứng mức tăng trưởng 17,77% và 17,82%. Điều này cho thấy nhu cầu vay vốn của khách hàng ngày càng gia tăng, đồng thời phản ánh khả năng mở rộng tín dụng và tiếp cận khách hàng hiệu quả của chi nhánh. Kết quả này đạt được nhờ ngân hàng triển khai các gói tín dụng linh hoạt, chính sách lãi suất cạnh tranh và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quy trình cấp tín dụng.

Bên cạnh đó, doanh số thu nợ cũng tăng đều qua các năm, từ 1.225 tỷ đồng năm 2023 lên 1.417 tỷ đồng năm 2024 và đạt 1.650 tỷ đồng năm 2025, với tốc độ tăng trưởng lần lượt 15,67% và 16,44%. Điều này cho thấy khả năng thu hồi nợ của chi nhánh tương đối tốt, đồng thời phản ánh hiệu quả trong công tác quản lý khoản vay và giám sát khách hàng sau giải ngân.

Tổng dư nợ cuối kỳ tăng mạnh từ 4.529 tỷ đồng năm 2023 lên 5.200 tỷ đồng năm 2024 và đạt 6.010 tỷ đồng năm 2025, tương ứng mức tăng 14,82% và 15,58%. Quy mô dư nợ mở rộng cho thấy chi nhánh đã tận dụng tốt cơ hội thị trường, tập trung vốn vào các lĩnh vực sản xuất kinh doanh, tiêu dùng và các ngành có tiềm năng phát triển

tại địa phương. Đây cũng là cơ sở quan trọng góp phần gia tăng nguồn thu nhập lãi vay cho ngân hàng.

Mặc dù dư nợ tăng nhanh, chất lượng tín dụng vẫn được đảm bảo. Tổng nợ xấu giảm từ 37,33 tỷ đồng năm 2023 xuống 37,08 tỷ đồng năm 2024 và còn 36,50 tỷ đồng năm 2025. Tỷ lệ nợ xấu cũng giảm từ 0,82% xuống 0,71% và còn 0,61%, luôn duy trì ở mức dưới 1%. Kết quả này phản ánh công tác thẩm định tín dụng, kiểm soát rủi ro và thu hồi nợ của chi nhánh được thực hiện hiệu quả.

Nhìn chung, hoạt động cho vay của MB - Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 - 2025 có sự phát triển tích cực cả về quy mô và chất lượng. Doanh số cho vay, thu nợ và dư nợ đều tăng trưởng ổn định, trong khi nợ xấu được kiểm soát ở mức thấp, tạo nền tảng vững chắc cho hiệu quả kinh doanh của chi nhánh trong thời gian tới.

2.1.2.3 Kết quả hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Giai đoạn 2023 - 2025 ghi nhận những kết quả tích cực trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng. Trong bối cảnh nền kinh tế còn nhiều biến động, chi nhánh vẫn duy trì được sự tăng trưởng tương đối ổn định ở các chỉ tiêu kinh doanh chủ yếu, góp phần củng cố vị thế và hiệu quả hoạt động trên địa bàn.

Kết quả hoạt động kinh doanh của chi nhánh trong giai đoạn này chịu tác động bởi nhiều yếu tố như định hướng điều hành của ngân hàng, sự thích ứng với điều kiện thị trường, cũng như hiệu quả trong việc khai thác khách hàng và quản lý hoạt động kinh doanh. Các chỉ tiêu về thu nhập, chi phí và lợi nhuận có sự biến động qua các năm, phản ánh mức độ hiệu quả và khả năng cạnh tranh của chi nhánh trong từng thời kỳ.

Để đánh giá rõ hơn tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 - 2025, nội dung dưới đây sẽ phân tích cụ thể thông qua bảng số liệu về kết quả hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

**Bảng 2.3 Tình hình kết quả hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn
2023 - 2025**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2023	Tỷ trọng	2024	Tỷ trọng	2025	Tỷ trọng	Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
							Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ
1. Thu nhập	424,92	100,00%	458,29	100,00%	494,70	100,00%	33,37	7,85%	36,41	7,94%
Thu nhập lãi vay	371,04	87,32%	400,3	87,35%	432,33	87,39%	29,26	7,89%	32,03	8,00%
Thu nhập từ hoạt động dịch vụ	29,38	6,91%	32,19	7,02%	35,08	7,09%	2,81	9,56%	2,89	8,98%
Thu nhập từ hoạt động khác	24,50	5,77%	25,80	5,63%	27,29	5,52%	1,3	5,31%	1,49	5,78%
2. Chi phí	233,82	100,00%	244,82	100,00%	257,1	100,00%	11	4,7%	12,28	5,02%
Chi phí trả lãi	220,41	94,26%	232,16	94,83%	244,93	95,26%	11,75	5,33%	12,77	5,50%
Chi phí hoạt động dịch vụ	3,59	1,54%	3,62	1,48%	3,70	1,44%	0,03	0,84%	0,08	2,21%
Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	9,58	4,10%	8,78	3,59%	8,20	3,19%	(0,8)	-8,35%	(0,58)	-6,61%
Chi phí hoạt động khác	0,24	0,10%	0,26	0,10%	0,27	0,11%	0,02	8,33%	0,01	3,85%
3. Chênh lệch thu, chi	191,10	-	213,47	-	237,6	-	22,37	11,71%	24,13	11,30%

(Nguồn: Báo cáo tài chính Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng)

Trong giai đoạn 2023 - 2025, Ngân hàng đã đạt được sự tăng trưởng bền vững trong tổng thu nhập hoạt động, đi đôi với việc kiểm soát chi phí một cách thực chất và hiệu quả. Điều này được thể hiện rõ nét qua sự gia tăng ổn định của các nguồn thu tài chính và sự phân bổ tối ưu các khoản chi phí nghiệp vụ, giúp duy trì lợi nhuận ở mức tăng trưởng hai con số.

Tổng thu nhập hoạt động của MB Đà Nẵng cho thấy sự bứt phá đáng kể, đạt 494,70 tỷ đồng vào năm 2025. Trong đó, thu nhập từ hoạt động lãi vay luôn giữ vai trò là chủ đạo trong cơ cấu nguồn thu, chiếm tỷ trọng ổn định trên 87%. Tỷ trọng này có xu hướng tăng dần qua các năm, phản ánh sự thành công của chi nhánh trong việc đẩy mạnh tín dụng số. Sự gia tăng thu nhập từ lãi không chỉ đến từ việc quy mô dư nợ mở rộng (đạt 6.010 tỷ đồng năm 2025) mà còn nhờ ngân hàng tận dụng hiệu quả hạn mức tín dụng và triển khai các chính sách lãi suất linh hoạt, giúp thu hút khách hàng vay vốn trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt.

Bên cạnh đó, thu nhập từ hoạt động dịch vụ (trong đó có mảng thẻ tín dụng) dù chiếm tỷ trọng thấp hơn (khoảng 7%) nhưng ghi nhận tốc độ tăng trưởng rất khả quan. Năm 2025, thu nhập dịch vụ đạt 35,08 tỷ đồng, tăng gần 9% so với năm trước. Điều này cho thấy chi nhánh đang đi đúng hướng trong chiến lược chuyển dịch cơ cấu thu nhập, từng bước đẩy mạnh các dịch vụ phi tín dụng, đặc biệt là các sản phẩm ngân hàng số. Tuy mức đóng góp của nguồn thu này hiện tại chưa chiếm vai trò chi phối, nhưng đây chính là dư địa tăng trưởng quan trọng để chi nhánh đa dạng hóa nguồn thu và giảm bớt sự lệ thuộc vào hoạt động cho vay truyền thống.

Về phía chi phí, tổng chi phí hoạt động của chi nhánh giai đoạn 2023 - 2025 có xu hướng tăng nhẹ, phù hợp với sự gia tăng quy mô huy động và mở rộng mạng lưới khách hàng. Tuy nhiên, một điểm tích cực là tốc độ tăng chi phí (luôn duy trì ở mức 4,70% - 5,02%) thấp hơn đáng kể so với tốc độ tăng thu nhập (gần 8%). Điều này là minh chứng rõ nét cho năng lực quản trị vận hành hiệu quả của ban lãnh đạo chi nhánh, giúp tối ưu hóa lợi nhuận trên mỗi đồng chi phí bỏ ra.

Trong cơ cấu chi phí, chi phí trả lãi chiếm tỷ trọng áp đảo, luôn trên 94% tổng chi phí. Nguyên nhân chính xuất phát từ việc chi nhánh phải duy trì các chính sách lãi suất huy động hấp dẫn để đáp ứng nhu cầu vốn tăng trưởng tín dụng mạnh mẽ. Tuy nhiên, việc tỷ lệ CASA phục hồi tốt trong năm 2025 đã giúp chi nhánh phần nào kiểm soát được tốc độ tăng của chi phí vốn, tạo biên lợi nhuận tốt hơn cho ngân hàng.

Đáng chú ý nhất là chi phí dự phòng rủi ro tín dụng có xu hướng giảm liên tục qua các năm, từ 9,58 tỷ đồng năm 2023 xuống chỉ còn 8,20 tỷ đồng năm 2025. Đây là tín hiệu tích cực, phản ánh chất lượng danh mục cho vay của MB Đà Nẵng được kiểm soát tương đối tốt. Công tác thẩm định chặt chẽ kết hợp với hệ thống quản trị rủi ro thông minh đã giúp giảm tỷ lệ nợ xấu, từ đó giảm áp lực trích lập dự phòng, trực tiếp đóng góp vào việc gia tăng lợi nhuận ròng của đơn vị.

Với sự kết hợp hài hòa giữa tăng trưởng doanh thu và tối ưu hóa chi phí, chênh lệch thu chi của ngân hàng ghi nhận sự tăng trưởng ổn định. Tốc độ tăng lợi nhuận duy trì ở mức trên 11% liên tục trong các giai đoạn so sánh, đạt 237,60 tỷ đồng vào cuối năm 2025. Kết quả này phản ánh hiệu quả hoạt động kinh doanh của chi nhánh ngày càng được cải thiện và đi vào chiều sâu.

Nhìn chung, MB Đà Nẵng đã khai thác rất tốt nguồn thu từ hoạt động cốt lõi, đồng thời kiểm soát hiệu quả các rủi ro tiềm ẩn. Đây là nền tảng vững chắc để chi nhánh tiếp tục duy trì hiệu quả kinh doanh và tạo nền tảng cho sự phát triển các mảng dịch vụ mới, đặc biệt là hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng trong thời gian tới.

2.2 Thực trạng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

2.2.1 Giới thiệu về thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

Nhằm đáp ứng tối ưu nhu cầu tài chính đa dạng và đặc thù của từng nhóm đối tượng khách hàng trên địa bàn, MB Đà Nẵng đã triển khai danh mục sản phẩm thẻ tín dụng phong phú, được phân lớp rõ rệt dựa trên mục đích sử dụng và tư cách pháp nhân của chủ thẻ. Việc phân định này không chỉ hỗ trợ chi nhánh tối ưu hóa khâu quản lý hạn mức và kiểm soát rủi ro, mà còn giúp khách hàng tiếp cận các đặc quyền, tiện ích phù hợp nhất với vị thế và điều kiện kinh tế. Để có cái nhìn tổng quan về hệ thống sản phẩm đang triển khai, các đặc điểm ưu việt và hạn chế của từng dòng thẻ được tổng hợp cụ thể qua bảng dưới đây:

Bảng 2.4 So sánh các dòng thẻ tín dụng tiêu biểu của Ngân hàng TMCP Quân Đội

Loại thẻ	Đối tượng khách hàng	Tiện ích nổi bật	Ưu điểm	Hạn chế
MB Hybrid	Khách hàng trẻ, yêu thích công nghệ, ưu tiên sự tiện lợi.	Tích hợp thẻ ghi nợ và thẻ tín dụng trên cùng một thẻ vật lý.	Tiện lợi trong sử dụng, tăng cường bảo mật do không in thông tin thẻ trên bề mặt, quản lý tài chính linh hoạt.	Khách hàng cần thời gian làm quen với việc quản lý đồng thời hai nguồn tiền trên cùng một thẻ.
MB Visa	Khách hàng có nhu cầu mua sắm, du lịch và thanh toán quốc tế.	Thanh toán quốc tế tại mạng lưới Visa toàn cầu.	Phổ biến rộng rãi, nhiều ưu đãi mua sắm, hoàn tiền và thanh toán trực tuyến.	Có thể phát sinh phí chuyển đổi ngoại tệ khi giao dịch quốc tế.
MB JCB	Khách hàng yêu thích văn hóa Nhật Bản, nhóm thu nhập trung bình khá.	Ưu đãi mạnh tại hệ thống đối tác Nhật Bản.	Phí cạnh tranh, nhiều ưu đãi ăn uống, du lịch, mua sắm.	Mạng lưới chấp nhận tại châu Âu và Mỹ chưa phổ biến bằng Visa.
MB Visa Infinite	Khách hàng cao cấp, chủ doanh nghiệp, người có thu nhập cao.	Đặc quyền cao cấp: phòng chờ sân bay, golf, bảo hiểm du lịch.	Hạn mức tín dụng cao, nhiều tiện ích cao cấp, dịch vụ chăm sóc riêng.	Chi phí sử dụng cao, yêu cầu điều kiện tài chính khắt khe.
MB Modern Youth	Sinh viên, nhân viên văn phòng trẻ, khách hàng Gen Z.	Đăng ký mở thẻ trực tuyến trên ứng dụng MBBank.	Thiết kế trẻ trung, nhiều ưu đãi ăn uống, giải trí, mua sắm trực tuyến.	Hạn mức tín dụng ban đầu thường ở mức trung bình.
MB Priority	Khách hàng ưu tiên, quản lý cấp cao, người có thu nhập khá trở lên.	Dịch vụ ngân hàng ưu tiên và chăm sóc riêng biệt.	Hạn mức cao, ưu tiên phục vụ tại quầy, nhiều đặc quyền tài chính.	Yêu cầu duy trì tài sản hoặc thu nhập ở mức khá cao.
MB Visa Commerce	Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), hộ kinh doanh cá thể.	Hỗ trợ quản lý chi tiêu doanh nghiệp.	Tách bạch chi tiêu cá nhân và doanh nghiệp, hỗ trợ quản trị dòng tiền hiệu quả.	Chủ yếu phù hợp với tổ chức kinh doanh, yêu cầu hồ sơ pháp lý rõ ràng.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bảng 2.4 trình bày so sánh các dòng thẻ tín dụng tiêu biểu của chi nhánh trên các khía cạnh như tiện ích, ưu điểm, hạn chế và đối tượng khách hàng mục tiêu, qua đó phản ánh mức độ đa dạng hóa và định hướng phát triển sản phẩm thẻ. Bên cạnh các yếu tố về tiện ích, chính sách phí cũng là một tiêu chí quan trọng ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn và mức độ sử dụng thẻ của khách hàng. Tuy nhiên, do biểu phí có nhiều nội dung chi tiết nên không trình bày trực tiếp trong bảng so sánh mà được tổng hợp tại phần Phụ lục 01 và Phụ lục 02 nhằm thuận tiện cho việc tra cứu và đối chiếu khi cần thiết.

Dựa trên Bảng 2.4 có thể nhận thấy, danh mục sản phẩm thẻ tín dụng của chi nhánh được thiết kế theo hướng đa dạng hóa và phân khúc rõ ràng, đáp ứng nhu cầu của nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Trong đó, các dòng thẻ tích hợp như thẻ Hybrid nổi bật với khả năng kết hợp nhiều chức năng trên cùng một sản phẩm, mang lại sự linh hoạt trong sử dụng và quản lý tài chính cá nhân. Đây là lợi thế cạnh tranh quan trọng, đặc biệt khi được hỗ trợ bởi chính sách phí phù hợp (trình bày tại Phụ lục 01 và Phụ lục 02), góp phần gia tăng khả năng thu hút và duy trì khách hàng.

Bên cạnh đó, các dòng thẻ quốc tế như Visa và JCB tiếp tục khẳng định vai trò trong việc đáp ứng nhu cầu thanh toán toàn cầu, đặc biệt phù hợp với nhóm khách hàng có nhu cầu giao dịch quốc tế. Tuy nhiên, so với các dòng thẻ tích hợp, mức độ tiện ích và khả năng cá nhân hóa của các sản phẩm này còn hạn chế, dẫn đến xu hướng giảm dần về lợi thế cạnh tranh. Nhìn chung, cơ cấu sản phẩm thẻ tại chi nhánh đang có xu hướng chuyển dịch theo hướng hiện đại, lấy tiện ích và trải nghiệm khách hàng làm trọng tâm.

2.2.2 Quy trình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

Hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại chi nhánh được vận hành theo một quy trình khép kín, đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận kinh doanh, bộ phận thẩm định và bộ phận vận hành. Quy trình bao gồm 6 giai đoạn cụ thể:

Bước 1: Tiếp nhận hồ sơ khách hàng

Trong giai đoạn này, vai trò của cán bộ khách hàng không chỉ dừng lại ở việc giới thiệu sản phẩm mà còn định hướng nhu cầu và hành vi sử dụng thẻ của khách hàng. Việc tư vấn đúng đối tượng, lựa chọn hạn mức phù hợp sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng sử dụng thẻ và hiệu quả khai thác khách hàng trong tương lai. Sau khi

quá trình tư vấn hoàn tất và khách hàng đồng ý sử dụng dịch vụ, giao dịch viên yêu cầu khách hàng cung cấp các giấy tờ liên quan (theo mẫu của Ngân hàng MB - Chi nhánh Đà Nẵng), hồ sơ phát hành thẻ theo quy định của ngân hàng như sau:

- Bản sao CCCD/Hộ chiếu (còn hiệu lực) theo quy định của pháp luật.
- Bản sao hộ khẩu/giấy phép lưu trú, Visa còn hiệu lực, giấy xác nhận cơ quan công ty đang làm việc còn lại tại Việt Nam (đối với người nước ngoài).
- Các giấy tờ chứng minh thu nhập:
 - Đối với khách hàng yêu cầu phát hành thẻ không có tài sản bảo đảm (TSBĐ) cần Hợp đồng lao động, bản gốc sao kê chuyển khoản lương hoặc Bảng lương Công ty hiện đang công tác 3 tháng gần nhất.
 - Trường hợp khách hàng có TSBĐ: Ví dụ như bất động sản, sổ tiết kiệm... đứng tên chủ thẻ thì cần các giấy tờ chứng minh sở hữu và giá trị của các tài sản này.
- Nếu có nhu cầu phát hành thẻ phụ, khách hàng cần bổ sung CMND/hộ chiếu của chủ thẻ phụ.
- Giao dịch viên ngân hàng tiếp nhận và tiến hành kiểm tra các thông tin sau:
 - Kiểm tra các thông tin cơ bản của khách hàng với các quy định và chính sách phát hành thẻ tín dụng của MB trong từng thời kỳ.
 - Kiểm tra, đối chiếu chữ ký của khách hàng.
 - Giao dịch viên chủ động tra và in sao kê 3 tháng lương gần nhất, tra cứu quan hệ tín dụng với các tổ chức tín dụng khác. Đồng thời kiểm tra thông tin giao dịch tại MB của khách hàng, sau đó đề xuất cấp hạn mức.
- Bên cạnh hình thức tiếp nhận trực tiếp tại quầy, chi nhánh còn từng bước triển khai tiếp nhận nhu cầu mở thẻ thông qua ứng dụng MBBank và các kênh trực tuyến, giúp khách hàng dễ dàng đăng ký sản phẩm, cập nhật hồ sơ và tra cứu thông tin ban đầu. Việc đa dạng hóa kênh tiếp cận góp phần nâng cao tính thuận tiện và mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng mới.

Bước 2: Thẩm định hồ sơ khách hàng

Sau khi hoàn thành bước kiểm tra thông tin đầy đủ và phù hợp, giao dịch viên thẩm định hồ sơ đề nghị cấp tín dụng của khách hàng:

- Thực hiện chấm điểm tín dụng theo bảng chấm điểm của MB theo quy định trong từng thời kỳ và được đánh giá điểm A.

- Tính hạn mức cấp tín dụng của khách hàng dựa vào hạn mức của từng đối tượng hợp với bảng chấm điểm.
- Lập tờ trình thẩm định cấp thẻ tín dụng trình lên cho kiểm soát viên phê duyệt, trong tờ trình giao dịch viên phải xác định: Hạn mức tín dụng, thời hạn sử dụng, lãi suất, phân loại chủ thẻ.

Sau khi có kết quả thẩm định, giao dịch viên chủ động thông báo với KH kể cả hồ sơ được duyệt hay không được duyệt.

Bước này rất quan trọng, gián tiếp ảnh hưởng đến quyết định cấp hoặc không cấp thẻ tín dụng cho khách hàng. Do đó trong quá trình thẩm định hồ sơ luôn phải dựa trên nguyên tắc:

- + Trung thực, khách quan.
- + Xác định các rủi ro có thể xảy ra.
- + Tuân thủ các quy chế, quy trình, chính sách của MB trong từng thời kỳ và các quy định khác của Ngân hàng Nhà nước về công tác tín dụng.
- + Tuân theo quy định và chính sách về thẩm định và cấp hạn mức thẻ tín dụng quốc tế MB do Tổng Giám đốc ban hành trong từng thời kỳ.

Bước 3: Phê duyệt hồ sơ, cấp thẻ tín dụng

Giao dịch viên trình hồ sơ đã thẩm định lên cho kiểm soát viên phê duyệt tờ trình cấp thẻ tín dụng và phán quyết cấp tín dụng.

Do hạn mức tín dụng đề xuất cấp cho khách hàng nằm trong hạn mức được cấp của Chi nhánh nên kiểm soát viên đã phê duyệt hạn mức tín dụng.

Bước 4: Tạo thông tin khách hàng và phát hành thẻ tín dụng

Giao dịch viên tiếp nhận hồ sơ đã được phê duyệt từ chỗ kiểm soát viên và tạo thông tin.

Phát hành thẻ của KH trên phần mềm Cardworks:

- Nhập thông tin cần thiết của KH lên phần mềm.
- Quét toàn bộ hồ sơ phát hành thẻ của KH và đính kèm vào phần mềm.
- Sau khi hoàn thành các thao tác trên Cardworks thì phần mềm sẽ tự động chuyển thông tin về bộ phận thẻ. Giao dịch viên sẽ lưu lại hồ sơ của khách hàng theo quy định của Ngân hàng.

Bước 5: Phát hành thẻ, cấp mã PIN

Ngân hàng tiến hành phát hành thẻ, trước khi giao thẻ, ngân hàng yêu cầu khách

hàng ký tên và đăng ký chữ ký mẫu ở ngân hàng. Bằng kỹ thuật riêng, các thông tin cần thiết về chủ thẻ được in lên bề mặt thẻ và được mã hóa, đồng thời ấn định mã PIN cho chủ thẻ.

Bước 6: Giao nhận thẻ

Sau khi nhận được thẻ từ trung tâm thẻ, giao dịch viên chủ động liên hệ cho khách hàng hẹn ngày giao nhận thẻ. Khách hàng đến nhận thẻ, giao dịch viên sẽ hướng dẫn khách hàng kích hoạt thẻ, tạo mã PIN mới và tư vấn cho khách hàng về:

- Thông tin mặt trước, mặt sau và tiện ích của thẻ.
- Hạn mức sử dụng thẻ, hạn mức rút tiền.
- Hướng dẫn sử dụng thẻ và các lưu ý khi thực hiện giao dịch tại các ATM, máy POS.
- Ngày sao kê, ngày đến hạn thanh toán, các hình thức thanh toán dư nợ của thẻ, biểu phí dịch vụ và các loại phí, lãi phát sinh liên quan khi giao dịch thẻ.
- Các thông tin hướng dẫn khác...vv.

Bên cạnh quy trình phát hành, công tác chăm sóc khách hàng sau phát hành đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng thẻ tín dụng. Đối với khách hàng đã sử dụng thẻ, ngân hàng cần thực hiện quản lý theo từng nhóm hoặc phân công cán bộ phụ trách nhằm theo dõi tình hình sử dụng, hỗ trợ xử lý sự cố và tư vấn các chương trình ưu đãi phù hợp. Việc duy trì tương tác thường xuyên sẽ góp phần gia tăng tần suất giao dịch và hạn chế tình trạng thẻ không hoạt động.

Nhìn chung, quy trình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng hiện nay được xây dựng tương đối chặt chẽ, tuân thủ đúng quy định của ngân hàng và pháp luật hiện hành. Các bước từ tiếp cận khách hàng, tiếp nhận hồ sơ, thẩm định, phê duyệt, phát hành thẻ đến quản lý sau phát hành được phân công khá rõ ràng, góp phần hạn chế rủi ro tín dụng và nâng cao tính minh bạch trong quá trình xử lý hồ sơ. Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ số, đặc biệt thông qua ứng dụng MBBank và các nền tảng trực tuyến, đã hỗ trợ khách hàng dễ dàng đăng ký, tra cứu thông tin và sử dụng thẻ thuận tiện hơn, đồng thời giúp ngân hàng nâng cao hiệu quả quản lý và tiết kiệm thời gian giao dịch. Tuy nhiên, quy trình vẫn còn một số hạn chế nhất định. Công tác thẩm định hồ sơ ở một số trường hợp còn phụ thuộc nhiều vào giấy tờ chứng minh thu nhập và quy trình kiểm tra thủ công, làm kéo dài thời gian xử lý đối với khách hàng cần phát hành thẻ nhanh. Việc phối hợp giữa các bộ phận trong một số khâu còn mất thời gian, ảnh hưởng đến tiến độ hoàn

tất hồ sơ. Ngoài ra, công tác chăm sóc khách hàng sau phát hành và hoạt động kích thích sử dụng thẻ chưa được triển khai theo quy trình đồng bộ, dẫn đến một số khách hàng sau khi mở thẻ nhưng tần suất sử dụng chưa cao, làm ảnh hưởng đến hiệu quả khai thác thẻ của chi nhánh. Vì vậy, quy trình kinh doanh thẻ tín dụng của chi nhánh tuy đã tương đối hoàn thiện nhưng vẫn cần tiếp tục cải tiến theo hướng tinh gọn thủ tục, đẩy mạnh số hóa và nâng cao trải nghiệm khách hàng để tăng khả năng cạnh tranh trong thời gian tới.

2.2.3 Thực trạng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

2.2.3.1 Tình hình phát hành thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Trong chiến lược phát triển ngân hàng bán lẻ, hoạt động phát hành thẻ tín dụng được MB Đà Nẵng xác định là giải pháp trọng tâm nhằm gia tăng sự gắn kết của khách hàng với hệ sinh thái số. Việc đánh giá tình hình phát hành thẻ qua các năm không chỉ cho thấy khả năng mở rộng quy mô mà còn phản ánh sự thích ứng của chi nhánh trước nhu cầu tài chính đa dạng tại địa bàn. Kết quả phát hành thẻ tín dụng tại chi nhánh được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.5 Tình hình phát hành thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị tính: Thẻ

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025		Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tăng trưởng	Số lượng	Tăng trưởng
A. Phân loại theo đối tượng										
I. Số lượng thẻ phát hành mới	1.037	100,00%	1.292	100,00%	1.677	100,00%	255	24,59%	385	29,80%
1. Cá nhân	954	92,00%	1.189	92,03%	1.543	92,01%	235	24,63%	354	29,77%
2. Doanh nghiệp	83	8,00%	103	7,97%	134	7,99%	20	24,10%	31	30,10%
II. Số lượng thẻ tín dụng lũy kế	4.537	100,00%	5.829	100,00%	7.506	100,00%	1.292	28,48%	1.677	28,77%
1. Cá nhân	4.187	92,29%	5.377	92,25%	6.917	92,15%	1.190	28,42%	1.540	28,64%
2. Doanh nghiệp	350	7,71%	452	7,75%	589	7,85%	102	29,14%	137	30,31%
B. Phân loại theo loại thẻ										
I. Số lượng thẻ phát hành mới	1.037	100%	1.292	100%	1.677	100%	255	24,59%	385	29,80%
1. Thẻ Hybrid	315	30,37%	392	30,34%	574	34,23%	77	24,44%	182	46,43%
2. Visa Card	284	27,39%	357	27,63%	434	25,88%	73	25,70%	77	21,57%
3. JCB Card	242	23,34%	291	22,53%	357	21,29%	49	20,25%	66	22,68%
4. Các loại thẻ tín dụng khác	196	18,90%	252	19,50%	312	18,60%	56	28,57%	60	23,81%
II. Số lượng thẻ tín dụng lũy kế	4.537	100%	5.829	100%	7.506	100%	1.292	28,48%	1.677	28,77%
1. Thẻ Hybrid	1.115	24,58%	1.507	25,85%	2.081	27,72%	392	35,16%	574	38,09%
2. Visa Card	1.584	34,91%	1.941	33,30%	2.375	31,64%	357	22,54%	434	22,36%
3. JCB Card	1.042	22,97%	1.333	22,87%	1.690	22,52%	291	27,93%	357	26,78%
4. Các loại thẻ tín dụng khác	796	17,54%	1.048	17,98%	1.360	18,12%	252	31,66%	312	29,77%

(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Chi nhánh Đà Nẵng)

Trong giai đoạn 2023 - 2025, hoạt động phát hành thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng ghi nhận sự tăng trưởng ổn định cả về quy mô và cơ cấu khách hàng. Tổng số thẻ tín dụng phát hành mới tăng từ 1.037 thẻ năm 2023 lên 1.292 thẻ năm 2024 và đạt 1.677 thẻ vào năm 2025, tương ứng với tốc độ tăng trưởng lần lượt là 24,59% và 29,80%. Kết quả này phản ánh nỗ lực của chi nhánh trong việc mở rộng thị phần thẻ tín dụng, đồng thời cho thấy nhu cầu sử dụng các sản phẩm thanh toán hiện đại của khách hàng ngày càng gia tăng.

Xét theo nhóm khách hàng, cơ cấu phát hành thẻ tín dụng tiếp tục nghiêng mạnh về khách hàng cá nhân với tỷ trọng duy trì trên 92%, cho thấy đây là phân khúc đóng vai trò chủ lực trong hoạt động kinh doanh thẻ của chi nhánh. Sự gia tăng nhanh về số lượng thẻ cá nhân không chỉ xuất phát từ nhu cầu tiêu dùng ngày càng cao mà còn do các sản phẩm thẻ được thiết kế linh hoạt, dễ tiếp cận và phù hợp với nhiều nhóm thu nhập. Trong khi đó, thẻ tín dụng doanh nghiệp vẫn chiếm tỷ trọng nhỏ do đặc thù nhu cầu sử dụng chưa phổ biến và yêu cầu cấp tín dụng chặt chẽ hơn, dẫn đến mức độ mở rộng còn hạn chế.

Xét theo cơ cấu sản phẩm, các dòng thẻ tín dụng tại chi nhánh có sự phân hóa rõ rệt không chỉ về tỷ trọng mà còn về vai trò trong danh mục sản phẩm. Trong đó, thẻ Hybrid nổi lên là dòng sản phẩm có ưu thế vượt trội và ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong tổng số thẻ phát hành, tăng từ 30,37% năm 2023 lên 34,23% năm 2025, đồng thời có tốc độ tăng trưởng cao nhất, đặc biệt đạt 46,43% trong giai đoạn 2024 - 2025. Ưu thế cốt lõi của thẻ Hybrid nằm ở khả năng tích hợp đa chức năng, cho phép khách hàng vừa sử dụng hạn mức tín dụng để chi tiêu trước - trả tiền sau, vừa có thể quản lý dòng tiền như một tài khoản thanh toán thông thường. Sự kết hợp này giúp tối ưu hóa trải nghiệm người dùng, giảm nhu cầu sử dụng nhiều loại thẻ khác nhau và phù hợp với xu hướng số hóa trong hoạt động ngân hàng.

Trong khi đó, thẻ Visa mặc dù vẫn duy trì mức tăng trưởng ổn định về số lượng nhưng lại có xu hướng giảm nhẹ về tỷ trọng trong cơ cấu phát hành. Điều này cho thấy Visa đang dần mất đi lợi thế tương đối trước các dòng thẻ mới. Tuy nhiên, không thể phủ nhận rằng Visa vẫn có những ưu thế nổi bật, đặc biệt là khả năng chấp nhận thanh toán rộng rãi trên toàn cầu, mức độ phổ biến cao và phù hợp với nhiều phân khúc khách hàng. Đây là dòng thẻ đáp ứng tốt nhu cầu thanh toán quốc tế, du lịch và mua sắm xuyên biên giới. Tuy nhiên, hạn chế của Visa trong bối cảnh hiện

nay là chưa tạo được sự khác biệt rõ rệt về tính năng so với các dòng thẻ tích hợp, dẫn đến việc giảm dần sức cạnh tranh tương đối trong cơ cấu sản phẩm.

Đối với thẻ JCB, mặc dù số lượng phát hành vẫn tăng qua các năm nhưng tốc độ tăng trưởng thấp hơn, dẫn đến tỷ trọng giảm từ 23,34% xuống còn 21,29%. Điều này cho thấy sức cạnh tranh của dòng thẻ này còn hạn chế. Ưu thế của JCB chủ yếu nằm ở các chương trình ưu đãi tại thị trường Nhật Bản và một số quốc gia châu Á, phù hợp với nhóm khách hàng có nhu cầu đặc thù. Tuy nhiên, phạm vi chấp nhận thanh toán chưa rộng bằng Visa và thiếu các tiện ích tích hợp như thẻ Hybrid đã khiến dòng thẻ này chưa thu hút được đông đảo khách hàng, từ đó làm giảm tốc độ tăng trưởng trong cơ cấu chung.

Bên cạnh đó, nhóm các loại thẻ tín dụng khác mặc dù có sự gia tăng về số lượng nhưng tỷ trọng không biến động đáng kể, cho thấy các sản phẩm này chưa tạo được dấu ấn rõ ràng trên thị trường. Nguyên nhân có thể do các dòng thẻ này thiếu sự khác biệt về tính năng, chưa được định vị rõ ràng về phân khúc khách hàng hoặc chưa được đẩy mạnh về chính sách marketing và ưu đãi. Điều này dẫn đến khả năng cạnh tranh thấp hơn so với các dòng thẻ chủ lực.

Nhìn chung, cơ cấu phát hành thẻ tín dụng tại chi nhánh đang có xu hướng chuyển dịch theo hướng ưu tiên các sản phẩm tích hợp, đa tiện ích và phù hợp với xu hướng tiêu dùng hiện đại, trong đó thẻ Hybrid đóng vai trò trung tâm. Trong khi đó, các dòng thẻ truyền thống như Visa và JCB vẫn duy trì vai trò nhất định nhưng đang dần giảm về lợi thế tương đối. Xu hướng này phản ánh sự thay đổi trong hành vi khách hàng, từ việc chỉ sử dụng thẻ cho mục đích thanh toán sang yêu cầu cao hơn về tiện ích, trải nghiệm và khả năng tích hợp trong hệ sinh thái tài chính số.

2.2.3.2 Tình hình sử dụng và trạng thái thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Sau khi phát hành, mức độ sử dụng thẻ tín dụng của khách hàng là yếu tố quan trọng phản ánh hiệu quả thực chất của hoạt động kinh doanh thẻ. Số lượng thẻ đang hoạt động, thẻ không hoạt động và thẻ bị hủy không chỉ thể hiện khả năng khai thác khách hàng mà còn phản ánh chất lượng dịch vụ và mức độ gắn bó của khách hàng với sản phẩm thẻ. Trong giai đoạn 2023 - 2025, tình hình sử dụng thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.6 Tình hình sử dụng và trạng thái thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị tính: Thẻ

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025		Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Mức tăng/giảm	Số lượng	Mức tăng/giảm
1. Tổng số lượng thẻ tín dụng lũy kế	4.537	100%	5.829	100%	7.506	100%	1.292	28,48%	1.677	28,77%
2. Số thẻ đang hoạt động	4.042	89,09%	5.495	94,27%	7.255	96,66%	1.453	35,95%	1.760	32,03%
Thẻ Hybrid	1.050	23,14%	1.455	24,96%	2.030	27,05%	405	38,57%	575	39,52%
Visa Card	1.410	31,08%	1.830	31,39%	2.295	30,58%	420	29,79%	465	25,41%
JCB Card	882	19,44%	1.250	21,45%	1.640	21,85%	368	41,72%	390	31,2%
Các loại thẻ TD khác	700	15,43%	960	16,47%	1.290	17,18%	260	37,14%	330	34,38%
3. Số thẻ không hoạt động	382	8,42%	234	4,01%	171	2,28%	(148)	-38,74%	(63)	-26,92%
Thẻ Hybrid	45	0,99%	32	0,55%	31	0,41%	(13)	-28,89%	(1)	-3,13%
Visa Card	134	2,95%	81	1,39%	55	0,73%	(53)	-39,55%	(26)	-32,1%
JCB Card	120	2,65%	63	1,08%	35	0,47%	(57)	-47,5%	(28)	-44,44%
Các loại thẻ TD khác	83	1,83%	58	0,99%	50	0,67%	(25)	-30,12%	(8)	-13,79%
4. Số thẻ đã hủy	113	2,49%	100	1,72%	80	1,06%	(13)	-11,5%	(20)	-20%
Thẻ Hybrid	20	0,44%	20	0,34%	20	0,27%	0	-	0	-
Visa Card	40	0,88%	30	0,52%	25	0,33%	(10)	-25%	(5)	-16,67%
JCB Card	40	0,88%	20	0,34%	15	0,20%	(20)	-50%	(5)	-25%
Các loại thẻ TD khác	13	0,29%	30	0,52%	20	0,26%	17	130,77%	(10)	-33,33%

(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Chi nhánh Đà Nẵng)

Trong giai đoạn 2023 - 2025, hoạt động thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng không chỉ ghi nhận sự gia tăng về quy mô mà còn cho thấy sự cải thiện rõ rệt về chất lượng sử dụng thẻ. Tổng số lượng thẻ tín dụng lũy kế tăng từ 4.537 thẻ năm 2023 lên 5.829 thẻ năm 2024 và đạt 7.506 thẻ vào năm 2025, tương ứng với tốc độ tăng trưởng lần lượt là 28,48% và 28,77%. Tuy nhiên, điểm đáng chú ý không chỉ nằm ở sự gia tăng về số lượng mà còn ở sự chuyển dịch tích cực trong cơ cấu trạng thái thẻ, phản ánh hiệu quả khai thác và sử dụng thẻ tại chi nhánh ngày càng được nâng cao.

Cụ thể, số lượng thẻ đang hoạt động tăng qua các năm, từ 4.042 thẻ, chiếm 89,09% năm 2023 lên 7.255 thẻ, chiếm 96,66% năm 2025. Điều này cho thấy phần lớn thẻ sau khi phát hành đã được khách hàng đưa vào sử dụng thực tế, thay vì chỉ dừng lại ở việc mở thẻ. Kết quả này phản ánh hiệu quả của chi nhánh trong việc lựa chọn đúng đối tượng khách hàng, đồng thời cải thiện các chính sách kích hoạt và duy trì sử dụng thẻ. Đặc biệt, sự gia tăng mạnh của thẻ đang hoạt động gắn liền với sự phát triển của các dòng thẻ có tính tiện ích cao, trong đó nổi bật là thẻ Hybrid. Với khả năng tích hợp đồng thời chức năng của thẻ tín dụng và thẻ thanh toán, dòng thẻ này giúp khách hàng linh hoạt trong chi tiêu và quản lý tài chính, từ đó làm tăng tần suất sử dụng và hạn chế tình trạng “mở thẻ nhưng không dùng”. Bên cạnh đó, việc tích hợp các tiện ích số và chương trình ưu đãi cũng góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng, tạo động lực duy trì trạng thái hoạt động của thẻ.

Song song với sự gia tăng của thẻ hoạt động, số lượng thẻ không hoạt động có xu hướng giảm mạnh, từ 382 thẻ, chiếm 8,42% năm 2023 xuống còn 171 thẻ, chiếm 2,28% năm 2025. Thẻ không hoạt động là những thẻ đã được phát hành nhưng không phát sinh giao dịch trong một khoảng thời gian nhất định (1 năm), thường do khách hàng không kích hoạt hoặc không có nhu cầu sử dụng sau khi mở thẻ. Việc giảm mạnh nhóm thẻ này cho thấy chi nhánh đã từng bước khắc phục tình trạng phát hành thẻ mang tính hình thức, đồng thời nâng cao chất lượng tư vấn và sàng lọc khách hàng ngay từ đầu. Trước đây, một bộ phận khách hàng mở thẻ chủ yếu do các chương trình khuyến mãi hoặc ưu đãi ban đầu, nhưng sau đó không sử dụng do hạn mức thấp, thiếu tiện ích hoặc đã sở hữu các sản phẩm thay thế phù hợp hơn. Tuy nhiên, trong giai đoạn gần đây, việc định hướng phát triển các dòng thẻ phù hợp với nhu cầu thực tế, đặc biệt là thẻ Hybrid, đã góp phần làm giảm đáng kể tỷ lệ thẻ. Xét

theo từng loại thẻ, các dòng thẻ truyền thống như Visa và JCB ghi nhận mức giảm mạnh về số lượng thẻ không hoạt động, cho thấy hiệu quả cải thiện trong việc định vị sản phẩm và tiếp cận đúng phân khúc khách hàng.

Bên cạnh đó, số lượng thẻ đã hủy cũng có xu hướng giảm, từ 113 thẻ, chiếm 2,49% năm 2023 xuống còn 80 thẻ, chiếm 1,06% năm 2025, phản ánh mức độ rời bỏ sản phẩm của khách hàng đang được kiểm soát tốt hơn. Thẻ bị hủy thường xuất phát từ việc khách hàng không còn nhu cầu sử dụng, không hài lòng với chi phí duy trì thẻ hoặc chuyển sang sử dụng sản phẩm của ngân hàng khác có ưu đãi hấp dẫn hơn. Việc giảm số lượng thẻ hủy cho thấy chi nhánh đã cải thiện được trải nghiệm khách hàng, đồng thời nâng cao giá trị sử dụng của sản phẩm. Đáng chú ý, thẻ Hybrid gần như không có biến động về số lượng thẻ hủy, điều này cho thấy mức độ gắn bó của khách hàng đối với dòng thẻ này là tương đối cao. Ngược lại, một số dòng thẻ khác vẫn ghi nhận biến động nhất định, phản ánh việc các sản phẩm này chưa thực sự tạo được sự khác biệt rõ rệt trên thị trường.

Nhìn chung, cơ cấu trạng thái thẻ tín dụng tại chi nhánh đang chuyển dịch theo hướng tích cực, thể hiện qua việc gia tăng tỷ lệ thẻ hoạt động và giảm dần tỷ lệ thẻ không hoạt động cũng như thẻ hủy. Điều này không chỉ phản ánh sự tăng trưởng về quy mô mà còn cho thấy chất lượng phát triển thẻ tín dụng ngày càng được nâng cao. Trong đó, các dòng thẻ có tính tích hợp và tiện ích cao như thẻ Hybrid đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sử dụng thực tế, trong khi các dòng thẻ truyền thống như Visa và JCB vẫn giữ vai trò bổ trợ nhưng cần tiếp tục cải tiến để nâng cao khả năng cạnh tranh. Xu hướng này đặt ra yêu cầu đối với chi nhánh trong việc tiếp tục tối ưu hóa danh mục sản phẩm, nâng cao trải nghiệm khách hàng và hạn chế phát sinh thẻ không hoạt động, từ đó hướng tới phát triển bền vững trong hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.

2.2.3.3 Tình hình doanh số thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Doanh số thanh toán thẻ tín dụng là chỉ tiêu quan trọng phản ánh mức độ sử dụng thực tế và hiệu quả khai thác khách hàng. Nếu số lượng thẻ phát hành thể hiện quy mô, thì doanh số thanh toán cho thấy cường độ sử dụng và mức độ gắn bó của khách hàng với sản phẩm thẻ. Trong giai đoạn 2023 - 2025, Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng không chỉ gia tăng số lượng thẻ mà còn đẩy mạnh thanh toán

không dùng tiền mặt và mở rộng mạng lưới chấp nhận thẻ, qua đó làm gia tăng doanh số và tần suất giao dịch. Tình hình cụ thể được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.7 Tình hình doanh số thanh toán thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025		Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tăng trưởng (%)	Số tiền	Tăng trưởng (%)
DS rút TM	238	7,12	284	7,04	367	8,25	46	19,33	83	29,23
Doanh số TT qua POS	3.106	92,88	3.748	92,96	4.084	91,75	642	20,67	336	8,96
TỔNG	3.344	100	4.032	100	4.451	100	688	20,57	419	10,39

(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Chi nhánh Đà Nẵng)

Dựa vào Bảng 2.7 có thể thấy, tổng doanh số thanh toán thẻ tín dụng tại chi nhánh tăng trưởng tích cực qua các năm, từ 3.344 tỷ đồng năm 2023 lên 4.032 tỷ đồng năm 2024 và đạt 4.451 tỷ đồng vào năm 2025, tương ứng với tốc độ tăng trưởng lần lượt là 20,57% và 10,39%. Mặc dù tốc độ tăng trưởng có xu hướng chậm lại trong năm 2025, song quy mô doanh số vẫn tiếp tục mở rộng, cho thấy hoạt động thanh toán thẻ tín dụng ngày càng được khách hàng sử dụng phổ biến hơn.

Doanh số thanh toán qua POS luôn chiếm tỷ trọng cao, duy trì trên 91% tổng doanh số, trong khi doanh số rút tiền mặt tại ATM chỉ chiếm khoảng 7% - 8%. Điều này phản ánh xu hướng tích cực trong thói quen sử dụng thẻ của khách hàng, khi thẻ tín dụng ngày càng được sử dụng đúng mục đích là phương tiện thanh toán thay vì rút tiền mặt. Doanh số thanh toán qua POS tăng từ 3.106 tỷ đồng năm 2023 lên 4.084 tỷ đồng năm 2025, tuy tốc độ tăng trưởng có xu hướng giảm từ 20,67% xuống còn 8,96% nhưng vẫn duy trì mức tăng ổn định. Nguyên nhân chủ yếu là do chi nhánh đã đẩy mạnh mở rộng mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ, tăng số lượng máy POS tại các điểm bán lẻ, siêu thị, nhà hàng, khách sạn, qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng thực hiện thanh toán không dùng tiền mặt.

Ngược lại, doanh số rút tiền mặt tại ATM mặc dù chiếm tỷ trọng nhỏ nhưng lại có tốc độ tăng trưởng tương đối cao, đặc biệt trong năm 2025 đạt 29,23%. Điều này cho thấy một bộ phận khách hàng vẫn có thói quen sử dụng thẻ tín dụng như một nguồn tài chính ngắn hạn để rút tiền mặt, mặc dù hình thức này thường đi kèm với

chi phí cao. Nguyên nhân có thể xuất phát từ nhu cầu chi tiêu đột xuất hoặc sự hạn chế trong việc tiếp cận các điểm chấp nhận thanh toán thẻ tại một số khu vực.

Bảng 2.8 Mạng lưới ATM và POS của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị tính: Máy

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Chênh lệch 2024/2023	Tăng trưởng	Chênh lệch 2025/2024	Tăng trưởng
Số lượng ATM	32	35	38	3	9,38%	3	8,57%
Số lượng POS	1.285	1.542	1.896	257	20,00%	354	22,96%

(Nguồn: Phòng Dịch vụ khách hàng - Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng)

Dựa vào Bảng 2.8 có thể nhận thấy, mạng lưới chấp nhận thẻ của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 - 2025 tiếp tục được mở rộng, đặc biệt là hệ thống POS. Đây được xem là một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy sự gia tăng doanh số thanh toán thẻ tín dụng tại chi nhánh trong thời gian qua.

Cụ thể, số lượng ATM tăng từ 32 máy năm 2023 lên 38 máy năm 2025, tuy nhiên tốc độ tăng tương đối thấp so với POS. Điều này cho thấy định hướng phát triển của chi nhánh đang dần chuyển từ hỗ trợ giao dịch rút tiền mặt sang khuyến khích thanh toán không dùng tiền mặt. Trên thực tế, khách hàng hiện nay có thể sử dụng thẻ tín dụng để rút tiền tại nhiều ngân hàng khác nhau thông qua hệ thống liên kết thanh toán liên ngân hàng, tuy nhiên tùy từng ngân hàng có thể phát sinh phí giao dịch. Đối với thẻ tín dụng, giao dịch rút tiền mặt tại ATM thường bị tính phí và lãi suất ngay từ thời điểm thực hiện giao dịch, dù thực hiện tại ATM của MB hay ngân hàng khác. Vì vậy, nhu cầu sử dụng ATM chủ yếu tập trung vào các giao dịch cơ bản thay vì khai thác chức năng rút tiền từ thẻ tín dụng. Điều này khiến chi nhánh chỉ mở rộng ATM ở mức phù hợp nhằm đảm bảo khả năng phục vụ khách hàng và tối ưu chi phí vận hành.

Trong khi đó, số lượng POS tăng mạnh từ 1.285 máy năm 2023 lên 1.896 máy năm 2025, với tốc độ tăng trưởng luôn duy trì trên 20%. Việc đẩy mạnh mở rộng POS xuất phát từ xu hướng tiêu dùng hiện đại khi khách hàng ngày càng ưu tiên thanh toán điện tử thay cho tiền mặt. Đồng thời, Đà Nẵng là địa phương có hoạt động thương mại - du lịch phát triển mạnh, nên nhu cầu thanh toán tại các siêu thị, trung tâm thương mại, khách sạn, nhà hàng và cơ sở lưu trú tương đối lớn. Đây là điều kiện thuận lợi để ngân hàng mở rộng mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ và gia tăng tần suất

sử dụng thẻ tín dụng.

Sự gia tăng nhanh của mạng lưới POS có mối liên hệ trực tiếp với doanh số thanh toán qua POS đã trình bày tại Bảng 2.7 và số liệu chi tiết tại Bảng 2.9. Cụ thể, doanh số thanh toán thẻ tín dụng qua POS tăng từ 3.106 tỷ đồng năm 2023 lên 4.084 tỷ đồng năm 2025. Cùng với đó, số lượt giao dịch qua POS tăng từ 6.212 nghìn lượt lên 10.210 nghìn lượt, trong khi giá trị bình quân mỗi giao dịch giảm từ 500 nghìn đồng/lượt xuống còn 400 nghìn đồng/lượt. Điều này cho thấy khách hàng không chỉ sử dụng thẻ tín dụng cho các giao dịch giá trị lớn mà còn có xu hướng dùng thẻ thường xuyên hơn cho các khoản chi tiêu nhỏ lẻ, hằng ngày. Như vậy, việc mở rộng mạng lưới POS không chỉ góp phần gia tăng doanh số thanh toán mà còn hỗ trợ thay đổi thói quen sử dụng thẻ của khách hàng theo hướng ổn định và bền vững hơn.

Việc phát triển mạng lưới POS còn mang lại lợi ích lớn cho ngân hàng trong việc gia tăng nguồn thu phí thanh toán và giảm áp lực liên quan đến giao dịch tiền mặt. So với ATM, giao dịch qua POS thường có chi phí xử lý thấp hơn nhưng tần suất phát sinh cao hơn, từ đó giúp ngân hàng nâng cao hiệu quả khai thác hoạt động thẻ tín dụng. Đồng thời, việc khách hàng sử dụng thẻ thường xuyên tại các đơn vị chấp nhận thẻ cũng góp phần nâng cao mức độ gắn bó với sản phẩm và hệ sinh thái dịch vụ của ngân hàng.

**Bảng 2.9 Tình hình doanh số thanh toán thẻ tín dụng chi tiết của Ngân hàng TMCP
Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025**

Loại thẻ tín dụng	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025		Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
			Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tăng trưởng	Số tiền	Tăng trưởng
Hybrid	Doanh số thanh toán qua POS	Tỷ đồng	1.429	46,01%	1.799	48,00%	2.042	50,00%	370	25,89%	243	13,51%
	Số lượt thanh toán qua POS	Nghìn lượt	3.247		4.615		5.834		1.368	42,13%	1.219	26,41%
	Giá trị trung bình/giao dịch	Nghìn đồng/ lượt	440		390		350		-50	-11,36%	-40	-10,26%
Visa Card	Doanh số thanh toán qua POS	Tỷ đồng	932	30,01%	1.050	28,01%	1.103	27,01%	118	12,66%	53	5,05%
	Số lượt thanh toán qua POS	Nghìn lượt	1.725		1.981		2.162		256	14,84%	181	9,14%
	Giá trị trung bình/giao dịch	Nghìn đồng/ lượt	540		530		510		-10	-1,85%	-20	-3,77%
JCB Card	Doanh số thanh toán qua POS	Tỷ đồng	497	16,00%	600	16,01%	613	15,01%	103	20,72%	13	2,17%
	Số lượt thanh toán qua POS	Nghìn lượt	938		1.176		1.226		238	25,37%	50	4,25%
	Giá trị trung bình/giao dịch	Nghìn đồng/ lượt	530		510		500		-20	-3,77%	-10	-1,96%
Các loại thẻ tín dụng khác	Doanh số thanh toán qua POS	Tỷ đồng	248	7,98%	299	7,98%	326	7,98%	51	20,56%	27	9,03%
	Số lượt thanh toán qua POS	Nghìn lượt	302		557		988		255	84,44%	431	77,38%
	Giá trị trung bình/giao dịch	Nghìn đồng/ lượt	820		540		330		-280	-34,15%	-210	-38,89%
Tổng cộng	Doanh số thanh toán qua POS	Tỷ đồng	3.106	100%	3.748	100%	4.084	100%	642	20,67%	336	8,96%
	Số lượt thanh toán qua POS	Nghìn lượt	6.212		8.329		10.210		2.117	34,08%	1.881	22,58%
	Giá trị trung bình/giao dịch	Nghìn đồng/ lượt	500		450		400		-50	-10,00%	-50	-11,11%

(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Chi nhánh Đà Nẵng)

Dựa vào Bảng 2.9 có thể nhận thấy, doanh số thanh toán thẻ tín dụng qua POS tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng tăng trưởng rõ rệt trong giai đoạn 2023 - 2025, từ 3.106 tỷ đồng lên 4.084 tỷ đồng. Sự gia tăng này đi kèm với việc số lượt giao dịch tăng mạnh từ 6.212 nghìn lượt lên 10.210 nghìn lượt, trong khi giá trị bình quân mỗi giao dịch giảm từ 500 xuống 400 nghìn đồng/lượt. Điều này cho thấy thói quen sử dụng thẻ tín dụng của khách hàng đang có sự chuyển dịch đáng kể, từ các giao dịch giá trị lớn sang các giao dịch tiêu dùng nhỏ lẻ nhưng với tần suất cao hơn, phù hợp với xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt và sự phát triển của hệ sinh thái bán lẻ.

Xét theo từng loại thẻ, thẻ Hybrid tiếp tục giữ vai trò chủ lực khi có mức tăng trưởng nổi bật cả về doanh số và tần suất sử dụng. Cụ thể, doanh số thanh toán qua POS của thẻ Hybrid tăng từ 1.429 tỷ đồng năm 2023 lên 2.042 tỷ đồng năm 2025, tương ứng tỷ trọng tăng từ 46,01% lên 50%. Đồng thời, số lượt giao dịch tăng từ 3.247 nghìn lượt lên 5.834 nghìn lượt, trong khi giá trị bình quân mỗi giao dịch giảm từ 440 xuống 350 nghìn đồng/lượt. Sự gia tăng nhanh về số lượt nhưng giảm giá trị giao dịch cho thấy thẻ Hybrid đang được sử dụng chủ yếu cho các khoản chi tiêu nhỏ lẻ, thường xuyên. Nguyên nhân chủ yếu là do dòng thẻ này tích hợp nhiều tiện ích, kết hợp giữa chức năng thanh toán và tín dụng, đồng thời được hỗ trợ bởi các nền tảng ngân hàng số và chương trình ưu đãi đa dạng. Nhờ đó, thẻ Hybrid không chỉ có lợi thế về tính linh hoạt mà đang trở thành dòng thẻ được sử dụng phổ biến trong thanh toán tiêu dùng hàng ngày.

Đối với thẻ Visa, doanh số thanh toán tăng từ 932 tỷ đồng lên 1.103 tỷ đồng, tuy nhiên tỷ trọng lại giảm từ 30,01% xuống 27,01%. Số lượt giao dịch tăng từ 1.725 nghìn lượt lên 2.162 nghìn lượt nhưng tốc độ tăng thấp hơn so với thẻ Hybrid, trong khi giá trị bình quân mỗi giao dịch chỉ giảm nhẹ từ 540 xuống 510 nghìn đồng/lượt. Điều này cho thấy thẻ Visa vẫn chủ yếu được sử dụng cho các giao dịch có giá trị lớn hơn, mang tính không thường xuyên như thanh toán quốc tế hoặc chi tiêu giá trị cao. Tuy nhiên, trong bối cảnh xu hướng tiêu dùng chuyển dịch sang các giao dịch nhỏ lẻ với tần suất cao, việc thiếu tính tích hợp và ưu đãi linh hoạt khiến dòng thẻ này dần giảm lợi thế cạnh tranh trong thanh toán hàng ngày.

Tương tự, thẻ JCB ghi nhận doanh số tăng từ 497 tỷ đồng năm 2023 lên 613 tỷ đồng năm 2025, với số lượt giao dịch tăng từ 938 nghìn lượt lên 1.226 nghìn lượt. Tuy nhiên, tỷ trọng giảm nhẹ từ 16,00% xuống 15,01%, cho thấy tốc độ tăng trưởng chưa tương xứng với toàn bộ danh mục thẻ. Giá trị bình quân mỗi giao dịch giảm từ 530 xuống 500 nghìn

đồng/lượt phản ánh xu hướng sử dụng đang dần phổ biến hơn, nhưng vẫn chưa đủ để tạo ra sự bứt phá. Nguyên nhân chủ yếu là do phạm vi chấp nhận thanh toán của thẻ JCB còn hạn chế, khiến khả năng mở rộng thị phần và tần suất sử dụng chưa cao.

Đối với nhóm các loại thẻ tín dụng khác, doanh số tăng từ 248 tỷ đồng lên 326 tỷ đồng nhưng tỷ trọng hầu như không thay đổi. Đáng chú ý, số lượt giao dịch tăng mạnh từ 302 nghìn lượt lên 988 nghìn lượt, trong khi giá trị bình quân mỗi giao dịch giảm sâu từ 820 xuống 330 nghìn đồng/lượt. Điều này cho thấy các dòng thẻ này chủ yếu được sử dụng cho các giao dịch giá trị nhỏ, tuy nhiên do chưa có lợi thế cạnh tranh rõ rệt về tiện ích hoặc ưu đãi nên mức độ đóng góp vào tổng doanh số vẫn còn hạn chế.

Tổng thể, cơ cấu doanh số thanh toán qua POS tại chi nhánh đang có sự phân hóa rõ rệt theo vai trò của từng dòng thẻ, trong đó thẻ Hybrid giữ vai trò dẫn dắt tăng trưởng nhờ khả năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng thường xuyên, thẻ Visa duy trì ở phân khúc giao dịch giá trị cao, trong khi thẻ JCB và các dòng thẻ khác chủ yếu đóng vai trò bổ trợ. Đáng chú ý, xu hướng gia tăng mạnh về số lượt giao dịch trong khi giá trị bình quân giảm không chỉ phản ánh sự chuyển dịch trong thói quen tiêu dùng mà còn cho thấy khách hàng đang sử dụng thẻ tín dụng thường xuyên hơn trong các giao dịch thanh toán hằng ngày thay vì chủ yếu phục vụ các khoản chi tiêu giá trị lớn như trước.

Xu hướng này góp phần giúp ngân hàng gia tăng nguồn thu từ phí dịch vụ nhờ tần suất giao dịch cao và nâng cao mức độ gắn bó của khách hàng. Tuy nhiên, việc giá trị giao dịch bình quân giảm cũng đặt ra yêu cầu đối với chi nhánh trong việc tối ưu hóa hiệu quả khai thác, thông qua việc phát triển các dòng thẻ có tính tích hợp cao, gia tăng tiện ích và mở rộng mạng lưới chấp nhận thẻ nhằm khai thác tối đa tiềm năng từ xu hướng tiêu dùng mới.

2.2.3.4 Tình hình thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng là chỉ tiêu quan trọng phản ánh hiệu quả khai thác dịch vụ thẻ của ngân hàng. Nếu doanh số thanh toán thể hiện mức độ sử dụng, thì thu nhập từ thẻ lại phản ánh giá trị thực tế mà hoạt động này mang lại thông qua các khoản phí và lãi. Trong giai đoạn 2023 - 2025, thu nhập từ hoạt động thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng có những biến động cả về quy mô và cơ cấu, thể hiện hiệu quả trong việc phát triển khách hàng cũng như chính sách khai thác dịch vụ thẻ. Tình hình cụ thể được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.10 Tình hình thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng
giai đoạn 2023 - 2025**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025		Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tăng trưởng	Số tiền	Tăng trưởng
Thu phí phát hành và thanh toán thẻ	0,31	25,62%	0,37	24,67%	0,44	24,04%	0,06	19,35%	0,07	18,92%
Thu từ phí thường niên và phí phạt	0,45	37,19%	0,59	39,33%	0,72	39,34%	0,14	31,11%	0,13	22,03%
Thu từ lãi	0,27	22,31%	0,33	22,00%	0,40	21,86%	0,06	22,22%	0,07	21,21%
Thu phí điều chỉnh dịch vụ khác	0,18	14,88%	0,21	14,00%	0,27	14,76%	0,03	16,67%	0,06	28,57%
TỔNG	1,21	100,00%	1,50	100,00%	1,83	100,00%	0,29	23,97%	0,33	22,00%

(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Chi nhánh Đà Nẵng)

Bảng 2.11 Thu nhập bình quân/thẻ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
		Số tiền	Số tiền	Số tiền	Số tiền	Tăng trưởng	Số tiền	Tăng trưởng
Tổng thu dịch vụ thẻ	Tỷ đồng	0,94	1,17	1,43	0,23	24,47%	0,26	22,22%
Số thẻ đang hoạt động	Thẻ	4.042	5.495	7.255	1.453	35,95%	1.760	32,03%
Thu nhập bình quân/thẻ	Triệu đồng/thẻ	0,233	0,213	0,197	-0,020	-8,58%	-0,016	-7,51%

(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Chi nhánh Đà Nẵng)

Thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng là khoản thu mà ngân hàng thu được trong quá trình phát hành, quản lý và khai thác sử dụng thẻ tín dụng của khách hàng. Các khoản thu này không chỉ phản ánh quy mô hoạt động thẻ mà còn thể hiện mức độ hiệu quả trong việc khai thác khách hàng, quản trị rủi ro và đa dạng hóa nguồn thu dịch vụ của ngân hàng. Trong phạm vi nghiên cứu, thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng được cấu thành từ các nhóm chính gồm: thu phí phát hành và thanh toán thẻ, thu từ phí thường niên và phí phạt, thu từ lãi, và thu phí điều chỉnh dịch vụ khác.

Cụ thể, thu phí phát hành và thanh toán thẻ là khoản thu phát sinh khi khách hàng đăng ký cấp lại thẻ hoặc khi ngân hàng hưởng phí từ các giao dịch thanh toán qua thẻ tại đơn vị chấp nhận thẻ. Thu từ phí thường niên và phí phạt là khoản phí khách hàng phải trả để duy trì quyền sử dụng thẻ hàng năm, đồng thời bao gồm các khoản phạt do thanh toán chậm, vượt hạn mức hoặc vi phạm điều kiện sử dụng thẻ. Thu từ lãi là khoản lãi phát sinh khi khách hàng không thanh toán toàn bộ dư nợ đúng hạn hoặc thực hiện giao dịch trả góp, rút tiền mặt từ thẻ tín dụng. Thu phí điều chỉnh dịch vụ khác bao gồm các khoản phí như cấp lại PIN, thay đổi hạn mức, chuyển đổi trả góp, sao kê bổ sung, giao dịch ngoại tệ hoặc các tiện ích phát sinh khác. Việc phân chia nguồn thu thành các nhóm trên giúp đánh giá rõ khả năng tạo doanh thu của từng mảng dịch vụ trong hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.

Qua bảng 2.10 cho thấy thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 - 2025 có xu hướng tăng trưởng tích cực cả về quy mô tuyệt đối lẫn mức độ đóng góp của từng nguồn thu. Tổng thu nhập từ hoạt động thẻ tín dụng tăng từ 1,21 tỷ đồng năm 2023 lên 1,50 tỷ đồng năm 2024, tương ứng tăng 0,29 tỷ đồng, tốc độ tăng 23,97%. Đến năm 2025, tổng thu nhập tiếp tục đạt 1,83 tỷ đồng, tăng thêm 0,33 tỷ đồng so với năm 2024, tương ứng 22,00%. Kết quả này phản ánh hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại chi nhánh đang được mở rộng đúng hướng, số lượng khách hàng sử dụng thẻ tăng lên, doanh số giao dịch cải thiện và khả năng khai thác nguồn thu từ dịch vụ thẻ ngày càng tốt hơn.

Xét theo cơ cấu thu nhập, thu từ phí thường niên và phí phạt luôn chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng thu nhập. Năm 2023 khoản thu này đạt 0,45 tỷ đồng, chiếm 37,19% tổng thu nhập, năm 2024 tăng lên 0,59 tỷ đồng, chiếm 39,33%, đến năm 2025 đạt 0,72 tỷ đồng, chiếm 39,34%. Đây là nguồn thu có tính ổn định cao do phát

sinh định kỳ từ khách hàng đang duy trì sử dụng thẻ. Việc tỷ trọng khoản thu này tăng qua các năm cho thấy số lượng khách hàng tiếp tục gia hạn, sử dụng thẻ thường xuyên và duy trì quan hệ với ngân hàng ngày càng lớn. Đồng thời, điều này cũng phản ánh chất lượng dịch vụ thẻ của chi nhánh tương đối tốt, đủ khả năng giữ chân khách hàng hiện hữu. Tuy nhiên, trong khoản thu này có bao gồm phí phạt thanh toán chậm, vì vậy chi nhánh cũng cần tăng cường công tác nhắc nợ, tư vấn thanh toán đúng hạn để vừa hạn chế nợ xấu, vừa nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Nguồn thu lớn thứ hai là thu phí phát hành và thanh toán thẻ. Năm 2023 khoản thu này đạt 0,31 tỷ đồng, chiếm 25,62% tổng thu nhập, năm 2024 tăng lên 0,37 tỷ đồng và năm 2025 đạt 0,44 tỷ đồng. Tuy giá trị tuyệt đối tăng đều nhưng tỷ trọng lại giảm nhẹ từ 25,62% xuống 24,04%. Điều này cho thấy chi nhánh vẫn đẩy mạnh phát hành thẻ mới và gia tăng giao dịch thanh toán, nhưng tốc độ tăng của nhóm thu nhập này thấp hơn các nguồn thu khác. Nguyên nhân có thể xuất phát từ việc MB triển khai các chương trình ưu đãi miễn phí phát hành, hoàn phí năm đầu hoặc giảm phí thanh toán nhằm thu hút khách hàng mới trong bối cảnh cạnh tranh mạnh giữa các ngân hàng. Đây là chiến lược phù hợp trong ngắn hạn để mở rộng quy mô khách hàng, tạo tiền đề khai thác doanh thu dài hạn từ lãi và phí thường niên trong các năm tiếp theo.

Thu từ lãi cũng tăng trưởng tương đối ổn định, từ 0,27 tỷ đồng năm 2023 lên 0,33 tỷ đồng năm 2024 và 0,40 tỷ đồng năm 2025, với tốc độ tăng lần lượt 22,22% và 21,21%. Tỷ trọng khoản thu này duy trì quanh mức 22% tổng thu nhập. Điều đó cho thấy nhu cầu sử dụng hạn mức tín dụng của khách hàng ngày càng gia tăng, đặc biệt là nhóm khách hàng có xu hướng chi tiêu trước - thanh toán sau hoặc sử dụng tính năng trả góp qua thẻ. Đây là nguồn thu có khả năng sinh lời cao cho ngân hàng, tuy nhiên cũng đi kèm rủi ro tín dụng. Do đó, để phát triển bền vững, chi nhánh cần chú trọng công tác thẩm định khách hàng, quản lý hạn mức tín dụng và kiểm soát chất lượng dư nợ thẻ.

Đối với thu phí điều chỉnh dịch vụ khác, khoản thu này tăng từ 0,18 tỷ đồng năm 2023 lên 0,27 tỷ đồng năm 2025, trong đó tốc độ tăng năm 2025 đạt 28,57%, cao nhất trong các nhóm thu nhập. Khoản thu này bao gồm phí cấp lại thẻ, cấp lại PIN, chuyển đổi trả góp, thay đổi hạn mức, sao kê, giao dịch ngoại tệ hoặc các tiện ích bổ sung khác. Việc tăng mạnh cho thấy chi nhánh đã từng bước đa dạng hóa hệ sinh thái dịch vụ đi kèm thẻ tín dụng, đồng thời khách hàng ngày càng sử dụng nhiều tiện ích

bổ sung ngoài chức năng thanh toán thông thường. Đây là tín hiệu tích cực vì nguồn thu dịch vụ thường ít rủi ro hơn so với thu lãi.

Dựa vào bảng 2.11, mặc dù tổng thu dịch vụ từ hoạt động thẻ tín dụng tăng liên tục qua các năm, song thu nhập bình quân trên mỗi thẻ đang hoạt động lại có xu hướng giảm, từ 0,233 triệu đồng/thẻ năm 2023 xuống còn 0,197 triệu đồng/thẻ năm 2025. Điều này cho thấy tốc độ gia tăng số lượng thẻ hoạt động đang cao hơn tốc độ tăng thu nhập dịch vụ. Cụ thể, số lượng thẻ hoạt động tăng mạnh từ 4.042 thẻ lên 7.255 thẻ, trong khi tổng thu dịch vụ tăng chậm hơn tương đối. Thực trạng này phản ánh hoạt động kinh doanh thẻ của chi nhánh hiện đang phát triển theo hướng mở rộng quy mô khách hàng hơn là nâng cao hiệu quả khai thác doanh thu trên từng thẻ. Nguyên nhân chủ yếu là do chi nhánh triển khai nhiều chính sách ưu đãi nhằm thu hút khách hàng mới như miễn phí phát hành, miễn phí thường niên năm đầu, hoàn tiền hoặc ưu đãi thanh toán. Đồng thời, xu hướng sử dụng thẻ cho các giao dịch nhỏ lẻ với giá trị thấp ngày càng phổ biến cũng khiến nguồn thu phí bình quân trên mỗi khách hàng chưa tăng tương ứng với tốc độ mở rộng số lượng thẻ.

Nhìn chung, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng đang phát triển theo chiều hướng tích cực, cơ cấu thu nhập tương đối cân đối giữa phí dịch vụ và thu từ lãi. Tuy nhiên, hiệu quả khai thác bình quân trên mỗi thẻ còn có xu hướng giảm do chiến lược mở rộng khách hàng mới. Vì vậy, trong thời gian tới, chi nhánh cần tiếp tục phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng theo hướng mở rộng quy mô khách hàng gắn với nâng cao chất lượng sử dụng thẻ, đẩy mạnh chi tiêu qua thẻ, phát triển phân khúc khách hàng giá trị cao, kiểm soát tốt rủi ro tín dụng và gia tăng nguồn thu bền vững từ hệ sinh thái dịch vụ thẻ tín dụng.

Bảng 2.12 Tình hình dư nợ và chất lượng tín dụng thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2023		2024		2025		Chênh lệch 2024/2023		Chênh lệch 2025/2024	
	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tăng trưởng	Số tiền	Tăng trưởng
Dư nợ thẻ tín dụng	18,5	100%	23,8	100%	29,6	100%	5,30	28,65%	5,80	24,37%
Nợ quá hạn	0,74	4,00%	0,81	3,40%	0,85	2,87%	0,07	9,46%	0,04	4,94%
Nợ xấu	0,28	1,51%	0,31	1,30%	0,33	1,11%	0,03	10,71%	0,02	6,45%

(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Chi nhánh Đà Nẵng)

Dựa vào Bảng 2.12 có thể nhận thấy, hoạt động tín dụng thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 - 2025 có xu hướng mở rộng nhưng vẫn đảm bảo kiểm soát tương đối tốt chất lượng dư nợ. Dư nợ thẻ tín dụng tăng từ 18,5 tỷ đồng năm 2023 lên 23,8 tỷ đồng năm 2024 và đạt 29,6 tỷ đồng vào năm 2025, tương ứng tốc độ tăng trưởng lần lượt là 28,65% và 24,37%. Sự gia tăng này phù hợp với xu hướng mở rộng số lượng thẻ đang hoạt động, doanh số thanh toán qua POS cũng như nhu cầu sử dụng hạn mức tín dụng ngày càng cao của khách hàng. Điều đó cho thấy hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại chi nhánh không chỉ phát triển về quy mô phát hành mà còn gia tăng đáng kể mức độ sử dụng thực tế của khách hàng đối với sản phẩm thẻ tín dụng.

Mặc dù dư nợ tăng tương đối nhanh, nhưng nợ quá hạn và nợ xấu vẫn được duy trì ở mức thấp và có xu hướng cải thiện về tỷ lệ. Cụ thể, nợ quá hạn tăng từ 0,74 tỷ đồng năm 2023 lên 0,85 tỷ đồng năm 2025, tuy nhiên tỷ lệ nợ quá hạn lại giảm từ 4,00% xuống còn 2,87%. Tương tự, nợ xấu tăng nhẹ từ 0,28 tỷ đồng lên 0,33 tỷ đồng nhưng tỷ lệ nợ xấu giảm từ 1,51% xuống còn 1,11%. Điều này cho thấy tốc độ tăng trưởng dư nợ cao hơn tốc độ phát sinh nợ quá hạn và nợ xấu, phản ánh chất lượng tín dụng thẻ tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng vẫn được kiểm soát tương đối hiệu quả trong quá trình mở rộng hoạt động kinh doanh.

Kết quả trên chủ yếu xuất phát từ việc MB - Chi nhánh Đà Nẵng thực hiện khá chặt chẽ công tác thẩm định khách hàng và cấp hạn mức tín dụng. Việc phát hành thẻ không chỉ dựa trên nhu cầu sử dụng mà còn xem xét khả năng tài chính, lịch sử tín dụng và mức độ ổn định thu nhập của khách hàng. Đồng thời, chi nhánh cũng tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản lý dư nợ, theo dõi lịch sử giao dịch và triển khai hệ thống nhắc nợ tự động nhằm hỗ trợ khách hàng thanh toán đúng hạn và hạn chế phát sinh rủi ro tín dụng.

Bên cạnh đó, nợ quá hạn và nợ xấu trong hoạt động thẻ tín dụng chủ yếu phát sinh từ nhóm khách hàng thanh toán chậm dư nợ hoặc sử dụng chức năng trả góp nhưng chưa cân đối tốt khả năng tài chính cá nhân. Một số trường hợp khác phát sinh từ các khoản phí thường niên, phí phạt hoặc lãi cộng dồn trong thời gian dài khiến khách hàng không chủ động tắt toán đầy đủ dư nợ. Tuy nhiên, do phần lớn khách hàng sử dụng thẻ tín dụng tại chi nhánh thuộc nhóm khách hàng cá nhân có thu nhập tương đối ổn định nên mức độ rủi ro vẫn nằm trong khả năng kiểm soát.

Nhìn chung, chất lượng tín dụng thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 - 2025 được đánh giá tương đối tích cực khi quy mô dư nợ tăng trưởng đi kèm với khả năng kiểm soát tốt nợ quá hạn và nợ xấu. Tuy mức độ sử dụng thẻ tín dụng đã có xu hướng gia tăng, nhưng hiệu quả khai thác trên từng khách hàng vẫn còn dư địa cải thiện. Vì vậy, trong thời gian tới, chi nhánh cần tiếp tục nâng cao chất lượng thẩm định khách hàng, tăng cường quản trị rủi ro sau cấp tín dụng, đồng thời đẩy mạnh khai thác nhóm khách hàng có khả năng chi tiêu cao và gia tăng tần suất sử dụng thẻ nhằm nâng cao hiệu quả và tính bền vững của hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.

2.2.4 Đánh giá thực trạng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

2.2.4.1 Thành tựu đạt được

Trong giai đoạn 2023 - 2025, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng đã đạt được nhiều kết quả tích cực, thể hiện qua sự tăng trưởng đồng bộ cả về quy mô, hiệu quả sử dụng và khả năng sinh lời của sản phẩm thẻ.

Thứ nhất, quy mô phát hành và tệp khách hàng sử dụng thẻ không ngừng được mở rộng. Số lượng thẻ phát hành mới và tổng số thẻ lũy kế tăng trưởng mạnh qua các năm, cho thấy chi nhánh đã triển khai hiệu quả chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Đặc biệt, tỷ lệ thẻ đang hoạt động ngày càng cao, trong khi tỷ lệ thẻ không hoạt động và thẻ hủy có xu hướng giảm, phản ánh chất lượng khách hàng được cải thiện và mức độ gắn kết của khách hàng với sản phẩm ngày càng lớn.

Thứ hai, doanh số thanh toán qua thẻ tăng trưởng ổn định, thể hiện mức độ sử dụng thẻ ngày càng cao. Tổng doanh số thanh toán qua thẻ liên tục gia tăng qua các năm, trong đó thanh toán qua POS chiếm tỷ trọng chủ yếu. Điều này cho thấy xu hướng chuyển dịch từ sử dụng tiền mặt sang thanh toán không dùng tiền mặt tại khu vực Đà Nẵng đang diễn ra rõ nét, đồng thời khẳng định hiệu quả trong việc thúc đẩy thói quen chi tiêu qua thẻ của chi nhánh.

Thứ ba, thu nhập từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tăng trưởng tích cực và tương đối ổn định. Các nguồn thu từ phí và lãi đều có xu hướng gia tăng, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh chung của chi nhánh. Trong đó, thu từ phí thường niên và phí phạt chiếm tỷ trọng lớn, trong khi thu từ lãi và phí giao dịch cũng có sự cải

thiện, cho thấy khả năng khai thác giá trị khách hàng ngày càng hiệu quả.

Thứ tư, cơ cấu sản phẩm thẻ có sự chuyển dịch theo hướng hiện đại, phù hợp với nhu cầu thị trường. Các dòng thẻ tích hợp nhiều tiện ích như thẻ Hybrid ngày càng chiếm tỷ trọng cao, góp phần nâng cao sức cạnh tranh của chi nhánh trên địa bàn. Đồng thời, các dòng thẻ quốc tế như Visa và JCB vẫn duy trì được vai trò quan trọng, đáp ứng nhu cầu thanh toán đa dạng của khách hàng.

Thứ năm, chi nhánh đã chú trọng đầu tư vào công nghệ và nâng cao chất lượng dịch vụ. Việc ứng dụng công nghệ số trong phát hành và quản lý thẻ, cùng với hệ thống thanh toán hiện đại, đã giúp rút ngắn thời gian xử lý giao dịch, nâng cao trải nghiệm khách hàng. Bên cạnh đó, các hoạt động marketing, khuyến mãi và chăm sóc khách hàng được triển khai thường xuyên, góp phần gia tăng khả năng tiếp cận và thu hút khách hàng mới.

Thứ sáu, công tác quản trị rủi ro trong hoạt động thẻ được quan tâm và kiểm soát tương đối tốt. Tỷ lệ nợ xấu có xu hướng giảm qua các năm, cho thấy chất lượng tín dụng thẻ được cải thiện, đồng thời phản ánh hiệu quả trong công tác thẩm định, giám sát và thu hồi nợ của chi nhánh.

2.2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định, xuất phát từ cả nguyên nhân chủ quan và khách quan.

Thứ nhất, hiệu quả khai thác khách hàng và mức độ sử dụng thẻ thực tế vẫn chưa tương xứng với tốc độ tăng trưởng số lượng thẻ phát hành. Mặc dù số lượng thẻ tín dụng phát hành mới và số thẻ đang hoạt động đều tăng mạnh qua các năm, tuy nhiên giá trị bình quân trên mỗi giao dịch lại có xu hướng giảm. Đồng thời, thu nhập bình quân trên mỗi thẻ cũng chưa cao và có xu hướng giảm nhẹ trong giai đoạn nghiên cứu. Điều này cho thấy phần lớn khách hàng mới chỉ sử dụng thẻ cho các khoản thanh toán nhỏ lẻ, chưa khai thác nhiều các tiện ích tín dụng hoặc các dịch vụ giá trị gia tăng đi kèm. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ việc chi nhánh trong thời gian qua tập trung ưu tiên mở rộng số lượng khách hàng và gia tăng quy mô phát hành thẻ nhằm tăng thị phần, trong khi hoạt động thúc đẩy sử dụng thẻ theo chiều sâu chưa thực sự nổi bật. Bên cạnh đó, thói quen sử dụng tiền mặt của một bộ phận khách hàng vẫn còn phổ biến, khiến tần suất và giá trị sử dụng thẻ tín dụng chưa đạt kỳ vọng.

Thứ hai, danh mục sản phẩm thẻ tín dụng mặc dù đã có sự đa dạng nhưng vẫn chưa thật sự cân đối giữa các dòng thẻ. Trong đó, thẻ Hybrid chiếm tỷ trọng ngày càng lớn cả về số lượng phát hành lẫn doanh số thanh toán, trong khi các dòng thẻ như Visa, JCB và các loại thẻ khác có xu hướng giảm dần về tỷ trọng tương đối. Điều này cho thấy hoạt động kinh doanh thẻ của chi nhánh hiện vẫn phụ thuộc khá nhiều vào một dòng sản phẩm chủ lực. Nguyên nhân là do thẻ Hybrid có lợi thế lớn về tính tích hợp và khả năng đáp ứng nhu cầu thanh toán tiêu dùng hàng ngày, trong khi một số dòng thẻ khác chưa tạo được sự khác biệt rõ rệt về tiện ích, ưu đãi hoặc phạm vi sử dụng. Ngoài ra, hoạt động marketing và định vị riêng cho từng phân khúc thẻ vẫn chưa thật sự mạnh, dẫn đến khả năng khai thác các nhóm khách hàng chuyên biệt còn hạn chế.

Thứ ba, mạng lưới chấp nhận thẻ tuy đã được mở rộng nhưng chưa thật sự đồng đều và tối ưu. Số lượng ATM và POS tại chi nhánh tăng liên tục trong giai đoạn 2023 - 2025, góp phần thúc đẩy doanh số thanh toán không dùng tiền mặt. Tuy nhiên, mạng lưới POS chủ yếu vẫn tập trung tại các trung tâm thương mại, siêu thị, nhà hàng hoặc khu vực trung tâm thành phố, trong khi độ phủ tại các cửa hàng nhỏ lẻ hoặc khu vực ngoài trung tâm còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận và thói quen sử dụng thẻ thường xuyên của khách hàng. Nguyên nhân chủ yếu là do chi phí đầu tư, vận hành và duy trì thiết bị POS tương đối cao, trong khi nhiều đơn vị kinh doanh nhỏ vẫn ưu tiên thanh toán tiền mặt hoặc chưa sẵn sàng triển khai thanh toán thẻ.

Thứ tư, chất lượng tín dụng thẻ mặc dù được kiểm soát tương đối tốt nhưng vẫn tiềm ẩn một số rủi ro trong quá trình mở rộng dư nợ tín dụng. Dư nợ thẻ tín dụng tăng khá nhanh qua các năm, kéo theo giá trị nợ quá hạn và nợ xấu cũng tăng nhẹ về mặt tuyệt đối. Phần lớn nợ quá hạn phát sinh từ nhóm khách hàng thanh toán chậm, chỉ thanh toán mức tối thiểu hoặc sử dụng chức năng trả góp nhưng chưa cân đối tốt khả năng tài chính cá nhân. Ngoài ra, một số khách hàng chưa chú ý đến các khoản phí thường niên, phí phạt và lãi cộng dồn dẫn đến phát sinh dư nợ ngoài dự kiến. Nguyên nhân của hạn chế này xuất phát từ đặc thù của hoạt động tín dụng thẻ là phụ thuộc nhiều vào ý thức và khả năng quản lý tài chính cá nhân của khách hàng. Bên cạnh đó, mặc dù chi nhánh đã triển khai hoạt động nhắc nợ và chăm sóc khách hàng, nhưng công tác theo dõi sau cấp tín dụng vẫn cần tiếp tục được nâng cao để hạn chế

rủi ro phát sinh trong tương lai.

Thứ năm, hoạt động chăm sóc khách hàng và khai thác khách hàng sau phát hành thẻ vẫn chưa thật sự toàn diện. Trong quy trình phát hành thẻ, chi nhánh đã chú trọng công tác tư vấn và giao nhận thẻ, tuy nhiên hoạt động hỗ trợ khách hàng sau phát hành chủ yếu vẫn tập trung vào xử lý các vấn đề phát sinh khi khách hàng chủ động liên hệ. Việc theo dõi thói quen sử dụng thẻ, tư vấn sử dụng hiệu quả hoặc chăm sóc khách hàng theo từng nhóm nhu cầu chưa được triển khai đồng bộ. Nguyên nhân chủ yếu là do nguồn nhân lực phụ trách hoạt động thẻ còn mỏng so với tốc độ gia tăng khách hàng, đồng thời hệ thống quản lý và chăm sóc khách hàng chuyên biệt cho sản phẩm thẻ tín dụng chưa được đầu tư đầy đủ.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trên cơ sở vận dụng những vấn đề lý luận đã trình bày ở chương 1, chương 2 của khóa luận đã tập trung phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2023 - 2025.

Kết quả phân tích cho thấy hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại chi nhánh có xu hướng phát triển tích cực. Số lượng thẻ phát hành mới và thẻ đang hoạt động tăng trưởng qua các năm, doanh số thanh toán, dư nợ thẻ tín dụng và thu nhập từ hoạt động thẻ đều có sự gia tăng tương đối ổn định. Đồng thời, chất lượng tín dụng thẻ vẫn được kiểm soát ở mức tương đối an toàn khi tỷ lệ nợ quá hạn và nợ xấu có xu hướng giảm dần. Điều này cho thấy chi nhánh đã từng bước mở rộng hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng gắn với kiểm soát rủi ro tương đối hiệu quả.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng vẫn còn tồn tại một số hạn chế như hiệu quả khai thác doanh thu trên từng khách hàng chưa cao, mức độ sử dụng thẻ giữa các nhóm khách hàng còn chưa đồng đều, nguồn thu vẫn phụ thuộc khá lớn vào phí thường niên và phí phạt, hoạt động marketing và mở rộng hệ sinh thái thanh toán chưa thực sự tạo được lợi thế cạnh tranh nổi bật. Ngoài ra, nợ quá hạn và nợ xấu vẫn còn phát sinh chủ yếu từ nhóm khách hàng thanh toán chậm hoặc chưa chủ động quản lý dư nợ thẻ tín dụng.

Từ việc phân tích những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế trên, đây sẽ là cơ sở quan trọng để đề xuất định hướng, giải pháp và kiến nghị nhằm đẩy mạnh hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng trong chương 3.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

3.1 Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

3.1.1 Định hướng phát triển chung của MB - Chi nhánh Đà Nẵng

Trong thời gian tới, MB - Chi nhánh Đà Nẵng định hướng phát triển hoạt động kinh doanh theo hướng tăng trưởng ổn định, nâng cao hiệu quả hoạt động và mở rộng thị phần trên địa bàn. Chi nhánh tiếp tục chú trọng củng cố nền tảng khách hàng hiện hữu, đồng thời phát triển thêm khách hàng mới ở cả phân khúc khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp. Trong đó, việc nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa sản phẩm và tăng cường ứng dụng công nghệ số được xem là những định hướng quan trọng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của chi nhánh trong bối cảnh thị trường tài chính - ngân hàng ngày càng cạnh tranh mạnh.

Đối với hoạt động huy động vốn, MB - Chi nhánh Đà Nẵng tiếp tục định hướng mở rộng quy mô nguồn vốn theo hướng ổn định và bền vững. Chi nhánh cần tập trung khai thác nguồn vốn từ dân cư, khách hàng cá nhân có thu nhập ổn định, đồng thời duy trì và phát triển quan hệ với nhóm khách hàng doanh nghiệp trên địa bàn. Bên cạnh việc thu hút tiền gửi có kỳ hạn, chi nhánh cũng cần chú trọng gia tăng nguồn tiền gửi không kỳ hạn thông qua việc đẩy mạnh sử dụng tài khoản thanh toán, ngân hàng số và các dịch vụ thanh toán hiện đại. Đây là cơ sở quan trọng giúp chi nhánh giảm chi phí vốn, nâng cao hiệu quả kinh doanh và tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động tín dụng.

Đối với hoạt động tín dụng, chi nhánh định hướng tăng trưởng tín dụng đi đôi với kiểm soát chất lượng cho vay. Trong bối cảnh nhu cầu vốn của khách hàng cá nhân, hộ kinh doanh và doanh nghiệp nhỏ trên địa bàn Đà Nẵng vẫn còn nhiều tiềm năng, MB - Chi nhánh Đà Nẵng cần tiếp tục mở rộng tín dụng có chọn lọc, ưu tiên các khách hàng có tình hình tài chính lành mạnh, phương án sử dụng vốn rõ ràng và khả năng trả nợ ổn định. Đồng thời, chi nhánh cần tăng cường công tác thẩm định, giám sát sau cho vay và kiểm soát rủi ro nhằm hạn chế phát sinh nợ quá hạn, nợ xấu trong quá trình mở rộng quy mô tín dụng.

Bên cạnh hai hoạt động truyền thống là huy động vốn và cho vay, chi nhánh cũng định hướng gia tăng tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ. Đây là xu hướng cần

thiết nhằm giảm sự phụ thuộc vào thu nhập lãi thuần, đồng thời phù hợp với định hướng phát triển ngân hàng bán lẻ hiện đại. Các dịch vụ như thanh toán, ngân hàng số, bảo hiểm, thẻ, chuyển tiền và các dịch vụ tài chính cá nhân cần tiếp tục được đẩy mạnh để gia tăng nguồn thu ngoài lãi và nâng cao mức độ gắn kết của khách hàng với hệ sinh thái MB.

Trong định hướng phát triển dịch vụ, hoạt động kinh doanh thẻ nói chung và thẻ tín dụng nói riêng tiếp tục là một mảng quan trọng của chi nhánh. Việc phát triển thẻ tín dụng không chỉ góp phần gia tăng thu nhập dịch vụ mà còn hỗ trợ mở rộng thanh toán không dùng tiền mặt, nâng cao khả năng bán chéo sản phẩm và tăng cường sự gắn bó của khách hàng cá nhân với ngân hàng. Vì vậy, trên nền tảng định hướng phát triển chung của chi nhánh, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng cần được tiếp tục chú trọng theo hướng vừa mở rộng quy mô, vừa nâng cao hiệu quả khai thác và kiểm soát rủi ro.

3.1.2 Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của MB - Chi nhánh Đà Nẵng

Trên cơ sở định hướng phát triển chung của MB - Chi nhánh Đà Nẵng, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng trong thời gian tới cần được phát triển theo hướng bền vững, hiệu quả và phù hợp với xu hướng thanh toán hiện đại. Kết quả phân tích ở Chương 2 cho thấy hoạt động thẻ tín dụng tại chi nhánh đã đạt được một số kết quả tích cực như số lượng thẻ phát hành tăng, số thẻ đang hoạt động gia tăng, doanh số thanh toán qua thẻ được mở rộng và chất lượng tín dụng thẻ vẫn được kiểm soát tương đối tốt. Tuy nhiên, hoạt động này vẫn còn tồn tại một số hạn chế như hiệu quả khai thác trên mỗi thẻ chưa cao, giá trị giao dịch bình quân có xu hướng giảm, cơ cấu sản phẩm còn phụ thuộc nhiều vào thẻ Hybrid, mạng lưới chấp nhận thẻ chưa thật sự đồng đều và vẫn phát sinh nợ quá hạn, nợ xấu.

Xuất phát từ thực trạng trên, định hướng đầu tiên của chi nhánh là phát triển số lượng khách hàng sử dụng thẻ tín dụng đi đôi với nâng cao chất lượng sử dụng thẻ thực tế. Chi nhánh không chỉ tập trung vào việc gia tăng số lượng thẻ phát hành mới mà cần chú trọng hơn đến tỷ lệ thẻ hoạt động, tần suất giao dịch và doanh số thanh toán bình quân trên mỗi khách hàng. Việc mở rộng quy mô phát hành chỉ thực sự có ý nghĩa khi khách hàng sử dụng thẻ thường xuyên và tạo ra doanh thu ổn định cho ngân hàng. Vì vậy, chi nhánh cần định hướng khai thác khách hàng theo chiều sâu,

tập trung vào nhóm khách hàng có thu nhập ổn định, có nhu cầu chi tiêu thường xuyên và có khả năng sử dụng hạn mức tín dụng hiệu quả.

Thứ hai, chi nhánh cần định hướng gia tăng doanh số thanh toán qua thẻ, đặc biệt là thanh toán qua POS, QR Code, thanh toán trực tuyến và các kênh thanh toán hiện đại. Trong bối cảnh xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phổ biến, thẻ tín dụng cần được phát triển như một công cụ thanh toán thường xuyên trong đời sống hằng ngày thay vì chỉ phục vụ các giao dịch chi tiêu lớn. Điều này đòi hỏi chi nhánh phải tiếp tục mở rộng liên kết với các đơn vị chấp nhận thẻ, trung tâm thương mại, siêu thị, nhà hàng, khách sạn, khu du lịch và các đơn vị cung cấp dịch vụ trên địa bàn Đà Nẵng.

Thứ ba, chi nhánh cần định hướng đa dạng hóa nguồn thu từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng. Thay vì phụ thuộc chủ yếu vào phí thường niên, phí phạt hoặc lãi phát sinh do khách hàng thanh toán chậm, chi nhánh cần tăng cường khai thác nguồn thu từ thanh toán thẻ, dịch vụ trả góp, phí giao dịch, các dịch vụ giá trị gia tăng và chương trình liên kết đối tác. Đây là hướng phát triển phù hợp nhằm nâng cao tính bền vững của nguồn thu, đồng thời hạn chế ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm khách hàng.

Thứ tư, chi nhánh cần tiếp tục định hướng phát triển sản phẩm thẻ theo từng phân khúc khách hàng. Đối với thẻ Hybrid, chi nhánh cần tiếp tục khai thác lợi thế về tính tích hợp và sự phù hợp với nhu cầu thanh toán tiêu dùng hằng ngày. Đối với các dòng thẻ Visa, JCB và các loại thẻ khác, chi nhánh cần tăng cường định vị sản phẩm rõ ràng hơn, gắn với từng nhóm khách hàng và nhu cầu sử dụng cụ thể như thanh toán quốc tế, du lịch, mua sắm trực tuyến hoặc chi tiêu giá trị cao. Việc phát triển cân đối giữa các dòng thẻ sẽ giúp chi nhánh giảm sự phụ thuộc vào một sản phẩm chủ lực và nâng cao khả năng khai thác các phân khúc khách hàng chuyên biệt.

Thứ năm, chi nhánh cần định hướng tăng cường hoạt động marketing và chăm sóc khách hàng sau phát hành thẻ. Hoạt động marketing không chỉ dừng lại ở việc giới thiệu sản phẩm mà cần tập trung làm rõ lợi ích thực tế, tiện ích sử dụng và sự an toàn khi dùng thẻ tín dụng. Đồng thời, chi nhánh cần chú trọng chăm sóc khách hàng hiện hữu thông qua các chương trình ưu đãi, nhắc hạn thanh toán, tư vấn quản lý chi tiêu và hướng dẫn sử dụng thẻ an toàn. Điều này góp phần nâng cao mức độ hài lòng, hạn chế tình trạng khách hàng mở thẻ nhưng ít sử dụng và giảm nguy cơ phát sinh nợ

quá hạn do khách hàng chưa quản lý tốt dư nợ.

Cuối cùng, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng cần được phát triển gắn với kiểm soát rủi ro. Do thẻ tín dụng có bản chất là một hình thức cấp tín dụng, việc mở rộng dư nợ thẻ cần đi đôi với nâng cao chất lượng thẩm định, kiểm soát hạn mức và theo dõi sau cấp tín dụng. Chi nhánh cần tiếp tục ứng dụng công nghệ trong cảnh báo sớm rủi ro, theo dõi thói quen giao dịch, nhắc nợ tự động và quản lý chất lượng dư nợ. Đây là điều kiện quan trọng để hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng phát triển theo hướng an toàn, hiệu quả và bền vững trong thời gian tới.

3.2 Một số giải pháp phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng

Từ những hạn chế đã phân tích ở Chương 2, có thể thấy hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng không chỉ cần tiếp tục mở rộng quy mô phát hành mà còn phải chú trọng nâng cao hiệu quả khai thác trên từng khách hàng, gia tăng mức độ sử dụng thẻ thực tế, mở rộng mạng lưới chấp nhận thanh toán và kiểm soát rủi ro tín dụng thẻ. Do đó, các giải pháp đề xuất dưới đây tập trung vào việc phát triển hoạt động thẻ theo chiều sâu, gắn tăng trưởng quy mô với hiệu quả sử dụng, chất lượng khách hàng và tính bền vững trong hoạt động kinh doanh.

3.2.1 Đẩy mạnh hoạt động marketing và phát triển khách hàng mục tiêu

Bên cạnh mục tiêu gia tăng số lượng thẻ phát hành, hoạt động marketing cần gắn với việc đa dạng hóa cơ cấu thẻ tín dụng theo từng nhóm khách hàng. Đối với khách hàng trẻ, khách hàng có nhu cầu mua sắm trực tuyến và sử dụng ngân hàng số thường xuyên, chi nhánh có thể tập trung giới thiệu các dòng thẻ hiện đại, nhiều tiện ích và dễ quản lý trên ứng dụng MBBank. Đối với khách hàng có thu nhập ổn định, nhân viên văn phòng hoặc khách hàng nhận lương qua MB, chi nhánh cần tư vấn các dòng thẻ phù hợp với nhu cầu chi tiêu, trả góp, hoàn tiền và thanh toán hàng ngày. Đối với khách hàng có mức chi tiêu cao, thường xuyên đi công tác, du lịch hoặc sử dụng dịch vụ cao cấp, chi nhánh có thể định hướng các dòng thẻ có hạn mức cao hơn và nhiều chính sách ưu đãi chuyên biệt. Việc tư vấn đúng sản phẩm cho đúng đối tượng sẽ giúp cơ cấu thẻ phát hành hợp lý hơn, hạn chế tình trạng khách hàng mở thẻ nhưng ít sử dụng.

Chi nhánh cũng cần tăng cường phối hợp với các doanh nghiệp trả lương qua MB để phát triển khách hàng mở thẻ tín dụng. Đây là nhóm khách hàng có thu nhập

ổn định, dễ kiểm soát thông tin tài chính và có khả năng sử dụng thẻ thường xuyên. Ngoài ra, chi nhánh có thể mở rộng tiếp cận khách hàng tại các trường đại học, khu công nghiệp, trung tâm thương mại, khu dân cư và các khu vực đang phát triển trên địa bàn Đà Nẵng nhằm mở rộng thị phần khách hàng cá nhân. Tuy nhiên, quá trình phát triển khách hàng cần đi kèm với việc chọn lọc đối tượng phù hợp, tránh chạy theo số lượng phát hành mà bỏ qua khả năng sử dụng thẻ và khả năng thanh toán của khách hàng.

Ngoài việc thu hút khách hàng mới, MB - Chi nhánh Đà Nẵng cần chú trọng công tác marketing sau phát hành nhằm giảm số lượng thẻ không hoạt động. Sau khi phát hành thẻ, chi nhánh cần có các chương trình hướng dẫn khách hàng kích hoạt thẻ, sử dụng thẻ trong giao dịch đầu tiên và nhắc nhở các ưu đãi phù hợp với nhu cầu chi tiêu của từng nhóm khách hàng. Đối với những khách hàng đã mở thẻ nhưng ít phát sinh giao dịch, ngân hàng có thể gửi thông báo ưu đãi qua ứng dụng MBBank, tin nhắn hoặc email, đồng thời triển khai các chương trình hoàn tiền, giảm giá, tích điểm hoặc miễn phí thường niên có điều kiện nhằm khuyến khích khách hàng sử dụng thẻ thường xuyên hơn.

Đối với khách hàng hiện hữu, chi nhánh cần phân loại theo mức độ sử dụng thẻ, doanh số chi tiêu và số lượng sản phẩm dịch vụ đang sử dụng tại MB để có chính sách chăm sóc phù hợp. Những khách hàng có doanh số chi tiêu cao cần được duy trì bằng các chương trình ưu đãi, nâng hạng thẻ hoặc tăng hạn mức phù hợp. Những khách hàng có tần suất giao dịch thấp cần được tư vấn lại về tiện ích thẻ và gợi ý các điểm chấp nhận thẻ, chương trình ưu đãi gắn với nhu cầu thực tế. Điều này không chỉ góp phần nâng cao mức độ gắn bó của khách hàng với ngân hàng mà còn giúp tăng tỷ lệ thẻ hoạt động, cải thiện doanh số thanh toán và hạn chế tình trạng khách hàng chuyển sang sử dụng sản phẩm thẻ của ngân hàng khác.

Như vậy, hoạt động marketing cần được triển khai theo hướng không chỉ gia tăng số lượng thẻ phát hành mới mà còn nâng cao chất lượng khách hàng, đa dạng hóa cơ cấu thẻ, tăng tỷ lệ thẻ hoạt động và thúc đẩy khách hàng sử dụng thẻ thường xuyên. Đây là cơ sở quan trọng để MB - Chi nhánh Đà Nẵng phát triển hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng theo hướng bền vững hơn.

3.2.2 Nâng cao hiệu quả khai thác thẻ tín dụng, đa dạng hóa nguồn thu và gia tăng thu nhập bình quân trên mỗi thẻ

Qua phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng cho thấy số lượng thẻ phát hành, số thẻ đang hoạt động và doanh số thanh toán qua POS đều có xu hướng tăng trưởng qua các năm. Tuy nhiên, hiệu quả khai thác trên từng khách hàng vẫn chưa thật sự tương xứng với tiềm năng khi giá trị giao dịch bình quân có xu hướng giảm, một bộ phận khách hàng phát hành thẻ nhưng tần suất sử dụng chưa cao và cơ cấu nguồn thu vẫn còn phụ thuộc tương đối lớn vào phí thường niên, phí phạt và lãi phát sinh. Điều này cho thấy chi nhánh cần chú trọng hơn đến việc nâng cao hiệu quả khai thác khách hàng hiện hữu, đa dạng hóa nguồn thu và gia tăng mức độ sử dụng thực tế của từng thẻ tín dụng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh theo hướng bền vững hơn.

Trước hết, MB - Chi nhánh Đà Nẵng cần tập trung nâng cao hiệu quả khai thác hoạt động thẻ tín dụng thông qua việc gia tăng tỷ lệ thẻ hoạt động và tần suất sử dụng thẻ của khách hàng. Trong thực tế, không phải tất cả các thẻ phát hành đều được khách hàng sử dụng thường xuyên, dẫn đến hiệu quả khai thác trên mỗi thẻ chưa cao. Vì vậy, chi nhánh cần triển khai các chương trình khuyến khích khách hàng sử dụng thẻ trong thanh toán hằng ngày thông qua các chính sách hoàn tiền, tích điểm, giảm giá hoặc ưu đãi trả góp đối với các lĩnh vực chi tiêu phổ biến như mua sắm, ăn uống, du lịch, giáo dục và thanh toán trực tuyến. Việc xây dựng các chương trình ưu đãi phù hợp với thói quen tiêu dùng sẽ giúp khách hàng có động lực sử dụng thẻ thường xuyên hơn thay vì chỉ mở thẻ nhưng ít phát sinh giao dịch.

Bên cạnh đó, chi nhánh cần chú trọng khai thác sâu hơn nhóm khách hàng có khả năng chi tiêu cao như khách hàng nhận lương qua MB, nhân viên văn phòng, khách hàng kinh doanh cá thể hoặc nhóm khách hàng thường xuyên mua sắm trực tuyến và du lịch. Đây là nhóm khách hàng có khả năng phát sinh doanh số thanh toán lớn và mang lại nguồn thu ổn định cho ngân hàng. Đối với nhóm khách hàng này, chi nhánh có thể áp dụng các chính sách ưu đãi riêng như nâng hạn mức tín dụng, ưu đãi hoàn tiền theo doanh số chi tiêu hoặc triển khai các chương trình chăm sóc khách hàng thân thiết nhằm nâng cao mức độ gắn bó và gia tăng tần suất sử dụng thẻ trong dài hạn.

Ngoài việc nâng cao hiệu quả khai thác khách hàng, MB - Chi nhánh Đà Nẵng cũng cần định hướng đa dạng hóa nguồn thu từ hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng

theo hướng bền vững hơn. Hiện nay, nguồn thu từ hoạt động thẻ của chi nhánh vẫn phụ thuộc tương đối lớn vào phí thường niên, phí phạt và lãi phát sinh do khách hàng thanh toán chậm. Mặc dù đây là những nguồn thu quan trọng nhưng nếu phụ thuộc quá nhiều sẽ ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng và tiềm ẩn rủi ro tín dụng trong dài hạn. Vì vậy, chi nhánh cần tăng tỷ trọng nguồn thu từ thanh toán thẻ thông qua việc khuyến khích khách hàng sử dụng thẻ trong các giao dịch mua sắm, tiêu dùng và thanh toán trực tuyến. Khi doanh số thanh toán qua thẻ tăng, ngân hàng không chỉ gia tăng nguồn thu từ phí thanh toán mà còn nâng cao khả năng hợp tác với các đơn vị chấp nhận thẻ và đối tác liên kết.

Đồng thời, chi nhánh cần đẩy mạnh triển khai các dịch vụ giá trị gia tăng đi kèm thẻ tín dụng như chuyển đổi trả góp, thanh toán hóa đơn tự động, bảo hiểm du lịch, tích điểm đổi quà hoặc các chương trình liên kết ưu đãi với siêu thị, nhà hàng, khách sạn và sàn thương mại điện tử. Đây là những dịch vụ vừa giúp nâng cao giá trị sử dụng của thẻ tín dụng vừa tạo thêm nguồn thu cho ngân hàng với mức độ rủi ro thấp hơn so với hoạt động cấp tín dụng thông thường. Việc mở rộng hệ sinh thái thanh toán và tiện ích đi kèm cũng góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm thẻ tín dụng MB trên thị trường.

Trên cơ sở nâng cao hiệu quả khai thác và đa dạng hóa nguồn thu, chi nhánh cần hướng tới mục tiêu gia tăng thu nhập bình quân trên mỗi thẻ tín dụng. Điều này không chỉ phụ thuộc vào số lượng thẻ phát hành mà quan trọng hơn là mức độ sử dụng thực tế của khách hàng đối với sản phẩm thẻ. Vì vậy, MB - Chi nhánh Đà Nẵng cần tăng cường ứng dụng công nghệ và phân tích dữ liệu khách hàng nhằm xây dựng các chương trình tiếp thị, chăm sóc và ưu đãi phù hợp với từng nhóm khách hàng cụ thể. Thông qua việc phân tích lịch sử giao dịch, thói quen chi tiêu và nhu cầu sử dụng của khách hàng, ngân hàng có thể đưa ra các chương trình ưu đãi cá nhân hóa nhằm kích thích khách hàng gia tăng tần suất sử dụng và giá trị thanh toán qua thẻ.

Ngoài ra, chi nhánh cũng cần đẩy mạnh hoạt động bán chéo sản phẩm giữa thẻ tín dụng với các dịch vụ khác như tài khoản thanh toán, tiết kiệm, bảo hiểm hoặc ngân hàng số nhằm gia tăng giá trị khai thác trên mỗi khách hàng. Việc khách hàng sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm dịch vụ sẽ giúp ngân hàng nâng cao mức độ gắn bó, gia tăng nguồn thu tổng thể và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng trong dài hạn.

3.2.3 Mở rộng mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ và hệ sinh thái thanh toán

Mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ đóng vai trò quan trọng trong việc gia tăng tiện ích sử dụng thẻ tín dụng và thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt. Tuy nhiên, thực tế cho thấy mạng lưới thanh toán của MB - Chi nhánh Đà Nẵng vẫn chưa thật sự rộng khắp ở một số lĩnh vực dịch vụ, khu vực dân cư và các địa bàn vùng ven đang phát triển. Điều này phần nào ảnh hưởng đến khả năng sử dụng thẻ thường xuyên của khách hàng.

Trong thời gian tới, chi nhánh cần mở rộng mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ theo hướng kết hợp giữa khu vực trung tâm thành phố và các khu vực dân cư, vùng ven có tiềm năng phát triển. Đối với khu vực trung tâm, chi nhánh cần tiếp tục tăng cường hợp tác với các trung tâm thương mại, siêu thị, nhà hàng, khách sạn, khu du lịch, cửa hàng tiện lợi và các đơn vị lữ hành. Đây là nhóm đối tác có doanh số giao dịch cao, phù hợp với đặc thù Đà Nẵng là địa phương có thế mạnh về du lịch, dịch vụ và tiêu dùng.

Bên cạnh đó, chi nhánh cần chú trọng mở rộng mạng lưới thanh toán tại các khu vực dân cư, khu đô thị mới, khu công nghiệp, chợ, cửa hàng bán lẻ, nhà thuốc, phòng khám, trường học, quán ăn, cửa hàng tạp hóa và các điểm kinh doanh dịch vụ tại vùng ven. Việc mở rộng mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ ở các khu vực này sẽ giúp khách hàng có thể sử dụng thẻ tín dụng trong các khoản chi tiêu thường xuyên, không chỉ giới hạn ở các giao dịch lớn tại trung tâm thành phố. Qua đó, ngân hàng có thể tăng tần suất giao dịch, nâng cao tỷ lệ thẻ hoạt động và từng bước thay đổi thói quen thanh toán của khách hàng theo hướng không dùng tiền mặt.

Ngoài việc mở rộng số lượng đơn vị chấp nhận thẻ, chi nhánh cũng cần đẩy mạnh triển khai các hình thức thanh toán hiện đại như QR Code, thanh toán không tiếp xúc và thanh toán qua ví điện tử nhằm phù hợp với điều kiện kinh doanh của từng nhóm đơn vị. Đối với các đối tác lớn tại khu vực trung tâm, ngân hàng có thể triển khai đồng bộ POS và các chương trình ưu đãi thanh toán. Đối với các hộ kinh doanh nhỏ, cửa hàng bán lẻ và điểm dịch vụ tại khu dân cư, chi nhánh nên ưu tiên các giải pháp thanh toán đơn giản, chi phí thấp, dễ sử dụng như QR Code hoặc thiết bị POS nhỏ gọn.

Ngoài ra, ngân hàng cần có chính sách hỗ trợ phù hợp đối với các đơn vị chấp nhận thẻ như ưu đãi phí thanh toán trong giai đoạn đầu, hỗ trợ lắp đặt thiết bị, hướng dẫn sử dụng công cụ thanh toán và phối hợp triển khai các chương trình khuyến mại.

Đối với các khu vực vùng ven hoặc địa bàn mới phát triển, chi nhánh có thể lựa chọn một số nhóm đối tác có lượng khách hàng ổn định để triển khai trước, sau đó mở rộng dần theo từng khu vực. Cách làm này vừa giúp ngân hàng kiểm soát chi phí đầu tư, vừa bảo đảm mạng lưới thanh toán được mở rộng thực chất và phù hợp với nhu cầu sử dụng thẻ của khách hàng.

3.2.4 Nâng cao chất lượng quản trị rủi ro tín dụng trong hoạt động thẻ tín dụng

Mặc dù tỷ lệ nợ quá hạn và nợ xấu trong hoạt động thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng vẫn đang được kiểm soát ở mức tương đối tốt, tuy nhiên thực tế vẫn phát sinh các khoản nợ từ khách hàng thanh toán chậm, thanh toán tối thiểu hoặc sử dụng vượt khả năng tài chính cá nhân. Vì vậy, việc nâng cao chất lượng quản trị rủi ro tín dụng là yêu cầu cần thiết nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng phát triển an toàn và bền vững.

Trước hết, chi nhánh cần nâng cao chất lượng công tác thẩm định khách hàng trước khi cấp thẻ tín dụng. Việc xét duyệt phát hành thẻ cần được thực hiện trên cơ sở đánh giá đầy đủ về thu nhập, lịch sử tín dụng, khả năng trả nợ và mức độ ổn định tài chính của khách hàng nhằm hạn chế tình trạng cấp hạn mức vượt quá khả năng chi trả thực tế.

Bên cạnh đó, ngân hàng cần tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản lý dư nợ và kiểm soát rủi ro. Hệ thống cần có chức năng cảnh báo sớm đối với các khách hàng có dấu hiệu thanh toán chậm hoặc phát sinh giao dịch bất thường nhằm giúp ngân hàng chủ động xử lý trước khi phát sinh nợ xấu.

Ngoài ra, chi nhánh cũng cần tăng cường công tác nhắc nợ, hỗ trợ khách hàng thanh toán đúng hạn và tư vấn khách hàng quản lý chi tiêu hợp lý. Việc chủ động đồng hành cùng khách hàng trong quá trình sử dụng thẻ sẽ góp phần hạn chế phát sinh nợ quá hạn, nâng cao chất lượng tín dụng và giảm thiểu rủi ro cho ngân hàng trong hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.

3.3 Kiến nghị

3.3.1 Kiến nghị với Hội sở MB

Để hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng phát triển hiệu quả và bền vững hơn trong thời gian tới, bên cạnh nỗ lực của chi nhánh thì sự hỗ trợ từ Hội sở MB giữ vai trò rất quan trọng. Thực tế cho thấy nhiều hạn chế trong hoạt động kinh doanh thẻ hiện nay như hiệu quả khai thác trên từng khách hàng chưa

cao, nguồn thu còn phụ thuộc nhiều vào phí thường niên, mức độ sử dụng thẻ chưa đồng đều hay hoạt động marketing còn chưa tạo được khác biệt rõ nét đều liên quan trực tiếp đến chính sách sản phẩm, công nghệ và định hướng triển khai từ Hội sở.

Trước hết, Hội sở cần tiếp tục hoàn thiện và đa dạng hóa các dòng sản phẩm thẻ tín dụng theo hướng phù hợp với từng phân khúc khách hàng. Hiện nay, nhu cầu sử dụng thẻ của khách hàng ngày càng đa dạng, không chỉ dừng lại ở chức năng thanh toán mà còn quan tâm đến các tiện ích như hoàn tiền, tích điểm, trả góp, ưu đãi du lịch, mua sắm và thanh toán trực tuyến. Trong khi đó, hiệu quả khai thác doanh thu bình quân trên mỗi thẻ tại chi nhánh vẫn chưa cao, cho thấy nhiều khách hàng đã mở thẻ nhưng tần suất sử dụng chưa thường xuyên. Vì vậy, Hội sở cần nghiên cứu phát triển thêm các dòng thẻ chuyên biệt dành cho từng nhóm khách hàng như khách hàng trẻ, nhân viên văn phòng, khách hàng thu nhập cao hoặc khách hàng thường xuyên mua sắm trực tuyến nhằm gia tăng khả năng sử dụng thực tế và mức độ gắn bó của khách hàng với sản phẩm thẻ tín dụng.

Bên cạnh đó, Hội sở cần xây dựng chính sách phí và chương trình ưu đãi linh hoạt hơn để hỗ trợ chi nhánh nâng cao khả năng cạnh tranh trên địa bàn. Thị trường thẻ tín dụng hiện nay đang cạnh tranh rất mạnh khi nhiều ngân hàng liên tục triển khai các chương trình miễn phí thường niên, hoàn tiền cao hoặc ưu đãi liên kết với các thương hiệu lớn. Điều này khiến các chi nhánh gặp áp lực trong việc thu hút và duy trì khách hàng sử dụng thẻ thường xuyên. Do đó, Hội sở cần tăng cường triển khai các chương trình ưu đãi đồng bộ trên toàn hệ thống như hoàn tiền theo ngành hàng, tích điểm đổi quà, ưu đãi trả góp hoặc miễn giảm phí cho khách hàng có doanh số chi tiêu cao. Việc hỗ trợ chính sách ưu đãi từ Hội sở sẽ giúp chi nhánh tăng khả năng thu hút khách hàng mới, đồng thời kích thích khách hàng hiện hữu gia tăng tần suất sử dụng thẻ.

Ngoài ra, Hội sở cần tiếp tục đầu tư nâng cấp hạ tầng công nghệ và hệ thống quản trị rủi ro trong hoạt động thẻ tín dụng. Trong bối cảnh giao dịch số ngày càng phát triển, rủi ro gian lận và nợ quá hạn trong hoạt động thẻ cũng có xu hướng gia tăng nếu không được kiểm soát chặt chẽ. Mặc dù tỷ lệ nợ xấu thẻ tín dụng tại chi nhánh vẫn đang được duy trì ở mức tương đối thấp, nhưng nợ quá hạn vẫn phát sinh chủ yếu từ nhóm khách hàng thanh toán chậm hoặc chỉ thanh toán mức tối thiểu. Vì vậy, Hội sở cần đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong chấm điểm tín dụng, theo dõi

thói quen chi tiêu và cảnh báo giao dịch bất thường nhằm hỗ trợ chi nhánh quản lý tốt hơn chất lượng dư nợ thẻ tín dụng. Đồng thời, cần nâng cấp hệ thống nhắc nợ tự động, cảnh báo thanh toán và hỗ trợ khóa thẻ nhanh để hạn chế rủi ro phát sinh trong quá trình sử dụng thẻ.

Song song với đó, Hội sở cần hỗ trợ chi nhánh trong công tác marketing và phát triển thương hiệu sản phẩm thẻ tín dụng. Hiện nay, hoạt động quảng bá sản phẩm thẻ tại nhiều chi nhánh vẫn chủ yếu tập trung vào giới thiệu sản phẩm và ưu đãi cơ bản, chưa tạo được sự khác biệt rõ rệt so với các ngân hàng khác. Do đó, Hội sở cần triển khai các chiến dịch truyền thông quy mô lớn trên nền tảng số, kết hợp quảng bá hình ảnh sản phẩm thẻ với xu hướng tiêu dùng không tiền mặt và thanh toán số. Đồng thời, cần hỗ trợ các chi nhánh xây dựng nội dung truyền thông phù hợp với từng nhóm khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả tiếp cận và gia tăng khả năng chuyển đổi khách hàng sử dụng thẻ.

Cuối cùng, Hội sở cần tăng cường công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên trách về thẻ tín dụng cho các chi nhánh. Trong điều kiện sản phẩm thẻ ngày càng đa dạng và yêu cầu tư vấn khách hàng ngày càng cao, đội ngũ cán bộ thẻ cần được đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng cũng như quản trị rủi ro. Việc tổ chức thường xuyên các chương trình đào tạo nội bộ, cập nhật sản phẩm mới và chia sẻ kinh nghiệm thực tế sẽ giúp nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và hiệu quả hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại chi nhánh.

3.3.2 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam giữ vai trò quan trọng trong việc định hướng và tạo môi trường pháp lý thuận lợi cho hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của các ngân hàng thương mại. Vì vậy, để thúc đẩy hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng phát triển an toàn và hiệu quả, Ngân hàng Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản lý và hỗ trợ các ngân hàng trong quá trình phát triển thanh toán không dùng tiền mặt.

Trước hết, Ngân hàng Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý liên quan đến hoạt động thẻ tín dụng và thanh toán điện tử. Hiện nay, sự phát triển nhanh của công nghệ tài chính và thanh toán số đã làm xuất hiện nhiều hình thức giao dịch mới, kéo theo các rủi ro liên quan đến bảo mật thông tin, gian lận giao dịch và tranh chấp thanh toán. Do đó, cần có các quy định cụ thể hơn về bảo mật dữ liệu khách hàng, xác thực giao dịch điện tử và xử lý tranh chấp trong hoạt động thẻ nhằm đảm bảo

quyền lợi cho cả ngân hàng và khách hàng sử dụng thẻ.

Bên cạnh đó, Ngân hàng Nhà nước cần đẩy mạnh phát triển hạ tầng thanh toán không dùng tiền mặt và khuyến khích người dân sử dụng các phương thức thanh toán điện tử. Mặc dù xu hướng thanh toán số đang phát triển mạnh, nhưng thói quen sử dụng tiền mặt vẫn còn khá phổ biến tại Việt Nam, đặc biệt đối với nhóm khách hàng cá nhân và hộ kinh doanh nhỏ lẻ. Điều này ảnh hưởng nhất định đến khả năng mở rộng hoạt động thẻ tín dụng của các ngân hàng. Vì vậy, Ngân hàng Nhà nước cần tiếp tục phối hợp với các bộ, ngành triển khai các chương trình thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt, mở rộng mạng lưới thanh toán điện tử và khuyến khích các đơn vị kinh doanh chấp nhận thanh toán qua thẻ.

Ngoài ra, Ngân hàng Nhà nước cần nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm Thông tin tín dụng quốc gia (CIC) nhằm hỗ trợ các ngân hàng thương mại trong công tác thẩm định và quản lý khách hàng sử dụng thẻ tín dụng. Việc cập nhật đầy đủ và kịp thời thông tin tín dụng sẽ giúp các ngân hàng đánh giá chính xác hơn năng lực tài chính và lịch sử tín dụng của khách hàng, từ đó hạn chế rủi ro phát sinh nợ xấu trong hoạt động thẻ tín dụng.

Đồng thời, Ngân hàng Nhà nước cần tăng cường công tác thanh tra, giám sát hoạt động thẻ tại các ngân hàng thương mại nhằm đảm bảo cạnh tranh lành mạnh và hạn chế các hành vi gian lận trong thanh toán thẻ. Việc kiểm soát tốt môi trường hoạt động sẽ góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho các ngân hàng phát triển dịch vụ thẻ tín dụng một cách an toàn và bền vững.

3.3.3 Kiến nghị với Chính phủ và Hiệp hội thẻ

Để hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng phát triển mạnh mẽ hơn trong thời gian tới, Chính phủ và các cơ quan liên quan cần tiếp tục tạo môi trường thuận lợi cho thanh toán không dùng tiền mặt và hỗ trợ nâng cao nhận thức của người dân về sử dụng dịch vụ tài chính hiện đại.

Trước hết, Chính phủ cần tiếp tục hoàn thiện cơ sở hạ tầng phục vụ thanh toán điện tử và chuyển đổi số quốc gia. Việc đầu tư phát triển hạ tầng viễn thông, internet và công nghệ số sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho người dân tiếp cận các dịch vụ ngân hàng hiện đại, đặc biệt là thanh toán qua thẻ tín dụng và ứng dụng ngân hàng số.

Bên cạnh đó, Chính phủ cần có các chính sách khuyến khích thanh toán không dùng tiền mặt trong nền kinh tế như khuyến khích thanh toán điện tử trong lĩnh vực

công, thương mại điện tử, giáo dục, y tế và dịch vụ công cộng. Việc mở rộng các lĩnh vực chấp nhận thanh toán thẻ sẽ góp phần gia tăng nhu cầu sử dụng thẻ tín dụng trong đời sống hằng ngày.

Ngoài ra, các cơ quan chức năng cần tăng cường công tác tuyên truyền và nâng cao nhận thức của người dân về lợi ích cũng như cách sử dụng thẻ tín dụng an toàn. Thực tế hiện nay vẫn còn nhiều khách hàng e ngại sử dụng thẻ do lo ngại rủi ro bảo mật hoặc chưa hiểu rõ cách quản lý chi tiêu và thanh toán dư nợ thẻ tín dụng. Vì vậy, việc đẩy mạnh tuyên truyền kiến thức tài chính và hướng dẫn sử dụng thẻ an toàn sẽ góp phần thúc đẩy hoạt động thẻ tín dụng phát triển bền vững hơn trong thời gian tới.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng đã được phân tích ở Chương 2, Chương 3 đã đề xuất các định hướng phát triển, nhóm giải pháp và một số kiến nghị nhằm góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại chi nhánh trong thời gian tới.

Các giải pháp được đề xuất tập trung vào việc nâng cao hiệu quả khai thác khách hàng, gia tăng mức độ sử dụng thẻ thực tế, mở rộng hệ sinh thái thanh toán, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tăng cường kiểm soát rủi ro tín dụng thẻ. Đồng thời, khóa luận cũng đưa ra một số kiến nghị đối với Hội sở MB, Ngân hàng Nhà nước và các cơ quan liên quan nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng phát triển hơn trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phát triển mạnh mẽ, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng đang trở thành một trong những lĩnh vực quan trọng góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, đa dạng hóa nguồn thu và thúc đẩy quá trình chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại. Đối với Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng, hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng không chỉ góp phần gia tăng doanh thu dịch vụ mà còn hỗ trợ mở rộng tệp khách hàng cá nhân, nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng hiện đại và tăng cường khả năng kết nối với hệ sinh thái thanh toán số.

Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu và bám sát mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, khóa luận đã giải quyết được một số nội dung chủ yếu sau:

Thứ nhất, khóa luận đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại, bao gồm khái niệm, đặc điểm, vai trò, nội dung hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng cũng như các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động này. Đồng thời, khóa luận cũng phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng làm cơ sở cho việc nghiên cứu thực trạng tại đơn vị.

Thứ hai, thông qua quá trình phân tích số liệu thực tế tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025, khóa luận cho thấy hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại chi nhánh đã đạt được nhiều kết quả tích cực. Quy mô phát hành thẻ, số lượng thẻ hoạt động, doanh số thanh toán, dư nợ tín dụng thẻ và thu nhập từ hoạt động thẻ tín dụng đều có xu hướng tăng trưởng qua các năm. Đồng thời, chất lượng tín dụng thẻ vẫn được kiểm soát tương đối tốt khi tỷ lệ nợ quá hạn và nợ xấu duy trì ở mức thấp và có xu hướng giảm về tỷ lệ.

Bên cạnh những kết quả đạt được, khóa luận cũng chỉ ra một số hạn chế còn tồn tại trong hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng như hiệu quả khai thác trên từng khách hàng chưa thực sự cao, mức độ sử dụng thẻ chưa đồng đều giữa các nhóm khách hàng, hoạt động marketing và mở rộng mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ chưa tương xứng với tiềm năng thị trường. Đồng thời, khóa luận cũng phân tích các nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trên từ cả yếu tố chủ quan và khách quan.

Thứ ba, trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã phân tích, khóa luận đã đề

xuất một số giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng tại MB - Chi nhánh Đà Nẵng trong thời gian tới. Các giải pháp tập trung vào việc nâng cao hiệu quả khai thác khách hàng hiện hữu, mở rộng khách hàng tiềm năng, đẩy mạnh hoạt động marketing và chăm sóc khách hàng, phát triển mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường quản trị rủi ro tín dụng thẻ và phát triển hệ sinh thái thanh toán số. Đồng thời, khóa luận cũng đưa ra một số kiến nghị đối với Hội sở MB, Ngân hàng Nhà nước và các cơ quan liên quan nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng phát triển bền vững hơn trong thời gian tới.

Khóa luận này được hoàn thành nhờ sự nỗ lực của bản thân cùng với sự hướng dẫn tận tình của ThS. Phan Nguyên Thùy Trâm và sự động viên, hỗ trợ từ gia đình, bạn bè. Trong quá trình thực hiện, mặc dù đã cố gắng, song do hạn chế về thời gian và kiến thức, khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu từ quý thầy/cô và các chuyên gia trong lĩnh vực đề tài được hoàn thiện hơn.

Em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến ThS. Phan Nguyên Thùy Trâm đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để hướng dẫn, chỉ bảo và góp ý cho em trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành khóa luận.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025
2. Báo cáo kết quả cho vay của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025
3. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025
4. Biểu phí thẻ của Ngân hàng TMCP Quân Đội
5. Thông tin nội bộ thuộc phòng KHCN của Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Đà Nẵng
6. Thông tư số 18/2024/TT-NHNN. THÔNG TƯ QUY ĐỊNH VỀ HOẠT ĐỘNG THẺ NGÂN HÀNG
7. PGS.TS TRẦN THỊ XUÂN HƯƠNG, Th.S HOÀNG THỊ MINH NGỌC. GIÁO TRÌNH NGHIỆP VỤ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI. NHÀ XUẤT BẢN KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH (2013)
8. Các website:
 - Website chính thức MB: <https://www.mbbank.com.vn/>
 - Thư viện pháp luật: <https://thuvienphapluat.vn/>

PHỤ LỤC 01
BIỂU PHÍ THẺ TÍN DỤNG

	KHOẢN MỤC PHÍ	KHCN	KH MB Priority	KH MB Private
I	PHÍ PHÁT HÀNH			
1	Thẻ tín dụng Visa Classic/Gold/Modern Youth	Miễn phí		
2	Thẻ tín dụng JCB Classic/Gold/Modern Youth	Miễn phí		
3	Thẻ tín dụng Visa /JCB Platinum	Miễn phí		
4	Thẻ tín dụng Visa Platinum Priority	Không áp dụng	Miễn phí	Miễn phí
5	Thẻ tín dụng Mastercard Platinum	Miễn phí		
6	Thẻ tín dụng JCB Ultimate	Thẻ PVC: 500.000 VND/thẻ chính Thẻ bán kim loại: 2.000.000 VND/thẻ chính	Thẻ PVC: Miễn phí Thẻ bán kim loại: 2.000.000 VND/thẻ chính	
		Thẻ phụ: miễn phí		
7	Thẻ tín dụng Visa Signature	2,000,000 VNĐ	Miễn phí	
8	Thẻ tín dụng Visa Infinite	Thẻ chính: 4.000.000 VND		Thẻ chính: Miễn phí
		Thẻ phụ: 4.000.000 VND		
9	Thẻ tín dụng Mastercard World Elite	Thẻ chính: 4.000.000 VND		Thẻ chính: Miễn phí
		Thẻ phụ: 4.000.000 VND		
10	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu VNA, Bamboo, SSC	Miễn phí		
11	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu Viettravel Classic/Platinum	Thẻ chính/thẻ phụ: Hạng Classic - 100.000 VND, Hạng Platinum - 300.000 VND		
12	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu VinID Classic/Platinum	Thẻ chính/thẻ phụ: Hạng Classic - 100.000 VND, Hạng Platinum - 300.000 VND		
II	PHÍ PHÁT HÀNH LẠI THẺ / PIN			
1	Thẻ tín dụng Visa Classic/Gold/Modern Youth	100.000 VND/thẻ, áp dụng chung đối với thẻ chính và thẻ phụ		
2	Thẻ tín dụng JCB Classic/Gold/Modern Youth			
3	Thẻ tín dụng Visa/JCB Platinum			
4	Thẻ tín dụng Mastercard Platinum			
5	Thẻ tín dụng Visa Platinum Priority			
6	Thẻ tín dụng JCB Ultimate	Miễn phí		
7	Thẻ tín dụng Visa Signature	100.000 VND/thẻ, áp dụng chung đối với thẻ chính và thẻ phụ		
8	Thẻ tín dụng Visa Infinite	4.000.000 VNĐ/thẻ (Áp dụng cho cả thẻ chính & thẻ phụ)		
9	Thẻ tín dụng Mastercard World Elite			
10	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu	100.000 VND/thẻ, áp dụng chung đối với		

	VNA, Viettravel, Bamboo, SSC, VinID Classic/Platinum	thẻ chính và thẻ phụ
11	Hỗ trợ khác	
	Phí cấp lại PIN tại quầy - PIN Giấy	20.000 VND / lần, áp dụng chung với các loại thẻ
	Phí cấp lại PIN trên app	Miễn phí
	Phí trả thẻ tại nhà	30.000 VND / lần, áp dụng chung với các loại thẻ
III	PHÍ THƯỜNG NIÊN	
1	Thẻ tín dụng Visa Classic/Gold/Modern Youth	Miễn phí năm đầu, Từ năm thứ 2: 199.000 VNĐ/năm & miễn phí khi tổng chi tiêu năm liền trước đạt từ 20 trđ.
2	Thẻ tín dụng JCB Classic/Gold/Modern Youth	
3	Thẻ tín dụng Visa/ JCB Platinum	
4	Thẻ tín dụng Visa Platinum Priority	Miễn phí năm đầu, Từ năm thứ 2: 399.000 VNĐ/năm & miễn phí khi tổng chi tiêu năm liền trước đạt từ 50 trđ.
5	Thẻ tín dụng Mastercard Platinum	Miễn phí năm đầu. Từ năm thứ 2: 500.000 VND/ thẻ
6	Thẻ tín dụng JCB Ultimate	1. Thẻ chính: Miễn phí năm đầu, Từ năm thứ 2: 800.000 VND/năm, hoàn phí khi tổng chi tiêu năm liền trước đạt từ 100 triệu đồng 2. Thẻ phụ: Miễn phí
7	Thẻ tín dụng Visa Signature	Miễn phí năm đầu, Từ năm thứ 2: 1,299,000 VNĐ/năm Miễn phí/Hoàn 100% phí khi DSCT đạt 100 triệu VNĐ/năm liền kề trước đó
8	Thẻ tín dụng Visa Infinite	1. Thẻ chính: Miễn phí năm đầu. Các năm tiếp theo thu 5.999.000 VNĐ/thẻ/năm. Miễn phí khi KH đạt một trong các tiêu chí sau: + DSCT thẻ năm liền trước đạt 300 triệu (BQ 25 triệu/tháng). + Tổng giá trị tài sản của KH tại MB (AUM) ≥ 5 tỷ đồng. + TOI ≥ 150 triệu đồng 2. Thẻ phụ: 3.000.000 VNĐ/thẻ/năm. Miễn phí khi DSCT thẻ phụ năm liền trước đạt 200 triệu đồng.
9	Thẻ tín dụng Mastercard World Elite	
10	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu VNA, Bamboo	Miễn phí
11	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu SSC	200.000 VND/năm
12	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu Viettravel Classic/Platinum	Thẻ chính: Hạng Classic - 200.000 VND/năm, Hạng Platinum - 600.000 VND/năm
		Thẻ phụ: Hạng Classic - 100.000

		VND/năm, Hạng Platinum - 300.000 VND/năm
13	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu VinID Classic/Platinum	Thẻ chính: Hạng Classic - 100.000 VND/năm, Hạng Platinum - 400.000 VND/năm
		Thẻ phụ: Hạng Classic - 50.000 VND/năm, Hạng Platinum - 300.000 VND/năm
IV	PHÍ GIAO DỊCH	Áp dụng chung với các loại thẻ tín dụng
1	Giao dịch qua POS của MB	
	Giao dịch thanh toán mua hàng hoá, dịch vụ	Miễn phí
	Giao dịch ứng tiền mặt bằng thẻ tín dụng - chưa bao gồm VAT	3% * Số tiền giao dịch, tối thiểu 50.000VND
	Phí in sao kê 5 giao dịch gần nhất	Miễn phí
	Phí đổi PIN	Miễn phí
2	Giao dịch ứng tiền mặt qua POS của ngân hàng khác	4% * Số tiền giao dịch + Phí NH thanh toán thu (nếu có), tối thiểu 50.000VND
3	Giao dịch trên ATM của MB	
	Phí rút tiền mặt	4% * Số tiền giao dịch, tối thiểu 100.000VND
	Phí truy vấn số dư	Miễn phí
	Phí in sao kê giao dịch	Miễn phí
	Phí đổi PIN	Miễn phí
4	Giao dịch qua ATM của NH khác	
	Phí rút tiền mặt - chưa bao gồm VAT	4% * Số tiền giao dịch + Phí NH thanh toán thu (nếu có), tối thiểu 100.000VND
	In số dư khả dụng (OTB)	Theo biểu phí của Ngân hàng thanh toán. MB không thu.
	Phí in sao kê giao dịch	
	Phí đổi PIN	
5	Phí thay đổi hạng thẻ (nâng hạng/hạ hạng)	
	Với thẻ tín dụng Visa Infinite & Mastercard World Elite	Nâng hạng: 4.000.000 VNĐ/thẻ, Giảm hạng: Không áp dụng
	Đối với các sản phẩm thẻ còn lại	200.000 VND/thẻ (miễn phí trường hợp thẻ hết hạn và phải đổi hạng do không đủ điều kiện ở hạng cũ)
6	Phí gia hạn thẻ (không thu VAT)	Miễn phí
7	Phí ngừng sử dụng thẻ theo yêu cầu của KH	
	Đối với thẻ Visa Infinite và Mastercard World Elite	3.000.000 VNĐ/thẻ
	Đối với thẻ Visa Signature	Đóng thẻ trong vòng 12 tháng kể từ ngày kích hoạt: 600.000 VND/thẻ Các trường hợp khác: 300.000 VND/thẻ
	Đối với thẻ phi vật lý từ hệ thống	Miễn phí

	(thẻ tặng khi onboard app, QRTS, thẻ gia hạn tự động,...)	
	Đối với các sản phẩm thẻ còn lại	Đóng thẻ trong vòng 12 tháng kể từ ngày kích hoạt: 200.000 VND/thẻ Các trường hợp khác: 100.000 VND/thẻ
8	Phạt chậm thanh toán (không thu VAT)	6% * Số tiền tối thiểu chưa thanh toán, tối thiểu 200.000VND
9	Phí điều chỉnh hạn mức tín dụng	
	- Đối với thẻ Visa Signature	100.000 VND/lần
	- Đối với các thẻ còn lại	
	+ Điều chỉnh nâng/ hạ hạn mức theo chính sách MB thực hiện	Miễn phí
	+ Điều chỉnh nâng/ hạ hạn mức theo yêu cầu của Khách hàng	Miễn phí lần đầu. Áp dụng từ lần thứ 2: 70.000 VND/ lần
10	Phí thay đổi hạn mức giao dịch	Miễn phí
11	Phí thay đổi hình thức đảm bảo sử dụng thẻ (không thu VAT)	100.000 VND/lần
12	Phí cập nhật lên danh sách thẻ cấm lưu hành của tổ chức thẻ quốc tế	
	Thẻ tín dụng VISA	200.000 VND/lần
	Thẻ tín dụng JCB	900.000 VND/lần
	Thẻ tín dụng MASTERCARD	200.000 VND/lần
13	Phí tra soát (Áp dụng khi chủ thẻ khiếu nại không đúng)	Miễn phí
	Giao dịch rút tiền ATM	Miễn phí
14	Phí cấp lại bản sao sao kê	50.000 VND/bản
15	Phí yêu cầu xác nhận thông tin chủ thẻ hoặc các yêu cầu phát sinh khác	100.000 VND/lần
16	Phí chuyển đổi ngoại tệ (Khi thanh toán, rút tiền mặt bằng ngoại tệ)	
	Thẻ tín dụng Visa Classic/Gold/Modern Youth	2.0% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng JCB Classic/Gold/Modern Youth	2.0% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng JCB Platinum	2.0% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Mastercard Platinum	Gói Hàng ngày/Phong cách sống: 2% * Số tiền giao dịch, Gói Du lịch: 0.5% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Visa Platinum Priority	0.5% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng JCB Ultimate	0.5% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Visa Signature	0.5% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Visa Infinite	Miễn phí
	Thẻ tín dụng Mastercard World Elite	Miễn phí
	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu VNA, Viettravel, Bamboo, SSC, VinID Classic/Platinum	2.0% * Số tiền giao dịch
17	Phí xử lý giao dịch nước ngoài	

	Thẻ tín dụng Visa Classic/Gold/Modern Youth	1% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng JCB Classic/Gold/Modern Youth	1% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Visa/JCB Platinum	1% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Mastercard Platinum	1% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Visa Platinum Priority	1% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng JCB Ultimate	1% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Visa Signature	1% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Visa Infinite	1% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng Mastercard World Elite	1% * Số tiền giao dịch
	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu VNA, Viettravel, Bamboo, SSC, VinID Classic/Platinum	1% * Số tiền giao dịch
18	Phí cung cấp bản sao hóa đơn, áp dụng chung với các loại thẻ tín dụng	80.000 VND/hóa đơn
	Tại Đơn vị chấp nhận thẻ của MB	
	Tại Đơn vị chấp nhận thẻ của NH khác	
19	Phí giao dịch trên hạn mức dự phòng (nếu có)	
20	Phí duy trì hạn mức với thẻ không hoạt động trong hơn 12 tháng	
21	Phí giao dịch đặc biệt (nếu có)	
	Tổng giao dịch đặc biệt trong kỳ dưới 50 triệu đồng	150.000VND/kỳ
	Tổng giao dịch đặc biệt trong kỳ từ 50 đến dưới 100 triệu đồng	300.000VND/kỳ
	Tổng giao dịch đặc biệt trong kỳ từ 100 triệu đồng trở lên	500.000VND/kỳ
V	TRẢ GÓP	
I	Đối với Thẻ tín dụng Visa Signature	
1	Trường hợp chọn thu phí đầu kỳ	
1.1	Phí đăng ký chuyển đổi trả góp (thu KH)	
	- Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị không liên kết	Miễn phí
	- Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị liên kết	Miễn phí
1.2	Phí quản lý trả góp (thu KH)	
	- Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị không liên kết	0.8%/tháng * giá trị giao dịch đăng ký trả góp
	- Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị liên kết	Theo thỏa thuận với Đơn vị liên kết
1.3	Phí hỗ trợ trả góp (thu ĐVCNT)	Theo thỏa thuận với Đơn vị liên kết
1.4	Phí tắt toán trước hạn (thu KH)	2% * giá trị giao dịch đăng ký trả góp

	(không thu VAT)	
2	Trường hợp chọn thu phí hàng kỳ	
2.1	Phí đăng ký chuyển đổi trả góp (thu KH)	
	- Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị không liên kết	Miễn phí
	- Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị liên kết	Miễn phí
2.2	Phí quản lý trả góp (thu KH)	
	- Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị không liên kết	1.2%/tháng * giá trị giao dịch đăng ký trả góp
	- Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị liên kết	Theo thỏa thuận với Đơn vị liên kết
2.3	Phí hỗ trợ trả góp (thu ĐVCNT)	Theo thỏa thuận với Đơn vị liên kết
2.4	Phí tất toán trước hạn (thu KH) (không thu VAT)	2% * giá trị giao dịch đăng ký trả góp
II	Đối với Thẻ tín dụng còn lại	
1	Trường hợp chọn Trả góp phí thu đầu kỳ	
1.1	Phí đăng ký trả góp	Theo kỳ hạn trả góp (0.8%/tháng* giá trị giao dịch đăng ký trả góp)
1.2	Phí quản lý	0%/tháng
1.3	Phí hủy giao dịch trả góp	Miễn phí
1.4	Phí tất toán trước hạn (thu KH) (không thu VAT)	Miễn phí
2	Trường hợp chọn Trả góp phí thu hàng kỳ	
2.1	Phí đăng ký trả góp	0%/tháng
2.2	Phí quản lý (thu KH) (không thu VAT)	
	Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị không liên kết/ trên App MBBank	Theo kỳ hạn trả góp (1.2%/tháng* giá trị giao dịch đăng ký trả góp)
	Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị liên kết	Theo thỏa thuận với Đơn vị liên kết
2.5	Phí hỗ trợ (thu ĐVCNT) (có VAT)	Theo thỏa thuận với Đơn vị liên kết
2.6	Phí hủy giao dịch trả góp	Miễn phí
2.7	Phí tất toán trước hạn (thu KH) (không thu VAT)	2%* số tiền trả góp
3	Trường hợp Trả góp theo Chương trình ưu đãi Hợp đồng Bảo hiểm (HĐBH) MBLife đóng phí năm 1	
3.1	Phí đăng ký trả góp	Miễn phí, Áp dụng với kênh thanh toán trên "Công bảo hiểm MB " và khách hàng tick chọn Trả góp (tại Chợ ứng dụng trên App MBBank), Không áp dụng miễn phí với các
3.2	Phí quản lý (thu KH) (không thu VAT)	

		kênh thanh toán khác. Trường hợp Khách hàng thực hiện thanh toán HDBH MBLife tại các kênh khác và chuyển đổi trả góp, mức phí áp dụng theo mục V.1 hoặc V.2 nêu trên.
3.3	Phí hủy giao dịch trả góp	Miễn phí
3.4	Phí tắt toán trước hạn (thu KH) (không thu VAT)	2%* số tiền trả góp (số tiền gốc)
VI	LÃI SUẤT THẺ TÍN DỤNG	
1	Thẻ tín dụng Visa Classic/Gold/Modern Youth	30%/năm
2	Thẻ tín dụng JCB Classic/Gold/Modern Youth	30%/năm
3	Thẻ tín dụng JCB Platinum	30%/năm
4	Thẻ tín dụng Mastercard Platinum	30%/năm
5	Thẻ tín dụng Visa Platinum Priority	25%/năm
6	Thẻ tín dụng JCB Ultimate	25%/năm
7	Thẻ tín dụng Visa Signature	30%/năm
8	Thẻ tín dụng Visa Infinite	12%/năm
9	Thẻ tín dụng Mastercard World Elite	12%/năm
10	Thẻ tín dụng đồng thương hiệu VNA, Viettravel, Bamboo, SSC, VinID Classic/Platinum	30%/năm

PHỤ LỤC 02
BIỂU PHÍ THẺ HYBRID

Mục	Khoản mục phí	Thẻ phi vật lý	Thẻ vật lý
I	PHÍ PHÁT HÀNH		
1	Thẻ đa năng Visa, JCB, Mastercard Hi-Green/Hi-LOL	Miễn phí	70.000 VND
2	Thẻ đa năng JCB Hi ShopeeFood	Miễn phí	70.000 VND
3	Thẻ đa năng Mastercard Hi-Slaydy	Miễn phí	70.000 VND
4	Thẻ đa năng Mastercard Hi-Cashback	Miễn phí	70.000 VND
5	Thẻ đa năng Mastercard Hi-Ads	Miễn phí	70.000 VND
6	Thẻ đa năng JCB Hi Be The Sky	SkyCloud: 50.000 VND	
	Daybreak		70.000 VND không gồm merchandise, 450.000 VND bao gồm merchandise
	Starlight		900.000 VND bao gồm merchandise
	Apeiron		1.800.000 VND bao gồm merchandise
7	Vòng tay thanh toán Visa Stellar		360.000 VND
8	Thẻ đa năng phát sáng (Thẻ LED)		200.000 VND
9	Thẻ đa năng kim loại (BST Lucky Charm, ACE, Cung hoàng đạo, Green Pink)		10.000.000 VND
II	PHÍ PHÁT HÀNH LẠI THẺ / TRẢ THẺ		
	Phí cấp lại PIN tại quầy - PIN giấy	20.000 VND/lần Áp dụng chung với các loại thẻ	
	Phí cấp lại PIN trên app	Miễn phí	
	Phí trả thẻ tại nhà	30.000 VND/lần Áp dụng chung với các loại thẻ	
III	PHÍ THƯỜNG NIÊN		
1	Thẻ đa năng Visa, JCB, Mastercard (Bao gồm các BST thẻ đa năng PVC, LED, Kim loại, Vòng tay Stellar)	Thẻ không hạn mức: Miễn phí năm đầu, từ năm thứ 2: 90.000 VND/năm. Thẻ có hạn mức: Miễn phí năm đầu, từ năm thứ 2: 199.000 VND/năm. Miễn phí khi thẻ chi tiêu từ 20 triệu đồng trong năm liền trước	
2	Thẻ đa năng JCB Hi ShopeeFood		
3	Thẻ đa năng Mastercard Hi-Slaydy	1. Thẻ không hạn mức: 120.000 VND/năm	

		2. Thẻ có hạn mức: 299.000 VND/năm, - Đối với các thẻ kích hoạt trước 20/01/2025: Miễn phí thường niên 3 năm đầu, Từ năm thứ 4, miễn phí khi tổng chi tiêu năm liền trước đạt từ 100 triệu đồng - Đối với thẻ kích hoạt sau 20/01/2025: Miễn phí thường niên năm đầu, Từ năm thứ 2, miễn phí khi tổng chi tiêu năm liền trước đạt từ 100 triệu đồng	
4	Thẻ đa năng Mastercard Hi-Cashback	Miễn phí	
5	Thẻ đa năng Mastercard Hi-Ads	200.000 VND/năm	
6	Thẻ đa năng JCB Hi Be The Sky		
	Sky Cloud	Miễn phí	
	Daybreak		Miễn phí năm đầu, từ năm thứ 2: 60.000 VND
	Starlight		Miễn phí năm đầu, từ năm thứ 2: 100.000 VND
	Apeiron		Miễn phí năm đầu, từ năm thứ 2: 150.000 VND
IV	PHÍ GIAO DỊCH	Áp dụng chung với các loại thẻ tín dụng	
1	Giao dịch qua POS của MB		
	Giao dịch thanh toán mua hàng hóa, dịch vụ	Miễn phí	
	Giao dịch ứng tiền mặt bằng hạn mức tín dụng - chưa bao gồm VAT	3% * Số tiền giao dịch, tối thiểu 50.000 VND	
	Phí in sao kê 5 giao dịch gần nhất	Miễn phí	
	Phí đổi PIN	Miễn phí	
2	Giao dịch ứng tiền mặt qua POS của ngân hàng khác	4% * Số tiền giao dịch + phí NH thanh toán thu (nếu có), tối thiểu 50.000 VND	
3	Giao dịch trên ATM của MB		
	Phí rút tiền mặt	1.000 VND/lần	
	Phí truy vấn số dư	Miễn phí	
	Phí in sao kê giao dịch	Miễn phí	
	Phí đổi PIN	Miễn phí	
4	Giao dịch qua ATM của NH khác		
	Phí rút tiền mặt trong nước - chưa bao gồm VAT	6.000 VND/lần	
	Phí rút tiền mặt nước ngoài - chưa bao gồm VAT	4% * Số tiền giao dịch + phí NH thanh toán thu (nếu có), tối thiểu 100.000 VND	
5	Phí thay đổi hạng thẻ	Không áp dụng với thẻ đa năng	
6	Phí gia hạn thẻ	Miễn phí	
7	Phí ngừng sử dụng thẻ theo yêu cầu của KH	Theo biểu phí MB từng thời kỳ	

8	Phạt chậm thanh toán	6% * Số tiền tối thiểu chưa thanh toán, tối thiểu 200.000 VND
9	Phí điều chỉnh hạn mức tín dụng	Miễn phí lần đầu Từ lần thứ 2: 70.000 VND/lần
10	Phí thay đổi hạn mức giao dịch	Miễn phí
11	Phí thay đổi hình thức đảm bảo sử dụng thẻ	100.000 VND/lần
12	Phí cập nhật lên danh sách thẻ cấm lưu hành	VISA: 200.000 VND/lần JCB: 900.000 VND/lần MASTERCARD: 200.000 VND/lần
13	Phí tra soát	Miễn phí
14	Phí cấp lại bản sao sao kê	50.000 VND/bản
15	Phí yêu cầu xác nhận thông tin chủ thẻ	100.000 VND/lần
16	Phí chuyển đổi ngoại tệ	2%*Số tiền giao dịch (Ngoại trừ Hi-Ads: (0,5%))
17	Phí xử lý giao dịch nước ngoài	1% * Số tiền giao dịch
18	Phí cung cấp bản sao hóa đơn	80.000 VND/hóa đơn
V	TRẢ GÓP	Áp dụng chung với các loại thẻ tín dụng
1	Trường hợp chọn Trả góp phí thu đầu kỳ	
1.1	Phí đăng ký trả góp	Theo kỳ hạn trả góp (0.8%/tháng*giá trị giao dịch đăng ký trả góp)
1.2	Phí quản lý	0%/tháng
1.3	Phí hủy giao dịch trả góp	Miễn phí
1.4	Phí tắt toán trước hạn (thu KH)	Miễn phí
2	Trường hợp chọn Trả góp phí thu hàng kỳ	
2.1	Phí đăng ký trả góp	0%/tháng
2.2	Phí quản lý (thu KH)	
	Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị không liên kết/trên App MBBank	1.2%/tháng* giá trị giao dịch đăng ký trả góp
	Đối với giao dịch thực hiện tại Đơn vị liên kết	Theo thỏa thuận với Đơn vị liên kết
2.5	Phí hỗ trợ (thu ĐVCNT)	Theo thỏa thuận với Đơn vị liên kết
2.6	Phí hủy giao dịch trả góp	Miễn phí
2.7	Phí tắt toán trước hạn (thu KH)	2% * số tiền trả góp, tối thiểu 100.000 VND
3	Trường hợp Trả góp theo Chương trình ưu đãi Hợp đồng Bảo hiểm (HDBH) MBLife đóng phí năm 1-2-3	
3.1	Phí đăng ký trả góp	Miễn phí
3.2	Phí quản lý (thu KH)	Áp dụng với kênh thanh toán trên Cổng bảo hiểm MB
3.3	Phí hủy giao dịch trả góp	Miễn phí

3.4	Phí tất toán trước hạn (thu KH)	2% * số tiền trả góp (số tiền gốc), tối thiểu 100.000 VND
VI	LÃI SUẤT THẺ TÍN DỤNG	
1	Thẻ đa năng Visa, JCB, Mastercard Hi-Green/Hi-LOL	30%/năm
2	Thẻ đa năng JCB Hi ShopeeFood	
3	Thẻ đa năng JCB Hi Be The Sky: SkyCloud/Daybreak/Starlight/Apeiron	
4	Thẻ đa năng Mastercard Hi-Cashback	
5	Thẻ đa năng Mastercard Hi-Slaydy	
6	Thẻ đa năng Mastercard Hi-Ads	