

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



# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

## **ĐỀ TÀI**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC  
QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI  
NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI – PGD SƠN TRÀ**

**SINH VIÊN THỰC HIỆN: NGUYỄN THỊ BẢO KHUYÊN**

**MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030165**

**KHÓA HỌC: 2021-2025**

*Đà Nẵng, tháng 5 năm 2025*

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



# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

## **ĐỀ TÀI**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC  
QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI  
NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI – PGD SƠN TRÀ**

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Phan Thị Thu Hà  
Sinh viên thực hiện : Nguyễn Thị Bảo Khuyên  
Mã số sinh viên : 2154030165  
Khóa học : 2021-2025

**Đà Nẵng, tháng 5/ 2025**

## **GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**Năm học: 2021 – 2025**

### **1. Thông tin tác giả thực hiện**

- Họ và tên sinh viên: Nguyễn Thị Bảo Khuyên
- Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
- Trình độ học vấn: Đại học
- Khóa học: 2021 – 2025

### **2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp**

“MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI- PGD SƠN TRÀ ”

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

- Các số liệu về nguồn nhân sự của ngân hàng
- Số liệu liên quan đến hoạt động kinh doanh, bảng cân đối kế toán
- Tỷ trọng doanh thu khách hàng

### **4. Các bảng biểu**

- Bảng số liệu về nguồn nhân lực
- Bảng cân đối kế toán và bảng kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong 3 năm từ 2022-2024
- Bảng tỷ trọng doanh thu khách hàng trong 3 năm từ 2022-2024

### **5. Cán bộ hướng dẫn**

- Ths. Phan Thị Thu Hà

### **6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp**

- 16/02/2025

### **7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận**

- 12/05/2025

# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Trong những năm gần đây, ngành ngân hàng – tài chính tại Việt Nam đã có những bước chuyển mình mạnh mẽ với sự xuất hiện của nhiều ngân hàng thương mại cổ phần, cùng với đó là sự tham gia của các chi nhánh ngân hàng nước ngoài và ngân hàng liên doanh. Sự phát triển nhanh chóng này đã tạo ra một môi trường cạnh tranh khốc liệt, buộc các ngân hàng phải không ngừng đổi mới để duy trì và mở rộng thị phần. Thành công của mỗi ngân hàng không chỉ phụ thuộc vào sản phẩm, dịch vụ mà còn nằm ở khả năng thu hút, giữ chân khách hàng và xây dựng lòng trung thành của họ.

Trong bối cảnh đó, việc triển khai một hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM) hiệu quả trở thành yếu tố then chốt giúp ngân hàng thiết lập và duy trì mối quan hệ bền vững với khách hàng hiện có cũng như tiếp cận các khách hàng tiềm năng. Một hệ thống CRM tốt không chỉ giúp nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn tăng cường sự gắn kết giữa ngân hàng và khách hàng, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Nhận thức rõ điều này, Ngân hàng TMCP Quân đội - PGD Sơn Trà đã tập trung đầu tư vào công tác quản lý quan hệ khách hàng, không ngừng cải thiện chất lượng dịch vụ nhằm gia tăng sự hài lòng và thu hút khách hàng mới. Tuy nhiên, trên thực tế, vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế như chưa tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng, chưa khai thác hiệu quả nguồn lực sẵn có và chưa thực sự nhận diện rõ ràng nhóm khách hàng tiềm năng.

Xuất phát từ thực trạng này, em lựa chọn đề tài: **“Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Quân đội – PGD Sơn Trà”** với mong muốn nghiên cứu sâu hơn về tình hình quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện trải nghiệm khách hàng và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Làm rõ cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng cá nhân và một số đề tài nghiên cứu về CRM.

Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quân đội.

Đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng TMCP Quân đội

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

– Đối tượng nghiên cứu: Những vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của Ngân hàng TMCP Quân đội.

– Phạm vi nghiên cứu

+ Phạm vi không gian: Đề tài được thực hiện tại Ngân hàng TMCP Quân đội – PGD Sơn Trà

+ Phạm vi thời gian: nghiên cứu hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Quân đội – PGD Sơn Trà 2022-2024

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Trong quá trình nghiên cứu làm bài khóa luận có sử dụng một số phương pháp nghiên cứu như sau: Thống kê, phân tích, so sánh, tổng hợp các thông tin từ sách, báo, internet,..

Phương pháp phân tích: Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng, các yếu tố đảm bảo cho công nghệ và hệ thống CRM

Phương pháp xử lý thông tin: Các thông tin được phân loại theo những đề mục có sự logic với nhau

Phương pháp trình bày thông tin: Khóa luận được trình bày dưới nhiều hình thức bao gồm viết văn, các bản số liệu, các hình ảnh minh họa

## **5. Kết cấu khóa luận**

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Quân đội – PGD Sơn Trà

Chương 3: Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Quân đội – PGD Sơn Trà

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành báo cáo thực tập tốt nghiệp này trước tiên em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các quý thầy, cô giáo trường Đại Học Kiến Trúc Đà Nẵng.

Đặc biệt, em xin gửi đến cô Phan Thị Thu Hà – người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em hoàn thành báo cáo thực tập này lời cảm ơn sâu sắc nhất.

Em xin chân thành cảm ơn Ngân hàng TMCP Quân Đội – PGD MB Sơn Trà đã tạo điều kiện thuận lợi cho em được tìm hiểu thực tiễn trong suốt quá trình thực tập tại công ty cũng như cung cấp những số liệu thực tế để em hoàn thành tốt chuyên đề thực tập tốt nghiệp này.

Đồng thời nhà trường đã tạo cho em có cơ hội được thực tập nơi mà em yêu thích, cho em bước ra đời sống thực tế để áp dụng những kiến thức mà các thầy cô giáo đã giảng dạy. Qua công việc thực tập này em nhận ra nhiều điều mới mẻ và bổ ích trong việc kinh doanh để giúp ích cho công việc sau này của bản thân.

Vì kiến thức bản thân còn hạn chế, trong quá trình thực tập, hoàn thiện chuyên đề này em không tránh khỏi những sai sót, kính mong nhận được những ý kiến đóng góp từ cô cũng như quý công ty.

Em xin chân thành cảm ơn!

## MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC HÌNH ẢNH

DANH MỤC BẢNG

DANH MỤC VIẾT TẮT

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

1.1. Khái quát về khách hàng và giá trị khách hàng..... 1

1.1.1. Khái niệm khách hàng ..... 1

1.1.2. Phân loại khách hàng..... 2

1.1.3. Vai trò khách hàng ..... 3

1.2. Quản trị quan hệ khách hàng của ngân hàng quân đội ..... 4

1.2.1 Khái quát chung về quản trị quan hệ khách hàng ..... 4

1.2.1.1 Khái niệm của CRM ..... 4

1.2.1.2 Mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng ..... 5

1.2.1.3 Vai trò của CRM ..... 5

1.2.2 Triển khai hệ thống quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp..... 6

1.2.2.1 Xác định mục tiêu hệ thống CRM..... 6

1.2.2.2 Cấu trúc cấu thành của CRM ..... 7

1.2.2.3 Mô hình IDIC trong CRM ..... 9

1.2.2.4 Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng ..... 11

1.2.3 Nhân tố ảnh hưởng đến quan hệ khách hàng..... 13

1.2.3.1 Yếu tố bên ngoài..... 13

1.2.3.2 Yếu tố bên trong ..... 14

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ

NHÂN TẠI NGÂN HÀNG QUÂN ĐỘI – PHÒNG GIAO DỊCH SƠN TRÀ.. 16

2.1. Tổng quan về ngân hàng TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà .... 16

2.1.1 Giới thiệu về ngân hàng TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà .... 16

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển.....                                   | 16        |
| 2.1.3 Tầm nhìn và sứ mệnh .....                                               | 17        |
| 2.1.3.1 Tầm nhìn .....                                                        | 17        |
| 2.1.4 Lĩnh vực kinh doanh.....                                                | 18        |
| 2.1.5 Sơ đồ cơ cấu tổ chức.....                                               | 20        |
| 2.1.5.1 Sơ đồ tổ chức.....                                                    | 20        |
| 2.1.5.2 Chức năng .....                                                       | 20        |
| 2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh ....   | 31        |
| 2.3.1 Cơ sở vật chất.....                                                     | 31        |
| 2.3.2 Nguồn nhân lực .....                                                    | 32        |
| 2.3.3 Nguồn tài chính và tình hình kinh doanh .....                           | 34        |
| 2.4. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của ngân hàng TMCP        |           |
| Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà .....                                      | 37        |
| 2.4.1 Khách hàng và phân loại khách hàng.....                                 | 37        |
| 2.4.2 Triển khai CRM của MB Sơn Trà.....                                      | 38        |
| 2.4.2.1 Mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng của MB Sơn Trà.....              | 38        |
| 2.4.2.2 Cấu trúc thành của quản trị quan hệ khách hàng .....                  | 39        |
| 2.4.3 Mô hình IDIC .....                                                      | 45        |
| 2.4.3 Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng.....                      | 52        |
| 2.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị khách hàng cá nhân tại ngân hàng       |           |
| TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà .....                                 | 52        |
| 2.6 Đánh giá chung về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại       |           |
| TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà .....                                 | 54        |
| <b>CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ</b>                 |           |
| <b>QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN</b>                     |           |
| <b>ĐỘI – PHÒNG GIAO DỊCH SƠN TRÀ. ....</b>                                    | <b>57</b> |
| 3.1 Xu hướng phát triển của lĩnh vực ngân hàng Việt Nam và chiến lược phát    |           |
| triển kinh doanh của ngân hàng MB Sơn Trà .....                               | 57        |
| 3.1.1. Sự cần thiết phải thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại MB |           |
| Sơn Trà .....                                                                 | 57        |

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.2. Phương hướng phát triển kinh doanh của ngân hàng MB Sơn Trà trong thời gian tới. ....          | 57 |
| 3.1.3. Mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng tại MB Sơn Trà.....                                   | 58 |
| 3.2 Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng MB Sơn Trà. .... | 59 |
| 3.2.1 Xây dựng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng.....                                            | 59 |
| 3.2.2 Hoàn thiện xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng.....                                               | 61 |
| 3.2.3 Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự.....                                                        | 62 |
| KẾT LUẬN.....                                                                                         | 65 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO .....                                                                              | 66 |

## **DANH MỤC HÌNH ẢNH**

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Hình 1.1. Mô hình IDIC .....                    | 9  |
| Hình 2.1: Logo công ty.....                     | 16 |
| Hình 2.2: Hình ảnh trang chủ phần mềm CRM ..... | 39 |
| Hình 2.3: Giao diện của phần mềm CRM.....       | 40 |
| Hình 2.4: Phong cách tư vấn khách hàng.....     | 45 |

## **DANH MỤC BẢNG**

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức .....                                                                  | 20 |
| Bảng 2.2: Phân tích đối thủ cạnh tranh .....                                                         | 25 |
| Bảng 2.3: Thống kê số lượng cơ sở vật chất .....                                                     | 31 |
| Bảng 2.4: Thống kê nguồn nhân lực .....                                                              | 32 |
| Bảng 2.5: Bảng cân đối kế toán .....                                                                 | 34 |
| Bảng 2.6: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh .....                                                 | 36 |
| Bảng 2.7: Phân tích độ chênh lệch quan các năm của bảng báo cáo kết quả hoạt<br>động kinh doanh..... | 36 |
| Bảng 2.7: Mô tả công việc của các nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng<br>.....               | 43 |
| Bảng 2.8: Tỷ trọng doanh thu của các phân khúc khách hàng.....                                       | 47 |
| Bảng 2.9: Hoạt động tương tác giữa khách hàng với ngân hàng .....                                    | 50 |

DANH MỤC VIẾT TẮT

| STT | Từ viết tắt    | Viết đầy đủ                 |
|-----|----------------|-----------------------------|
| 1   | TMCP           | Thương mại cổ phần          |
| 2   | Chuyên viên UB | Giao dịch viên              |
| 3   | PGD            | Phòng giao dịch             |
| 4   | CRM            | Quản trị quan hệ khách hàng |

# **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG**

## **1.1. Khái quát về khách hàng và giá trị khách hàng**

### **1.1.1. Khái niệm khách hàng**

Để duy trì sự tồn tại và phát triển bền vững trên thị trường, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần xây dựng và mở rộng tệp khách hàng của mình. Việc thu hút và giữ chân khách hàng không chỉ phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh mà còn đòi hỏi doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ nhằm đáp ứng tốt nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Điều đặc biệt quan trọng bởi khách hàng chính là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Chính khách hàng là người trải nghiệm trực tiếp các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, do đó họ có cái nhìn rõ ràng nhất về ưu điểm và hạn chế của chúng. Việc lắng nghe khách hàng và không ngừng cải tiến sản phẩm dịch vụ để phù hợp với nhu cầu thực tế là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Do vậy, việc thu hút, duy trì và phát triển khách hàng không chỉ là chiến lược mà còn là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp có thể tồn tại trong môi trường cạnh tranh trên thị trường.

Hiểu một cách đơn giản, khách hàng là cá nhân hoặc tổ chức mà doanh nghiệp hướng đến trong hoạt động tiếp thị. Họ có thể là người trực tiếp mua và sử dụng sản phẩm, dịch vụ hoặc là người hưởng lợi từ những sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Khách hàng không chỉ mang lại doanh thu mà còn là nền tảng giúp doanh nghiệp phát triển và duy trì vị thế trên thị trường.

Nhiều doanh nhân và chuyên gia kinh tế đã đưa ra những quan điểm khác nhau về khái niệm khách hàng.

Theo định nghĩa của Wikipedia: Khách hàng là người mua hoặc có sự quan tâm một loại hàng hóa nào đó mà sự quan tâm này có thể dẫn đến hành động mua hàng.

Theo quan điểm Marketing: Khách hàng là những cá nhân hay tổ chức có điều kiện ra quyết định mua sắm. Hay khách hàng là những tập hợp có nhu cầu hiện có và tiềm năng về sản phẩm của một công ty và họ có khả năng thanh toán nhu cầu đó.

Theo Peter Ferdinand Drucker ( 1954): “khách hàng bao gồm các cá nhân, nhóm hoặc doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ mong muốn được đáp ứng nhu cầu đó”.

Theo dịch giả Hoàng Phương: “Khách hàng là bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào tham gia vào kênh phân phối hay những quyết định mà hành động của họ có thể tác động đến việc mua sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp”.

Qua đó ta có thể thấy có nhiều khái niệm về khách hàng đã được đưa ra, nhưng khách hàng có thể hiểu như sau: Khách hàng là những cá nhân hay tổ chức có nhu cầu và khả năng thanh toán khi sử dụng dịch vụ, sản phẩm của công ty để đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của mình. Họ cũng chính là người tiêu dùng cuối cùng mua hàng để phục vụ cho mục đích kinh doanh và thu về lợi nhuận cho doanh nghiệp.

### **1.1.2. Phân loại khách hàng**

Phân loại khách hàng giúp doanh nghiệp hiểu được đặc tính, tính cách riêng biệt của từng nhóm khách hàng, từ đó doanh nghiệp có thể đưa ra những phương pháp riêng để tiếp cận với khách hàng một cách hiệu quả nhất.

#### **➤ Các tiêu chí phân loại**

##### **a. Phân loại đối tượng sử dụng**

- Khách hàng tổ chức: Là những doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng dịch vụ, sản phẩm với số lượng lớn.
- Khách hàng cá nhân: Quyết định mua của khách hàng cá nhân thường ít phức tạp hơn khách hàng tổ chức. Việc mua sắm tiêu dùng chịu tác động mạnh mẽ của những yếu tố văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý.

##### **b. Phân loại theo phạm vi**

- Khách hàng bên ngoài: Là những người bên ngoài đến để mua hàng hóa hay dịch vụ của doanh nghiệp, là người mà doanh nghiệp sẽ giao dịch bằng nhiều hình thức khác nhau: gặp gỡ trực tiếp, giao dịch bằng điện thoại hoặc giao dịch trực tuyến.
- Khách hàng bên nội bộ: Là toàn thể các cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp, những con người làm việc tại doanh nghiệp và được hưởng quyền lợi từ doanh nghiệp. Ngoài nhân viên của doanh nghiệp, nhóm khách hàng này còn có bao gồm cả các bên có liên quan tới doanh nghiệp, cổ đông... có mối quan hệ mật thiết với doanh nghiệp cung cấp ra thị trường, nhờ vậy mà khách hàng bên trong là những kênh quảng cáo hiệu quả cho doanh nghiệp, họ là khách hàng bên trong là kênh quảng cáo hiệu quả cho doanh nghiệp, họ là khách hàng trung thành, là cầu nối trung gian giữa sản phẩm với khách hàng bên ngoài.

### **c. Phân loại theo bậc tiến triển**

– Nhóm khách hàng tiềm năng: là những cá nhân hoặc tổ chức có nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp nhưng chưa thực hiện giao dịch hoặc chưa trở thành khách hàng chính thức. Họ có khả năng mua hàng trong tương lai nếu được tiếp cận đúng cách, đáp ứng nhu cầu và tạo ra được niềm tin đối với doanh nghiệp.

– Nhóm khách hàng hiện có: Là những cá nhân hoặc tổ chức từng mua và đang sử dụng sản phẩm, dịch vụ doanh nghiệp. Đây là nhóm khách hàng quan trọng, đóng góp trực tiếp vào doanh thu và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

### **d. Phân loại theo mức độ trung thành của khách hàng**

– Khách hàng trung thành: Là những người đã sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp nhiều lần và có xu hướng liên tục mua hàng trong tương lai. Họ không chỉ duy trì mối quan hệ lâu dài với doanh nghiệp mà còn sẵn sàng giới thiệu sản phẩm, dịch vụ đến người khác giúp doanh nghiệp mở rộng tệp khách hàng mà không tốn quá nhiều chi phí marketing.

– Khách hàng tương đối gắn bó: Là những nhóm khách hàng có mức độ trung thành nhất định với doanh nghiệp nhưng chưa đạt đến mức trung thành tuyệt đối. Họ có thể đã sử dụng sản phẩm, dịch vụ nhiều lần có sự quan tâm nhất định đến doanh nghiệp nhưng vẫn có khả năng chuyển đổi sang sử dụng dịch vụ, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh nếu có lựa chọn tốt hơn.

– Khách hàng không trung thành: Là những khách hàng có xu hướng thay đổi thương hiệu thường xuyên, không gắn bó lâu với một doanh nghiệp cụ thể. Họ có thể mua hàng một lần hoặc không có sự yêu thích đặc biệt đối với doanh nghiệp nào.

#### **1.1.3. Vai trò khách hàng**

Hiện nay trong điều kiện kinh tế thị trường đang phát triển mạnh mẽ, khi cạnh tranh đang ngày càng trở nên phổ biến và khốc liệt thì khách hàng có vai trò hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đã khẳng định rằng khách hàng chính là tài sản quan trọng nhất đối với họ. Sản phẩm dịch vụ sản xuất ra, kinh doanh trên thị trường phải có người tiêu thụ. Nếu không có khách hàng thì sản phẩm dịch sẽ không tiêu thụ được, dẫn đến doanh nghiệp sẽ bị phá sản.

Trên thị trường, mọi sản phẩm dịch vụ đều có nhiều nhà cung cấp, sản phẩm thay thế cũng đa dạng. Chính điều này đem lại quyền lựa chọn cho khách hàng. Doanh nghiệp nào cung cấp sản phẩm phù hợp nhất, có chính sách chăm sóc tốt nhất thì được khách hàng lựa chọn. Nếu khách hàng không hài lòng với sản phẩm hay dịch vụ của một doanh nghiệp, thì họ sẵn sàng tìm đến một doanh nghiệp khác. Như vậy, nếu không tiêu thụ được sản phẩm, sẽ dẫn đến tình trạng doanh nghiệp bị thất thu, thậm chí là doanh nghiệp không được chấp nhận trên thị trường.

Doanh nghiệp tồn tại nhờ vào việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ trên thị trường và họ không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc cạnh tranh giành khách hàng, sự sống còn của doanh nghiệp phụ thuộc vào khách hàng. Khách hàng có vai trò là người tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ là người đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. việc quyết định sản xuất ra cái gì, mẫu mã, chất lượng ra sao, số lượng, giá cả bao nhiêu,.. những vấn đề của doanh nghiệp không tự quyết định đầu tư, xây dựng quy mô sản xuất, kinh doanh cho phù hợp với khả năng của mình và đáp ứng nhu cầu của thị trường.

## **1.2. Quản trị quan hệ khách hàng của ngân hàng quân đội**

### **1.2.1 Khái quát chung về quản trị quan hệ khách hàng**

#### **1.2.1.1 Khái niệm của CRM**

Quản trị quan hệ khách hàng (CRM – Customer Relationship Management) xuất hiện cùng với khái niệm marketing từ đầu những năm 1990 và nhanh chóng trở thành một nghiệp vụ quan trọng trong kinh doanh, đặc biệt khi các ứng dụng công nghệ thông tin giúp tăng cường tốc độ, hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng.

CRM là tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp liên quan đến khách hàng nhằm nhận ra khách hàng tiềm năng, biến họ thành khách hàng thực sự, xây dựng, duy trì, củng cố và phát triển mối quan hệ với những khách hàng này (theo nguyên tắc: giành được khách hàng đã khó, giữ được khách hàng còn khó hơn nhiều lần). Trên góc độ tác nghiệp, CRM cũng được hiểu là một hệ thống tổng hợp nhiều kỹ thuật từ nghiên cứu khách hàng, phân tích hành vi khách hàng, chia đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, định vị sản phẩm đến bán hàng, dịch vụ khách hàng.

CRM là chiến lược kinh doanh hướng tới việc lựa chọn và quản lý khách hàng nhằm tối ưu hóa giá trị dài hạn. CRM là sự vận dụng triết lý và văn hóa kinh doanh hướng tới khách hàng để triển khai các hoạt động marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng hiệu quả (Nguồn: Turban, Ecommerce 2006, tr. 549)

Do đó CRM là một chiến lược kinh doanh quan trọng giúp doanh nghiệp thu hút, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Nhờ sự hỗ trợ của công nghệ CRM tối ưu hóa các hoạt động marketing, bán hàng và dịch vụ, nâng cao hiệu quả kinh doanh và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

#### **1.2.1.2 Mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng**

Doanh nghiệp sẽ không thể phát triển bền vững nếu không tập trung vào khách hàng của mình. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, việc liên tục đổi mới, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ là điều cần thiết. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần theo dõi sát sao khách hàng để nhanh chóng nắm bắt xu hướng thị trường và điều chỉnh chiến lược phù hợp.

Việc áp dụng CRM giúp doanh nghiệp cung cấp thông tin về sản phẩm, dịch vụ ưu đãi và chương trình chăm sóc khách hàng một cách cá nhân hóa theo từng nhu cầu cụ thể. Mục tiêu chính của quản trị quan hệ khách hàng là tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng, nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ phận hỗ trợ, giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn và đơn giản hóa quy trình bán hàng. Ngoài ra, quan hệ khách hàng còn hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng, gia tăng sự trung thành của khách hàng hiện có, củng cố vị thế cạnh tranh và quan trọng nhất thúc đẩy doanh thu, lợi nhuận.

#### **1.2.1.3 Vai trò của CRM**

- **Đối với khách hàng**

CRM góp phần thúc đẩy mối quan hệ lâu dài giữa khách hàng và doanh nghiệp, giúp khách hàng hiểu rõ hơn về doanh nghiệp, được phục vụ chu đáo hơn, khách hàng cảm thấy được quan tâm từ những điều rất nhỏ như: ngày sinh, sở thích, nhu cầu,...

- **Đối với doanh nghiệp**

CRM giúp doanh nghiệp quản lý hệ thống dữ liệu và thông tin khách hàng nhờ vào việc nó có thể xuyên chuỗi các thông tin khách hàng và lưu giữ nó trong một ngân hàng dữ liệu. Điều này trở nên càng quan trọng khi doanh nghiệp càng phát triển, mở rộng phạm vi kinh doanh quy mô khách hàng, khi sự phân mảnh thị trường ngày càng

trở nên mạnh mẽ và nhu cầu khách hàng hướng tới sự cá biệt hóa.

CRM giúp doanh nghiệp rút ngắn thời gian trong việc thực hiện tương tác với khách hàng dễ dàng đáp ứng các dịch vụ sản phẩm, hỗ trợ thông tin cho khách hàng về sản phẩm dịch vụ các chính sách của doanh nghiệp, giải quyết các vấn đề của khách hàng. Giúp doanh nghiệp quảng bá sản phẩm, thương hiệu nhanh chóng dễ dàng và tiết kiệm chi phí. CRM là một công cụ hỗ trợ doanh nghiệp quản lý nhân viên một cách hiệu quả nhất, tập trung nhất.

- **Đối với nhà quản lý**

CRM cung cấp cho nhà quản lý nhiều công cụ hỗ trợ đắc lực như: giúp thống kê, phân tích và đánh giá tình hình kinh doanh nhanh nhất. Giúp doanh nghiệp so sánh tình hình kinh doanh từ quá khứ, hiện tại và dự đoán tương lai. Doanh nghiệp dễ dàng phát hiện những rủi ro khó khăn, rủi ro tiềm ẩn để kịp thời đưa ra các giải pháp thích hợp. CRM giúp doanh nghiệp đánh giá tình hình kinh doanh và hiệu quả công việc của từng nhân viên.

- **Đối với nhân viên**

CRM cho phép nhân viên quản lý thời gian và công việc hiệu quả, đồng thời giúp nhân viên quản lý và nắm rõ thông tin của từng khách hàng để có thể liên lạc và chăm sóc khách hàng kịp thời tạo uy tín cho khách hàng và giữ chân khách hàng.

### **1.2.2 Triển khai hệ thống quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp**

#### **1.2.2.1 Xác định mục tiêu hệ thống CRM**

- **Nâng cao chất lượng tư vấn và chăm sóc khách hàng**

Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng là công cụ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc quản lý thông tin khách hàng và nhu cầu của họ trên một nền tảng tập trung. Nhờ đó, quá trình tư vấn và chăm sóc khách hàng trở nên hiệu quả hơn, giúp doanh nghiệp thuyết phục khách hàng mua sản phẩm một cách dễ dàng. Khi được triển khai đúng cách, hệ thống quản trị quan hệ khách hàng không chỉ giúp doanh nghiệp xây dựng các chính sách chăm sóc khách hàng tối ưu mà còn tạo dựng mối quan hệ thân thiết với khách hàng, góp phần gia tăng sự tin tưởng và lòng trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp.

- **Đánh giá tiềm năng khách hàng**

Việc hệ thống quản trị quan hệ khách hàng giúp doanh nghiệp phân loại và đánh giá khách hàng dựa trên hệ thống tiêu chí rõ ràng, từ đó xác định được mức độ

tiềm năng của từng nhóm khách hàng. Thông qua các câu hỏi và thang điểm chấm khách hàng, doanh nghiệp có thể đưa ra các chương trình tiếp cận và chăm sóc phù hợp, tối ưu hóa chiến lược kinh doanh.

- **Tăng doanh thu từ khách hàng**

Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng cho phép doanh nghiệp tìm kiếm và phân loại khách hàng dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau. Điều này giúp doanh nghiệp hiểu rõ đặc tính của từng nhóm khách hàng để đưa ra các chương trình chăm sóc phù hợp, đặc biệt là với những khách hàng vip hoặc có tiềm năng lớn. Bên cạnh đó, hệ thống CRM còn tích hợp các công cụ như SMS, Email để duy trì liên lạc với khách hàng thường xuyên, góp phần nâng cao doanh thu nhờ sự kết nối bền chặt với khách hàng.

- **Giảm tải công việc cho nhân viên và xử lý quy trình nhanh chóng**

Hệ thống CRM giúp tự động hóa nhiều quy trình trong nghiệp, từ quản lý tài chính, giao dịch, báo cáo, thống kê đến lập kế hoạch chăm sóc khách hàng. Nhờ đó, nhân viên bán hàng có thể tập trung vào các công việc quan trọng thay vì xử lý những nghiệp vụ được lặp đi lặp lại. Điều này không chỉ giúp giảm áp lực công việc mà còn nâng cao hiệu suất, tối ưu hóa thời gian và giúp quy trình làm việc trở nên thuận tiện, nhanh chóng hơn.

#### **1.2.2.2 Cấu trúc cấu thành của CRM**

##### **a. Công nghệ**

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học – công nghệ, đặc biệt là Internet, đã giúp hệ thống CRM ngày càng tối ưu và vận hành nhanh chóng hơn. Doanh nghiệp có thể mở rộng hoạt động kinh doanh trên phạm vi toàn cầu, trong khi khách hàng chỉ cần cú nhấp chuột để mua sắm. Tuy nhiên, việc mua hàng trực tuyến lại thiếu đi sự tương tác trực tiếp như nụ cười thân thiện hay cái bắt tay ấm áp từ người bán. Vì vậy, những người hoạt động trong lĩnh vực CRM cần tìm cách mang lại trải nghiệm gần gũi và cá nhân hóa hơn, chẳng hạn như phản hồi email nhanh chóng hoặc cung cấp hỗ trợ qua điện thoại để khách hàng có thể liên hệ khi cần.

Ứng dụng công nghệ trong CRM được thể hiện qua nhiều công cụ như tổng đài tự động, tiếp thị tự động, Internet Banking, website,..Điều này giúp khách hàng dễ dàng kết nối với doanh nghiệp và nhận được sự hỗ trợ ngay khi cần. Một trang web hoặc tổng đài chuyên nghiệp sẽ đảm bảo khách hàng luôn được phục vụ kịp thời, từ đó nâng cao trải nghiệm, gia tăng lòng trung thành và tối ưu hóa giá trị của khách hàng.

Công nghệ đóng vai trò cầu nối giữa bộ phận bán hàng và bộ phận hỗ trợ, góp phần nâng cao hiệu quả quá trình tương tác và giao dịch với khách hàng.

### **b. Con người**

Yếu tố con người đóng vai trò then chốt trong quản trị quan hệ khách hàng, trong đó nhà quản lý giữ vị trí quan trọng trong việc khởi tạo và kết nối các mắt xích trong chuỗi quản trị quan hệ khách hàng. Nhân viên là người trực tiếp tương tác với khách hàng, thực hiện giao dịch, cập nhật thông tin và tận dụng dữ liệu đó nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng. Chính họ là bộ mặt của doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng và sự tin tưởng của khách hàng. Khi khách hàng cảm thấy hài lòng, họ sẽ ít nhạy cảm hơn về giá cả.

Trong một tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm, mỗi nhân viên cần hiểu rõ vai trò của mình và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để tối ưu hiệu quả kinh doanh, đặc biệt là trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng. Họ không chỉ am hiểu về thị trường mà còn có khả năng thấu hiểu nhu cầu, mong muốn của khách hàng. Quan trọng hơn, nhân viên cần tạo dựng được sự tin tưởng và tôn trọng từ phía khách hàng, qua đó nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng giá trị cho doanh nghiệp.

Để đạt được những điều này, tổ chức cần xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng, biết cách giữ chân những nhân viên có năng lực và tinh thần hướng đến khách hàng. Điều này đòi hỏi sự ghi nhận, khen thưởng xứng đáng đối với những đóng góp của nhân viên. Bởi lẽ, khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ có động lực mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng, góp phần duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng lâu dài.

### **c. Quy trình**

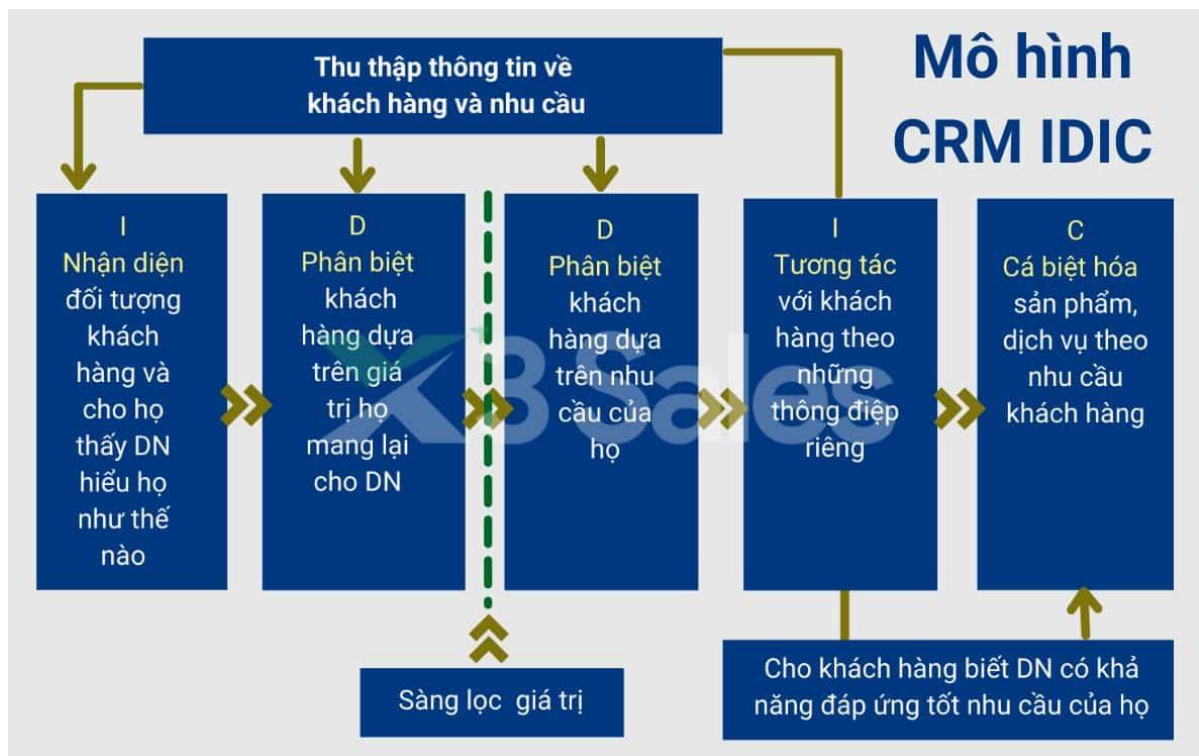
Mỗi doanh nghiệp hoạt động như một hệ thống, trong đó các bộ phận chức năng cần có sự phối hợp chặt chẽ để vận hành hiệu quả. Thành công của hệ thống CRM phụ thuộc đáng kể vào cách doanh nghiệp tổ chức, quản lý đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về CRM, cũng như khả năng xây dựng, thực thi chiến lược và kế hoạch đội ngũ quản lý.

Do đó, việc tối ưu hóa quy trình vận hành và quản lý không chỉ giúp hệ thống CRM hoạt động hiệu quả hơn mà còn tạo điều kiện đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Khi quy trình được hoàn thiện chất lượng dịch vụ, nâng cao trải nghiệm hiệu quả khách hàng, từ đó tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh

trên thị trường.

### 1.2.2.3 Mô hình IDIC trong CRM

Hình 1.1. Mô hình IDIC



Mô hình IDIC được xây dựng với mục đích đánh giá sự mong đợi của khách hàng cùng những giá trị gia tăng mà họ mang đến cho doanh nghiệp. Mô hình IDIC được xem như là một chuẩn mực giúp xác định nhu cầu của khách hàng để doanh nghiệp dễ dàng các phương thức tiếp cận hiệu quả. Với mô hình này, doanh nghiệp thực hiện các bước sau để có thể xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng:

#### a. Nhận diện khách hàng

Điều thứ nhất của mô hình IDIC trong hệ thống CRM là nhận diện khách hàng. Để nhận diện khách hàng, doanh nghiệp có thể sử dụng các dữ liệu hiện có hoặc thu thập được như thông tin về tên khách hàng, địa chỉ, số điện thoại, email, giao dịch mua hàng... doanh nghiệp sẽ nhận diện khách hàng một cách dễ dàng. Càng hiểu rõ khách hàng, doanh nghiệp càng biết cách mang đến giá trị phù hợp và làm hài lòng họ.

#### b. Phân biệt khách hàng

Điều thứ hai mỗi khách hàng có những nhu cầu và yêu cầu riêng. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải biết: mỗi khách hàng có giá trị khác nhau. Có thể phân biệt khách

hàng theo giá trị hoặc phân biệt khách hàng theo nhu cầu. biết được sự khác nhau của khách hàng cho phép doanh nghiệp tập trung các nguồn lực vào khách hàng nào mang lại giá trị nhiều nhất, đưa ra các chiến lược cho khách hàng cụ thể hoàn chỉnh nhằm thỏa mãn nhu cầu khác nhau của khách hàng.

Sau khi nhận diện được khách hàng, doanh nghiệp cần phân loại họ dựa theo hai yếu tố là giá trị và nhu cầu.

- Giá trị: Xác định nhóm khách hàng tạo ra các giá trị về doanh thu, doanh số và mức độ lan tỏa cho thương hiệu ở hiện tại và tương lai.

- Nhu cầu: mỗi khách hàng đều có những nhu cầu khác nhau, cần xác định chính xác nhu cầu của từng cá nhân hoặc nhóm khách hàng.

### **c. Tương tác với khách hàng**

Điều thứ ba của mô hình IDIC trong CRM chính là tương tác với khách hàng. Một trong những yếu tố quan trọng trong hoạt động kinh doanh chính là sự tương tác giữa doanh nghiệp với khách hàng. Đây không chỉ đơn thuần là việc trao đổi thông tin mà còn bao gồm thu thập phản hồi để cải thiện sản phẩm, dịch vụ. Mỗi khách hàng có thể sở thích khác nhau về kênh giao tiếp như email, điện thoại, website, gặp trực tiếp hoặc qua các hệ thống hỗ trợ như tổng đài, phần mềm quản lý bán hàng và dịch vụ trực tuyến. Doanh nghiệp có thể áp dụng các kế hoạch CRM để tương tác với khách hàng tiềm năng để thu thập dữ liệu, hành vi và thông tin về họ. Việc này giúp doanh nghiệp có cái nhìn tổng quan và cập nhật về khách hàng, từ đó tạo dựng mối qua hệ mạnh mẽ hơn.

### **d. Cá nhân hóa từng khách hàng**

Điều cuối cùng của mô hình IDIC trong CRM là sự cá nhân hóa từng khách hàng. Để cá biệt hóa, doanh nghiệp linh hoạt điều chỉnh các phương thức tiếp cận và tương tác với khách hàng dựa trên những thông tin đã được thu thập về khách hàng. Cung cấp giá trị chính xác và phục vụ theo cách phù hợp với từng khách hàng sẽ tạo ra trải nghiệm tốt và gắn kết hơn.

Cá nhân hóa trong mô hình IDIC còn được hiểu là việc doanh nghiệp cá nhân hóa trải nghiệm của từng khách hàng. Cụ thể, dựa trên sự hiểu biết của doanh nghiệp về khách hàng, doanh nghiệp có thể tùy chỉnh việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ nhằm đáp ứng chính xác nhất mong muốn và nhu cầu của khách hàng.

Cung cấp trải nghiệm được cá nhân hóa là một trong những cách hiệu quả nhất

doanh nghiệp chúng tỏ mình thực sự quan tâm đến khách hàng. Bằng liên tục trả lời phản hồi, giảm thiểu các vấn đề khó khăn và tinh chỉnh hành trình của khách hàng cho từng phân khúc, doanh nghiệp có thể bắt kịp nhu cầu luôn thay đổi của thị trường.

#### **1.2.2.4 Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng**

Nội dung hoạt động đánh giá CRM: “Việc xây dựng, vận hành các kế hoạch, hoạt động trong hệ thống quản trị quan hệ khách hàng ở mỗi doanh nghiệp thường khác nhau. Do đó, khi áp dụng hệ thống CRM là phải đánh giá được mô hình, chiến lược CRM nào thích hợp với doanh nghiệp. Không có chiến lược và mô hình CRM nào có thể áp dụng chung cho mọi doanh nghiệp vì mỗi doanh nghiệp có tập khách hàng không giống nhau, mục tiêu kinh doanh và vô số các yếu tố đặc thù khác nhau. Việc xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng không phải là việc làm một sớm một chiều nên không thể mang lại hiệu quả ngay tức thì, đó là quá trình bền bỉ ngày qua ngày. Vì vậy, việc kiểm tra đánh giá quản trị mối quan hệ khách hàng của doanh nghiệp sau một thời gian triển khai việc làm cần thiết. Hoạt động đánh giá và điều chỉnh cần phải thực hiện cho tất cả các công việc và các giai đoạn của quy trình CRM. Dưới đây là một số hoạt động và công việc cần đánh giá”.

Đánh giá việc xây dựng cơ sở dữ liệu chung về khách hàng: Cơ sở dữ liệu khách hàng là căn cứ cho các quyết định kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đều sử dụng nhiều phương pháp để thu thập thông tin về khách hàng như: : điều tra trực tiếp, điều tra qua website, qua email, qua điện thoại,...Doanh nghiệp cần phải xây dựng cơ sở dữ liệu chung về khách hàng và phải coi cơ sở dữ liệu khách hàng là tài sản quan trọng của doanh nghiệp. Nhưng các nhà quản trị cần đánh giá tính phù hợp và mức độ đáp ứng cho cơ sở dữ liệu khách hàng đã được xây dựng. Một số cơ sở dữ liệu khách hàng không đủ thông tin cần thiết hoặc chậm được cập nhật và điều này ảnh hưởng đến giá trị của hệ thống dữ liệu. Vấn đề quản lý hồ sơ khách hàng cũng cần được đánh giá để đảm bảo tính bảo mật.

Đánh giá việc phân tích các dữ liệu khách hàng: “Các doanh nghiệp cần đánh giá xem những phương pháp và mô hình dùng để phân tích thống kê các dữ liệu về khách hàng có phù hợp và đáp ứng yêu cầu về thông tin cho các cấp quản trị làm quyết định không? Các dữ liệu của hệ thống có được phân tích khoa học và được trình bày rõ ràng không? Trước mỗi quyết định kinh doanh, các nhà quản trị doanh nghiệp bao giờ cũng cần được cung cấp đầy đủ các thông tin về khách hàng làm cơ sở. Nhìn chung, có

nhiều phương pháp và công cụ để phân tích dữ liệu về khách hàng, từng doanh nghiệp phải đánh giá xem những phương pháp và công cụ đó được sử dụng như bản chất của nó không? Dữ liệu về khách hàng cần đánh giá về mức độ đầy đủ, chi tiết và cập nhật”.

Đánh giá lựa chọn khách hàng mục tiêu để tập trung khai thác: “Nhà quản trị CRM cần đánh giá hoạt động phân đoạn thị trường và lựa chọn khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp có đảm bảo chính xác và tin cậy không? Doanh nghiệp cần đánh giá các tiêu thức dùng để phân đoạn thị trường có phù hợp không? Doanh nghiệp thường phải phân tích quy mô, cơ cấu và sự vận động của từng nhóm khách hàng, điều kiện kinh doanh trên từng nhóm khách hàng đó có thuận lợi hay khó khăn và nguồn lực của doanh nghiệp có cho phép khai thác nhóm khách hàng đó không. Để lựa chọn được các đoạn thị trường mục tiêu hay khách hàng mục tiêu quan trọng như nhóm khách hàng có tỷ lệ sinh lời cao, nhóm khách hàng trung thành,... để tập trung nỗ lực của doanh nghiệp trong khai thác, doanh nghiệp cũng cần tìm hiểu thông tin bổ sung từ những nguồn dữ liệu khác nhau thông tin về thị trường, về đối thủ cạnh tranh,... Nếu lựa chọn các nhóm khách hàng mục tiêu không chính xác có thể doanh nghiệp không tập trung được nỗ lực phục vụ nhóm khách hàng quan trọng này, khi đó doanh nghiệp không thể hiện được thế mạnh cạnh tranh”.

Đánh giá các biện pháp xây dựng và duy trì quan hệ lâu dài với khách hàng: “Cần đánh giá các chính sách và biện pháp quản trị quan hệ khách hàng mà doanh nghiệp đã xây dựng và thực hiện để tạo lập quan hệ lâu dài với khách hàng. Các đánh giá tập trung vào xem xét các chính sách và biện pháp có nhằm đúng khách hàng mục tiêu không, mức độ đáp ứng những yêu cầu và mong muốn của khách hàng có cao hơn đối thủ cạnh tranh không, khi thực hiện có giải quyết được những mâu thuẫn và xung đột với khách hàng không. Hơn nữa, các đánh giá cần được thực hiện cho các yếu tố chi phối đến kết quả của hoạt động CRM như đánh giá nguồn nhân lực hay chương trình phần mềm có đáp ứng được yêu cầu đề ra. Đánh giá các biện pháp phải bao trùm toàn bộ quá trình xây dựng, duy trì và phát triển quan hệ với khách hàng bao gồm từ trước khi tiếp xúc với khách hàng, trong quá trình phục vụ khách hàng và những hoạt động chăm sóc khách hàng sau khi bán, giải quyết khiếu nại hay phản hồi của khách hàng”.

Đánh giá việc thu thập những thông tin có liên quan đến khách hàng: “Hệ thống

CRM cần được xem xét xem có dễ dàng và nhanh chóng cập nhật được những thông tin về khách hàng. Hệ thống CRM có thực hiện được việc thu nhận và xử lý những thông tin phản hồi ngay lập tức từ phía khách hàng không? Hơn nữa, CRM còn phải đảm bảo giải quyết được mâu thuẫn mong muốn ngày càng cao của khách hàng với khả năng đáp ứng của doanh nghiệp, mâu thuẫn giữa lượng thông tin cần thu thập xử lý ngày càng nhiều với khả năng ra quyết định nhanh chóng và chính xác của các nhà quản trị doanh nghiệp”.

### **1.2.3 Nhân tố ảnh hưởng đến quan hệ khách hàng**

#### **1.2.3.1 Yếu tố bên ngoài**

##### **– Yếu tố kinh tế**

Tốc độ tăng trưởng kinh tế, thu nhập bình quân đầu người, các yếu tố lạm phát,... là yếu tố thúc đẩy sức mua của người tiêu dùng, thông qua tác động gián tiếp đến nhu cầu mua sắm của khách hàng cá nhân và nhu cầu sản xuất cũng như mua sắm của khách hàng tổ chức. Sức mua của nền kinh tế tạo thành doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đồng thời cũng xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh và mức độ cạnh tranh ngày càng mạnh hơn. Việc đầu tư cho chiến lược CRM vừa là một yêu cầu thiết yếu vừa tạo điều kiện thuận lợi tăng tính cạnh tranh cũng như tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh tổ chức.

##### **– Yếu tố công nghệ**

Các chiến lược kinh doanh ngày nay chịu nhiều tác động lớn của công nghệ thông tin. Đó là một yếu tố tăng tính cạnh tranh của các doanh nghiệp. Môi trường trường kinh doanh càng phát triển có nghĩa rằng nền tảng công nghệ thông tin càng cao, thì tạo điều kiện thuận lợi cho việc ứng dụng CRM tại các doanh nghiệp thể hiện ở điểm sau:

Sự phổ biến của công nghệ thông tin giúp người sử dụng tìm kiếm, tiếp thu và thích ứng nhanh với sự thay đổi trong điều kiện kinh doanh ngày càng thay đổi.

Sự phát triển của nền công nghiệp sản xuất phần mềm, cạnh tranh giữa các công ty phần mềm có lợi cho các tổ chức sử dụng: sự ra đời các phiên bản ngày càng ưu việt hơn, giá phần mềm cũng cạnh tranh hơn, giảm bớt chi phí cho các doanh nghiệp sử dụng.

##### **– Đối thủ cạnh tranh**

Thị trường kinh doanh có thể ví như một chiến trường, nơi các doanh nghiệp

liên tục đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt. Để tồn tại và phát triển, mỗi doanh nghiệp không chỉ cần tập trung vào sản phẩm hay dịch vụ mà còn phải chú trọng đến việc quản lý quan hệ khách hàng. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các ngành có sự tham gia của nhiều doanh nghiệp cùng cung cấp dịch vụ tương tự.

Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt buộc các doanh nghiệp phải đổi mới liên tục, từ cải tiến sản phẩm, nâng cấp công nghệ cho đến đổi mới phương thức tiếp cận khách hàng. Đây chính là một thách thức lớn, đòi hỏi doanh nghiệp không ngừng sáng tạo để tạo ra lợi thế riêng biệt. Việc thấu hiểu xây dựng quan hệ bền chặt với khách hàng trở thành một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp không chỉ giữ chân khách hàng hiện tại mà còn thu hút thêm nhiều khách hàng tiềm năng. Trong cuộc đua này, việc nghiên cứu chiến lược CRM của đối thủ rất quan trọng sẽ giúp doanh nghiệp tìm ra hướng đi phù hợp, tạo sự khác biệt và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

#### **1.2.3.2 Yếu tố bên trong**

Lĩnh vực kinh doanh: khi triển khai phần mềm CRM, doanh nghiệp cần xác định lĩnh vực hoạt động, các chức năng cốt lõi và mức độ phù hợp với hệ thống. Điều này quyết định phạm vi ứng dụng và hiệu quả của CRM trong công ty. CRM đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại, bán hàng và marketing. Ngoài ra, đặc điểm của khách hàng cũng có ảnh hưởng đáng kể đến quá trình lựa chọn, thiết kế và triển khai CRM. Khách hàng có nhu cầu đặc thù và phân khúc càng rõ ràng thì việc xây dựng và khai thác hệ thống càng trở nên thuận lợi.

Văn hóa tổ chức: Là bao gồm những giá trị được đúc kết trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp và được kế thừa qua nhiều thế hệ lãnh đạo. Nó được phản ánh qua tư duy, thói quen, cách thức làm việc của các thành viên trong tổ chức. Tuy nhiên, văn hóa doanh nghiệp cũng có thể trở thành rào cản đối với việc thay đổi chiến lược và triển khai hệ thống CRM nếu không phù hợp với tư duy đổi mới.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức xác định rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của các bộ phận, các thành viên trong công ty, sự chia sẻ quyền quyết định và thông tin giữa các cấp, các bộ phận và các thành viên. Quản trị quan hệ khách hàng CRM mang tính “hướng ngoại” nghĩa là hướng đến vấn đề quản lý thông tin khách hàng, đối tác nhiều hơn là những nguồn lực bên trong doanh nghiệp. Vì vậy, để triển khai và phát triển CRM hiệu quả, doanh nghiệp cần có cơ cấu linh hoạt, thúc đẩy sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên và tạo điều kiện cho quyền quyết định được phân bổ hợp

lý, giúp tổ chức nhanh chóng thích ứng với những thay đổi từ môi trường bên ngoài.

Nguồn lực của tổ chức: CRM mang lại cho doanh nghiệp những tính năng ưu việt. Nó là sản phẩm của sự kết hợp chiến lược kinh doanh của tổ chức và công nghệ thông tin. CRM sẽ thay đổi tiến trình kinh doanh và đòi hỏi những tiền đề nhất định của doanh nghiệp ứng dụng như: yếu tố con người, yếu tố cơ sở hạ tầng.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG QUÂN ĐỘI – PHÒNG GIAO DỊCH SƠN TRÀ**

### **2.1. Tổng quan về ngân hàng TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà**

#### **2.1.1 Giới thiệu về ngân hàng TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà**

- Ngân hàng TMCP Quân Đội - Chi nhánh Nam Đà Nẵng – Phòng giao dịch Sơn Trà
- Tên viết tắt: MB Sơn Trà
- Mã số địa điểm kinh doanh: 00026
- Mã số doanh nghiệp chi nhánh chủ quản: 0100283873-025
- Người đại diện: Nguyễn Thị Thúy Hiền
- Số Hotline : 0898.912.912
- Địa chỉ: Tòa nhà 222-224 đường Ngũ Hành Sơn, Phường Mỹ An, Quận Ngũ Hành Sơn, Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam.
- Website: <https://mbbank.com.vn/>
- Logo:

**Hình 2.1: Logo công ty**



#### **2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển**

Năm 2012 thực hiện theo sự chỉ đạo của Hội đồng quản trị và Ban điều hành Ngân hàng TMCP Quân đội, MB Đà Nẵng được chia tách thành hai chi nhánh: MB Đà Nẵng và MB Nam Đà Nẵng nhằm nâng cao quản lý và mở rộng phạm vi hoạt động tại khu vực Đà Nẵng. Theo đó, MB Nam Đà Nẵng được quản lý hai phòng giao dịch, trong đó có Phòng Giao dịch MB Sơn Trà.

Phòng Giao dịch MB Sơn Trà ban đầu được đặt tại số 1081 đường Ngô Quyền, quận Sơn Trà, thành phố Đà Nẵng. Từ khi thành lập, MB Sơn Trà đã từng bước khẳng định vị thế trên địa bàn, góp phần đưa các sản phẩm và dịch vụ tài chính MB đến gần với người dân và doanh nghiệp trong khu vực.

Đến ngày 21/02/2021, Ngân hàng nhà nước Việt Nam - chi nhánh Đà Nẵng chấp thuận việc MB Sơn Trà thay đổi địa điểm. Phòng giao dịch mới tại địa điểm 222 – 224 đường Ngũ Hành Sơn, phường Mỹ An, quận Ngũ Hành Sơn, Thành phố Đà Nẵng. Việc di dời này đánh dấu một bước phát triển quan trọng, giúp nâng cao cơ sở vật chất, mở rộng quy mô hoạt động và mang đến trải nghiệm dịch vụ thuận tiện, hiện đại hơn cho khách hàng.

### **2.1.3 Tầm nhìn và sứ mệnh**

#### **2.1.3.1 Tầm nhìn**

“ Trở thành doanh nghiệp số - Tập đoàn tài chính dẫn đầu”

- Doanh nghiệp số: Trở thành ngân hàng số hàng đầu – Ngân hàng kinh doanh nền tảng – Chú trọng tạo ra các giá trị vượt trội cho khách hàng – Hấp dẫn khách hàng

- Tập đoàn tài chính dẫn đầu:

Tập đoàn tài chính dẫn đầu về khả năng phục vụ khách hàng – Trải nghiệm dịch vụ và chăm sóc khách hàng xuất sắc nhất – Nền tảng kết nối sâu rộng nhất.

Mọi khách hàng đều được phục vụ bằng các nền tảng số; 50-70% doanh thu được tạo ra từ các nền tảng.

#### **2.1.3.2 Sứ mệnh**

MB dành mọi nỗ lực gây dựng một đội ngũ nhân lực tinh thông về nghiệp vụ, tận tâm trong phục vụ nhằm mang lại cho các doanh nghiệp, các cá nhân những giải pháp tài chính – ngân hàng khôn ngoan với chi phí tối ưu và sự hài lòng mỹ mãn.

#### **2.1.3.3 Giá trị cốt lõi**

Giá trị của MB không nằm ở tài sản mà là ở những giá trị tinh thần mà mỗi thành viên MB luôn coi trọng và phát huy bao gồm 6 giá trị cơ bản: “Đoàn kết – Kỷ luật – Tận tâm” và “Thực thi – Tin cậy – Hiệu quả”

- Đoàn kết:

- Đoàn kết ở MB là thống nhất một ý chí, hướng về mục tiêu chung.

- Đoàn kết tốt nhằm xây dựng mục tiêu rõ ràng và nhất quán trong mọi hoạt động.

- Kỷ luật:

- Kỷ luật ở MB là thượng tôn pháp luật & các chuẩn mực được MB lựa chọn.

- Kỷ luật nghiêm tạo sức mạnh tập thể, hạn chế rủi ro, nâng cao đạo đức nghề nghiệp, năng suất và hiệu quả hoạt động.

- MB là tổ chức của những người kỷ luật tự nguyện.
- Tận tâm:
  - Tận tâm thấu hiểu khách hàng, chủ động, hết lòng phục vụ khách hàng.
  - Sẵn sàng cam kết và thực hiện cam kết vì khách hàng và tổ chức.
- Thực thi:
  - Thực thi ở MB là nhanh chóng – chính xác – sáng tạo – bền bỉ
  - Thực thi nhanh nhằm tiết kiệm thời gian và nguồn lực, hướng đến kết quả.
- Tin cậy:
  - Tin cậy ở MB là cam kết và thực hiện đúng cam kết
  - Tin cậy cao nhằm đạt được sự tín nhiệm của khách hàng, cổ đông
  - MB là tổ chức nhân văn tình nghĩa
- Hiệu quả:
  - Hiệu quả ở MB là tối thiểu mục tiêu đã đề ra với nguồn lực nhỏ hơn hoặc tiến bộ nhanh hơn, chất lượng tốt hơn.
  - Hiệu quả cao nhằm đem lại giá trị lớn nhất cho khách hàng, cổ đông, cộng đồng và người lao động
  - Hiệu quả là thước đo quan trọng nhất tại MB

#### **2.1.4 Lĩnh vực kinh doanh**

- **Khách hàng cá nhân**
  - Ngân hàng số: SMS Banking; app MBBank; Emb; Mua ngoại tệ tiền mặt trên App MBBank; Vay cầm cố tiền gửi tiết kiệm (Sổ quây) trên App MBBank; Vay thông minh trên App MBBank;...
  - Tiền gửi: Tiền gửi số cố định; Tiền gửi số tích lũy; Chứng chỉ tiền gửi tích lũy CDs; Tiền gửi Bình An Phú Quý;...
  - Chuyển tiền, thanh toán khách hàng cá nhân: Chuyển tiền du học; chuyển tiền ra nước ngoài qua tài khoản; Dịch vụ Quy đổi ngoại tệ tự động cho KHCN; Chuyển tiền mặt Bankplus; ...
  - Bảo hiểm nhân thọ: MBAL An Cư; Bảo hiểm Bệnh hiểm nghèo; Bảo hiểm Tai nạn; BH Tử vong và Thương tật toàn bộ vĩnh viễn; Bảo hiểm hỗ trợ viện phí và chi phí phẫu thuật;...

– Cho vay: Cho vay mua đổi nhà; Vay xây, sửa chữa và trang bị nội thất nhà ở; Cho vay SXKD ngắn hạn; Cho vay mua ô tô; Cho vay tiêu dùng có tài sản đảm bảo; Cho vay tín chấp quân nhân;...

– Dịch vụ thẻ: Thẻ MB Hi LoL; Thẻ MB Mastercard Hi Green; Thẻ tín dụng quốc tế MB Priceless World Elite Mastercard; Dịch vụ phòng chờ sân bay- Thẻ Priority Pass; Thẻ tín dụng quốc tế MB Priority; Thẻ ghi nợ quốc tế MB Visa; Thẻ VietPay MB; ...

– Dịch vụ khác: Dịch vụ thu hộ NSNN; Thanh toán giao dịch chuyển nhượng bất động sản; Gói dịch vụ Quân nhân; Giữ hộ giấy tờ; Cho thuê kết an toàn;...

#### **b. Khách hàng doanh nghiệp**

– Ngân hàng số: Thanh toán QR động trên Biz Mbbank; Giải ngân xây lắp Online trên BIZ MBBank; Chuyển ngoại tệ trong nước online; Kết nối ngân hàng điện tử dành cho KHDN của MB trên các phần mềm kế toán; ...

– Tiền gửi: Tiền gửi có kỳ hạn trả lãi cuối kỳ; Chứng chỉ tiền gửi; Tiền gửi đầu tư số trên Biz MBBank; ...

– Tín dụng và bảo lãnh: Cho vay theo món; Cho vay vốn kinh doanh trả góp; Cho vay mua ô tô phục vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; Tài trợ ngành Nhựa; ...

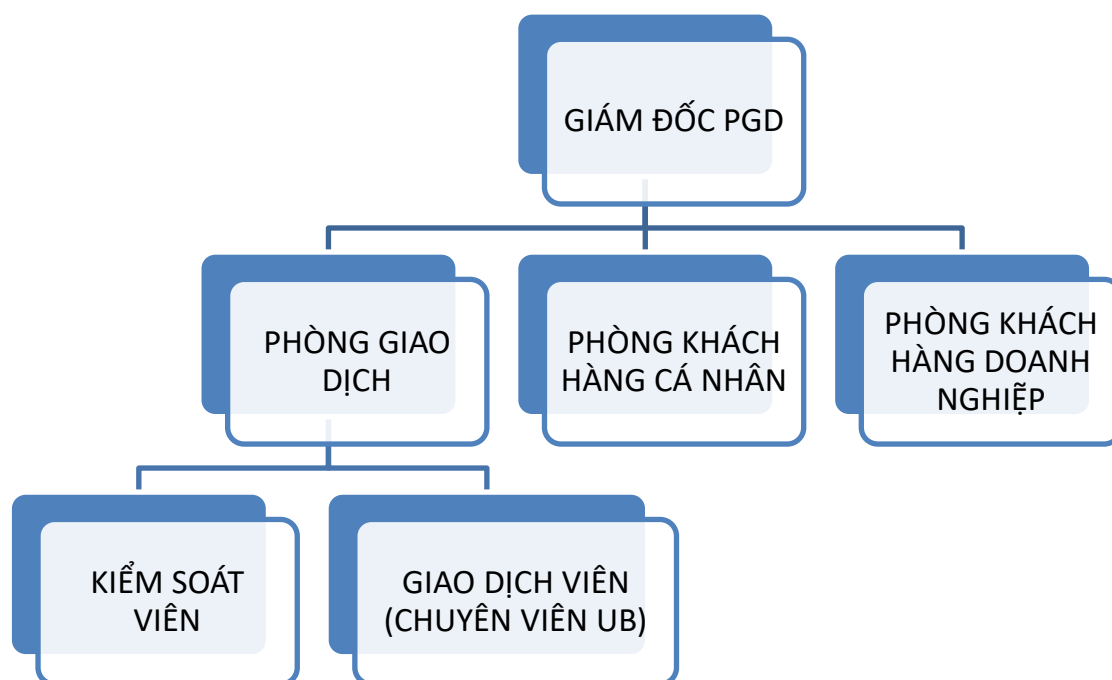
– Tài trợ thương mại: Nghiệp vụ thư tín dụng (LC) nhập khẩu; Nghiệp vụ nhờ thu nhập khẩu; Chiết khấu bộ chứng từ xuất khẩu; Tài trợ xuất khẩu trước giao hàng theo LC gốc; Nghiệp vụ thư tín dụng (LC) xuất khẩu; ...

– Tài khoản và gói tài khoản: Mở tài khoản doanh nghiệp online; Tài khoản vốn chuyên dùng; Gói giải pháp kinh doanh; Thẻ tín dụng MB Visa Commerce;...

– Dịch vụ: Dịch vụ thu tiền Bảo hiểm Xã hội; Nộp thuế điện tử với Tổng Cục Thuế; Dịch vụ trả lương qua tài khoản;...

## 2.1.5 Sơ đồ cơ cấu tổ chức

### 2.1.5.1 Sơ đồ tổ chức



**Bảng 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức**

### 2.1.5.2 Chức năng

**Giám đốc PGD:** Giám đốc là người đứng ra quản lý và lãnh đạo mọi hoạt động của Ngân hàng và chịu trách nhiệm chung về hoạt động của ngân hàng. Đồng thời trực tiếp quản lý các hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, giám đốc còn chịu trách nhiệm chỉ đạo điều hành nghiệp vụ kinh doanh nói chung và nghiệp vụ cấp tín dụng nói riêng. Cụ thể:

- Ký hợp đồng tín dụng và quyết định các biện pháp xử lý nợ, gia hạn điều chỉnh nợ quá hạn.
- Xem xét nội dung thẩm định từ phòng tín dụng, quyết định cho vay hay không tùy thuộc vào nguồn vốn hiện có của Ngân hàng tại thời điểm đó.

**Phòng giao dịch:** Phòng giao dịch với khách hàng ở Ngân hàng TMCP Quân Đội – Chi nhánh Nam Đà Nẵng – PGD Sơn Trà sẽ bao gồm kiểm soát viên và giao dịch viên thực hiện chủ yếu các hoạt động bán hàng, chủ yếu là huy động vốn, thẻ tín dụng; Chăm sóc khách hàng hiện tại và tìm kiếm khách hàng mới, trực tiếp phụ trách liên hệ tư vấn và bán những sản phẩm của ngân hàng cho các khách hàng, xử lý các khoản lãi mà khách hàng gửi tiết kiệm; Thực hiện các công việc theo chỉ định của cấp trên.

– Kiểm soát viên: là người chịu trách nhiệm kiểm soát, đảm bảo các giao dịch hằng ngày tại quầy, phê duyệt, rà soát hồ sơ chứng từ trên hệ thống phần mềm và các giao dịch thuộc hạng mức kiểm soát; Điều phối tất cả các công việc tại quầy giao dịch và đảm bảo công việc được thực hiện kịp thời, chất lượng; Điều phối tất cả các công việc tại quầy giao dịch và phải đảm bảo công việc được thực hiện kịp thời, chất lượng. Đề xuất và đưa ra ý kiến để xây dựng những phương án và phương thức giao dịch. Giải quyết các vướng mắc, tồn đọng và phát sinh có liên quan đến nghiệp vụ hoặc là thao tác mà giao dịch viên thực hiện.

– Giao dịch viên: giao dịch viên là nhân viên làm việc tại quầy giao dịch và thực hiện các nhiệm vụ giải đáp, hỗ trợ khách hàng gửi, rút tiền, chuyển tiền, mở tài khoản, VietQR, loa thanh toán,... Ngoài việc tiếp xúc với khách hàng hỗ trợ các hoạt động giao dịch thì giao dịch viên còn tư vấn bán chéo các sản phẩm bảo hiểm. Nhờ đó có thể tăng thêm doanh thu cho MB Sơn Trà. Chăm sóc khách hàng hiện tại và tìm kiếm khách hàng mới, tiềm năng.

Phòng khách hàng cá nhân: Tổ chức quản lý và thực hiện nghiệp vụ tín dụng, đối với khách hàng bao gồm các nghiệp vụ cho vay thế chấp, tín chấp, quản lý rủi ro tín dụng, cung cấp các sản phẩm dịch vụ như cho vay sản xuất kinh doanh, tín chấp quân nhân, vay mua bất động sản,... cho khách hàng cá nhân. Khai thác các dịch vụ khách hàng của khách hàng cá nhân, đề xuất và trình phê duyệt. Thực hiện bán hàng cho phân khúc khách hàng cá nhân; Tư vấn và chăm sóc khách hàng có nhu cầu cần được cấp tín dụng; Giới thiệu sản phẩm của ngân hàng trực tiếp đến khách hàng; Xác định cách thức tiến hành thu thập thông tin, chuẩn bị báo cáo, tính đúng hạn của báo cáo; Thực hiện theo đúng quy định hướng dẫn về chất lượng dịch vụ, hình ảnh thương hiệu, các quy định chung của ngân hàng, theo đúng pháp luật; Lập tờ trình cho vay và trình phê duyệt hồ sơ vay của khách hàng; Xử lý các khoản vay quá hạn mà cá nhân đang quản lý; Thực hiện các công việc khác theo sự phân công của lãnh đạo.

Phòng khách hàng doanh nghiệp: Tổ chức, quản lý và thực hiện nghiệp vụ cấp tín dụng, bảo lãnh đối với khách hàng bao gồm các nghiệp vụ cho vay, cầm cố, chiết khấu, bảo lãnh và cam kết, thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến thanh toán LC, nhờ thu theo quy định của MB, quản lý rủi ro trong kinh doanh. Cung cấp các sản phẩm dịch vụ cho khách hàng doanh nghiệp. Thực hiện công tác cấp tín dụng bảo lãnh. Thực hiện công tác kinh doanh ngoại tệ và dịch vụ thanh toán quốc tế. Thực hiện các hoạt

động tiếp thị, bán hàng và quản lý danh mục khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ do ngân hàng cung cấp, phân phối theo phân khúc khách hàng doanh nghiệp trong từng thời kỳ, chăm sóc khách hàng hiện tại, phát triển khách hàng mới, giải quyết các yêu cầu của khách hàng.

## **2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà**

### **2.2.1 Môi trường vi mô**

#### **2.2.1.1. Khách hàng**

##### **a. Khách Hàng Cá Nhân**

Khách hàng cá nhân chiếm 60% tỷ lệ trong tổng số lượng khách hàng của MB Bank, với các sản phẩm và dịch vụ phục vụ nhu cầu tài chính hàng ngày, tiết kiệm, tín dụng, và đầu tư. Khách hàng cá nhân của MB Bank có thể được phân chia thành các nhóm sau:

- **Khách hàng tiền gửi**

- **Đặc điểm:**

- + Độ tuổi: Chủ yếu từ 25-65 tuổi, nằm trong độ tuổi lao động chính thức và có thu nhập ổn định.

- + Nhu cầu: Khách hàng gửi tiền tiết kiệm thường có nhu cầu bảo toàn tài sản an toàn, sinh lời ổn định từ tiền nhàn rỗi và hưởng lợi từ lãi suất cạnh tranh.

- **Tác động đến MB:**

Nhóm khách hàng này đóng góp một phần lớn vào nguồn vốn của MB từ các Các khoản tiền gửi kỳ hạn dài giúp MB Bank hoạch định các chiến lược kinh doanh dài hạn và giảm áp lực thanh khoản ngắn hạn. Sự tin tưởng của nhóm khách hàng gửi tiết kiệm giúp củng cố hình ảnh MB Bank là một tổ chức tài chính an toàn, đáng tin cậy. Đặc biệt, những khách hàng trung thành có thể trở thành đại sứ thương hiệu tự nhiên, tạo hiệu ứng lan tỏa tích cực.

- **Khách hàng cho vay**

- **Đặc điểm:**

- + Độ tuổi: chủ yếu từ 28-55 tuổi, thuộc nhóm khách hàng đang trong độ tuổi lao động ổn định, có nhu cầu phát triển kinh tế cá nhân hoặc kinh doanh.

- + Nhu cầu: Khách hàng có nhu cầu vay vốn để phục vụ mục đích tiêu dùng cá nhân (mua nhà, xe, sửa chữa nhà cửa, du học,..) hoặc sản xuất – kinh doanh (vốn lưu

động, đầu tư tài sản cố định...). Họ thường quan tâm đến mức lãi suất vay, kỳ hạn linh hoạt và thời gian giải ngân nhanh.

– **Tác động đến MB:**

Nhóm khách hàng vay vốn là một trong những nguồn tạo ra lợi nhuận chủ lực cho MB thông qua thu nhập từ lãi vay. Việc phục vụ tốt nhóm khách hàng này không chỉ góp phần tăng doanh thu, mà còn nâng cao khả năng cạnh tranh của MB trên thị trường tài chính – ngân hàng.

Ngoài ra, khách hàng vay vốn ổn định và có lịch sử tín dụng tốt cũng góp phần củng cố hình ảnh MB là ngân hàng linh hoạt, hỗ trợ tài chính kịp thời và đáng tin cậy. Sự gắn bó lâu dài của nhóm này còn giúp MB phát triển thêm các dịch vụ bổ trợ như bảo hiểm, tư vấn đầu tư hay mở rộng sản phẩm tài chính cá nhân.

**b. Khách hàng cao cấp (Priority)**

Khách hàng cao cấp là một phân khúc quan trọng của MB Bank, góp phần đáng kể vào doanh thu và hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Đây là nhóm khách hàng có thu nhập cao, thường yêu cầu các sản phẩm và dịch vụ tài chính chuyên biệt, cùng sự chăm sóc đặc quyền. MB Bank không chỉ cung cấp các sản phẩm tài chính cao cấp mà còn mang đến các trải nghiệm dịch vụ đặc biệt, đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhóm khách hàng này.

– **Đặc Điểm Của Khách Hàng Cao Cấp Của MB Bank**

Khách hàng cao cấp của MB Bank là những cá nhân có thu nhập cao, chủ yếu là các giám đốc điều hành, chủ doanh nghiệp, và các nhân vật có địa vị trong xã hội.

Độ tuổi: Từ 35-55 tuổi, nhóm khách hàng này có nhu cầu sử dụng các dịch vụ ngân hàng cao cấp.

Nhu cầu: Các sản phẩm tài chính cao cấp như quản lý tài sản, đầu tư chứng khoán, trái phiếu, các dịch vụ thẻ tín dụng hạng cao và tư vấn tài chính chuyên biệt.

Theo báo cáo tài chính của MB Bank, nhóm khách hàng cao cấp chiếm khoảng 15-20% doanh thu ngân hàng từ các dịch vụ tài chính cao cấp.

– **Cá nhân có thu nhập cao:**

Các doanh nhân, giám đốc điều hành, hoặc chuyên gia trong các lĩnh vực có thu nhập cao.

Chủ doanh nghiệp vừa và lớn.

– **Nhà đầu tư tài chính:**Các cá nhân sở hữu tài sản lớn và có nhu cầu đầu tư tài chính, chẳng hạn như đầu tư chứng khoán, trái phiếu, hoặc bất động sản.

– **Khách hàng sử dụng dịch vụ cao cấp:**

Những người có nhu cầu vay vốn lớn, sử dụng thẻ tín dụng hạng Platinum hoặc Signature.

Khách hàng muốn được tư vấn tài chính và quản lý tài sản cá nhân.

– **Điều Kiện Trở Thành Khách Hàng Cao Cấp Của MB Bank**

MB Bank có những tiêu chí cụ thể để xác định khách hàng cao cấp, nhằm đảm bảo ngân hàng tập trung cung cấp dịch vụ tốt nhất cho nhóm khách hàng tiềm năng này:

+ **Tài Sản Ròng:**

Khách hàng phải có số dư tiền gửi tiết kiệm, tài khoản thanh toán, hoặc đầu tư tài chính tại MB Bank từ 500 triệu đồng trở lên.

Với các dịch vụ cao cấp hơn, như MB Private Banking, mức tài sản ròng có thể yêu cầu lên đến 5 tỷ đồng trở lên.

+ **Thu Nhập Cá Nhân:**

Khách hàng có thu nhập hàng tháng từ 50 triệu đồng trở lên, hoặc thu nhập hàng năm từ 600 triệu đồng trở lên.

Đối với khách hàng sử dụng các sản phẩm vay tín dụng lớn, điều kiện này có thể áp dụng linh hoạt.

+ **Sử Dụng Sản Phẩm Cao Cấp:**

Khách hàng sở hữu thẻ tín dụng hạng cao cấp như MB Visa Signature hoặc MB Priority.

Khách hàng thường xuyên sử dụng các sản phẩm như vay đầu tư, bảo lãnh tài chính, hoặc bảo hiểm nhân thọ cao cấp.

– **Lịch Sử Giao Dịch:**Khách hàng có lịch sử giao dịch tài chính tích cực với MB, bao gồm thanh toán quốc tế, quản lý tài khoản, và đầu tư.

– **Tác động đến MB:**

Nhóm khách hàng này yêu cầu MB cung cấp các dịch vụ tài chính chuyên biệt và ưu tiên, bao gồm các gói thẻ tín dụng cao cấp, đầu tư và tư vấn tài chính cá nhân hóa.

Chiến lược phù hợp: MB cần tăng cường dịch vụ tư vấn tài chính và các gói sản phẩm tài chính cao cấp như quản lý tài sản và các dịch vụ đầu tư để phục vụ tốt hơn nhóm khách hàng VIP này.

### **c. Khách Hàng Doanh Nghiệp**

#### **– Đặc điểm:**

Các doanh nghiệp này có quy mô nhỏ đến trung bình, thường hoạt động trong các ngành sản xuất, thương mại, dịch vụ. Họ thường có nhu cầu vay vốn ngắn hạn, vay đầu tư, và các dịch vụ tài chính khác để duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh.

Nhu cầu: Vay vốn lưu động, vay đầu tư, bảo lãnh tín dụng, thanh toán quốc tế và các dịch vụ tài chính hỗ trợ doanh nghiệp.

Số liệu: Theo thống kê từ MB, nhóm khách hàng SME chiếm khoảng 45% tổng số lượng doanh nghiệp tại MB Bank.

#### **– Tác động đến MB Bank:**

MB Bank cần cung cấp các sản phẩm tín dụng và tài chính phù hợp với nhu cầu tài chính ngắn hạn và dài hạn của các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Chiến lược phù hợp: MB có thể phát triển các gói vay vốn linh hoạt, tài trợ xuất nhập khẩu, và các dịch vụ ngân hàng điện tử phục vụ cho các doanh nghiệp SME.

#### **– Ví dụ các doanh nghiệp:**

Công ty TNHH Sản Xuất & Thương Mại Hùng Hậu: Chuyên sản xuất và phân phối sản phẩm thực phẩm tại Đà Nẵng.

Công ty TNHH Thương Mại & Du Lịch Việt Hùng: Một trong những công ty du lịch địa phương cung cấp dịch vụ tour trong và ngoài nước.

Công ty CP Công Nghệ Xanh Đà Nẵng: Hoạt động trong lĩnh vực xử lý môi trường và cung cấp các giải pháp năng lượng tái tạo.

### **2.2.1.2 Đối thủ cạnh tranh**

**Bảng 2.2: Phân tích đối thủ cạnh tranh**

|             | Điểm mạnh                                                                                                                                                                           | Điểm yếu                                                                                                                                                  |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vietcombank | <ul style="list-style-type: none"><li>– Vietcombank là ngân hàng top đầu, được người tiêu dùng tin tưởng cao về độ an toàn và ổn định.</li><li>– Luôn nằm trong nhóm ngân</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Phí dịch vụ cao là rào cản với khách hàng đại chúng, dễ mất khách vào tay các ngân hàng có chi phí thấp</li></ul> |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <p>hàng có tỷ suất lợi nhuận cao, quản lý rủi ro tốt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cung cấp đầy đủ từ bán lẻ, doanh nghiệp đến đầu tư.</li> <li>– Có tệp khách hàng doanh nghiệp lớn tạo doanh thu lớn, mang lại sức cạnh tranh mạnh</li> <li>– Ứng dụng ngân hàng số hiện đại, nhiều tính năng tự động</li> <li>– Đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Một số dịch vụ ( vay, mở thẻ tín dụng, ...) các thủ tục còn rườm rà.</li> <li>– Dù có nền tảng công nghệ tốt nhưng tốc độ triển khai các tiện ích số hóa chưa đột phá.</li> </ul>                                                                               |
| Vietinbank | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Là một trong ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam</li> <li>– Liên kết nhiều dịch vụ từ thanh toán, bảo lãnh, tín dụng,..</li> <li>– Là đối tác chiến lược của nhiều tổ chức tài chính nước ngoài, thuận lợi trong giao dịch nước ngoài.</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Công nghệ ngân hàng số còn ở mức trung bình, chưa tạo trải nghiệm số hóa mạnh mẽ cho người dùng.</li> <li>– Quy trình dịch vụ còn mang tính hành chính, thiếu sự linh hoạt.</li> <li>– Lợi nhuận, doanh thu chưa vượt trội so với các ngân hàng khác</li> </ul> |
| Agribank   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Là ngân hàng có độ phủ toàn quốc, đặc biệt là nông thôn, vùng sâu vùng xa</li> <li>– Hỗ trợ nông nghiệp tốt</li> <li>– Lãi suất cho vay ưu đãi thấp</li> </ul>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ứng dụng, trải nghiệm số còn bị lỗi nhiều.</li> <li>– Do đặc thù tổ chức nhà nước nên hệ thống quản lý công kênh</li> <li>– Chất lượng dịch vụ khách hàng chưa tốt, thường bị đánh giá về thái độ phục vụ.</li> </ul>                                           |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

Trong bối cảnh thị trường tài chính – ngân hàng Việt Nam ngày càng cạnh tranh gay gắt, việc phân tích điểm mạnh và điểm yếu của các ngân hàng thương mại lớn là cơ sở quan trọng nhằm đánh giá năng lực cạnh tranh cũng như định hướng phát triển trong tương lai. Dưới đây là những phân tích của 3 ngân hàng; Vietcombank, Vietinbank, Agribank, qua đó làm rõ các yếu tố tác động đến hoạt động kinh doanh của từng ngân hàng.

- **Vietcombank**

- Điểm mạnh

Vietcombank nhiều năm liền lọt top 1000 ngân hàng lớn nhất thế giới do The Banker bình chọn. Vietcombank hiện đang giữ vị thế là một trong những ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam, được đông đảo khách hàng tin tưởng về độ an toàn và sự ổn định trong hoạt động tài chính.

Ngân hàng liên tục nằm trong nhóm các ngân hàng có tỷ suất lợi nhuận cao cụ thể là Vietcombank có ROA ( lợi nhuận trên tài sản) cao hơn mặt bằng ngành (khoảng 1,6% năm 2024), đồng thời kiểm soát rủi ro hiệu quả.

Vietcombank cũng có sản phẩm dịch vụ cơ bản như thẻ, tài khoản, vay, mà còn dịch vụ ngân hàng số, bảo lãnh quốc tế.

Đặc biệt, ngân hàng sở hữu tập khách hàng doanh nghiệp lớn như tập đoàn Vingroup, Tân Hiệp Phát, Hòa Phát,.. đều lựa chọn Vietcombank là đối tác ngân hàng tài chính. Việc này giúp ngân hàng tạo nguồn doanh thu ổn định và nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Ngoài ra Vietcombank không ngừng đầu tư vào phát triển ngân hàng số, với nhiều ứng dụng hiện đại và tính năng tự động hóa, nhằm nâng cao trải nghiệm người dùng. Đội ngũ nhân viên của ngân hàng có trình độ cao giàu kinh nghiệm, góp phần quan trọng trong việc duy trì chất lượng dịch vụ .

- Điểm yếu

Phí quản lý tài khoản, chi phí chuyển tiền của Vietcombank thương cao hơn so với Techcombank, MB Bank.

Thủ tục vay vốn tại chi nhánh thường mất nhiều ngày do kiểm tra giấy tờ chặt chẽ

Một số tính năng mở tài khoản 100% online chỉ mới áp dụng gần đây, chậm hơn các ngân hàng số như TPBank.

- **VietinBank**

- Điểm mạnh

Vietinbank thuộc ngân hàng Big4, nắm giữ vai trò quan trọng trong hệ thống ngân hàng Việt Nam.

Liên kết nhiều dịch vụ thanh toán như hợp tác với MoMo, VNPAY giúp khách hàng dễ dàng thanh toán hóa đơn, mua sắm.

Có các đối tác chiến lược quốc tế như Bank of Tokyo – Mitsubishi UFJ (Nhật Bản), IFC (tập đoàn Tài chính Quốc tế), kfw IPEX – Bank( Đức),... giúp thuận lợi giao dịch quốc tế.

- Điểm yếu:

Công nghệ ngân hàng số còn trung bình ứng dụng IPAY Mobile bị đánh giá tốc độ chậm hơn so với ứng dụng của Techcombank hay MB Bank.

Quy trình còn thủ công như một số dịch vụ mở sổ tiết kiệm, vay tín chấp vẫn yêu cầu nhiều giấy tờ bản cứng.

Lợi nhuận/ doanh thu chưa vượt trội: Biên lợi nhuận trên tài sản thấp hơn Vietcombank và BIDV.

- **Agribank**

- Điểm mạnh:

Agribank có hơn 2300 chi nhánh và phòng giao dịch trên khắp 63 tỉnh thành. Là ngân hàng thương mại có độ phủ sóng toàn quốc, đặc biệt ở nông thôn, vùng sâu, vùng xa – nơi có nhu cầu tiếp cận tín dụng cao.

Các gói vay vốn ưu đãi dành cho nông dân, đặc biệt trong chương trình tín dụng phát triển cùng nông thôn.

Lãi suất vay ưu đãi hỗ trợ nông nghiệp chỉ khoảng 6%/ năm, thấp hơn mặt bằng chung và góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững.

- Điểm yếu:

Ứng dụng Agribank E- Mobile Banking thường xuyên bị lỗi đăng nhập hoặc xử lý giao dịch chậm.

Các quy trình nội bộ phê duyệt khoản vay phải qua nhiều cấp, kéo dài thời gian giải ngân.

Chất lượng dịch vụ khách hàng chưa cao như một số phản ánh về thái độ nhân viên tại quầy giao dịch chưa chuyên nghiệp, thời gian đợi lâu.

Kết luận: Qua phân tích trên, có thể thấy rằng mỗi ngân hàng đều có những thế mạnh riêng giúp duy trì vị thế trên thị trường nhưng đồng thời cũng đối mặt với không ít thách thức. Vietcombank nổi bật với sự an toàn và hiện đại hóa công nghệ nhưng cần cải thiện chi phí dịch vụ. Vietinbank có mạng lưới đối tác quốc tế mạnh mẽ nhưng cần đẩy mạnh hơn nữa trải nghiệm số hóa khách hàng. Agribank chiếm lĩnh thị trường nông thôn hiệu quả nhưng cần tái cấu trúc hệ thống quản lý và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Việc khắc phục những hạn chế trên sẽ chìa khóa giúp ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển vững trong thời gian tới.

### **2.2.1.3 Nhà cung cấp**

Để đảm bảo hoạt động kinh doanh của ngân hàng được diễn ra một cách tốt nhất, ngoài sự điều hành của ban lãnh đạo và sự tận tâm của các nhân viên thì vấn đề trang thiết bị là vấn đề không thể thiếu. Vì vậy MB đã liên kết, lựa chọn các nhà cung cấp máy móc thiết bị chất lượng để phục vụ nhân viên trong suốt quá trình làm việc và phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng, chính xác và tối ưu nhất. Một số nhà cung cấp chính của ngân hàng như: Công ty Phi Long Technology, Công ty TNHH Tin Học MeGa, Công Ty TNHH Thiết Bị Vật Tư Ngân Hàng Hoàng Gia, Thiết Bị Vật Tư Ngân Hàng Nhất Hoàng VL - Công Ty TNHH MTV TM & DV Nhất Hoàng VL.

### **2.2.2 Môi trường vĩ mô**

#### **2.2.2.1 Yếu tố kinh tế**

Tăng trưởng GDP: Năm 2022, Việt Nam ghi nhận mức tăng trưởng ấn tượng 8,02%, một trong những mức cao nhất khu vực. Tuy nhiên, năm 2023 do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế toàn cầu, tăng trưởng GDP của Việt Nam chậm lại, ước tính khoảng 5,05%. Năm 2024, dự báo tăng trưởng kinh tế sẽ phục hồi dần những vẫn còn nhiều thách thức từ kinh tế thế giới. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu vay vốn

và khả năng trả nợ của khách hàng, đặt ra thách thức lớn cho ngân hàng MB Sơn Trà trong việc quản lý rủi ro tín dụng.

Lạm phát và lãi suất: Năm 2022, lạm phát tăng cao do giá cả hàng hóa và dịch vụ tăng mạnh, buộc Ngân hàng Nhà nước phải điều chỉnh lãi suất. Năm 2023-2024, kiểm soát lạm phát ưu tiên hàng đầu của Ngân hàng Nhà nước. Điều này ảnh hưởng đến lãi suất, cũng như khả năng chi trả của khách hàng, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế còn nhiều biến động.

#### **2.2.2.2 Yếu tố chính trị pháp luật**

Chính sách tiền tệ: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam tiếp tục duy trì chính sách tiền tệ linh hoạt, tập trung vào ổn định kinh tế vĩ mô và kiểm soát lạm phát. Năm 2023, lãi suất tái cấp vốn được điều chỉnh từ 4% lên 4,5% nhằm kiểm soát lạm phát và hỗ trợ tăng trưởng kinh tế.

Chính sách hỗ trợ doanh nghiệp: Chính phủ đã triển khai các gói hỗ trợ tài chính và các chính sách ưu đãi nhằm giúp doanh nghiệp phục hồi sau đại dịch. MB Sơn Trà với vai trò là ngân hàng thương mại đã tích cực tham gia cung cấp các gói tín dụng ưu đãi nhằm hỗ trợ doanh nghiệp địa phương tiếp cận nguồn vốn dễ dàng hơn.

Quy định pháp luật: Việc tuân thủ các quy định về an toàn vốn, quản trị rủi ro và các chuẩn mực quốc tế. Năm 2023, Ngân hàng Nhà nước ban hành Thông tư 17/2022/TT-NHNN về quản lý rủi ro môi trường trong hoạt động cấp tín dụng, yêu cầu các ngân hàng tích hợp đánh giá rủi ro môi trường vào quy trình cấp tín dụng.

#### **2.2.2.3 Yếu tố công nghệ**

Chuyển đổi số: Sự phát triển của các công nghệ ngân hàng số tạo cơ hội để MB Sơn Trà nâng cao hiệu quả hoạt động và trải nghiệm khách hàng. Việc áp dụng các giải pháp thanh toán điện tử, ngân hàng trực tuyến và ứng dụng di động trở nên cần thiết để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

An ninh mạng: rủi ro về an ninh mạng ngày càng tăng, đòi hỏi MB Sơn Trà phải đầu tư vào các giải pháp bảo mật để bảo vệ thông tin khách hàng và hệ thống.

#### **2.2.2.4 Yếu tố xã hội – văn hóa**

Đà Nẵng là thành phố có tốc độ đô thị hóa nhanh và có rất nhiều lao động từ các tỉnh thành khác đến sinh sống và làm việc. Đây là tiềm năng rất lớn để phát triển các dịch vụ ngân hàng.

Cơ cấu dân số trẻ và tầng lớp trung lưu ngày càng tăng tạo ra nhu cầu lớn về các dịch vụ ngân hàng hiện đại. Người tiêu dùng ngày càng ưa chuộng các dịch vụ hàng tiện lợi, nhanh chóng và an toàn.

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

#### 2.3.1 Cơ sở vật chất

**Bảng 2.3: Thống kê số lượng cơ sở vật chất**

**ĐVT: CÁI**

| Loại máy móc, thiết bị                           | Số lượng |
|--------------------------------------------------|----------|
| Máy vi tính                                      | 11       |
| Máy in                                           | 5        |
| Điều hòa                                         | 6        |
| Hệ thống camera an ninh                          | 9        |
| Bàn                                              | 15       |
| Ghế                                              | 30       |
| Máy chấm công                                    | 1        |
| Máy photocopy                                    | 1        |
| Máy đếm tiền                                     | 3        |
| Máy ATM                                          | 1        |
| Máy scan                                         | 1        |
| Mạng internet                                    |          |
| Bảng ghi công việc                               | 2        |
| Máy lọc nước                                     | 2        |
| Máy hủy tài liệu                                 | 3        |
| Điện thoại bàn                                   | 11       |
| Tủ đựng tài liệu                                 | 15       |
| Tivi                                             | 2        |
| Máy chiếu                                        | 2        |
| Kệ hồ sơ                                         | 2        |
| Các thiết bị điện, nước, các thiết bị chống cháy |          |

**Nguồn: Bộ phận HCNS – Phòng giao dịch MB Sơn Trà**

**Nhận xét:** Phòng giao dịch MB Sơn Trà được đặt trụ sở tại 222 Ngũ Hành Sơn, Quận Ngũ Hành Sơn, Thành phố Đà Nẵng. Do tính chất ngành nghề kinh doanh

trong lĩnh vực ngân hàng nên các hoạt động chủ yếu chỉ là qua các thiết bị cơ bản như máy tính, máy in/ photocopy, ngoài ra còn sử dụng điện thoại, bàn ghế, máy lạnh,...Cơ sở vật chất của Phòng giao dịch MB Sơn Trà khá đầy đủ và đáp ứng được nhu cầu làm việc của nhân viên. Nhân viên hiện tại chủ yếu đều sử dụng máy tính để làm việc, tất cả các máy tính đều được kết nối internet từ mạng wifi. Nhờ đó công việc được thực hiện thuận lợi một cách nhanh chóng và dễ dàng hơn trong việc truyền thông tin nội bộ cũng như trao đổi trực tiếp tới khách hàng. Hơn nữa các thiết bị luôn được kiểm tra và bảo trì thường xuyên để nhân viên thực hiện tốt các công việc

### 2.3.2 Nguồn nhân lực

Bảng cơ cấu nguồn nhân lực của MB Bank tại Sơn Trà, Đà Nẵng theo giới tính, độ tuổi và trình độ qua các năm 2022 - 2024.

**Bảng 2.4: Thông kê nguồn nhân lực**

*ĐVT: Người*

| Chỉ tiêu                        | Năm 2022 | Năm 2023 | Năm 2024 | So sánh ( % ) |           |           |           |
|---------------------------------|----------|----------|----------|---------------|-----------|-----------|-----------|
|                                 |          |          |          | 2023/2022     |           | 2024/2023 |           |
|                                 |          |          |          | Số lượng      | Tỉ lệ (%) | Số lượng  | Tỉ lệ (%) |
| <b>Số nhân viên</b>             | 12       | 11       | 12       | -1            | -8,33     | -1        | 9,09      |
| <b>Phân tích theo giới tính</b> |          |          |          |               |           |           |           |
| <b>Nam</b>                      | 5        | 4        | 4        | -1            | -20       | 0         | 0         |
| <b>Nữ</b>                       | 7        | 7        | 8        | 0             | 0         | 1         | 14,29     |
| <b>Phân tích theo độ tuổi</b>   |          |          |          |               |           |           |           |
| <b>Dưới 30 tuổi</b>             | 7        | 6        | 4        | -1            | -14,29    | -2        | -33,33    |
| <b>Trên 30 tuổi</b>             | 5        | 5        | 8        | 0             | 0         | 3         | 60        |
| <b>Phân tích theo trình độ</b>  |          |          |          |               |           |           |           |
| <b>Đại học</b>                  | 12       | 11       | 12       | -1            | -8,33     | 1         | 9,09      |
| <b>Cao đẳng</b>                 | 0        | 0        | 0        | 0             | 0         | 0         | 0         |
| <b>THPT</b>                     | 0        | 0        | 0        | 0             | 0         | 0         | 0         |

**Nguồn: Bộ phận HCNS – Phòng giao dịch MB Sơn Trà**

**Nhận xét:**

Tổng quan về số lượng nhân viên: Tổng số nhân viên năm 2023 so với năm 2022 có tăng 2 người, tương ứng mức tăng 20%. Tuy nhiên, năm 2024 so với năm 2023 số nhân viên giảm 1 người, tương ứng mức giảm là 8,33%. Điều này cho thấy MB Sơn Trà có xu hướng mở rộng nhân sự vào năm 2023 nhưng đã có sự điều chỉnh giảm vào năm 2024.

– Phân tích theo giới tính:

Nhân viên nam: Năm 2023 số lượng nhân viên nam giảm xuống 20% so với năm 2022. Tuy nhiên, năm 2024 vẫn giữ nguyên so với năm 2023.

Nhân viên nữ: Số lượng nhân viên nữ giữ ổn định qua các năm, cho thấy MB Sơn Trà có xu hướng duy trì tỷ lệ lao động nữ. tuy nhiên năm 2024 so với năm 2023 thì có tăng lên là 14,29%

– Phân tích theo độ tuổi:

Dưới 30 tuổi: Năm 2023 số lượng nhân viên dưới 30 giảm xuống 14,29% so với năm 2022. Tuy nhiên, năm 2024 giảm xuống 33,33% so với năm 2023.

Trên 30 tuổi: Năm 2023 số lượng nhân viên dưới 30 tuổi so với năm 2022 là không đổi. Tuy nhiên, năm 2024 tăng lên 60% so với năm 2023.

- Phân tích theo trình độ:

Trình độ đại học: Toàn bộ nhân viên đều có trình độ đại học, không có nhân viên trình độ cao đẳng hoặc THPT. Năm 2023 số lượng nhân viên có trình độ đại học giảm xuống 8,33% so với năm 2022. Nhưng trình độ đại học năm 2024 có tỷ lệ giảm là 9,09% so với năm 2023.

### 2.3.3 Nguồn tài chính và tình hình kinh doanh

**Bảng 2.5: Bảng cân đối kế toán**

**ĐVT: TỶ ĐỒNG**

| Chỉ tiêu              | 2022       | 2023         | 2024         | Chênh lệch<br>2023/2022 |              | Chênh lệch<br>2024/2023 |               |
|-----------------------|------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|---------------|
|                       |            |              |              | Số tiền                 | Tỷ trọng     | Số tiền                 | Tỷ trọng      |
| <b>Tổng tài sản</b>   | <b>975</b> | <b>1.072</b> | <b>1.351</b> | <b>97</b>               | <b>9,95%</b> | <b>279</b>              | <b>26,03%</b> |
| Dư nợ cho vay         | 410        | 451          | 625          | 41                      | 10,00%       | 174                     | 38,58%        |
| Tài sản có khác       | 565        | 621          | 726          | 56                      | 9,91%        | 105                     | 16,91%        |
| <b>Tổng nguồn vốn</b> | <b>975</b> | <b>1.072</b> | <b>1.351</b> | <b>97</b>               | <b>9,95%</b> | <b>231</b>              | <b>21,55%</b> |
| Tiền gửi TCTK, dân cư | 790        | 869          | 1.093        | 79                      | 10,00%       | 224                     | 25,78%        |
| Tài sản nợ khác       | 185        | 203          | 258          | 18                      | 9,73%        | 55                      | 27,09%        |

**Nhận xét:**

**Tổng tài sản:** Quan ban năm, tổng tài sản của MB Sơn Trà liên tục tăng trưởng, từ 975 tỷ đồng ( năm 2012) lên 1.072 tỷ đồng( năm 2023) và đạt 1.351 tỷ đồng vào năm 2024. Mức tăng trưởng năm 2023/2022 là 97 tỷ đồng tương đương tăng 9,95% và năm 2024/2023 tăng mạnh thêm 279 tỷ đồng tương đương tăng 26,03%. Đây là dấu hiệu tích cực cho thấy quy mô hoạt động của MB Sơn Trà đang ngày càng mở rộng, phản ánh sự phát triển bền vững về mặt tài chính.

**Dư nợ cho vay:** Dư nợ tăng đều qua các năm, từ 410 tỷ năm 2022 lên 451 tỷ của năm 2023, và đạt 625 tỷ vào năm 2024. Mức độ tăng trưởng của năm 2022/2023 là 41 tỷ tương đương với 10% , năm 2024/2023 tăng lên 174 tỷ tương đương 38,58%. Dư nợ cho vay tăng mạnh chứng tỏ hoạt động tín dụng của MB Sơn Trà đang được đẩy mạnh, đáp ứng tốt nhu cầu vay vốn của khách hàng và là nguồn thu nhập chủ yếu của ngân hàng.

**Tài sản có khác:** tài sản có khác tăng năm 2022 đạt 565 tỷ, năm 2023 đạt được 621 tỷ và năm 2024 là 725 tỷ. Mức tăng của năm 2023/2022 là 56 tỷ tương đương với 9,91% và năm 2024/2023 là 105 tỷ tương đương 16,91%. Đây là nhóm tài sản chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu tổng tài sản, phản ánh sự ổn định trong quản lý tài sản khác ngoài cho vay. Việc tăng trưởng hợp lý của nhóm này cho thấy MB Sơn Trà đang mở rộng các hoạt động đầu tư hoặc gia tăng tài sản đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng.

**Tổng nguồn vốn:** tổng nguồn vốn năm 2022 là 975 tỷ, năm 2023 là 1.072 tỷ và năm 2024 đạt được là 1.351 tỷ. Mức độ tăng năm 2023/2022 là 97 tỷ tương đương 9,95% và năm 2024/2023 tăng lên là 279 tương đương 26,03%. Việc tăng trưởng nguồn vốn đồng bộ với tài sản cho thấy MB Sơn Trà đang duy trì cấu trúc tài chính, hợp lý.

**Tiền gửi TCTK, dân cư:** Tăng từ 790 tỷ đồng năm 2022 lên 1.093 tỷ đồng năm 2024. Mức độ chênh lệch năm 2023/2022 là 79 tỷ tương đương 10%, chênh lệch năm 2024/2023 là 224 tỷ tương đương 25,78%. Sự tăng trưởng mạnh về tiền gửi cho thấy niềm tin của khách hàng vào ngân hàng đang được củng cố, đồng thời đây là nguồn vốn ổn định để ngân hàng đẩy mạnh hoạt động cho vay.

**Tài sản sợ khác:** Tăng từ 185 tỷ đồng năm 2022 lên 258 tỷ đồng năm 2024. Mức độ chênh lệch năm 2023/2022 là 18 tỷ tương đương 9,73%, chênh lệch năm 2024/2023 là 55 tỷ tương đương 27,09%. Sự tăng trưởng mạnh về tiền gửi cho thấy niềm tin của khách hàng vào ngân hàng đang được củng cố, đồng thời đây là nguồn vốn ổn định để ngân hàng đẩy mạnh hoạt động cho vay.

**Bảng 2.6: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh****ĐVT: Tỷ đồng**

| <b>Chỉ tiêu</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Tổng Doanh Thu  | 143.69      | 154.49      | 166.73      |
| Tổng chi phí    | 126.77      | 135.35      | 144.53      |
| LNTT            | 16.92       | 19.14       | 21.65       |
| LNST            | 13.54       | 15.31       | 17.31       |

*Nguồn: Phòng tài chính – Phòng giao dịch MB Sơn Trà***Bảng 2.7: Phân tích độ chênh lệch quan các năm của bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh**

| <b>Độ chênh lệch</b> |                             |                        |                             |                        |
|----------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|
| <b>Chỉ tiêu</b>      | <b>2023 so với năm 2022</b> |                        | <b>2024 so với năm 2023</b> |                        |
|                      | Giá trị                     | Tốc độ tăng trưởng (%) | Giá trị                     | Tốc độ tăng trưởng (%) |
| Tổng doanh thu       | 10.80                       | 7,52%                  | 12,24                       | 7,52%                  |
| Tổng chi phí         | 8.58                        | 6,77%                  | 9,18                        | 6,77%                  |
| LNTT                 | 2.22                        | 13,12%                 | 2,51                        | 13,12%                 |
| LNST                 | 1.77                        | 13,07%                 | 1,99                        | 13,07%                 |

**Nhận xét :**

Qua bảng số liệu ở bảng trên cho thấy, thu nhập của MB Sơn Trà tăng cao từ 143,69 tỷ đồng năm 2022 lên 154,49 tỷ đồng, tăng 10,80 tỷ đồng tương đương 7.52% qua đó cho thấy tình hình hoạt động của ngân hàng đang ổn định. Đến năm 2024, dự kiến thu nhập tăng 12,24 tỷ đồng, tương đương 7.52% và đạt 166,73 tỷ đồng. Từ đó có thể thấy được đến năm 2024, lợi nhuận của MB Sơn Trà vẫn tiếp tục tăng, chứng tỏ phòng giao dịch đang làm rất tốt về chính sách của mình để thu hút được khách hàng quan tâm và tin tưởng sử dụng các loại sản phẩm tư vấn đầu tư cho vay đa dạng và cải tiến qua từng năm.

Lợi nhuận trước thuế của MB Sơn Trà tại năm 2022 đạt 16,92 tỷ đồng, sau đó tăng lên 19,14 tỷ đồng vào năm 2023, tăng 2,22 tỷ đồng và chiếm tỷ lệ 13,12%. Trong năm 2024 lợi nhuận của chi nhánh là 21,65 tỷ đồng, tăng 12.32% so với năm 2023.

Lợi nhuận sau thuế của MB Sơn Trà tại năm 2022 đạt 13,54 tỷ đồng, sau đó tăng lên 15,31 tỷ đồng vào năm 2023, tăng 1.77 tỷ đồng và chiếm tỷ lệ 13,07%. Trong năm 2024 lợi nhuận của chi nhánh là 17,31 tỷ đồng, tăng 1,99 tỷ đồng chiếm tỷ lệ 13,07% so với năm 2023.

Nhìn chung, kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội – PGD MB Sơn Trà qua 3 năm 2022 - 2024 có sự phát triển vượt trội và đạt được hiệu quả tốt. Nhờ có sự nỗ lực không ngừng của MB Sơn Trà trong quá trình phát triển hoạt động kinh doanh, sự đoàn kết, nỗ lực của tập thể nhân viên cùng với sự lãnh đạo sáng suốt của ban lãnh đạo là nhân tố quyết định thắng lợi của MB Sơn Trà.

## **2.4. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của ngân hàng TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà**

### **2.4.1 Khách hàng và phân loại khách hàng**

- **Khách hàng Mass (Đại chúng)**

- Độ tuổi: Chủ yếu từ 25-65 tuổi, nằm trong độ tuổi lao động có thu nhập ổn định.

- Nhu cầu: khách hàng thường sử dụng dịch vụ mở tài khoản, thẻ ATM, gửi tiền tiết kiệm,..

Khách hàng Mass là nhóm khách hàng đông nhất, đóng vai trò then chốt trong việc mở rộng thị phần và duy trì nguồn thu ổn định từ các dịch vụ tài chính cơ bản như chuyển khoản, tiết kiệm, vay tiêu dùng,..Nhóm khách hàng này góp phần thúc đẩy chuyển đổi số nhờ thói quen sử dụng các kênh online, giúp ngân hàng tối ưu hóa vận hành. Tuy nhiên, do lợi nhuận mỗi khách hàng thấp và dễ bị thu hút bởi ưu đãi từ đối thủ, MB cần đưa ra chiến lược giữ chân hiệu quả và nâng cao trải nghiệm dịch vụ.

- **Khách hàng Priority (Ưu tiên)**

- Độ tuổi: từ 35-55 tuổi, nhóm khách hàng có thu nhập cao hoặc có tổng tài sản/tiền gửi lớn tại ngân hàng (thường từ 500 triệu đến 2 tỷ đồng tùy chính sách từng ngân hàng).

- Nhu cầu: sử dụng các dịch vụ tài chính như: bảo hiểm nhân thọ, đầu tư trái phiếu, ngoại hối,...

Khách hàng Priority đóng vai trò chiến lược quan trọng đối với ngân hàng khi vừa mang lại doanh thu cao nhờ sử dụng sản phẩm tài chính giá trị lớn, vừa góp phần nâng cao hình ảnh thương hiệu thông qua yêu cầu dịch vụ cao cấp và cá nhân hóa. Nhóm khách hàng này thường là doanh nhân, người có ảnh hưởng giúp MB mở rộng mạng lưới đối tác và thu hút thêm khách hàng tiềm năng.

- **Khách hàng Private (Cá nhân siêu giàu)**

- Độ tuổi: Từ 35- 50 tuổi, họ thường là các chủ doanh nghiệp, các quản lý cấp cao và các nhà đầu tư,.. Nhóm khách hàng có tổng tài sản lớn (thường trên 2 tỷ đồng trở lên gửi tại ngân hàng hoặc có tài sản đầu tư lớn).

- Nhu cầu: sử dụng các loại thẻ, bảo hiểm nhân thọ, vay và gói dịch vụ quản lý tài sản riêng biệt ( Private Banking): đầu tư chứng khoán, trái phiếu, bất động sản, tài chính quốc tế,..

Khách hàng Private mang lại giá trị lớn cho MB thông qua các sản phẩm tài chính cao cấp như quản lý tài sản, đầu tư quy mô lớn, đóng góp đáng kể vào lợi nhuận ròng. Tuy nhiên, nhóm khách hàng này đòi hỏi dịch vụ cực kỳ chuyên biệt, bảo mật cao, buộc MB phải đầu tư mạnh vào nhân sự, công nghệ và chiến lược chăm sóc toàn diện, lâu dài cho khách hàng Vip này.

## **2.4.2 Triển khai CRM của MB Sơn Trà**

### **2.4.2.1 Mục tiêu quản trị quan hệ khách hàng của MB Sơn Trà**

Đối với MB Sơn trà, hoạt động CRM đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng cá nhân, đặc biệt là nhóm khách hàng ưu tiên và khách hàng Private. Việc áp dụng CRM không chỉ nhằm tăng cường chăm sóc khách hàng, mà còn giúp MB chủ động nắm bắt nhu cầu, xu hướng tiêu dùng tài chính của từng nhóm khách hàng, từ đó thiết kế các gói sản phẩm, dịch vụ chuyên biệt và tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng.

Mục tiêu lớn nhất của CRM tại MB là giữ chân hiện hữu, tăng mức độ gắn kết, đồng thời mở rộng tệp khách hàng mới thông qua việc nâng cao chất lượng phục vụ và cá nhân hóa dịch vụ. Bên cạnh đó, MB cũng hướng tới việc gia tăng hiệu quả kinh doanh, nâng cao uy tín thương hiệu và duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Các mục tiêu cụ thể gồm:

- Cá nhân hóa dịch vụ và sản phẩm, đảm bảo mỗi khách hàng đều nhận được sự chăm sóc phù hợp với nhu cầu và kỳ vọng tài chính của mình.

- Tăng cường tính linh hoạt và chủ động trong chăm sóc khách hàng.
- Phát triển hệ thống quản trị dữ liệu khách hàng đồng bộ và cs khả năng phân tích sâu, nhằm nâng cao hiệu quả thiết kế sản phẩm, hoạch định chính sách tiếp cận từng phân khúc khách hàng.
- Nâng cao khả năng cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ vượt trội tạo lợi thế khác biệt so với các ngân hàng khác
- Tối ưu hóa chi phí chăm sóc khách hàng nhờ áp dụng công nghệ hiện đại vào quá trình quản lý và vận hành hệ thống CRM

#### 2.4.2.2 Cấu trúc thành của quản trị quan hệ khách hàng

##### a. Công nghệ

Hiện nay, ngân hàng đang ứng dụng hệ thống CRM hiện đại nhằm quản lý dữ liệu khách hàng tập trung, phục vụ hoạt động chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Hệ thống CRM giúp ngân hàng lưu trữ toàn bộ thông tin cơ bản của khách hàng như: thông tin cá nhân, lịch sử giao dịch, nhu cầu tài chính và mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ.

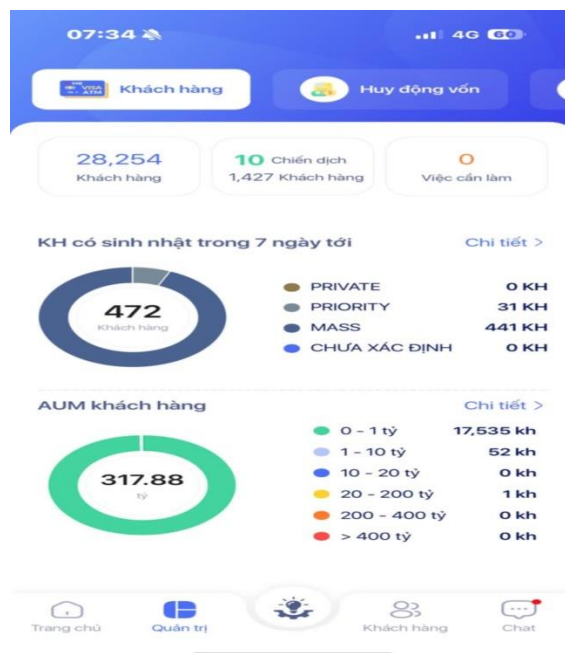
**Hình 2.2: Hình ảnh trang chủ phần mềm CRM**



Một trong những phần mềm CRM ngân hàng đang triển khai là CRM – nền tảng được thiết kế tối ưu cho thiết bị di động, cho phép cán bộ ngân hàng dễ dàng truy cập và quản lý dữ liệu khách hàng mọi lúc, mọi nơi. Với CRM, nhân viên ngân hàng có thể trực tiếp nhập liệu, tra cứu thông tin khách hàng ngay khi tiếp xúc, từ đó rút ngắn thời gian xử lý và tăng tính chủ động trong công việc.

Phần mềm CRM cho phép ngân hàng quản lý tập trung toàn bộ khách hàng cá nhân và doanh nghiệp trên một nền tảng duy nhất. Mỗi nhân viên ngân hàng, đặc biệt là chuyên viên UB có thể dễ dàng nhập liệu, tra cứu lịch sử giao dịch, nhu cầu vay vốn, mở thẻ, tiết kiệm của khách hàng. Điều này giúp các cấp quản lý giám sát hiệu quả công việc của từng nhân viên, đồng thời tránh tình trạng bỏ sót khách hàng và xử lý chậm trễ.

**Hình 2.3: Giao diện của phần mềm CRM**



CRM hỗ trợ thiết lập các quy trình chăm sóc khách hàng tự động như gửi email, tin nhắn SMS, nhắc lịch đáo hạn sổ tiết kiệm, thanh toán khoản vay hoặc giới thiệu sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu khách hàng. Ngoài ra, hệ thống cũng giúp ngân hàng dễ dàng xây dựng các chiến dịch marketing cá nhân dựa trên hành vi và nhu cầu của từng khách hàng từ đó tăng cường trải nghiệm và sự gắn bó với khách hàng.

Dựa trên dữ liệu thu thập được, CRM giúp ngân hàng phân loại khách hàng theo từng nhóm: khách hàng VIP, khách hàng tiềm năng, khách hàng rủi ro.. hoặc theo mức độ quan tâm từng sản phẩm dịch vụ như tín dụng, thẻ, bảo hiểm,...Điều này giúp ngân hàng tập trung nguồn lực đúng đối tượng, nâng cao hiệu quả tiếp cận và chốt giao dịch, hạn chế lãng phí chi phí marketing đại trà.

Một lợi thế khác là CRM giúp ngân hàng tổng hợp phân tích dữ liệu khách hàng để báo cáo cho ban lãnh đạo về tình hình kinh doanh, hiệu suất nhân viên, tỷ lệ khách hàng rời bỏ... Từ đó, ngân hàng kịp thời điều chỉnh chiến lược, đưa ra các chương trình thúc đẩy bán hàng, chăm sóc khách hàng kịp thời.

Tóm lại, hệ thống CRM giúp cho ngân hàng nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, tối ưu quy trình bán hàng và chăm sóc sau bán hàng, đồng thời giúp các phòng ban như phòng giao dịch, phòng khách hàng cá nhân chăm sóc khách hàng phối hợp chặt chẽ, logic hơn. Từ đó, ngân hàng vừa gia tăng sự hài lòng của khách hàng, vừa phát triển bền vững và cạnh tranh hiệu quả trên thị trường.

- Các kênh mạng xã hội, điện thoại, app MB

Hiện nay, MB đang đẩy mạnh việc thu thập và khai thác thông tin khách hàng thông qua các kênh kỹ thuật số như Zalo, SMS, cuộc gọi điện thoại trực tiếp và đặc biệt là ứng dụng ngân hàng điện tử MB App. Trong đó, gọi theo danh sách data khách hàng tiềm năng là phương thức chiếm tỷ trọng 80% tổng số hồ sơ khách hàng được tiếp cận và thu từ kênh này.

Zalo và SMS đóng vai trò như kênh giao tiếp, tiết kiệm thời gian, thường được sử dụng để gửi thông báo, nhắc lịch thanh toán, giới thiệu sản phẩm mới hoặc xác định nhu cầu của khách hàng. Trong đó, MB App đóng vai trò là kênh thu thập dữ liệu tự động, nơi khách hàng chủ động để lại thông tin khi đăng ký sản phẩm như mở tài khoản, tín dụng, gửi tiết kiệm online,...Ngoài ra, cuộc gọi điện thoại trực tiếp từ đội ngũ chuyên viên quan hệ khách hàng không chỉ dừng lại ở việc giới thiệu sản phẩm, mà còn là quá trình khai thác thông tin giúp cá nhân hóa dịch vụ và tư vấn phù hợp.

Tất cả các dữ liệu được thu nhập từ các kênh trên đều được đồng bộ, lưu trữ và phân loại trên phần mềm hệ thống CRM của ngân hàng, từ đó hỗ trợ cá nhân hóa dịch vụ, nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng và tạo lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng

## **b. Quy trình**

### **Bước 1: Tìm kiếm khách hàng**

- Tại MB Sơn Trà, các nhân viên thu thập các dữ liệu khách hàng như: tại quầy giao dịch, các chương trình tiếp thị - marketing, từ các đối tác và liên kết nội bộ.
- Ngoài ra nhân viên còn tìm kiếm thêm dữ liệu khách hàng qua việc đi thị trường tại nhằm thu thập các dữ liệu data để tìm kiếm khách hàng tiềm năng.

### **Bước 2: Tiếp cận và thu hút khách hàng**

- Khai thác dữ liệu khách hàng từ hệ thống CRM, nguồn giới thiệu, đối tác liên kết hoặc từ các chương trình truyền thông, tiếp thị số.
- Thực hiện các chiến dịch tiếp cận khách hàng: gọi điện, gửi email, nhắn tin quảng bá dịch vụ, sự kiện.
- Phân loại khách hàng theo phân khúc như cá nhân, doanh nghiệp, thu nhập, nhu cầu,... để đề xuất sản phẩm phù hợp

### **Bước 3: Khai thác nhu cầu và tư vấn sản phẩm**

- Lắng nghe và đặt câu hỏi để xác định nhu cầu thực sự của khách hàng (gửi tiết kiệm, vay vốn, mở thẻ tín dụng, sử dụng ngân hàng số, bảo hiểm,...)
- Tư vấn sản phẩm/ dịch vụ tương ứng, giải thích rõ các đặc điểm lợi ích, chi phí và quyền lợi đi kèm.
- Hẹn khách hàng lên trên ngân hàng để có thể được tư vấn cũng như hỗ trợ các dịch vụ để thực hiện giao dịch thuận lợi tiếp cận khách hàng dễ dàng.

### **Bước 4: Thực hiện giao dịch và ký kết**

- Hướng dẫn khách hàng lấy số thứ tự, chỉ dẫn vào quầy giao dịch phù hợp.
- Hỏi và xác nhận lại dịch vụ mà khách hàng cần giao dịch.
- Hỗ trợ khách hàng hoàn thiện các biểu mẫu hợp đồng và cung cấp các giấy tờ cần thiết ( CCCD, hồ sơ vay vốn, giấy tờ liên quan,...)
- Xác thực thông tin, định danh và sinh trắc học cho khách hàng và tư vấn lại các dịch vụ cho khách hàng để nắm rõ thông tin.
- Trình ký hoặc luân chuyển hồ sơ theo quy trình nội bộ để kiểm duyệt
- Thực hiện giao dịch trên hệ thống và in biên nhận, xác định hoàn tất giao dịch với khách hàng.

### **Bước 5: Chăm sóc khách hàng sau bán**

- Gọi điện thoại hoặc gửi email xác nhận đã giao dịch thành công.

- Hướng dẫn khách hàng sử dụng các dịch vụ liên quan như ứng dụng MBBank, Internet banking, SMS banking,...
- Đề xuất thêm sản phẩm bổ sung như bảo hiểm, dịch vụ đầu tư, tiết kiệm có kỳ hạn,...
- Gọi điện thoại hoặc gửi email, tin nhắn nhắc nhở khách hàng khi đến kỳ hạn tiết kiệm, tất toán lãi vay,...

Quy trình bán hàng tại MB Bank được xây dựng theo hướng chuyên nghiệp và lấy khách hàng làm trung tâm. Việc áp dụng đồng bộ các bước trên không chỉ giúp tăng doanh thu mà còn góp phần nâng cao hình ảnh và uy tín của MB Bank trong mắt khách hàng.

Hạn chế: Tuy nhiên, khi ngân hàng có tiếp nhận nhiều khách hàng cùng một thời điểm thì quy trình kiểm duyệt hồ sơ thường xảy ra sai sót và thời gian kiểm duyệt hồ sơ rất lâu làm khách hàng chờ đợi. Đôi khi hệ thống phần mềm bị lỗi làm cho các quá trình xác thực thông tin và định danh không được thì khách hàng phải đợi hệ thống phục hồi và gây ra sự khó chịu đến với khách hàng. Ngoài ra, vẫn còn một số nhân viên còn khá thụ động trong việc tìm kiếm và tư vấn với khách hàng.

### c. Con người

Mỗi con người trong ngân hàng thực hiện mỗi nhiệm vụ khác nhau nhưng tất cả đều hướng đến việc tìm kiếm khách hàng và cung ứng sản phẩm của mình đến cho họ. Tất cả các nhân viên từ quản lý đến nhân viên là người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng từ giao dịch viên, chuyên viên tín dụng, cộng tác viên,.. đòi hỏi họ phải hiểu biết sâu về sản phẩm, thông tin của từng sản phẩm để hỗ trợ khách hàng.

**Bảng 2.7: Mô tả công việc của các nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng**

|                | Phòng ban                | Mô tả công việc                                                                                                                                                                                                                                                       | Quy mô |
|----------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Kiểm soát viên | Phòng dịch vụ khách hàng | Hướng dẫn và nhắc nhở giao dịch viên về quy định tuân thủ.<br>Kiểm tra chứng từ, hồ sơ giao dịch trước/ sau khi thực hiện và phê duyệt các giao dịch.<br>Kiểm soát tích hợp lệ của chữ ký, giấy tờ, số tiền, mã khách hàng,..<br>Cảnh báo sai sót và phòng chống gian | 1      |

|                         |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
|-------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                         |                                              | lặn nội bộ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
| Chuyên viên<br>tín dụng | Phòng khách<br>hàng cá nhân/<br>doanh nghiệp | Tìm kiếm, tiếp cận khách hàng cá nhân/<br>doanh nghiệp có nhu cầu vay vốn.<br><br>Tư vấn, thu thập hồ sơ, kiểm tra tài<br>chính, thẩm định hồ sơ, phối hợp phòng<br>thẩm định và trình phê duyệt hồ sơ.<br><br>Theo dõi tiến độ giải ngân, hỗ trợ khách<br>hàng khi vay ( tái vay, gia hạn, thanh<br>toán,..) | 6 |
| Giao dịch<br>viên       | Phòng dịch vụ<br>khách hàng                  | Tiếp nhận và xử lý giao dịch hàng ngày<br>của khách hàng cá nhân/ doanh nghiệp.<br><br>Hướng dẫn điền biểu mẫu, giải đáp các<br>thắc mắc tại quầy và đảm bảo chứng từ<br>đầy đủ, chính xác, đúng quy định.<br><br>Giới thiệu sản phẩm dịch vụ cho khách<br>hàng.                                              | 4 |
| Cộng tác<br>viên        |                                              | Tìm kiếm khách hàng mới, giới thiệu<br>sản phẩm dịch vụ ngân hàng.<br><br>Hướng dẫn khách hàng điền thông tin,<br>chuẩn bị giấy tờ, hỗ trợ khách hàng đến<br>giao dịch tại chi nhánh.<br><br>Nhận chỉ tiêu kinh doanh theo tháng.                                                                             |   |

Vì vậy, trước khi bước vào môi trường làm việc chính của ngân hàng thì họ trải qua các buổi đào tạo cơ bản, giúp hiểu hơn về quá trình vận hành, văn hóa của ngân hàng.

Trước khi chính thức bắt đầu công việc tại MB, các nhân viên mới sẽ tham gia chương trình đào tạo hội nhập nhằm làm quen với môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp và quy trình nghiệp vụ tại ngân hàng. Ngoài ra, các buổi định hướng còn giúp nhân sự mới hiểu rõ hơn về quy tắc ứng xử, phong cách phục vụ khách hàng và chuẩn mực chuyên nghiệp trong ngành tài chính – ngân hàng.

Về trình độ chuyên môn, MB Sơn Trà luôn ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có nền tảng kiến thức vững vàng về tài chính – ngân hàng, kinh tế và kỹ năng chuyên môn phù hợp với từng vị trí công việc. Trình độ học vấn cao là lợi thế để nhân viên tiếp cận thành thạo hơn với nghiệp vụ và có khả năng hỗ trợ khách hàng hiệu quả.

Về thái độ và tác phong phục vụ, nhân viên ngân hàng cần thể hiện sự chuyên nghiệp, nhiệt tình và thái độ thân thiện trong mọi tình huống giao tiếp. Khách hàng luôn đánh giá cao sự lịch sự, chu đáo và khả năng xử lý tình huống linh hoạt của cán bộ ngân hàng.

**Hình 2.4: Phong cách tư vấn khách hàng**



MB Sơn Trà đặc biệt chú trọng hình ảnh cá nhân và phong cách phục vụ của đội ngũ nhân viên. Từ trang phục chỉnh chu, phù hợp với văn hóa ngân hàng, đến cách giao tiếp như nụ cười, ánh mắt, cử chỉ thân thiện. Tất cả đều góp phần tạo nên trải nghiệm tích cực cho khách hàng. Điều này thể hiện cam kết của MB Sơn Trà trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự chuẩn mực, có khả năng thích nghi và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

### **2.4.3 Mô hình IDIC**

#### **a. Nhận diện khách hàng**

Đề hoạt động nhận diện khách hàng đóng vai trò quan trọng trong quản lý và chăm sóc khách hàng cá nhân. Tại ngân hàng MB Sơn Trà sẽ tập trung thu thập các nguồn data từ gặp mặt trực tiếp tại quầy, các chương trình tiếp thị - marketing, từ liên kết đối tác sẽ giúp cho việc tìm kiếm, thu thập thông tin và tổng hợp vào phần mềm CRM. Việc nhận diện khách hàng không chỉ dừng lại ở việc thu thập thông cơ bản mà còn nhằm hiểu rõ nhu cầu tài chính, xu hướng tiêu dùng và khả năng sử dụng các sản

phẩm, dịch vụ ngân hàng của từng cá nhân.

Thông tin khách hàng được ngân hàng thu thập qua nhiều kênh đa dạng từ trực tiếp đến gián tiếp, đảm bảo tính chính xác và đầy đủ trước khi đưa vào hệ thống CRM. Sau đây là 3 cách mà ngân hàng sử dụng để thu thập thông tin.

Qua các giao dịch tại quầy, trên app MB Bank: Đây là nguồn dữ liệu chính xác nhất khi khách hàng trực tiếp cung cấp thông tin cá nhân như số CCCD/ Căn Cước, nghề nghiệp, thu nhập, nhu cầu vay vốn, gửi tiết kiệm,... Mỗi lần phát sinh ngân hàng sẽ đồng thời cập nhật và bổ sung vào hồ sơ khách hàng trên hệ thống CRM.

Qua các cuộc gọi tư vấn và chăm sóc khách hàng: nhân viên sẽ thực hiện các cuộc gọi nhằm khảo sát nhu cầu, chăm sóc định kỳ hoặc giới thiệu các sản phẩm mới như các chương trình ưu đãi lãi suất gửi tiết kiệm, vay vốn kinh doanh, mua nhà,.. Thông qua trao đổi nhân viên sẽ khai thác thêm về kế hoạch tài chính của khách hàng để cá nhân hóa dịch vụ.

Qua tin nhắn SMS, Zalo, email marketing: MB Sơn Trà thường sử dụng các kênh số này để gửi các tin nhắn tương tác với khách hàng về các chương trình marketing, lãi suất, các thông báo khác của ngân hàng. Đồng thời đo lường mức độ quan tâm, phản hồi của khách hàng với từng sản phẩm dịch vụ. Dựa vào đó, ngân hàng phân loại khách hàng tiềm năng, khách hàng có nhu cầu gửi tiết kiệm lớn hoặc khách hàng ưu tiên các dịch vụ đầu tư.

Việc nhận diện khách hàng giúp MB Sơn Trà chủ động hơn trong việc phân tích dữ liệu, xây dựng hồ sơ tín dụng cá nhân và dễ dàng đưa ra các chính sách chăm sóc phù hợp từng khúc khách hàng. Đây chính là nền tảng để ngân hàng nâng cao chất lượng dịch vụ, phát triển khách hàng trung thành và tăng trưởng bền vững trong môi trường ngân hàng số hiện nay.

## **b. Phân biệt khách hàng**

Hiện tại trên hệ thống CRM của ngân hàng chỉ đang phân loại khách hàng theo 3 loại: khách hàng Mass, khách hàng Priority và khách hàng Private.

Khách hàng Mass: khách hàng này thường sẽ là khách hàng chuyên sử dụng các dịch vụ từ tài khoản, thẻ,... Khách hàng Mass là khách hàng cá nhân có mức thu nhập bình thường. Ngân hàng sẽ định hướng nhóm khách hàng này thường là mở thẻ, mở tiết kiệm trong thời gian ngắn hạn và trung hạn.

Khách hàng Priority: là những nhóm khách hàng có thu nhập hoặc tổng tài

sản/ tiền gửi ngân hàng từ 500 triệu đến 2 tỷ. Nhu cầu của khách hàng này thường sử dụng các sản phẩm tài chính chuyên biệt. Nên ngân hàng sẽ tập trung tư vấn tài chính riêng về các khoản tài chính cá nhân, bảo hiểm, đầu tư, ngoại hối... Và ngân hàng cũng sẽ cung cấp chương trình ưu đãi cho đối tượng này.

Khách hàng Private: là những nhóm khách hàng có tổng tài sản/ tiền gửi ngân hàng từ 2 tỷ trở lên. Khách hàng này thường là doanh nhân, nhà đầu tư, người có thu nhập cao, tài sản lớn trong và ngoài nước. Nhu cầu của khách hàng này thường sử dụng các sản phẩm tài chính chuyên biệt. Nên ngân hàng sẽ tập trung những nhân viên tài chính cấp cao để chăm sóc khách riêng. Dịch vụ nhóm khách này ngân hàng thường là tư vấn đầu tư chứng khoán, trái phiếu, bảo hiểm, ngoại tệ... Và ngân hàng cũng sẽ cung cấp chương trình ưu đãi, hỗ trợ đầu tư tài chính trong và ngoài nước cho đối tượng này.

**Bảng 2.8: Tỷ trọng doanh thu của các phân khúc khách hàng**

ĐVT: TỶ ĐỒNG

| Loại khách hàng     | Năm 2022 |           |                  | Năm 2023 |           |                  | Năm 2024 |           |                  |
|---------------------|----------|-----------|------------------|----------|-----------|------------------|----------|-----------|------------------|
|                     | Số lượng | Doanh thu | % Tổng doanh thu | Số lượng | Doanh thu | % Tổng doanh thu | Số lượng | Doanh thu | % Tổng doanh thu |
| Tổng doanh thu      |          | 18.269    | 100%             |          | 20,079    | 100%             |          | 22,382    | 100%             |
| Khách hàng Mass     | 7.206    | 11.875    | 65%              | 8.270    | 12.449    | 62%              | 10.399   | 15.220    | 68%              |
| Khách hàng Priority | 3.289    | 4.202     | 23%              | 4.722    | 5.421     | 27%              | 5.514    | 4.253     | 19%              |
| Khách hàng Private  | 1.762    | 2.192     | 12%              | 2.901    | 2.209     | 11%              | 3.183    | 2.910     | 13%              |

**Nhận xét:**

– **Khách hàng Mass:** Trong giai đoạn năm 2022-2024, khách hàng Mass luôn chiếm tỷ trọng cao nhất về cả số lượng và doanh thu. Cụ thể khách hàng Mass tăng liên tục từ 7.206 khách hàng trong năm 2022 lên 10.399 khách hàng trong năm 2024, chiếm phần lớn trong tổng số khách hàng. Doanh thu từ nhóm này cũng tăng tương ứng từ 11.875 tỷ đồng lên 25.220 tỷ đồng, chiếm 65% - 68% tổng doanh thu trong cùng kỳ.

Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu cho thấy sức tiêu dùng ổn định và tăng cao của phân khúc khách hàng Mass. Dù giá trị sản phẩm và dịch vụ có thể không lớn, nhưng nhờ tần suất sử dụng dịch vụ cao và quy mô đông đảo, nhóm khách hàng này đang đóng vai trò quan trọng trong tăng trưởng doanh thu của doanh nghiệp. Việc duy trì và chăm sóc tốt nhóm này sẽ giúp ngân hàng giữ vững tốc độ tăng trưởng ổn định trong dài hạn.

- **Khách hàng Priority:** Nhóm khách hàng Priority có sự gia tăng đáng kể về mặt số lượng qua các năm, từ 3.289 khách hàng vào năm 2022 tăng lên 5.514 khách hàng vào năm 2024. Tuy nhiên, doanh thu không tăng tương xứng, thậm chí giảm nhẹ trong năm 2024, thậm chí giảm nhẹ trong năm 2024 (từ 5.421 tỷ năm 2023 xuống còn 4.253 tỷ năm 2024). Tỷ trọng đóng góp trong tổng doanh thu cũng sụt giảm từ 27% năm 2023 xuống 19% năm 2024.

Điều này cho thấy hiệu quả khai thác từ nhóm khách hàng này đang có dấu hiệu suy giảm. dù số lượng tăng, nhưng chi tiêu trung bình mỗi khách hàng lại giảm, phản ánh khả năng khai thác giá trị chưa tối ưu. Đây là dấu hiệu cho thấy ngân hàng cần xem lại chính sách chăm sóc, định vị giá trị và ưu đãi dành cho nhóm khách hàng này, để duy trì được sự trung thành mức chi tiêu cao hơn từ họ.

- **Khách hàng Private:** Khách hàng này là nhóm có quy mô nhỏ nhất về số lượng nhưng lại duy trì tỷ trọng đóng góp ổn định trong tổng doanh thu. Từ năm 2022 đến 2024, số lượng Khách hàng tăng từ 1.762 lên 3.183 người, doanh thu tương ứng từ 2.192 tỷ lên 2.910 tỷ đồng, chiếm khoảng 11% - 13% tổng doanh thu hàng năm.

Dù chiếm tỷ lệ nhỏ nhất về số lượng, nhưng nhóm Private lại có mức chi tiêu trên mỗi khách hàng cao, chứng tỏ giá trị cá nhân mang lại vượt trội. việc duy trì ổn định doanh thu từ nhóm khách hàng cao cấp. Tuy nhiên, đây vẫn là nhóm khách hàng rất tiềm năng mà ngân hàng cần xây dựng thêm các gói sản phẩm, dịch vụ riêng biệt để gia tăng giá trị từ nhóm khách hàng này, đồng thời nâng cao trải nghiệm nhằm giữ chân và phát triển thêm khách hàng mới.

### **c. Tương tác với khách hàng**

Các công cụ tương tác khách hàng hiện nay MB Sơn Trà áp dụng bao gồm:

- Tương tác trực tiếp với khách hàng tại ngân hàng

Đối với khách hàng cá nhân thuộc nhóm Mass và Priority, chuyên viên tại quầy giao dịch thường trực tiếp hỗ trợ tư vấn sản phẩm, giải đáp thắc mắc và hướng dẫn sử

dụng các dịch vụ ngân hàng như gửi tiết kiệm, mở thẻ, đăng ký khoản vay, bảo hiểm hoặc đầu tư. Riêng nhóm khách hàng Private, ngân hàng bố trí chuyên viên quản lý tài chính riêng để hỗ trợ theo dõi, tư vấn và chăm sóc chuyên biệt.

Các tương tác này diễn ra chủ yếu tại quầy giao dịch, sự kiện tri ân khách hàng hoặc thông qua các buổi gặp mặt 1:1 theo lịch hẹn. trong quá trình này chuyên viên có thể cập nhật các chương trình ưu đãi mới, sản phẩm phù hợp với từng nhóm thu nhập, tài sản hoặc nhu cầu tài chính.

– Tương tác gián tiếp:

Ngân hàng phát triển hệ thống đa kênh nhằm mở rộng tương tác với khách hàng ngoài các điểm giao dịch truyền thống. Qua các nền tảng như App MB Bank, website, email, tổng đài 24/7, khách hàng có thể dễ dàng thực hiện các thao tác như tra cứu thông tin, đăng ký dịch vụ, nhận hỗ trợ kỹ thuật và khiếu nại.

Nhân viên ngân hàng được đào tạo bài bản về nghiệp vụ chăm sóc khách hàng qua điện thoại. Khi có thể liên hệ với ngân hàng qua số điện thoại thường trực tại hệ thống chính hoặc liên hệ trực tiếp tại PGD để được chăm sóc tốt nhất.

**Bảng 2.9: Hoạt động tương tác giữa khách hàng với ngân hàng**

| <b>Nhóm khách hàng</b> | <b>Nhu cầu tương tác</b>                                                                                                                                   | <b>Kênh tương tác</b>                                                       | <b>Hoạt động tương tác</b>                                                                                                               |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mass                   | Tìm hiểu sản phẩm cơ bản: tiết kiệm, vay tiêu dùng, mở thẻ, chuyển tiền.                                                                                   | App MBBank, hotline, SMS, quầy giao dịch                                    | Nhắn tin tự động, thông báo ưu đãi qua APP/SMS. Hướng dẫn đăng ký dịch vụ số. gọi điện nhắc lịch thanh toán, tư vấn nhu cầu cơ bản.      |
| Priority               | Gói tài khoản MB Bank Priority, bảo hiểm, gửi tiết kiệm có kỳ hạn linh hoạt, quản lý tài sản, vay tín chấp hoặc thế chấp, thẻ tín dụng                     | Chuyên viên tư vấn riêng, hội thảo khách hàng, email, hotline ưu tiên, zalo | Gặp mặt trực tiếp, tư vấn dịch vụ. gửi báo cáo tài chính cá nhân định kỳ. mời tham gia chương trình khách hàng thân thiết                |
| Private                | Gói dịch vụ tài chính Private Banking, trái phiếu, các sản phẩm đầu tư kết hợp bảo hiểm cao cấp, thẻ tín dụng hạn Visa Signature, quản lý danh mục tài sản | RM riêng, hotline VIP, email, phòng chờ riêng, zalo                         | Tư vấn chiến lược 1:1 cập nhật sản phẩm đầu tư chuyên biệt. Hỗ trợ giao dịch ngoài giờ/ ngoài trụ sở. Mời tham gia các sự kiện khép kín. |

Một số vấn đề trong tương tác còn tồn tại: Mặc dù ngân hàng đã triển khai đa dạng các kênh tương tác với khách hàng, tuy nhiên thực tế vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Việc vẫn còn một số nhân viên còn khá thụ động trong việc tương tác với khách hàng. Hoạt động tương tác chưa thực sự đồng bộ giữa các kênh trực tuyến và tại quầy, dẫn đến trải nghiệm chưa liền mạch. Ngoài ra, việc cá nhân hóa dịch vụ cho nhóm khách hàng Priority và Private còn hạn chế, chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu tư vấn chuyên sâu và quản lý tài chính riêng biệt.

#### **d. Cá biệt hóa khách hàng**

MB triển khai hoạt động cá biệt hóa khách hàng dựa trên phân khúc rõ ràng từng nhóm khách hàng: Khách hàng Mass, Khách hàng Priority, Khách hàng Private (VIP). Mỗi nhóm khách hàng đều được xây dựng chính sách chăm sóc, ưu đãi riêng biệt nhằm tối ưu trải nghiệm và nâng cao giá trị mối quan hệ.

##### **• Khách hàng Mass (Đại chúng)**

- Định kỳ gửi email, SMS hoặc thông báo trên app MBBank về các sản phẩm tiết kiệm, vay vốn, ưu đãi thẻ tín dụng phù hợp.
- Tư vấn, hỗ trợ qua tổng đài hoặc tại quầy giao dịch với các sản phẩm phổ biến như: gói tài khoản M-Basic, gói tiết kiệm online, bảo hiểm nhân thọ cơ bản...
- Thường xuyên gửi thông tin về các chương trình ưu đãi, khuyến mại dành cho nhóm khách hàng phổ thông.

##### **• Khách hàng Priority (Ưu tiên)**

- Có RM (chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân) chăm sóc riêng, trực tiếp tư vấn các sản phẩm tài chính phù hợp với nhu cầu cá nhân hóa: tiết kiệm ưu đãi lãi suất cao, bảo hiểm, đầu tư trái phiếu...
- Được tham gia các chương trình tri ân khách hàng lớn: tặng quà sinh nhật, ngày lễ, ưu đãi đặc biệt khi giới thiệu khách hàng mới.
- Ưu đãi giảm phí dịch vụ, phí chuyển tiền, miễn phí duy trì một số gói tài khoản.
- Được tiếp cận các chương trình đầu tư riêng, sản phẩm tài chính thiết kế riêng theo từng đợt của MB.

##### **• Khách hàng Private (VIP cao cấp)**

- Phục vụ tại Phòng giao dịch Private Banking hoặc khu vực riêng với không gian sang trọng, chuyên viên chăm sóc riêng biệt.

– Được xây dựng kế hoạch tài chính cá nhân, bảo hiểm nhân thọ trọn đời, bảo hiểm đầu tư tích lũy tài sản, các gói tiết kiệm siêu ưu đãi lãi suất, gói vay với hạn mức lớn, các loại thẻ như MB Visa Infinite và Mastercard World Elite,...

– Tham gia các chương trình đặc quyền như: sự kiện gặp gỡ chuyên gia tài chính, hội thảo đầu tư, du lịch nghỉ dưỡng dành riêng cho nhóm khách hàng VIP.

– Gửi lời chúc mừng, quà tặng vào những dịp đặc biệt như sinh nhật, kỷ niệm hợp tác, ngày lễ lớn.

– Ưu đãi đặc biệt khi giới thiệu khách hàng mới hoặc mang về nguồn tiền lớn cho ngân hàng.

### **2.4.3 Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng**

Tại MB Bank, việc đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng (CRM) được tiến hành định kỳ theo tháng, quý hoặc năm. Việc đánh giá nhằm đảm bảo các chính sách chăm sóc khách hàng được triển khai đúng hướng và đạt hiệu quả thực tế. Thông qua hệ thống phần mềm quản lý dữ liệu khách hàng hiện đại, ngân hàng liên tục cập nhật và phân tích các số liệu về hành vi, nhu cầu, cũng như phản hồi của từng nhóm khách hàng cá nhân từ phổ thông (Mass) đến ưu tiên (Priority) và cao cấp (Private).

Ngoài ra, MB Sơn Trà cũng ghi nhận nhiều cải thiện trong việc phối hợp giữa các bộ phận chức năng. Việc chia sẻ thông tin và hỗ trợ lẫn nhau giữa các phòng ban đã trở nên hiệu quả hơn, góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng, đồng thời rút ngắn thời gian xử lý yêu cầu và hạn chế phiền hà trong quá trình giao dịch. Bên cạnh đó, việc đầu tư vào hạ tầng giao dịch, cải tiến không gian làm việc, cập nhật thường xuyên các ấn phẩm truyền thông và đẩy mạnh đào tạo nội bộ tạo ra môi trường phục vụ hiện đại và thuận tiện. Nhờ đó, hoạt động CRM tại MB Sơn Trà không chỉ giúp duy trì mối quan hệ bền vững với khách hàng.

## **2.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị khách hàng cá nhân tại ngân hàng TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà**

### **a. Yếu tố bên ngoài**

#### **• Yếu tố kinh tế**

Giai đoạn năm 2022-2023, kinh tế phục hồi sau đại dịch, ngành du lịch Đà Nẵng khởi sắc, lượng khách du lịch tăng mạnh trở lại. Khi thu nhập cá nhân và doanh thu doanh nghiệp dần phục hồi, nhu cầu vay mở rộng kinh doanh tại MB Sơn Trà cũng

tăng đáng kể. Ngân hàng đã triển khai các gói vay ưu đãi cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, đồng thời đẩy mạnh chương trình tín dụng 0% lãi suất trong 3 tháng đầu nhằm thu hút khách hàng cá nhân.

Đến năm 2024-2025, nền kinh tế tiếp tục vào giai đoạn chuyển đổi số mạnh mẽ. Xu hướng thanh toán không tiền mặt gia tăng, khách hàng dần chuyển sang sử dụng ngân hàng số thay vì giao dịch trực tiếp tại quầy. Để duy quan hệ khách hàng, MB Sơn Trà phải đầu tư mạnh vào công nghệ My MB với các tính tăng như mở tài khoản số đẹp online, vay tiêu dùng nhanh và thanh toán VietQR, gửi tiết kiệm online.

Như vậy, có thể thấy rằng giai đoạn kinh tế khác nhau có những tác động đến chiến lược quản trị quan hệ khách hàng của MB Sơn Trà. Ngân hàng cần linh hoạt điều chỉnh chính sách để thích ứng với điều kiện thị trường và giữ vững vị thế.

- **Yếu tố công nghệ**

Sự phổ biến của công nghệ thông tin giúp khách hàng dễ dàng tìm kiếm tiếp cận thông tin và thích ứng nhanh với những thay đổi trong điều kiện kinh doanh. Ví dụ, khách hàng ngày nay có thể đăng ký mở tài khoản online, rút tiền trên app không cần dùng thẻ chỉ với vài thao tác trên ứng dụng ngân hàng số, thay vì phải đến trực tiếp phòng giao dịch.

Các hệ thống CRM ngày càng được nâng cấp với nhiều tính năng vượt trội, chi phí hợp lý hơn giúp các ngân hàng dễ dàng triển khai và vận hành. Chẳng hạn, MB đã đầu tư mạnh mẽ vào các nền tảng quản lý dữ liệu khách hàng, tích hợp trí tuệ nhân tạo để phân tích hành vi tiêu dùng, từ đó đưa ra các gợi ý sản phẩm tài chính phù hợp, nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

Như vậy, công nghệ không chỉ giúp MB nâng cao hiệu suất hoạt động mà còn đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng và duy trì mối quan hệ khách hàng bền vững.

- b. Yếu tố bên trong**

- **Năng lực và trình độ của đội ngũ nhân viên**

Nhân viên là lực lượng nòng cốt trong việc quản lý quan hệ khách hàng tại MB Sơn Trà. Họ tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược CRM, triển khai thực hiện và đánh giá hiệu quả hoạt động. Để đảm bảo chất lượng dịch vụ, MB đã áp dụng quy trình tuyển dụng chặt chẽ, yêu cầu ứng viên phải đáp ứng các tiêu chí về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và trải qua các vòng kiểm tra trước khi chính thức ký

hợp đồng lao động. Đội ngũ nhân sự tại MB Sơn Trà phần lớn có trình độ từ đại học trở lên giúp việc triển khai CRM diễn ra thuận lợi và hiệu quả hơn.

Ngoài chuyên môn cao, nhân viên MB Sơn Trà còn là những người trẻ trung, năng động và nhanh nhạy trong việc tiếp cận công nghệ. Họ có khả năng cập nhật, sử dụng các phần mềm CRM, khai thác dữ liệu khách hàng để tối ưu hóa dịch vụ. Tuy nhiên, do đặc thù của ngành tài chính – ngân hàng, một số nhân viên tư vấn mới có thể thiếu kinh nghiệm thực tế, ảnh hưởng đến khả năng xử lý các tình huống phức tạp. Do đó, MB Sơn Trà thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng nghiệp vụ và ứng dụng công nghệ vào quản lý quan hệ khách hàng. Nhìn chung, sự thành công của CRM tại MB Sơn Trà có sự đóng góp quan trọng từ năng lực và trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên.

- Văn hóa doanh nghiệp: MB Sơn Trà hướng tới văn hóa doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm, trong đó mọi hoạt động đều hướng đến việc đáp ứng nhu cầu và nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Ngân hàng thúc đẩy tinh thần làm việc chủ động, khuyến khích nhân viên sáng tạo trong việc cung cấp giải pháp tài chính phù hợp. Đồng thời, MB cũng đầu tư vào số hóa và chia sẻ dữ liệu nội bộ để nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng.

- Thương hiệu: MB không chỉ là một ngân hàng thương mại mà còn là một thương hiệu tài chính uy tín, được khách hàng tin tưởng. Hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ, gắn liền với sự đổi mới công nghệ và chất lượng dịch vụ cao giúp MB duy trì và mở rộng quan hệ với khách hàng cá nhân. Nhờ đó có mức độ nhận diện thương hiệu tốt, khách hàng dễ dàng lựa chọn MB khi có nhu cầu về dịch vụ tài chính, từ đó góp phần gia tăng lợi thế cạnh tranh của ngân hàng.

## **2.6 Đánh giá chung về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng các nhân tại TMCP Quân Đội – Phòng giao dịch Sơn Trà**

### **a. Thành tựu**

Thứ nhất, PGD đã tiến hành giao dịch với khách hàng an toàn, đảm bảo an toàn cho các thông tin cá nhân liên quan tới khách hàng, nâng cao uy tín phòng giao dịch trước khách hàng và các đối tác lớn.

Thứ hai, PGD đã triển khai hệ thống khởi tạo và quản lý hồ sơ tín dụng. Việc số hóa quy trình không những giảm thiểu thời gian xử lý hồ sơ mà còn nâng cao tính chính xác và minh bạch trong công tác phê duyệt tín dụng. Khách hàng được hỗ trợ

nhanh chóng, giảm thời gian chờ đợi và cảm nhận sự chuyên nghiệp trong quy trình làm việc, từ đó tăng mức độ tin tưởng và sự hài lòng với ngân hàng.

Thứ ba, PDG đã có những nỗ lực rõ rệt trong việc xây dựng hình ảnh và quảng bá thương hiệu đến khách hàng. Thông qua các kênh truyền thông đa dạng như mạng xã hội, email marketing, chăm sóc qua điện thoại và tổ chức các sự kiện tri ân khách hàng, PDG đã nâng cao đáng kể mức độ nhận diện thương hiệu và mức độ gắn bó của khách hàng cá nhân. Bên cạnh đó, việc chăm sóc thường xuyên, cá nhân hóa theo từng phân khúc khách hàng giúp duy trì mối quan hệ lâu dài, tăng tính trung thành và mở rộng cơ hội phát triển khách hàng tiềm năng.

Thứ tư, PGD đã ứng dụng hiệu quả công nghệ thông tin vào quản trị quan hệ khách hàng. Các kênh giao dịch trực tuyến như: mobile banking, internet banking được phát triển mạnh mẽ, cung cấp sự tiện lợi nhanh chóng cho khách hàng trong các giao dịch và tiếp cận dịch vụ. Việc tích hợp dữ liệu khách hàng trên các nền tảng này giúp ngân hàng hiểu rõ hơn về hành vi nhu cầu của khách hàng, từ đó đưa ra các chiến lược hiệu quả marketing và cung cấp sản phẩm dịch vụ phù hợp đến với từng khách hàng.

#### **b. Hạn chế**

Hiện nay phòng giao dịch MB Sơn Trà đã có những bước tiến đáng kể trong việc triển khai và cải tiến hoạt động quản lý quan hệ khách hàng trong những năm gần đây, tuy nhiên thực tế vẫn còn tồn tại một số điểm hạn chế cần được khắc phục để nâng cao hiệu quả trong thời gian tới:

Thứ nhất, các hoạt động tư vấn và hỗ trợ khách hàng hiện nay chủ yếu mang tính tự phát, chưa được định hướng rõ ràng theo chiến lược dài hạn. Đa phần các chương trình đều tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu ngắn hạn và thích nghi với thị trường hiện tại, thay vì xây dựng một hệ thống crm toàn diện và bền vững nhằm tạo dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Thứ hai, mặc dù dữ liệu khách hàng đã được cập nhật khá đầy đủ, song vẫn còn tồn tại hiện tượng một số thông tin chưa được cập nhật kịp thời vào hệ thống. Điều này có ảnh hưởng đến chất lượng phân tích và đưa ra quyết định trong quá trình chăm sóc khách hàng.

Thứ ba, một bộ phận cán bộ nhân viên tại phòng giao dịch Sơn Trà vẫn chưa chủ động trong việc tiếp cận và tìm kiếm khách hàng mới. Sự thiếu chủ động này làm

hạn chế khả năng mở rộng tệp khách hàng tiềm năng cũng như giảm hiệu quả tổng thể của các chiến dịch tiếp thị và chăm sóc khách hàng.

### **c. Nguyên nhân**

Thứ nhất, hiện nay thị trường tài chính – ngân hàng đang trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ với sự gia nhập của nhiều tổ chức tài chính trong và ngoài nước. Các ngân hàng thương mại phải đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt không chỉ về sản phẩm tài chính mà còn chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng. Trong bối cảnh đó, việc nâng cao hình ảnh thương hiệu và phát triển chính sách dịch vụ khách hàng phù hợp, hiệu quả là điều tất yếu để tạo lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, MB Sơn Trà vẫn chưa tận dụng được CRM như một công cụ chiến lược để cải thiện chất lượng dịch vụ, cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, từ đó làm giảm khả năng cạnh tranh so với các đối thủ khác.

Thứ hai, trình độ và kiến thức của cán bộ nhân viên về CRM còn hạn chế. Nhiều nhân viên chưa nắm bắt được đầy đủ vai trò chức năng của CRM trong hoạt động kinh doanh. Sự thiếu hụt về năng sử dụng hệ thống, phân tích dữ liệu khách hàng và xây dựng chiến lược chăm sóc cá nhân hóa khiến việc ứng dụng CRM chưa đạt được hiệu quả tối ưu. Bên cạnh đó, thiếu sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cũng khiến việc triển khai CRM gặp khó khăn trong việc chia sẻ và khai thác thông tin khách hàng một cách toàn diện.

Thứ ba, ngân hàng chưa chú trọng tổ chức các chương trình đào tạo bài bản về hệ thống quản trị quan hệ khách hàng cho cán bộ nhân viên. Hầu hết các nhân sự tiếp cận CRM thông qua kinh nghiệm thực tiễn hoặc hướng dẫn ngắn hạn, trong khi hệ thống này đòi hỏi một quá trình đào tạo bài bản thường xuyên để đảm bảo khả năng sử dụng thành thạo. Việc thiếu hụt các khóa học chuyên sâu và cập nhật kiến thức mới đã khiến cho nhân viên chưa khai thác được hết các chức năng mà hệ thống quản trị quan hệ khách hàng mang lại.

### **CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI – PHÒNG GIAO DỊCH SƠN TRÀ.**

#### **3.1 Xu hướng phát triển của lĩnh vực ngân hàng Việt Nam và chiến lược phát triển kinh doanh của ngân hàng MB Sơn Trà**

##### **3.1.1. Sự cần thiết phải thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tại MB Sơn Trà**

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, chuyển từ quan điểm định hướng vào sản phẩm sang định hướng vào khách hàng mà đặc biệt là thiết lập mối quan hệ với khách hàng nhằm giữ chân khách hàng. Bản thân ngân hàng phải đề ra chính sách khách hàng hợp lý, phong phú và đa dạng dành cho khách hàng của mình để họ nhận thấy khó mà có sự ưu đãi từ phía các ngân hàng khác. Trong quản trị quan hệ khách hàng, điều quan trọng là phải hiểu rõ mong đợi và phản ứng của khách hàng đối với các sản phẩm và dịch vụ mà ngân hàng cung cấp.

Thị trường ngân hàng Việt Nam hiện nay đang chứng kiến sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đặc biệt là sự gia tăng số lượng ngân hàng, trong đó có nhiều ngân hàng liên doanh. Để tồn tại và phát triển hiệu quả, các ngân hàng cần liên tục đổi mới công nghệ, cải tiến quy trình, nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như tăng cường các hoạt động tương tác với khách hàng. Việc áp dụng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng giúp các ngân hàng duy trì mối quan hệ khách hàng hiện tại và tiếp cận khách hàng tiềm năng trong tương lai. Trước bối cảnh đó, MB Sơn Trà cần tạo ra sự khác biệt thông qua mang đến trải nghiệm khách hàng tốt hơn tại các điểm giao dịch. Đồng thời, cần hoạch định chiến lược quản trị quan hệ khách hàng phù hợp nâng cao giá trị mà khách hàng cảm nhận được và đáp ứng được các tiêu chuẩn quốc tế trong giai đoạn hiện nay.

##### **3.1.2. Phương hướng phát triển kinh doanh của ngân hàng MB Sơn Trà trong thời gian tới.**

Nhằm hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững, MB Sơn Trà định hướng tới tập trung phát triển khách hàng theo mục tiêu cụ thể sau:

- Mở rộng và phát triển cấu trúc dịch vụ trên nền tảng cung ứng một hệ thống các sản phẩm và dịch vụ tài chính trọn gói, có chất lượng cao và cạnh tranh cho các khách hàng cá nhân, đặc biệt là khách hàng Priority và Private.

- Tăng cường phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ, mở rộng độ phủ sản phẩm, dịch vụ đến nhiều phân khúc khách hàng cá nhân.
- Thực hiện vai trò là một trong các trung tâm cung ứng dịch vụ thị trường tiền tệ, thị trường vốn có uy tín nhằm mở rộng phục vụ các ngân hàng, bảo hiểm và đầu tư trong nước thông qua hệ thống các sản phẩm dịch vụ có tính công nghệ và chuyên nghiệp cao.
- Phát triển các sản phẩm tài chính phi tín dụng, chẳng hạn như dịch vụ thanh toán, chuyển tiền, tiết kiệm... nhằm đa dạng lựa chọn cho khách hàng.
- Đặt chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng lên hàng đầu, coi con người – đội ngũ nhân viên – là yếu tố cốt lõi tạo nên sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh với các ngân hàng khác.
- Luôn cố gắng đáp ứng đầy đủ và linh hoạt các nhu cầu của từng khách hàng, mang lại cho khách hàng cảm giác được quan tâm và phục vụ tận tình.
- Ứng dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động ngân hàng như: hệ thống thanh toán điện tử, thanh toán qua thẻ, quản lý tài khoản trực tuyến... giúp nâng cao hiệu quả phục vụ và tăng trải nghiệm cho khách hàng.

### **3.1.3. Mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng tại MB Sơn Trà**

Nhằm nâng cao hiệu quả phục vụ khách hàng cá nhân và gia tăng sự gắn bó lâu dài, MB Sơn Trà đặt ra các mục tiêu cụ thể trong công tác quản trị quan hệ khách hàng như sau:

- Xây dựng và hoàn thiện dữ liệu khách hàng cá nhân, đảm bảo thông tin được thu thập đầy đủ, đồng bộ và chính xác, phục vụ cho quá trình chăm sóc và phục vụ khách hàng hiệu quả hơn.
- Tối ưu hóa quy trình phân loại và phân tích thông tin khách hàng, từ đó xác định rõ nhu cầu của từng nhóm khách hàng để có hướng tiếp cận và phục vụ phù hợp.
- Duy trì và chăm sóc tốt khách hàng hiện có, đặc biệt là những khách hàng có lịch sử giao dịch ổn định, mang lại doanh thu cao và thường xuyên sử dụng của ngân hàng.
- Nâng cao mức độ hài lòng và trải nghiệm của khách hàng cá nhân, thông qua các dịch vụ chất lượng, thủ tục nhanh gọn và thái độ phục vụ chuyên nghiệp tại các điểm giao dịch.

- Tăng cường khai thác giá trị từ nhóm khách hàng thân thiết và khách hàng Vip, đồng thời mở rộng tiếp cận khách hàng tiềm năng có khả năng mang lại giá trị cao trong tương lai.
- Phát triển tệp khách hàng cá nhân mới, đa dạng về độ tuổi, nghề nghiệp và nhu cầu sử dụng, qua đó mở rộng quy mô khách hàng và thị phần tại khu vực.
- Tạo sự khác biệt trong cách tiếp cận và phục vụ khách hàng, nhằm tạo dấu ấn riêng cho MB Sơn Trà trong lòng khách hàng cá nhân.
- Xây dựng mối quan hệ gắn bó lâu dài giữa khách hàng và ngân hàng, không chỉ dừng lại ở giao dịch tài chính mà còn hướng tới sự tin tưởng và đồng hành lâu dài.
- Thiết kế các chương trình ưu đãi, khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ thường xuyên hơn, đặc biệt các chương trình dành riêng cho khách hàng trung thành.
- Khẳng định uy tín của ngân hàng thông qua danh tiếng và sự tín nhiệm từ khách hàng, tạo điều kiện để khách hàng giới thiệu dịch vụ đến người thân, bạn bè.
- Không ngừng cải tiến chất lượng phục vụ, từ cơ sở vật chất đến quy trình giao dịch và tương tác với khách hàng.
- Tương tác các sản phẩm tài chính phù hợp với từng nhu cầu cá nhân, giúp khách hàng có sự lựa chọn tối ưu về tiết kiệm, vay vốn, bảo hiểm hay đầu tư.

### **3.2 Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng MB Sơn Trà.**

#### **3.2.1 Xây dựng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng**

Để công tác quản trị quan hệ khách hàng thực sự phát huy được hiệu quả, MB Sơn Trà cần xây dựng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng trong đó phải lấy khách hàng làm trung tâm cho mọi hoạt động. Để làm được điều đó, trước hết PGD cần củng cố bộ máy tổ chức, nâng cao công tác quản trị điều hành, đổi mới phong cách giao dịch, gắn trách nhiệm và lợi ích của cán bộ công nhân viên với công tác quản trị quan hệ khách hàng, có chính sách khen thưởng, động viên với những cán bộ xây dựng tốt hệ khách hàng. Lập quy trình thu thập và xử lý thông tin có hiệu quả, xây dựng hệ thống các kênh tương tác đồng bộ, thực hiện chuẩn hóa giao tiếp với khách hàng và nâng cao dịch vụ đi kèm để gia tăng mối quan hệ khách hàng và ngân hàng. Để có cơ sở xây dựng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng, PGD cần xây dựng tiêu chuẩn cho từng khách hàng, cụ thể theo loại khách hàng, tiêu chuẩn dựa trên các thông tin như: số dư tiền gửi, tiền vay, thời hạn gửi, lịch sử giao dịch...để xây dựng thang điểm

cụ thể cho mỗi chỉ tiêu và tổng số điểm các chỉ tiêu, trên cơ sở đó tiến hành phân loại khách hàng theo các loại khách hàng ưu tiên, vip,...từ đó đưa ra chính sách chăm sóc riêng biệt cho từng đối tượng khách hàng. Việc chăm sóc khách hàng được thực hiện trên cơ sở khách hàng vip sẽ có nhiều chính sách ưu đãi hơn và ngược lại, tùy vào chiến lược kinh doanh của phòng giao dịch trong từng thời điểm mà có những chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp sao cho giữa ngân hàng và khách hàng ngày càng gắn kết với nhau hơn.

Đồng thời, xây dựng hệ thống các văn bản về quản trị mối quan hệ khách hàng: để có mối quan hệ tốt đối với khách hàng thì công việc trước mắt cần thực hiện là xây dựng ngay hệ thống văn bản theo quy trình, nội dung văn bản cần quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các cán bộ nghiệp vụ tại phòng giao dịch, tránh sự chồng chéo giữa các bộ phận. Để làm được như vậy, cần phải đưa ra những quy định cụ thể nhiệm vụ của từng phòng từ đó có sự phối hợp giữa các phòng trên để cùng phục vụ khách hàng một cách tốt nhất...Việc quy định rõ trách nhiệm của từng phòng như vậy sẽ giúp ngân hàng phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn.

Cần giao chỉ tiêu kinh doanh hợp lý hơn: Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh trong từng thời kỳ, ban lãnh đạo phòng giao dịch cần giao chỉ tiêu kinh doanh cho từng phòng sao cho hợp lý, khoa học. Việc giao chỉ tiêu phải cân nhắc đến các yếu tố vị trí công tác của từng cán bộ, không nên giao chỉ tiêu có quá cao. Hơn nữa, việc giao chỉ tiêu phải gắn liền với quyền lợi và trách nhiệm của từng phòng, cụ thể từng cán bộ. Từ đó mới tạo động lực thúc đẩy cho cán bộ công nhân viên hăng say làm việc để phục vụ đơn vị ngày càng tốt hơn như: thưởng xứng đáng cho tập thể, cá nhân hoàn thành hoặc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, quan tâm đề bạt lên chức vụ cao hơn hoặc cho đi tham quan, nghỉ dưỡng đối với cán bộ có thành tích hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và ngược lại. Cần giảm lương, thưởng, chuyển công tác khác đối với những cán bộ thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ, trường hợp tái phạm nhiều lần có thể sa thải.

Bên cạnh đó PGD MB Sơn Trà cần định hình rõ chiến lược dài hạn trong công tác quản trị quan hệ khách hàng để theo kịp xu hướng phát triển của ngành ngân hàng và đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng. Các định hướng dài hạn bao gồm:

- Xây dựng hệ thống dữ liệu khách hàng tập trung và thông minh: Tích hợp dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau để hình thành một cơ sở dữ liệu thống nhất, có khả năng

cập nhật theo thời gian thực. Ứng dụng công nghệ Big Data, AI để phân tích hành vi tiêu dùng, dự báo nhu cầu, từ đó thiết kế sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng.

- Tối ưu hóa hành trình trải nghiệm khách hàng: Định hình lộ trình trải nghiệm khách hàng từ khi tiếp cận đến khi sử dụng sản phẩm và được chăm sóc sau bán. Các điểm chạm trên hành trình cần được thiết kế cá nhân hóa, tối ưu và nhất quán để tăng mức độ hài lòng và sự trung thành.

- Phát triển đội ngũ chuyên trách quản trị quan hệ khách hàng: Thành lập bộ phận CRM chuyên biệt, có kiến thức chuyên sâu về tâm lý khách hàng, phân tích dữ liệu và kỹ năng giao tiếp. Bộ phận này sẽ đóng vai trò đầu mối triển khai các chính sách duy trì và phát triển khách hàng.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm: Khuyến khích cán bộ ngân hàng chủ động, tận tâm và linh hoạt trong phục vụ khách hàng. Đồng thời, gắn hiệu quả chăm sóc khách hàng với các chỉ tiêu đánh giá công việc và thi đua khen thưởng.

- Mở rộng kênh tương tác đa nền tảng: Đầu tư và phát triển mạnh các kênh tương tác số như App MB Bank, Zalo, mạng xã hội, chatbot, email,... tạo thành một hệ sinh thái chăm sóc khách hàng toàn diện, đồng bộ và liên tục.

- Chuyển dịch dần sang mô hình ngân hàng số toàn diện: Trong dài hạn, cần định hướng phát triển mô hình ngân hàng không chi nhánh – nơi khách hàng có thể thực hiện hầu hết giao dịch từ xa nhưng vẫn nhận được sự chăm sóc, tư vấn chất lượng cao thông qua công nghệ.

### **3.2.2 Hoàn thiện xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng**

Việc thiết kế hệ thống quản trị quan hệ khách hàng ở MB Sơn Trà cần được tiếp tục hoàn thiện. Những thông tin cần phải thu thập nhằm xây dựng cơ sở dữ liệu cho ngân hàng. Tất cả các dữ liệu này phải được cập nhật liên tục và phân tích.

- Mở rộng các kênh thông tin

Để làm cho kho dữ liệu khách hàng nhiều hơn, MB Sơn Trà cần đa dạng hóa các hình thức thu thập thông tin ngoài phương pháp truyền thống. Một số kênh nên được triển khai gồm:

- Cần mở thêm một số hình thức thu thập thông tin khác như hotline, Internet, thông qua trang web, điện thoại trực tiếp,.. nhằm thu hút nhiều thông tin về khách hàng

từ nhiều nguồn khác nhau

- Khảo sát định kỳ nhằm cập nhật xu hướng nhu cầu và hành vi sử dụng sản phẩm tài chính của khách hàng cá nhân
- Khai thác thông tin từ dữ liệu thống kê nội bộ như báo cáo giao dịch, lịch sử tín dụng, sản phẩm sử dụng
- Xây dựng chương trình hội viên hoặc câu lạc bộ khách hàng thân thiết, giúp ngân hàng gắn kết và chủ động khai thác thông tin khách hàng thường xuyên hơn.

- Những thông tin cần bổ sung:

Để nâng cao chất lượng cơ sở dữ liệu, MB Sơn Trà cần chủ động bổ sung các nhóm thông tin sau:

- Các thông tin về tiềm năng phát triển trong tương lai của khách hàng, ví dụ như thu nhập tăng trưởng, kế hoạch đầu tư, kế hoạch tài chính cá nhân,...
- Thông tin phản hồi từ hoạt động Marketing bao gồm các phản ánh, đánh giá hay đề xuất dịch vụ mà khách hàng gửi về sau mỗi lần tiếp cận.
- Theo dõi thông tin những yêu cầu của khách hàng chưa được giải quyết: ghi chú những hồ sơ khách hàng đang chờ giải quyết để đảm bảo không bỏ sót các yêu cầu của khách hàng.
- Các thông tin khác: thông tin tham khảo từ các cơ quan quản lý nhà nước, báo chí,...

- Quản lý thông tin khách hàng

Sau khi thấu hiểu được thông tin về khách hàng, điều quan trọng là làm thông tin này ngày càng trở nên thiết thực bằng cách:

- Tổng hợp dữ liệu từ các nguồn khác nhau về một trung tâm dữ liệu tập trung, đảm bảo không bị phân tán và dễ tra cứu
- Kịp thời thông báo cho nhân viên nắm rõ thông tin về khách hàng khi làm việc với khách hàng, từ đó nâng cao quản lý khách hàng.
- Thông tin cũng phải được thường xuyên và điều chỉnh kịp thời để loại bỏ thông tin cũ hoặc thông tin đã thay đổi.
- Quản lý khách hàng nên đề ra phương pháp và quy định cụ thể do một người phụ trách chuyên nghiệp, không chế nghiêm ngặt việc mượn và sử dụng thông tin mật khách hàng.

### **3.2.3 Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự**

Bên cạnh việc hoàn thiện hạ tầng công nghệ và nâng cao hiệu quả hoạt động CRM trên nền tảng trực tuyến, một trong những yếu tố then chốt quyết định sự thành công của chiến lược CRM tại MB Sơn Trà chính là chất lượng đội ngũ nhân sự. Nhân sự không chỉ đóng vai trò là cầu nối giữa khách hàng và ngân hàng, mà còn là lực lượng trực tiếp triển khai và vận hành các chương trình chăm sóc khách hàng, từ đó ảnh hưởng đến mức độ hài lòng và sự trung thành của khách hàng đối với ngân hàng.

Hiện nay, một bộ phận nhân sự tại MB Sơn Trà chưa được đào tạo bài bản về CRM hoặc còn thiếu kỹ năng trong việc phân tích dữ liệu khách hàng và giao tiếp theo định hướng cá nhân hóa. Để giải quyết vấn đề này, ngân hàng cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

- Công tác tuyển dụng

MB Sơn Trà cần thiết lập một cơ chế tuyển dụng chuyên biệt đối với các vị trí liên quan đến CRM, tập trung vào các ứng viên có chuyên môn về tài chính – ngân hàng, quản trị khách hàng hoặc công nghệ thông tin. Ngân hàng có thể hợp tác với các trường đại học có chuyên ngành phù hợp như Đại học Kinh tế Đà Nẵng, qua đó tiếp cận nguồn nhân lực trẻ, được đào tạo chính quy và có định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

- Công tác đào tạo

Công tác đào tạo nhân sự cần đi sâu vào việc nâng cao nhận thức về vai trò của CRM trong chiến lược phát triển dài hạn của ngân hàng. Cụ thể:

- Tổ chức các khóa đào tạo định kỳ về kỹ năng phân tích dữ liệu khách hàng, xử lý tình huống phát sinh và giao tiếp theo hướng cá nhân hóa.

- Đào tạo chuyên sâu về hệ thống phần mềm CRM mà MB đang triển khai như Salesforce hoặc phần mềm nội bộ, giúp nhân viên làm chủ công cụ trong phân loại và chăm sóc khách hàng theo từng phân khúc.

- Xây dựng các chương trình đào tạo “kèm cặp” giữa nhân viên giàu kinh nghiệm và nhân sự mới nhằm truyền đạt văn hóa phục vụ khách hàng tận tâm – một giá trị cốt lõi của MB.

- Về quyền hạn và động lực làm việc

Một chiến lược CRM hiệu quả không thể thiếu sự chủ động từ đội ngũ nhân sự tuyến đầu – những người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng tại điểm giao dịch. Do đó, MB Sơn Trà cần xem xét phân quyền linh hoạt hơn cho các nhân viên này trong

phạm vi cho phép, nhằm nâng cao khả năng xử lý vấn đề nhanh chóng, hạn chế tình trạng phụ thuộc vào cấp trên. Việc này không chỉ tăng sự hài lòng của khách hàng mà còn nâng cao động lực làm việc và khả năng sáng tạo của nhân viên.

- Chính sách đãi ngộ và phát triển

Để giữ chân nhân tài, MB Sơn Trà nên áp dụng chính sách đãi ngộ theo hướng kết hợp cả yếu tố tài chính và phi tài chính:

- Về tài chính: Hình thức trả lương, tiền thưởng doanh số, chế độ bảo hiểm, trợ cấp và các khoản phúc lợi hấp dẫn.

- Về phi tài chính: Cơ hội phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc thân thiện, linh hoạt về thời gian, tạo động lực thông qua sự ghi nhận và giao nhiệm vụ có giá trị.

## KẾT LUẬN

Như vậy, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Đà Nẵng, để giữ vững và phát triển khách hàng thì quản trị mối quan hệ khách hàng là một trong những giải pháp cần đặt ra đối với MB Sơn Trà. Kết quả của CRM chính là những lợi ích to lớn cho cả người cung cấp sản phẩm, dịch vụ và khách hàng. Trong suốt thời gian qua, không ai có thể phủ nhận được những nỗ lực to lớn, không ngừng của MB Sơn Trà trong việc thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Bước đầu, ngân hàng MB Sơn Trà đã đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Do vậy, trong thời gian tới, ngân hàng MB Sơn Trà cần nỗ lực hơn nữa trong công tác quản trị quan hệ khách hàng, khắc phục những mặt yếu kém còn tồn tại để thoả mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng hiện nay và gia tăng các tiện ích khác trong các dịch vụ tín dụng.

Luận văn đã trình bày khái quát về quản trị mối quan hệ khách hàng tại MB Sơn Trà, trên cơ sở những nguyên nhân tồn tại, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị mối quan hệ khách hàng tại chi nhánh. Hy vọng rằng những giải pháp đã được đề xuất, nếu được triển khai áp dụng sẽ giữ vững và phát triển được khách mới, từ đó thúc đẩy được hoạt động kinh doanh của chi nhánh ngày càng phát triển trong giai đoạn tới.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng để có thể đạt được những kết quả nghiên cứu như đã trình bày. Tuy nhiên, do trình độ còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Do vậy, rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các nhà khoa học và Quý thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Nguyễn Văn Dung (2010), “Quản lý quan hệ khách hàng”, NXB Giao thông vận tải.
2. Jyll Dyché (2010), “Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàng”, sách dịch, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
3. Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2014), “Giáo trình quản trị dịch vụ”, NXB Thống kê, Hà Nội.
4. Nguyễn Quang Hưng (2007), “Quản lý quan hệ khách hàng”, NXB Bưu điện, Hà Nội.
5. Huỳnh Minh Em (2010), “Cẩm nang quản lý mối quan hệ khách hàng”, NXB tổng hợp TP.HCM.
6. Website: <https://crmviet.vn/mo-hinh-idic-trong-quan-tri-quan-he-khach-hang-crm/>
7. Website: <https://bizfly.vn/techblog/tuong-tac-voi-khach-hang.html>
8. Website: [http://tailieuso.udn.vn/bitstream/TTHL\\_125/4869/3/Tomtat.pdf](http://tailieuso.udn.vn/bitstream/TTHL_125/4869/3/Tomtat.pdf)
9. Website: <https://www.slideshare.net/slideshow/case-study-61/49092370>