

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



## **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**ĐỀ TÀI:**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ  
KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI PHÒNG GIAO DỊCH  
NGÂN HÀNG MSB - HẢI CHÂU ĐÀ NẴNG**

**SINH VIÊN THỰC HIỆN: NGUYỄN THỊ THU HẬU  
MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030106  
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:**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ  
KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI PHÒNG GIAO DỊCH  
NGÂN HÀNG MSB - HẢI CHÂU ĐÀ NẴNG**

**Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lưu Khánh Hiền  
Sinh viên thực hiện: Nguyễn Thị Thu Hậu  
Mã số sinh viên: 2154030106  
Khóa học: 2021-2015**

**Đà Nẵng, tháng 05 năm 2025**

*Đà Nẵng, ngày 20 tháng 05 năm 2025*

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

**Năm học: 2021 – 2025**

**1. Thông tin sinh viên thực hiện**

- Họ và tên sinh viên: Nguyễn Thị Thu Hậu
- Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo: Đại học
- Khóa học: 2021- 2025

**2. Tên đề tài khóa luận tốt nghiệp**

“HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN  
TẠI NGÂN HÀNG MSB PHÒNG GIAO DỊCH HẢI CHÂU ĐÀ NẴNG”

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

- Số liệu về cơ cấu nhân sự
- Báo cáo tình hình tài chính
- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

**4. Các bảng biểu**

**5. Cán bộ hướng dẫn:** ThS. Lưu Khánh Hiền

**6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp:** 10/02/2025

**7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận:** 20/05/2025

**Giảng viên hướng dẫn**

# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của thị trường tài chính – ngân hàng hiện nay, việc duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng cá nhân đóng vai trò then chốt trong chiến lược kinh doanh của mỗi ngân hàng. Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) không chỉ giúp ngân hàng giữ chân khách hàng hiện tại mà còn góp phần gia tăng giá trị trọn đời khách hàng thông qua việc cung cấp dịch vụ phù hợp với nhu cầu và hành vi. Tại Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB), phòng giao dịch Hải Châu – một đơn vị nằm tại trung tâm thành phố Đà Nẵng – là điểm giao dịch có lượng khách hàng cá nhân ngày càng tăng, đặc biệt trong các mảng tiết kiệm, vay vốn và dịch vụ thanh toán. Tuy nhiên, công tác quản trị quan hệ khách hàng tại đây vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: chưa khai thác hiệu quả dữ liệu khách hàng, mức độ cá nhân hóa trong chăm sóc còn thấp, và công nghệ hỗ trợ chưa được sử dụng triệt để. Chính vì vậy, việc nghiên cứu và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại phòng giao dịch Hải Châu là cần thiết, nhằm nâng cao chất lượng phục vụ, gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, từ đó đóng góp vào sự phát triển bền vững của MSB trên địa bàn Đà Nẵng.

## 2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài nhằm mục đích nghiên cứu và đánh giá một cách toàn diện thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB) – Phòng giao dịch Hải Châu, Đà Nẵng. Trong bối cảnh ngành ngân hàng đang bước vào giai đoạn chuyển đổi số mạnh mẽ, cùng với sự thay đổi nhanh chóng trong hành vi và kỳ vọng của khách hàng, việc hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng không chỉ mang ý nghĩa chiến lược mà còn là yếu tố then chốt giúp các ngân hàng gia tăng năng lực cạnh tranh, duy trì thị phần và phát triển bền vững.

Thông qua nghiên cứu này, đề tài mong muốn làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng cá nhân tại phòng giao dịch; phân tích mức độ đáp ứng nhu cầu, sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng; đồng thời đánh giá hiệu quả của các công cụ và quy trình hiện có trong hệ thống CRM. Trên cơ sở

đó, đề tài hướng đến việc đề xuất các giải pháp khả thi và phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng theo hướng hiện đại, cá nhân hóa, lấy khách hàng làm trung tâm – đặc biệt là trong việc khai thác dữ liệu, phân khúc khách hàng, tối ưu hóa tương tác và chăm sóc sau bán.

Ngoài ra, nghiên cứu còn kỳ vọng sẽ đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn trong việc áp dụng các mô hình quản trị quan hệ khách hàng tại các chi nhánh ngân hàng thương mại nói chung, từ đó hỗ trợ MSB Hải Châu nâng cao chất lượng dịch vụ, giữ chân khách hàng trung thành và phát triển tệp khách hàng tiềm năng một cách hiệu quả hơn trong thời gian tới.

### **3. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB) – Phòng giao dịch Hải Châu, Đà Nẵng. Đây là một bộ phận quan trọng trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng, góp phần trực tiếp vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ, duy trì sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, từ đó gia tăng lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh.

Cụ thể, đề tài tập trung nghiên cứu các nội dung liên quan đến quá trình quản trị quan hệ khách hàng cá nhân, bao gồm: chiến lược tiếp cận và thu hút khách hàng mới; các hoạt động chăm sóc và duy trì khách hàng hiện tại; việc ứng dụng công nghệ và hệ thống thông tin trong việc quản lý dữ liệu khách hàng; cũng như các chính sách ưu đãi, chương trình khuyến mãi, dịch vụ hậu mãi dành cho phân khúc khách hàng cá nhân. Ngoài ra, đề tài cũng phân tích cách thức ngân hàng thu thập, phân tích và sử dụng thông tin khách hàng để xây dựng mối quan hệ bền vững, đồng thời xem xét vai trò của đội ngũ nhân viên trong việc triển khai và thực hiện chiến lược quản trị quan hệ khách hàng.

Thông qua việc đánh giá thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Phòng giao dịch Hải Châu, đề tài sẽ chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức mà đơn vị đang đối mặt. Từ đó, đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện quy trình quản trị quan hệ khách hàng cá nhân, nâng cao chất lượng dịch vụ và góp phần xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp, thân thiện của MSB trong tâm trí khách hàng tại khu vực Đà Nẵng nói chung và Quận Hải Châu nói riêng.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp thu thập thông tin: thu thập các thông tin liên quan đến cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng; thu thập các tài liệu thông tin chung, số liệu, đối thủ cạnh tranh, nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tình hình kinh doanh tại Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng

Phương pháp so sánh, đánh giá : Thực hiện so sánh tình hình kinh doanh qua các năm, đối thủ cạnh tranh. Tổng hợp, đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh và chương trình đào tạo.

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, em xin gửi lời cảm ơn và tri ân sâu sắc đến quý thầy cô Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng, đặc biệt là Khoa kinh tế Ngành Quản trị kinh doanh những người đã truyền đạt cho em kiến thức, kỹ năng và hành trang quý báu trong suốt quá trình học tập tại trường. Đã cho em một môi trường học tập năng động và sáng tạo. Trong suốt những năm tháng học ở trường em đã có cơ hội tiếp cận và tiếp xúc được nhiều thứ như kiến thức phong phú, các thầy cô hướng dẫn tận tình, là nền tảng để em có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn đến cô Lưu Khánh Hiền – người đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo và hỗ trợ em trong suốt quá trình làm bài Khóa luận tốt nghiệp. Cô đã góp ý chi tiết những thiếu sót, sai sót để em có thể hoàn thiện bài Khóa luận một cách tốt nhất. Những chia sẻ của cô là những kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn từ cô, nhờ cô mà em đã định hình được rõ hướng đi đề tài để hoàn thành tốt trong quá trình nghiên cứu.

Đồng thời em cũng xin chân thành cảm ơn các anh/chị đồng nghiệp tại Ngân hàng MSB đã nhiệt tình hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi cũng như cung cấp thông tin, số liệu cần thiết, giúp em hoàn thành tốt bài báo cáo trong thời gian thực tập.

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn đến tất cả Thầy (Cô), bạn bè những người luôn là điểm tựa vững chắc, âm thầm ủng hộ và tiếp thêm động lực cho em vượt qua mọi khó khăn trong suốt quá trình thực tập và hoàn thiện Khóa luận tốt nghiệp.

Em xin chân thành cảm ơn!

## MỤC LỤC

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, DANH MỤC HÌNH ẢNH .....</b>                                      | <b>i</b>  |
| <b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>                                                           | <b>iv</b> |
| <b>NỘI DUNG CHÍNH KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP .....</b>                                            | <b>v</b>  |
| <b>CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG .....</b>                         | <b>1</b>  |
| <b>1.1. Cơ sở lý luận .....</b>                                                             | <b>1</b>  |
| 1.1.1. Khái niệm về khách hàng.....                                                         | 1         |
| 1.1.2. Vai trò về khách hàng.....                                                           | 1         |
| 1.1.3. Phân loại khách hàng .....                                                           | 2         |
| 1.1.4. Giá trị và sự thỏa mãn khách hàng.....                                               | 5         |
| <b>1.2. Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng.....</b>                               | <b>6</b>  |
| 1.2.1. Khái niệm.....                                                                       | 6         |
| 1.2.2. Vai trò .....                                                                        | 8         |
| 1.2.3. Nhân tố ảnh hưởng.....                                                               | 9         |
| 1.2.4. Chức năng của CRM.....                                                               | 10        |
| <b>1.3. Các mô hình của CRM .....</b>                                                       | <b>11</b> |
| 1.3.1. Mô hình chuỗi giá trị quản trị quan hệ khách hàng của Francis Buttle (2009)<br>..... | 11        |
| 1.3.2. Mô hình quản trị quan hệ khách hàng Payne & Frow .....                               | 12        |
| 1.3.3. Mô hình quản trị quan hệ khách hàng Gather (Francis Buttle, 2009) .....              | 13        |
| 1.3.4. Mô hình CRM Giao Dịch (Transactional CRM) .....                                      | 13        |
| 1.3.5. Mô hình CRM Phân Tích (Analytical CRM).....                                          | 14        |
| <b>1.4. Nội dung hoạt động quản trị quan hệ khách hàng mô hình IDIC .....</b>               | <b>14</b> |
| 1.4.1. Nhận diện khách hàng.....                                                            | 14        |
| 1.4.2. Phân biệt khách hàng .....                                                           | 19        |
| 1.4.3. Cá biệt hóa khách hàng .....                                                         | 22        |
| 1.4.4. Tương tác chăm sóc khách hàng .....                                                  | 24        |
| <b>1.5. Đo lường hiệu quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng .....</b>                   | <b>26</b> |
| 1.5.1. Chỉ tiêu đo lường.....                                                               | 26        |
| 1.5.2. Phương pháp đo lường .....                                                           | 27        |

|                                                                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN<br/>TẠI NGÂN HÀNG MSB PHÒNG GIAO DỊCH HẢI CHÂU ĐÀ NẴNG .....</b>                       | <b>29</b> |
| <b>2.1. Tổng quan về ngân hàng MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng.....</b>                                                                       | <b>29</b> |
| 2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....                                                                                                       | 29        |
| 2.1.3. Lĩnh vực và sản phẩm kinh doanh .....                                                                                                       | 30        |
| 2.1.4. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi .....                                                                                                    | 33        |
| 2.1.5. Sơ đồ cơ cấu tổ chức .....                                                                                                                  | 34        |
| <b>2.2. Phân tích sự tác động của môi trường đến hoạt động quản trị quan hệ<br/>khách hàng cá nhân tại Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng.....</b> | <b>36</b> |
| 2.2.1. Môi trường vi mô .....                                                                                                                      | 36        |
| 2.2.2. Môi trường vĩ mô .....                                                                                                                      | 47        |
| 2.2.3. Phân tích thực trạng các nguồn lực ảnh hưởng đến hoạt động quản trị quan<br>hệ khách hàng tại Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng .....      | 54        |
| <b>2.3. Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng<br/>MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng .....</b>                              | <b>62</b> |
| 2.3.1. Giới thiệu mô hình mà Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng đang sử<br>dụng.....                                                               | 62        |
| 2.3.3. Phân biệt khách hàng .....                                                                                                                  | 64        |
| 2.3.4. Cá biệt hóa khách hàng .....                                                                                                                | 67        |
| 2.3.5. Tương tác khách hàng .....                                                                                                                  | 68        |
| <b>2.4. Đo lường thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng<br/>MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng .....</b>                   | <b>70</b> |
| 2.4.1. Chỉ tiêu đo lường.....                                                                                                                      | 71        |
| 2.4.2. Phương pháp đo lường .....                                                                                                                  | 72        |
| <b>2.5 Đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng<br/>MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng .....</b>                    | <b>72</b> |
| 2.5.1. Thành tựu .....                                                                                                                             | 72        |
| 2.5.2. Hạn chế.....                                                                                                                                | 73        |

|                                                                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CHƯƠNG 3. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG MSB PHÒNG GIAO DỊCH HẢI CHÂU ĐÀ NẴNG .....</b> | <b>75</b> |
| <b>3.1. Phương hướng hoạt động và mục tiêu của Ngân hàng MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng .....</b>                                              | <b>75</b> |
| 3.1.2. Phương hướng hoạt động .....                                                                                                                  | 75        |
| 3.2.2. Mục tiêu kinh doanh.....                                                                                                                      | 75        |
| <b>3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng .....</b>      | <b>76</b> |
| 3.2.1. Tăng cường năng lực khai thác và phân tích dữ liệu khách hàng.....                                                                            | 76        |
| 3.2.2. Xây dựng chương trình đào tạo CRM bài bản và thường xuyên.....                                                                                | 77        |
| 3.2.3. Rút ngắn quy trình xử lý và tăng quyền chủ động cho nhân viên tuyến đầu .....                                                                 | 77        |
| 3.2.4. Cân bằng giữa mục tiêu bán hàng và chăm sóc khách hàng lâu dài.....                                                                           | 78        |
| 3.2.5. Đồng bộ và tích hợp hệ thống công nghệ nội bộ .....                                                                                           | 78        |
| 3.2.6. Phát triển các công cụ tự động hóa chăm sóc khách hàng.....                                                                                   | 78        |

## **DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, DANH MỤC HÌNH ẢNH**

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Hình 2.1. Logo ngân hàng TMCP hàng hải Việt Nam .....                                          | 29 |
| Hình 2.2. Hình ảnh nhân viên Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng.....                           | 29 |
| Hình 2.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Ngân hàng MSB PDG Hải Châu Đà Nẵng .....                    | 34 |
| <br>                                                                                           |    |
| Bảng 2.4. Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại của Ngân hàng MSB PGD Hải Châu .               | 42 |
| - Sản phẩm đầu tư.....                                                                         | 43 |
| Bảng 2.5 Cơ sở vật chất giai đoạn 2022 – 2024. ....                                            | 55 |
| Bảng 2.6. Cơ cấu nhân sự tại Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng .....                          | 56 |
| Bảng 2.7. Tình hình tài chính của Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng giai đoạn 2022-2024.....  | 59 |
| Bảng 2.8 Báo cáo kết quả kinh doanh của Ngân hàng MSB giai đoạn 2022-2024 .....                | 61 |
| Bảng 2.9. Phân loại và cá biệt hóa giá trị khách hàng theo tổng điểm đánh giá và giá trị ..... | 67 |
| Bảng 2.10. Phân loại và cá biệt hóa nhu cầu khách hàng theo tổng điểm đánh giá .....           | 68 |
| và giá trị.....                                                                                | 68 |
| Bảng 2.11. Các chỉ tiêu đo lường chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng ..           | 70 |

## BẢNG KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TẠI MSB

### *I. Thông tin chung (không bắt buộc)*

- Họ tên .....
- Số điện thoại .....
- Ngày giao dịch .../.../...

### II. Đánh giá mức độ hài lòng

Đánh giá với 5 mức độ như sau:

1. Rất không hài lòng
2. Không hài lòng
3. Bình thường
4. Hài lòng
5. Rất hài lòng

| Câu hỏi                                                       | Thang điểm (1-5) |
|---------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Bạn có hài lòng với giao dịch vừa thực hiện tại MSB không? |                  |
| 2. Bạn có sẵn sàng giới thiệu MSB cho người khác không?       |                  |
| 3. Nhân viên có phản hồi nhanh chóng đúng hẹn không?          |                  |
| 4. Bạn có thấy quy trình giao dịch rõ ràng dễ hiểu không?     |                  |

### III. Câu hỏi lựa chọn

1. Thời gian từ khi tiếp nhận yêu cầu đến khi hoàn tất giao dịch là:

- ☐ Dưới 5 phút
- ☐ 5-10 phút
- ☐ 10-20 phút
- ☐ Trên 20 phút

2. Bạn có gặp lỗi hay vấn đề gì trong quá trình giao dịch không?

☐ Có

☐ không

Nếu có, vui lòng mô tả: .....

#### IV. Ý kiến đóng góp

3.Theo bạn, MSB cần cải thiện điều gì để phục vụ tốt hơn?

.....

4. Bạn đang sử dụng bao nhiêu sản phẩm/ dịch vụ tại MSB?

.....

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

| STT | Từ viết tắt | Giải nghĩa                       |
|-----|-------------|----------------------------------|
| 1   | MSB         | Ngân hàng hàng hải Việt Nam      |
| 2   | PGD         | Phòng giao dịch                  |
| 3   | TMCP        | Thương mại cổ phần               |
| 4   | CRM         | Customer Relationship Management |
| 5   | CSAT        | Customer Satisfaction            |
| 6   | NPS         | Net Promoter Score               |
| 7   | CLV         | Customer Lifetime Value          |
| 8   | CSKH        | Chăm sóc khách hàng              |
| 9   | L/C         | Letter of Credit                 |
| 10  | KHCN        | Khách hàng cá nhân               |
| 11  | QHKH        | Quan hệ khách hàng               |
| 12  | ACB         | Ngân hàng TMCP Á Châu            |
| 13  | NHNN        | Ngân hàng nhà nước               |
| 14  | TCTD        | Tổ chức tín dụng                 |

## **NỘI DUNG CHÍNH KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

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

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG MSB PHÒNG GIAO DỊCH HẢI CHÂU ĐÀ NẴNG

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG MSB PHÒNG GIAO DỊCH HẢI CHÂU ĐÀ NẴNG

## Tài liệu tham khảo

- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. Business Plus.
- Harvard Business Review (1960). *Various Articles on Customer Satisfaction and Business Strategy*.
- Godin, S. (2003). *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable*. Penguin Group.
- Hyken, S. (2004). *Moments of Magic: Be a Star With Your Customers & Keep Them Forever*.
- Ziglar, Z. (1975). *See You at the Top*. Pelican Publishing.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Harper & Row
- Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB). (2024). *Giới thiệu về lĩnh vực kinh doanh và sản phẩm dịch vụ*. Truy cập từ: <https://www.msb.com.vn>
- MSB. (2024). *Báo cáo thường niên 2023*.
- MSB. (2024). *Tài liệu giới thiệu sản phẩm và dịch vụ ngân hàng*.
- Tổng cục Thống kê Việt Nam. (2023). *Báo cáo ngành ngân hàng Việt Nam*.
- Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB). (2024). *Giới thiệu về MSB - Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi*. Truy cập tại: <https://www.msb.com.vn>
- Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB) – PGD Hải Châu. (2024). *Cơ cấu tổ chức và chức năng các phòng ban*. Tài liệu nội bộ MSB Hải Châu.
- MSB Corporate Website. (2024). *MSB Vision, Mission & Core Values*. Retrieved from <https://www.msb.com.vn/en/about-us/mission-vision>
- Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB). (2024). *Báo cáo phân tích môi trường kinh doanh và quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại PGD Hải Châu Đà Nẵng*. Tài liệu nội bộ MSB Hải Châu.

Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB). (2024). *Thông tin khách hàng và chiến lược quản trị quan hệ khách hàng cá nhân*. Truy cập tại: <https://www.msb.com.vn>

MSB PGD Hải Châu. (2024). *Báo cáo hoạt động và phân tích môi trường vi mô*. Tài liệu nội bộ.

MSB Corporate Website. (2024). *Overview of Customer Segments and Supplier Relationships*. Retrieved from <https://www.msb.com.vn/en/about-us>

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

## 1.1. Cơ sở lý luận

### 1.1.1. Khái niệm về khách hàng

Khách hàng là những khách hàng cá nhân hoặc doanh nghiệp sẽ mua và sử dụng các dịch vụ và sản phẩm của ngân hàng. Khách hàng rất quan trọng vì là người đem lại doanh thu, không có họ thì các doanh nghiệp sẽ không có gì để cung cấp và đưa ra được các sản phẩm/dịch vụ. Nói theo cách khác, nếu không có khách hàng thì sẽ không có doanh nghiệp. Tuy nhiên các doanh nghiệp cũng đang phải đối mặt với các thách thức và sự cạnh tranh gay gắt từ các ngân hàng và doanh nghiệp khác. Vì thế các doanh nghiệp muốn thu hút được lượng khách hàng mong muốn doanh nghiệp phải đưa ra các chiến lược riêng để thu hút khách hàng.

Nhiều tác giả như Philip Kotler (1967), Peter Drucker (1954), Shep Hyken (2004), Seth Godin (2003), Zig Ziglar (1975), Tony Hsieh (2010), Tom Peters (1982), Harvard Business Review (1960). Những tác phẩm của họ đều cho rằng khách hàng và sự hài lòng của khách hàng là quan trọng nhất, được xem như là tài sản của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp phục vụ tốt và tạo được sự hài lòng cho khách hàng cũng chính là mang lại sự phục vụ cho chính bản thân doanh nghiệp, hiểu rõ và tập trung tốt vào khách hàng và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, bởi chỉ có điều này mới giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

### 1.1.2. Vai trò về khách hàng

Vai trò của khách hàng được coi là trung tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và luôn là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vì mục tiêu của doanh nghiệp là lợi nhuận, với những chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra để sản xuất và cung cấp hàng hóa dịch vụ thì chỉ có sự tiêu dùng của khách hàng mới có thể mang lại doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp: Khách hàng là người sử dụng cuối cùng các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Họ sẽ đánh giá giá trị của sản phẩm/dịch vụ đó và quyết định họ sẽ tiếp tục sử dụng sản phẩm/dịch vụ đó hay không. Do đó, đáp ứng nhu cầu và yêu cầu của khách

hàng là việc cực kỳ quan trọng và giúp tạo nên giá trị sản phẩm/dịch vụ cho doanh nghiệp.

Đóng vai trò trong việc đưa ra đánh giá và phản hồi của khách hàng. Khách hàng cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ra đánh giá và phản hồi về sản phẩm/dịch vụ. Điều này giúp doanh nghiệp đánh giá hiệu quả của sản phẩm/dịch vụ đó và cải thiện chúng để đáp ứng tốt hơn với nhu cầu của khách hàng.

Cung cấp thông tin quan trọng cho doanh nghiệp: Khách hàng là nguồn thông tin quan trọng nhất đối với doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp hiểu rõ hơn về nhu cầu, yêu cầu và thói quen sử dụng sản phẩm/dịch vụ của họ. Điều này giúp doanh nghiệp cải thiện sản phẩm/dịch vụ của mình, tăng cường sự hài lòng của khách hàng và tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

Tóm lại, khách hàng đóng vai trò quan trọng trong quản lý khách hàng và ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Việc hiểu và phân tích rõ khách hàng giúp doanh nghiệp đưa ra được các chiến lược và quyết định phù hợp hiệu quả và tạo ra giá trị cho khách hàng.

### **1.1.3. Phân loại khách hàng**

Trong hoạt động kinh doanh hiện đại, việc thấu hiểu khách hàng đóng vai trò then chốt trong xây dựng chiến lược tiếp thị hiệu quả. Phân loại khách hàng theo giá trị giúp doanh nghiệp tập trung nguồn lực vào những nhóm khách hàng mang lại lợi nhuận cao, trong khi phân loại theo nhu cầu giúp cung cấp sản phẩm, dịch vụ phù hợp với mong muốn cụ thể của từng đối tượng. Kết hợp hai cách tiếp cận này cho phép doanh nghiệp nâng cao hiệu quả phục vụ, tăng cường sự hài lòng và trung thành của khách hàng, đồng thời tối ưu hóa kết quả kinh doanh.

#### **❖ *Giá trị của khách hàng***

Đối với khách hàng cá nhân: Đối với khách hàng cá nhân, giá trị khách hàng thường được đánh giá dựa trên hành vi tiêu dùng như tần suất mua hàng, giá trị đơn hàng trung bình, khả năng giới thiệu thương hiệu và mức độ trung thành với doanh nghiệp. Những khách hàng mua hàng thường xuyên, chi tiêu cao và có xu hướng quay lại được xem là khách hàng giá trị cao. Doanh nghiệp thường tập trung nguồn lực để cá nhân hóa trải nghiệm, chăm sóc đặc biệt và triển khai các chương trình khách hàng

thân thiết nhằm giữ chân nhóm này. Trong khi đó, khách hàng có giá trị trung bình hoặc thấp sẽ được tiếp cận thông qua các chương trình khuyến mãi, quảng bá đại trà hoặc tự động hóa tiếp thị nhằm tối ưu chi phí.

Đối với khách hàng tổ chức: Đối với khách hàng tổ chức, giá trị được đánh giá trên quy mô hợp đồng, tần suất giao dịch, khả năng hợp tác lâu dài và tiềm năng mở rộng trong tương lai. Các tổ chức giá trị cao thường là đối tác chiến lược có ảnh hưởng đến doanh thu và sự phát triển của doanh nghiệp. Với nhóm này, doanh nghiệp cần xây dựng mối quan hệ hợp tác bền vững, hỗ trợ giải pháp chuyên biệt và đồng hành trong các mục tiêu dài hạn. Ngược lại, các tổ chức nhỏ lẻ hoặc có giá trị thấp sẽ được phục vụ theo cách tiết kiệm chi phí và có thể được sàng lọc trong chiến lược khách hàng mục tiêu.

Việc phân loại khách hàng cá nhân và tổ chức theo giá trị không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả vận hành mà còn tạo cơ sở để xây dựng chiến lược tiếp thị phù hợp với từng nhóm đối tượng, từ đó nâng cao khả năng sinh lời và năng lực cạnh tranh trên thị trường.

#### ❖ *Nhu cầu của khách hàng*

Đối với khách hàng cá nhân: Trong một thị trường ngày càng phát triển và đa dạng, nhu cầu của khách hàng cá nhân không chỉ dừng lại ở việc tìm kiếm những sản phẩm hay dịch vụ cơ bản, mà còn bao gồm các yếu tố liên quan đến trải nghiệm và sự tiện lợi. Mỗi khách hàng đều có những yêu cầu và kỳ vọng riêng biệt, phản ánh qua các hành vi tiêu dùng và sự lựa chọn của họ. Việc phân loại khách hàng cá nhân theo nhu cầu không chỉ giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về động cơ mua sắm của từng nhóm đối tượng, mà còn là cơ sở để thiết kế những chiến lược tiếp thị và chăm sóc khách hàng phù hợp.

Theo đó, khách hàng cá nhân có thể được phân loại thành các nhóm chính như sau: nhu cầu thiết yếu, bao gồm những sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng cần để đáp ứng nhu cầu sống cơ bản, như thực phẩm, quần áo hay các dịch vụ y tế; nhu cầu tiện lợi, là những yêu cầu hướng đến sự nhanh chóng và thuận tiện, điển hình như dịch vụ giao hàng nhanh, các ứng dụng thanh toán điện tử hay các sản phẩm dễ sử dụng; và nhu cầu trải nghiệm, nơi khách hàng tìm kiếm sự khác biệt, sự độc đáo hoặc các giá trị

gia tăng trong sản phẩm hoặc dịch vụ, chẳng hạn như các chuyến du lịch cao cấp, các dịch vụ chăm sóc sức khỏe cá nhân hóa hay các sản phẩm thời trang độc quyền.

Việc phân loại này giúp doanh nghiệp không chỉ tối ưu hóa chiến lược tiếp thị, mà còn phát triển các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với từng nhóm khách hàng cụ thể. Đồng thời, doanh nghiệp có thể áp dụng các chiến lược cá nhân hóa, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tăng sự trung thành, qua đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trong thị trường ngày càng khốc liệt.

Đối với khách hàng tổ chức: Khách hàng tổ chức, hay còn gọi là khách hàng doanh nghiệp (B2B), có nhu cầu và kỳ vọng khác biệt so với khách hàng cá nhân. Các nhu cầu của khách hàng tổ chức không chỉ xoay quanh các sản phẩm và dịch vụ cơ bản, mà còn liên quan đến các yếu tố chiến lược như tối ưu hóa quy trình vận hành, giảm chi phí, và phát triển bền vững. Việc phân loại khách hàng tổ chức theo nhu cầu giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về mục tiêu và yêu cầu cụ thể của từng đối tác, từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp, đáp ứng đúng mục đích và tạo dựng mối quan hệ lâu dài.

Khách hàng tổ chức có thể được phân loại thành các nhóm nhu cầu chính, bao gồm: nhu cầu về hoạt động (Operational Needs), nơi các tổ chức tìm kiếm các sản phẩm và dịch vụ giúp tối ưu hóa quy trình công việc, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả vận hành. Các nhu cầu này có thể liên quan đến các giải pháp công nghệ, phần mềm quản lý hoặc các dịch vụ hỗ trợ sản xuất. Nhu cầu chiến lược (Strategic Needs) tập trung vào các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, như mở rộng thị trường, phát triển sản phẩm mới hoặc tối ưu hóa khả năng cạnh tranh. Đối với những nhu cầu này, khách hàng tổ chức thường tìm kiếm các giải pháp có thể tạo ra giá trị bền vững và hỗ trợ đạt được các mục tiêu chiến lược. Cuối cùng, nhu cầu về đổi mới (Innovation Needs) là khi các tổ chức tìm kiếm các công nghệ, phương pháp mới hoặc sản phẩm sáng tạo để đổi mới quy trình và đáp ứng xu hướng thị trường. Các khách hàng trong nhóm này thường có xu hướng đầu tư vào R&D hoặc hợp tác với các đối tác cung cấp các giải pháp tiên tiến.

Thông qua việc phân loại nhu cầu của khách hàng tổ chức, doanh nghiệp không chỉ có thể xây dựng chiến lược tiếp cận hiệu quả mà còn giúp phát triển các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với từng nhu cầu cụ thể của từng nhóm khách hàng. Điều này giúp

tăng cường sự hài lòng và trung thành của khách hàng tổ chức, đồng thời xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài và bền vững.

#### **1.1.4. Giá trị và sự thỏa mãn khách hàng**

##### **1.1.4.1. Giá trị khách hàng**

Giá trị khách hàng là nhận thức của khách hàng về lợi ích mà họ nhận được từ sản phẩm hoặc dịch vụ so với chi phí bỏ ra để có được chúng. Trong quản trị quan hệ khách hàng, giá trị này thường được xem xét dưới hai khía cạnh: giá trị cảm nhận và giá trị thực tế.

Giá trị cảm nhận: là sự đánh giá chủ quan của khách hàng về lợi ích mà sản phẩm hoặc dịch vụ mang lại so với chi phí mà họ bỏ ra. Đây là cảm giác hoặc ấn tượng của khách hàng về chất lượng, phong cách, uy tín của thương hiệu và cũng là một trải nghiệm sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Giá trị thực tế: đánh giá khách quan về lợi ích mà sản phẩm hoặc dịch vụ mang lại. Nó dựa trên các yếu tố như chất lượng, hiệu quả, tính năng sử dụng của sản phẩm và dịch vụ về những lợi ích mà khách hàng nhận được.

##### **1.1.4.2. Sự thỏa mãn khách hàng**

Là mức độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ và toàn bộ trải nghiệm mà họ nhận được từ doanh nghiệp. Đây là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng, đồng thời cũng là một chỉ số đánh giá hiệu quả của các chiến lược kinh doanh và dịch vụ khách hàng như:

- Chất lượng sản phẩm và dịch vụ: Sản phẩm và dịch vụ cần đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng có thể vượt qua mức độ mong đợi của khách hàng về tính năng, chất lượng và giá trị thực tế. Khách hàng thường cảm thấy thỏa mãn khi sản phẩm và dịch vụ mang lại những lợi ích vượt trội hơn so với chi phí họ bỏ ra.

- Dịch vụ chăm sóc khách hàng: Dịch vụ chăm sóc khách hàng này diễn ra trong suốt quá trình khách hàng đến mua sắm các sản phẩm và dịch vụ tại doanh nghiệp, sẽ tạo ra cảm giác hài lòng cho khách hàng. Đội ngũ nhân viên sẽ phản hồi và giải quyết các vấn đề mà khách hàng đưa ra một cách nhanh chóng và thái độ phục vụ tận tình sẽ khiến cho khách hàng cảm thấy được thoải mái và an tâm hơn để sử dụng sản phẩm và dịch vụ.

- Giá trị nhận được: Khách hàng sẽ cảm thấy thỏa mãn với số tiền mình bỏ ra xứng đáng với giá trị lợi ích của sản phẩm và dịch vụ mang lại.

- Trải nghiệm khách hàng: Trải nghiệm khách hàng là quá trình xuyên suốt mà khách hàng đang sử dụng sản phẩm và dịch vụ tại doanh nghiệp và tạo được sự hài lòng của khách hàng. Nếu có một trải nghiệm tốt và thuận tiện có thể làm tăng thêm khả năng thỏa mãn của khách hàng.

- Thương hiệu và uy tín: Sự tin tưởng vào thương hiệu là một yếu tố lớn ảnh hưởng đến khách hàng. Khi khách hàng cảm thấy mình đang sử dụng sản phẩm và dịch vụ của một doanh nghiệp uy tín họ sẽ cảm thấy thoải mái và an tâm hơn khi sử dụng sản phẩm và dịch vụ tại đây.

## **1.2. Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng**

### **1.2.1. Khái niệm**

Quản trị quan hệ khách hàng hay còn gọi CRM là viết tắt của cụm từ Customer relationship management trong tiếng Anh. Quản trị quan hệ khách hàng là một phương pháp, chiến lược trợ giúp doanh nghiệp tiếp cận và giao tiếp với khách hàng một cách có hệ thống và hiệu quả. Bao gồm việc quản lý về thông tin, tài khoản, nhu cầu, đặc điểm, các phân tích đánh giá và những vấn đề khác nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn.

Thuật ngữ CRM được xuất hiện từ đầu những năm 1990. CRM là một hoạt động kinh tế khó định nghĩa bởi nó được ứng dụng vào nhiều cấp độ khác nhau của khách hàng như là nhà phân phối, đối tác, người tiêu dùng. Khi CRM ứng dụng cho quan hệ dạng B2B hay B2C đều khác nhau. Kết cấu của các CRM cũng đều khác nhau tùy theo các quy mô của doanh nghiệp mặc dù các doanh nghiệp đều có mục tiêu như nhau.

Tính đến thời điểm hiện tại, CRM được sử dụng rộng rãi nhưng nó lại không có một định nghĩa đúng chuẩn nhất định, nó được nghiên cứu ở nhiều khía cạnh khác nhau như: tiến trình, chiến lược, triết lý, khả năng, kỹ thuật.

Doanh nghiệp thường sẽ lựa chọn những doanh nghiệp nào đem lại lợi ích trước mắt và lâu dài nhất để thực hiện quản trị quan hệ khách hàng

Peppers và Rogers (2004): CRM là quá trình ra các quyết định quản trị với các mục tiêu sau cùng làm gia tăng giá trị của cơ sở khách hàng thông qua các mối quan hệ tốt hơn với các khách hàng dựa trên cơ sở cá biệt theo khách hàng.

Kumar và Reinartz (2006): CRM là quá trình chọn lựa những khách hàng mà doanh nghiệp có thể phục vụ một cách sinh lợi nhất và thiết lập những tương tác riêng biệt giữa doanh nghiệp và khách hàng CRM được đặt nền tảng dựa trên 4 nguyên lý (Kutcher and Cripps, 1997)

- Khách hàng nên được quản trị như tài sản quan trọng: Doanh nghiệp cần xem khách hàng là tài sản chiến lược, đầu tư vào việc xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài để gia tăng giá trị tổng thể.

- Không phải tất cả khách hàng đều như nhau: Khách hàng có mức độ lợi nhuận khác nhau; do đó, doanh nghiệp nên phân loại và ưu tiên phục vụ những nhóm khách hàng mang lại giá trị cao hơn.

- Khách hàng khác nhau về nhu cầu, thị hiếu, hành vi mua và độ nhạy cảm về giá: Mỗi khách hàng có đặc điểm riêng biệt, vì vậy cần cá nhân hóa sản phẩm, dịch vụ và cách tiếp cận để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của họ.

- Hiểu rõ động lực và lợi nhuận của khách hàng giúp tối ưu hóa giá trị danh mục khách hàng: Bằng cách phân tích hành vi và giá trị của khách hàng, doanh nghiệp có thể điều chỉnh các đề xuất và chiến lược để tối đa hóa giá trị tổng thể từ danh mục khách hàng.

Quản trị mối quan hệ khách hàng (CRM): Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về CRM chẳng hạn như: CRM là một ứng dụng thương mại điện tử (Khanna 2001). CRM là một thuật ngữ nói về phương pháp, công nghệ và khả năng thương mại điện tử được các doanh nghiệp sử dụng để quản lý các mối quan hệ khách hàng (Stone và Woodcock 2001). CRM là một sáng kiến đáng tin cậy thuộc về tất cả các lĩnh vực của doanh nghiệp (Singh và Agrawal 2003). CRM là một chiến lược công nghệ và quy trình toàn diện để có được, giữ chân và hợp tác được với các khách hàng chọn lọc để tạo ra giá trị vượt trội cho doanh nghiệp và khách hàng (Parvatiyar and Sheth 2001).

CRM là sự phát triển và duy trì các mối quan hệ lâu dài, cùng có lợi với các khách hàng có ý nghĩa chiến lược (Butussy 2001). CRM bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau nhưng chủ yếu là dành cho các doanh nghiệp. Phương pháp chủ yếu là các công cụ dựa vào các trang web và sự hiện diện của Internet. CRM được xem như là một ứng dụng tiếp thị mối quan hệ đáp ứng được nhu cầu với mỗi cá nhân dựa trên cơ sở mà khách

hàng đưa ra. CRM là phương pháp quản lý cho phép các tổ chức xây dựng thu hút và tăng tỷ lệ khách hàng và doanh thu cho các doanh nghiệp và giữ chân khách hàng bằng cách quản lý mối quan hệ tốt với họ.

### **1.2.2. Vai trò**

Đối với khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng góp phần thúc đẩy mối quan hệ lâu dài giữ khách hàng và doanh nghiệp, thấy được sự phục vụ chu đáo hơn, cảm thấy được quan tâm hơn từ những điều nhỏ như: ngày sinh, sở thích, ăn uống

Cũng như các hoạt động của doanh nghiệp khác, mục tiêu của quản trị quan hệ khách hàng là tăng lợi nhuận bền vững cho doanh nghiệp. Quan hệ khách hàng giúp cho doanh nghiệp cung cấp được các dịch vụ cho khách hàng tốt hơn các đối thủ cạnh tranh nhằm thu hút được các khách hàng đến sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, quản trị quan hệ khách hàng còn giúp cho doanh nghiệp giảm thiểu được các chi phí, giảm được sự than phiền của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ.

Giúp cho doanh nghiệp có được kết quả nghiên cứu trên thị trường một cách nhanh chóng và kịp thời, tạo được các kênh thông tin giao tiếp với khách hàng nhờ đó mà thu thập được các thông tin trực tiếp về thị trường, sản phẩm, dịch vụ thông qua các phản hồi của khách hàng.

Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả giúp cho doanh nghiệp giữ được khách hàng trung thành, giảm việc mất khách hàng cũng như thu hút thêm được nhiều khách hàng mới bằng việc tăng sự thỏa mãn và hài lòng của khách hàng, giảm sự xung đột và tạo động lực cho nhân viên. Hoạt động này diễn ra xuất phát từ mong muốn giúp các doanh nghiệp sử dụng các nguồn lực bao gồm cả nhân lực và công nghệ để hiểu rõ được thái độ và thói quen của khách hàng. Nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng, cải thiện tiến trình Marketing và bán hàng nhanh và thuận lợi hơn. Thuận lợi trong việc nhận diện các khách hàng mới có tiềm năng. Tăng doanh thu từ các khách hàng hiện tại và tiềm năng.

Chương trình quản trị quan hệ khách hàng tốt thì quá trình cung cấp các dịch vụ và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sẽ hiệu quả cao hơn. Giúp nhà quản trị có thể kiểm soát được hiệu quả của các quyết định marketing dựa trên việc đo lường hiệu quả

do từng quan hệ với khách hàng mang lại. Giúp giảm chi phí hoạt động nhờ áp dụng những quy trình phục vụ mới.

Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng giúp cho đội ngũ nhân viên giao dịch sẽ thuận tiện hơn trong việc phát hiện ra nhiều đối tượng khách hàng, các doanh nghiệp thực hiện các hoạt động Marketing, bán hàng và cung cấp dịch vụ phù hợp, để cung cấp cho khách hàng sự thỏa mãn cao nhất và giúp doanh nghiệp thu được lợi nhuận.

Khách hàng đóng vai trò then chốt trong mọi hoạt động của các doanh nghiệp và là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của các doanh nghiệp. Mục tiêu chính của doanh nghiệp là đem về lợi nhuận cho doanh nghiệp. Ngoài ra các chi phí bỏ ra để cung cấp cho sản phẩm, dịch vụ chỉ mang lại doanh thu và lợi nhuận khi khách hàng mua hoặc sử dụng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Do đó sự hài lòng của khách hàng luôn được đặt lên hàng đầu trong mọi chiến lược kinh doanh trên thị trường.

Khách hàng vô cùng quan trọng vì họ là nguồn sống và động lực cho sự phát triển của doanh nghiệp. Khách hàng không chỉ là người tiêu dùng sản phẩm/dịch vụ mà còn là đối tác chiến lược giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh lâu dài.

### **1.2.3. Nhân tố ảnh hưởng**

#### **❖ Nhân tố chủ quan**

**Yếu tố con người:** Đây là yếu tố quan trọng nhất trong việc triển khai quản trị quan hệ khách hàng. Thành công của công tác này phụ thuộc vào sự nhận thức và cam kết của tất cả các nhân viên, từ lãnh đạo đến nhân viên cấp thấp. Mỗi cá nhân trong doanh nghiệp cần hiểu rõ vai trò của mình trong việc duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng, từ đó cung cấp dịch vụ tốt nhất và xây dựng lòng trung thành. Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ là nhiệm vụ của bộ phận chăm sóc khách hàng mà là trách nhiệm của toàn bộ tổ chức.

**Yếu tố chiến lược:** Quản trị quan hệ khách hàng cần phải có chiến lược rõ ràng, tập trung vào khách hàng. Doanh nghiệp cần xây dựng tầm nhìn về khách hàng, từ việc hiểu nhu cầu, mong muốn của khách hàng đến cách thức tương tác và phục vụ họ. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xác định rõ vị trí của mình trên thị trường, hiểu đối thủ cạnh tranh và cần có chiến lược quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả, làm nền tảng để

đạt được sự thấu hiểu sâu sắc về khách hàng, tối ưu hóa mọi tương tác và cải thiện chất lượng dịch vụ.

❖ *Nhân tố khách quan*

Yếu tố khoa học – công nghệ: Công nghệ là yếu tố hỗ trợ quan trọng giúp quản trị quan hệ khách hàng trở nên hiệu quả. Các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) hiện đại, công nghệ tự động hóa và phân tích dữ liệu giúp doanh nghiệp hiểu rõ hành vi, nhu cầu của khách hàng, từ đó đưa ra những dịch vụ và sản phẩm phù hợp. Việc áp dụng công nghệ vào công tác quản trị quan hệ khách hàng giúp tối ưu hóa quá trình tương tác và nâng cao hiệu quả dịch vụ, từ đó xây dựng mối quan hệ bền vững.

Hành vi của khách hàng và đặc thù của doanh nghiệp: Quản trị quan hệ khách hàng cần phải linh hoạt và phù hợp với hành vi, nhu cầu cụ thể của từng nhóm khách hàng. Doanh nghiệp cần nhận diện thị trường mục tiêu và hiểu rõ các đặc thù trong hoạt động kinh doanh của mình để xây dựng các chiến lược tương tác hiệu quả. Đặc thù ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Hành vi của khách hàng cũng sẽ thay đổi theo thời gian, đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục cập nhật và cải thiện chiến lược chăm sóc khách hàng.

#### **1.2.4. Chức năng của CRM**

Quản lý thông tin khách hàng là chức năng cơ bản và quan trọng nhất của CRM. Hệ thống này giúp doanh nghiệp thu thập, lưu trữ và tổ chức thông tin khách hàng một cách có hệ thống, từ tên tuổi, địa chỉ, lịch sử giao dịch đến sở thích và các phản hồi trước đây. Điều này giúp doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện về từng khách hàng, từ đó đưa ra những quyết định phù hợp hơn trong việc phục vụ và chăm sóc.

Chức năng quản lý bán hàng của CRM giúp hỗ trợ toàn bộ quy trình bán hàng, từ việc quản lý khách hàng tiềm năng, theo dõi cơ hội bán hàng cho đến việc hoàn tất giao dịch. Hệ thống tự động hóa nhiều công việc lặp đi lặp lại, giúp giảm thiểu sai sót và tăng hiệu quả công việc của đội ngũ bán hàng.

Tăng cường giao tiếp với khách hàng là một trong những chức năng quan trọng của CRM. Các công cụ như email marketing, thông báo tự động và các kênh chăm sóc khách hàng giúp doanh nghiệp duy trì liên lạc thường xuyên với khách hàng. Điều này

tạo cơ hội để doanh nghiệp gửi thông tin cập nhật, ưu đãi, hoặc phản hồi nhanh chóng các yêu cầu từ khách hàng.

Với chức năng chăm sóc khách hàng và hỗ trợ kỹ thuật, CRM giúp doanh nghiệp quản lý các yêu cầu hỗ trợ, giải quyết khiếu nại và yêu cầu kỹ thuật của khách hàng một cách hiệu quả. Hệ thống này ghi lại tất cả các vấn đề và giúp nhân viên chăm sóc khách hàng xử lý nhanh chóng, nâng cao chất lượng dịch vụ.

### **1.3. Các mô hình của CRM**

Trong quản trị quan hệ khách hàng có nhiều mô hình đã được phát triển. Dưới đây là những mô hình đã được nghiên cứu và xây dựng:

#### **1.3.1. Mô hình chuỗi giá trị quản trị quan hệ khách hàng của Francis Buttle (2009)**

Theo mô hình tác giả chỉ ra hai nhóm: các hoạt động chủ chốt và các điều kiện hỗ trợ nhằm tạo ra và làm tăng giá trị cho khách hàng.

Các hoạt động chủ chốt bao gồm:

- Phân tích danh mục khách hàng: xác định khách hàng nào mang lại nhiều giá trị nhất. sau đó phân bổ tài nguyên để đáp ứng nhu cầu của họ.

- Xác định khách hàng thân thiết: Xây dựng mối quan hệ thân thiết với khách hàng bằng cách tương tác thường xuyên và thu thập, phân tích dữ liệu sau mỗi lần tương tác với khách hàng đó. Từ đó điều chỉnh các dịch vụ sao cho phù hợp nhất đối với nhu cầu chung của khách hàng.

- Phát triển mạng lưới: Mạng lưới của doanh nghiệp bao gồm tất cả các thực thể tham gia vào chuỗi giá trị như: nhà cung cấp, đối tác, nhà đầu tư... Toàn bộ các bộ phận này sẽ hoạt động song song cùng nhau để tối ưu hóa trải nghiệm với khách hàng.

- Phát triển đề xuất giá trị: Từ những dữ liệu thu thập được ở các bước trên, tập trung phân tích theo hướng cá nhân hóa và giảm thiểu chi phí để mang lại nhiều giá trị cho khách hàng hơn.

- Quản trị chu kỳ sống của khách hàng: (Quản lý mối quan hệ) nâng cao quy trình quản trị quan hệ khách hàng bằng cách xác định những điểm có thể cải thiện hoặc thay đổi, sau đó thực hiện cải tiến. Điều đó giúp tối ưu hóa hoạt động thu hút và giữ chân khách hàng.

Cùng với sự hỗ trợ mạng lưới của nhà cung ứng các đối tác và nhân viên tạo ra và cung ứng giá trị cho khách hàng nhằm tìm kiếm và duy trì khách hàng.

Các điều kiện hỗ trợ gồm:

- Tinh thần lãnh đạo và văn hóa
- Dữ liệu và công nghệ thông tin
- Con người
- Quy trình

Đây chính là những điều kiện đảm bảo cho việc thực hiện chiến lược quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả.

### **1.3.2. Mô hình quản trị quan hệ khách hàng Payne & Frow**

Mô hình năm quy trình của Payne giúp cải thiện quan hệ khách hàng, ưu tiên thu hút và giữ chân khách hàng. Nó bao gồm các quy trình có thể xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Mô hình được thành lập bởi Adrian Payne & Pennie Frow vào năm 2005 để xác định và đánh giá các quy trình liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng.

Mô hình thảo luận về mức độ phù hợp của các quy trình khác nhau, cụ thể là (Payne & Frow, 2006)

Quy trình phát triển chiến lược, quy trình tạo ra giá trị, quy trình tích hợp đa kênh, quy trình đánh giá hiệu suất, và quản lý thông tin hoặc quy trình phân tích trong quản trị quan hệ khách hàng.

Mỗi cách trên là một cách tiếp cận theo quá trình và được liên kết với nhau. Họ có vai trò và chức năng riêng để tăng sự thành công khi triển khai quản trị quan hệ khách hàng, Payne đã xem xét rộng rãi tài liệu, cùng với các tương tác dựa trên lĩnh vực. Thông qua nghiên cứu của họ, Payne & Frow đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có quản trị quan hệ khách hàng ở cấp độ chiến lược.

Quá trình phát triển chiến lược và tạo giá trị là một phần của quan hệ khách hàng chiến lược. Quản lý thông tin và quy trình đánh giá hiệu suất là một phần của quản trị quan hệ khách hàng phân tích (DeNisi & Pritchard, 2006)

### **1.3.3. Mô hình quản trị quan hệ khách hàng Gather (Francis Buttle, 2009)**

Là mô hình quản trị mối quan hệ khách hàng tiên tiến được phát triển bởi Gather. Mô hình này nhấn mạnh vào 6 năng lực mà doanh nghiệp nên tập trung nguồn lực nhất. Theo mô hình này mà để thành công trong quản trị quan hệ khách hàng, doanh nghiệp cần có khả năng thực hiện vấn đề

- Xác định tầm nhìn: Lấy khách hàng làm trung tâm để xác định các giá trị doanh nghiệp mang lại cho khách hàng, xây dựng vị trí cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tầm nhìn chủ yếu đề cập đến khả năng lãnh đạo, vị thế cạnh tranh và giá trị mà doanh nghiệp theo đuổi.

- Phát triển chiến lược: Phát triển quan hệ với khách hàng bằng cách mang lại giá trị gia tăng cho họ. Thiết lập các mục tiêu và xác định các nguồn lực sẽ được sử dụng và tương tác với khách hàng.

- Tạo ra những trải nghiệm khách hàng có giá trị: Tập trung vào việc thấu hiểu các nhu cầu, kỳ vọng của khách hàng để phát triển các giải pháp đáp ứng. Đảm bảo việc cung cấp và tương tác của doanh nghiệp mang lại giá trị liền mạch cho khách hàng.

- Quản lý thông tin: Thu thập và quản lý thông tin, dữ liệu khách hàng một cách chặt chẽ, làm tài nguyên cho các bộ phận sử dụng.

- Công nghệ: Quản lý dữ liệu và thông tin, cơ sở hạ tầng và kiến trúc công nghệ thông tin phục vụ cho quá trình quản lý khách hàng và triển khai mô hình CRM.

- Đo lường: Đo lường các chỉ số bên trong và bên ngoài về sự thành công và thất bại của mô hình CRM. Các thông số được sử dụng để đo lường như: giá trị, sự duy trì, sự hài lòng, lòng trung thành, chi phí để phục vụ khách hàng.

### **1.3.4. Mô hình CRM Giao Dịch (Transactional CRM)**

Mục tiêu chính của CRM giao dịch là đảm bảo các hoạt động bán hàng, chăm sóc khách hàng và hậu mãi diễn ra suôn sẻ, chính xác và hiệu quả. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng phục vụ, rút ngắn thời gian phản hồi, đồng thời củng cố lòng tin và sự hài lòng từ phía khách hàng thông qua từng lần giao dịch.

Đây là mô hình quản trị quan hệ khách hàng tập trung vào việc ghi nhận, theo dõi và quản lý tất cả các giao dịch giữa khách hàng và doanh nghiệp trong suốt quá trình mua sắm và sử dụng dịch vụ.

Hệ thống này lưu trữ dữ liệu liên quan đến đơn hàng, thanh toán, lịch sử mua hàng, yêu cầu hỗ trợ, phản hồi và các tương tác cụ thể khác nhằm xây dựng một bức tranh toàn diện về hành vi tiêu dùng của khách hàng.

#### **1.3.5. Mô hình CRM Phân Tích (Analytical CRM)**

Mục tiêu: Mô hình CRM Phân Tích nhằm thu thập và phân tích dữ liệu khách hàng để cung cấp thông tin chi tiết, hỗ trợ đưa ra các quyết định chiến lược. Phân tích dữ liệu không chỉ giúp cải thiện chất lượng dịch vụ mà còn giúp ngân hàng hiểu rõ hơn về nhu cầu và hành vi của khách hàng.

Đây là một mô hình quan trọng trong quản trị quan hệ khách hàng, tập trung vào việc thu thập, lưu trữ và phân tích dữ liệu từ các hoạt động tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Thông qua các công cụ phân tích dữ liệu và hệ thống báo cáo, doanh nghiệp có thể hiểu rõ hơn về hành vi, nhu cầu và giá trị của từng nhóm khách hàng, từ đó xây dựng chiến lược marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng một cách hiệu quả và cá nhân hóa hơn. Mô hình này thường bao gồm kho dữ liệu khách hàng, công cụ khai thác dữ liệu (data mining), hệ thống báo cáo và phân khúc khách hàng.

Nhờ CRM phân tích, doanh nghiệp có thể tối ưu hóa chi phí tiếp thị, nâng cao khả năng giữ chân khách hàng, đồng thời dự đoán xu hướng tiêu dùng và cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ trong tương lai.

#### **1.4. Nội dung hoạt động quản trị quan hệ khách hàng mô hình IDIC**

Để phù hợp với các hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần lựa chọn và xem xét kỹ mô hình CRM nào phù hợp với nhu cầu và yêu cầu của công ty mình. Không thể áp đặt hay chọn bừa một mô hình nào để áp dụng vào doanh nghiệp. Vì mỗi doanh nghiệp đều có đặc thù riêng, mục tiêu và phương hướng riêng.

Các bước triển khai quy trình quản trị quan hệ khách hàng:

##### **1.4.1. Nhận diện khách hàng**

Việc đầu tiên trong việc thiết lập một mối quan hệ là nhận diện từng khách hàng. Phải biết được phạm vi, lập thứ tự ưu tiên để nhận diện khách hàng cá nhân.

Nhận diện khách hàng qua các chỉ tiêu:

- Thông tin khách hàng

- Thông tin hành vi
- Thông tin tài chính
- Thái độ và sự hài lòng
- Thông tin về nguồn gốc khách hàng

#### **1.4.1.1. Cơ sở nhận diện**

Để có thể nhận diện, phân loại và phục vụ khách hàng một cách hiệu quả, doanh nghiệp cần dựa vào những thông tin cụ thể và có hệ thống. Những thông tin này đóng vai trò làm cơ sở nhận diện khách hàng, giúp doanh nghiệp không chỉ xác định được "khách hàng là ai" mà còn hiểu được nhu cầu, hành vi và giá trị mà mỗi khách hàng mang lại. Cơ sở nhận diện thường bao gồm hai nhóm dữ liệu chính: thông tin cá nhân và dữ liệu giao dịch.

- Dữ liệu thông tin khách hàng

+ Thông tin cá nhân: các dữ liệu như tên tuổi, giới tính, địa chỉ, nghề nghiệp, thu nhập, số điện thoại, email, v.v. Đây là một số thông tin cơ bản để nhận diện khách hàng

+ Dữ liệu giao dịch: Bao gồm các thông tin về quá trình mua sắm của khách hàng như lịch sử mua hàng, tần suất giao dịch, sản phẩm đã chọn, phương thức thanh toán, tổng giá trị các đơn hàng... Những dữ liệu này giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về thói quen tiêu dùng của khách hàng.

+ Dữ liệu tương tác: Thông tin về cách khách hàng tương tác với doanh nghiệp thông qua các kênh như website, mạng xã hội, email marketing, hoặc cuộc gọi hỗ trợ khách hàng. Dữ liệu này cung cấp cái nhìn về mức độ quan tâm và mức độ gắn bó của khách hàng với thương hiệu.

- Phân tích hành vi khách hàng là: một bước quan trọng trong việc hiểu rõ thói quen, sở thích và quyết định tiêu dùng của khách hàng. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp nắm bắt được nhu cầu và xu hướng tiêu dùng mà còn giúp tạo ra các chiến lược marketing, chăm sóc khách hàng và tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm hiệu quả.

+ Hành vi mua sắm: Quan sát thói quen mua sắm, thời gian mua sắm, sản phẩm yêu thích, số lượng sản phẩm trong các lần giao dịch. Điều này nhằm xác định được các nhóm khách hàng theo thói quen tiêu dùng.

+ Chế độ thanh toán: Xem xét phương thức thanh toán (thẻ tín dụng, chuyển khoản ngân hàng, tiền mặt v.v).

- Phân tích tâm lý khách hàng: phân tích tâm lý khách hàng là một phần quan trọng trong việc nhận diện và hiểu rõ khách hàng để tạo ra các chiến lược marketing hiệu quả. Việc nhận diện tâm lý giúp doanh nghiệp không chỉ hiểu rõ sở thích, nhu cầu, và thái độ của khách hàng đối với sản phẩm mà còn tạo ra những chiến lược tiếp cận cá nhân hóa, tăng cường sự gắn kết và thỏa mãn khách hàng một cách tốt nhất.

Có thể nhận diện khách hàng theo cách sống chẳng hạn như khách hàng yêu thể thao, khách hàng yêu công nghệ, hay các khách hàng ưa chuộng các sản phẩm thân thiện với môi trường.

- Nguồn gốc khách hàng: Nguồn gốc khách hàng là một yếu tố quan trọng trong việc nhận diện và phân tích khách hàng, giúp doanh nghiệp hiểu rõ cách thức và kênh nào để giúp họ tiếp cận khách hàng hiệu quả. Việc nhận diện nguồn gốc khách hàng không chỉ giúp doanh nghiệp đánh giá hiệu quả của các kênh marketing mà còn cung cấp những thông tin quý báu để tối ưu hóa chiến lược tiếp cận trong tương lai.

Nhờ vào các kênh tiếp thị để biết đến khách hàng qua các kênh khác nhau như quảng cáo trực tuyến, mạng xã hội, giới thiệu từ bạn bè... Việc biết được khách hàng đến từ đâu giúp cho ta nhận diện được nguồn gốc và sự hiệu quả của các kênh marketing.

- Phản hồi và đánh giá từ khách hàng

Những phản hồi và đánh giá từ khách hàng về sản phẩm và dịch vụ giúp nhận diện được mức độ hài lòng và có thể phân loại khách hàng theo các mức độ trung thành khác nhau (khách hàng mới, khách hàng trung thành, khách hàng tiềm năng, v.v.).

Những đánh giá tích cực cho thấy sự hài lòng và có thể chỉ ra những yếu tố mà khách hàng ưa thích, từ đó nhận diện nhóm khách hàng trung thành. Ngược lại, những phản hồi tiêu cực có thể giúp nhận diện vấn đề trong sản phẩm hoặc dịch vụ và cần có các biện pháp khắc phục kịp thời.

#### **1.4.1.2. Xây dựng cơ sở dữ liệu**

Cơ sở dữ liệu (CSDL): là tập hợp tất cả các thông tin chi tiết có cấu trúc, có sự liên quan với nhau nhằm giảm sự trùng lặp thông tin khách hàng xuống mức thấp nhất.

Dữ liệu khách hàng: Là tập hợp những số liệu, thông tin của khách hàng làm cơ sở cho việc nhận diện, phân nhóm và phân tích các giá trị khách hàng để thiết lập các mối quan hệ và các chính sách cho khách hàng phù hợp nhất.

- Thu thập thông tin khách hàng: Để có được thông tin khách hàng, doanh nghiệp cần phải thu thập được các thông tin từ nhiều nguồn khác nhau.

+ Biểu mẫu đăng ký: yêu cầu khách ghi đầy đủ thông tin đăng ký mua hàng, hoặc lấy trên website của doanh nghiệp (email, số điện thoại, địa chỉ, v.v.).

+ Các cuộc khảo sát và phỏng vấn: thu thập thông tin khách hàng qua các cuộc khảo sát online, qua email, hoặc qua các cuộc phỏng vấn trực tiếp.

+ Mạng xã hội và các kênh tương tác: theo dõi các kênh tương tác của khách hàng trên mạng xã hội

❖ *Đối với khách hàng cá nhân.*

Nên phân tích những thông tin cơ bản sau:

+ Phân tích thông tin cơ bản: số nhà, nơi làm việc, tên đường, tên cơ quan, địa chỉ, email, v.v

+ Phân tích thông tin về nhân khẩu học: về giới tính, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, nghề nghiệp, chức vụ.

+ Phân tích thông tin hành vi: về mua sắm, sự trung thành, phản hồi và đánh giá, tần suất sử dụng.

+ Phân tích về tâm lý: sở thích, cách sống, thái độ, tính cách.

Khách hàng mục tiêu: Là những cá nhân có nhu cầu mong muốn và khả năng tài chính phù hợp với sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp.

Đặc điểm nhân khẩu:

- Hành vi: tần suất mua sắm, số lần mua sắm vừa qua của khách hàng, quy mô mỗi lần mua hàng. Các khách hàng thường là các khách mua lẻ, hay khách mua thường xuyên các sản phẩm/dịch vụ.

+ Hành vi lựa chọn sản phẩm: là sự quan tâm đến các tính năng của sản phẩm, giá trị nhận được, độ tin cậy của thương hiệu và mức độ phù hợp với nhu cầu khách hàng.

+ Kênh mua hàng: Khách hàng có thể mua sắm tại các kênh trực tuyến (website, ứng dụng) hoặc đến trực tiếp tại cửa hàng.

- Thái độ:

+ Sự hài lòng: Cảm nhận của khách hàng về chất lượng của sản phẩm, dịch vụ mà mình đã trải nghiệm mua sắm. Thái độ tích cực hoặc tiêu cực đối với các sản phẩm đó, nó có ảnh hưởng đến mức độ trung thành của khách hàng.

+ Đánh giá và phản hồi: Thái độ của khách hàng khi đánh giá về sản phẩm đã sử dụng. Một số khách hàng đưa ra các phản hồi tích cực cũng có tiêu cực về sản phẩm đã dùng. Và đưa ra cảm nhận của họ.

#### **1.4.1.3. Tiếp cận khách hàng**

Tiếp cận khách hàng là quá trình mà doanh nghiệp sử dụng các chiến lược và phương thức khác nhau để thu hút, giao tiếp và tạo dựng mối quan hệ với khách hàng tiềm năng hoặc khách hàng hiện tại. Mục tiêu của việc tiếp cận khách hàng là giới thiệu sản phẩm, dịch vụ, hoặc thông điệp của doanh nghiệp đến đúng đối tượng, nhằm tăng cường nhận diện thương hiệu, thúc đẩy hành vi mua sắm, và xây dựng lòng trung thành lâu dài. Các cách tiếp cận khách hàng phổ biến bao gồm quảng cáo, marketing qua mạng xã hội, email marketing, khuyến mãi, và các chương trình khách hàng giới thiệu.

- Tiếp cận qua quảng cáo: Quảng cáo (Advertising) là một chiến lược tiếp cận khách hàng thông qua các phương tiện truyền thông như TV, báo chí, và các nền tảng online. Đây là cách hiệu quả để tiếp cận một lượng lớn khách hàng tiềm năng, giúp tăng cường nhận diện thương hiệu và quảng bá sản phẩm/dịch vụ một cách rộng rãi. Quảng cáo mang lại khả năng tiếp cận nhanh chóng và có thể đo lường được hiệu quả rõ ràng, đồng thời tạo dựng sự tin tưởng và uy tín cho thương hiệu.

- Tiếp cận qua mạng xã hội (Social Media Marketing): Mạng xã hội (Social Media Marketing) là chiến lược tiếp cận khách hàng thông qua các nền tảng như Facebook, Instagram, TikTok và các mạng xã hội khác. Doanh nghiệp sử dụng các nền tảng này để quảng bá sản phẩm, dịch vụ, tạo nội dung hấp dẫn và tương tác trực tiếp với khách hàng. Việc xây dựng cộng đồng trực tuyến và duy trì mối quan hệ tương tác giúp tăng sự trung thành của khách hàng, đồng thời mở rộng tầm ảnh hưởng và cải thiện hiệu quả marketing của doanh nghiệp.

- Tiếp cận qua khách hàng giới thiệu: Khách hàng giới thiệu (Referral Marketing) là một chiến lược tiếp cận khách hàng hiệu quả, trong đó doanh nghiệp khuyến khích

khách hàng hiện tại giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ của mình cho bạn bè, người thân. Thông qua các chương trình khuyến mãi hoặc ưu đãi đặc biệt cho những người giới thiệu, chiến lược này giúp doanh nghiệp tiếp cận khách hàng mới với chi phí thấp, đồng thời tận dụng sự tin tưởng và uy tín từ người giới thiệu, từ đó tăng khả năng chuyển đổi và tạo dựng lòng trung thành với thương hiệu.

Việc xây dựng và quản lý dữ liệu khách hàng là một quá trình kéo dài và liên tục. Bằng cách thu thập và tổ chức thông tin khách hàng một cách khoa học, phân loại chính xác và áp dụng dữ liệu một cách hiệu quả, doanh nghiệp có thể phát triển các chiến lược marketing và bán hàng tối ưu, cải thiện trải nghiệm của khách hàng. Điều này giúp tạo dựng sự trung thành từ khách hàng và thúc đẩy tăng trưởng doanh thu bền vững.

#### **1.4.2. Phân biệt khách hàng**

Doanh nghiệp phải biết mỗi khách hàng có giá trị khác nhau do đó những nhu cầu và giá trị của mỗi khách hàng sẽ khác nhau. Biết và nắm rõ được sự khác nhau của khách hàng cho phép doanh nghiệp tập trung các nguồn lực vào khách hàng một cách tốt nhất. Mục tiêu chính của việc phân biệt khách hàng là tối đa hóa giá trị mà khách hàng mang lại cho doanh nghiệp và tăng cường khả năng thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm khách hàng theo cách phù hợp nhất.

##### *❖ Phân biệt theo giá trị khách hàng*

Phân biệt khách hàng theo giá trị của doanh nghiệp là việc phân loại khách hàng dựa trên mức độ đóng góp trực tiếp của họ vào doanh thu, lợi nhuận và sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Mỗi khách hàng mang lại một giá trị khác nhau, và việc phân biệt này giúp doanh nghiệp hiểu rõ ai là những khách hàng quan trọng nhất, từ đó có các chiến lược chăm sóc và tiếp cận phù hợp, tối ưu hóa hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Giá trị khách hàng (Customer Value) được hiểu là lợi ích mà khách hàng mang lại cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn, bao gồm cả doanh thu trực tiếp, chi phí phục vụ, mức độ trung thành, khả năng giới thiệu khách hàng mới, v.v. Việc phân biệt khách hàng theo giá trị cho phép doanh nghiệp nhận diện được những khách hàng cần được ưu tiên chăm sóc và đầu tư nguồn lực phù hợp.

Các nhóm khách hàng theo giá trị bao gồm:

*Khách hàng có giá trị cao:* Là những khách hàng mang lại doanh thu và lợi nhuận lớn, có tần suất mua hàng cao, chi phí phục vụ thấp và có xu hướng trung thành.

- + Doanh thu cao và lợi nhuận ổn định
- + Tần suất mua hàng thường xuyên
- + Chi phí phục vụ thấp do đã quen với các quy trình và dịch vụ
- + Khả năng rời bỏ thương hiệu thấp

Việc duy trì và phát triển mối quan hệ với nhóm khách hàng này là ưu tiên hàng đầu bởi họ không chỉ tạo ra giá trị trực tiếp mà còn có thể giới thiệu thêm khách hàng mới thông qua truyền miệng.

*Khách hàng có giá trị tiềm năng:* Là những khách hàng chưa tạo ra nhiều giá trị ở thời điểm hiện tại nhưng có tiềm năng phát triển trong tương lai. Họ có thể đang ở giai đoạn đầu của hành trình khách hàng, hoặc chưa được khai thác đúng cách. Đặc điểm của nhóm này bao gồm:

- + Mức chỉ tiêu hiện tại còn thấp
- + Có dấu hiệu và nhu cầu mở rộng hoặc tăng trưởng

Doanh nghiệp cần đầu tư các chương trình chăm sóc, khuyến khích hoặc cá nhân hóa nhóm này thành khách hàng có giá trị cao trong tương lai.

*Khách hàng có giá trị thấp:* Là những khách hàng không tạo ra nhiều giá trị và cần xem xét các biện pháp cải thiện hiệu quả hoặc loại bỏ.

- + Tần suất mua thấp, chỉ tiêu ít
- + Chi phí phục vụ cao (do yêu cầu nhiều hoặc khiếu nại)
- + Mức độ gắn bó với doanh nghiệp không cao

Đối với nhóm này cần đánh giá kỹ lưỡng để đưa ra quyết định hoặc cải thiện hiệu quả phục vụ để tăng giá trị từ họ hoặc giảm chi phí đầu tư vào các nhóm khách hàng không có khả năng sinh lời lâu dài.

Doanh nghiệp cần tập trung vào các nhóm khách hàng có giá trị cao và tiềm năng tăng trưởng để tối ưu hóa chi phí phục vụ và tăng trưởng doanh thu bền vững.

#### ❖ *Phân biệt theo nhu cầu khách hàng*

Ngoài giá trị, nhu cầu cũng là yếu tố quan trọng để phân biệt khách hàng. Mỗi cá nhân hoặc nhóm khách hàng đều có nhu cầu khác nhau về sản phẩm, dịch vụ, giá cả,

chất lượng, mức độ phục vụ, v.v. Khi doanh nghiệp hiểu rõ nhu cầu của từng phân khúc khách hàng, họ có thể thiết kế sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm phù hợp nhằm tối đa hóa sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

Một số nhóm khách hàng theo nhu cầu có thể kể đến như:

*Nhóm khách hàng ưu tiên giá cả:* Đây là những khách hàng đặc biệt nhạy cảm với yếu tố giá, luôn tìm kiếm sản phẩm có mức giá thấp và thường xuyên so sánh giữa các nhà cung cấp. Họ có xu hướng thay đổi thương hiệu nếu tìm thấy mức giá hấp dẫn hơn. Đối với nhóm này, doanh nghiệp cần triển khai các chương trình giảm giá, khuyến mãi, đồng thời tối ưu chi phí để giữ mức giá cạnh tranh.

*Nhóm khách hàng ưu tiên chất lượng:* Họ quan tâm hàng đầu đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ, sẵn sàng chi trả cao để đổi lấy trải nghiệm tốt. Nhóm này đánh giá cao uy tín thương hiệu, độ bền và dịch vụ hậu mãi. Doanh nghiệp cần tập trung vào cam kết chất lượng, cung cấp sản phẩm cao cấp và nâng cao trải nghiệm dịch vụ để đáp ứng kỳ vọng của nhóm khách hàng này.

*Nhóm khách hàng yêu cầu cá nhân hóa:* Đây là những người mong muốn sản phẩm, dịch vụ được thiết kế hoặc điều chỉnh phù hợp với sở thích, nhu cầu riêng. Họ đề cao trải nghiệm riêng biệt, linh hoạt và cảm giác được lắng nghe. Để phục vụ nhóm khách hàng này hiệu quả, doanh nghiệp cần áp dụng các giải pháp cá nhân hóa, cung cấp nhiều lựa chọn tùy chỉnh và tăng cường tương tác qua các kênh chăm sóc khách hàng.

Việc này giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về động cơ và mục tiêu của mỗi nhóm khách hàng khi tìm kiếm sản phẩm hoặc dịch vụ. Bằng cách phân biệt này, doanh nghiệp có thể đáp ứng chính xác hơn các yêu cầu của khách hàng, tối ưu hóa các sản phẩm, dịch vụ và chiến lược marketing sao cho phù hợp với từng nhóm.

Điều này không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng và trung thành của khách hàng mà còn giúp doanh nghiệp tăng trưởng bền vững, tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và tăng cường giá trị khách hàng. Hơn nữa, phân biệt khách hàng theo nhu cầu cũng tạo ra cơ hội để doanh nghiệp cá nhân hóa dịch vụ, điều chỉnh các chiến lược marketing chính xác hơn và duy trì sự linh hoạt trong việc thay đổi để đáp ứng những biến động trong nhu cầu khách hàng.

### **1.4.3. Cá biệt hóa khách hàng**

Cá biệt hóa khách hàng là một chiến lược quan trọng giúp doanh nghiệp tối ưu hóa mối quan hệ với khách hàng, từ đó gia tăng sự trung thành và hiệu quả kinh doanh. Sau khi phân biệt khách hàng theo các yếu tố như giá trị và nhu cầu, doanh nghiệp cần tiến hành tùy chỉnh sản phẩm và dịch vụ để phù hợp với từng nhóm khách hàng cụ thể. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp thỏa mãn yêu cầu của khách hàng mà còn nâng cao sự hài lòng và khả năng duy trì mối quan hệ lâu dài.

Phương thức cá biệt hóa khách hàng dựa trên cho điểm khách hàng là một chiến lược quan trọng trong quản trị quan hệ khách hàng (CRM), giúp doanh nghiệp phân loại và phân nhóm khách hàng theo các tiêu chí cụ thể như hành vi mua sắm, tần suất giao dịch, mức độ tương tác và giá trị lâu dài của khách hàng đối với doanh nghiệp. Các tiêu chí này có thể bao gồm tổng chi tiêu, tần suất mua hàng, mức độ trung thành, và khả năng giới thiệu sản phẩm/dịch vụ cho người khác. Khi khách hàng được đánh giá và cho điểm theo các yếu tố này, doanh nghiệp có thể tạo ra các nhóm khách hàng khác nhau, như nhóm khách hàng tiềm năng, nhóm khách hàng trung thành và nhóm khách hàng VIP. Mỗi nhóm sẽ nhận được các ưu đãi, dịch vụ hoặc chiến lược tiếp thị riêng biệt, phù hợp với giá trị và nhu cầu của họ. Phương thức cho điểm không chỉ giúp doanh nghiệp cá biệt hóa trải nghiệm khách hàng mà còn tối ưu hóa các chiến lược marketing, chăm sóc khách hàng, và giữ chân khách hàng trung thành. Các hệ thống CRM hiện đại hỗ trợ doanh nghiệp tự động hóa quá trình này, giúp nâng cao hiệu quả quản lý và gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

Mục tiêu của cá biệt hóa khách hàng là nhằm hiểu và đáp ứng nhu cầu, sở thích riêng biệt của từng khách hàng. Bằng cách phân loại và tùy chỉnh sản phẩm, dịch vụ hoặc chiến lược marketing, doanh nghiệp có thể nâng cao trải nghiệm khách hàng, tạo sự khác biệt cạnh tranh và tăng cường lòng trung thành của khách hàng. Cá biệt hóa cũng giúp tối ưu hóa các chiến lược marketing, nhắm đúng đối tượng và nâng cao hiệu quả chi phí. Từ đó, doanh nghiệp không chỉ thu hút khách hàng mà còn xây dựng mối quan hệ lâu dài và bền vững.

- Phân tích nhu cầu và giá trị khách hàng

Để thực hiện cá biệt hóa hiệu quả, doanh nghiệp cần phân tích và hiểu rõ nhu cầu, sở thích và giá trị của từng nhóm khách hàng. Điều này giúp doanh nghiệp nhận diện các nhóm khách hàng tiềm năng và xác định rõ những đặc điểm riêng biệt của họ. Việc phân tích kỹ lưỡng hành vi mua hàng và các yếu tố khác giúp xây dựng một chiến lược cá biệt hóa chính xác, đảm bảo rằng doanh nghiệp có thể đáp ứng đúng nhu cầu của từng đối tượng khách hàng.

Sau khi nhận diện rõ nhu cầu của từng nhóm khách hàng, doanh nghiệp cần tiến hành tùy chỉnh sản phẩm và dịch vụ để phù hợp hơn với từng đối tượng. Việc tùy chỉnh này có thể bao gồm thay đổi tính năng sản phẩm, bổ sung các dịch vụ đặc biệt hoặc cung cấp nhiều lựa chọn linh hoạt hơn, từ đó giúp khách hàng cảm nhận rằng sản phẩm được thiết kế riêng cho họ.

Đồng thời, doanh nghiệp có thể triển khai các chương trình khuyến mãi và ưu đãi riêng biệt dựa trên mức độ mua sắm, tần suất sử dụng dịch vụ hoặc giá trị đóng góp của từng khách hàng, nhằm tăng sự gắn kết và khuyến khích họ tiếp tục sử dụng sản phẩm. Ngoài ra, cá biệt hóa trong cách thức liên lạc cũng đóng vai trò quan trọng, khi mỗi khách hàng có thể có sở thích khác nhau về kênh nhận thông tin – như email, ứng dụng di động hay mạng xã hội – và tần suất tương tác.

Cuối cùng, việc hỗ trợ và chăm sóc khách hàng theo hướng cá nhân hóa, dựa trên nhu cầu và hoàn cảnh riêng biệt, sẽ góp phần xây dựng lòng tin, gia tăng sự hài lòng và duy trì mối quan hệ lâu dài giữa khách hàng với doanh nghiệp.

Cá biệt hóa khách hàng mang lại nhiều lợi ích quan trọng cho doanh nghiệp, giúp tối ưu hóa chiến lược marketing và phát triển bền vững. Đầu tiên, việc cá biệt hóa giúp tăng sự hài lòng của khách hàng. Khi sản phẩm, dịch vụ và ưu đãi được điều chỉnh để phù hợp với nhu cầu và mong muốn riêng của từng khách hàng, họ sẽ cảm thấy được trân trọng và thỏa mãn. Điều này dẫn đến sự gia tăng mức độ hài lòng và lòng trung thành, khi khách hàng có xu hướng tiếp tục gắn bó và ủng hộ doanh nghiệp.

Cá biệt hóa đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng. Khi doanh nghiệp hiểu và đáp ứng đúng nhu cầu của khách hàng, họ sẽ cảm thấy gắn bó và quay lại sử dụng sản phẩm, dịch vụ nhiều lần. Mối quan hệ này

không chỉ giúp duy trì khách hàng hiện tại mà còn tạo điều kiện thuận lợi để khuyến khích họ giới thiệu doanh nghiệp cho người khác.

Ngoài ra, cá biệt hóa còn giúp tăng doanh thu và lợi nhuận. Khi khách hàng cảm thấy sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu riêng của họ, họ sẵn sàng chi tiêu nhiều hơn, từ đó góp phần vào việc gia tăng doanh thu cho doanh nghiệp. Việc cung cấp các ưu đãi và khuyến mãi riêng biệt cũng tạo động lực cho khách hàng chi tiêu nhiều hơn.

Cá biệt hóa giúp doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao hơn. Khi doanh nghiệp có thể cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đặc biệt phù hợp với từng nhóm khách hàng, họ sẽ tạo ra sự khác biệt rõ rệt so với đối thủ, thu hút khách hàng tiềm năng và duy trì mối quan hệ với khách hàng hiện tại. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể duy trì và phát triển vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Cá biệt hóa khách hàng là một chiến lược quan trọng giúp doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ chặt chẽ và lâu dài với khách hàng. Bằng cách hiểu và đáp ứng nhu cầu riêng biệt của khách hàng, doanh nghiệp có thể tăng sự hài lòng, xây dựng lòng trung thành và tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh. Trong bối cảnh thị trường ngày càng cạnh tranh, cá biệt hóa không chỉ là một lợi thế mà còn là một yếu tố cần thiết để tồn tại và phát triển.

#### **1.4.4. Tương tác chăm sóc khách hàng**

Tương tác chăm sóc khách hàng (CSKH) thông qua các chính sách sản phẩm, chính sách giá và chính sách hỗ trợ là một phương thức hiệu quả để xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng, đồng thời gia tăng sự hài lòng và trung thành của họ. Cụ thể, mỗi loại chính sách sẽ có vai trò quan trọng trong việc tiếp cận, chăm sóc và giữ chân khách hàng. Dưới đây là cách ngân hàng có thể tương tác với khách hàng thông qua từng chính sách:

- *Chính sách Sản phẩm (Product)*: Chính sách sản phẩm là yếu tố quan trọng trong chiến lược marketing của doanh nghiệp. Sản phẩm phải đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Bao gồm các yếu tố như đặc điểm sản phẩm (tính năng, chất liệu, chất lượng), thiết kế, bao bì và dịch vụ sau bán hàng. Doanh nghiệp cần cải tiến và đổi mới sản phẩm để duy trì sự cạnh tranh. Đa dạng hóa danh mục sản phẩm, từ sản phẩm chủ lực đến sản phẩm bổ sung, để đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường

Cá biệt hóa sản phẩm: Ngân hàng có thể thiết kế sản phẩm riêng biệt cho các nhóm khách hàng cụ thể (doanh nghiệp, VIP, sinh viên, người cao tuổi, thu nhập thấp) để đáp ứng nhu cầu đặc biệt của từng nhóm.

- *Chính sách Giá cả (Price)*: Chính sách giá quyết định mức giá mà khách hàng phải trả cho sản phẩm/dịch vụ và ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định mua sắm. Cần xây dựng dựa trên nhiều yếu tố như chi phí sản xuất, mức độ cạnh tranh, giá trị sản phẩm mang lại và khả năng chi trả của khách hàng.

Các chiến lược giá có thể áp dụng:

- + Giá cao (premium pricing) cho sản phẩm cao cấp.
- + Giá thấp (penetration pricing) để thu hút khách hàng mới.
- + Giảm giá theo chương trình khuyến mãi để kích cầu.
- + Ưu đãi chiết khấu cho khách hàng thân thiết hoặc trong dịp đặc biệt.

Cá biệt hóa chính sách giá: Doanh nghiệp linh hoạt điều chỉnh mức giá dựa trên nhu cầu và khả năng chi trả của từng nhóm khách hàng. Áp dụng giá ưu đãi cho khách hàng thân thiết, khuyến mãi đặc biệt cho khách hàng mới hoặc mức giá khác nhau cho các phân khúc khách hàng cao cấp. Chính sách này giúp tạo sự hài lòng cho khách hàng và tối ưu hóa lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- *Chính sách Phân phối (Place)*: Chính sách phân phối quyết định cách thức đưa sản phẩm đến tay khách hàng, giúp đảm bảo sự thuận tiện và tiết kiệm chi phí.

Các kênh phân phối có thể là:

- + Trực tiếp: cửa hàng bán lẻ, website.
- + Gián tiếp: qua đại lý, nhà phân phối, cửa hàng đối tác.

Cần xác định rõ vị trí phân phối sản phẩm (cửa hàng, khu vực địa lý) và cách thức vận chuyển (giao hàng nhanh, bảo quản). Doanh nghiệp cần quyết định chọn phân phối rộng rãi, phân phối chọn lọc hay phân phối độc quyền, tùy vào chiến lược phát triển thương hiệu.

Cá biệt hóa chính sách phân phối: Chọn lựa kênh phân phối phù hợp với từng nhóm khách hàng. Cung cấp sản phẩm qua các kênh trực tuyến hoặc cửa hàng truyền thống, tùy thuộc vào thói quen mua sắm của khách hàng. Linh hoạt trong phân phối giúp

tiếp cận khách hàng hiệu quả, mang lại sự thuận tiện và tiết kiệm thời gian cho người tiêu dùng.

- *Chính sách Xúc tiến (Promotion)*: Gồm các hoạt động nhằm nâng cao nhận thức của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ và thương hiệu, từ đó thúc đẩy hành vi mua hàng.

Các hình thức xúc tiến bao gồm:

- + Quảng cáo: qua truyền hình, radio, báo chí, mạng xã hội, email marketing.
- + Khuyến mãi: giảm giá, tặng quà, ưu đãi đặc biệt.
- + Quan hệ công chúng (PR): tổ chức sự kiện, truyền thông thương hiệu.
- + Tiếp thị trực tiếp: gọi điện, gửi thư/email cá nhân.

Cá biệt hóa chính sách xúc tiến: Tạo chiến dịch quảng cáo, khuyến mãi và tiếp thị phù hợp với từng nhóm khách hàng. Thực hiện quảng cáo cá nhân hóa, gửi email khuyến mãi riêng, tổ chức sự kiện dành riêng cho khách hàng trung thành. Giúp nâng cao hiệu quả tiếp thị, tăng mức độ gắn kết và trung thành của khách hàng với thương hiệu.

Kết luận: Mô hình 4P là công cụ cốt lõi giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược marketing hiệu quả. Chính sách sản phẩm, giá cả, phân phối và xúc tiến cần được phối hợp đồng bộ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và tối đa hóa lợi nhuận cho doanh nghiệp. Việc thực hiện một chiến lược marketing phù hợp dựa trên 4P sẽ giúp doanh nghiệp phát triển bền vững, cạnh tranh tốt trên thị trường và tạo ra mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

### **1.5. Đo lường hiệu quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng**

Đo lường hiệu quả của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng (CRM) đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá mức độ thành công của các chiến lược chăm sóc và phát triển khách hàng mà ngân hàng đã triển khai. Đây là cơ sở để ngân hàng nhận diện các điểm mạnh, điểm yếu trong quá trình tương tác với khách hàng, từ đó đưa ra những điều chỉnh phù hợp nhằm nâng cao chất lượng phục vụ và tăng mức độ trung thành của khách hàng đối với thương hiệu.

#### **1.5.1. Chỉ tiêu đo lường**

Một trong những chỉ tiêu phổ biến nhất để đo lường hiệu quả CRM là chỉ số hài lòng của khách hàng (Customer Satisfaction – CSAT). Chỉ số này phản ánh cảm nhận

của khách hàng về chất lượng dịch vụ mà họ nhận được, thường được đo qua các cuộc khảo sát sau giao dịch với câu hỏi như “Bạn có hài lòng với dịch vụ vừa trải nghiệm không?”. Đây là một công cụ quan trọng giúp ngân hàng hiểu được cảm xúc thực tế của khách hàng và mức độ đáp ứng nhu cầu của họ.

Bên cạnh đó, chỉ số mức độ trung thành của khách hàng (Net Promoter Score – NPS) cũng là một thước đo quan trọng. NPS được xác định thông qua câu hỏi: “Bạn có sẵn sàng giới thiệu ngân hàng cho người thân hoặc bạn bè không?” theo thang điểm từ 0 đến 10. Khách hàng được chia thành ba nhóm: người giới thiệu (Promoters), người trung lập (Passives) và người chê bai (Detractors). Chỉ số này giúp ngân hàng đánh giá khả năng lan tỏa thương hiệu và mức độ gắn bó thực sự của khách hàng.

Tỷ lệ giữ chân khách hàng (Customer Retention Rate) là một chỉ số định lượng thể hiện khả năng duy trì khách hàng của ngân hàng trong một khoảng thời gian nhất định. Nếu tỷ lệ giữ chân cao, điều đó cho thấy ngân hàng đang có chiến lược CRM hiệu quả, tạo được sự tin tưởng và giá trị lâu dài cho khách hàng.

Một chỉ tiêu quan trọng khác là giá trị vòng đời khách hàng (Customer Lifetime Value – CLV), thể hiện tổng giá trị lợi nhuận mà một khách hàng có thể mang lại trong suốt quá trình giao dịch với ngân hàng. Đây là cơ sở để ngân hàng phân bổ nguồn lực hợp lý, tập trung chăm sóc các nhóm khách hàng tiềm năng và sinh lời cao.

Ngoài ra, tỷ lệ phàn nàn/khiếu nại của khách hàng cũng là một chỉ số phản ánh chất lượng dịch vụ. Mặc dù không phải là chỉ tiêu tích cực, nhưng việc đo lường số lượng và loại khiếu nại sẽ giúp ngân hàng phát hiện sớm các điểm yếu trong quy trình phục vụ và kịp thời khắc phục. Cùng với đó, tần suất tương tác của khách hàng (Customer Engagement Rate) cũng là chỉ số thể hiện mức độ kết nối giữa khách hàng và ngân hàng thông qua các kênh như app, website, tổng đài hay mạng xã hội.

### **1.5.2. Phương pháp đo lường**

Nên thực hiện khảo sát định kỳ để thu thập ý kiến khách hàng về mức độ hài lòng, chất lượng dịch vụ, và kỳ vọng. Các hình thức khảo sát gồm:

Khảo sát khách hàng có thể được thực hiện thông qua nhiều hình thức khác nhau, tùy vào mục đích đo lường và đặc điểm của đối tượng khách hàng. Một hình thức phổ biến là khảo sát qua email, trong đó bảng hỏi được gửi đến khách hàng sau khi giao dịch

hoàn tất. Phương pháp này thuận tiện, tiết kiệm chi phí và dễ dàng thu thập dữ liệu phản hồi về mức độ hài lòng, chất lượng dịch vụ hoặc sản phẩm.

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể thực hiện khảo sát trực tuyến thông qua website, mạng xã hội hoặc ứng dụng di động. Hình thức này có khả năng tiếp cận rộng, linh hoạt và phù hợp với khách hàng sử dụng Internet thường xuyên.

Khảo sát trực tiếp tại điểm bán hoặc sự kiện cũng là một cách thu thập thông tin hiệu quả, đặc biệt khi cần phản hồi ngay lập tức từ khách hàng. Tuy nhiên, hình thức này thường tốn nhiều thời gian và nguồn lực hơn.

Bên cạnh đó, khảo sát qua điện thoại được áp dụng cho những đối tượng khách hàng ít sử dụng email hoặc các nền tảng trực tuyến. Đây là phương pháp có độ tương tác cao nhưng cần đội ngũ gọi chuyên nghiệp.

Cuối cùng, doanh nghiệp có thể lựa chọn khảo sát qua tin nhắn SMS, Zalo hoặc các ứng dụng nhắn tin khác, bằng cách gửi liên kết bảng hỏi hoặc thực hiện hỏi đáp nhanh. Phương pháp này đặc biệt hiệu quả khi tích hợp với hệ thống chăm sóc khách hàng hiện có.

## CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG MSB PHÒNG GIAO DỊCH HẢI CHÂU ĐÀ NẴNG

### 2.1. Tổng quan về ngân hàng MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng

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



*Hình 2.1. Logo ngân hàng TMCP hàng hải Việt Nam*

Trước đây, Phòng giao dịch Hải Châu tọa lạc tại số 183 đường Nguyễn Hữu Thọ, phường Hòa Thuận Tây, quận Hải Châu. Tuy nhiên, để nâng cao chất lượng phục vụ và tạo điều kiện thuận lợi hơn cho khách hàng, MSB đã chuyển địa điểm hoạt động của phòng giao dịch này đến địa chỉ hiện tại tại số 331–333 đường Nguyễn Hữu Thọ.



*Hình 2.2. Hình ảnh nhân viên Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng*

### **2.1.3. Lĩnh vực và sản phẩm kinh doanh**

#### **❖ *Lĩnh vực kinh doanh***

Huy động vốn: Nhận tiền gửi từ cá nhân và tổ chức dưới các hình thức: tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, chứng chỉ tiền gửi.

Tín dụng – Cho vay: Cung cấp các khoản vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn cho khách hàng cá nhân và doanh nghiệp.

Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ: Cung cấp dịch vụ chuyển tiền, thanh toán hóa đơn, chi trả lương, thu hộ – chi hộ.

Ngoại hối và kinh doanh vốn: Giao dịch mua bán ngoại tệ, kinh doanh vàng, lãi suất và các công cụ phái sinh.

Tài trợ thương mại: Phát hành thư tín dụng (L/C), bảo lãnh ngân hàng, nhờ thu, thanh toán quốc tế.

Dịch vụ thẻ và ngân hàng điện tử: Phát hành thẻ ATM, thẻ tín dụng; cung cấp dịch vụ Internet Banking, Mobile Banking.

Đầu tư và môi giới chứng khoán (qua công ty con): Cung cấp dịch vụ môi giới, tư vấn đầu tư và quản lý tài sản.

#### **❖ *Sản phẩm kinh doanh***

- Tiền gửi và tài khoản

+ Tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn: Sản phẩm cho phép khách hàng gửi tiền vào ngân hàng với mức lãi suất cố định trong một khoảng thời gian nhất định, giúp tối ưu hóa lợi nhuận từ khoản tiền nhàn rỗi.

+ Tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn: Là loại tài khoản tiết kiệm linh hoạt, không yêu cầu thời gian cam kết, giúp khách hàng rút tiền bất kỳ lúc nào mà không chịu mất lãi suất.

+ Tài khoản thanh toán cá nhân: Tài khoản giúp khách hàng cá nhân thực hiện các giao dịch hàng ngày như chuyển tiền, thanh toán hóa đơn, nhận lương, v.v. Được liên kết với các dịch vụ ngân hàng khác để tối ưu hóa các giao dịch.

+ Tài khoản thanh toán doanh nghiệp: Dành riêng cho các doanh nghiệp, giúp quản lý tài chính, thanh toán các khoản chi phí, nộp thuế, nhận thanh toán từ khách hàng và đối tác. Đồng thời, cung cấp các dịch vụ tài chính đặc thù cho hoạt động kinh doanh.

+ Gói tài khoản ưu đãi trọn gói: Đây là sản phẩm đặc biệt dành cho các khách hàng cá nhân hoặc doanh nghiệp, với nhiều ưu đãi về phí dịch vụ, lãi suất, và các dịch vụ hỗ trợ như thẻ ghi nợ, tín dụng, dịch vụ thanh toán tự động, v.v.

- Sản phẩm cho vay

+ Vay tiêu dùng tín chấp: Sản phẩm vay dành cho khách hàng cá nhân không yêu cầu tài sản đảm bảo. Ngân hàng cung cấp khoản vay dựa trên thu nhập và khả năng trả nợ của khách hàng.

+ Vay mua nhà, mua xe: Chương trình vay tín dụng có tài sản đảm bảo, hỗ trợ khách hàng trong việc mua nhà ở, căn hộ hoặc xe ô tô. Lãi suất và thời gian vay được điều chỉnh linh hoạt theo nhu cầu và khả năng tài chính của khách hàng.

+ Vay vốn kinh doanh: Sản phẩm vay dành cho các chủ doanh nghiệp, hộ kinh doanh, giúp họ có vốn để mở rộng sản xuất, cải thiện cơ sở hạ tầng hoặc phục vụ các nhu cầu tài chính khác trong quá trình kinh doanh.

+ Vay thấu chi tài khoản: Cung cấp cho khách hàng một hạn mức tín dụng nhất định để rút tiền hoặc thanh toán khi tài khoản của họ không đủ số dư. Đây là giải pháp tài chính ngắn hạn giúp khách hàng linh hoạt trong các giao dịch tài chính.

- Thẻ ngân hàng

+ Thẻ ghi nợ nội địa và quốc tế: Thẻ giúp khách hàng thực hiện các giao dịch thanh toán trực tuyến, mua sắm, rút tiền tại ATM và chi tiêu quốc tế. Số tiền chi tiêu từ thẻ ghi nợ sẽ được trừ trực tiếp từ tài khoản thanh toán của khách hàng.

+ Thẻ tín dụng quốc tế (Visa/MasterCard): Sản phẩm thẻ tín dụng cho phép khách hàng chi tiêu trước và thanh toán sau, với hạn mức tín dụng linh hoạt. Thẻ tín dụng quốc tế giúp khách hàng thanh toán ở bất kỳ đâu trên thế giới và quản lý chi tiêu hiệu quả.

+ Thẻ trả góp: Cho phép khách hàng mua sắm và trả tiền trong một khoảng thời gian nhất định, giúp chia nhỏ các khoản thanh toán mà không cần trả toàn bộ ngay lập tức.

+ Thẻ hoàn tiền: Cung cấp các ưu đãi hoàn tiền cho khách hàng khi thực hiện giao dịch mua sắm, qua đó giúp tiết kiệm một phần chi phí hàng tháng.

- Ngân hàng điện tử

+ Mobile Banking, Internet Banking: Dịch vụ ngân hàng trực tuyến cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch tài chính mọi lúc, mọi nơi thông qua các ứng dụng di động và website của ngân hàng. Khách hàng có thể chuyển tiền, thanh toán hóa đơn, kiểm tra số dư tài khoản và quản lý tài chính cá nhân một cách nhanh chóng và tiện lợi.

+ Dịch vụ SMS Banking: Dịch vụ thông báo qua tin nhắn SMS giúp khách hàng theo dõi biến động tài khoản, nhận thông tin về các giao dịch gần đây, số dư tài khoản và các thông báo quan trọng từ ngân hàng.

+ Ví điện tử liên kết: MSB cung cấp các dịch vụ ví điện tử liên kết, cho phép khách hàng lưu trữ và chuyển tiền điện tử thuận tiện, an toàn, đồng thời liên kết với các tài khoản ngân hàng để thực hiện thanh toán nhanh chóng.

- Tài trợ thương mại và bảo lãnh

+ Phát hành L/C (Letter of Credit): Cung cấp dịch vụ phát hành thư tín dụng để đảm bảo thanh toán cho các giao dịch thương mại quốc tế, giảm thiểu rủi ro cho cả bên mua và bên bán.

+ Bảo lãnh thanh toán, bảo lãnh thực hiện hợp đồng: MSB cung cấp các loại bảo lãnh cho các đối tác kinh doanh, đảm bảo việc thanh toán hoặc thực hiện nghĩa vụ hợp đồng, giúp các doanh nghiệp yên tâm hợp tác mà không lo ngại về khả năng thực hiện nghĩa vụ tài chính.

+ Nhờ thu xuất/nhập khẩu: Dịch vụ này hỗ trợ các doanh nghiệp thực hiện thủ tục thu tiền từ đối tác trong các giao dịch xuất khẩu hoặc nhập khẩu hàng hóa, giảm thiểu rủi ro trong các giao dịch thương mại quốc tế.

- Dịch vụ thanh toán

+ Thanh toán hóa đơn tự động: Dịch vụ giúp khách hàng thanh toán các hóa đơn định kỳ như tiền điện, nước, internet, v.v. tự động từ tài khoản ngân hàng, tiết kiệm thời gian và công sức cho khách hàng.

+ Chuyển tiền trong và ngoài nước: MSB cung cấp dịch vụ chuyển tiền nhanh chóng và an toàn trong nước và quốc tế, giúp khách hàng gửi tiền cho người thân hoặc thanh toán cho đối tác ở bất kỳ đâu trên thế giới.

+ Dịch vụ thu hộ – chi hộ: MSB cung cấp dịch vụ thu hộ và chi hộ cho khách hàng doanh nghiệp, giúp đơn giản hóa quá trình thanh toán, giảm thiểu chi phí và rủi ro trong việc thu chi của các doanh nghiệp.

- Bảo hiểm và đầu tư

+ Sản phẩm bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ: MSB cung cấp các sản phẩm bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ, bảo vệ tài chính cho khách hàng và gia đình trước những rủi ro bất ngờ như tai nạn, bệnh tật, hỏa hoạn, v.v.

+ Đầu tư chứng khoán (qua công ty con): MSB hợp tác với các công ty chứng khoán để cung cấp dịch vụ đầu tư vào cổ phiếu, trái phiếu và các sản phẩm chứng khoán khác, giúp khách hàng có cơ hội sinh lời từ thị trường tài chính

+ Dịch vụ quản lý tài sản: MSB cung cấp dịch vụ quản lý tài sản cho các khách hàng có nhu cầu tối ưu hóa lợi nhuận từ các khoản đầu tư. Ngân hàng giúp khách hàng xây dựng chiến lược đầu tư phù hợp với mục tiêu tài chính cá nhân.

#### **2.1.4. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi**

Tầm nhìn: Tầm nhìn Trở thành ngân hàng ai cũng muốn tham gia và không ai muốn rời bỏ

Sứ mệnh: Sứ mệnh Vì một cuộc sống thuận ích hơn

Giá trị cốt lõi:

Trách nhiệm: Người MSB luôn đặt trách nhiệm lên hàng đầu và vì vậy luôn nỗ lực để làm đúng, làm đủ, làm đến cùng.

Lắng nghe: Người MSB luôn lắng nghe chân thành để thấu hiểu khách hàng, đối tác, cổ đông và đồng nghiệp.

Tôn trọng: Người MSB bình đẳng, tôn trọng nhau và cũng tôn trọng những nội quy, nguyên tắc trong công việc.

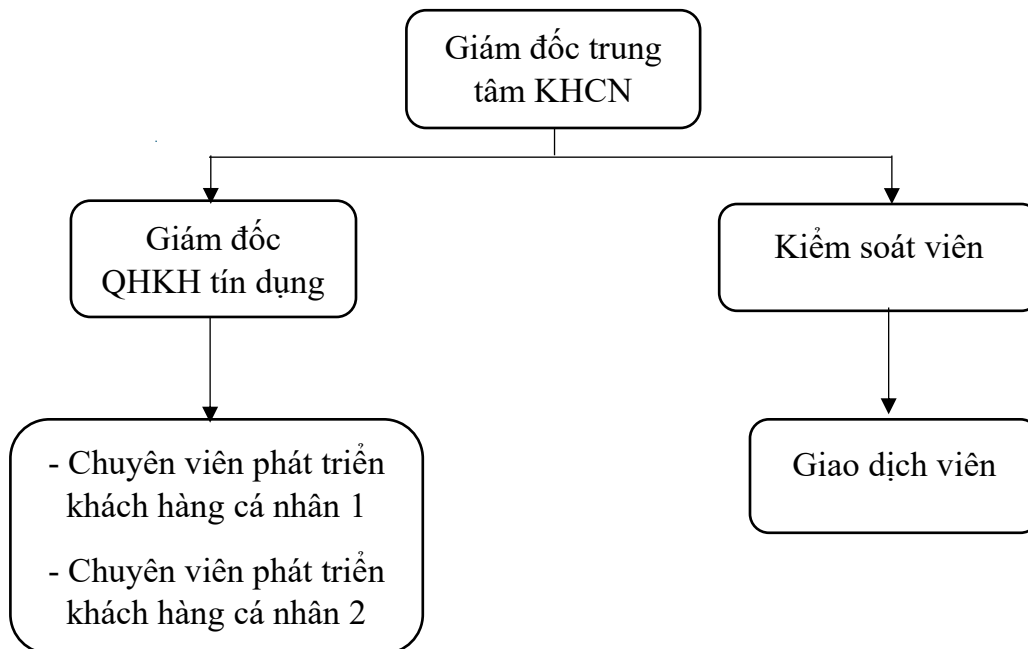
Sáng tạo: Người MSB luôn được khuyến khích cải tiến và đưa ra những sáng kiến hữu ích

Hiệu quả: Hiệu quả là thước đo cho mọi công việc tại MSB

### 2.1.5. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

#### 2.1.5.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Nguồn: Ngân hàng MSB PGD Hải Châu



Hình 2.3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Ngân hàng MSB PDG Hải Châu Đà Nẵng

#### 2.1.5.2. Nhiệm vụ và chức năng của các phòng ban

##### ❖ *Giám đốc Trung tâm Khách hàng cá nhân*

Chức năng: Là người đứng đầu quản lý toàn diện hoạt động kinh doanh của trung tâm tại phòng giao dịch, chịu trách nhiệm trước Ban giám đốc chi nhánh và hội sở về kết quả hoạt động.

Nhiệm vụ chính:

Quản lý, điều hành toàn bộ hoạt động liên quan đến khách hàng cá nhân.

Xây dựng kế hoạch kinh doanh, chỉ tiêu doanh thu và giám sát việc thực hiện.

Phát triển thị trường, tìm kiếm và duy trì quan hệ với khách hàng cá nhân tiềm năng.

Đào tạo, hướng dẫn và hỗ trợ nhân sự trong nhóm phát triển khách hàng cá nhân và giao dịch viên.

##### ❖ *Giám đốc Quan hệ Khách hàng tín dụng*

Chức năng: Phụ trách mảng tín dụng khách hàng cá nhân hoặc hộ kinh doanh, đảm bảo chất lượng tín dụng và tăng trưởng dư nợ đúng định hướng.

Nhiệm vụ chính:

Trực tiếp tiếp cận, tư vấn và hỗ trợ khách hàng vay vốn phù hợp với sản phẩm tín dụng của MSB.

Thẩm định hồ sơ tín dụng, đánh giá khả năng tài chính và quản lý rủi ro tín dụng.

Theo dõi, quản lý danh mục khách hàng vay và phối hợp thu hồi nợ.

Đề xuất giải pháp cải tiến sản phẩm, chính sách tín dụng phù hợp với nhu cầu thực tế.

❖ *Kiểm soát viên*

Chức năng: Là người giám sát và đảm bảo hoạt động nghiệp vụ tại quầy diễn ra đúng quy định, an toàn và minh bạch.

Nhiệm vụ chính:

Kiểm tra, kiểm soát các giao dịch tiền mặt, chuyển khoản, mở sổ tiết kiệm, phát hành thẻ... đảm bảo đúng quy trình.

Giám sát việc tuân thủ quy định nội bộ, quy chế kế toán và an toàn tài chính tại quầy.

Thực hiện đối chiếu, báo cáo tồn quỹ, tồn kho tiền và kiểm kê định kỳ theo quy định của ngân hàng.

Đóng vai trò là cầu nối giữa bộ phận giao dịch viên và ban giám đốc trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ.

❖ *Chuyên viên phát triển Khách hàng cá nhân*

Chức năng: Là lực lượng trực tiếp tìm kiếm, chăm sóc và phát triển tệp khách hàng cá nhân sử dụng dịch vụ của ngân hàng.

Nhiệm vụ chính:

Tư vấn và bán chéo các sản phẩm dịch vụ như tài khoản thanh toán, tiết kiệm, thẻ, vay tiêu dùng, bảo hiểm...

Chủ động mở rộng mạng lưới khách hàng mới và chăm sóc tệp khách hàng hiện tại.

Cập nhật thông tin thị trường, nhu cầu khách hàng để phản hồi kịp thời cho cấp trên và hội sở.

Phối hợp cùng các bộ phận liên quan trong việc xử lý yêu cầu và khiếu nại của khách hàng

❖ *Giao dịch viên*

Chức năng: Là người trực tiếp thực hiện các giao dịch tại quầy với khách hàng, đóng vai trò đại diện hình ảnh thương hiệu MSB.

Nhiệm vụ chính:

Thực hiện các nghiệp vụ như mở tài khoản, gửi tiết kiệm, nộp – rút tiền, chuyển khoản, thanh toán hóa đơn...

Đảm bảo tính chính xác, nhanh chóng, và an toàn trong từng giao dịch.

Hướng dẫn khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử, đăng ký sản phẩm cơ bản.

Ghi nhận và chuyển tiếp phản hồi hoặc thắc mắc của khách hàng lên các bộ phận liên quan.

## **2.2. Phân tích sự tác động của môi trường đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng**

### **2.2.1. Môi trường vi mô**

#### **2.2.1.1. Khách hàng**

Khách hàng của PGD MSB tập trung vào 2 nhóm khách hàng là: khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức

❖ *Khách hàng cá nhân*

Khách hàng cá nhân của Ngân hàng MSB chủ yếu là các hộ gia đình và cá nhân, nhóm khách hàng này chiếm khoảng 70% tổng số khách hàng của MSB. Với các sản phẩm dịch vụ tài chính, bên cạnh các gói dịch vụ ngân hàng cơ bản, MSB còn phát triển những sản phẩm tiên phong như các gói vay và thẻ tín dụng cao cấp tích hợp công nghệ mới, đảm bảo trải nghiệm thanh toán nhanh chóng, tiện lợi và bảo mật. MSB không ngừng nỗ lực để nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng nhu cầu tài chính đa dạng của khách hàng.

- Khách hàng cá nhân tại Phòng Giao dịch chủ yếu tập trung ở nhóm tuổi trẻ và trung niên, trong đó độ tuổi từ 18 đến 35 tuổi chiếm khoảng 60–70%, là thanh niên và người trẻ có nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng hiện đại, đặc biệt qua kênh số.

- Nhóm khách hàng từ 36 đến 50 tuổi chiếm khoảng 20–25%, là người trưởng thành đang trong độ tuổi làm việc ổn định.

- Nhóm từ 51 đến 60 tuổi chiếm 5–10%, thuộc nhóm trung niên, còn lại là nhóm trên 60 tuổi chiếm khoảng 5%, chủ yếu là người lớn tuổi, ít giao dịch, thường sử dụng các sản phẩm tiết kiệm truyền thống.

Về thu nhập, 40–50% khách hàng có mức thu nhập từ 5–15 triệu đồng/tháng, thuộc nhóm thu nhập trung bình.

- Nhóm thu nhập từ 15–30 triệu đồng/tháng chiếm khoảng 25–35%, là đối tượng có thu nhập khá và có xu hướng sử dụng các sản phẩm tài chính nâng cao như vay tiêu dùng, thẻ tín dụng hoặc đầu tư.

- Khoảng 15–20% khách hàng có thu nhập dưới 5 triệu đồng/tháng, thuộc nhóm thu nhập thấp, thường sử dụng dịch vụ tiết kiệm nhỏ lẻ.

- Nhóm khách hàng có thu nhập trên 30 triệu đồng/tháng chiếm 5–10%, là nhóm khách hàng có thu nhập cao, tiềm năng trong các sản phẩm tài chính cá nhân nâng cao và dịch vụ ưu đãi

Đa phần các khách hàng này thường có nghề nghiệp là: nhân viên văn phòng, doanh nhân, công nhân và nhà đầu tư.

- Khách hàng cá nhân thường sử dụng các sản phẩm và dịch vụ tài chính như: gửi tiết kiệm, vay, sử dụng thẻ, mở thẻ, dịch vụ chuyển tiền, thanh toán hóa đơn, dịch vụ internet banking.

Với mục tiêu mang lại “trải nghiệm khách hàng tuyệt vời” cho người dùng, MSB không chỉ cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính tối ưu mà còn luôn tạo ra những giá trị bền vững cho khách hàng, cộng đồng và xã hội. MSB đang từng bước vươn lên khẳng định vị thế, trở thành ngân hàng tiên phong trong việc cung cấp dịch vụ tài chính hiện đại tại Việt Nam.

Lợi ích của khách hàng: Khách hàng cá nhân tại MSB được hưởng nhiều lợi ích thiết thực như tiếp cận các sản phẩm tài chính đa dạng gồm tài khoản thanh toán, thẻ,

vay vốn, tiết kiệm, bảo hiểm và đầu tư. Bên cạnh đó, họ có thể giao dịch nhanh chóng, an toàn thông qua ứng dụng ngân hàng số MSB mBank. Ngân hàng thường xuyên triển khai các chương trình ưu đãi như hoàn tiền, miễn phí dịch vụ và lãi suất cạnh tranh. Ngoài ra, khách hàng còn được hỗ trợ tài chính linh hoạt với thủ tục đơn giản, thời gian xử lý nhanh và được chăm sóc chuyên biệt thông qua các dịch vụ ưu tiên, mang lại trải nghiệm cá nhân hóa và chuyên nghiệp hơn.

- Tác động

Đặc biệt là khách hàng cá nhân – nhóm chiếm tỷ trọng lớn, có vai trò then chốt trong việc định hình chiến lược kinh doanh của PGD MSB. Sự thay đổi về độ tuổi, thu nhập và hành vi tiêu dùng của khách hàng buộc ngân hàng phải liên tục đổi mới sản phẩm, cải tiến công nghệ và nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng.

Nhóm khách hàng trẻ (18–35 tuổi) có xu hướng sử dụng ngân hàng số và thanh toán không dùng tiền mặt, từ đó thúc đẩy MSB đầu tư vào các nền tảng công nghệ như MSB mBank. Trong khi đó, nhóm khách hàng thu nhập cao là đối tượng tiềm năng cho các sản phẩm vay tiêu dùng, đầu tư và thẻ tín dụng cao cấp, ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược tiếp thị và phân khúc khách hàng.

Ngoài ra, mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng còn ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu và khả năng giữ chân khách hàng lâu dài, từ đó tác động đến doanh thu và lợi nhuận của chi nhánh. Vì vậy, khách hàng không chỉ là đối tượng phục vụ mà còn là yếu tố quyết định hướng phát triển sản phẩm, dịch vụ và lợi thế cạnh tranh của PGD.

- ❖ *Khách hàng tổ chức*

Khách hàng tổ chức của PGD MSB chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, công ty tư nhân, tổ chức tài chính... hoạt động trong các lĩnh vực như sản xuất, thương mại và dịch vụ. Các doanh nghiệp này thường xuyên sử dụng dịch vụ ngân hàng để phục vụ cho hoạt động kinh doanh và quản lý tài chính.

Cơ cấu lĩnh vực kinh doanh của khách hàng tổ chức như sau:

- 70% hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ
- 15% thuộc nhóm thiết bị điện tử
- 10% là các doanh nghiệp trong ngành du lịch và bảo hiểm

- 5% còn lại thuộc các lĩnh vực khác

Trong đó, lĩnh vực bán lẻ chiếm tỷ trọng lớn nhất. Doanh nghiệp bán lẻ thường có nhu cầu vay vốn lưu động, mở tài khoản giao dịch, phát hành thẻ nhân viên và sử dụng dịch vụ thanh toán để phục vụ khách hàng. Mô hình này giúp tăng doanh thu và khả năng tiếp cận thị trường nhanh, tuy nhiên cũng tồn tại rủi ro như khả năng trả nợ thấp hơn và áp lực về lãi suất.

Nhu cầu sử dụng sản phẩm của khách hàng tổ chức bao gồm:

- + Mở tài khoản doanh nghiệp
- + Vay vốn kinh doanh ngắn và trung hạn
- + Chuyển tiền, thanh toán lương, hóa đơn, hợp đồng
- + Dịch vụ thanh toán trong nước và quốc tế
- + Tài trợ thương mại, bảo lãnh ngân hàng

• Tác động:

Khách hàng tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận cho PGD MSB thông qua các dịch vụ tín dụng, vay vốn, và tài trợ thương mại. Các doanh nghiệp, đặc biệt là trong ngành bán lẻ, sử dụng các dịch vụ như mở tài khoản, vay vốn, thanh toán quốc tế, giúp ngân hàng gia tăng giao dịch và phát triển các sản phẩm tài chính bổ sung. Tuy nhiên, việc phục vụ khách hàng tổ chức cũng tiềm ẩn rủi ro tín dụng, nhất là trong bối cảnh áp lực lãi suất và khả năng trả nợ của doanh nghiệp. Do đó, MSB cần quản lý rủi ro chặt chẽ và cung cấp các giải pháp linh hoạt. Nhìn chung, khách hàng tổ chức giúp ngân hàng tăng cường uy tín và thị phần, đồng thời thúc đẩy đổi mới sáng tạo và tăng trưởng bền vững.

#### **2.2.1.2. Nhà cung cấp**

Ngân hàng MSB (Ngân hàng Hàng Hải Việt Nam) có thể sử dụng các sản phẩm và dịch vụ từ nhiều nhà cung cấp công nghệ khác nhau để cải thiện hoạt động, dịch vụ khách hàng và bảo mật. Những nhà cung cấp này có thể bao gồm các công ty công nghệ trong các lĩnh vực như phần mềm ngân hàng, bảo mật mạng, thanh toán điện tử, phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo (AI), và tự động hóa quy trình. Một số sản phẩm và dịch vụ mà ngân hàng có thể sử dụng bao gồm:

- Nguồn tài chính của Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB)

Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB) huy động vốn từ nhiều nguồn: chủ yếu từ tiền gửi của khách hàng cá nhân và tổ chức, các khoản vay liên ngân hàng, phát hành giấy tờ có giá, hỗ trợ từ Ngân hàng Nhà nước và vốn góp từ cổ đông, nhà đầu tư. Nhờ đó, MSB duy trì hoạt động ổn định và mở rộng dịch vụ tài chính trên toàn quốc.

Các nguồn tiền huy động từ khách hàng, tổ chức tài chính, Ngân hàng Nhà nước và nhà đầu tư có tác động quan trọng đến hoạt động của Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB). Nhờ vào nguồn vốn ổn định và đa dạng, MSB có thể mở rộng hoạt động cho vay, đầu tư, nâng cao khả năng thanh khoản và đảm bảo an toàn tài chính. Điều này giúp ngân hàng tăng trưởng quy mô, cải thiện năng lực cạnh tranh và nâng cao chất lượng dịch vụ. Đồng thời, việc duy trì nguồn vốn vững chắc cũng góp phần nâng cao uy tín và chỉ số an toàn tài chính của MSB trên thị trường ngân hàng.

- Các đối tác đã cung cấp cho MSB những gì và tác động ra sao?

Các nhà cung cấp này thường là các công ty lớn trong ngành công nghệ thông tin, viễn thông, tài chính và bảo hiểm. Một số công ty như :

Các công ty công nghệ như FIS, Oracle, Microsoft, IBM, SAP cung cấp các giải pháp phần mềm ngân hàng, hệ thống bảo mật, và phân tích dữ liệu.

Các nhà cung cấp công nghệ thông tin như FIS, Oracle, IBM hay Microsoft mang đến cho MSB nhiều thuận lợi quan trọng, điển hình là giúp ngân hàng hiện đại hóa hạ tầng công nghệ, tối ưu hóa quy trình vận hành và nâng cao khả năng phục vụ khách hàng. Nhờ các công nghệ tiên tiến như dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và hệ thống bảo mật, MSB có thể cá nhân hóa dịch vụ và quản trị rủi ro hiệu quả hơn. Tuy nhiên, đi kèm với đó là những khó khăn như chi phí đầu tư công nghệ cao, phụ thuộc vào hệ thống của nhà cung cấp và việc tích hợp, chuyển đổi công nghệ thường rất phức tạp, mất nhiều thời gian và nguồn lực.

Các công ty viễn thông như Viettel, Mobifone, Vinaphone cung cấp hạ tầng mạng và dịch vụ viễn thông để đảm bảo các giao dịch ngân hàng điện tử diễn ra liên tục và bảo mật.

Nhóm nhà cung cấp viễn thông như Viettel, MobiFone hay VinaPhone đóng vai trò bảo đảm kết nối mạng ổn định cho các kênh giao dịch điện tử và dịch vụ chăm sóc khách hàng. Họ giúp MSB duy trì dịch vụ liên tục, mở rộng phạm vi phục vụ đến những

khu vực chưa có chi nhánh. Tuy nhiên, nếu xảy ra sự cố kỹ thuật từ phía nhà cung cấp mạng, toàn bộ hoạt động trực tuyến của ngân hàng có thể bị gián đoạn, ảnh hưởng đến uy tín và trải nghiệm người dùng. Ngoài ra, việc phụ thuộc vào bên thứ ba trong khâu kết nối cũng khiến ngân hàng bị hạn chế tính chủ động khi xảy ra sự cố.

Các nhà cung cấp thiết bị như NCR, Diebold Nixdorf cung cấp các thiết bị ATM, máy quét thẻ, thiết bị bảo mật, giúp MSB cung cấp các dịch vụ ngân hàng tự động và bảo mật cho khách hàng.

Nhà cung cấp thiết bị ngân hàng như NCR hay Diebold Nixdorf cung cấp các thiết bị ATM, CDM và hệ thống bảo mật giúp MSB nâng cao chất lượng giao dịch tự động và đảm bảo tính an toàn cho khách hàng. Điều này không chỉ giúp giảm tải tại các điểm giao dịch truyền thống mà còn góp phần hiện đại hóa hình ảnh của ngân hàng. Tuy nhiên, những thiết bị này đòi hỏi chi phí đầu tư lớn và cần bảo trì định kỳ. Nếu thiết bị gặp lỗi hoặc không được bảo trì kịp thời, sẽ gây gián đoạn giao dịch và ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng.

Các công ty bảo hiểm như Bảo Việt, Prudential cung cấp các dịch vụ bảo hiểm mà MSB phân phối qua các sản phẩm của mình (chẳng hạn bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm tài sản cho khách hàng vay vốn).

Nhóm nhà cung cấp bảo hiểm như Bảo Việt hay Prudential hỗ trợ MSB triển khai các sản phẩm bảo hiểm tích hợp, tạo ra nguồn thu ngoài lãi và nâng cao giá trị dịch vụ cho khách hàng. Các gói bảo hiểm được phân phối qua ngân hàng giúp khách hàng yên tâm về tài chính, đồng thời mở rộng tệp khách hàng mục tiêu. Tuy vậy, việc triển khai bancassurance cũng tiềm ẩn một số rủi ro, nhất là nếu khách hàng không hài lòng với chất lượng bảo hiểm. Ngân hàng có thể bị ảnh hưởng uy tín nếu không kiểm soát tốt quy trình tư vấn và hỗ trợ sau bán hàng.

- Dưới đây là một số đặc điểm của các nhà cung cấp:

Các nhà cung cấp của MSB, bao gồm các công ty trong lĩnh vực công nghệ thông tin, viễn thông, thiết bị ngân hàng và bảo hiểm, đều có những đặc điểm nổi bật chung.

Đây thường là những doanh nghiệp có quy mô lớn, uy tín cao và giàu kinh nghiệm trong ngành, với năng lực tài chính vững mạnh và mạng lưới hoạt động rộng khắp, cả trong và ngoài nước.

Họ là những người tiên phong trong đổi mới công nghệ, cung cấp các giải pháp hiện đại như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, hay blockchain, đồng thời có khả năng tích hợp linh hoạt vào hệ thống ngân hàng.

Ngoài ra, các nhà cung cấp này luôn chú trọng yếu tố bảo mật và tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế về an toàn thông tin và pháp lý. Dịch vụ hỗ trợ và bảo trì của họ cũng rất chuyên nghiệp, thường xuyên có đội ngũ kỹ thuật hỗ trợ tại chỗ hoặc từ xa.

Đặc biệt, mối quan hệ giữa MSB và các nhà cung cấp này không chỉ dừng lại ở giao dịch thương mại mà mang tính chiến lược dài hạn, với khả năng đồng hành phát triển và tùy chỉnh sản phẩm theo nhu cầu riêng của ngân hàng.

### 2.2.1.3. Đối thủ cạnh tranh

*Bảng 2.4. Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại của Ngân hàng MSB PGD Hải Châu*

Đà Nẵng

| <b>Đặc điểm</b>    | <b>MSB</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>VIETCOM BANK</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>VIETIN BANK</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>ACB</b>                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Thương hiệu</b> | <p>MSB là một trong những cổ phần thương mại hàng đầu tại Việt Nam.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Với 33 năm thành lập.</li> <li>- Là một trong những ngân hàng lớn nhất tại Việt Nam với tổng tài sản lên đến 123.000 tỷ đồng</li> </ul> | <p>VCB là một thương hiệu nổi tiếng.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hơn 60 năm xây dựng, là một ngân hàng đa năng và hoạt động đa lĩnh vực.</li> <li>- Được xếp hạng trong Top 500 thương hiệu ngân hàng giá trị trên thế giới, và là một trong những ngân hàng lớn nhất của Việt Nam.</li> </ul> | <p>Vietin bank là cũng là một thương hiệu hàng đầu tại Việt Nam.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Với 36 năm thành lập.</li> <li>- Có trên 1000 PGD và quý tiết kiệm, 150 chi nhánh trên toàn quốc</li> <li>- Quan hệ quốc tế: có quan hệ đại lý trên 900 ngân</li> </ul> | <p>ACB đã xây dựng được một thương hiệu mạnh mẽ và uy tín tại thị trường ngân hàng Việt Nam.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Được thành lập từ năm 1993, ACB không chỉ được biết đến là một ngân</li> </ul> |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                            | hàng và định chế tài chính tại 90 quốc gia và vùng lãnh thổ.                                                                                                                                                              | hàng lớn và ổn định, mà còn nổi bật với hình ảnh gần gũi và thân thiện với khách hàng.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Danh mục sản phẩm</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản phẩm tiết kiệm</li> <li>- Sản phẩm vay</li> <li>- Sản phẩm thanh toán</li> <li>- <i>Sản phẩm đầu tư</i></li> <li>- Sản phẩm bảo hiểm</li> <li>- Sản phẩm dịch vụ</li> <li>- Sản phẩm khách hàng cá nhân</li> <li>- Sản phẩm độ quyền</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản phẩm cá nhân</li> <li>- Sản phẩm doanh nghiệp</li> <li>- Sản phẩm đầu tư</li> <li>- Sản phẩm bảo hiểm</li> <li>- Sản phẩm đặc biệt</li> <li>- Công nghệ và dịch vụ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản phẩm cá nhân</li> <li>- Sản phẩm doanh nghiệp</li> <li>- Sản phẩm đầu tư</li> <li>- Sản phẩm bảo hiểm</li> <li>- Dịch vụ đặc biệt</li> <li>- Công nghệ và dịch vụ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản phẩm ngân hàng bán lẻ</li> <li>+ Vay tiêu dùng</li> <li>+ Tiết kiệm</li> <li>+ Dịch vụ thẻ tín dụng</li> <li>+ Dịch vụ ngân hàng trực tuyến</li> <li>- Sản phẩm ngân hàng doanh nghiệp</li> <li>+ Cho vay doanh nghiệp</li> <li>+ Chuyển hàng quốc tế</li> <li>+ Dịch vụ thanh toán và quản lý dòng tiền</li> </ul> |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                   |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                             | ACB còn cung cấp các sản phẩm bảo hiểm, dịch vụ chứng khoán.                                      |
| <b>Đội ngũ nhân viên</b>   | Số lượng nhân viên trên 10.000 nhân viên                                                                                                                                                                                                            | Số lượng nhân viên: có trên 20.000 nhân viên (2022)<br><br>Trình độ học vấn: Địa học trở lên.<br><br>Có các kỹ năng mềm và chuyên môn cao                                                                                | Số lượng nhân viên: trên 24.000 nhân viên (2022)                                                                                                                                                            | Số lượng nhân viên hiện tại khoảng 8.000 nhân viên                                                |
| <b>Mạng lưới phân phối</b> | Khoảng gần 300 chi nhánh và PGD trên toàn quốc, tại 63 tỉnh thành.<br><br>Gần 1000 máy ATM tại các tỉnh thành phố<br><br>Trên 30.000 điểm chấp nhận thẻ tại các siêu thị, TTTM, nhà hàng, khách sạn.<br><br>Chủ yếu tập trung tại các thành phố lớn | Độ phủ sóng của ngân hàng VCB rất rộng lớn: trên 1000 chi nhánh và PGD trên cả nước, có mặt trên tất cả 63 tỉnh thành tại Việt Nam<br><br>Có 2 đơn vị trực thuộc tại nước ngoài: Vietcombank Hồng Kông, Vietcombank Lào. | 166 chi nhánh với 1000 PGD<br><br>Tại 63 tỉnh thành<br><br>Có hơn 2500 máy ATM trên toàn quốc<br><br>Có 2 chi nhánh tại Berlin, Frankfurt-Đức, 1 văn phòng đại diện tại Myanmar và 1 ngân hàng con tại Lào. | Mạng lưới phân phối rộng lớn hơn 350 chi nhánh và PGD trên toàn quốc, từ nông thôn đến thành thị. |

|  |                                |  |  |  |
|--|--------------------------------|--|--|--|
|  | và khu vực kinh tế trọng điểm. |  |  |  |
|--|--------------------------------|--|--|--|

- Dưới đây là một vài lợi thế cạnh tranh của MSB:

Thương hiệu mạnh mẽ trong phân khúc ngân hàng cổ phần: MSB với 33 năm phát triển là một trong những ngân hàng cổ phần thương mại hàng đầu tại Việt Nam. Mặc dù không lớn như Vietcombank hay Vietinbank, nhưng với sự tập trung vào sản phẩm và dịch vụ tài chính, MSB có lợi thế cạnh tranh trong việc phục vụ các khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Danh mục sản phẩm đa dạng: MSB cung cấp một loạt các sản phẩm đa dạng bao gồm tiết kiệm, vay, thanh toán, đầu tư, bảo hiểm, và các dịch vụ đặc quyền. Điều này giúp MSB thu hút được nhiều đối tượng khách hàng khác nhau từ cá nhân đến doanh nghiệp.

Mạng lưới phân phối: Với khoảng 300 chi nhánh và PGD trên toàn quốc, cùng gần 1000 máy ATM và hơn 30.000 điểm chấp nhận thẻ, MSB đã phủ sóng rộng khắp các tỉnh thành, đặc biệt là ở các thành phố lớn và khu vực kinh tế trọng điểm.

Sự tập trung vào dịch vụ khách hàng: MSB có thể tận dụng lợi thế của mình trong việc cung cấp các dịch vụ phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng, đồng thời đẩy mạnh các sản phẩm dịch vụ ngân hàng đặc quyền, từ đó tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

- Bên cạnh những lợi thế đó cũng sẽ xuất hiện một số hạn chế của MSB so với các đối thủ:

Mạng lưới phân phối hạn chế so với đối thủ lớn: Mặc dù MSB đã có mạng lưới phân phối khá rộng nhưng so với Vietcombank (hơn 1000 chi nhánh và PGD) và Vietinbank (166 chi nhánh và hơn 1000 PGD), MSB vẫn còn hạn chế về sự hiện diện tại các tỉnh vùng sâu vùng xa và một số khu vực thị trường tiềm năng.

Nguồn lực nhân sự hạn chế: Với khoảng 10.000 nhân viên, MSB có đội ngũ nhỏ hơn rất nhiều so với các ngân hàng như Vietcombank (20.000 nhân viên) và Vietinbank (24.000 nhân viên). Điều này có thể gây khó khăn trong việc mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.

Thương hiệu chưa thực sự nổi bật: Mặc dù MSB có uy tín trong thị trường ngân hàng cổ phần, nhưng thương hiệu của MSB không mạnh bằng Vietcombank và Vietinbank – những ngân hàng đã có hơn 60 năm lịch sử và có thương hiệu toàn cầu.

Chưa mạnh về dịch vụ ngân hàng quốc tế: Mặc dù MSB đã có mặt tại nhiều địa phương trong nước, nhưng mạng lưới quốc tế của MSB chưa mạnh mẽ như Vietinbank và Vietcombank, vốn đã có chi nhánh và văn phòng đại diện tại nhiều quốc gia trên thế giới.

- Từ những hạn chế trên Ngân hàng đã đưa ra định hướng và sự khắc phục các hạn chế đó:

Mở rộng mạng lưới chi nhánh và PGD: MSB cần tiếp tục mở rộng mạng lưới chi nhánh và điểm giao dịch tại các khu vực còn thiếu, đặc biệt là tại các khu vực nông thôn, các tỉnh thành chưa được phủ sóng đầy đủ. Điều này sẽ giúp ngân hàng tiếp cận được đối tượng khách hàng tiềm năng và nâng cao sự hiện diện thương hiệu.

Tăng cường đầu tư vào công nghệ và ngân hàng số: Để cạnh tranh với các đối thủ lớn, MSB cần đẩy mạnh phát triển ngân hàng số, tập trung vào các dịch vụ trực tuyến như ngân hàng di động, thanh toán qua ứng dụng, và các sản phẩm tài chính trực tuyến. Điều này sẽ giúp MSB cải thiện sự tiện lợi cho khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng.

Phát triển mảng dịch vụ quốc tế: MSB có thể mở rộng mối quan hệ quốc tế và các dịch vụ ngân hàng quốc tế như thanh toán quốc tế, đầu tư ngoại hối, cho vay quốc tế, đồng thời phát triển các chi nhánh và văn phòng đại diện tại các quốc gia có nhu cầu dịch vụ ngân hàng.

Đào tạo và phát triển nhân lực: Để tăng cường năng lực cạnh tranh, MSB cần nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên thông qua các khóa đào tạo kỹ năng mềm, chuyên môn sâu và các kỹ năng phục vụ khách hàng. Một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và tận tâm sẽ giúp ngân hàng tạo dựng lòng tin và sự trung thành từ khách hàng.

Xây dựng thương hiệu mạnh mẽ hơn: MSB cần tăng cường các chiến lược marketing để nâng cao nhận diện thương hiệu. Việc quảng bá mạnh mẽ các sản phẩm dịch vụ, gắn kết các chương trình ưu đãi hấp dẫn và chia sẻ những thành công trong cộng đồng có thể giúp ngân hàng củng cố thương hiệu và thu hút thêm khách hàng.

## **2.2.2. Môi trường vĩ mô**

### **2.2.2.1. Kinh tế**

#### **❖ *Tốc độ tăng trưởng GDP***

Trong năm 2024, môi trường vĩ mô của nền kinh tế Việt Nam tiếp tục duy trì sự ổn định tương đối, tạo điều kiện thuận lợi cho tăng trưởng. Các chính sách điều hành kinh tế được thực hiện linh hoạt, đặc biệt là chính sách tiền tệ nới lỏng có kiểm soát và việc đẩy mạnh đầu tư công đã góp phần kích thích tổng cầu và phục hồi sản xuất. Lạm phát được kiểm soát tốt, tỷ giá ổn định, trong khi khu vực dịch vụ và công nghiệp chế biến, chế tạo phục hồi mạnh mẽ, trở thành động lực chính thúc đẩy tăng trưởng. Tuy nhiên, nền kinh tế cũng đối mặt với không ít thách thức như xuất khẩu suy giảm do nhu cầu toàn cầu yếu, bất ổn kinh tế quốc tế gia tăng và khó khăn về tiếp cận vốn của doanh nghiệp, đặc biệt là khu vực tư nhân.

Về tốc độ tăng trưởng, GDP Việt Nam năm 2024 đạt mức 7,09%, vượt xa mục tiêu 6–6,5% do Quốc hội đề ra và là mức tăng cao nhất kể từ năm 2019. Riêng quý IV/2024, GDP tăng 7,55% so với cùng kỳ năm trước, cho thấy đà phục hồi mạnh mẽ. Quy mô GDP cả năm ước đạt 476,3 tỷ USD, trong khi GDP bình quân đầu người đạt khoảng 4.700 USD, tăng 377 USD so với năm 2023. Bước sang đầu năm 2025, Chính phủ đặt mục tiêu tăng trưởng ít nhất 8%, hướng tới một giai đoạn tăng trưởng hai con số từ năm 2026 đến 2030. Tuy vậy, các tổ chức quốc tế đưa ra dự báo thận trọng hơn: Ngân hàng Thế giới dự báo 6,8%, ADB dự báo 6,6%, trong khi Ngân hàng BIDV đưa ra hai kịch bản: 7,5% trong điều kiện bình thường và 8% trong kịch bản lạc quan. Điều này cho thấy để đạt được mục tiêu tăng trưởng cao trong năm 2025, Việt Nam cần tiếp tục cải thiện môi trường đầu tư, duy trì ổn định kinh tế vĩ mô và nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế.

#### **❖ *Tỷ lệ lạm phát***

Tình hình lạm phát năm 2024: Trong năm 2024, chỉ số giá tiêu dùng (CPI) của Việt Nam tăng trung bình 3,63% so với năm 2023, nằm trong mục tiêu kiểm soát lạm phát dưới 4% do Quốc hội đề ra. Các yếu tố chính góp phần vào mức tăng này bao gồm giá thực phẩm, nhà ở, điện, y tế và giáo dục.

Tình hình lạm phát đầu năm 2025: Bước sang năm 2025, lạm phát có xu hướng giảm nhẹ. Cụ thể, trong tháng 1/2025, CPI tăng 3,63% so với cùng kỳ năm trước. Đến tháng 2/2025, lạm phát giảm xuống 2,91%, mức thấp nhất trong ba tháng, chủ yếu do giá lương thực và dịch vụ ăn uống giảm. Tuy nhiên, đến tháng 3/2025, lạm phát tăng nhẹ trở lại lên 3,13%, do giá thực phẩm và dịch vụ giải trí tăng

❖ *Lãi suất và tiền lương*

Vào năm 2024, mức thu nhập bình quân của người lao động tại Việt Nam đạt khoảng 7,7 triệu đồng/tháng, tăng 8,6% so với năm 2023. Thu nhập của nam giới trung bình là 8,7 triệu đồng/tháng, trong khi nữ giới có mức thu nhập thấp hơn, khoảng 6,5 triệu đồng/tháng. Mức thu nhập cũng có sự chênh lệch giữa các khu vực, với thu nhập ở thành thị đạt 9,3 triệu đồng/tháng, còn ở nông thôn là 6,7 triệu đồng/tháng. Đến quý I/2025, mức thu nhập bình quân đã tăng lên khoảng 8,3 triệu đồng/tháng, với nam giới kiếm được 9,3 triệu đồng và nữ giới là 7,1 triệu đồng. Mức lương tối thiểu trong năm 2024 cũng có sự điều chỉnh, tăng từ 200.000 đến 280.000 đồng/tháng, tùy theo từng khu vực. Tuy nhiên, trong năm 2025, mức lương cơ sở giữ nguyên ở mức 2,34 triệu đồng/tháng, không có sự thay đổi lớn. Những thay đổi này phản ánh tình hình tăng trưởng thu nhập ổn định tại Việt Nam, mặc dù có sự chênh lệch giữa các nhóm lao động và khu vực.

*Phản ánh:* Năm 2024, GDP của Việt Nam tăng trưởng 7,09%, vượt mục tiêu Quốc hội đề ra, với quy mô GDP ước đạt 476,3 tỷ USD và GDP bình quân đầu người đạt 4.700 USD. Mặc dù đối mặt với khó khăn như xuất khẩu giảm và bất ổn kinh tế quốc tế, nền kinh tế vẫn phục hồi mạnh mẽ. Lạm phát trong năm 2024 tăng 3,63%, nằm trong mục tiêu dưới 4%, nhưng có sự biến động trong đầu năm 2025. Thu nhập bình quân của người lao động năm 2024 đạt 7,7 triệu đồng/tháng, với sự điều chỉnh lương tối thiểu và cơ sở, phản ánh sự cải thiện trong mức sống, mặc dù vẫn còn sự chênh lệch giữa các khu vực và giới tính. Các yếu tố này cho thấy nền kinh tế Việt Nam đang phục hồi ổn định, nhưng cần tiếp tục duy trì các chính sách linh hoạt và thúc đẩy các ngành trọng điểm để phát triển bền vững.

Tốc độ tăng trưởng GDP, tỷ lệ lạm phát và mức thu nhập của người lao động có tác động quan trọng đến hoạt động của Ngân hàng MSB. Với tốc độ tăng trưởng GDP

7,09% trong năm 2024, MSB sẽ hưởng lợi từ sự phục hồi mạnh mẽ của nền kinh tế, đặc biệt là nhu cầu vay vốn của doanh nghiệp và cá nhân. Điều này sẽ thúc đẩy các hoạt động cho vay, nhất là trong lĩnh vực tiêu dùng và doanh nghiệp. Mặc dù lạm phát được kiểm soát ở mức 3,63%, nhưng điều này vẫn tạo áp lực lên chi phí hoạt động của ngân hàng, đòi hỏi MSB phải tối ưu hóa lợi nhuận và duy trì mức lãi suất hợp lý. Bên cạnh đó, mức thu nhập bình quân tăng trưởng ổn định sẽ thúc đẩy nhu cầu tiêu dùng và tiết kiệm, tạo cơ hội cho MSB phát triển các sản phẩm tài chính cá nhân. Tuy nhiên, sự chênh lệch thu nhập giữa các khu vực và giới tính cần được MSB chú ý khi triển khai các dịch vụ phù hợp. Tổng thể, những yếu tố kinh tế này sẽ mang đến cả cơ hội và thách thức, đòi hỏi MSB duy trì chiến lược linh hoạt trong việc quản lý rủi ro và tối ưu hóa các dịch vụ tài chính để đáp ứng nhu cầu của thị trường.

#### **2.2.2.2. Chính trị - Pháp luật**

##### *❖ Về chính trị*

An ninh quốc gia và an sinh xã hội tại Việt Nam phản ánh một nền tảng ổn định và phát triển bền vững, góp phần quan trọng vào sự phát triển kinh tế và tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động kinh doanh, đặc biệt là đối với các tổ chức tài chính như ngân hàng.

An ninh quốc gia: Việt Nam đã duy trì một môi trường an ninh quốc gia ổn định trong nhiều năm qua, giúp bảo vệ các hoạt động kinh tế và xã hội khỏi những biến động từ bên ngoài. Chính phủ luôn chú trọng việc duy trì trật tự xã hội và an toàn cho người dân, doanh nghiệp, cũng như các tổ chức tài chính. Điều này không chỉ tạo ra một môi trường đầu tư an toàn, mà còn giúp xây dựng niềm tin từ các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

An sinh xã hội: Hệ thống an sinh xã hội của Việt Nam đã và đang được củng cố để đảm bảo quyền lợi và sự an toàn cho người dân. Các chương trình bảo trợ xã hội, bảo hiểm y tế, và các chính sách hỗ trợ người lao động và các nhóm yếu thế (như người già, người khuyết tật, và người thất nghiệp) được thực hiện rộng rãi. Tỷ lệ thất nghiệp thấp và tỷ lệ người dân có việc làm cao là minh chứng rõ ràng cho sự thành công trong việc duy trì an sinh xã hội. Ngoài ra, chính sách nhà ở và giáo dục cũng được chú trọng, với

hơn 80% dân số có nhà ở ổn định và tỷ lệ trẻ em được đến trường cao, kể cả ở vùng sâu, vùng xa.

Những yếu tố này tạo ra một môi trường vững chắc, không chỉ giúp duy trì ổn định xã hội mà còn thúc đẩy sự phát triển kinh tế. Điều này cũng góp phần vào việc xây dựng lòng tin từ người dân và tạo điều kiện thuận lợi cho các dịch vụ tài chính, từ đó hỗ trợ các ngân hàng và tổ chức tài chính phát triển các sản phẩm phục vụ nhu cầu của xã hội.

An ninh quốc gia và an sinh xã hội tại Việt Nam có tác động trực tiếp và quan trọng đến sự phát triển và hoạt động của Ngân hàng MSB (Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam). Cụ thể:

Tác động từ an ninh quốc gia: Môi trường an ninh quốc gia ổn định tạo ra điều kiện an toàn cho các hoạt động kinh tế và tài chính. Khi an ninh quốc gia được đảm bảo, các hoạt động ngân hàng như giao dịch, cho vay, huy động vốn và đầu tư sẽ diễn ra suôn sẻ mà không gặp phải những rủi ro từ yếu tố chính trị hay bất ổn xã hội. Điều này giúp MSB duy trì sự ổn định trong các hoạt động kinh doanh và gia tăng sự tin tưởng từ khách hàng, đối tác cũng như các nhà đầu tư.

Tác động từ an sinh xã hội: Các chính sách an sinh xã hội vững mạnh, đặc biệt là việc tỷ lệ thất nghiệp thấp và thu nhập bình quân của người dân tăng lên, góp phần tăng khả năng chi tiêu và tiết kiệm của khách hàng. Khi người dân có thu nhập ổn định, họ sẽ có nhu cầu sử dụng các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng nhiều hơn, từ các khoản vay tiêu dùng, đầu tư, đến gửi tiết kiệm. Hệ thống bảo hiểm và các chương trình hỗ trợ cũng giúp tăng cường sự tham gia của người dân vào các dịch vụ ngân hàng như bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm sức khỏe, và các sản phẩm tài chính khác mà MSB cung cấp.

Tạo dựng niềm tin và uy tín: Môi trường an sinh xã hội tốt và an ninh quốc gia ổn định cũng giúp nâng cao uy tín của ngân hàng MSB trong mắt khách hàng và đối tác. Khi xã hội phát triển bền vững, người dân sẽ càng tin tưởng vào các dịch vụ tài chính của ngân hàng, từ đó gia tăng lượng khách hàng sử dụng các dịch vụ của MSB.

Tóm lại, môi trường an ninh quốc gia và an sinh xã hội ổn định không chỉ đảm bảo sự phát triển bền vững của nền kinh tế mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho các ngân

hàng như MSB phát triển và cung cấp các sản phẩm tài chính phục vụ nhu cầu của người dân và doanh nghiệp.

### **2.2.2.3. Văn hóa – Xã hội**

#### *❖ Nhân khẩu học*

Trong ba năm gần đây (2022–2024), nhân khẩu học của Việt Nam tiếp tục có những thay đổi đáng chú ý, ảnh hưởng trực tiếp đến các chiến lược phát triển kinh tế và xã hội, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng. Dưới đây là một số điểm nổi bật:

**Dân số và độ tuổi trung bình:** Dân số Việt Nam tăng nhẹ qua các năm, từ khoảng 98,19 triệu người vào năm 2022 lên 100,35 triệu người vào năm 2023 và 100,99 triệu người vào năm 2024.

**Tỷ lệ đô thị hóa:** Quá trình đô thị hóa tiếp tục diễn ra mạnh mẽ, đặc biệt tại các thành phố lớn như Hà Nội, TP. HCM và Đà Nẵng. Điều này tạo ra nhu cầu lớn về các dịch vụ ngân hàng hiện đại, như ngân hàng số và thanh toán điện tử.

**Tầng lớp trung lưu và thu nhập:** Tầng lớp trung lưu tiếp tục phát triển, đặc biệt ở các khu vực đô thị. Với thu nhập ổn định, nhóm khách hàng này có nhu cầu cao về các sản phẩm tài chính như vay mua nhà, tiết kiệm và đầu tư.

**Già hóa dân số:** Tỷ lệ sinh giảm và dân số già đi, đặc biệt ở các vùng nông thôn. Điều này tạo ra nhu cầu mới cho các sản phẩm tài chính phù hợp với người cao tuổi, như bảo hiểm và tiết kiệm hưu trí.

**Phân hóa thu nhập:** Mặc dù nền kinh tế phát triển, nhưng vẫn tồn tại sự phân hóa thu nhập giữa thành thị và nông thôn. Các ngân hàng cần phát triển các sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng để đáp ứng nhu cầu đa dạng.

Những thay đổi trong nhân khẩu học những năm gần đây đã tạo ra nhiều cơ hội cho các ngân hàng, trong đó có MSB. Trước hết, sự gia tăng tầng lớp trung lưu dẫn đến nhu cầu lớn hơn về các sản phẩm vay tiêu dùng, tiết kiệm và đầu tư. Đây là phân khúc khách hàng tiềm năng để ngân hàng phát triển các sản phẩm tài chính linh hoạt, đa dạng.

Bên cạnh đó, thế hệ trẻ như Gen Z ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong dân số. Họ có xu hướng ưu tiên các dịch vụ số, sử dụng app ngân hàng, thích tự phục vụ và mong muốn trải nghiệm cá nhân hóa. Đây là cơ hội để MSB đẩy mạnh chiến lược số hóa và cải tiến ứng dụng ngân hàng di động.

Quá trình đô thị hóa nhanh cũng góp phần mở rộng thị trường. Dân cư thành thị có xu hướng giao dịch tiện lợi, ít đến quầy, tạo điều kiện thuận lợi để phát triển các kênh ngân hàng điện tử và điểm giao dịch tự động.

Ngoài ra, sau đại dịch, người dân ngày càng quan tâm đến an toàn tài chính và tích lũy. Điều này mở ra cơ hội cho MSB giới thiệu các sản phẩm tiết kiệm có kỳ hạn, bảo hiểm liên kết, và dịch vụ tư vấn tài chính cá nhân.

❖ *Giá trị văn hóa*

Việt Nam là một quốc gia có nền văn hóa phong phú, kết hợp giữa những giá trị truyền thống và hiện đại. Với nền ẩm thực đa dạng và đặc sắc, Việt Nam đã thu hút đông đảo khách du lịch trong và ngoài nước. Các đặc sản nổi tiếng như phở, bún chả, hay bánh mì luôn là sự lựa chọn yêu thích của du khách. Đặc biệt, các lễ hội truyền thống và hiện đại được tổ chức đều đặn, như Tết Nguyên Đán, lễ hội pháo hoa Quốc tế ở Đà Nẵng, hay các sự kiện countdown, góp phần gắn kết cộng đồng và tạo ra sự giao lưu văn hóa giữa các quốc gia.

Việt Nam cũng là nơi có rất nhiều di tích lịch sử và các công trình tâm linh nổi tiếng, như Chùa Một Cột ở Hà Nội, Chùa Linh Ứng ở Đà Nẵng hay Chùa Ba Na ở Huế, thu hút hàng triệu lượt khách du lịch mỗi năm. Những ngôi chùa linh thiêng không chỉ là địa điểm tham quan mà còn là những biểu tượng văn hóa sâu sắc, phản ánh lối sống và tâm linh của người dân Việt Nam.

Bên cạnh đó, sự phát triển của các khu đô thị hiện đại, cùng với nhu cầu việc làm và nhà ở đang ngày càng gia tăng, cũng tạo cơ hội phát triển cho nền kinh tế đất nước. Người dân Việt Nam luôn giữ gìn những giá trị văn hóa truyền thống của mình, đồng thời không ngừng đổi mới và phát triển.

Những yếu tố này không chỉ ảnh hưởng đến đời sống của người dân mà còn tác động mạnh mẽ đến các doanh nghiệp trong nước. Để duy trì và phát triển, các doanh nghiệp phải nhanh chóng thích nghi với xu hướng làm việc linh hoạt, sáng tạo và nâng cao chất lượng môi trường làm việc, từ đó thu hút được nguồn lao động chất lượng cao. Những điều này góp phần làm cho Việt Nam trở thành một đất nước đáng sống, học tập và làm việc.

Văn hóa xã hội tại Việt Nam, với sự kết hợp giữa các giá trị truyền thống và hiện đại, có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB). Đặc biệt, nhu cầu về các sản phẩm tài chính linh hoạt ngày càng tăng cao trong xã hội hiện đại, khi người dân tìm kiếm các dịch vụ như vay tiêu dùng, thẻ tín dụng và tiết kiệm. Tầng lớp trung lưu phát triển cùng với sự phát triển của nền văn hóa tiêu dùng hiện đại mở ra cơ hội lớn cho MSB trong việc phát triển các sản phẩm tài chính phù hợp. Bên cạnh đó, yếu tố văn hóa giao tiếp và lòng tin của người dân vào các thương hiệu cũng yêu cầu MSB phải nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng để xây dựng mối quan hệ bền vững. Thêm vào đó, xu hướng làm việc linh hoạt, sự phát triển của các khu đô thị và yêu cầu về dịch vụ ngân hàng số đòi hỏi MSB phải thích nghi và ứng dụng công nghệ để phục vụ khách hàng hiệu quả hơn. Cuối cùng, nhu cầu bảo vệ tài chính cá nhân và gia đình cũng tạo cơ hội cho MSB phát triển các sản phẩm bảo hiểm và tiết kiệm dài hạn. Vì vậy, MSB cần phải không ngừng cải thiện và đa dạng hóa dịch vụ, đồng thời duy trì các giá trị văn hóa truyền thống trong các chiến lược phát triển để phục vụ nhu cầu khách hàng tốt nhất.

#### **2.2.2.4. Công nghệ**

- Tình trạng công nghệ chung của ngành

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, ngành ngân hàng đang chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của các công nghệ hiện đại, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và trải nghiệm khách hàng. Một số công nghệ nổi bật đang được ứng dụng rộng rãi trong ngành gồm: Trí tuệ nhân tạo (AI) – giúp ngân hàng tự động hóa các quy trình giao dịch, phân tích rủi ro và cung cấp dịch vụ cá nhân hóa; dịch vụ tài chính trực tuyến – hỗ trợ khách hàng thực hiện các giao dịch, quản lý tài khoản một cách nhanh chóng, tiện lợi; và ngân hàng số (Digital Banking) – tích hợp công nghệ hiện đại vào sản phẩm dịch vụ nhằm tối ưu hóa hiệu suất và nâng cao tiện ích cho người dùng.

- Tình trạng công nghệ tại Ngân hàng

Đang sử dụng công nghệ dịch vụ tài chính và Digital Banking giúp cho mọi người có thể sử dụng và quản lý tài khoản dễ dàng hơn.

Công nghệ thông tin nó là một phần quan trọng của ngân hàng nếu như bị hư hỏng 1 phần nhỏ cũng sẽ làm ảnh hưởng lớn đến cả một tập thể, có thể dẫn tới việc bị lộ thông tin, các bí mật cá nhân bị lộ ra ngoài do các công nghệ xảy ra lỗi.

- Tác động đến hoạt động của ngân hàng MSB

Tác động của công nghệ hiện đại đến hoạt động của MSB là rất rõ rệt. Nhờ ứng dụng công nghệ, ngân hàng có thể nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, tăng hiệu quả quản lý và vận hành, giảm chi phí nhân sự thông qua tự động hóa, đồng thời tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường tài chính ngày càng khốc liệt.

#### **2.2.2.5. Tự nhiên**

Đà Nẵng là một trong sáu thành phố trực thuộc trung ương của Việt Nam, nằm tại khu vực Duyên hải Nam Trung Bộ. Đây là thành phố lớn nhất của miền Trung, đóng vai trò là trung tâm chính trị, kinh tế - xã hội lớn của miền Trung.

Môi trường tại Đà Nẵng có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động của Ngân hàng MSB cả về tự nhiên lẫn kinh tế – xã hội. Với khí hậu ôn hòa, hạ tầng hiện đại và vai trò là trung tâm du lịch, Đà Nẵng tạo điều kiện thuận lợi để MSB mở rộng chi nhánh, phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ và số hóa. Dân số trẻ, trình độ dân trí cao cũng giúp ngân hàng dễ tiếp cận và triển khai các sản phẩm tài chính hiện đại. Tuy nhiên, MSB cũng đối mặt với một số thách thức như rủi ro thời tiết cực đoan, cạnh tranh gay gắt từ các ngân hàng lớn, và yêu cầu ngày càng cao về phát triển bền vững, đặc biệt trong cấp tín dụng cho các dự án có yếu tố môi trường. Do đó, MSB cần tận dụng lợi thế đồng thời nâng cao năng lực quản trị rủi ro và đổi mới sản phẩm để phát triển bền vững tại thị trường Đà Nẵng.

#### **2.2.3. Phân tích thực trạng các nguồn lực ảnh hưởng đến hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng**

##### **2.2.3.1. Cơ sở vật chất**

- Vị trí kinh doanh

Phòng giao dịch MSB Hải Châu – Đà Nẵng được đặt tại vị trí đắc địa, ngay khu vực trung tâm của thành phố Đà Nẵng – một trong những đô thị phát triển năng động nhất miền Trung. Nằm trên mặt tiền trục đường lớn, phòng giao dịch có điều kiện thuận

lợi để tiếp cận với khách hàng cá nhân và doanh nghiệp. Nhờ đó, lượng khách hàng đến giao dịch tại đây luôn ổn định, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngân hàng.

Vị trí này không chỉ thuận lợi về giao thông mà còn nằm gần nhiều cơ quan, công sở, trung tâm thương mại, tạo điều kiện phát triển mạng lưới khách hàng tiềm năng. Thiết kế mặt bằng rộng rãi, biển hiệu rõ ràng và không gian giao dịch hiện đại giúp khách hàng dễ dàng nhận diện và tiếp cận dịch vụ.

Tuy nhiên, do nằm trong khu vực sầm uất với mật độ phương tiện giao thông cao, đặc biệt vào các khung giờ cao điểm, nên đôi lúc xảy ra tình trạng ùn tắc, gây khó khăn cho khách hàng trong việc dừng, đỗ xe và di chuyển. Điều này phần nào ảnh hưởng đến trải nghiệm dịch vụ, nhất là với những khách hàng có nhu cầu giao dịch nhanh.

Để khắc phục vấn đề này, ngân hàng có thể xem xét tăng cường hỗ trợ hướng dẫn đỗ xe, bố trí nhân viên điều phối khách hàng trong khung giờ cao điểm, hoặc tăng cường khuyến khích giao dịch online nhằm giảm áp lực cho phòng giao dịch trong một số thời điểm nhất định.

- Máy móc thiết bị:

*Bảng 2.5 Cơ sở vật chất giai đoạn 2022 – 2024.*

Đơn vị: Cái

| Chỉ tiêu       | Số lượng |      |      |
|----------------|----------|------|------|
|                | 2022     | 2023 | 2024 |
| Điều hòa       | 3        | 3    | 4    |
| Máy tính       | 12       | 15   | 16   |
| Máy photo      | 1        | 1    | 1    |
| Tivi           | 1        | 1    | 1    |
| Máy in         | 2        | 2    | 3    |
| Bàn            | 15       | 17   | 20   |
| Ghế            | 15       | 17   | 20   |
| Điện thoại bàn | 2        | 2    | 2    |
| Tủ để hồ sơ    | 15       | 17   | 20   |
| Tổng           | 66       | 75   | 87   |

Nguồn: Phòng Nhân sự

❖ Nhận xét

Cơ sở vật chất: Phòng Giao Dịch đã không ngừng đầu tư vào các thiết bị văn phòng như máy tính, điều hòa, máy in và bàn ghế. Việc tăng số lượng máy tính, điều hòa và máy in cho thấy sự cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc cũng như chất lượng dịch vụ khách hàng.

Tăng cường trang thiết bị: Các thiết bị như máy in và tủ hồ sơ đã được bổ sung và nâng cấp qua các năm. Sự tăng trưởng này cho thấy Phòng Giao Dịch đang nâng cao khả năng phục vụ khách hàng và quản lý hồ sơ, đồng thời cải thiện hiệu suất làm việc.

Cải thiện điều kiện làm việc: Tăng số lượng bàn và ghế cũng phản ánh sự chú trọng đến môi trường làm việc, tạo điều kiện thoải mái cho nhân viên, đồng thời thể hiện sự mở rộng không gian làm việc để phục vụ nhu cầu ngày càng tăng.

Sự phát triển tổng thể: Tổng số lượng thiết bị và nhân sự đã tăng từ 78 đơn vị trong năm 2022 lên 103 đơn vị vào năm 2024. Điều này cho thấy sự phát triển tổng thể của Phòng Giao Dịch, không chỉ về nhân sự mà còn về cơ sở vật chất, giúp nâng cao chất lượng công việc và sự hài lòng của khách hàng.

Nhìn chung, ngân hàng cũng có sự đầu tư đúng đắn vào phát triển cơ sở vật chất và nhân sự của Phòng Giao Dịch, từ đó cải thiện hiệu quả công việc, năng suất và phục vụ khách hàng tốt hơn.

### 2.2.3.2. Thực trạng nguồn lực

#### 2.2.3.2.1. Nguồn nhân lực

*Bảng 2.6. Cơ cấu nhân sự tại Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng*

ĐVT: Người

| Năm                | 2022     |        | 2023     |        | 2024     |        | 2023/2022  |         | 2024/2023        |         |
|--------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|------------|---------|------------------|---------|
| Chỉ tiêu           | Số lượng | Tỉ lệ% | Số lượng | Tỉ lệ% | Số lượng | Tỉ lệ% | Chênh lệch | Tỉ lệ % | Chênh lệch       | Tỉ lệ % |
| Tổng số lượng      | 15       | 100%   | 17       | 100%   | 20       | 100%   | 2          | 13,33   | 3                | 17,65%  |
|                    |          |        |          |        |          |        |            |         | Giới tính        |         |
| Nam                | 1        | 6,67%  | 4        | 23,53% | 5        | 25%    | 3          | 75%     | 1                | 25%     |
| Nữ                 | 14       | 93,33% | 13       | 76,47% | 15       | 75%    | -1         | 7,14%   | 2                | 15,38%  |
|                    |          |        |          |        |          |        |            |         | Trình độ học vấn |         |
| ĐH& Cao đẳng       | 15       | 100%   | 17       | 100%   | 20       | 100%   | 2          | 13,33%  | 3                | 17,65%  |
| Lao động phổ thông | 0        | 0%     | 0        | 0%     | 0        | 0%     | 0          | 0%      | 0                | 0%      |
|                    |          |        |          |        |          |        |            |         | Độ tuổi          |         |
| Dưới 20-25         | 3        | 20%    | 2        | 11,77% | 4        | 20%    | -1         | 33,33%  | 2                | 100%    |
| Từ 25>40           | 9        | 60%    | 11       | 64,70% | 1        | 75%    | 2          | 22,22%  | 4                | 36,36%  |
| Từ >40             | 3        | 20%    | 4        | 23,53% | 1        | 5%     | 1          | 25%     | -3               | 75%     |

Nguồn: Phòng nhân sự

❖ Nhận xét

- Tổng số lượng nhân sự:

Tổng số nhân sự từ 15 người (2022) tăng lên 17 người (2023) và 20 người (2024), cho thấy sự phát triển và mở rộng đội ngũ nhân viên của Phòng Giao Dịch.

Sự tăng trưởng nhân sự qua từng năm khá ổn định, với tỷ lệ tăng trưởng lần lượt là 13,33% từ 2022 đến 2023 và 17,65% từ 2023 đến 2024.

- Giới tính:

Nam giới: Số lượng nam giới tăng mạnh từ 1 người (6,67%) năm 2022 lên 4 người (23,53%) năm 2023, và 5 người (25%) năm 2024. Điều này phản ánh sự tăng trưởng về sự tham gia của nam giới trong công việc tại Phòng Giao Dịch. Tỷ lệ tăng trưởng từ 2022 đến 2023 là 75%, từ 2023 đến 2024 là 25%.

Nữ giới: Mặc dù số lượng nữ giới giảm từ 14 người (93,33%) xuống 13 người (76,47%) trong năm 2023, nhưng đã tăng lên 15 người (75%) vào năm 2024. Tỷ lệ nữ giới giảm nhẹ trong năm 2023 (giảm 7,14%) nhưng đã phục hồi và tăng 15,38% vào năm 2024.

Tỷ lệ nữ giới chiếm từ 75% đến 95% tại Phòng Giao dịch của MSB hoàn toàn phù hợp với đặc thù công việc và chiến lược nhân sự của ngân hàng. Công việc giao dịch đòi hỏi sự cẩn thận, giao tiếp tốt, và thái độ phục vụ chuyên nghiệp – những điểm mạnh của nữ giới. Tỷ lệ nữ cao cũng giúp MSB xây dựng hình ảnh thân thiện, tận tâm và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.

- Trình độ học vấn:

Tất cả nhân viên đều có trình độ đại học hoặc cao đẳng trong suốt các năm 2022, 2023 và 2024, đáp ứng yêu cầu công việc và nhu cầu phát triển trong môi trường tài chính. 100% nhân viên tại Phòng Giao Dịch MSB có trình độ đại học và cao đẳng hoàn toàn phù hợp với yêu cầu công việc trong ngành ngân hàng. Điều này không chỉ giúp nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng mà còn tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, phát triển nghề nghiệp và duy trì tính cạnh tranh của MSB trong ngành tài chính. sự được chú trọng.

- Độ tuổi:

Nhóm tuổi dưới 20-25: Số lượng nhân viên thuộc nhóm tuổi này giảm từ 3 người (20%) năm 2022 xuống 2 người (11,77%) năm 2023, nhưng lại tăng lên 4 người (20%) năm 2024. Tỷ lệ giảm mạnh 33,33% từ 2022 đến 2023, nhưng sau đó tăng trưởng mạnh 100% trong năm 2024.

Nhóm tuổi từ 25-40: Số lượng nhân viên trong độ tuổi này tăng từ 9 người (60%) năm 2022 lên 11 người (64,7%) năm 2023, và đạt 15 người (75%) năm 2024. Tỷ lệ tăng trưởng từ 2022 đến 2023 là 22,22%, và 36,36% từ 2023 đến 2024. Nhóm này chiếm tỷ trọng lớn nhất, phản ánh sự ổn định và phát triển của lực lượng lao động tại PGD.

Nhóm tuổi trên 40: Số lượng nhân viên trên 40 tuổi tăng từ 3 người (20%) năm 2022 lên 4 người (23,53%) năm 2023, nhưng giảm mạnh xuống chỉ còn 1 người (5%) vào năm 2024. Tỷ lệ giảm từ 2023 đến 2024 lên đến 75%, cho thấy sự thay đổi trong cơ cấu độ tuổi của đội ngũ nhân viên.

Tỷ lệ nhân viên độ tuổi từ 25-40 chiếm từ 80% đến 95% và phát triển dần qua các năm tại Phòng Giao Dịch MSB phản ánh sự ổn định và bền vững trong lực lượng lao động của ngân hàng. Đây là nhóm tuổi có kinh nghiệm, năng lượng và khả năng làm việc hiệu quả, đóng góp tích cực vào sự phát triển của doanh nghiệp. Sự tăng trưởng qua các năm cho thấy MSB đang duy trì và phát triển đội ngũ nhân sự chất lượng, đồng thời tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên. Nhóm tuổi này còn có khả năng thích ứng nhanh chóng với công nghệ mới và thay đổi của thị trường, giúp MSB duy trì sự cạnh tranh và đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng, từ đó thúc đẩy tăng trưởng bền vững cho ngân hàng.

- Nhận xét chung:

Phòng Giao Dịch MSB đã tăng trưởng mạnh mẽ về nhân sự trong ba năm qua. Mặc dù số lượng nhân viên nữ chiếm tỷ trọng lớn, nhưng sự tham gia của nam giới đã tăng đáng kể.

Các nhân viên chủ yếu là người có trình độ đại học và cao đẳng, phù hợp với yêu cầu công việc tại một ngân hàng.

Phân bố độ tuổi có sự thay đổi, với nhóm nhân viên trẻ (dưới 25 tuổi) và nhóm độ tuổi trung niên (25-40 tuổi) tăng lên. Nhóm trên 40 tuổi giảm đáng kể, điều này có thể phản ánh xu hướng thay đổi trong cơ cấu nhân sự trẻ hóa và năng động hơn.

Tổng thể, sự tăng trưởng này cho thấy Phòng Giao Dịch đang xây dựng một đội ngũ nhân sự chất lượng và phù hợp với nhu cầu phát triển kinh doanh của ngân hàng trong tương lai.

#### 2.2.3.2.2. Nguồn lực Tài chính và tình hình kinh doanh

##### a) Nguồn lực tài chính

*Bảng 2.7. Tình hình tài chính của Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng giai đoạn 2022-2024*

ĐVT: Triệu đồng

| Tiêu chí                   | 2022           | 2023           | 2024           |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TỔNG TÀI SẢN</b>        | <b>425.552</b> | <b>534.012</b> | <b>591.076</b> |
| Tiền mặt, vàng bạc, đá quý | 2.787          | 1.979          | 2.585          |
| Tiền gửi NHNN              | 7.379          | 9.178          | 5.848          |
| Tiền gửi và cho vay TCTD   | 78.499         | 122.299        | 120.844        |
| Cho vay khách hàng         | 238.425        | 293.565        | 326.764        |
| Chứng khoán đầu tư         | 234            | 327            | 329            |
| Tài sản cố định            | 1.162          | 1.745          | 1.808          |
| <b>NỢ PHẢI TRẢ</b>         | <b>425.552</b> | <b>534.012</b> | <b>591.076</b> |
| Tiền gửi của khách hàng    | 372.918        | 466.914        | 520.515        |
| Vốn vay các TCTD khác      | 23.421         | 27.308         | 31.526         |
| <b>VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

Nguồn: Phòng kế toán

##### ❖ Nhận xét:

Tổng tài sản và nợ phải trả:

Tổng tài sản tăng liên tục qua các năm:

2022: 425.552

2023: 534.012 (tăng ~25,5%)

2024: 591.076 (tăng ~10,7%)

Nợ phải trả cũng tăng tương ứng và bằng đúng tổng tài sản mỗi năm, không có vốn chủ sở hữu (được thể hiện là 0).

- Cho vay khách hàng: Tăng mạnh qua các năm

2022: 238.425

2023: 293.565 (tăng ~23%)

2024: 326.764 (tăng ~11,3%)

Cho thấy ngân hàng đang mở rộng hoạt động tín dụng đáng kể.

- Tiền gửi và cho vay các TCTD (Tổ chức tín dụng): Tăng mạnh từ 78.499 (2022) → 122.299 (2023), nhưng hơi giảm nhẹ vào 2024 (120.844).

Đây là tín hiệu bình thường, có thể do thay đổi chính sách thanh khoản.

- Tiền gửi của khách hàng: Tăng liên tục

2022: 372.918

2023: 466.914

2024: 520.515

Đây là nguồn vốn huy động chính, tăng trưởng tốt, phù hợp với mở rộng cho vay.

- Một số mục khác:

Tiền mặt, vàng bạc, đá quý: giảm trong 2023 rồi phục hồi nhẹ năm 2024 → có thể do cơ cấu lại tài sản thanh khoản.

Tiền gửi NHNN: dao động nhẹ, không có xu hướng rõ ràng.

Vốn vay các TCTD khác: tăng nhẹ đều hàng năm.

Tài sản cố định và chứng khoán đầu tư: tăng chậm, cho thấy đây không phải trọng tâm đầu tư của ngân hàng.

b) Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng MSB

Bảng 2.8 Báo cáo kết quả kinh doanh của Ngân hàng MSB giai đoạn 2022-2024

ĐVT: Triệu đồng

|                                                                              | 2022             | 2023             | 2024             | 2023/2022     |                | 2024/2023      |               |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
|                                                                              |                  |                  |                  | Gía trị       | %              | Gía trị        | %             |
| Doanh thu từ cho vay và đầu tư                                               | 13.252.114       | 18.951.085       | 23.657.000       | 5.698.971     | 43.05%         | 4.705.915      | 24.83%        |
| Chi phí trả lãi cho khách hàng tổ chức                                       | -4.930.323       | -9.762.570       | 13.245.000       | -4.832.247    | 97.92%         | 3.482.430      | 35.65%        |
| Lãi ròng từ hoạt động cho vay và đầu tư                                      | 8.321.791        | 9.188.515        | 10.412.000       | 866.724       | 10.41%         | 1.223.485      | 13.32%        |
| Doanh thu từ phi dịch vụ (chuyển tiền, thanh toán, thẻ, bảo hiểm...)         | 1.605.101        | 2.017.973        | 2.563.000        | 412.872       | 25.70%         | 545.027        | 27.01%        |
| Chi phí phát sinh để cung cấp dịch vụ                                        | -492.637         | -402.948         | -3.779.000       | 89.689        | (18.2%)        | 25.948         | (6.44%)       |
| Lợi nhuận ròng từ mảng dịch vụ                                               | 1.112.464        | 1.597.025        | 2.186.000        | 484.561       | 43.6%          | 588.975        | 36.89%        |
| Lãi từ mua bán ngoại tệ                                                      | 1.000.441        | 1.072.237        | 1.154.000        | 71.796        | 7.2%           | 72.763         | 6.79%         |
| Lãi/lỗ ròng từ giao dịch chứng khoán ngắn hạn                                | -2.028           | -12.705          | -15.800          | -10.677       | (527.2%)       | -3.095         | (24.36%)      |
| Lãi ròng từ đầu tư chứng khoán dài hạn                                       | 683.122          | 511.812          | 468.000          | -171.310      | (25.1%)        | -43.812        | (8.56%)       |
| Doanh thu ngoài ngành chính (ví dụ: bán tài sản, thu hồi nợ đã xóa sổ, v.v.) | 760.999          | 610.169          | 715.000          | -150.830      | (19.8%)        | 104.831        | 17.18%        |
| Chi phí phát sinh ngoài hoạt động chính                                      | -1.183.995       | -709.697         | -756.000         | 474.298       | (39.9%)        | -46.303        | 6.52%         |
| Lợi nhuận ròng từ các hoạt động phụ                                          | -422.996         | -99.528          | -41.000          | 323.468       | 76.5%          | 58.528         | 58.84%        |
| Lãi từ đầu tư vào công ty khác (thường là cổ tức, phần lợi nhuận được chia)  | 880              | 1.631            | 2.220            | 751           | 85.6%          | 589            | 36.11%        |
| Chi phí vận hành dịch vụ tài chính/chứng khoán                               | -4.427.964       | -4.812.331       | -5.150.000       | -384.367      | 8.7%           | -337.669       | 7.01%         |
| Lợi nhuận trước khi trừ rủi ro nợ xấu                                        | 6.265.710        | 7.446.656        | 8.436.000        | 1.180.946     | 18.8%          | 989.344        | 13.28%        |
| Khoản trích để phòng ngừa nợ xấu, mất vốn                                    | -478.507         | -1.616.746       | -1.950.000       | -1.138.239    | 238.5%         | -333.254       | 20.61%        |
| <b>Lợi nhuận trước thuế (EBT)</b>                                            | <b>5.787.203</b> | <b>5.829.910</b> | <b>6.486.000</b> | <b>42.707</b> | <b>0.70025</b> | <b>656.090</b> | <b>11.25%</b> |
| Thuế TNDN phải nộp ngay trong kỳ                                             | -1.170.979       | -1.185.464       | -1.305.000       | -14.485       | 1.2%           | -119.536       | 10.08%        |
| Thuế TNDN hoãn lại – ghi nhận trước, trả sau hoặc ngược lại                  | -11              | -50              | -60              | -39           | (354.5%)       | -10            | 20.00%        |
| Tổng thuế thu nhập doanh nghiệp phải tính vào kỳ này                         | -1.170.990       | -1.185.696       | -1.305.060       | -14.706       | 1.3%           | -119.364       | 10.06%        |
| <b>Lãi ròng (Net Profit)</b>                                                 | <b>4.616.213</b> | <b>4.644.214</b> | <b>5.180.940</b> | <b>28.001</b> | <b>0.6%</b>    | <b>536.726</b> | <b>11.56%</b> |
| EPS – lãi cơ bản trên mỗi cổ phiếu                                           | 2.252            | 2.322            | 2.591            | 70            | 3.1%           | 269            | 11.59%        |

Nguồn: Phòng kế toán

❖ Nhận xét: Trong kỳ đánh giá, Phòng Giao dịch Hải Châu – MSB Đà Nẵng đã đạt được kết quả kinh doanh tích cực với việc hoàn thành phần lớn các chỉ tiêu được giao. Các mảng hoạt động chủ lực như huy động vốn, cho vay tín dụng và thu nhập từ dịch vụ đều ghi nhận mức độ hoàn thành tốt, phản ánh nỗ lực của đơn vị trong việc tận dụng lợi thế vị trí trung tâm thành phố cũng như nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Đặc biệt, phòng giao dịch đã triển khai hiệu quả các công cụ số hóa như DigiSale và hệ thống CRM trong quản lý và chăm sóc khách hàng, góp phần nâng cao năng suất bán hàng và sự hài lòng của khách hàng. Tuy nhiên, một số chỉ tiêu còn chưa đạt yêu cầu, cần được rà soát để xác định nguyên nhân và có giải pháp khắc phục phù hợp. Nhìn chung, kết quả kinh doanh của phòng giao dịch

### **2.3. Thực trạng hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng**

#### **2.3.1. Giới thiệu mô hình mà Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng đang sử dụng**

Mô hình CRM DigiSale là một giải pháp toàn diện giúp các doanh nghiệp bán lẻ và thương mại điện tử tối ưu hóa quy trình quản lý mối quan hệ khách hàng. Mô hình này tập trung vào việc thu thập, tổ chức và phân tích dữ liệu khách hàng từ nhiều nguồn khác nhau, giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về hành vi và nhu cầu của khách hàng. DigiSale sử dụng các công cụ phân tích mạnh mẽ để phân khúc khách hàng và tạo ra các chiến lược tiếp thị cá nhân hóa, từ đó tối ưu hóa tỷ lệ chuyển đổi và tăng doanh thu. Bên cạnh đó, hệ thống CRM này còn giúp nâng cao dịch vụ khách hàng thông qua các kênh hỗ trợ đa dạng và tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm trên các kênh trực tuyến và ngoại tuyến. Việc đo lường hiệu quả các chiến dịch bán hàng và dịch vụ khách hàng là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược kịp thời, tăng trưởng bền vững và giữ chân khách hàng lâu dài. Tóm lại, CRM DigiSale không chỉ hỗ trợ doanh nghiệp quản lý quan hệ khách hàng hiệu quả mà còn giúp nâng cao trải nghiệm khách hàng, thúc đẩy doanh thu và phát triển bền vững.

#### **❖ Cách thức nhận diện khách hàng**

Xác định: Thông tin nhận diện khách hàng của MSB đã được xác nhận và thông qua dựa vào các thông tin về nhân khẩu học, dữ liệu hành vi và thái độ.

+ Các nhóm thông tin khách hàng: ngày sinh, địa chỉ, sđt, email, nghề nghiệp, thu nhập,

+ Nhóm thông tin sử dụng: tên khách hàng, loại dịch vụ sử dụng, lịch sử sử dụng, thói quen của khách hàng, tần suất sử dụng

+ Các thông tin về thái độ, sự hài lòng của khách hàng, về chế độ chăm sóc, mức độ hài lòng về dịch vụ

- MSB thu thập thông tin của khách hàng bằng những cách:

+ Gọi điện thoại trực tiếp

+ Tiếp xúc với khách hàng trực tiếp

+ Khách hàng đăng ký thông tin qua các App ứng dụng

+ Khách hàng tham gia các chương trình mà ngân hàng tổ chức.

❖ *Dữ liệu nhận dạng khách hàng*

➤ Cập nhật thông tin khách hàng vào hệ thống CRM

Sau khi thu thập thông tin khách hàng, tất cả dữ liệu sẽ được cập nhật vào hệ thống quản trị dữ liệu tập trung (CRM) của ngân hàng.

➤ Tạo hồ sơ khách hàng riêng biệt

Mỗi khách hàng sẽ được tạo một hồ sơ riêng biệt trong hệ thống với một mã định danh duy nhất, giúp phân biệt và quản lý thông tin một cách chính xác.

➤ Sử dụng phần mềm quản lý dữ liệu hiện đại

Ngân hàng sử dụng các phần mềm quản lý dữ liệu tiên tiến để đảm bảo việc lưu trữ, xử lý và bảo mật thông tin khách hàng một cách hiệu quả và an toàn

Ngân hàng MSB ứng dụng nhiều phần mềm hiện đại để quản lý dữ liệu và chuyển đổi số. Tiêu biểu là hệ thống core banking Temenos giúp nâng cấp toàn diện hạ tầng công nghệ, MSB Docs hỗ trợ quản lý tài liệu và chữ ký điện tử, cùng hệ thống phòng chống rửa tiền (AML) tự động. Đồng thời, MSB đầu tư mạnh vào nền tảng ngân hàng số nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và trải nghiệm khách hàng.

Ngân hàng MSB triển khai hiệu quả các phần mềm như Temenos, MSB Docs, AML nhằm phục vụ chuyển đổi số. Thông tin về các phần mềm này được giới thiệu qua website chính thức ([msb.com.vn](http://msb.com.vn)), báo chí tài chính – công nghệ, giao diện app/web ngân hàng và các báo cáo thường niên. Người dùng có thể trực tiếp trải nghiệm tính năng như

giao dịch nhanh, ký điện tử, bảo mật giao dịch, thể hiện cam kết của MSB trong hiện đại hóa dịch vụ và quản lý rủi ro.

➤ Liên kết dữ liệu giữa các phòng ban

Dữ liệu khách hàng được liên kết và chia sẻ giữa các phòng ban trong ngân hàng, đảm bảo tính đồng bộ và nhất quán trong việc xử lý và phục vụ khách hàng.

➤ Hỗ trợ phân tích, chăm sóc và tiếp cận khách hàng

Việc lưu trữ và quản lý dữ liệu tập trung này giúp ngân hàng dễ dàng thực hiện các hoạt động phân tích, chăm sóc khách hàng, và tối ưu hóa việc tiếp cận khách hàng một cách hiệu quả trong tương lai.

❖ *Phân loại khách hàng*

Trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại ngân hàng, khách hàng thường được phân loại thành hai nhóm chính: khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức. Việc phân loại này giúp ngân hàng xác định rõ nhu cầu, đặc điểm và hành vi giao dịch của từng nhóm, từ đó xây dựng chiến lược phục vụ và chăm sóc phù hợp.

• Khách hàng cá nhân

Đây là nhóm khách hàng chiếm số lượng lớn, bao gồm các cá nhân có nhu cầu sử dụng các dịch vụ tài chính như gửi tiết kiệm, vay tiêu dùng, thẻ tín dụng, chuyển khoản, ngân hàng số. Đặc điểm của nhóm này là nhu cầu đa dạng, giao dịch thường xuyên với giá trị nhỏ đến trung bình, và dễ bị ảnh hưởng bởi trải nghiệm dịch vụ. Ngân hàng thường triển khai các chương trình chăm sóc cá nhân hóa, ưu đãi lãi suất, và hỗ trợ tư vấn trực tiếp nhằm giữ chân và tăng mức độ gắn kết với nhóm khách hàng này.

Tóm lại: Khách hàng cá nhân là nhóm mang lại giá trị lớn cho ngân hàng nhờ số lượng đông đảo và nhu cầu sử dụng dịch vụ đa dạng như tiết kiệm, vay tiêu dùng, thẻ tín dụng, ngân hàng số. Họ có hành vi giao dịch thường xuyên với giá trị nhỏ đến trung bình, ưa thích sự tiện lợi, nhanh chóng và nhạy cảm với trải nghiệm dịch vụ. Đây cũng là nhóm dễ tiếp cận qua kênh số, giúp ngân hàng triển khai chăm sóc cá nhân hóa hiệu quả, tăng khả năng bán chéo và duy trì mối quan hệ lâu dài.

### **2.3.3. Phân biệt khách hàng**

❖ *Phân biệt theo giá trị khách hàng*

Ngân hàng MSB phân loại khách hàng cá nhân theo giá trị dựa trên một số tiêu chí cụ thể nhằm đánh giá mức độ tiềm năng và từ đó đưa ra các chính sách phục vụ phù hợp. Các tiêu chí bao gồm: tổng tài sản gửi tại ngân hàng (bao gồm tiền gửi, tiết kiệm, đầu tư), tần suất và giá trị các giao dịch tài chính, mức thu nhập chuyển khoản định kỳ (như lương qua tài khoản), số lượng và loại sản phẩm dịch vụ đang sử dụng (thẻ, khoản vay, bảo hiểm, đầu tư...), cũng như lịch sử và mức độ trung thành của khách hàng với ngân hàng. Việc phân loại này giúp MSB cá nhân hóa dịch vụ, ưu đãi và chăm sóc khách hàng theo từng phân khúc cụ thể.

**Khách hàng có giá trị cao:** Là những cá nhân sở hữu tài sản lớn tại ngân hàng, thường xuyên sử dụng nhiều dịch vụ tài chính như tiền gửi kỳ hạn lớn, đầu tư, bảo hiểm, và thẻ tín dụng cao cấp. Họ có thu nhập ổn định ở mức cao và khả năng chi tiêu lớn. MSB thường cung cấp cho nhóm khách hàng này dịch vụ ưu tiên với chuyên viên chăm sóc riêng, lãi suất ưu đãi, miễn phí giao dịch, tham gia sự kiện riêng biệt và các quyền lợi độc quyền khác nhằm duy trì mối quan hệ lâu dài.

**Khách hàng có giá trị tiềm năng:** Là nhóm khách hàng có thu nhập ổn định, mức độ sử dụng dịch vụ ngân hàng ở mức trung bình, và có khả năng phát triển thành khách hàng có giá trị cao trong tương lai. Họ thường sử dụng các dịch vụ như tiết kiệm, vay tiêu dùng, thẻ tín dụng ở hạn mức vừa phải. MSB triển khai các chương trình khuyến khích như tăng hạn mức, ưu đãi dịch vụ và tư vấn tài chính nhằm thúc đẩy hành vi sử dụng dịch vụ nhiều hơn.

**Khách hàng có giá trị thấp:** Là nhóm sử dụng dịch vụ ngân hàng cơ bản như mở tài khoản thanh toán, thẻ ghi nợ, giao dịch chuyển tiền nhưng với tần suất và giá trị thấp. Thu nhập của họ không cao và ít có nhu cầu sử dụng dịch vụ tài chính phức tạp. MSB phục vụ nhóm này thông qua các sản phẩm tiêu chuẩn, dễ sử dụng và phí thấp, đồng thời có các chiến dịch khuyến khích sử dụng dịch vụ số để tiết giảm chi phí phục vụ.

#### ❖ *Phân biệt theo nhu cầu của khách hàng*

MSB phân biệt khách hàng cá nhân theo nhu cầu như sau: khách hàng tiết kiệm tìm kiếm sản phẩm sinh lời ổn định như tài khoản tiết kiệm; khách hàng vay vốn cần các khoản vay tín chấp, vay thế chấp cho mục đích cá nhân; khách hàng thanh toán sử dụng các dịch vụ thẻ, chuyển khoản tiện lợi; khách hàng đầu tư tìm kiếm các cơ hội sinh lời

qua chứng khoán, quỹ đầu tư; khách hàng bảo hiểm cần các sản phẩm bảo vệ tài chính như bảo hiểm nhân thọ, sức khỏe; và khách hàng kinh doanh cần các dịch vụ ngân hàng hỗ trợ hoạt động kinh doanh như vay vốn, tài khoản doanh nghiệp. Mỗi nhóm khách hàng sẽ được MSB cung cấp các sản phẩm phù hợp nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của họ.

**Khách hàng ưu tiên giá cả:** Đối với nhóm khách hàng này, điều quan trọng nhất là tiết kiệm chi phí. Họ tìm kiếm những sản phẩm và dịch vụ ngân hàng có giá hợp lý và dễ sử dụng. MSB cung cấp các gói tiết kiệm với lãi suất cạnh tranh, các khoản vay với lãi suất thấp và phí dịch vụ vừa phải. Ngoài ra, các thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ của MSB cũng có phí duy trì thấp, cùng với dịch vụ chuyển tiền và thanh toán trực tuyến không tốn nhiều chi phí.

**Khách hàng ưu tiên chất lượng:** Khách hàng ở nhóm này quan tâm nhiều hơn đến chất lượng dịch vụ và độ an toàn của các sản phẩm ngân hàng. Họ mong muốn được bảo vệ tài chính ổn định và tận hưởng dịch vụ chất lượng cao. MSB cung cấp các dịch vụ ngân hàng điện tử bảo mật, các sản phẩm tiết kiệm và đầu tư ổn định, giúp khách hàng sinh lời lâu dài. Đồng thời, MSB cũng cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính cá nhân để khách hàng có thể lên kế hoạch tài chính hiệu quả và các gói bảo hiểm toàn diện với sự chăm sóc khách hàng chu đáo.

**Khách hàng yêu cầu cá nhân hóa:** Nhóm khách hàng này muốn có sản phẩm và dịch vụ ngân hàng hoàn toàn phù hợp với nhu cầu và sở thích cá nhân. Họ tìm kiếm sự linh hoạt và tùy chỉnh cao trong các dịch vụ mà họ sử dụng. Để đáp ứng nhu cầu này, MSB cung cấp các tài khoản và thẻ tín dụng có thể điều chỉnh theo hạn mức và ưu đãi riêng, các sản phẩm tiết kiệm và đầu tư linh hoạt. Hơn nữa, khách hàng còn có thể quản lý tài chính cá nhân qua các dịch vụ ngân hàng trực tuyến với các tính năng tiện ích. MSB cũng cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng cao cấp với tư vấn tài chính chuyên sâu và các giải pháp đặc biệt.

Việc phân biệt khách hàng theo giá trị và nhu cầu mang lại nhiều lợi ích lớn cho MSB. Nó giúp ngân hàng tối ưu hóa doanh thu và lợi nhuận bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với từng nhóm khách hàng, từ đó tăng trưởng bền vững. Nhờ vào sự cá nhân hóa dịch vụ, MSB có thể nâng cao mức độ trung thành của khách hàng,

tạo ra mối quan hệ lâu dài và giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ ngân hàng. Đồng thời, việc phân biệt này giúp MSB cải thiện chất lượng dịch vụ, tiết kiệm chi phí và tài nguyên bằng cách tập trung vào các nhóm khách hàng tiềm năng và phát triển. Các chiến lược marketing và bán hàng cũng trở nên hiệu quả hơn, khi ngân hàng có thể nhắm đúng vào các đối tượng cần thiết. Cuối cùng, việc hiểu rõ nhu cầu và giá trị của khách hàng giúp MSB nhanh chóng thích ứng với thay đổi của thị trường, từ đó duy trì và nâng cao khả năng cạnh tranh trong ngành ngân hàng.

#### 2.3.4. Cá biệt hóa khách hàng

Đối với ngân hàng được sử dụng phương án cho điểm giúp ngân hàng dễ dàng phân loại khách hàng thành các nhóm cụ thể như khách hàng có giá trị cao, tiềm năng, thấp, v.v., từ đó tối ưu hóa tài nguyên và tập trung vào những khách hàng có giá trị cao. Việc theo dõi điểm số giúp ngân hàng quản lý hiệu quả và điều chỉnh chiến lược chăm sóc khách hàng kịp thời. Đồng thời, phương án này còn hỗ trợ xây dựng các chiến lược marketing chính xác, phù hợp với từng nhóm khách hàng, giúp cải thiện chất lượng dịch vụ và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Phương án cho điểm là công cụ hiệu quả giúp ngân hàng phát triển và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Phân loại khách hàng theo tiêu chí cho điểm bằng thang điểm 1-5

*Bảng 2.9. Phân loại và cá biệt hóa giá trị khách hàng theo tổng điểm đánh giá và giá trị*

| STT | Tiêu chí                      | Khách hàng  |                   |              |
|-----|-------------------------------|-------------|-------------------|--------------|
|     |                               | Gía trị cao | Gía trị tiềm năng | Gía trị thấp |
| 1   | Tổng tài sản gửi              | 5           | 3                 | 1            |
| 2   | Tần suất và giá trị giao dịch | 5           | 3                 | 2            |
| 3   | Thu nhập chuyển khoản định kỳ | 5           | 3                 | 1            |
| 4   | Sử dụng sản phẩm dịch vụ      | 4           | 3                 | 2            |

|                  |                               |    |    |   |
|------------------|-------------------------------|----|----|---|
| <b>5</b>         | Lịch sử và mức độ trung thành | 5  | 4  | 2 |
| <b>TỔNG ĐIỂM</b> |                               | 24 | 16 | 8 |

*Bảng 2.10. Phân loại và cá biệt hóa nhu cầu khách hàng theo tổng điểm đánh giá và giá trị*

| STT              | Tiêu chí              | Khách hàng     |                    |                     |
|------------------|-----------------------|----------------|--------------------|---------------------|
|                  |                       | Ưu tiên giá cả | Ưu tiên chất lượng | Yêu cầu cá nhân hóa |
| <b>1</b>         | Khách hàng tiết kiệm  | 5              | 2                  | 1                   |
| <b>2</b>         | Khách hàng vay vốn    | 4              | 3                  | 2                   |
| <b>3</b>         | Khách hàng thanh toán | 3              | 4                  | 3                   |
| <b>4</b>         | Khách hàng đầu tư     | 2              | 5                  | 5                   |
| <b>5</b>         | Khách hàng bảo hiểm   | 3              | 4                  | 4                   |
| <b>TỔNG ĐIỂM</b> |                       | 17             | 18                 | 15                  |

### **2.3.5. Tương tác khách hàng**

Sau khi cá biệt hóa khách hàng ngân hàng đã hiểu rõ những nhu cầu và giá trị riêng của từng khách hàng, và được phân thành 6 nhóm khách hàng sau đây.

#### **❖ Đối với giá trị khách hàng**

Dựa trên bảng phân loại "Cá biệt hóa theo giá trị", chiến lược tương tác với khách hàng có thể chia thành ba nhóm chính:

Khách hàng giá trị cao là nhóm đóng góp lớn cho ngân hàng, với tổng điểm cao nhất (24 điểm). Họ có tài sản gửi lớn, giao dịch thường xuyên, thu nhập ổn định và mức độ trung thành cao. Với nhóm này, ngân hàng nên cung cấp dịch vụ ưu tiên như chăm sóc cá nhân, đường dây nóng riêng, và các ưu đãi cao cấp như lãi suất đặc biệt, miễn giảm phí, tặng quà hay chương trình tri ân VIP. Ngoài ra, nên đẩy mạnh tư vấn tài chính chuyên sâu và giới thiệu các sản phẩm đầu tư cá nhân hóa để giữ chân nhóm khách hàng chiến lược này.

Khách hàng giá trị tiềm năng đạt mức điểm trung bình (16 điểm), thể hiện khả năng phát triển trong tương lai. Họ có thu nhập chuyển khoản định kỳ và sử dụng một số sản phẩm dịch vụ. Với nhóm này, ngân hàng nên áp dụng cách chăm sóc bán cá nhân hóa như gọi điện tư vấn định kỳ, gửi email giới thiệu sản phẩm phù hợp, đồng thời thúc đẩy họ tăng cường giao dịch và sử dụng thêm dịch vụ thông qua chương trình khuyến mãi, tích điểm và nâng hạng. Tư vấn tài chính cơ bản cũng sẽ giúp họ hình thành thói quen tiết kiệm và đầu tư.

Khách hàng giá trị thấp có tổng điểm thấp nhất (8 điểm), thường giao dịch ít, thu nhập không ổn định và chưa sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ. Ngân hàng nên áp dụng các hình thức chăm sóc tự động như email marketing hoặc tin nhắn quảng bá, kết hợp với các chương trình khuyến khích như miễn phí mở tài khoản, ưu đãi dịch vụ ban đầu. Ngoài ra, việc cung cấp thông tin, hướng dẫn sử dụng sản phẩm cơ bản và giáo dục tài chính sẽ giúp nâng cao nhận thức và kích thích nhu cầu sử dụng dịch vụ, từ đó chuyển hóa sang nhóm tiềm năng.

#### ❖ *Đối với nhu cầu khách hàng*

Dựa trên bảng “Cá biệt hóa theo nhu cầu”, khách hàng được phân chia thành ba nhóm chính: ưu tiên giá cả, ưu tiên chất lượng, và yêu cầu cá nhân hóa. Nhóm khách hàng ưu tiên giá cả (tổng điểm 17) chủ yếu gồm khách hàng tiết kiệm, vay vốn và thanh toán. Họ quan tâm đến chi phí thấp, lãi suất cạnh tranh và các ưu đãi tài chính. Do đó, chiến lược tương tác phù hợp là tập trung vào việc truyền thông rõ ràng về các sản phẩm tiết kiệm hiệu quả, miễn/giảm phí dịch vụ, đồng thời đẩy mạnh các công cụ ngân hàng tự phục vụ để tiết kiệm thời gian và chi phí.

Nhóm khách hàng ưu tiên chất lượng (tổng điểm 18 – cao nhất) bao gồm các khách hàng đầu tư, bảo hiểm và thanh toán. Họ đánh giá cao sự chuyên nghiệp, bảo mật và trải nghiệm dịch vụ. Ngân hàng nên cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên sâu, cải thiện chất lượng nền tảng số, và thường xuyên cập nhật thông tin phân tích, báo cáo tài chính chuyên nghiệp để giữ chân nhóm khách hàng này.

Cuối cùng, nhóm khách hàng có yêu cầu cá nhân hóa cao (tổng điểm 15), đặc biệt là khách hàng đầu tư và bảo hiểm, mong muốn dịch vụ được thiết kế riêng theo nhu cầu và hành vi. Chiến lược tương tác nên bao gồm cá nhân hóa nội dung truyền thông, sử dụng dữ liệu hành vi để đề xuất sản phẩm phù hợp, và thiết lập các kênh chăm sóc riêng biệt như quản lý quan hệ cá nhân hoặc ưu tiên dịch vụ. Việc phân loại rõ ràng theo nhu cầu này giúp ngân hàng xây dựng chiến lược chăm sóc và phục vụ khách hàng hiệu quả hơn, từ đó nâng cao trải nghiệm và sự trung thành của từng nhóm khách hàng.

#### **2.4. Đo lường thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng**

*Bảng 2.11. Các chỉ tiêu đo lường chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng*

| <b>Chỉ tiêu đo lường</b>              | <b>Ý nghĩa</b>                                                    | <b>Phương pháp đo lường</b>                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Mức độ hài lòng của khách hàng (CSAT) | Đo mức độ hài lòng sau khi khách hàng sử dụng dịch vụ/sản phẩm    | Khảo sát sau giao dịch (thang điểm 1-5 hoặc 1-10), qua email, app, SMS, website         |
| Chỉ số khách hàng trung thành (NPS)   | Đo khả năng khách hàng giới thiệu dịch vụ/sản phẩm cho người khác | Câu hỏi:” Bạn có sẵn sàng giới thiệu ngân hàng cho người khác không?” (thang điểm 1-10) |
| Tỷ lệ giữ chân khách hàng             | Đo khả năng duy trì khách hàng trong một khoảng thời gian         | Số khách hàng còn lại cuối kỳ/ số khách hàng đầu kỳ<br>* 100%                           |

|                                                   |                                                                |                                                                                       |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Tỷ lệ rời bỏ khách hàng<br>(Churn rate)           | Tỷ lệ khách hàng ngừng sử dụng dịch vụ/sản phẩm ngân hàng      | Số khách hàng rời đi/ tổng số khách hàng ban đầu * 100%                               |
| Tỷ lệ phản hồi yêu cầu của khách hàng kịp thời    | Đo hiệu quả chăm sóc phản hồi yêu cầu, khiếu nại từ khách hàng | Thời gian phản hồi trung bình hoặc % yêu cầu được phản hồi trong thời gian tiêu chuẩn |
| Thời gian xử lý yêu cầu<br>(TAT- Turnarounf Time) | Thời gian cần để giải quyết một yêu cầu hay khiếu nại          | Đo bằng giờ hoặc ngày trung bình từ khi tiếp nhận đến khi hoàn thành                  |
| Tỷ lệ khiếu nại                                   | Đo số lượng khách hàng không hài lòng với dịch vụ/sản phẩm     | Số lượng khiếu nại/ tổng số khách hàng hoặc giao dịch                                 |
| Tỷ lệ sử dụng dịch vụ ngân hàng số                | Đo mức độ khách hàng sử dụng app, internet banking             | Số giao dịch số/ tổng giao dịch toàn hệ thống                                         |
| Giá trị giao dịch trung bình của khách hàng       | Đo giá trị tài chính mà mỗi khách hàng mang lại                | Tổng giá trị giao dịch/ tổng số khách hàng                                            |
| Tỷ lệ bán chéo sản phẩm                           | Đo khả năng bán nhiều sản phẩm/dịch vụ cho cùng một khách hàng | Tổng số sản phẩm trung bình trên mỗi khách hàng                                       |

#### 2.4.1. Chỉ tiêu đo lường

Chỉ tiêu đo lường là những yếu tố định lượng hoặc định tính được sử dụng để đánh giá mức độ hiệu quả trong hoạt động chăm sóc, phục vụ và duy trì khách hàng của ngân hàng. Các chỉ tiêu này giúp ngân hàng theo dõi, kiểm soát và cải tiến chất lượng dịch vụ, đồng thời đo lường mức độ hài lòng, trung thành và giá trị mà khách hàng mang lại. Một số chỉ tiêu phổ biến bao gồm:

- Mức độ hài lòng của khách hàng (CSAT)
- Chỉ số khách hàng trung thành (NPS)
- Tỷ lệ giữ chân khách hàng

- Tỷ lệ rời bỏ khách hàng (Churn Rate)
- Tỷ lệ khiếu nại và mức độ xử lý khiếu nại
- Thời gian xử lý yêu cầu (TAT)
- Tỷ lệ sử dụng ngân hàng số
- Giá trị giao dịch trung bình trên mỗi khách hàng
- Tỷ lệ bán chéo sản phẩm dịch vụ

#### **2.4.2. Phương pháp đo lường**

Phương pháp đo lường là cách thức mà ngân hàng sử dụng để thu thập, phân tích và đánh giá các chỉ tiêu liên quan đến trải nghiệm và hành vi của khách hàng. Việc lựa chọn phương pháp phù hợp giúp đảm bảo tính chính xác, khách quan và kịp thời trong quá trình quản lý dịch vụ khách hàng. Một số phương pháp đo lường phổ biến bao gồm: khảo sát trực tiếp qua email, SMS hoặc ứng dụng ngân hàng để thu thập ý kiến khách hàng về mức độ hài lòng và trung thành; phân tích dữ liệu giao dịch từ hệ thống CRM hoặc ngân hàng số để tính toán tỷ lệ sử dụng dịch vụ, giá trị giao dịch và mức độ tương tác; đo thời gian xử lý yêu cầu (TAT) thông qua ghi nhận thời điểm tiếp nhận và hoàn tất yêu cầu; và thống kê khiếu nại, tỷ lệ phản hồi để đánh giá hiệu quả hỗ trợ khách hàng. Ngoài ra, ngân hàng có thể sử dụng công cụ phân tích nâng cao như BI (Business Intelligence) để trực quan hóa và phân tích dữ liệu theo thời gian thực. Những phương pháp này giúp ngân hàng đưa ra các quyết định chính xác và kịp thời trong việc cải thiện chất lượng dịch vụ.

### **2.5 Đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng**

#### **2.5.1. Thành tựu**

Trong những năm gần đây, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB) – Phòng Giao dịch Hải Châu, Đà Nẵng đã ghi nhận nhiều thành công đáng ghi nhận. Một trong những điểm nổi bật là việc ứng dụng hệ thống CRM (DigiSale) đã giúp ngân hàng thu thập, quản lý và khai thác dữ liệu khách hàng một cách khoa học và hiệu quả hơn. Điều này cho phép ngân hàng hiểu rõ hơn về nhu cầu, hành vi, và thói quen tài chính của từng nhóm khách hàng, từ

đó triển khai các chiến dịch tiếp thị và chăm sóc cá nhân hóa, phù hợp với từng phân khúc.

Ngoài ra, hệ thống công nghệ hiện đại như phần mềm ngân hàng lõi Temenos, hệ thống lưu trữ tài liệu điện tử MSB Docs và công cụ phòng chống rửa tiền (AML) đã góp phần chuẩn hóa quy trình xử lý thông tin, bảo mật dữ liệu và nâng cao hiệu quả phục vụ. Bên cạnh đó, việc theo dõi và đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng thông qua các chỉ số như CSAT (Customer Satisfaction Score), NPS (Net Promoter Score), cùng tỷ lệ sử dụng dịch vụ ngân hàng số đã giúp PGD Hải Châu không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ và gia tăng mức độ trung thành của khách hàng cá nhân.

### **2.5.2. Hạn chế**

Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đạt được, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại MSB – PGD Hải Châu vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục trong thời gian tới. Trước hết, mặc dù đã thu thập được một lượng lớn dữ liệu khách hàng, việc phân tích chuyên sâu để dự đoán hành vi, nhu cầu và mức độ tiềm năng của từng khách hàng vẫn chưa được triển khai đồng bộ và hiệu quả. Điều này dẫn đến việc đề xuất sản phẩm và dịch vụ vẫn còn mang tính đại trà, chưa thực sự phát huy hết tiềm năng bán chéo và giữ chân khách hàng

Bên cạnh đó, công tác đào tạo và cập nhật kiến thức cho đội ngũ nhân viên về kỹ năng quản trị quan hệ khách hàng, cũng như khả năng ứng dụng công nghệ trong công việc, còn chưa được chú trọng đúng mức. Sự chênh lệch về kỹ năng giữa các nhân viên khiến hiệu quả triển khai CRM không đồng đều. Thêm vào đó, quy trình xử lý khiếu nại và phản hồi ý kiến khách hàng đôi khi còn chậm trễ, chưa linh hoạt, làm ảnh hưởng đến trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng. Đây là những điểm cần được cải thiện để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong môi trường ngân hàng số hiện nay.

#### **❖ Nguyên nhân gây ra những hạn chế**

- Chưa tối ưu hóa việc khai thác dữ liệu khách hàng

Mặc dù hệ thống CRM đã được triển khai, nhưng việc khai thác dữ liệu vẫn còn mang tính thủ công hoặc thiếu chiều sâu do thiếu nhân sự chuyên môn phân tích dữ liệu (data analyst hoặc chuyên viên phân tích hành vi khách hàng). Bên cạnh đó, ngân

hàng chưa xây dựng được các mô hình phân tích dự đoán (predictive modeling) một cách bài bản, khiến dữ liệu thu thập chỉ mới dừng ở mức tham khảo, chưa hỗ trợ tốt cho chiến lược cá nhân hóa dịch vụ.

- Đào tạo nội bộ chưa đồng bộ và thiếu chuyên sâu

Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến sự chênh lệch về hiệu quả CRM giữa các nhân viên là do quy trình đào tạo chưa liên tục, thiếu tính cập nhật, đặc biệt trong việc hướng dẫn sử dụng hệ thống phần mềm mới và tiếp cận với xu hướng công nghệ số. Điều này khiến một bộ phận nhân viên vẫn còn lúng túng trong việc sử dụng công cụ CRM một cách tối ưu hoặc chưa phát huy hết khả năng tương tác cá nhân hóa với khách hàng.

- Thiếu cơ chế phản hồi nhanh và linh hoạt

Việc xử lý phản hồi và khiếu nại khách hàng chưa linh hoạt chủ yếu đến từ sự cứng nhắc trong quy trình nội bộ và sự phân quyền xử lý chưa rõ ràng. Nhân viên tuyến đầu đôi khi không có đủ thẩm quyền để giải quyết nhanh các vấn đề phát sinh, buộc phải chờ sự phê duyệt từ cấp quản lý, dẫn đến sự chậm trễ và làm giảm trải nghiệm khách hàng.

- Áp lực chỉ tiêu và thiếu thời gian chăm sóc cá nhân hóa

Do chịu áp lực về doanh số và chỉ tiêu kinh doanh cao, nhân viên thường ưu tiên việc bán hàng và chốt giao dịch thay vì đầu tư thời gian vào việc chăm sóc, duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Thiếu cân bằng giữa mục tiêu bán hàng và chăm sóc quan hệ khiến việc quản trị khách hàng chưa thực sự đi vào chiều sâu.

- Thiếu sự tích hợp giữa các hệ thống công nghệ

Dù có nhiều phần mềm hỗ trợ, nhưng các hệ thống như CRM, lưu trữ tài liệu, phân tích rủi ro, và ngân hàng số chưa được tích hợp mượt mà, gây ra việc trùng lặp thông tin, gián đoạn trong quá trình tác nghiệp và ảnh hưởng đến trải nghiệm liền mạch của khách hàng.

### **CHƯƠNG 3. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG MSB PHÒNG GIAO DỊCH HẢI CHÂU ĐÀ NẴNG**

#### **3.1. Phương hướng hoạt động và mục tiêu của Ngân hàng MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng**

##### **3.1.2. Phương hướng hoạt động**

Trong giai đoạn tới, Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB) – Chi nhánh Hải Châu, Đà Nẵng định hướng hoạt động theo chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm, kết hợp giữa chuyển đổi số và nâng cao chất lượng dịch vụ. Cụ thể, chi nhánh sẽ tập trung đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý quan hệ khách hàng, từng bước hiện đại hóa hệ thống chăm sóc và tương tác khách hàng nhằm xây dựng trải nghiệm nhất quán và cá nhân hóa dịch vụ theo nhu cầu từng phân khúc. Song song với đó, chi nhánh chú trọng nâng cao chất lượng phục vụ bằng cách cải tiến quy trình giao dịch, đơn giản hóa thủ tục và tăng cường kỹ năng nghiệp vụ, thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên.

Bên cạnh việc nâng cao hiệu quả hoạt động nội bộ, chi nhánh còn đặt mục tiêu mở rộng thị phần khách hàng, đặc biệt tập trung vào phân khúc cá nhân có thu nhập ổn định và các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) tại địa bàn Hải Châu và các khu vực lân cận. Việc phát triển khách hàng không chỉ tập trung vào số lượng mà còn hướng đến xây dựng mối quan hệ lâu dài, bền vững thông qua việc cung cấp các sản phẩm tài chính đa dạng, linh hoạt và dịch vụ hậu mãi chu đáo. Ngoài ra, chi nhánh cũng ưu tiên tăng cường công tác quản trị rủi ro, đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật và các chuẩn mực ngân hàng trong nước và quốc tế, từ đó tạo nền tảng phát triển an toàn, ổn định và bền vững trong dài hạn.

##### **3.2.2. Mục tiêu kinh doanh**

Dựa trên định hướng phát triển chung của toàn hệ thống MSB và điều kiện thực tiễn của thị trường tại khu vực miền Trung, Chi nhánh MSB Hải Châu đặt ra các mục tiêu kinh doanh cụ thể nhằm vừa mở rộng hoạt động, vừa nâng cao hiệu quả. Trước hết, chi nhánh hướng đến mục tiêu tăng trưởng dư nợ tín dụng bình quân từ 10% đến 12%

mỗi năm, tập trung ưu tiên vào các khoản vay sản xuất – kinh doanh và tiêu dùng cá nhân có kiểm soát rủi ro. Cùng với đó, quy mô huy động vốn cũng được đặt mục tiêu tăng từ 12% đến 15% hàng năm thông qua các sản phẩm tiền gửi cạnh tranh, linh hoạt và chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp với từng nhóm đối tượng.

Ngoài ra, nhằm thích ứng với xu hướng tiêu dùng tài chính hiện đại, chi nhánh đặt mục tiêu nâng tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng số (digital banking) lên ít nhất 75%, thông qua việc đẩy mạnh tiện ích từ các ứng dụng như MSB mBank, Internet Banking, thanh toán QR và các công cụ quản lý tài chính cá nhân. Chỉ số hài lòng khách hàng (CSAT) cũng là một tiêu chí quan trọng, với mục tiêu đạt từ 85% trở lên thông qua khảo sát định kỳ và chương trình cải tiến dịch vụ toàn diện. Cuối cùng, chi nhánh hướng đến phát triển cơ sở khách hàng mới vững chắc với ít nhất 1.000 khách hàng cá nhân và 100 khách hàng doanh nghiệp được tiếp cận và phục vụ thêm mỗi năm, từ đó tăng cường vị thế cạnh tranh tại khu vực Đà Nẵng.

### **3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng MSB Phòng giao dịch Hải Châu Đà Nẵng**

Trong bối cảnh ngành ngân hàng đang bước vào thời kỳ chuyển đổi số mạnh mẽ và cạnh tranh khốc liệt, việc duy trì và phát triển mối quan hệ bền vững với khách hàng không chỉ là chiến lược kinh doanh cốt lõi mà còn là yếu tố quyết định khả năng tồn tại và phát triển dài hạn của một ngân hàng. Đặc biệt với một chi nhánh hoạt động tại khu vực năng động như Hải Châu – trung tâm kinh tế, tài chính của thành phố Đà Nẵng, yêu cầu về tính chuyên nghiệp, hiệu quả và thân thiện trong quản lý quan hệ khách hàng càng trở nên cấp thiết. Dưới đây là một số nhóm giải pháp quan trọng mà MSB Chi nhánh Hải Châu có thể áp dụng để hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng (CRM).

#### **3.2.1. Tăng cường năng lực khai thác và phân tích dữ liệu khách hàng**

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, việc nâng cao năng lực phân tích và khai thác dữ liệu trở thành yếu tố then chốt giúp MSB gia tăng hiệu quả hoạt động và chất lượng phục vụ khách hàng. Ngân hàng cần đầu tư bài bản vào đội ngũ phân tích dữ liệu chuyên sâu, đồng thời triển khai các công nghệ hiện đại như trí tuệ nhân tạo (AI), máy học (machine learning) và phân tích dự đoán (predictive analytics).

Việc xây dựng các mô hình phân khúc khách hàng, chấm điểm tiềm năng và dự báo hành vi sẽ giúp MSB hiểu rõ hơn nhu cầu của từng nhóm khách hàng, từ đó cá nhân hóa sản phẩm – dịch vụ, tối ưu chiến lược tiếp thị và nâng cao tỷ lệ giữ chân khách hàng. Khai thác dữ liệu hiệu quả còn hỗ trợ ra quyết định nhanh và chính xác, đồng thời tạo lợi thế cạnh tranh bền vững trong thị trường tài chính ngày càng số hóa.

### **3.2.2. Xây dựng chương trình đào tạo CRM bài bản và thường xuyên**

Để nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng và khai thác hiệu quả hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM), MSB cần xây dựng chương trình đào tạo bài bản, thực tiễn và tổ chức định kỳ cho toàn bộ đội ngũ nhân viên. Nội dung đào tạo không chỉ tập trung vào kỹ năng sử dụng hệ thống CRM mà còn bao gồm kỹ năng mềm trong giao tiếp, xử lý tình huống, tư vấn tài chính cá nhân cũng như cập nhật các xu hướng dịch vụ ngân hàng hiện đại và ứng dụng công nghệ mới.

Việc triển khai đào tạo cần được thực hiện đồng bộ trên toàn hệ thống chi nhánh để đảm bảo sự nhất quán trong chất lượng phục vụ và trải nghiệm khách hàng. Bên cạnh đó, ngân hàng cũng nên xây dựng cơ chế đánh giá hiệu quả đào tạo, khuyến khích nhân viên áp dụng kiến thức vào thực tế và tạo động lực nâng cao năng lực phục vụ. Đây là một bước đi cần thiết để nâng cao tính chuyên nghiệp của đội ngũ, từ đó góp phần giữ chân khách hàng và gia tăng giá trị quan hệ lâu dài.

### **3.2.3. Rút ngắn quy trình xử lý và tăng quyền chủ động cho nhân viên tuyến đầu**

Để nâng cao hiệu quả phục vụ và cải thiện trải nghiệm khách hàng, MSB cần đẩy mạnh việc đơn giản hóa các quy trình xử lý khiếu nại, phản hồi và các tác vụ dịch vụ phổ biến. Việc tinh gọn thủ tục sẽ giúp giảm thiểu thời gian chờ đợi và tạo điều kiện cho nhân viên tuyến đầu phản ứng nhanh nhạy hơn trước nhu cầu của khách hàng.

Bên cạnh đó, ngân hàng nên phân quyền hợp lý cho giao dịch viên và chuyên viên khách hàng được chủ động xử lý các vấn đề thường gặp trong một giới hạn cụ thể, không cần chờ cấp quản lý phê duyệt từng bước. Điều này không chỉ rút ngắn thời gian xử lý mà còn góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm, sự linh hoạt và khả năng ra quyết định tại chỗ của đội ngũ tuyến đầu – những người trực tiếp tiếp xúc và tạo ấn tượng đầu tiên với khách hàng.

#### **3.2.4. Cân bằng giữa mục tiêu bán hàng và chăm sóc khách hàng lâu dài**

MSB nên rà soát và điều chỉnh hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công việc (KPI) theo hướng tăng tỷ trọng các tiêu chí phản ánh mức độ hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, thay vì chỉ tập trung vào các chỉ số doanh số ngắn hạn. Việc này sẽ giúp thay đổi tư duy phục vụ của đội ngũ nhân viên theo hướng bền vững, đặt khách hàng làm trung tâm trong mọi hoạt động giao dịch và chăm sóc.

Bên cạnh đó, cần khuyến khích và ghi nhận các hành vi xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng như duy trì liên lạc định kỳ, hỗ trợ khách hàng sau bán hàng, tư vấn chủ động các giải pháp tài chính cá nhân phù hợp. Những hành động này không chỉ giúp tăng sự gắn bó của khách hàng với ngân hàng, mà còn nâng cao uy tín cá nhân của nhân viên và tạo nền tảng vững chắc để MSB phát triển tệp khách hàng trung thành – một trong những yếu tố then chốt cho tăng trưởng ổn định và bền vững trong dài hạn.

#### **3.2.5. Đồng bộ và tích hợp hệ thống công nghệ nội bộ**

Để tối ưu hiệu quả vận hành và nâng cao trải nghiệm khách hàng, MSB cần đẩy mạnh việc đồng bộ và tích hợp các hệ thống công nghệ nội bộ thành một nền tảng thống nhất, dễ sử dụng và có khả năng liên kết dữ liệu liền mạch. Cụ thể, các hệ thống như CRM, core banking, quản lý hồ sơ khách hàng, kênh giao dịch số và các công cụ tác nghiệp nội bộ nên được kết nối chặt chẽ trong một kiến trúc hệ thống mở và linh hoạt.

Khi các phòng ban và bộ phận chức năng có thể truy cập và chia sẻ dữ liệu trên cùng một nền tảng, quá trình tra cứu thông tin, xử lý yêu cầu và tư vấn khách hàng sẽ trở nên nhanh chóng, chính xác và hiệu quả hơn. Đồng thời, việc tích hợp công nghệ cũng giúp giảm thiểu thao tác thủ công, hạn chế sai sót và tăng khả năng giám sát, phân tích dữ liệu theo thời gian thực – từ đó hỗ trợ ra quyết định nhanh chóng và phù hợp hơn với nhu cầu thị trường.

#### **3.2.6. Phát triển các công cụ tự động hóa chăm sóc khách hàng**

MSB có thể ứng dụng các công cụ công nghệ như chatbot, email tự động và hệ thống quản lý lịch chăm sóc định kỳ để giảm tải các tác vụ thủ công, đồng thời đảm bảo duy trì tương tác thường xuyên và kịp thời với khách hàng. Các giải pháp này không chỉ giúp nâng cao trải nghiệm người dùng thông qua phản hồi nhanh chóng, cá nhân hóa nội dung chăm sóc mà còn hỗ trợ nhân viên tối ưu hóa thời gian làm việc.

Bằng cách tự động hóa các công việc lặp lại và ít giá trị gia tăng, ngân hàng có thể phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn, cho phép đội ngũ nhân viên tập trung vào các hoạt động có tính chiến lược cao hơn như tư vấn tài chính, khai thác khách hàng tiềm năng và phát triển quan hệ lâu dài. Đây là bước đi quan trọng trong lộ trình số hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng tại MSB.

## KẾT LUẬN

Qua quá trình nghiên cứu và phân tích thực tiễn tại Ngân hàng MSB PGD Hải Châu Đà Nẵng, khóa luận đã làm rõ vai trò then chốt của công tác quản trị quan hệ khách hàng (CRM) trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường sự hài lòng, trung thành của khách hàng. Việc áp dụng CRM không chỉ giúp ngân hàng nắm bắt nhu cầu, hành vi và tiềm năng của từng phân khúc khách hàng mà còn hỗ trợ tối ưu hóa quy trình phục vụ, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Thực tế tại PGD MSB cho thấy các công cụ như DigiSale, hệ thống phân nhóm khách hàng, và hoạt động tương tác cá nhân hóa đã bước đầu mang lại hiệu quả tích cực. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: nhân viên chưa khai thác triệt để dữ liệu khách hàng, kỹ năng tư vấn và xử lý tình huống còn chưa đồng đều, và hoạt động tương tác vẫn còn dàn trải, chưa theo sát nhu cầu thực tế của từng nhóm khách hàng.

Để nâng cao hiệu quả triển khai CRM, MSB cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống phân tích dữ liệu, tổ chức đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ nhân viên về kỹ năng chăm sóc khách hàng và tăng cường cơ chế phản hồi hai chiều. Nhờ đó, CRM sẽ thực sự trở thành một công cụ chiến lược giúp ngân hàng xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng, tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn trong bối cảnh thị trường tài chính ngày càng cạnh tranh khốc liệt.