



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



PHÙNG THỊ HUYỀN TRANG

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ
KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG TMCP HÀNG
HẢI VIỆT NAM - CHI NHÁNH QUẢNG BÌNH**

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số : 834.01.01

Đà Nẵng – 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Sơn Tùng

Phản biện 1: TS. Đinh Thị Lệ Trâm

Phản biện 2: TS. Ngô Ngọc Hậu

Đề án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ
Quản trị kinh doanh hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà
Nẵng vào ngày 01 tháng 11 năm 2025.

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cạnh tranh gay gắt, ngành ngân hàng Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ với sự tham gia của nhiều ngân hàng nước ngoài và xu hướng chuyển đổi số. Phân khúc khách hàng cá nhân trở thành trọng tâm chiến lược, mang lại nguồn thu ổn định và bền vững, đồng thời đặt ra yêu cầu về quản trị quan hệ khách hàng (CRM) như một giải pháp chiến lược giúp gia tăng sự trung thành, mở rộng thị phần và nâng cao lợi thế cạnh tranh.

MSB là một trong những ngân hàng tiên phong trong phát triển dịch vụ ngân hàng hiện đại, đặc biệt ở mảng ngân hàng số, hiện đang phục vụ hơn 5,5 triệu khách hàng cá nhân. Tại Chi nhánh Quảng Bình, khách hàng cá nhân đóng góp quan trọng nhờ nhu cầu vay vốn, tiêu dùng và đầu tư, song hoạt động CRM còn tồn tại hạn chế: chính sách chăm sóc chưa đồng bộ, dữ liệu khách hàng chưa khai thác tối ưu, công nghệ số chưa được ứng dụng triệt để. Điều này dẫn đến mức độ gắn bó và trung thành thấp, tỷ lệ sử dụng đa sản phẩm chưa tương xứng với tiềm năng.

Từ thực tiễn đó, đề tài **“Nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam – Chi nhánh Quảng Bình”** được lựa chọn nhằm đề xuất các giải pháp thiết thực, góp phần giúp chi nhánh phát triển ổn định, bền vững và khẳng định vị thế trong tương lai.

- **Mục tiêu của đề án:** Nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị khách hàng cá nhân tại MSB Quảng Bình

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án:

- **Đối tượng nghiên cứu:** Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân

- Phạm vi nghiên cứu: Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam- Chi nhánh Quảng Bình.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG

1.1 Tổng quan về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng

1.1.1 Khái niệm của quản trị quan hệ khách hàng (CRM)

Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) là chiến lược kinh doanh cốt lõi nhằm tạo ra và duy trì các mối quan hệ với khách hàng mục tiêu sinh lợi bằng cách thiết kế và cung cấp các đề xuất giá trị vượt trội (Buttle & Maklan, 2019). Nó được xây dựng dựa trên cơ sở dữ liệu khách hàng giá trị và được hỗ trợ bởi công nghệ thông tin (Buttle & Maklan, 2019).

CRM là một phương pháp tiếp cận chiến lược liên quan đến việc tạo ra giá trị cổ đông được cải thiện thông qua việc phát triển các mối quan hệ phù hợp với các khách hàng chính và các phân khúc khách hàng (Payne & Frow, 2005; Payne & Frow, 2013).

Ngoài ra, CRM được định nghĩa là hệ thống công nghệ và chiến lược nhằm quản lý tất cả các tương tác của doanh nghiệp với khách hàng hiện tại và tiềm năng, với mục tiêu cải thiện mối quan hệ, tăng cường lòng trung thành và thúc đẩy tăng trưởng doanh số (Salesforce, 2024). Là một phần không thể thiếu của marketing, CRM hỗ trợ phòng marketing trong việc thu thập, phân tích và sử dụng dữ liệu khách hàng để xây dựng các chiến lược cá nhân hóa. Ví dụ, CRM cho phép marketing theo dõi hành trình khách hàng (customer journey), từ giai đoạn nhận thức đến quyết định mua hàng và hậu mãi, giúp tối ưu hóa các chiến dịch quảng cáo và tương tác đa kênh (Gartner, 2023). Theo Kotler và cộng sự (2002), CRM là “*quá trình quản lý thông tin chi tiết về khách hàng cá nhân và tất cả các*

điểm tiếp xúc với khách hàng để tối đa hóa lòng trung thành của họ”. Điều này làm cho CRM trở thành công cụ then chốt trong marketing hiện đại, nơi dữ liệu lớn (big data) và trí tuệ nhân tạo (AI) được tích hợp để dự đoán nhu cầu khách hàng và nâng cao trải nghiệm người dùng (McKinsey, 2023).

1.1.2 Vai trò của quản trị quan hệ khách hàng

Các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực đã chỉ ra có 5 vai trò quan trọng của CRM, bao gồm:

- **Quản lý thông tin khách hàng tập trung:** CRM giúp lưu trữ, tổ chức và cung cấp dữ liệu khách hàng một cách hệ thống, đảm bảo mọi bộ phận trong doanh nghiệp có thể truy cập nhanh chóng. Điều này cải thiện khả năng hiểu và phục vụ khách hàng (Buttle & Maklan, 2019);

- **Tăng cường hiệu quả bán hàng:** CRM tự động hóa quy trình bán hàng, theo dõi khách hàng tiềm năng, hỗ trợ dự báo doanh thu và giúp nhân viên bán hàng tập trung vào hoạt động chốt đơn (Zablah và cộng sự, 2004);

- **Cải thiện dịch vụ khách hàng:** CRM cho phép theo dõi lịch sử tương tác, giúp doanh nghiệp giải quyết vấn đề của khách hàng nhanh chóng và hiệu quả, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ (Xu & Walton, 2005);

- **Cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng:** CRM phân tích dữ liệu hành vi, từ đó triển khai marketing và ưu đãi cá nhân hóa. Điều này gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng (Payne & Frow, 2005);

Nâng cao khả năng cộng tác nội bộ: CRM tạo ra một nền tảng chung kết nối các phòng ban (marketing, bán hàng, dịch vụ

khách hàng), giúp chia sẻ dữ liệu và phối hợp hiệu quả (Nguyen & Mutum, 2012).

1.1.3 Lợi ích của CRM đối với doanh nghiệp

CRM mang lại giá trị chiến lược vượt trội cho doanh nghiệp, đặc biệt trong việc tối ưu hóa hiệu quả quản trị và thúc đẩy tăng trưởng bền vững. CRM cho phép doanh nghiệp thu thập, tổng hợp và phân tích dữ liệu khách hàng một cách có hệ thống, bao gồm ý kiến phản hồi và xu hướng tiêu dùng, từ đó hỗ trợ nhà quản trị nhận diện kịp thời các cơ hội và thách thức trong kinh doanh. Điều này không chỉ giúp định hình chiến lược kinh doanh phù hợp cho hiện tại và tương lai mà còn nâng cao khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ đúng nhu cầu, đúng thời điểm và đúng đối tượng, từ đó tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Bên cạnh đó, CRM giúp giảm chi phí tiếp cận khách hàng mới và tiết kiệm ngân sách marketing thông qua việc tập trung vào các nhóm khách hàng tiềm năng có giá trị cao. Đồng thời, hệ thống này hỗ trợ nhà quản trị đánh giá hiệu quả kinh doanh qua các giai đoạn, phát hiện những khó khăn, vướng mắc trong hoạt động và đưa ra giải pháp kịp thời. Hơn nữa, CRM cung cấp công cụ để đánh giá khách quan hiệu suất làm việc của nhân viên, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý nội bộ và củng cố lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

1.1.4 Cấu trúc cơ bản của CRM

CRM được chia thành ba hình thức chính, mỗi hình thức đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng và duy trì mối quan hệ bền chặt với khách hàng, bao gồm CRM chiến lược, CRM tác nghiệp và CRM phân tích (Buttle & Maklan, 2019).

- *CRM chiến lược* là chiến lược kinh doanh với cốt lõi đặt khách hàng làm trung tâm của mọi hoạt động kinh doanh, tập trung vào việc thu hút và giữ chân những khách hàng sinh lợi.

- *CRM tác nghiệp* tập trung vào tự động hóa các quy trình tiếp xúc với khách hàng, bao gồm bán hàng, tiếp thị và dịch vụ khách hàng, nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

CRM phân tích là quy trình chuyển đổi dữ liệu khách hàng thành những hiểu biết sâu sắc, giúp doanh nghiệp đưa ra các quyết định chiến lược và chiến thuật hiệu quả.

1.2 Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại ngân hàng

1.2.1 Đặc điểm của khách hàng cá nhân trong ngân hàng

Khách hàng cá nhân trong ngành ngân hàng được hiểu là các cá nhân hoặc hộ gia đình sử dụng các sản phẩm và dịch vụ tài chính của ngân hàng, bao gồm tiền gửi, vay vốn, thanh toán, và các dịch vụ ngân hàng điện tử. Họ thường có nhu cầu đa dạng, từ tiết kiệm hàng ngày đến vay tiêu dùng, với hành vi giao dịch bị ảnh hưởng bởi yếu tố cá nhân như thu nhập, độ tuổi, và thói quen tài chính. Khách hàng cá nhân chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu khách hàng của các ngân hàng thương mại (NHTM), khoảng 98% số lượng liên hệ, đòi hỏi các chính sách chăm sóc đặc biệt, đặc biệt đối với nhóm khách hàng cao cấp hoặc VIP.

Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân là chiến lược kinh doanh nhằm lựa chọn, thu hút, xây dựng và duy trì mối quan hệ với những khách hàng cá nhân mang lại giá trị cao nhất cho ngân hàng, thông qua việc sử dụng công nghệ thông tin để cung cấp cái nhìn toàn diện về khách hàng, từ đó cá nhân hóa dịch vụ và tối ưu hóa lợi ích cho cả hai bên (Buttle, F., & Maklan, S, 2019). CRM cá nhân

không chỉ là hệ thống phần mềm mà còn là triết lý kinh doanh hướng tới khách hàng, tập trung vào việc hiểu hành vi, nhu cầu và giá trị trọn đời (Lifetime Value - LTV) của khách hàng. Đặc điểm nổi bật của CRM cá nhân bao gồm: tính tương tác hai chiều (trực tiếp qua quầy giao dịch hoặc gián tiếp qua kênh kỹ thuật số), khả năng cá biệt hóa dịch vụ dựa trên dữ liệu, và tích hợp các chức năng như giao dịch, phân tích, lập kế hoạch, và quản lý liên lạc. Các nhân tố ảnh hưởng đến CRM cá nhân bao gồm yếu tố nội tại (con người, công nghệ, văn hóa doanh nghiệp) và ngoại tại (môi trường kinh tế, cạnh tranh, quy định pháp lý).

1.2.2 Mục tiêu của CRM trong ngân hàng

Ngành ngân hàng, đặc trưng bởi số lượng khách hàng cá nhân **khổng lồ** và sự cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp trong lĩnh vực này áp dụng CRM với các mục tiêu cụ thể sau:

Quản lý tỷ lệ khách hàng rời bỏ: Đây là một trong những thách thức lớn nhất của các ngân hàng. Chi phí để thu hút một khách hàng mới thường cao hơn nhiều so với chi phí để giữ chân một khách hàng hiện tại. CRM giúp ngân hàng phân tích các yếu tố dẫn đến việc khách hàng đóng tài khoản hoặc chuyển sang ngân hàng khác, từ đó có các biện pháp can thiệp kịp thời như đưa ra các chương trình khuyến mãi hoặc ưu đãi đặc biệt.

Nâng cao hiệu suất bán chéo: Mục tiêu cốt lõi của CRM là tăng thị phần trong ví tiền của khách hàng. Ngân hàng muốn khách hàng sử dụng nhiều sản phẩm và dịch vụ tài chính hơn (thẻ tín dụng, khoản vay, bảo hiểm, đầu tư) thay vì chỉ gửi tiết kiệm. CRM phân tích dữ liệu giao dịch để xác định những khách hàng tiềm năng cho các sản phẩm khác, từ đó đưa ra những gợi ý phù hợp.

Cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng: Dữ liệu lớn giúp ngân hàng hiểu rõ hơn về nhu cầu và hành vi chi tiêu của từng cá nhân. Ví dụ, một khách hàng thường xuyên sử dụng thẻ tín dụng để mua sắm trực tuyến có thể là đối tượng tiềm năng cho các gói bảo hiểm mua sắm.

1.2.3 Tầm quan trọng của quản trị quan hệ khách hàng cá nhân

Trong cảnh cạnh tranh gay gắt của ngành ngân hàng, CRM cá nhân đóng vai trò then chốt trong việc duy trì và mở rộng nguồn vốn huy động từ dân cư, vốn chiếm tỷ trọng lớn trong hoạt động kinh doanh của NHTM. CRM giúp ngân hàng thấu hiểu nhu cầu khách hàng cá nhân, từ đó dự đoán hành vi giao dịch, giảm chi phí thu hút khách hàng mới (thấp hơn 5-7 lần so với khách hàng hiện tại), và tăng giá trị khách hàng thông qua việc khuyến khích mua sắm lặp lại và sử dụng đa dạng sản phẩm. Lợi ích cụ thể bao gồm tăng doanh thu từ phí dịch vụ, nâng cao lòng trung thành (giảm tỷ lệ rời bỏ lên đến 30%), và cải thiện sự hài lòng của khách hàng thông qua dịch vụ cá nhân hóa, dẫn đến đánh giá cao hơn về chất lượng ngân hàng.

Hơn nữa, CRM cá nhân hỗ trợ ngân hàng đối phó với thách thức từ sự thay đổi công nghệ (như ngân hàng số) và cạnh tranh từ các tổ chức tài chính phi truyền thống. Tại Việt Nam, với sự gia tăng dân số trẻ và nhu cầu tài chính cá nhân hóa, CRM giúp các NHTM như Agribank hay BIDV duy trì thị phần huy động vốn dân cư, đồng thời tạo lợi thế cạnh tranh bền vững bằng cách xây dựng mối quan hệ lâu dài, không chỉ mang lại lợi ích kinh tế mà còn giá trị tâm lý cho khách hàng (cảm giác được ưu tiên và hỗ trợ).

1.2.4 Quy trình quản trị quan hệ khách hàng cá nhân

Quy trình CRM cá nhân tại ngân hàng được thực hiện theo các bước logic, đảm bảo tính hệ thống và liên tục cải tiến. Các bước chính bao gồm:

Nhận diện và xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng: Thu thập thông tin cơ bản (tên, địa chỉ, số điện thoại, email), thông tin mô tả (nhân khẩu học, địa vị xã hội), lịch sử giao dịch (số dư tài khoản, tần suất giao dịch), và phản hồi khiếu nại. Dữ liệu được lưu trữ qua các kênh như giao dịch viên, chi nhánh, tổng đài, và ứng dụng di động, đảm bảo tính cập nhật và bảo mật theo tiêu chuẩn PCI DSS.

Phân loại và lựa chọn khách hàng mục tiêu: Phân chia khách hàng dựa trên hành vi (tần suất giao dịch, loại sản phẩm sử dụng), giá trị (khách hàng giá trị cao - mang lại thu nhập ổn định; khách hàng tiềm năng - có khả năng tăng trưởng; khách hàng giá trị âm - cần cải thiện hoặc loại bỏ), và nhu cầu (huy động vốn, vay tiêu dùng, dịch vụ thanh toán). Sử dụng mô hình chấm điểm (ví dụ: tổng 100 điểm dựa trên số dư bình quân, phí dịch vụ, thời gian quan hệ) để ưu tiên khách hàng chiến lược.

Tương tác với khách hàng: Thực hiện giao tiếp hai chiều qua các kênh đa dạng như trực tiếp (tư vấn tại quầy), gián tiếp (email, SMS, ứng dụng ngân hàng), và kỹ thuật số (chatbot, mạng xã hội). Tương tác nhằm thu thập phản hồi, giải quyết khiếu nại nhanh chóng, và quảng bá sản phẩm phù hợp, với nguyên tắc "có đi có lại" để xây dựng lòng tin.

Cá nhân hóa dịch vụ: Dựa trên phân tích dữ liệu, cung cấp sản phẩm tùy chỉnh như lãi suất ưu đãi cho tiền gửi lớn, gói vay cá nhân hóa theo nhu cầu, hoặc chương trình tri ân (quà tặng sinh nhật,

tư vấn tài chính riêng). Sử dụng AI và phân tích dữ liệu lớn để dự đoán nhu cầu tương lai.

Đánh giá và cải tiến: Đo lường hiệu quả qua các chỉ số như tỷ lệ giữ chân khách hàng, doanh thu từ khách hàng cá nhân, mức độ hài lòng (qua khảo sát NPS), và tỷ lệ hoàn thành mục tiêu. Dựa trên kết quả, điều chỉnh quy trình để tối ưu hóa.

Quy trình này được hỗ trợ bởi hệ thống CRM hoạt động (tự động hóa bán hàng và dịch vụ) và CRM phân tích (xử lý dữ liệu để hỗ trợ quyết định).

1.2.5 Các biện pháp và công cụ áp dụng để nâng cao hiệu quả

Để nâng cao hiệu quả CRM cá nhân, các ngân hàng cần triển khai các biện pháp cụ thể:

Hoàn thiện cơ sở dữ liệu và phân tích: Đầu tư vào kho dữ liệu tích hợp, sử dụng công cụ như Salesforce hoặc Oracle CRM để thu thập và phân tích dữ liệu thời gian thực, dự đoán hành vi khách hàng qua AI và Machine Learning.

Đào tạo và phát triển nhân sự: Nâng cao kỹ năng giao tiếp, kiến thức sản phẩm cho chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân (RM), khuyến khích văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm. Chuyên viên RM chịu trách nhiệm tìm kiếm khách hàng mới, tư vấn sản phẩm, đánh giá hồ sơ tín dụng, và báo cáo định kỳ.

Tích hợp kênh đa kênh (Omnichannel): Kết nối các kênh giao dịch (chi nhánh, tổng đài 24/7, ứng dụng di động, mạng xã hội) để đảm bảo trải nghiệm liền mạch, giảm thời gian phản hồi và tăng sự hài lòng.

Xây dựng chính sách tri ân và cá nhân hóa: Triển khai chương trình khách hàng thân thiết với ưu đãi riêng (giảm phí, quà

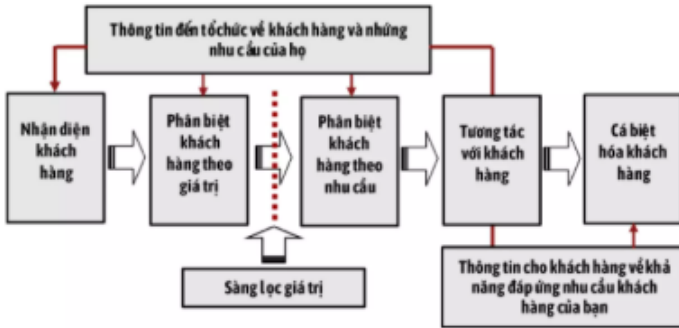
tặng), khảo sát định kỳ để đánh giá sự hài lòng, và xử lý khiếu nại nhanh chóng để giảm tỷ lệ rời bỏ.

Giám sát và đo lường: Sử dụng các chỉ số KPI như ROI từ CRM, tỷ lệ chuyển đổi khách hàng tiềm năng, và phân tích SWOT để cải tiến liên tục. Tại Việt Nam, các ngân hàng như Techcombank và MSB đã áp dụng thành công các biện pháp này, dẫn đến tăng trưởng huy động vốn từ khách hàng cá nhân lên đến 20-30% hàng năm.

Các thách thức phổ biến bao gồm bảo mật dữ liệu, kháng cự từ nhân viên, và chi phí đầu tư cao, nhưng có thể khắc phục bằng đào tạo và hợp tác với nhà cung cấp công nghệ. Việc áp dụng hiệu quả CRM cá nhân không chỉ nâng cao doanh thu mà còn củng cố vị thế cạnh tranh của ngân hàng trong bối cảnh số hóa.

1.3 Ứng dụng mô hình nghiên cứu quản trị quan hệ khách hàng

Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng được hỗ trợ bởi các mô hình quan trọng, nhằm xây dựng và nâng cao hiệu quả hoạt động trong bối cảnh ngành ngân hàng. Bắt đầu với mô hình IDIC do Peppers và Rogers (2004) đề xuất vì nó đơn giản, tập trung vào cá nhân hóa – yếu tố then chốt trong ngân hàng để cạnh tranh với fintech (**Hình 1**). Mô hình IDIC tập trung vào bốn giai đoạn cốt lõi: nhận diện khách hàng (Identify) nhằm thu thập dữ liệu cá nhân, lịch sử giao dịch và sở thích; phân biệt khách hàng (Differentiate) dựa trên giá trị kinh tế và nhu cầu cụ thể để phân bổ nguồn lực một cách tối ưu; tương tác với khách hàng (Interact) thông qua các kênh đa dạng như ứng dụng di động, email hoặc mạng xã hội, nhằm xây dựng mối quan hệ hai chiều và thu thập phản hồi kịp thời; cùng với cá nhân hóa (Customize) sản phẩm/dịch vụ để tăng cường lòng trung thành và giá trị trọn đời của khách hàng.



Hình 1: Mô hình IDIC

Nguồn: Peppers và Rogers (2004)

1.4 Phương pháp luận

1.4.1 Đo lường

Các mục đo lường được đánh giá theo thang đo Likert năm điểm, từ “hoàn toàn không đồng ý” đến “hoàn toàn đồng ý”, kết hợp với thang đo tỷ lệ phần trăm. Các câu hỏi trong bảng khảo sát được xây dựng dựa trên các yếu tố lý thuyết về CRM, mỗi yếu tố đều được đo lường qua một bộ câu hỏi chi tiết. Các câu hỏi này tham khảo từ các nghiên cứu đã có để đảm bảo tính khoa học và tính ứng dụng.

Để đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân có thể đề xuất các thang đo theo đặc điểm nhân khẩu học và các yếu tố trong mô hình IDIC. Các phần câu hỏi được chia thành các nhóm như sau:

Phần I: Khảo sát nhân khẩu học: 6 câu hỏi

Phần II: Câu hỏi khảo sát: nhận diện khách hàng, phân biệt khách hàng, tương tác khách hàng, cá nhân hóa sản phẩm dịch vụ: 12 câu hỏi

PHẦN III: Đánh giá và đề xuất: 2 câu hỏi

1.4.2 Thu thập dữ liệu

Đối tượng nghiên cứu bao gồm nhân viên MSB Quảng Bình và khách hàng cá nhân tại Chi nhánh. Việc chọn mẫu nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp thuận tiện. Một bảng câu hỏi được thiết kế và gửi đến đối tượng khảo sát để thu thập dữ liệu.

Phương pháp lấy mẫu: Để kiểm định các giả thuyết đã được đặt ra, nghiên cứu tiến hành khảo sát với khách hàng tại MSB Quảng Bình

Thang đo: Nghiên cứu sử dụng các thang đo Likert, thang đo định danh và thang đo tỷ lệ phần trăm để đánh giá các yếu tố liên quan.

Công cụ nghiên cứu: Phương pháp phân tích và khảo sát được hỗ trợ bởi phần mềm Excel, SPSS để xử lý dữ liệu.

Thu thập dữ liệu: Tôi sẽ tổng hợp tất cả các câu trả lời từ form giấy sau đó tôi nhập vào file excel để tiến hành phân tích dữ liệu bằng công cụ spss 27. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện.

Xử lý dữ liệu:

Bước 1: Làm sạch dữ liệu thu thập, loại bỏ các phiếu khảo sát không hợp lệ.

Bước 2: Mã hóa và nhập dữ liệu vào phần mềm Excel.

Bước 3: Tiến hành phân tích các số liệu thu thập được.

1.4.3 Phần mềm sử dụng để phân tích số liệu

- Excel
- SPSS 27 (Statistical Package for the Social Sciences)

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI NGÂN HÀNG TMCP HÀNG HẢI VIỆT NAM- CHI NHÁNH QUẢNG BÌNH.

2.1 Tổng quan về Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam

2.1.1 Thông tin chung về MSB

- **Logo của MSB:**



(Nguồn MSB)

- Tên tiếng Việt: NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN HÀNG HẢI VIỆT NAM
- Tên tiếng Anh: VIETNAM MARITIME COMMERCIAL JOINT STOCK BANK
- Tên viết tắt: MSB
- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số: Số 0200124891 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp lần đầu ngày 01/07/2005 (chuyển từ GCN ĐKKD số 055501 do Trọng tài kinh tế (nay là Sở Kế hoạch và Đầu tư) thành phố Hải Phòng cấp ngày 10/3/1992); đăng ký thay đổi lần thứ 26 ngày 13/01/2023
- Vốn điều lệ: 26.000.000.000.000 đồng Bằng chữ: Hai mươi sáu nghìn tỷ đồng. (Tính đến hết quý I năm 2025)
- Địa chỉ hội sở chính: Số 54A Nguyễn Chí Thanh, Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam
- Số điện thoại: (024) 3771 8989
- Số fax: (024) 3771 8899
- Website: www.msb.com.vn
- Mã cổ phiếu: MSB

- **Ngành nghề kinh doanh:** Kinh doanh tiền tệ, tín dụng và các dịch vụ tài chính, tiền tệ, ngân hàng.

Địa bàn kinh doanh: MSB có 260 chi nhánh và phòng giao dịch trải dài trên 51 tỉnh/thành phố của cả nước.

2.1.2 Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi

Tầm nhìn: Trở thành "Ngân hàng ai cũng muốn tham gia và không ai muốn rời bỏ", MSB đã và đang tạo lợi thế cạnh tranh với những thế mạnh về môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ cũng như các chương trình đào tạo bài bản, chuyên nghiệp, trao cơ hội phát triển cho tất cả các CBNV.

Sứ mệnh: “Vì một cuộc sống thuận ích hơn” cho khách hàng, cán bộ nhân viên, cổ đông và cộng đồng.

Giá trị cốt lõi:

- **Trọng trách:** Chúng ta đặt khách hàng làm trọng tâm trong mọi suy nghĩ và hành động

- **Sáng tạo:** Chúng ta liên tục cải tiến, cởi mở với sự thay đổi và thúc đẩy ý tưởng mới

- **Trách nhiệm:** Chúng ta cam kết làm đúng, làm đủ, làm đến cùng, vì mục tiêu chung

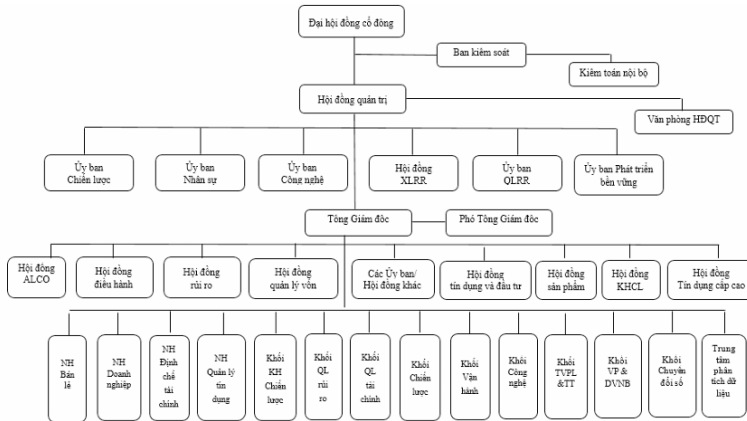
- **Nhân văn:** Chúng ta đề cao con người, nỗ lực xây dựng một môi trường hạnh phúc cho người MSB và cộng đồng

- **Hiệu quả:** Chúng ta chú trọng mục tiêu và quyết liệt tạo ra các giá trị

2.1.3 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của MSB

Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB) được xây dựng theo mô hình công ty cổ phần, trong đó bao

gồm các cấp quản trị chủ chốt như: Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và bộ máy điều hành đứng đầu là Tổng Giám đốc.

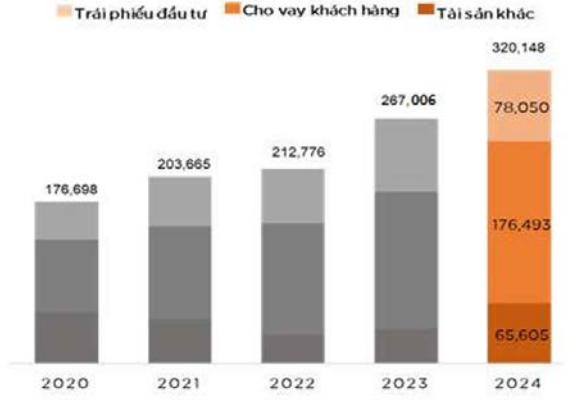


Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức MSB

(Nguồn MSB)

2.1.4 Tình hình kinh doanh của MSB năm 2020-2024

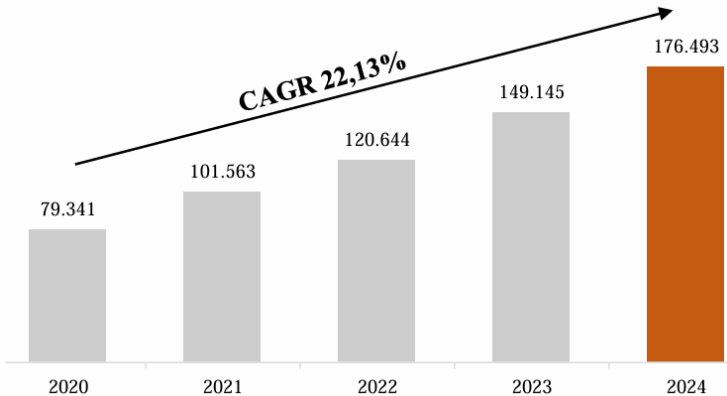
- **Tổng tài sản:** Đạt 320.148 tỷ đồng (31/12/2024), tăng gần 1,8 lần so với 2020 và ~20% so với 2023; CAGR 16,02%, chủ yếu nhờ cho vay khách hàng. Danh mục chứng khoán đầu tư tăng mạnh 73,11%, tập trung trái phiếu Chính phủ và TCTD..



(ĐVT: tỷ đồng)

Hình 2.2: Tổng tài sản MSB tại 31/12/2024

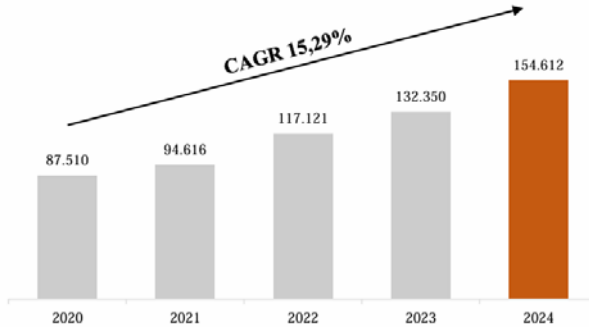
Cho vay khách hàng: Tăng trưởng tín dụng 18,25%, cao hơn trung bình ngành (15%); giai đoạn 2020–2024, CAGR đạt 22,13%, phân bổ cân bằng cho cá nhân, SME và doanh nghiệp lớn.



Hình 2.3: Tăng trưởng cho vay khách hàng tại 31/12/2024

(ĐVT: tỷ đồng)

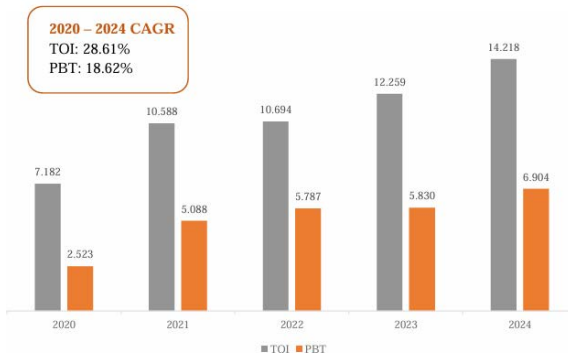
Tiền gửi khách hàng: Tăng 17% trong năm 2024, tiền gửi không kỳ hạn đạt ~41.000 tỷ đồng. Ngân hàng duy trì thanh khoản tốt, kiểm soát chi phí vốn, đảm bảo an toàn và cải thiện NIM..



(ĐVT: tỷ đồng)

Hình 2.4: Tăng trưởng tiền gửi khách hàng MSB năm 2024

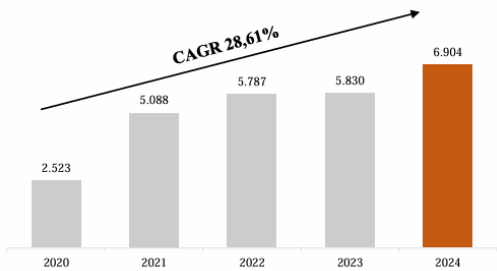
Tổng thu nhập hoạt động: Giai đoạn 2020–2024 gần gấp đôi, CAGR 18,62%. Thu nhập lãi thuần chiếm 70%, định hướng tăng thu nhập ngoài lãi lên 30% nhờ dịch vụ và phí.



Hình 2.5: Tăng trưởng TOI & Lợi nhuận trước thuế của MSB

(ĐVT: tỷ đồng)

Lợi nhuận trước thuế của MSB: Năm 2024 tăng 18,42% so với 2023, gấp 2,73 lần so với 2020; CAGR 28,61% (2020–2024). Kết quả đến từ đầu tư số hóa, tối ưu chi phí, nâng cao năng suất và nền tảng công nghệ, giúp MSB vượt trội so với trung bình ngành.



Hình 2.6: Tăng trưởng lợi nhuận trước thuế của MSB

- **Các chỉ tiêu hoạt động cốt lõi của MSB giai đoạn 2020-2024**

Quy mô (tỷ đồng)	2020	2021	2022	2023	2024
Tổng tài sản	176.698	203.665	212.776	267.006	320.148
Cho vay khách hàng	79.341	101.563	120.644	149.145	176.493
Chứng khoán đầu tư	55.845	48.257	31.554	37.897	65.605
Tiền gửi khách hàng	87.510	94.616	117.121	132.350	154.612
CASA/Tổng tiền gửi (%)	29,29%	35,84%	31,16%	26,54%	26,42%
Vốn chủ sở hữu	16.875	22.038	26.654	31.298	36.818
Vốn điều lệ	11.750	15.275	19.858	20.000	26.000
Kết quả kinh doanh (tỷ đồng)	2020	2021	2022	2023	2024
Thu nhập lãi thuần	4.822	6.216	8.322	9.189	10.243
Thu nhập ngoài lãi	2.361	4.372	2.371	3.070	3.975
Chi phí hoạt động	3.586	3.932	4.428	4.812	5.230
Chi phí dự phòng	1.073	1.568	479	1.617	2.084
Lợi nhuận trước thuế	2.523	5.088	5.787	5.830	6.904
Lợi nhuận sau thuế	2.011	4.035	4.616	4.644	5.519

Khả năng sinh lời (%)	2020	2021	2022	2023	2024
ROE	12,62%	19,82%	18,44%	15,56%	15,97%
ROA	1,21%	2,10%	2,31%	1,88%	1,85%
NIM	3,35%	3,63%	4,50%	3,98%	3,57%
Thu nhập phí/TOI	11,43%	27,14%	10,40%	13,03%	9,52%
Chi phí hoạt động/TOI (CIR)	49,17%	37,14%	41,39%	39,26%	36,75%
Hệ số an toàn vốn (%)	2020	2021	2022	2023	2024
CAR	10,16%	11,52%	12,31%	12,76%	12,31%
CAR cấp 1	11,06%	11,89%	12,68%	12,98%	12,81%
Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản	9,55%	10,82%	12,53%	11,72%	11,50%
Khả năng thanh khoản (%)	2020	2021	2022	2023	2024
Cho vay khách hàng/Tổng tài sản	44,90%	49,87%	56,70%	55,86%	55,13%
Tổng dư nợ cho vay/Tổng tiền gửi khách hàng (LDR)	62,32%	65,02%	68,77%	67,55%	72,24%
Nguồn vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn - Mtl	26,20%	21,42%	23,57%	24,87%	28,27%
Chất lượng tài sản	2020	2021	2022	2023	2024
Tỷ lệ nợ xấu (NPL riêng lẻ)	1,62%	1,15%	1,21%	1,94%	1,83%

(Nguồn MSB)

2.1.5 Danh mục sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân.

- Các sản phẩm tại MSB:

Đối với khách hàng cá nhân, MSB cung cấp danh mục sản phẩm tài chính đa dạng, đáp ứng cả nhu cầu gửi tiền, vay vốn, thanh toán và đầu tư. .

Bên cạnh đó, sản phẩm cho vay cá nhân cũng được thiết kế đa dạng, từ vay mua nhà, mua ô tô, vay tiêu dùng, vay thấu chi đến các khoản vay tín chấp online nhanh. Ở lĩnh vực dịch vụ thẻ, MSB phát hành nhiều dòng thẻ tín dụng như MSB Visa Online, MSB Mastercard, MSB Visa Signature cùng với thẻ ghi nợ nội địa và quốc tế, đáp ứng nhu cầu chi tiêu, thanh toán trong và ngoài nước.

Đặc biệt, với xu hướng số hóa, MSB phát triển ứng dụng MSB mBank cho phép khách hàng mở tài khoản trực tuyến, chuyển tiền 24/7, thanh toán QR, gửi tiết kiệm online và quản lý thẻ ngay trên điện thoại, góp phần nâng cao trải nghiệm dịch vụ ngân hàng số. .

Tóm lại, các sản phẩm dành cho khách hàng cá nhân tại MSB không chỉ đa dạng về loại hình mà còn được thiết kế theo hướng linh hoạt,

tiện ích và gắn liền với xu hướng ngân hàng số, qua đó góp phần gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

2.2 Tình hình nguồn lực và hoạt động kinh doanh tại chi nhánh

- Nguồn nhân lực:

Bảng 2.1 Tóm tắt nguồn nhân lực tại chi nhánh MSB Quảng Bình

Bộ phận	Số lượng (ước tính)	Tỷ lệ (%)	Trình độ học vấn	Mức độ đào tạo CRM
CRM (Quan hệ khách hàng cá nhân)	10-15	30-40%	90–100% đại học trở lên (ưu tiên Tài chính – Ngân hàng, QTKD)	80–90% nhân viên tham gia đào tạo hàng năm (RM Vision, Dale Carnegie, SunTec Xelerate)
Tín dụng (Thẩm định & Quản lý tín dụng cá nhân)	8-12	25-30%	90–100% đại học (ưu tiên chuyên ngành Tài chính – Ngân hàng)	80–90% đào tạo định kỳ về thẩm định và phân loại khách hà
Giao dịch viên (Teller, hỗ trợ giao dịch)	5-10	15-25%	70–80% đại học, còn lại cao đẳng (ưu tiên kỹ năng CNTT, giao tiếp)	60–70% đào tạo kỹ năng số hóa (MSB Mobile, dịch vụ trực tuyến)

Hỗ trợ (Hành chính, IT, dịch vụ nội bộ)	3-5	10%	Đại học/cao đẳng (CNTT, Quản trị)	Đào tạo cơ bản về hệ thống và bảo mật
Tổng cộng	30-50	100%	Chủ yếu đại học trở lên	Được đào tạo định kỳ, tập trung CRM & số hóa



Hoạt động kinh doanh tại Chi nhánh:

- **Tăng trưởng chung:** Quy mô chi nhánh tăng 10%; tiền gửi không kỳ hạn +20%, tiền gửi có kỳ hạn +5%. Số tài khoản mở mới tăng mạnh, tỷ lệ hoạt động +45% so với 2023. Hơn 90% khách hàng mới sử dụng kênh số. Thu nhập ngoài lãi tăng nhờ kinh doanh ngoại tệ (+80%) và phí tài khoản số đẹp (+75%).

- **Chuyển đổi số & bền vững:** 100% cán bộ bán hàng được trang bị ứng dụng quản lý; dự án “Paperless” đạt 72%, số hóa quy trình nội bộ 36%. Ngân hàng tích hợp các tiêu chí môi trường – xã hội (hỗ trợ vốn xanh, mở rộng tài chính toàn diện, hỗ trợ khách hàng khó khăn do bão Yagi).

- **Ngoại tệ & chuyển tiền quốc tế:** Doanh thu thuần và giá trị giao dịch gấp đôi năm 2023; dịch vụ được khách hàng tin tưởng, củng cố vị thế MSB trong lĩnh vực ngoại tệ.

- **Sản phẩm thẻ:** Ra mắt thẻ **Mastercard Family** (hoàn tiền 30% cho giáo dục); tích hợp Apple Pay, Garmin Pay, Google Pay và Samsung Pay. Phát triển mở thẻ tín dụng online phê duyệt trong 3 phút. Thẻ cao cấp **World Elite** được vinh danh Top 5 “The Best Product Design”.

- **Tài khoản thanh toán CASA:** Tập trung chiến lược “Sinh lời không ngừng” với 3 giá trị: an toàn (bảo mật 3 lớp, Face ID), tiện lợi (100% online, số đẹp, thanh toán Apple Pay), sinh lời (lãi vượt trội cho số dư). Năm 2024 thu hút gần **10.000 khách hàng cá nhân mới**, tạo tiền đề đạt **30.000 khách hàng mới** lũy kế vào 2025..

2.3 Thị trường và khách hàng mục tiêu

Bảng 2.2 Thị trường mục tiêu tại Quảng Bình

Nội dung	Thông tin chính
Cạnh tranh	Hơn 24 TCTD hoạt động; BIDV và Agribank chiếm ưu thế về mạng lưới và dư nợ (~78.798 tỷ đồng cuối 2022, +13,9%).
Vị thế MSB	Tập trung vào phân khúc bán lẻ và số hóa; đối mặt cạnh tranh từ Agribank (nông thôn) và BIDV (tín dụng DN).
Chuyển	Tỷ lệ giao dịch qua kênh số của nhiều ngân hàng vượt

đổi số	90%, phản ánh xu hướng mạnh mẽ.
Kinh tế địa phương	GRDP 2024 đạt ~60.179 tỷ đồng (+7,18%), mục tiêu 2025 tăng 8%. Toàn tỉnh có 8.000 DN, trong đó 2.000 DN có quan hệ tín dụng, dư nợ ~33.700 tỷ đồng.
Bối cảnh toàn quốc	Fintech tăng trưởng mạnh (27,2 tỷ USD năm 2023 → 31,6 tỷ USD năm 2024); ngân hàng số, AI cá nhân hóa định hình lại thị trường.

Bảng 2.3 Khách hàng mục tiêu của MSB Quảng Bình

Nội dung	Thông tin chính
Đặc điểm nhân khẩu	Nhóm tuổi 25–45, chủ yếu Millennials (1980–2000); thu nhập 10–20 triệu VND/tháng.
Nghề nghiệp chính	Nhân viên văn phòng, công chức, chủ doanh nghiệp nhỏ (SBO).
Đóng góp tín dụng	Phân khúc thu nhập từ lương và kinh doanh chiếm gần 70% tổng tín dụng cá nhân.
Sản phẩm trọng tâm	Vay tiêu dùng (+18,25%); thẻ tín dụng với tính năng hoàn tiền 30%, tích hợp Apple Pay/Google Pay.
Hành vi sử dụng	80% khách hàng dưới 45 tuổi; ~90% giao dịch qua kênh số; nhu cầu cao về tư vấn tài chính cá nhân hóa và ưu đãi kinh doanh.

2.4 Thực trạng vấn đề của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Chi nhánh

2.4.1 Thực trạng hiện tại của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng đối với Chi nhánh.

Chi nhánh đang quản lý khoảng 18.500 khách hàng cá nhân, song dữ liệu trong hệ thống CRM chưa được chuẩn hóa và cập nhật đầy đủ, gây khó khăn cho việc phân tích và nhận diện khách hàng tiềm năng. Việc phân khúc khách hàng mới dừng ở tiêu chí định lượng như giá trị giao dịch, số dư tiền gửi, trong khi chưa chú trọng đến hành vi và giá trị vòng đời khách hàng, dẫn đến phân bổ nguồn lực chăm sóc chưa hợp lý. Các kênh tương tác còn thiên về giao dịch truyền thống, thiếu sự đồng bộ giữa các nền tảng số, khiến việc tiếp cận khách hàng chưa toàn diện và chủ động. Hoạt động cá biệt hóa dịch vụ còn ở mức thấp, phần lớn chương trình chăm sóc áp dụng chung, chỉ khoảng 12% khách hàng ưu tiên được hưởng dịch vụ cá nhân hóa. Ngoài ra, nguồn nhân lực CRM còn mỏng, ảnh hưởng đến chất lượng chăm sóc và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

2.4.2 Phương pháp, tiến trình thu thập dữ liệu

Để thu thập dữ liệu đánh giá hoạt động CRM tại MSB Quảng Bình một cách chính xác và toàn diện, nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát bằng bảng câu hỏi dựa trên thang đo Likert 5 cấp độ (từ 1 - Hoàn toàn không đồng ý đến 5 - Hoàn toàn đồng ý). Phương pháp này được chọn nhờ tính khách quan và khả năng lượng hóa mức độ CRM của nhân viên thông qua bốn yếu tố then chốt theo mô hình IDIC: nhận diện khách hàng, phân biệt khách hàng, tương tác với khách hàng và cá nhân hóa sản phẩm/dịch vụ. Bảng câu hỏi được thiết kế rõ ràng, dễ hiểu, tập trung vào đánh giá trực tiếp CRM từ nhân viên và khách hàng cá nhân dựa trên các yếu tố này. Ngoài ra, dữ liệu phản hồi khách hàng trên các nền tảng mạng xã hội trong năm 2024 từ bộ phận Marketing cũng được sử dụng. Tiến trình thu thập dữ liệu bắt đầu bằng việc xác định đối tượng khảo sát, bao gồm khách hàng và toàn bộ nhân viên thuộc các bộ phận như sales, dịch

vụ khách hàng, marketing, với các mức thâm niên và chức vụ khác nhau (nhân viên, giám sát, quản lý). Bảng câu hỏi được phân phối trực tiếp tại Chi nhánh dưới dạng giấy, cho phép nhân viên và khách hàng trả lời tại chỗ mà không cần sử dụng thiết bị điện tử, đảm bảo tỷ lệ phản hồi cao. Quá trình thu thập kéo dài trong hai tuần, trong đó nhân viên được nhắc nhở thường xuyên để hoàn thành khảo sát. Sau thời gian này, dữ liệu được thu thập đầy đủ từ các nhóm nhân viên và khách hàng tại Chi nhánh.

2.4.3 Phương pháp xử lý dữ liệu

Sau khi hoàn tất thu thập dữ liệu, quá trình xử lý được thực hiện tuần tự và chi tiết để đảm bảo tính chính xác và hiệu quả. Đầu tiên, dữ liệu từ bảng khảo sát giấy được tổng hợp và nhập vào file Excel, với mỗi dòng đại diện cho phản hồi của một nhân viên hoặc khách hàng, và mỗi cột tương ứng với một câu hỏi khảo sát về các khía cạnh CRM: nhận diện khách hàng, phân biệt khách hàng, tương tác với khách hàng và cá nhân hóa sản phẩm/dịch vụ. Các thông tin như vị trí công tác, thâm niên, giới tính, độ tuổi và câu trả lời theo thang đo Likert (1 - Hoàn toàn không đồng ý đến 5 - Hoàn toàn đồng ý) được tổ chức rõ ràng. Tiếp theo, dữ liệu được làm sạch và mã hóa, chuyển các câu trả lời thành giá trị số từ 1 đến 5 để thuận tiện cho phân tích thống kê. Quá trình phân tích bao gồm thống kê mô tả và phân tích so sánh. Trong thống kê mô tả, giá trị trung bình được tính cho từng câu hỏi để đánh giá hiệu quả CRM, tỷ lệ phần trăm được xác định theo các nhóm nhân viên/khách hàng (giới tính, độ tuổi, thu nhập, trình độ học vấn), và xu hướng chung được phân tích để xác định nhóm có mức độ CRM cao hoặc thấp. Phân tích so sánh được thực hiện giữa các nhóm nhân viên theo vị trí công tác (sales, marketing, dịch vụ khách hàng), thâm niên (dưới 1 năm, 1-2 năm,

trên 5 năm), giới tính và độ tuổi, nhằm phát hiện sự khác biệt về mức độ CRM. Kết quả phân tích được trình bày qua bảng biểu và biểu đồ, trực quan hóa mức độ CRM của từng nhóm, từ đó đưa ra các khuyến nghị cải thiện phù hợp.

2.4.4 Phân tích kết quả khảo sát

2.4.4.1 Cán bộ công nhân viên trong ngân hàng MSB:

Kết quả phân tích đặc điểm mẫu cho thấy lực lượng cán bộ công nhân viên (CBNV) tham gia khảo sát tại MSB chủ yếu nằm trong độ tuổi lao động trẻ từ 23-30 tuổi, chiếm tỷ lệ cao nhất trong cơ cấu. Đây là nhóm nhân sự năng động, dễ tiếp cận và thích nghi nhanh với các hệ thống quản trị khách hàng hiện đại. Bên cạnh đó, đội ngũ có độ tuổi từ 31-40 và trên 40 tuổi cũng chiếm một tỷ trọng đáng kể, phản ánh sự cân bằng giữa nguồn nhân lực trẻ và nhân lực giàu kinh nghiệm. Về giới tính, cơ cấu nam và nữ nhìn chung khá cân đối, trong đó nữ có xu hướng chiếm ưu thế ở các vị trí liên quan đến dịch vụ khách hàng. Trình độ học vấn của CBNV tham gia khảo sát chủ yếu là đại học và sau đại học, điều này cho thấy MSB đang sở hữu đội ngũ có nền tảng tri thức tốt, đáp ứng yêu cầu triển khai và vận hành hệ thống CRM. Về vị trí và bộ phận công tác, phần lớn nhân viên thuộc nhóm nhân viên trực tiếp (sales và dịch vụ khách hàng), trong khi quản lý và giám sát chiếm tỷ lệ thấp hơn. Điều này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu vì nhóm nhân viên tuyển đầu chính là những người sử dụng CRM thường xuyên nhất và phản ánh thực tế nhất về hiệu quả vận hành. Xét theo thâm niên, đa số CBNV có thời gian công tác từ 1 đến 4 năm, cho thấy mẫu nghiên cứu đại diện cho lực lượng nhân sự đang trực tiếp tham gia và gắn bó với hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Bảng 2.4 Thông tin nhân khẩu học CBNV trong MSB

Đặc điểm	Mẫu quan sát	Tần số	Tỉ lệ %
Giới tính	Nam	16	32.0
	Nữ	34	68.0
Độ tuổi	18 – 22 tuổi	8	16.0
	23 – 30 tuổi	16	32.0
	31 – 40 tuổi	19	38.0
	41 – 60 tuổi	7	14.0
Trình độ học vấn	Trung cấp	6	12.0
	Cao đẳng	19	38.0
	Đại học	19	38.0
	Sau đại học	6	12.0
Vị trí công tác	Quản lý	7	14.0
	Giám sát	15	30.0
	Nhân viên	28	56.0
Bộ phận công tác	Sales	12	24.0
	Dịch vụ khách hàng	19	38.0
	Marketing	12	24.0

	Khác	7	14.0
Thâm niên	Dưới 1 năm	2	4.0
	Từ 1 - 2 năm	10	20.0
	Từ 2 – 4 năm	15	30.0
	Từ 4 – 5 năm	14	28.0
	Trên 5 năm	9	18.0

2.4.4.2 Khách hàng

Kết quả khảo sát cho thấy cơ cấu khách hàng tại MSB khá cân bằng về giới tính, trong đó nữ chiếm tỷ lệ nhỉnh hơn, phản ánh đặc thù nhóm khách hàng cá nhân quan tâm nhiều đến dịch vụ ngân hàng. Về độ tuổi, nhóm từ 23–30 tuổi chiếm tỷ trọng lớn nhất, thể hiện lực lượng khách hàng trẻ, năng động và dễ tiếp cận với dịch vụ số, trong khi nhóm trên 30 tuổi vẫn chiếm tỷ lệ đáng kể, đóng vai trò là khách hàng ổn định và có nhu cầu tài chính cao hơn. Trình độ học vấn chủ yếu ở mức cao đẳng, đại học trở lên, cho thấy khách hàng có khả năng tiếp cận và sử dụng công nghệ ngân hàng hiện đại. Xét theo nghề nghiệp và thu nhập, phần lớn khách hàng thuộc nhóm nhân viên văn phòng, kinh doanh tự do với mức thu nhập trung bình–khá, phù hợp với định hướng bán lẻ của MSB. Như vậy, mẫu khảo sát phản ánh đúng đặc điểm đối tượng mục tiêu của ngân hàng: khách hàng trẻ, có học vấn và thu nhập ổn định, là nền tảng để triển khai các giải pháp CRM hiệu quả hơn trong tương lai.

Bảng 2.5. Thông tin nhân khẩu học khách hàng sử dụng dịch vụ tại MSB

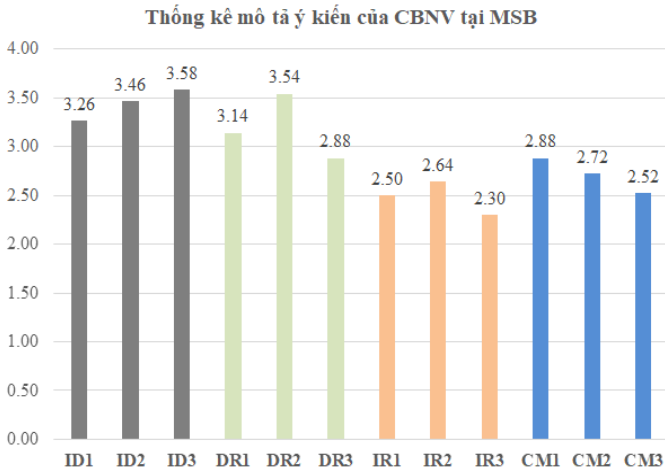
Đặc điểm	Mẫu quan sát	Tần số	Tỉ lệ %
Giới tính	Nam	11	36.7
	Nữ	19	63.3
Độ tuổi	18 – 22 tuổi	5	16.7
	23 – 30 tuổi	10	33.3
	31 – 40 tuổi	11	36.7
	41 – 60 tuổi	4	13.3
Trình độ học vấn	Trung cấp	4	13.3
	Cao đẳng	12	40.0
	Đại học	10	33.3
	Sau đại học	4	13.3
Nghề nghiệp	Cán bộ, công chức nhà nước	2	6.7
	Doanh nhân	9	30.0
	Nhân viên văn phòng	16	53.3
	Khác	3	10.0
Thu nhập	Dưới 7 triệu	6	20.0
	7 – 10 triệu	4	13.3

	10 – 15 triệu	11	36.7
	Trên 15 triệu	9	30.0

2.4.5 Thống kê mô tả và đánh giá

2.4.5.1 Ý kiến của cán bộ công nhân viên tại Ngân hàng MSB

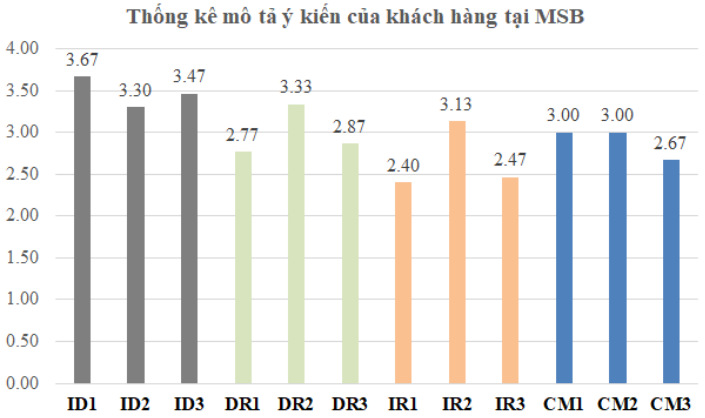
Kết quả thống kê mô tả về các biến quan sát trong mô hình IDIC cho thấy hệ thống CRM của MSB đã phát huy hiệu quả nhất định ở khâu nhận diện khách hàng. Cụ thể, các chỉ báo liên quan đến việc thu thập thông tin khách hàng (Mean = 3.67) và cập nhật dữ liệu thường xuyên (Mean = 3.47) đều có điểm trung bình trên mức 3.5, phản ánh sự đồng thuận tương đối tích cực của nhân viên về vai trò hỗ trợ của CRM trong việc quản lý dữ liệu khách hàng. Tuy nhiên, các biến thuộc nhóm phân biệt khách hàng lại có điểm số thấp hơn, trong đó khả năng phân loại khách hàng theo giá trị chỉ đạt Mean = 2.77, mức thấp nhất trong toàn bộ thang đo. Điều này cho thấy CRM hiện tại chưa thực sự hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động phân khúc và đánh giá khách hàng – vốn là một trong những yêu cầu quan trọng để triển khai chiến lược cá nhân hóa. Các chỉ báo còn lại như phân khúc khách hàng theo nhu cầu, hành vi tiêu dùng (Mean = 3.33) và lưu trữ tập trung dữ liệu (Mean = 3.30) cũng chỉ ở mức trung bình, phản ánh rằng hệ thống vẫn còn hạn chế về tính đồng bộ và khả năng đáp ứng kỳ vọng của người dùng. Độ lệch chuẩn dao động quanh mức 1.0–1.16 cho thấy ý kiến nhân viên còn phân tán, chưa có sự đồng thuận cao về hiệu quả thực tế của hệ thống CRM.



Hình 2.7: Thống kê mô tả ý kiến của CBNV tại MSB

2.4.4.2 Ý kiến của khách hàng tại Ngân hàng MSB

Kết quả thống kê mô tả cho thấy khách hàng của MSB nhìn chung đánh giá hệ thống CRM ở mức trung bình khá. Các yếu tố liên quan đến nhận diện khách hàng như thu thập và lưu trữ thông tin đều có điểm trung bình trên 3.5, phản ánh rằng khách hàng ghi nhận sự hỗ trợ của CRM trong việc quản lý dữ liệu cá nhân và giao dịch. Tuy nhiên, nhóm biến về phân biệt khách hàng có điểm số thấp hơn, nhiều chỉ báo chỉ đạt mức 3.0–3.2, cho thấy CRM chưa thực sự tạo ra sự khác biệt trong việc phân loại và chăm sóc theo từng nhóm khách hàng. Về tương tác, khách hàng đánh giá khả năng phản hồi và hỗ trợ của hệ thống ở mức khá (Mean khoảng 3.4–3.5), chứng tỏ CRM đã góp phần cải thiện trải nghiệm dịch vụ, nhưng vẫn chưa đạt đến mức độ nổi trội. Cuối cùng, các yếu tố liên quan đến cá nhân hoá sản phẩm và dịch vụ chỉ được đánh giá ở mức trung bình, với Mean quanh 3.3–3.4, cho thấy khách hàng mong đợi nhiều hơn về các ưu đãi và trải nghiệm được thiết kế riêng.



Hình 2.8: Thông kê mô tả ý kiến của KH tại MSB

2.4.5 Đánh giá chung về thực trạng

Thực trạng CRM tại MSB – Quảng Bình cho thấy ngân hàng đã bước đầu xây dựng được nền tảng nhận diện khách hàng khá hiệu quả (điểm trung bình từ nhân viên 3,43; khách hàng 3,48), thể hiện ở khả năng thu thập và lưu trữ thông tin cơ bản. Tuy vậy, các khâu phân loại và phân khúc khách hàng chưa thực sự hiệu quả (3,19 và 2,99), dẫn đến việc khai thác dữ liệu chưa tối ưu. Đặc biệt, hai yếu tố quan trọng là **tương tác** (2,48–2,67) và **cá nhân hóa** (2,71–2,89) được đánh giá thấp nhất, phản ánh rõ hạn chế trong phản hồi, tích hợp kênh giao tiếp và thiết kế ưu đãi riêng. Nhìn chung, CRM tại MSB mới dừng lại ở mức lưu trữ dữ liệu, thiếu tính đồng bộ và chưa phát huy vai trò nâng cao trải nghiệm khách hàng; do đó cần những giải pháp đồng bộ, chuyên sâu hơn để củng cố năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN TẠI MSB QUẢNG BÌNH

3.1 Những thành công và tồn tại của hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam-Chi nhánh Quảng Bình

Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại MSB – Quảng Bình đã đạt được một số kết quả tích cực ban đầu, nổi bật là:

- Hệ thống nhận diện khách hàng được hình thành tương đối đầy đủ, điểm đánh giá ở mức khá ($\approx 3,4-3,5$).
- Dữ liệu cơ bản về giao dịch và hồ sơ tín dụng đã được lưu trữ, tạo nền tảng cho CRM.
- Đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn tốt (đa số đại học trở lên), đảm bảo chất lượng phục vụ.
- Các kênh giao dịch truyền thống và điện tử bước đầu đáp ứng nhu cầu cơ bản của khách hàng.

Tuy nhiên, nhiều hạn chế vẫn tồn tại:

- **Dữ liệu khách hàng** còn rời rạc, thiếu đồng bộ, phân loại chưa hiệu quả (điểm chỉ 2,99–3,19).
- **Tương tác với khách hàng** còn thụ động, chủ yếu qua giao dịch trực tiếp, chưa tận dụng kênh số (điểm 2,48–2,67).
- **Cá nhân hóa dịch vụ** chưa cao, chính sách ưu đãi và gói sản phẩm chưa phù hợp từng phân khúc (2,71–2,89).
- **Quy trình chăm sóc và đo lường CRM** chưa chuẩn hóa, chủ yếu dựa trên chỉ tiêu kinh doanh, thiếu bộ chỉ số chuyên biệt.

Những hạn chế này làm giảm hiệu quả duy trì khách hàng, hạn chế cơ hội bán chéo và gia tăng giá trị vòng đời khách hàng (CLV), từ đó ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ.

3.2 Đề xuất giải pháp

Trên cơ sở lý luận và thực trạng tại MSB Quảng Bình, năm nhóm giải pháp trọng tâm được đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng cá nhân:

Thứ nhất, hoàn thiện cơ sở dữ liệu và năng lực phân tích khách hàng

- Xây dựng kho dữ liệu tích hợp liên thông với Core Banking, CRM và các kênh số.
- Ứng dụng AI, Machine Learning cùng các mô hình RFM, CLV, churn score để phân tích hành vi, dự đoán rủi ro và gợi ý sản phẩm.
- Giúp chuyển từ quản trị cảm tính sang quản trị dựa trên dữ liệu, tăng hiệu quả phân khúc, bán chéo và giữ chân khách hàng.

Thứ hai, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Nâng cao kỹ năng phân tích, tư vấn tài chính, bán chéo và chăm sóc khách hàng cho đội ngũ RM.
- Điều chỉnh KPI, bổ sung chỉ tiêu phản ánh hiệu quả CRM (NPS, CLV, retention).
- Xây dựng văn hóa “customer centric”, khuyến khích nhân viên gắn bó với CRM lâu dài.

Thứ ba, tích hợp đa kênh giao dịch (Omnichannel)

- Kết nối đồng bộ chi nhánh, tổng đài, Mobile Banking, Internet Banking và mạng xã hội.
- Tích hợp chatbot, live chat, áp dụng SLA để rút ngắn thời gian phản hồi.
- Mục tiêu: tạo trải nghiệm liền mạch, cải thiện tương tác và tăng giao dịch qua kênh số.

Thứ tư, chính sách tri ân và cá nhân hóa dịch vụ

➤ Triển khai chương trình khách hàng thân thiết nhiều cấp độ với ưu đãi khác nhau.

➤ Cá nhân hóa dịch vụ theo hành vi, khảo sát định kỳ mức độ hài lòng (NPS, CSAT).

➤ Kỳ vọng: gia tăng gắn bó, nâng cao giá trị vòng đời và giảm tỷ lệ rời bỏ.

Thứ năm, giám sát, đo lường và cải tiến liên tục

➤ Thiết lập hệ thống KPI toàn diện (ROI CRM, tỷ lệ chuyển đổi, cross-sell, NPS, retention).

➤ Phân tích SWOT hàng quý và học hỏi mô hình thành công từ các ngân hàng khác.

➤ Giúp nâng cao minh bạch và đảm bảo CRM luôn được cải tiến.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam cạnh tranh ngày càng gay gắt và chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, việc quản trị quan hệ khách hàng cá nhân (CRM) đã trở thành một yếu tố chiến lược, giúp các ngân hàng duy trì, phát triển và gia tăng giá trị khách hàng. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận, phân tích thực trạng tại Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam – Chi nhánh Quảng Bình và đề xuất giải pháp, đề án đã đạt được một số kết quả chính.

Thứ nhất, về cơ sở lý luận, đề án đã hệ thống hóa những khái niệm, vai trò, lợi ích và mô hình quản trị quan hệ khách hàng hiện đại, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ. CRM không chỉ là công cụ công nghệ mà còn là triết lý kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm, hướng đến việc tối đa hóa giá trị vòng đời khách hàng và nâng cao lợi thế cạnh tranh.

Thứ hai, phân tích thực trạng tại Chi nhánh Quảng Bình cho thấy hoạt động CRM đã được triển khai nhưng mới ở mức cơ bản. Các điểm mạnh gồm đội ngũ nhân sự trẻ, sản phẩm đa dạng, dữ liệu khách hàng bước đầu được xây dựng và hệ thống kênh giao dịch phong phú. Tuy nhiên, những hạn chế còn tồn tại như: dữ liệu phân tán, phân loại khách hàng chưa hiệu quả, mức độ tương tác và cá

nhân hóa dịch vụ thấp, quy trình chăm sóc và đo lường chưa chuẩn hóa. Những hạn chế này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh cũng như sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng cá nhân.

Thứ ba, trên cơ sở lý luận và thực tiễn, đề án đã đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động CRM tại Chi nhánh Quảng Bình. Các nhóm giải pháp bao gồm: hoàn thiện cơ sở dữ liệu và ứng dụng công nghệ phân tích hiện đại; phát triển và đào tạo nguồn nhân lực theo định hướng lấy khách hàng làm trung tâm; xây dựng mô hình chăm sóc khách hàng đa kênh; triển khai chính sách tri ân và cá nhân hóa sản phẩm, dịch vụ. Những giải pháp này nếu được áp dụng một cách đồng bộ, nhất quán và có lộ trình rõ ràng sẽ góp phần cải thiện hiệu quả CRM, nâng cao mức độ hài lòng, gia tăng sự gắn bó của khách hàng, đồng thời tạo động lực tăng trưởng bền vững cho Chi nhánh Quảng Bình.

Tóm lại, đề án đã cung cấp một cách tiếp cận toàn diện đối với vấn đề quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại MSB Quảng Bình. Kết quả nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa thực tiễn đối với chi nhánh mà còn có thể tham khảo cho các ngân hàng thương mại khác trong việc hoàn thiện hoạt động CRM. Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian và phạm vi nghiên cứu, đề án vẫn còn những thiếu sót nhất định. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát, ứng dụng thêm các mô hình định lượng hiện đại để mang lại kết quả khách quan và toàn diện hơn.