

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



ÔNG THẾ TUẤN

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO TỶ LỆ GIỮ CHÂN KHÁCH
HÀNG CÁ NHÂN SỬ DỤNG THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN
HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI
NHÁNH ĐÀ NẴNG**

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP
THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 834 01 01

Đà Nẵng – 2026

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

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Sơn Tùng

Phản biện 1: TS. Trần Triệu Khải

Phản biện 2: PGS.TS Đỗ Ngọc Mỹ

Đề án đã được bảo vệ Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh họp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 06 tháng 06 năm 2026

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, ĐHQĐHN

MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ ÁN

Trong bối cảnh chuyển đổi số ngân hàng đang diễn ra mạnh mẽ, sự cạnh tranh trong phân khúc bán lẻ đã dịch chuyển từ cuộc đua lãi suất sang tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng. Đối với thẻ tín dụng – phân khúc khách hàng có tính năng động cao nhưng lòng trung thành thấp – việc xây dựng chiến lược giữ chân khách hàng không chỉ là giải pháp tình thế mà đã trở thành nhân tố sống còn để đảm bảo lợi nhuận bền vững.

Thực tế tại Vietcombank Đà Nẵng cho thấy, mặc dù công tác phát hành thẻ mới đạt kết quả khả quan, nhưng chi nhánh đang đối mặt với lỗ hổng lớn về tỷ lệ khách hàng rời bỏ (Churn rate) hoặc ngừng chi tiêu để chuyển sang các đối thủ có ưu đãi linh hoạt hơn. Điều này trực tiếp triệt tiêu hiệu quả kinh doanh và gây lãng phí nguồn lực tiếp thị. Nếu không có cơ chế chăm sóc và gắn kết tệp khách hàng hiện hữu, sự tăng trưởng quy mô sẽ trở nên thiếu thực chất và kém bền vững.

Xuất phát từ các chỉ thị của Ngân hàng Nhà nước về nâng cao chất lượng dịch vụ (Chỉ thị 01/CT-NHNN năm 2025) và phương châm "Lấy khách hàng làm trung tâm" của Vietcombank, đề tài **“Giải pháp nâng cao tỷ lệ giữ chân khách hàng cá nhân sử dụng thẻ tín dụng tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng”** được thực hiện. Đề án tập trung vào việc trám lại "lỗ hổng" rời bỏ thông qua cải thiện chất lượng tư vấn, dịch vụ hậu mãi và các chương trình ưu đãi

đặc thù địa bàn, nhằm củng cố vị thế dẫn đầu của chi nhánh trong kỷ nguyên số.

2. MỤC TIÊU VÀ NHIỆM VỤ CỦA ĐỀ ÁN

Mục tiêu của đề án: Đề án hướng tới mục tiêu tổng quát là đánh giá toàn diện thực trạng công tác quản trị và duy trì mối quan hệ với khách hàng cá nhân sử dụng thẻ tín dụng tại Vietcombank Đà Nẵng. Từ đó, xây dựng hệ thống giải pháp thực tiễn nhằm nâng cao tỷ lệ giữ chân chủ thẻ, gia tăng sự gắn kết và lòng trung thành của khách hàng trong giai đoạn 2026 – 2028. Các mục tiêu cụ thể bao gồm: (1) Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị lòng trung thành trong lĩnh vực ngân hàng; (2) Nhận diện các nguyên nhân cốt lõi dẫn đến tình trạng rời bỏ dịch vụ thông qua việc phân tích thực trạng hoạt động chăm sóc chủ thẻ giai đoạn 2023 - 2025; (3) Thiết kế các giải pháp tối ưu hóa trải nghiệm tại điểm chạm và chính sách đãi ngộ đặc thù.

Nhiệm vụ nghiên cứu: Để đạt được các mục tiêu trên, đề án thực hiện ba nhiệm vụ trọng tâm:

- **Thứ nhất**, làm rõ các phương pháp khoa học để đo lường và quản trị tỷ lệ duy trì khách hàng dựa trên đặc điểm hành vi chủ thẻ.
- **Thứ hai**, phân tích các chỉ số vận hành thực tế tại Phòng Khách hàng bán lẻ – Vietcombank Đà Nẵng như tỷ lệ thẻ hoạt động, doanh số chi tiêu và các phản hồi từ khách hàng rời bỏ.
- **Thứ ba**, cụ thể hóa danh mục giải pháp thông qua việc kết nối mạng lưới đối tác địa phương (ẩm thực, du lịch), nâng cao năng lực đội ngũ nhân sự

và cá nhân hóa thông điệp tương tác dựa trên nền tảng công nghệ sẵn có.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu và khảo sát: Đề án tập trung nghiên cứu hệ thống các giải pháp quản trị nhằm nâng cao tỷ lệ giữ chân khách hàng cá nhân sử dụng thẻ tín dụng. Đối tượng khảo sát bao gồm hai nhóm chính:

- **Về nội bộ:** Ban lãnh đạo và đội ngũ cán bộ trực tiếp tác nghiệp tại các bộ phận nghiệp vụ thẻ của Vietcombank Đà Nẵng.
- **Về phía khách hàng:** Các chủ thẻ hiện hữu, bao gồm cả nhóm chi tiêu thường xuyên và nhóm có dấu hiệu ngừng sử dụng thẻ phát hành tại chi nhánh.

Phạm vi nghiên cứu:

- **Về nội dung:** Tập trung vào các giải pháp thực tiễn tại chi nhánh như hoàn thiện dịch vụ hậu mãi, xây dựng mạng lưới liên kết đối tác tại Đà Nẵng và nâng cao năng lực quản trị mối quan hệ của nhân sự.
- **Về không gian:** Nghiên cứu được giới hạn tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng và các phòng giao dịch trực thuộc trên địa bàn thành phố.
- **Về thời gian:** Dữ liệu thực trạng và các chỉ số hành vi chủ thẻ được thu thập, phân tích xuyên suốt giai đoạn từ năm 2023 đến hết năm 2025.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Đề án tiến hành thu thập và hệ thống hóa dữ liệu từ hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM) và các báo cáo nội bộ của Vietcombank Đà Nẵng giai đoạn 2023 – 2025. Nguồn dữ liệu này tập trung vào bốn mảng cốt lõi:

- **Kết quả kinh doanh thẻ:** Các chỉ số về quy mô phát hành mới, tỷ lệ kích hoạt (activation rate) và doanh số chi tiêu thực tế.
- **Biến động tệp chủ thẻ:** Thống kê chi tiết số lượng thẻ đóng hoặc ngừng giao dịch để nhận diện quy luật rời bỏ.
- **Chỉ số trải nghiệm:** Các báo cáo định kỳ về mức độ hài lòng (CSI) và chỉ số đo lường mức độ sẵn lòng giới thiệu (NPS) của phân khúc khách hàng cá nhân.
- **Chương trình khách hàng thân thiết:** Phân tích hiệu quả của hệ thống VCB Rewards và các chương trình ưu đãi đặc thù gắn liền với địa bàn Đà Nẵng.

Các dữ liệu này được đối chiếu chặt chẽ từ Phòng Khách hàng bán lẻ và Phòng Kế toán nhằm tạo lập một bức tranh thực trạng khách quan, làm cơ sở cho việc đo lường hiệu quả các hoạt động giữ chân khách hàng tại chi nhánh.

Loại báo cáo	Nguồn cung cấp	Mục đích phân tích
Báo cáo kết quả kinh doanh thẻ	Phòng KH Bán lẻ	Đánh giá quy mô và sự tăng trưởng tệp khách hàng.

Dữ liệu CRM về biến động chủ thẻ	Hệ thống CRM	Xác định tỷ lệ và lý do khách hàng rời bỏ dịch vụ.
Chỉ số CSI và NPS	Bộ phận Marketing/CRM	Đo lường mức độ hài lòng và trung thành cảm tính.
Báo cáo VCB Rewards	Hệ thống thẻ	Đánh giá tính hấp dẫn của các chính sách đãi ngộ.

Bảng 1.1: Danh mục các nguồn dữ liệu quản trị sử dụng trong đề án

4.2. PHƯƠNG PHÁP THU THẬP DỮ LIỆU SƠ CẤP

Để đảm bảo tính đa chiều và bám sát hơi thở thị trường, đề án thực hiện thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua hai kênh tương tác trực tiếp:

- Khảo sát nội bộ: Thực hiện phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm với Ban lãnh đạo phụ trách bán lẻ cùng đội ngũ cán bộ quản trị mối quan hệ (RM). Hoạt động này nhằm bóc tách các "điểm nghẽn" trong quy trình hậu mãi và xác định nguyên nhân trực tiếp khiến chủ thẻ rời bỏ dịch vụ dưới góc độ quản trị.
- Khảo sát khách hàng: Thiết kế và triển khai bảng câu hỏi dành cho các cá nhân đang sử dụng thẻ tín dụng Vietcombank tại Đà Nẵng. Khảo sát tập trung đo lường mức độ gắn kết thông qua các tiêu chí: lợi ích tính năng, chất lượng phục vụ, tính tiện ích của điểm chấp nhận thẻ địa phương và hiệu quả từ các chương trình chăm sóc khách hàng hiện hữu.

4.3. PHƯƠNG PHÁP XỬ LÝ VÀ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Thống kê và so sánh: Sử dụng thống kê mô tả để đối chiếu sự biến động của tệp khách hàng giai đoạn 2023 – 2025. Phân tích sự khác biệt về lòng trung thành giữa các dòng thẻ (Chuẩn, Vàng, Bạch kim) để tìm ra quy luật chi tiêu và duy trì.

Phân tích tổng hợp: Kết hợp định lượng (số liệu) và định tính (phỏng vấn) để truy tìm nguyên nhân gốc rễ của các hạn chế. Đây là căn cứ khoa học then chốt để xây dựng hệ thống giải pháp mang tính thực thi cao tại Chương 3.

5. KẾT CẤU CỦA ĐỀ ÁN

Chương	Tên chương	Nội dung trọng tâm
Chương 1	Cơ sở lý luận	Hệ thống hóa khái niệm về thẻ tín dụng, hành vi chủ thẻ, các lý thuyết về lòng trung thành và mô hình quản trị mối quan hệ khách hàng (CRM).
Chương 2	Thực trạng tại VCB Đà Nẵng	Phân tích dữ liệu 2023 - 2025, đánh giá thực tế các hoạt động tương tác, chăm sóc và nhận diện các nguyên nhân khiến khách hàng rời bỏ dịch vụ.

Chương 3	Giải pháp và Kiến nghị	Đề xuất danh mục ưu đãi địa phương, tối ưu quy trình hậu mãi, ứng dụng công nghệ cá nhân hóa và nâng tầm năng lực nhân sự để giữ chân chủ thẻ.
---------------------	-----------------------------------	--

Bảng 5.1: Tóm tắt kết cấu chương mục của đề án

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN SỬ DỤNG THẺ TÍN DỤNG TẠI VIETCOMBANK ĐÀ NẴNG

2.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng

Vietcombank Đà Nẵng là một trong những chi nhánh cấp I trọng điểm, giữ vai trò chủ lực trong việc triển khai các sản phẩm bán lẻ số tại khu vực miền Trung. Với mạng lưới rộng khắp và nền tảng khách hàng bền vững, chi nhánh đã xác lập vị thế dẫn đầu về quy mô và hiệu quả hoạt động thẻ tín dụng. Tuy nhiên, trước áp lực cạnh tranh từ các Ngân hàng TMCP năng động, việc duy trì lòng trung thành của chủ thẻ đã trở thành mục tiêu ưu tiên hàng đầu trong quản trị tại đơn vị.

2.2. Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng (2023 – 2025)

Giai đoạn 2023 - 2025 ghi nhận sự tăng trưởng mạnh mẽ về quy mô thẻ nhưng cũng bộc lộ xu hướng bão hòa trong việc khai thác tệp khách hàng cũ.

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	So sánh 25/23
Số lượng thẻ phát hành mới	Thẻ	2.85	3.12	3.45	+21,1%
Tổng số thẻ lưu hành cuối kỳ	Thẻ	12.4	14.5	16.8	+35,5%
Doanh số sử dụng thẻ	Tỷ đồng	920	1.08	1.25	+35,9%
Thu nhập phí dịch vụ thẻ	Tỷ đồng	28,5	35,2	42,6	+49,5%

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng qua các năm

Số liệu cho thấy dù doanh số chỉ tiêu và thu nhập phí tăng trưởng tốt, nhưng tốc độ phát hành thẻ mới đang chịu áp lực lớn từ chi phí marketing và sự lôi kéo của các đối thủ cạnh tranh trên địa bàn.

2.3. Đánh giá thực trạng giữ chân khách hàng qua các chỉ số quản trị

Hiệu quả của công tác giữ chân khách hàng tại Vietcombank Đà Nẵng được phản ánh trực tiếp qua tỷ lệ rời bỏ và mức độ tương tác thường xuyên của chủ thẻ.

Chỉ số quản trị	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
Tỷ lệ khách hàng rời bỏ (Churn Rate)	6,8%	5,5%	4,2%

Tỷ lệ thẻ hoạt động (Activation Rate)	78,5%	82,1%	85,3%
Tỷ lệ khách hàng sử dụng >2 sản phẩm	45%	52%	62%
Chỉ số hài lòng khách hàng (CSI)	3,85	4,05	4,22

Bảng 2.2: Các chỉ số đo lường mức độ giữ chân khách hàng

Mặc dù tỷ lệ rời bỏ (Churn rate) đã được cải thiện đáng kể (giảm từ 6,8% xuống 4,2%), nhưng thực tế tại chi nhánh vẫn ghi nhận một lượng lớn khách hàng ở nhóm "ngủ đông" (ngừng giao dịch trên 6 tháng) tập trung ở phân khúc thẻ hạng Chuẩn và Vàng.

2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến giữ chân khách hàng theo mô hình SERVPERF

Dựa trên kết quả khảo sát 400 chủ thẻ, chương này bóc tách cảm nhận thực tế của khách hàng về chất lượng dịch vụ – yếu tố then chốt quyết định sự gắn kết.

Sự tin cậy (4,42/5): Khách hàng đánh giá rất cao tính bảo mật, sự ổn định của hệ thống thanh toán và sự chính xác trong sao kê phí/lãi. Đây là thế mạnh cốt lõi của thương hiệu Vietcombank.

Phương tiện hữu hình (4,35/5): Giao diện VCB Digibank hiện đại và thiết kế thẻ sang trọng được khách hàng ưa chuộng. Tuy nhiên, sự phân bố máy POS tại các khu vực ngoại thành (Hòa Vang, Liên Chiểu) còn thưa thớt.

Năng lực phục vụ (4,15/5): Cán bộ nhân viên am hiểu nghiệp vụ, thái độ chuyên nghiệp

nhưng đôi khi quy trình tư vấn còn cứng nhắc, chưa mang tính giải pháp cá nhân hóa.

Mức độ đáp ứng (3,75/5): Đây là điểm yếu trọng yếu. Khách hàng phản ánh thời gian chờ đợi tra soát giao dịch lỗi hoặc nâng hạn mức thẻ vẫn còn lâu, quy trình phối hợp liên ngân hàng chưa thực sự linh hoạt.

Sự đồng cảm (3,82/5): Các ưu đãi mang tính "may đo" cho người dân Đà Nẵng còn thiếu. Các chương trình giảm giá, cashback hiện nay chủ yếu là chương trình chung toàn hệ thống, chưa gắn liền với các đối tác địa phương (ẩm thực, y tế, giáo dục tại Đà Nẵng).

2.5. Đánh giá chung về thực trạng công tác giữ chân khách hàng

Thành công: Xây dựng được nền tảng tin cậy vững chắc; tỷ lệ rời bỏ đang trên đà giảm; ứng dụng công nghệ số tạo ra sự tiện lợi vượt trội cho khách hàng.

Hạn chế: Quy trình hậu mãi và dịch vụ khách hàng sau bán hàng (Retention marketing) còn thụ động. Sự liên kết hệ sinh thái ưu đãi tại địa phương chưa đủ sâu để tạo ra "rào cản tâm lý" ngăn khách hàng chuyển đổi sang ngân hàng khác.

Nguyên nhân: Do áp lực KPI mở mới vẫn chiếm trọng số lớn; cơ chế phê duyệt các ưu đãi đặc thù địa phương còn phụ thuộc nhiều vào Trụ sở chính; hệ thống CRM chưa tự động hóa việc cảnh báo sớm khách hàng có nguy cơ rời bỏ.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO TỶ LỆ GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN SỬ DỤNG THẺ TÍN DỤNG TẠI VIETCOMBANK – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

3.1. Định hướng phát triển của Vietcombank Đà Nẵng trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại TP. Đà Nẵng: Tập dụng bối cảnh Đà Nẵng trở thành trung tâm tài chính và sự dịch chuyển sang nền kinh tế số. Tập trung vào xu hướng thanh toán không dùng tiền mặt (Contactless, QR Code) đang dẫn đầu cả nước.

3.1.2. Định hướng chiến lược phát triển thẻ tín dụng tại Chi nhánh:

Quy mô: Tăng trưởng thẻ lưu hành 15-20%/năm, ưu tiên dòng thẻ cao cấp.

Mục tiêu: Kéo giảm tỷ lệ rời bỏ (Churn Rate) xuống dưới 4% (năm 2025 đang là 4,5%).

Trọng tâm: Chuyển từ "bán sản phẩm" sang "chăm sóc vòng đời khách hàng".

3.2. Các giải pháp nâng cao tỷ lệ giữ chân khách hàng cá nhân

3.2.1. Nhóm giải pháp về Công nghệ và Hạ tầng (Củng cố Sự tin cậy và Phương tiện hữu hình)

Nâng cấp App VCB Digibank:

Tích hợp trả góp một chạm ngay trên lịch sử giao dịch.

Hệ thống cảnh báo an toàn thông minh (tự thiết lập vùng giao dịch).

Cá nhân hóa giao diện quản lý chi tiêu theo danh mục.

Mở rộng hệ thống POS tại đô thị mới:

Chiến lược "Phủ cam" tại Cẩm Lệ, Hòa Vang, khu đô thị Hòa Xuân.

Triển khai SoftPOS (biến điện thoại thành máy cà thẻ) cho hộ kinh doanh nhỏ.

Đồng bộ nhận diện thương hiệu tại các điểm thanh toán Contactless.

3.2.2. Nhóm giải pháp về Quy trình và Tốc độ đáp ứng (Xử lý dứt điểm Sự đáp ứng)

Cải tiến quy trình tra soát: Số hóa quy trình (E-Investigation), áp dụng cơ chế "Phê duyệt trước, đối soát sau" để rút ngắn thời gian xử lý xuống dưới 7 ngày.

Điều phối khách hàng thông minh: Triển khai đặt lịch hẹn trực tuyến (Booking Online) và phân luồng giao dịch nhanh (Express Lane) tại quầy để giảm thời gian chờ xuống dưới 10 phút.

3.2.3. Nhóm giải pháp về Sản phẩm và Hệ sinh thái đặc quyền (Gia tăng Sự thấu hiểu)

Ưu đãi "may đo" cho Đà Nẵng: Liên kết hoàn tiền/tra góp tại các đối tác địa phương trọng điểm như Bệnh viện Gia Đình, Tâm Anh, trường Skyline, FPT và các chuỗi siêu thị nội tỉnh.

3.2.4. Nhóm giải pháp về Nhân sự và Văn hóa dịch vụ (Nâng tầm Năng lực phục vụ)

Đào tạo chuyên sâu: Chuyển dịch tư duy nhân viên từ "người bán hàng" sang "cố vấn tài chính".

Đánh giá hài lòng tức thời: Triển khai mã QR phản hồi tại quầy (Real-time Feedback) và thiết lập vòng lặp phản hồi khách hàng trong 24h.

3.3. Một số kiến nghị nhằm đảm bảo thực thi giải pháp

3.3.1. Kiến nghị với Trụ sở chính:

Phân cấp phê duyệt ưu đãi địa phương; linh hoạt cơ chế phí/hạn mức cho khách hàng VVIP; ưu tiên thí điểm công nghệ mới tại Đà Nẵng.

3.3.2. Kiến nghị với các cơ quan quản lý tại Đà Nẵng:

Kết nối hệ sinh thái dịch vụ công (viện phí, học phí); phối hợp tổ chức các ngày hội thanh toán số và tăng cường an ninh mạng.

Hạng mục triển khai	Chỉ số đo lường (KPI)	Thời hạn hoàn thành	Mục tiêu hướng tới
Tính năng trả góp trên App	100% khách hàng sử dụng được	Quý 3/2026	Tăng Sự tin cậy
Độ phủ máy POS tại Hòa Vang	Tăng 40% so với 2025	Quý 4/2026	Tăng Sự hài lòng
Tỷ lệ giao dịch Contactless	Đạt trên 95% tổng giao dịch	Liên tục	Tăng Phương tiện hữu hình

Bảng 3.1: Mục tiêu triển khai hạ tầng công nghệ giai đoạn 2026 – 2027

3.2.2. Nhóm giải pháp về Quy trình và Tốc độ đáp ứng (Xử lý dứt điểm hạn chế về Sự đáp ứng)

Giải pháp trọng tâm là thực hiện "cuộc cách mạng về tốc độ", rút ngắn khoảng cách giữa phát sinh nhu cầu và xử lý hoàn tất để nâng cao lòng trung thành của khách hàng.

a. Cải tiến quy trình tiếp nhận và rút ngắn thời gian xử lý tra soát, khiếu nại liên ngân hàng

Số hóa quy trình tra soát (E-Investigation): Chuyển sang thực hiện tra soát trực tuyến qua App hoặc Email xác thực. Hồ sơ điện tử được chuyển thẳng đến bộ phận xử lý thẻ tại Trụ sở, loại bỏ các bước trung gian và chứng từ giấy.

Cơ chế Phê duyệt trước, đối soát sau (Pre-settlement): Kiến nghị tạm thời hoàn tiền ngay cho khách hàng đối với các khiếu nại giao dịch lỗi giá trị nhỏ sau khi xác minh sơ bộ, giúp củng cố niềm tin tuyệt đối.

Hệ thống cập nhật trạng thái tự động: Tự động gửi SMS hoặc thông báo trên App về tiến độ xử lý từng bước, giúp khách hàng an tâm và cảm thấy được quan tâm.

b. Triển khai mô hình điều phối khách hàng thông minh tại quầy để giảm thời gian chờ đợi

Hệ thống đặt lịch hẹn trực tuyến (Booking Online): Tích hợp tính năng chọn khung giờ và địa điểm giao dịch trên App VCB Digibank để phân luồng khách hàng từ xa, tránh quá tải tại các phòng giao dịch trung tâm.

Phân luồng Giao dịch nhanh (Express Lane): Bố trí cán bộ hướng dẫn (Greeter) tại sảnh để sàng lọc nhu cầu. Điều hướng các nghiệp vụ đơn giản sang máy VTM hoặc hướng dẫn tự thực hiện trên App.

Điều phối nhân sự linh hoạt: Thiết lập "Quầy linh động", điều động cán bộ hỗ trợ nghiệp vụ ra quầy ngay khi thời gian chờ đợi của khách hàng mảng thẻ vượt quá ngưỡng 15 phút.

Chỉ tiêu thay đổi	Hiện tại (2025)	Mục tiêu (2026)	Tác động đến khách hàng
Thời gian xử lý tra soát nội bộ	15-20 ngày	< 7 ngày	Tăng Sự tin cậy
Thời gian chờ đợi trung bình tại quầy	20-30 phút	< 10 phút	Tăng Sự hài lòng
Tỷ lệ phản hồi trạng thái khiếu nại	Thụ động	100% tự động	Giảm tâm lý lo lắng

Bảng 3.2: Chỉ tiêu cải thiện tốc độ đáp ứng sau khi áp dụng giải pháp

3.2.3. Nhóm giải pháp về Sản phẩm và Hệ sinh thái đặc quyền (Gia tăng Sự thấu hiểu)

Mục tiêu là biến chiếc thẻ tín dụng thành "người đồng hành" thấu hiểu nhu cầu thiết yếu hàng ngày của người dân Đà Nẵng để ngăn chặn việc rời bỏ dịch vụ.

Thiết kế danh mục ưu đãi may đo riêng cho thị trường Đà Nẵng: Chủ động xây dựng mạng lưới liên kết

(Merchant) thực dụng thay vì các chương trình chung toàn quốc.

Lĩnh vực Y tế và Giáo dục: Liên kết hoàn tiền hoặc trả góp 0% lãi suất với các đối tác chiến lược tại địa phương (Bệnh viện Gia Đình, Tâm Anh, hệ thống trường Skyline, FPT) nhằm gắn kết khách hàng qua các khoản chi tiêu lớn và định kỳ.

Hệ thống siêu thị và tiêu dùng nội địa: Mở rộng ưu đãi tại các chuỗi siêu thị lớn (Co.opmart, Go!) và cửa hàng thực phẩm sạch nội tỉnh để tạo thói quen sử dụng thẻ cho các nhu cầu thiết yếu hàng ngày.

3.2.4. Nhóm giải pháp về Nhân sự và Văn hóa dịch vụ (Nâng tầm Năng lực phục vụ)

Tập trung vào thái độ và năng lực của đội ngũ cán bộ – "sợi dây cảm xúc" cuối cùng giữ chân khách hàng.

- **Đào tạo kỹ năng tư vấn giải pháp tài chính:**

Thay đổi tư duy bán hàng: Chuyển từ chạy chỉ tiêu sang tư vấn tối ưu dòng tiền, hướng dẫn khách hàng tận dụng thời gian miễn lãi và trả góp học phí, viện phí hiệu quả.

Xử lý tình huống bằng sự thấu cảm: Đào tạo kỹ năng lắng nghe và xoa dịu khách hàng khi gặp sự cố, biến trải nghiệm tiêu cực thành cơ hội củng cố lòng tin.

- **Xây dựng cơ chế đánh giá hài lòng tức thời**

(Real-time Feedback):

Hệ thống đánh giá tại quầy: Triển khai mã QR Code/máy tính bảng tại quầy giao dịch để khách hàng chấm điểm tức thì, dữ liệu được dùng để đánh giá KPI nhân viên.

Vòng lặp phản hồi: Lãnh đạo hoặc kiểm soát viên phải gọi điện ghi nhận ý kiến đối với các đánh giá không hài lòng trong vòng 24h, thể hiện sự cầu thị để ngăn chặn việc rời bỏ ngân hàng.

Giải pháp	Hành động cụ thể	Chỉ số đánh giá (KPI)
Hệ sinh thái địa phương	Ký kết thêm 10 đối tác Y tế/Giáo dục tại Đà Nẵng	Doanh số chi tiêu tại Merchant tăng 25%
Cá nhân hóa ưu đãi	Gửi tin nhắn ưu đãi theo nhóm chi tiêu	Tỷ lệ chuyển đổi giao dịch tăng 15%
Đào tạo nhân sự	100% cán bộ bán lẻ hoàn thành khóa tư vấn chuyên sâu	Điểm hài lòng khách hàng đạt trên 4.5/5

Bảng 3.3: Lộ trình triển khai nhóm giải pháp Nhân sự và Sản phẩm

3.3. Một số kiến nghị nhằm đảm bảo thực thi giải pháp

Để triển khai đồng bộ và phát huy tối đa hiệu quả các giải pháp, Vietcombank Đà Nẵng cần sự hỗ trợ từ Trụ sở chính và các cơ quan quản lý địa phương.

3.3.1. Kiến nghị với Trụ sở chính Vietcombank

Về cơ chế phân cấp phê duyệt ưu đãi địa

phương: Phân cấp mạnh mẽ hơn cho Ban Giám đốc Chi nhánh phê duyệt ngân sách khuyến mại, hoàn tiền cho đối tác chiến lược (Y tế, Giáo dục nội tỉnh) để phản ứng kịp thời với đối thủ.

Áp dụng cơ chế phí linh hoạt (phí thường niên, phí phát hành) đối với tệp VIP hoặc khách hàng có dấu hiệu rời bỏ dịch vụ.

Về cơ chế hạn mức tín dụng linh hoạt:

Nâng cấp hệ thống phê duyệt hạn mức tự động dựa trên hành vi chi tiêu và lịch sử tín dụng (Data-driven).

Số hóa 100% quy trình phê duyệt cấp/nâng hạn mức trên VCB Digibank để rút ngắn thời gian xử lý từ vài ngày xuống vài giờ.

Về hỗ trợ công nghệ và đào tạo: Ưu tiên lựa chọn Đà Nẵng làm địa bàn thí điểm các tính năng mới của App VCB Digibank trước khi triển khai đại trà.

3.3.2. Kiến nghị với các cơ quan quản lý tại Đà Nẵng

Hỗ trợ kết nối và đồng bộ hệ sinh thái dịch vụ công: Tích hợp cổng thanh toán thẻ tín dụng vào hệ thống dịch vụ công, viện phí, học phí trực tuyến toàn diện.

Xây dựng cơ sở dữ liệu dùng chung (dân cư định danh) để rút ngắn quy trình xác thực và cấp hạn mức cho người dân.

Đẩy mạnh truyền thông và các chương trình kích cầu địa phương:

Tổ chức định kỳ các "Ngày hội thanh toán số" và các sự kiện không tiền mặt tại các tuyến phố du lịch, trung tâm thương mại.

Ban hành chính sách ưu đãi về thuế/phí cho các hộ kinh doanh triển khai hạ tầng thanh toán số (POS/QR), đặc biệt tại khu vực Cẩm Lệ, Hòa Vang.

Tăng cường an ninh mạng và bảo vệ quyền lợi người dùng: Phối hợp tổ chức đào tạo, cập nhật phương thức phòng chống tội phạm công nghệ cao để xây dựng môi trường giao dịch an toàn tại địa phương.

KẾT LUẬN

Đề án “**Xây dựng giải pháp nâng cao chiến lược giữ chân khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Đà Nẵng**” đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu thông qua việc hệ thống hóa lý luận và giải quyết các vấn đề thực tiễn tại đơn vị. Thông qua việc vận dụng mô hình chất lượng dịch vụ SERVPERF, nghiên cứu đã bóc tách rõ nét thực trạng hoạt động thẻ tín dụng giai đoạn 2023 - 2025. Kết quả khảo sát cho thấy, bên cạnh những thế mạnh về Sự tin cậy và Phương tiện hữu hình (với điểm số lần lượt là 4,42 và 4,35), Vietcombank Đà Nẵng vẫn đang đối mặt với những điểm nghẽn lớn về Mức độ đáp ứng (3,75 điểm) và Sự thấu hiểu khách hàng (3,82 điểm). Đây chính là những nguyên nhân cốt yếu dẫn đến tỷ lệ rời bỏ khách hàng (Churn Rate) dù

đã cải thiện nhưng vẫn cần một chiến lược quản trị quyết liệt hơn để duy trì lợi thế cạnh tranh.

Trên cơ sở đó, đề án đã đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ tập trung vào bốn trụ cột chính: Công nghệ, Quy trình, Sản phẩm và Nhân sự. Việc tập trung vào số hóa quy trình tra soát, triển khai mô hình điều phối khách hàng thông minh tại quầy và xây dựng hệ sinh thái ưu đãi "may đo" riêng cho thị trường Đà Nẵng (Y tế, Giáo dục, Tiêu dùng) không chỉ là lời giải cho bài toán tốc độ đáp ứng mà còn là sợi dây kết nối cảm xúc bền vững giữa khách hàng và ngân hàng. Những giải pháp này hướng tới mục tiêu cụ thể là đưa tỷ lệ rời bỏ khách hàng xuống dưới mức 4% và nâng cao tỷ lệ thể hoạt động lên trên 90% vào năm 2028.

Để các giải pháp đi vào thực tiễn, sự hỗ trợ từ Trụ sở chính về cơ chế phân cấp ưu đãi địa phương và sự đồng hành của chính quyền thành phố Đà Nẵng trong việc kết nối hệ sinh thái dịch vụ công là điều kiện tiên quyết. Trong bối cảnh kỷ nguyên số và sự cạnh tranh khốc liệt giữa các định chế tài chính, việc chuyển dịch tư duy từ “bán sản phẩm” sang “quản trị trải nghiệm khách hàng” mà đề án đề xuất chính là hướng đi tất yếu. Với lộ trình triển khai rõ ràng và các nhóm giải pháp mang tính khả thi cao, đề án kỳ vọng sẽ góp phần giúp Vietcombank Đà Nẵng khẳng định vị thế ngân hàng bán lẻ số 1 trên địa bàn thành phố, tạo tiền đề cho sự phát triển bền vững và thịnh vượng trong tương lai.