# QUẢN TRỊ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TRÊN NỀN TẢNG NGÂN HÀNG SỐ THEO TIẾP CẬN S-O-R TẠI VIỆT NAM

**ThS. Nguyễn Thị Thu* - ThS. Phạm Ngọc Huyền***

***Nghiên cứu này xem xét cơ chế tác động của các yếu tố quản trị trải nghiệm khách hàng trong bối cảnh ngân hàng số tại Việt Nam dựa trên khung lý thuyết Stimulus-Organism-Response (S-O-R). Cụ thể, nghiên cứu phân tích cách các yếu tố quản trị dịch vụ được chuyển hóa thành phản ứng hành vi của khách hàng thông qua trạng thái trải nghiệm. Dữ liệu được thu thập từ 368 người sử dụng dịch vụ ngân hàng số và được phân tích bằng các phương pháp định lượng, bao gồm kiểm định thang đo, phân tích nhân tố và kiểm định mô hình với phân tích trung gian. Kết quả cho thấy trải nghiệm khách hàng đóng vai trò trung tâm trong mô hình, vừa chịu ảnh hưởng từ các yếu tố quản trị vừa là cơ chế dẫn đến phản ứng hành vi. Các yếu tố liên quan đến chất lượng dịch vụ và khả năng tiếp cận thể hiện vai trò nổi bật trong việc hình thành trải nghiệm, trong khi công nghệ không tạo ra tác động trực tiếp rõ rệt mà chủ yếu phát huy thông qua trải nghiệm. Nghiên cứu làm rõ vai trò trung gian của trải nghiệm khách hàng trong mô hình S-O-R, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh ngân hàng số tại Việt Nam, qua đó gợi ý hướng tiếp cận quản trị trải nghiệm theo hướng tích hợp thay vì tập trung vào từng yếu tố riêng lẻ.***

• Từ khóa: *quản trị trải nghiệm, dịch vụ ngân hàng số, lý thuyết S-O-R, hành vi khách hàng.*

*This study examines the impact mechanisms of customer experience management factors in the context of digital banking in Vietnam, based on the Stimulus-Organism-Response (S-O-R) theoretical framework. Specifically, the study analyzes how service management factors are transformed into customer behavioral responses through experience states. Data was collected from 368 users of digital banking services and analyzed using quantitative methods, including scale testing, factor analysis, and model testing with mediating analysis. The results show that customer experience plays a central role in the model, being both influenced by management factors and acting as a mechanism leading to behavioral responses. Factors related to service quality and accessibility play a prominent role in shaping the experience, while technology does not have a direct, clear impact but is primarily influenced through experience. This study clarifies the mediating role of customer experience in the S-O-R model, while providing empirical evidence in the context of digital banking in Vietnam. It suggests an integrated approach to experience management, rather than focusing on individual elements.*

• Key words: *experience management, digital banking services, S-O-R theory, customer behavior.*

*Ngày nhận bài: 31/3/2026*
*Ngày gửi phản biện: 19/4/2026*
*Ngày duyệt đăng: 21/5/2026*

*DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i314.27*

## 1. Giới thiệu

Chuyển đổi số đang ảnh hưởng mạnh mẽ đến ngành ngân hàng, đặc biệt là ngân hàng số, trở thành kênh chủ đạo cung cấp dịch vụ tài chính. Trong bối cảnh này, trải nghiệm khách hàng không chỉ phản ánh chất lượng dịch vụ mà còn là yếu tố chiến lược quyết định sự cạnh tranh. Với sự phát triển của công nghệ và xu hướng số hóa, trải nghiệm khách hàng đã trở thành yếu tố phân biệt quan trọng giữa các ngân hàng.

Tuy nhiên, nhiều ngân hàng tại Việt Nam vẫn tiếp cận quản trị trải nghiệm theo cách phân tách, chỉ tập trung vào các yếu tố riêng lẻ như công nghệ hay chất lượng dịch vụ, thay vì xem xét trải nghiệm khách hàng như một cơ chế tổng thể. Hệ quả là các ngân hàng chưa phát huy tối đa tiềm năng quản trị trải nghiệm, dẫn đến thiếu kết nối và khó xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Nghiên cứu này áp dụng mô hình Stimulus-Organism-Response (S-O-R) để giải thích cơ chế tác động của các yếu tố quản trị đến hành vi khách hàng trong ngân hàng số. Mục tiêu nghiên cứu là làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị và trải nghiệm khách hàng, đồng thời chỉ ra vai trò trung gian của trải nghiệm trong việc hình thành phản ứng hành vi. Nghiên cứu sẽ giúp ngân hàng thiết kế chiến lược quản trị trải nghiệm khách hàng hiệu quả, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ và giữ chân khách hàng lâu dài.

** Học viện Ngân hàng; email: thunt@hvnh.edu.vn; huyenpn@hvnh.edu.vn*

**2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

***2.1. Trải nghiệm khách hàng trên nền tảng ngân hàng số***

Trải nghiệm khách hàng là một khái niệm bao quát, phản ánh tổng thể các cảm nhận và hành vi của khách hàng trong suốt quá trình tương tác với doanh nghiệp. Theo Lemon và Verhoef (2016), trải nghiệm khách hàng không phải là kết quả của một giao dịch đơn lẻ mà là kết quả của toàn bộ hành trình khách hàng khi tiếp xúc với dịch vụ hoặc sản phẩm của doanh nghiệp. Trong bối cảnh ngân hàng, trải nghiệm khách hàng bao gồm các yếu tố như sự tin cậy, tính cá nhân hóa, chất lượng dịch vụ và mức độ thuận tiện khi sử dụng dịch vụ.

Verhoef et al. (2009) cho rằng trải nghiệm được hình thành từ sự kết hợp của nhiều yếu tố như thương hiệu, môi trường dịch vụ và các hoạt động tương tác. Tương tự, Klaus và Maklan (2013) nhấn mạnh các thành phần cốt lõi của trải nghiệm trong dịch vụ tài chính bao gồm độ tin cậy, mức độ cá nhân hóa và chất lượng tương tác giữa khách hàng và doanh nghiệp.

Đặc biệt trong ngân hàng số, trải nghiệm khách hàng không chỉ đơn giản là việc cung cấp dịch vụ nhanh chóng mà còn bao gồm cảm nhận của khách hàng về sự dễ dàng khi sử dụng dịch vụ, mức độ bảo mật của hệ thống, và khả năng hỗ trợ khi gặp sự cố. Các nền tảng ngân hàng điện tử như Internet Banking và Mobile Banking đã mở rộng khả năng tiếp cận dịch vụ cho khách hàng, đồng thời nâng cao trải nghiệm nhờ vào các yếu tố như tính hiệu quả, tính bảo mật và độ tin cậy của hệ thống (Parasuraman et al., 2005).

Các nghiên cứu gần đây cho thấy trải nghiệm khách hàng trong ngân hàng số chịu tác động đồng thời bởi nhiều yếu tố, bao gồm chất lượng dịch vụ, giá trị cảm nhận và mức độ thuận tiện (Mbama & Ezepue, 2018), cũng như khả năng sử dụng và độ tin cậy của hệ thống (Alalwan et al., 2017). Những yếu tố này không chỉ ảnh hưởng đến cách khách hàng đánh giá dịch vụ mà còn có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng và hành vi tiếp tục sử dụng.

***2.2. Tiếp cận S-O-R trong nghiên cứu quản trị trải nghiệm khách hàng***

Mô hình S-O-R (Stimulus-Organism-Response) được phát triển bởi Mehrabian và Russell (1974) là một khung lý thuyết quan trọng giúp giải thích quá trình tác động của các yếu tố môi trường (Stimulus) đến hành vi của khách hàng thông qua trạng thái nội tại của họ (Organism). Theo đó, các yếu tố từ môi trường không trực tiếp tác động đến hành vi mà phải qua quá trình xử lý thông qua trạng thái nhận thức, cảm xúc của khách hàng. Sau đó, kết quả của quá trình này là các phản ứng hành vi (Response), chẳng hạn như sự hài lòng, sự trung thành hoặc ý định tiếp tục sử dụng dịch vụ.

Mô hình này có thể áp dụng vào nghiên cứu trải nghiệm khách hàng trong ngân hàng số. Các yếu tố môi trường trong ngân hàng số như chất lượng dịch vụ, công nghệ và hình ảnh thương hiệu chính là các yếu tố kích thích (Stimulus), còn trạng thái trải nghiệm khách hàng (Organism) sẽ là sự cảm nhận về mức độ dễ dàng, sự tin cậy và tính bảo mật trong dịch vụ ngân hàng. Cuối cùng, các phản ứng hành vi (Response) như sự hài lòng và ý định tiếp tục sử dụng dịch vụ sẽ là kết quả của quá trình trải nghiệm này.

***2.3. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết***

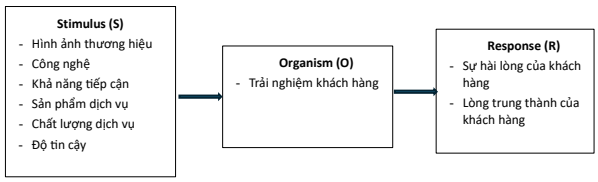
Kế thừa các nghiên cứu trước trong lĩnh vực dịch vụ tài chính và ngân hàng số (Parasuraman et al., 2005; Klaus & Maklan, 2013; Mbama & Ezepue, 2018), nghiên cứu xác định sáu yếu tố kích thích bao gồm: hình ảnh thương hiệu, công nghệ, khả năng tiếp cận, sản phẩm dịch vụ, chất lượng dịch vụ và độ tin cậy. Các yếu tố này phản ánh năng lực tổng thể của ngân hàng trong việc thiết kế và cung ứng dịch vụ trên nền tảng số, đồng thời định hình cách khách hàng nhận thức và đánh giá trải nghiệm dịch vụ. Cụ thể, chất lượng dịch vụ và độ tin cậy liên quan đến hiệu quả và sự ổn định của quá trình cung ứng; khả năng tiếp cận và công nghệ phản ánh mức độ thuận tiện và hỗ trợ của hệ thống; trong khi hình ảnh thương hiệu và sản phẩm dịch vụ góp phần định hình kỳ vọng và giá trị cảm nhận của khách hàng.

Trong mô hình đề xuất, trạng thái Organism được thể hiện thông qua trải nghiệm khách hàng trong môi trường ngân hàng số. Trải nghiệm khách hàng phản ánh các cảm nhận tổng thể về sự thuận tiện, dễ sử dụng, độ tin cậy và giá trị nhận được trong suốt quá trình tương tác với ngân hàng. Từ góc độ S-O-R, trải nghiệm không chỉ là kết quả của các yếu tố quản trị mà còn đóng vai trò là biến trung gian then chốt, thông qua đó các yếu tố kích thích được chuyển hóa thành phản ứng hành vi của khách hàng.

Phản ứng Response trong nghiên cứu này được đo lường thông qua các chỉ báo hành vi như sự hài lòng và ý định tiếp tục sử dụng dịch vụ. Đây là những kết quả hành vi quan trọng phản ánh mức độ gắn bó và khả năng duy trì quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng trong môi trường số.

Dựa trên logic của mô hình S-O-R, nghiên cứu đề xuất rằng các yếu tố quản trị không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm khách hàng mà còn gián tiếp tác động đến phản ứng hành vi thông qua cơ chế trung gian của trải nghiệm. Do đó, việc kiểm định đồng thời

các mối quan hệ Stimulus → Organism, Organism → Response và vai trò trung gian của Organism là cần thiết để đảm bảo tính nhất quán lý thuyết và độ chặt chẽ của mô hình nghiên cứu.




Cụ thể, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

**H1:** Hình ảnh thương hiệu có tác động tích cực đến trải nghiệm khách hàng.

**H2:** Công nghệ có tác động tích cực đến trải nghiệm khách hàng.

**H3:** Khả năng tiếp cận có tác động tích cực đến trải nghiệm khách hàng.

**H4:** Sản phẩm dịch vụ có tác động tích cực đến trải nghiệm khách hàng.

**H5:** Chất lượng dịch vụ có tác động tích cực đến trải nghiệm khách hàng.

**H6:** Độ tin cậy có tác động tích cực đến trải nghiệm khách hàng.

**H7:** Trải nghiệm khách hàng có tác động tích cực đến phản ứng hành vi của khách hàng.

**H8:** Trải nghiệm khách hàng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị và phản ứng hành vi của khách hàng.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp khảo sát định lượng với bảng hỏi có cấu trúc để kiểm tra mô hình Stimulus-Organism-Response (S-O-R) trong bối cảnh ngân hàng số tại Việt Nam. Dữ liệu được thu thập từ 368 người sử dụng ngân hàng số.

### *3.1. Thang đo và thiết kế bảng hỏi*

Các thang đo trong nghiên cứu được điều chỉnh từ các nghiên cứu trước, tiêu biểu như Parasuraman et al. (2005), Klaus và Maklan (2013), Mbama và Ezepue (2018) và Alalwan et al. (2017), bao gồm chất lượng dịch vụ, công nghệ, hình ảnh thương hiệu và độ tin cậy, sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1 = hoàn toàn không đồng ý, 5 = hoàn toàn đồng ý). Trước khảo sát chính thức, khảo sát sơ bộ với 30 người dùng giúp điều chỉnh bảng hỏi cho phù hợp hơn.

### *3.2. Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu*

Mẫu nghiên cứu bao gồm 368 người dùng ngân hàng số tại Việt Nam, với thời gian sử dụng dịch vụ ít nhất 6 tháng. Dữ liệu được thu thập qua phương pháp chọn mẫu thuận tiện và kỹ thuật lan truyền (snowball sampling). Sau khi loại bỏ các bảng không hợp lệ, 368 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng cho phân tích.

### *3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu*

Dữ liệu được xử lý qua SPSS, với các bước phân tích chính:

*Kiểm định độ tin cậy:* Sử dụng Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy các thang đo.

*Phân tích nhân tố (EFA):* Kiểm tra giá trị hội tụ và phân biệt của các biến quan sát.

*Hồi quy tuyến tính đa biến:* Kiểm tra mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị và trải nghiệm khách hàng.

*Phân tích trung gian:* Dùng phương pháp bootstrap để kiểm định vai trò trung gian của trải nghiệm khách hàng trong mối quan hệ giữa yếu tố quản trị và hành vi.

Quy trình phân tích này cho phép kiểm định đầy đủ các mối quan hệ Stimulus → Organism, Organism → Response và cơ chế trung gian, đảm bảo tính nhất quán giữa thiết kế nghiên cứu và khung lý thuyết S-O-R.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### *4.1. Đặc điểm mẫu*

Dữ liệu thu thập từ 368 người sử dụng ngân hàng số tại Việt Nam, với sự phân bố đa dạng về độ tuổi, giới tính và mức độ sử dụng dịch vụ. Các bảng hỏi đạt độ tin cậy cao, với hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7.

### *4.2. Kiểm định các mối quan hệ Stimulus → Organism*

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy chất lượng dịch vụ ($\beta = 0,309$; $p < 0,001$), khả năng tiếp cận ($\beta = 0,217$; $p < 0,001$) và hình ảnh thương hiệu ($\beta = 0,191$; $p < 0,001$) có tác động tích cực đến trải nghiệm khách hàng. Công nghệ không có ảnh hưởng trực tiếp rõ rệt đến trải nghiệm khách hàng ($p > 0,05$).

**Bảng. Kết quả hồi quy đa biến**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 0,300 | 0,239 | | 1,257 | 0,210 | |
| | Yhinhanh | 0,165 | 0,042 | 0,191 | 3,945 | 0,000 | 1,559 |
| | YSPDV | 0,078 | 0,035 | 0,091 | 2,228 | 0,026 | 1,116 |
| | YCLDV | 0,288 | 0,041 | 0,309 | 7,032 | 0,000 | 1,285 |
| | Ytcan | 0,238 | 0,045 | 0,217 | 5,236 | 0,000 | 1,140 |
| | Ycnghe | 0,058 | 0,034 | 0,078 | 1,726 | 0,085 | 1,362 |
| | Ytincay | 0,113 | 0,039 | 0,139 | 2,907 | 0,004 | 1,559 |

### *4.3. Kiểm định mối quan hệ Organism → Response*

Trải nghiệm khách hàng có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến phản ứng hành vi của khách

hàng. Các yếu tố hành vi như sự hài lòng và ý định tiếp tục sử dụng dịch vụ đều tăng khi khách hàng có trải nghiệm tích cực.

***4.4. Kiểm định vai trò trung gian của trải nghiệm khách hàng***

Kết quả phân tích trung gian bằng phương pháp bootstrap cho thấy trải nghiệm khách hàng đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị và hành vi khách hàng. Tất cả các yếu tố như chất lượng dịch vụ, khả năng tiếp cận, hình ảnh thương hiệu và độ tin cậy đều có tác động gián tiếp qua trải nghiệm khách hàng, đặc biệt là chất lượng dịch vụ (partial mediation). Công nghệ không có tác động trực tiếp nhưng có tác động gián tiếp qua trải nghiệm khách hàng (full mediation).

Tổng hợp các kết quả cho thấy mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thực nghiệm và phần lớn các giả thuyết được ủng hộ. Quan trọng hơn, nghiên cứu đã kiểm định đầy đủ các mối quan hệ trong mô hình S-O-R. Kết quả này khẳng định rằng trải nghiệm khách hàng đóng vai trò trung tâm trong cơ chế chuyển hóa từ các yếu tố quản trị đến hành vi khách hàng, qua đó củng cố tính phù hợp của mô hình S-O-R trong bối cảnh ngân hàng số tại Việt Nam.

Đặc biệt, việc phát hiện sự khác biệt giữa các yếu tố (ví dụ: công nghệ không có tác động trực tiếp nhưng có tác động gián tiếp) cho thấy tầm quan trọng của việc tiếp cận theo hướng cơ chế (mechanism-based) thay vì chỉ xem xét các tác động trực tiếp. Điều này góp phần hoàn thiện cách tiếp cận nghiên cứu và quản trị trải nghiệm khách hàng trong môi trường dịch vụ số.

**5. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Kết quả nghiên cứu cho thấy chất lượng dịch vụ và khả năng tiếp cận có tác động mạnh đến trải nghiệm khách hàng trong ngân hàng số. Điều này phù hợp với các nghiên cứu trước đó (Parasuraman et al., 2005; Klaus & Maklan, 2013; Mbama & Ezepue, 2018). Chất lượng dịch vụ được xác định là yếu tố quan trọng nhất, với tác động mạnh nhất đến trải nghiệm của khách hàng, tiếp theo là khả năng tiếp cận dịch vụ. Khách hàng cần sự thuận tiện và dễ dàng trong việc sử dụng dịch vụ ngân hàng, điều này giúp gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành.

Hình ảnh thương hiệu và độ tin cậy cũng có ảnh hưởng rõ rệt đến trải nghiệm khách hàng, giúp tạo ra sự an tâm cho khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ ngân hàng số. Tuy nhiên, công nghệ không có tác động trực tiếp đáng kể đến trải nghiệm khách hàng, điều này có thể giải thích bởi sự đồng đều về mức độ phát triển công nghệ giữa các ngân hàng hiện nay. Công nghệ chỉ phát huy tác dụng khi được chuyển hóa thành trải nghiệm tích cực cho khách hàng, qua đó tác động gián tiếp đến hành vi.

Trải nghiệm khách hàng đóng vai trò trung gian quan trọng giữa các yếu tố quản trị và hành vi khách hàng, khẳng định vai trò trung gian của nó trong mô hình S-O-R. Các yếu tố quản trị không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi khách hàng mà còn tác động gián tiếp qua trải nghiệm của khách hàng. Các yếu tố như chất lượng dịch vụ, khả năng tiếp cận, hình ảnh thương hiệu và độ tin cậy đều có tác động gián tiếp đến hành vi khách hàng thông qua trải nghiệm.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các yếu tố quản trị cần được tích hợp để tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng. Các ngân hàng nên tập trung vào việc cải thiện chất lượng dịch vụ, tối ưu khả năng tiếp cận và xây dựng niềm tin thông qua hình ảnh thương hiệu và độ tin cậy. Hơn nữa, ngân hàng cần thiết kế các sản phẩm và dịch vụ sao cho dễ sử dụng và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.

**6. Hàm ý quản trị**

Kết quả nghiên cứu cho thấy trải nghiệm khách hàng đóng vai trò trung tâm trong việc chuyển hóa các yếu tố quản trị thành hành vi khách hàng trong môi trường ngân hàng số. Do đó, các ngân hàng cần chuyển từ cách tiếp cận quản trị theo từng yếu tố riêng lẻ sang cách tiếp cận tích hợp, trong đó trải nghiệm khách hàng được xem là cơ chế trung gian cốt lõi trong việc tạo ra giá trị và duy trì quan hệ khách hàng.

***Trước hết,*** chất lượng dịch vụ được xác định là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến trải nghiệm khách hàng, do đó các ngân hàng cần ưu tiên cải thiện các thành phần cốt lõi của dịch vụ số. Cụ thể, ngân hàng cần nâng cao độ chính xác và tốc độ xử lý giao dịch, giảm thiểu lỗi hệ thống, đồng thời tăng cường khả năng hỗ trợ khách hàng theo thời gian thực thông qua các kênh như chatbot hoặc tổng đài trực tuyến. Bên cạnh đó, việc chuẩn hóa quy trình xử lý dịch vụ nhằm đảm bảo tính nhất quán trong trải nghiệm cũng đóng vai trò quan trọng.

***Thứ hai,*** khả năng tiếp cận dịch vụ cần được cải thiện theo hướng tối ưu hóa trải nghiệm người dùng (user experience - UX). Các ngân hàng nên đầu tư vào thiết kế giao diện đơn giản, dễ sử dụng, giảm thiểu số bước thực hiện giao dịch và đảm bảo khả năng truy cập ổn định trên nhiều thiết bị khác nhau. Đồng thời, việc cá nhân hóa giao diện và hành trình khách hàng dựa trên dữ liệu sử dụng cũng có thể góp phần nâng cao trải nghiệm tổng thể.

***Thứ ba,*** các yếu tố liên quan đến hình ảnh thương hiệu và độ tin cậy cần được quản trị một cách nhất

quán. Ngân hàng cần xây dựng hình ảnh thương hiệu gắn với sự an toàn, minh bạch và chuyên nghiệp trong môi trường số, đồng thời tăng cường truyền thông về bảo mật và quyền riêng tư nhằm củng cố niềm tin của khách hàng. Việc duy trì mức độ tin cậy cao sẽ giúp nâng cao cảm nhận trải nghiệm và thúc đẩy hành vi sử dụng dịch vụ lâu dài.

***Thứ tư,*** danh mục sản phẩm dịch vụ cần được thiết kế theo hướng phù hợp với nhu cầu đa dạng của khách hàng. Các ngân hàng nên phát triển các gói dịch vụ linh hoạt, tích hợp nhiều tiện ích trên cùng một nền tảng, đồng thời đơn giản hóa các tính năng để khách hàng dễ dàng sử dụng và hiểu rõ giá trị dịch vụ.

Đáng chú ý, kết quả nghiên cứu cho thấy công nghệ không có tác động trực tiếp đáng kể đến trải nghiệm khách hàng, nhưng lại ảnh hưởng gián tiếp thông qua trải nghiệm. Điều này hàm ý rằng việc đầu tư vào công nghệ chỉ thực sự hiệu quả khi được chuyển hóa thành các lợi ích cụ thể và dễ nhận thấy đối với khách hàng. Do đó, các ngân hàng cần tập trung vào việc tích hợp công nghệ vào hành trình khách hàng theo hướng "vô hình hóa công nghệ", tức là làm cho công nghệ trở nên dễ sử dụng, liền mạch và hỗ trợ trải nghiệm một cách tự nhiên, thay vì chỉ tập trung vào việc phát triển tính năng.

Kết quả nghiên cứu gợi ý rằng quản trị trải nghiệm khách hàng trong ngân hàng số cần được tiếp cận như một hệ thống tích hợp, trong đó trải nghiệm đóng vai trò là cầu nối giữa năng lực quản trị và hành vi khách hàng. Việc chuyển từ tư duy "quản trị dịch vụ" sang "quản trị trải nghiệm" sẽ giúp các ngân hàng nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh chuyển đổi số.

**Kết luận**

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích vai trò của các yếu tố quản trị trải nghiệm khách hàng trong bối cảnh ngân hàng số tại Việt Nam dựa trên khung lý thuyết Stimulus-Organism-Response (S-O-R). Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố như chất lượng dịch vụ, khả năng tiếp cận, hình ảnh thương hiệu, sản phẩm dịch vụ và độ tin cậy có tác động tích cực đến trải nghiệm khách hàng. Trong đó, chất lượng dịch vụ và khả năng tiếp cận là những yếu tố có ảnh hưởng nổi bật nhất.

Đồng thời, nghiên cứu khẳng định trải nghiệm khách hàng có tác động tích cực đến phản ứng hành vi, bao gồm sự hài lòng và ý định tiếp tục sử dụng dịch vụ. Đặc biệt, kết quả phân tích trung gian cho thấy trải nghiệm khách hàng đóng vai trò là cơ chế chuyển hóa quan trọng, thông qua đó các yếu tố quản trị ảnh hưởng đến hành vi khách hàng. Điều này góp phần củng cố tính phù hợp của mô hình S-O-R trong bối cảnh ngân hàng số, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của trải nghiệm khách hàng trong nghiên cứu hành vi dịch vụ.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu nhấn mạnh rằng các ngân hàng cần tiếp cận quản trị trải nghiệm khách hàng theo hướng tích hợp, trong đó trải nghiệm không chỉ là kết quả mà còn là cầu nối giữa năng lực quản trị và hành vi khách hàng. Việc nâng cao chất lượng dịch vụ, tối ưu khả năng tiếp cận và xây dựng niềm tin sẽ góp phần cải thiện trải nghiệm và thúc đẩy hành vi sử dụng dịch vụ.

Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, phương pháp chọn mẫu thuận tiện có thể ảnh hưởng đến tính đại diện của mẫu nghiên cứu. Thứ hai, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích hồi quy và EFA, chưa áp dụng các phương pháp phân tích nâng cao như SEM để kiểm định mô hình một cách toàn diện hơn. Ngoài ra, phạm vi nghiên cứu còn giới hạn trong bối cảnh Việt Nam.

Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng phạm vi mẫu, áp dụng các phương pháp phân tích nâng cao như SEM hoặc PLS-SEM, đồng thời xem xét thêm các biến điều tiết hoặc mở rộng mô hình để làm rõ hơn cơ chế tác động trong quản trị trải nghiệm khách hàng trong môi trường số.

**Tài liệu tham khảo:**

*Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Williams, M. D. (2016). Consumer adoption of mobile banking in Jordan: Examining the role of usefulness, ease of use, perceived risk and trust. Journal of Enterprise Information Management, 29(1), 118-139. https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2015-0035*

*Boon-itt, S. (2015). Managing self-service technology service quality to enhance e-satisfaction. International Journal of Quality and Service Sciences, 7(4), 373-391. https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0011*

*Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. Marketing Management, 3(3), 8-19.*

*Chahal, H., & Dutta, K. (2014). Measurement and impact of customer experience in banking sector. Decision, 41(3), 57-70. https://doi.org/10.1007/s40622-014-0048-5*

*Eroglu, S. A., Machleit, K. A., & Davis, L. M. (2003). Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses. Psychology & Marketing, 20(2), 139-150. https://doi.org/10.1002/mar.10064*

*Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. European Management Journal, 25(5), 395-410. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005*

*Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson Education.*

*Hoàng Trọng, & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS (Tập 2). NXB Hồng Đức.*

*Jang, S. C., & Namkung, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian-Russell model. Journal of Business Research, 62(4), 451-460. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.038*

*Kotler, P. (1991). Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (7th ed.). Prentice Hall.*

*Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. International Journal of Market Research, 55(2), 227-246.*

*Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420*

*Makudza, F. (2020). Customer experience, satisfaction and loyalty in the banking sector. International Journal of Bank Marketing, 38(5), 1059-1077. https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2019-0384*

*Mbama, C. I., & Ezepue, P. O. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance. International Journal of Bank Marketing, 36(2), 230-255. https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2016-0181*

*Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). An approach to environmental psychology. MIT Press.*

*Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. Journal of Service Research, 7(3), 213-233. https://doi.org/10.1177/1094670504271156*

*Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation. Journal of Retailing, 85(1), 31-41. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001*