NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ GIẢI PHÁP TRỌNG TÂM NHẰM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Ở VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

ThS. Trần Ngọc Diệp*

Quản trị quan hệ khách hàng cá nhân ngày càng khẳng định vai trò trung tâm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và đảm bảo phát triển bền vững của các ngân hàng thương mại cổ phần. Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ tại Việt Nam, hoạt động này vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế như dữ liệu khách hàng phân tán, mức độ ứng dụng công nghệ chưa đồng bộ và khả năng cá nhân hóa dịch vụ còn thấp… Bài viết phân tích các vấn đề đặt ra, đồng thời đề xuất các giải pháp trọng tâm nhằm hoàn thiện hệ thống quản trị, tăng cường ứng dụng công nghệ số và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

• Từ khóa: *hoàn thiện, quản trị quan hệ khách hàng cá nhân, ngân hàng thương mại cổ phần, Việt Nam.*

Individual customer relationship management (CRM) is increasingly affirming its central role in enhancing competitiveness and ensuring the sustainable development of joint-stock commercial banks. In the context of rapid digital transformation in Vietnam, this activity still reveals several limitations, such as fragmented customer data, inconsistent application of technology, and limited-service personalization. This paper analyzes the emerging issues and proposes key solutions to improve the CRM system, strengthen the application of digital technologies, and enhance customer experience.

• Key words: *improvement, individual customer relationship management, joint-stock commercial banks, Vietnam.*

Ngày nhận bài: 15/01/2026
Ngày gửi phản biện: 28/02/2026
Ngày duyệt đăng: 29/3/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i310.35

1. Mở đầu

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số, ngành ngân hàng Việt Nam đang đứng trước những cơ hội và thách thức to lớn (Phan Thị Lệ Thúy, 2022). Chuyển đổi số không chỉ làm thay đổi mô hình kinh doanh mà còn tác động sâu sắc đến cách thức các ngân hàng tiếp cận, phục vụ và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Đặc biệt, phân khúc khách hàng cá nhân ngày càng giữ vai trò quan trọng, trở thành nguồn đóng góp chủ yếu vào tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của các ngân hàng thương mại cổ phần.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, quản trị quan hệ khách hàng cá nhân không chỉ là một công cụ quản lý thông tin khách hàng mà còn là một chiến lược nhằm cải thiện trải nghiệm khách hàng cá nhân, tăng cường sự tương tác và trung thành (Trần Ngọc Diệp, 2025). Điều này đòi hỏi các ngân hàng phải chuyển từ phương thức quản trị truyền thống sang mô hình quản trị hiện đại, lấy khách hàng làm trung tâm và dựa trên nền tảng dữ liệu. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại nhiều ngân hàng vẫn còn tồn tại những hạn chế như hệ thống dữ liệu chưa được tích hợp đầy đủ, mức độ ứng dụng công nghệ chưa đồng bộ, khả năng phân tích và khai thác dữ liệu còn hạn chế, cũng như chất lượng dịch vụ chưa đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng (Nguyễn Thu Quỳnh, 2020). Bên cạnh đó, sự gia tăng cạnh tranh từ các tổ chức tài chính và công nghệ tài chính cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết phải đổi mới toàn diện trong quản trị khách hàng (Bùi Quang Tín, 2016). Xuất phát từ những vấn đề trên, bài viết tập trung phân tích những vấn đề đặt ra và đề xuất các giải pháp trọng

** Trường Đại học Thủ Đô Hà Nội; email: tndiep@daihocthudo.edu.vn*

tâm nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân cá nhân tại các ngân hàng thương mại cổ phần ở Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

2. Những vấn đề đặt ra đối với quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của các ngân hàng thương mại cổ phần trong bối cảnh chuyển đổi số

Trong bối cảnh chuyển đổi số, hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân đang có sự thay đổi căn bản cả về nội dung lẫn phương thức triển khai. Nếu trước đây, việc quản trị quan hệ khách hàng chủ yếu tập trung vào quản lý thông tin và hỗ trợ bán hàng, thì hiện nay, hoạt động này đã trở thành một công cụ chiến lược nhằm tạo dựng lợi thế cạnh tranh thông qua việc nâng cao trải nghiệm và giá trị khách hàng. Tuy nhiên, chính sự chuyển đổi này đã đặt ra nhiều vấn đề mới, mang tính hệ thống và đòi hỏi các ngân hàng thương mại cổ phần phải có cách tiếp cận toàn diện hơn.

Thứ nhất, vấn đề thay đổi tư duy từ "quản lý khách hàng" sang "quản trị quan hệ và giá trị khách hàng".

Một trong những thách thức lớn nhất không nằm ở công nghệ mà nằm ở tư duy quản trị. Trong môi trường truyền thống, ngân hàng thường tập trung vào việc quản lý thông tin khách hàng và thúc đẩy bán sản phẩm. Tuy nhiên, trong bối cảnh chuyển đổi số, khách hàng không chỉ là đối tượng giao dịch mà trở thành trung tâm của toàn bộ hoạt động kinh doanh. Điều này đặt ra yêu cầu phải chuyển sang tư duy quản trị dựa trên giá trị vòng đời khách hàng, tức là không chỉ quan tâm đến giao dịch hiện tại mà còn hướng tới việc xây dựng mối quan hệ lâu dài, bền vững (Nguyễn Đình Thắng, 2021). Vấn đề đặt ra là làm thế nào để thay đổi tư duy này trong toàn bộ hệ thống ngân hàng, từ cấp chiến lược đến cấp tác nghiệp.

Thứ hai, vấn đề khai thác và chuyển hóa dữ liệu khách hàng thành giá trị thực tiễn.

Trong kỷ nguyên số, dữ liệu khách hàng được tạo ra với khối lượng lớn từ nhiều nguồn khác nhau như giao dịch, hành vi trên nền tảng số và tương tác đa kênh (N. Maha Lakshmi và cộng sự, 2019). Tuy nhiên, dữ liệu tự thân không tạo ra giá trị nếu không được xử lý và phân tích hiệu quả. Vấn đề cốt lõi đặt ra là làm thế nào để chuyển hóa dữ liệu thành tri thức có ý nghĩa, phục vụ cho việc hiểu khách hàng và ra quyết định. Điều này đòi hỏi các ngân hàng phải nâng cao năng lực phân tích dữ liệu, chuyển từ việc chỉ "lưu trữ dữ liệu" sang "khai thác dữ liệu thông minh", từ đó hỗ trợ dự báo hành vi khách hàng và thiết kế các chiến lược phù hợp.

Thứ ba, vấn đề cá nhân hóa dịch vụ trong điều kiện nhu cầu khách hàng biến đổi nhanh và đa dạng.

Khách hàng cá nhân ngày nay có xu hướng kỳ vọng cao hơn về sự thuận tiện, nhanh chóng và đặc biệt là tính cá nhân hóa (Bùi Thị Thanh Nga, 2024). Tuy nhiên, cá nhân hóa không đơn thuần là cung cấp sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng, mà còn phải đáp ứng đúng nhu cầu tại đúng thời điểm và trong đúng bối cảnh. Điều này đặt ra thách thức lớn đối với các ngân hàng trong việc hiểu sâu hành vi khách hàng, đồng thời thiết kế các sản phẩm và dịch vụ linh hoạt. Nếu không giải quyết được vấn đề này, ngân hàng sẽ khó tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh.

Thứ tư, vấn đề đảm bảo trải nghiệm khách hàng liền mạch trong môi trường đa kênh.

Sự phát triển của công nghệ đã làm xuất hiện nhiều kênh giao dịch khác nhau như chi nhánh, ứng dụng di động, internet banking và các nền tảng số. Khách hàng có xu hướng sử dụng nhiều kênh cùng lúc, thậm chí chuyển đổi liên tục giữa các kênh trong một hành trình giao dịch (Dương Thanh Bình, 2024). Do đó, vấn đề đặt ra là làm thế nào để đảm bảo trải nghiệm khách hàng được thống nhất và liền mạch trên tất cả các kênh. Nếu các kênh hoạt động rời rạc, thiếu liên kết, sẽ gây ra sự gián đoạn và làm giảm mức độ hài lòng của khách hàng.

Thứ năm, vấn đề phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số.

Chuyển đổi số trong quản trị quan hệ khách hàng không thể chỉ dựa vào công nghệ mà cần có sự tham gia của con người với năng lực phù hợp (Nguyễn Tiến Huy, 2026). Tuy nhiên, thực tế cho thấy nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngân hàng vẫn còn hạn chế về kỹ năng phân tích dữ liệu, sử dụng công nghệ và tư duy hướng khách hàng. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đồng thời thay đổi cách thức tổ chức và vận hành để phù hợp với môi trường số.

Thứ sáu, vấn đề cân bằng giữa khai thác dữ liệu và bảo vệ quyền riêng tư của khách hàng.

Việc sử dụng dữ liệu để cá nhân hóa dịch vụ mang lại nhiều lợi ích, nhưng đồng thời cũng làm

gia tăng rủi ro về bảo mật thông tin. Khách hàng ngày càng quan tâm đến quyền riêng tư và sự an toàn của dữ liệu cá nhân. Do đó, các ngân hàng phải đối mặt với bài toán cân bằng giữa việc khai thác dữ liệu nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và việc đảm bảo an toàn thông tin (Phan Thị Lệ Thúy, 2022). Đây không chỉ là vấn đề kỹ thuật mà còn liên quan đến uy tín và niềm tin của khách hàng đối với ngân hàng.

Thứ bảy, vấn đề cạnh tranh ngày càng gay gắt trong hệ sinh thái tài chính số.

Sự tham gia của các công ty công nghệ tài chính và các nền tảng số đã làm thay đổi mạnh mẽ môi trường cạnh tranh. Các đối thủ này thường có lợi thế về công nghệ, khả năng đổi mới nhanh và tập trung mạnh vào trải nghiệm người dùng (Dương Thanh Bình, 2024). Điều này đặt ra áp lực lớn đối với các ngân hàng thương mại cổ phần trong việc đổi mới hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cá nhân. Vấn đề không chỉ là cạnh tranh về sản phẩm, mà còn là cạnh tranh về trải nghiệm, sự tiện lợi và khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách linh hoạt.

3. Giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số

Trên cơ sở các vấn đề đã phân tích, việc hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân tại các ngân hàng thương mại cổ phần trong bối cảnh chuyển đổi số cần được tiếp cận một cách đồng bộ, từ chiến lược, công nghệ đến tổ chức và con người. Các giải pháp đề xuất không chỉ nhằm khắc phục hạn chế hiện tại mà còn hướng tới xây dựng một mô hình quản trị khách hàng hiện đại, linh hoạt và lấy khách hàng làm trung tâm.

Thứ nhất, tái định vị quản trị quan hệ khách hàng cá nhân như một trụ cột trong chiến lược phát triển ngân hàng số.

Các ngân hàng cần xác định rõ quản trị quan hệ khách hàng cá nhân không chỉ là công cụ hỗ trợ mà là một chiến lược cốt lõi gắn với mục tiêu tăng trưởng dài hạn. Điều này đòi hỏi tích hợp quản trị quan hệ khách hàng cá nhân vào chiến lược kinh doanh tổng thể, gắn với quản trị giá trị vòng đời khách hàng (Customer Lifetime Value - CLV) và các chỉ tiêu hiệu quả như mức độ hài lòng, tỷ lệ duy trì và mức độ gắn kết của khách hàng. Đồng thời, cần thiết lập cơ chế phối hợp giữa các bộ phận nhằm đảm bảo quản trị quan hệ khách hàng cá nhân được triển khai nhất quán trong toàn hệ thống.

Thứ hai, xây dựng và hoàn thiện hệ thống dữ liệu khách hàng tích hợp.

Các ngân hàng cần đầu tư phát triển nền tảng dữ liệu tập trung (data platform), cho phép tích hợp dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau như giao dịch, hành vi số và tương tác khách hàng. Trên cơ sở đó, xây dựng hồ sơ khách hàng toàn diện nhằm phục vụ cho việc phân tích và ra quyết định. Đồng thời, cần hoàn thiện cơ chế quản trị dữ liệu, bao gồm tiêu chuẩn hóa dữ liệu, đảm bảo chất lượng dữ liệu và xây dựng hệ thống phân tích dữ liệu theo thời gian thực. Đây là điều kiện tiên quyết để nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng trong môi trường số.

Thứ ba, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số và phân tích dữ liệu trong quản trị khách hàng.

Các ngân hàng cần tăng cường ứng dụng các công nghệ hiện đại như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data) và học máy (Machine Learning) nhằm nâng cao khả năng phân tích và dự báo hành vi khách hàng. Việc ứng dụng công nghệ không chỉ giúp tự động hóa quy trình mà còn hỗ trợ cá nhân hóa dịch vụ, tối ưu hóa hành trình khách hàng và nâng cao hiệu quả tương tác. Đồng thời, cần chuyển từ phân tích mô tả sang phân tích dự báo và phân tích khuyến nghị, qua đó nâng cao chất lượng ra quyết định.

Thứ tư, phát triển mô hình cá nhân hóa dịch vụ dựa trên dữ liệu và ngữ cảnh.

Để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng, các ngân hàng cần chuyển từ cá nhân hóa ở mức cơ bản sang cá nhân hóa theo ngữ cảnh và thời gian thực. Điều này đòi hỏi khả năng phân tích sâu hành vi khách hàng, kết hợp với dữ liệu giao dịch và dữ liệu bên ngoài để xây dựng các giải pháp "may đo". Đồng thời, cần thiết kế sản phẩm và dịch vụ linh hoạt, có khả năng điều chỉnh theo nhu cầu của từng khách hàng, qua đó nâng cao trải nghiệm và giá trị cảm nhận.

Thứ năm, xây dựng và triển khai mô hình quản trị trải nghiệm khách hàng đa kênh tích hợp.

Các ngân hàng cần phát triển mô hình quản trị khách hàng theo hướng đa kênh tích hợp (omnichannel), đảm bảo sự liên thông giữa các kênh giao dịch như chi nhánh, mobile banking,

internet banking và các nền tảng số. Trên cơ sở đó, thiết kế lại hành trình khách hàng theo hướng liền mạch, nhất quán và lấy trải nghiệm làm trung tâm. Đồng thời, cần áp dụng các công cụ đo lường trải nghiệm khách hàng như mức độ hài lòng, chỉ số khuyến nghị ròng (NPS) nhằm đánh giá và cải thiện liên tục chất lượng dịch vụ.

Thứ sáu, nâng cao năng lực nguồn nhân lực và chuyển đổi văn hóa tổ chức.

Các ngân hàng cần chú trọng đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự có kỹ năng về công nghệ, phân tích dữ liệu và quản trị trải nghiệm khách hàng. Đồng thời, cần thúc đẩy chuyển đổi văn hóa tổ chức theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm, khuyến khích đổi mới sáng tạo và ra quyết định dựa trên dữ liệu. Việc xây dựng một đội ngũ nhân sự phù hợp sẽ là yếu tố quyết định đến hiệu quả triển khai các chiến lược quản trị quan hệ khách hàng cá nhân trong thực tiễn.

Thứ bảy, tăng cường bảo mật thông tin và bảo vệ quyền riêng tư của khách hàng.

Trong quá trình khai thác dữ liệu khách hàng, các ngân hàng cần đảm bảo tuân thủ các quy định pháp lý về bảo vệ dữ liệu cá nhân, đồng thời đầu tư hệ thống bảo mật hiện đại nhằm giảm thiểu rủi ro. Bên cạnh đó, cần minh bạch trong việc sử dụng dữ liệu và xây dựng cơ chế kiểm soát chặt chẽ nhằm duy trì niềm tin của khách hàng. Đây là yếu tố quan trọng giúp ngân hàng phát triển bền vững trong môi trường số.

Thứ tám, tăng cường hợp tác và tham gia hệ sinh thái số.

Các ngân hàng cần chủ động hợp tác với các công ty công nghệ tài chính, doanh nghiệp công nghệ và các đối tác trong hệ sinh thái số nhằm mở rộng dịch vụ và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Thông qua đó, ngân hàng có thể tận dụng lợi thế của các đối tác về công nghệ và đổi mới, đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh trong thị trường tài chính số.

Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ, quản trị quan hệ khách hàng cá nhân ngày càng khẳng định vai trò trung tâm trong chiến lược phát triển của các ngân hàng thương mại cổ phần. Không chỉ dừng lại ở việc hỗ trợ hoạt động kinh doanh, quản trị quan hệ khách hàng cá nhân đã trở thành một công cụ quan trọng giúp ngân hàng nâng cao trải nghiệm khách hàng, gia tăng giá trị vòng đời và củng cố lợi thế cạnh tranh trong môi trường số. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi này cũng đặt ra nhiều vấn đề mang tính căn bản, từ yêu cầu tái định vị vai trò của quản trị quan hệ khách hàng trong chiến lược ngân hàng, đến năng lực khai thác dữ liệu, mức độ cá nhân hóa dịch vụ, quản trị trải nghiệm đa kênh, cũng như những thách thức về nguồn nhân lực và bảo mật thông tin. Những vấn đề này cho thấy sự cần thiết phải thay đổi một cách toàn diện, không chỉ về công nghệ mà còn về tư duy quản trị và mô hình tổ chức. Trên cơ sở đó, bài viết đã đề xuất một hệ thống giải pháp trọng tâm nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cá nhân, bao gồm tái cấu trúc chiến lược quản trị quan hệ khách hàng cá nhân, phát triển nền tảng dữ liệu tích hợp, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số, nâng cao mức độ cá nhân hóa dịch vụ, hoàn thiện mô hình quản trị trải nghiệm khách hàng đa kênh, phát triển nguồn nhân lực và tăng cường bảo mật thông tin. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp này sẽ góp phần giúp các ngân hàng thương mại cổ phần nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng cá nhân, từ đó thích ứng tốt hơn với yêu cầu của chuyển đổi số. Trong thời gian tới, cùng với sự phát triển của công nghệ và sự thay đổi liên tục của hành vi khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng cá nhân sẽ tiếp tục là một lĩnh vực cần được nghiên cứu và hoàn thiện. Điều này không chỉ mang ý nghĩa thực tiễn đối với các ngân hàng mà còn góp phần bổ sung cơ sở lý luận cho nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị ngân hàng trong kỷ nguyên số.

Tài liệu tham khảo:

Bùi Quang Tín (2016). Một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP.HCM, số11 (2), trang 58 – 63.

Bùi Thị Thanh Nga (2024). Ứng dụng AI trong thương mại điện tử: Nghiên cứu cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Trường Đại học Khoa học, ĐH Huế, Tập 24, Số 1, trang 1 – 12.

Dương Thanh Bình (2024). Sự phát triển của công nghệ đã làm xuất hiện nhiều kênh giao dịch khác nhau như chi nhánh, ứng dụng di động, internet banking và các nền tảng số, Tạp chí Công thương, số 22.

N. Maha Lakshmi và cộng sự (2019). A study on digital banking and its impact, Adalya Journal, 8 (10), 435-439.

Nguyễn Đình Thắng (2021). Xu hướng tất yếu của ngân hàng số trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, Tạp chí KH&CN Trường Đại học Hòa Bình, số 02, trang 73-85.

Nguyễn Thu Quỳnh (2020). Quản trị quan hệ khách hàng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay, Tạp chí Khoa học Thương mại, số 140, trang 54 – 64.

Nguyễn Tiến Huy (2026). Chuyển đổi số trong quản trị quan hệ khách hàng không thể chỉ dựa vào công nghệ mà cần có sự tham gia của con người với năng lực phù hợp, https://nghiencuu.tapchikinhtetaichinh.vn/chuyen-doi-so-thay-doi-hanh-vi-khach-hang-va-yeu-cau-dieu-chinh-quan-tri-marketing-tai-doanh-nghiep-nho-va-vua-138523.html.

Phan Thị Lệ Thủy (2022). Ngân hàng số: Cơ hội và thách thức cho ngành Ngân hàng ở Việt Nam, Tạp chí Công thương, số 11.

Trần Ngọc Diệp (2025). Kinh nghiệm quản trị quan hệ khách hàng cá nhân của các ngân hàng thương mại trên thế giới trong bối cảnh chuyển đổi số, Tạp chí Tài chính, số 848, trang 164-166.