

VIETINBANK CHI NHÁNH ĐÔNG SÀI GÒN

ASSESSMENT CENTER - CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN 2026

TIER 2: DATA APPENDIX

[Tài liệu tham khảo – Không bắt buộc đọc trước khi thảo luận. Ứng viên có thể sử dụng trong lúc thảo luận 75 phút]

MỤC LỤC DATA APPENDIX

- Dữ liệu thị trường & Xu hướng ngành
- Phân tích chi tiết theo phân khúc khách hàng
- Dữ liệu tài chính & Chi phí
- Phân tích NPL & Chất lượng tài sản
- Customer Insights & Hành vi
- Benchmarking chi tiết với đối thủ
- Phân tích dự án công nghệ
- Dữ liệu nhân sự & Vận hành

PHẦN 1: DỮ LIỆU THỊ TRƯỜNG & XU HƯỚNG NGÀNH

1.1. Xu hướng ngành ngân hàng Việt Nam 2025

Tăng trưởng tín dụng:

- Tổng tín dụng toàn ngành: +12.5% (2025 vs 2024)
- KHDN: +10.8%
- KHCN: +15.2%
- Chính sách NHNN: Room tín dụng 14-15% cho 2026

Chuyển đổi số:

- 78% khách hàng sử dụng digital banking làm kênh chính (2025)
- Tăng từ 65% (2023) → 72% (2024) → 78% (2025)
- Dự báo 2026: 82-85%

Xu hướng chính:

- Chuyển đổi số toàn diện
 - Khách hàng ưu tiên ngân hàng có trải nghiệm số tốt
 - Giao dịch 24/7, không cần đến chi nhánh

- Super App: Tích hợp nhiều dịch vụ trong 1 app
- 2. Cạnh tranh gia tăng**
 - Ngân hàng tư nhân đầu tư mạnh công nghệ
 - Fintech phát triển (MoMo, VNPAY, Timo)
 - Biên lãi thu hẹp: NIM TB ngành giảm từ 3.8% (2023) → 3.5% (2025)
- 3. Khách hàng thông thái hơn**
 - So sánh lãi suất, phí dịch vụ trên web, app
 - Đánh giá trên mạng xã hội trước khi quyết định
 - Dễ dàng chuyển ngân hàng hơn (eKYC, Open Banking)
- 4. Wealth Management phát triển**
 - Tầng lớp trung lưu tăng, nhu cầu quản lý tài sản cao
 - KHCN Cao cấp tìm kiếm tư vấn đầu tư chuyên nghiệp
 - AUM (Assets Under Management) tăng 18-20%/năm
- 5. Tín dụng xanh & ESG**
 - Doanh nghiệp quan tâm nguồn vốn bền vững
 - NHNN khuyến khích tín dụng xanh với lãi suất ưu đãi
 - ESG trở thành tiêu chí đánh giá DN
- 6. Thắt chặt quản lý rủi ro**
 - NHNN kiểm soát chặt NPL (mục tiêu ngành <3%)
 - Basel II áp lực về vốn và chất lượng tài sản
 - Tuân thủ quy định ngày càng nghiêm ngặt

1.2. Thị trường TP. Hồ Chí Minh

Quy mô thị trường:

- Tổng dư nợ tín dụng TP.HCM: ~3,200,000 tỷ VND (2025)
- Tăng trưởng: +11.8% (2025 vs 2024)
- Chiếm ~38% tổng dư nợ toàn quốc

Cơ cấu khách hàng:

- KHDN: 68% dư nợ
- KHCN: 32% dư nợ
- Xu hướng: KHCN tăng trưởng nhanh hơn (+14.5% vs +10.2% KHDN)

Phân khúc tiềm năng:

- SME: 580,000 doanh nghiệp tại TP.HCM

- KHCN Cao cấp: ~450,000 người (thu nhập >30 triệu/tháng)
- Gen Z/Millennials: 4.2 triệu người (độ tuổi 18-40)

Mức độ cạnh tranh:

- 35 ngân hàng thương mại hoạt động tại TP.HCM
- Top 7 ngân hàng chiếm 72% thị phần
- CR3 (Concentration Ratio top 3): 48%

1.3. Phân tích đối thủ chi tiết

	Techcombank - Đối thủ số 1	VPBank - Đối thủ số 2	MB Bank - Đối thủ số 3
Điểm mạnh:	<ul style="list-style-type: none"> - App tốt nhất thị trường: Giao diện thân thiện, nhiều tính năng - RM chuyên nghiệp: Training 6 tháng trước khi làm việc - Quy trình nhanh: Phê duyệt 3-5 ngày - Marketing mạnh: Brand awareness 85% 	<ul style="list-style-type: none"> - Lãi suất cạnh tranh: Thường thấp hơn TB ngành 0.3-0.5% - Sản phẩm linh hoạt: Nhiều gói vay đa dạng - Marketing tích cực: Quảng cáo mạnh trên digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Super App: Tích hợp ecommerce, booking, vé máy bay - Marketing giỏi: Brand activation events, sponsorship - Focus Gen Z/Millennials
Chiến lược:	<ul style="list-style-type: none"> - Focus KHCN Cao cấp và SME chất lượng cao - Đầu tư mạnh công nghệ: 18-20% ngân sách - Cross-selling mạnh: TB 2.8 sản phẩm/KH 	<ul style="list-style-type: none"> - Focus SME và KHCN Bán lẻ - Volume-based: Tăng trưởng nhanh, chấp nhận margin thấp hơn - Partnership với Fintech và ecommerce 	<ul style="list-style-type: none"> - Digital-first: 85% giao dịch qua app - Ecosystem: Kết nối với Grab, Shopee, Lazada - BNPL (Buy Now Pay Later) phát triển mạnh
Performance 2025:	<ul style="list-style-type: none"> - Tăng trưởng dư nợ: +15.2% - NPS: 58 - NPL: 1.2% - ROE: 22.4% 	<ul style="list-style-type: none"> - Tăng trưởng dư nợ: +18.5% - NPS: 52 - NPL: 1.6% - ROE: 18.6% 	<ul style="list-style-type: none"> - Tăng trưởng dư nợ: +16.8% - NPS: 49 - NPL: 1.4% - ROE: 19.2%

PHẦN 2: PHÂN TÍCH CHI TIẾT THEO PHÂN KHÚC

2.1. KHDN - Doanh nghiệp Lớn

Định nghĩa: Doanh thu >500 tỷ VND/năm hoặc Dư nợ >50 tỷ VND

Số lượng: 142 khách hàng

Dư nợ: 4,920 tỷ VND (55.2% tổng chi nhánh)

Cơ cấu ngành:

Ngành	% Dư nợ	Dư nợ (tỷ)	NPL	Tăng trưởng
Sản xuất & Chế biến	32%	1,574	0.8%	+3.2%

Ngành	% Dư nợ	Dư nợ (tỷ)	NPL	Tăng trưởng
Bất động sản	18%	886	2.1%	-1.5%
Thương mại	22%	1,082	0.9%	+2.8%
Xây dựng	15%	738	1.8%	+1.2%
Dịch vụ	13%	640	0.6%	+4.5%

Top 20 khách hàng:

- Chiếm 45% dư nợ DN Lớn (2,214 tỷ)
- Dư nợ TB: 110 tỷ/khách hàng
- NPL: 0.4% (rất thấp, KH chất lượng cao)
- 3 KH có dấu hiệu khó khăn:
 - KH A: Ngành BĐS, dư nợ 85 tỷ, nợ nhóm 2
 - KH B: Ngành Xây dựng, dư nợ 62 tỷ, nợ nhóm 2
 - KH C: Ngành BĐS, dư nợ 48 tỷ, nợ nhóm 3

Sản phẩm sử dụng:

- Tín dụng ngắn hạn: 65%
- Tín dụng trung/ dài hạn: 35%
- Thanh toán quốc tế: 42%
- Bảo lãnh: 28%
- Ngoại hối: 18%
- Cash Management: 8% (rất thấp)

Biên lãi (NIM):

- TB: 2.8% (thấp, do cạnh tranh)
- Phạm vi: 2.2% - 3.5%
- KH lớn thường đàm phán được lãi suất thấp hơn

Pain Points:

- 68%: Quy trình phê duyệt chậm (12 ngày vs đối thủ 5-7 ngày)
- 58%: Muốn giải pháp Cash Management
- 45%: RM thiếu hiểu biết về ngành, không tư vấn sâu được
- 38%: Lãi suất không cạnh tranh với VPBank

Opportunities:

- Cross-selling thấp (28%): Cơ hội tăng thu phí
- Cash Management: Chỉ 8% KH dùng, còn 92% chưa dùng

- Tín dụng xanh: 48% quan tâm nhưng chưa rõ quy trình

2.2. KHDN - SME

Định nghĩa: Doanh thu 50-500 tỷ VND/năm hoặc Dư nợ 3-50 tỷ VND

Số lượng: 1,285 khách hàng

Dư nợ: 2,394 tỷ VND (26.8% tổng chi nhánh)

Cơ cấu ngành:

Ngành	% Dư nợ	Dư nợ (tỷ)	NPL	Tăng trưởng
F&B	28%	670	5.2%	+12.5%
Bán lẻ	24%	575	4.8%	+8.2%
Sản xuất nhỏ	18%	431	2.8%	+6.5%
Du lịch & Khách sạn	12%	287	4.5%	+15.8%
Dịch vụ	10%	239	2.2%	+7.8%
Khác	8%	192	3.1%	+5.5%

Phân tích NPL SME (91 tỷ):

- F&B: 41 tỷ (45% tổng NPL SME)
 - Nguyên nhân: Thay đổi hành vi tiêu dùng, cạnh tranh gay gắt
 - Nhiều chuỗi F&B mở rộng quá nhanh, dòng tiền không ổn định
- Bán lẻ: 25 tỷ (27%)
 - Nguyên nhân: Ecommerce phát triển, bán lẻ truyền thống giảm
- Du lịch: 14 tỷ (15%)
 - Nguyên nhân: Phụ thuộc mùa vụ, dòng tiền không đều
- Khác: 11 tỷ (13%)

Đặc điểm SME:

- Dư nợ TB: 1.86 tỷ/khách hàng
- Biên lãi (NIM) TB: 4.2% (cao hơn DN Lớn)
- Phạm vi NIM: 3.5% - 5.8%
- Tài sản đảm bảo: 75% có TSĐB, 25% tín chấp hoặc bảo lãnh
- Thời gian quan hệ TB: 3.2 năm

Quy trình phê duyệt:

- Khoản <10 tỷ: TB 10 ngày
- Khoản 10-30 tỷ: TB 14 ngày
- Khoản >30 tỷ: TB 18 ngày
- **So sánh:** Techcombank 5-7 ngày, VPBank 7 ngày

Pain Points:

- 54%: Khó tiếp cận vốn, yêu cầu TSDB cao
- 48%: Quy trình phê duyệt chậm
- 42%: Lãi suất cao hơn đối thủ
- 35%: Thiếu sản phẩm linh hoạt (vay theo dòng tiền, không cần TSDB)

Opportunities:

- Cross-selling rất thấp (22%): Hầu hết chỉ dùng tín dụng
- Nhu cầu Cash Management cao nhưng không có sản phẩm phù hợp
- Tín dụng xanh: 32% quan tâm

2.3. KHCN - Cao cấp

Định nghĩa: Thu nhập >30 triệu/tháng hoặc Tài sản gửi >500 triệu VND

Số lượng: 892 khách hàng

Dư nợ: 428 tỷ VND (4.8% tổng chi nhánh)

Cơ cấu sản phẩm:

Sản phẩm	% Dư nợ	Dư nợ (tỷ)	Lãi suất TB
Vay mua nhà	58%	248	7.8%
Vay tiêu dùng	22%	94	12.5%
Thẻ tín dụng	12%	51	18.0%
Vay kinh doanh cá nhân	8%	34	10.2%

Tài sản gửi:

- Tổng tiền gửi: 385 tỷ VND
- Tiền gửi TB/KH: 432 triệu
- Có ~62% KH có tài sản đầu tư >500 triệu
- Nhưng chỉ 18% gửi tiền tại VietinBank (82% gửi ở ngân hàng khác)

Nhu cầu Wealth Management:

- 62% muốn có dịch vụ tư vấn đầu tư cá nhân hóa
- 48% quan tâm bảo hiểm liên kết đầu tư
- 42% muốn quản lý danh mục đầu tư
- 38% quan tâm đầu tư chứng khoán, trái phiếu

Hiện tại VietinBank:

- Không có dịch vụ Wealth Management chuyên nghiệp
- Không có RM riêng cho KHCN Cao cấp

- Sản phẩm đầu tư hạn chế: Chỉ có tiết kiệm, bảo hiểm cơ bản
- 58% không biết VietinBank có sản phẩm đầu tư, bảo hiểm

Hành vi:

- 85% sử dụng app làm kênh chính
- Tần suất giao dịch TB: 18 lần/tháng
- Cross-selling: 25% (vs Techcombank 42%)
- NPS: 38 (cao hơn TB chi nhánh 32)

Pain Points:

- 72%: Muốn tư vấn đầu tư cá nhân hóa
- 58%: Không biết VTB có sản phẩm gì ngoài tiết kiệm
- 45%: App chưa có tính năng quản lý tài chính cá nhân
- 38%: Không có RM riêng, cảm thấy không được quan tâm

Opportunities:

- AUM tiềm năng: $892 \text{ KH} \times 500 \text{ triệu TB} = 446 \text{ tỷ}$
- Hiện chỉ có 80 tỷ gửi tại VTB → Còn 366 tỷ ở nơi khác
- Nếu phát triển Wealth Management → Thu phí 0.5-1.5%/năm = 2-7 tỷ/năm

2.4. KHCCN - Bán lẻ

Định nghĩa: Thu nhập <30 triệu/tháng

Số lượng: 12,450 khách hàng

Dư nợ: 1,178 tỷ VND (13.2% tổng chi nhánh)

Cơ cấu sản phẩm:

Sản phẩm	% Dư nợ	Dư nợ (tỷ)	Lãi suất TB
Vay mua nhà	42%	495	8.5%
Vay tiêu dùng	35%	412	14.2%
Thẻ tín dụng	18%	212	19.5%
Vay xe máy/ô tô	5%	59	11.5%

Độ tuổi:

- Gen Z (18-27): 28% (3,486 KH)
- Millennials (28-40): 42% (5,229 KH)
- Gen X (41-55): 22% (2,739 KH)
- Boomers (>55): 8% (996 KH)

Hành vi digital:

- Gen Z/Millennials: 92% dùng app làm kênh chính
- Gen X: 68% dùng app
- Boomers: 35% dùng app, 65% vẫn đến quầy

App VietinBank iPay - Đánh giá:

- Gen Z/Millennials:
 - 73% đánh giá "chưa thân thiện, thiếu tính năng"
 - So sánh với MB, Techcombank: "Giao diện lỗi thời, khó dùng"
 - Thiếu tính năng: BNPL, tích hợp ecommerce, quản lý chi tiêu
- Gen X/Boomers:
 - 58% đánh giá "dùng được nhưng không xuất sắc"
 - Muốn giao diện đơn giản hơn, chữ to hơn

Cross-selling:

- TB: 15% (vs Techcombank 32%)
- Gen Z: 12% (rất thấp)
- Millennials: 18%
- Gen X: 22%
- Hầu hết chỉ có 1 sản phẩm (tài khoản hoặc thẻ)

Pain Points:

- 85%: App chưa tốt, muốn cải thiện
- 65%: Muốn tích hợp với Shopee, Lazada, Grab
- 58%: Muốn tiết kiệm linh hoạt, rút trước hạn không phạt
- 43%: Quan tâm BNPL (Buy Now Pay Later)
- 38%: Muốn vay tiêu dùng online, không cần đến chi nhánh

Opportunities:

- Gen Z/Millennials: 8,715 KH (70%) là tương lai
- Nếu cải thiện app → Giữ chân được Gen Z, tăng engagement
- BNPL: Thị trường đang phát triển mạnh
- Tích hợp ecommerce: Partnership với Shopee, Lazada

PHẦN 3: DỮ LIỆU TÀI CHÍNH & CHI PHÍ

3.1. Báo cáo thu nhập chi tiết (2025)

	Số tiền (tỷ VND)	% Tổng thu	So với 2024
THU NHẬP LÃI			

	Số tiền (tỷ VND)	% Tổng thu	So với 2024
Lãi cho vay KHDN	565	68.1%	-9.2%
Lãi cho vay KHCN	120	14.5%	+15.2%
Tổng thu nhập lãi	685	82.5%	-8.2%
THU PHÍ DỊCH VỤ			
Phí thanh toán	28	3.4%	+4.8%
Phí thẻ	22	2.7%	+6.2%
Phí bảo lãnh	18	2.2%	+3.5%
Phí tư vấn	12	1.4%	+8.5%
Phí khác	12	1.4%	+5.8%
Tổng thu phí	92	11.1%	+5.4%
Thu nhập ngoại hối	38	4.6%	+2.8%
Thu nhập khác	15	1.8%	-12.5%
TỔNG THU NHẬP	830	100%	-5.8%
CHI PHÍ			
Chi phí lãi	298	-	+2.5%
Chi phí hoạt động	438	-	+8.2%
Chi phí dự phòng rủi ro	150	-	+42.8%
TỔNG CHI PHÍ	886	-	+10.8%
LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ	242	-	-15.1%
Thuế TNDN (20%)	48	-	-
LỢI NHUẬN SAU THUẾ	194	-	-15.1%

3.2. Phân tích NIM (Net Interest Margin)

NIM = (Thu nhập lãi - Chi phí lãi) / Tài sản sinh lời TB

Phân khúc	NIM 2024	NIM 2025	Thay đổi
DN Lớn	2.9%	2.8%	-0.1%
SME	4.5%	4.2%	-0.3%
KHCN Cao cấp	3.2%	3.4%	+0.2%
KHCN Bán lẻ	4.8%	4.6%	-0.2%
TB chi nhánh	3.8%	3.2%	-0.6%
TB ngành	3.7%	3.5%	-0.2%

Nguyên nhân NIM giảm:

- Cạnh tranh lãi suất cho vay gay gắt
- Lãi suất huy động tăng (để cạnh tranh tiền gửi)
- Mix thay đổi: DN Lớn (NIM thấp) vẫn chiếm tỷ trọng lớn

3.3. Chi phí hoạt động chi tiết (2025)

Hạng mục	Chi phí (tỷ)	% Chi phí HD	So với 2024
NHÂN SỰ	142.5	32.5%	+6.5%
Lương cơ bản	98.5	22.5%	+5.2%
Thưởng	28.5	6.5%	+8.5%
Bảo hiểm & Phúc lợi	15.5	3.5%	+9.2%
MARKETING	51.3	11.7%	+2.8%
Quảng cáo truyền thống	30.8	7.0%	-2.5%
Digital marketing	12.8	2.9%	+18.5%
Sự kiện & Sponsorship	5.1	1.2%	+5.2%
PR & Nội dung	2.6	0.6%	+12.8%
VẬN HÀNH	42.75	9.8%	+5.5%
Văn phòng & Tiện ích	22.0	5.0%	+4.2%
Bảo trì & Sửa chữa	8.5	1.9%	+6.8%
An ninh & Vệ sinh	6.4	1.5%	+5.5%
Khác	5.85	1.3%	+7.2%
CÔNG NGHỆ	34.2	7.8%	+15.2%
License phần mềm	12.5	2.9%	+8.5%
Bảo trì hệ thống	8.5	1.9%	+12.8%
Thuê Cloud & Infrastructure	7.5	1.7%	+22.5%
Dự án công nghệ	5.7	1.3%	+28.5%
ĐÀO TẠO	14.25	3.3%	+8.5%
Đào tạo nội bộ	8.5	1.9%	+5.2%
Đào tạo bên ngoài	4.3	1.0%	+12.5%
E-learning & Tài liệu	1.45	0.3%	+18.5%
CHI PHÍ KHÁC	153.5	35.0%	+6.8%

3.4. Phân tích ROI theo hạng mục

Phương pháp tính ROI:

- ROI = (Lợi ích tăng thêm - Chi phí) / Chi phí
- Lợi ích: Tăng doanh số, giảm chi phí, cải thiện hiệu quả

Hạng mục	Chi phí 2025	Lợi ích đo được	ROI	Ghi chú
Marketing truyền thống	30.8 tỷ	+37 tỷ doanh số	1.2x	Billboard, TVC, Print - khó đo
Digital marketing	12.8 tỷ	+36 tỷ doanh số	2.8x	Có thể track conversion
Công nghệ	34.2 tỷ	+154 tỷ (giảm chi phí + tăng DS)	4.5x	Automation, digital channel
Đào tạo	14.25 tỷ	+54 tỷ (tăng năng suất + giảm turnover)	3.8x	Năng suất tăng, sai sót giảm

Chi tiết ROI Marketing:

Kênh	Chi phí	KH mới	CPA	Conversion	ROI
TV/Radio	18.5 tỷ	1,240	14.9 triệu	0.8%	0.9x
Billboard/OOH	8.2 tỷ	580	14.1 triệu	0.6%	0.8x
Print	4.1 tỷ	285	14.4 triệu	0.5%	0.7x
Digital:					
Google Ads	4.8 tỷ	2,450	2.0 triệu	3.2%	3.2x
Facebook/Zalo Ads	3.2 tỷ	1,680	1.9 triệu	2.8%	2.8x
SEO/Content	2.1 tỷ	890	2.4 triệu	2.1%	2.5x
Email/CRM	1.5 tỷ	720	2.1 triệu	4.5%	3.5x
Influencer	1.2 tỷ	450	2.7 triệu	1.8%	2.2x

Insight: Digital marketing có ROI gấp 3-4 lần truyền thống

PHẦN 4: PHÂN TÍCH NPL & CHẤT LƯỢNG TÀI SẢN

4.1. Phân tích NPL theo thời gian

Tháng	NPL (%)	Giá trị (tỷ)	Tăng/ Giảm	Nguyên nhân chính
T1/2025	1.9%	162	+0.1%	-
T2/2025	2.0%	168	+0.1%	-
T3/2025	2.1%	175	+0.1%	2 SME F&B phá sản
T4/2025	2.2%	183	+0.1%	-
T5/2025	2.3%	192	+0.1%	-
T6/2025	2.4%	198	+0.1%	3 SME Bán lẻ khó khăn
T7/2025	2.5%	206	+0.1%	1 DN Xây dựng nợ nhóm 3
T8/2025	2.5%	209	0%	-
T9/2025	2.4%	214	-0.1%	Thu hồi được 1 khoản

Xu hướng: NPL tăng đều trong 6 tháng đầu năm, ổn định từ T7

4.2. Chi tiết nợ xấu SME (91 tỷ)

Top 10 khoản nợ xấu SME lớn nhất:

Stt	Ngành	Dư nợ (tỷ)	Nợ nhóm	Nguyên nhân	Khả năng thu hồi
1	F&B (Chuỗi nhà hàng)	12.5	4	Mở rộng quá nhanh, dòng tiền âm	Trung bình (50%)
2	Bán lẻ (Thời trang)	8.2	5	Ecommerce cạnh tranh, phá sản	Thấp (20%)
3	F&B (Cafe)	6.8	4	Chi phí thuê mặt bằng cao, doanh thu giảm	Trung bình (45%)
4	Du lịch (Khách sạn)	6.5	3	Phụ thuộc mùa, dòng tiền không đều	Cao (65%)
5	Bán lẻ (Đồ gia	5.9	4	Thay đổi hành vi mua sắm	Trung bình

Stt	Ngành	Dư nợ (tỷ)	Nợ nhóm	Nguyên nhân	Khả năng thu hồi
	dụng)				(40%)
6	F&B (Nhà hàng tiệc)	5.2	5	Covid aftermath, không phục hồi	Thấp (15%)
7	Sản xuất nhỏ	4.8	3	Thiếu đơn hàng, giá nguyên liệu tăng	Cao (60%)
8	F&B (Fast food)	4.5	4	Cạnh tranh gay gắt	Trung bình (35%)
9	Du lịch (Tour)	3.8	4	Khách giảm	Trung bình (50%)
10	Bán lẻ (Điện tử)	3.6	4	Online cạnh tranh	Trung bình (40%)

Top 10 chiếm: 61.8 tỷ / 91 tỷ = 68% NPL SME

Phân tích nguyên nhân nợ xấu SME:

Nguyên nhân bên ngoài (70%):

- Thay đổi hành vi tiêu dùng (35%):
 - Gen Z mua online nhiều hơn → Bán lẻ offline khó khăn
 - Delivery thay vì ăn tại chỗ → F&B mặt bằng đắt gấp khó
- Cạnh tranh gay gắt (25%):
 - Ecommerce (Shopee, Lazada) phát triển
 - Chuỗi lớn mở rộng → SME độc lập khó cạnh tranh
- Kinh tế vĩ mô (10%):
 - Chi phí nguyên liệu, nhân công tăng
 - Lãi suất tăng → Gánh nặng nợ

Nguyên nhân nội tại DN (30%):

- Quản trị yếu (15%): Không kiểm soát dòng tiền, chi tiêu tùy tiện
- Mở rộng quá nhanh (10%): Vay nhiều để expand, không có kế hoạch
- Thiếu chuyên môn (5%): Không biết marketing, quản lý tồn kho

Nguyên nhân thẩm định yếu (VietinBank):

- 45% hồ sơ thiếu sót thẩm định TSDB đầy đủ
- Không đánh giá dòng tiền tương lai, chỉ nhìn quá khứ
- Thiếu Credit Scoring tự động → Thẩm định thủ công, chủ quan

4.3. Chi tiết 8 KHDN khó khăn (180 tỷ dư nợ)

Stt	Ngành	Dư nợ (tỷ)	Nợ nhóm	Tình trạng	Đề xuất
1	BDS	42	2	Dự án chậm tiến độ, thiếu thanh khoản	Theo dõi chặt, cân nhắc tái cấu trúc
2	Xây dựng	28	2	Thiếu dự án mới, dòng tiền yếu	Theo dõi chặt
3	BDS	25	3	Dự án dở dang, khó bán	Cân nhắc thoái vốn
4	Sản xuất	22	2	Đơn hàng giảm, tồn kho cao	Hỗ trợ tái cấu trúc
5	Thương mại	20	2	Mất khách hàng lớn	Theo dõi chặt
6	Xây dựng	18	3	Tranh chấp pháp lý	Cân nhắc thoái vốn
7	BDS	15	2	Giá BĐS giảm, khó thanh khoản	Theo dõi chặt
8	Sản xuất	10	2	Chi phí tăng, margin giảm	Hỗ trợ tái cấu trúc

Tổng: 180 tỷ

Risk: Nếu 4 DN có nợ nhóm 3 (58 tỷ) trở thành nợ xấu → NPL tăng từ 2.4% lên 3.0%

PHẦN 5: CUSTOMER INSIGHTS & HÀNH VI

5.1. Kết quả khảo sát NPS (Net Promoter Score)

Phương pháp:

- Khảo sát 2,500 khách hàng (VTB + đối thủ)
- Câu hỏi: "Bạn có khả năng giới thiệu VietinBank cho người khác không?" (0-10 điểm)
- Promoters (9-10), Passives (7-8), Detractors (0-6)
- $NPS = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$

Kết quả VietinBank:

Phân khúc	Promoters	Passives	Detractors	NPS
DN Lớn	22%	48%	30%	-8
SME	18%	42%	40%	-22
KHCN Cao cấp	28%	45%	27%	+1
KHCN Bán lẻ	15%	38%	47%	-32
TB Chi nhánh	20%	43%	37%	-17

So sánh với đối thủ:

- Techcombank: NPS +58
- VPBank: NPS +52
- MB: NPS +49

- VietinBank: NPS **-17** (con số trong khảo sát này khác với +32 trong Executive Brief vì đây là khảo sát độc lập)

Lý do Detractors (VietinBank):

Lý do	% Detractors
Quy trình chậm	42%
App kém	35%
Nhân viên không giải quyết được vấn đề	28%
Lãi suất không cạnh tranh	25%
Phí cao	18%
Không có sản phẩm mình cần	15%

5.2. Customer Journey - Điểm chạm và Drop-off

Giai đoạn 1: Awareness (Nhận biết)

- % KH biết đến VietinBank: 78%
- Kênh nhận biết:
 - Word of mouth: 35%
 - Quảng cáo: 28%
 - Đi ngang qua chi nhánh: 22%
 - Mạng xã hội: 15%
- **Drop-off:** 22% không biết VTB

Giai đoạn 2: Consideration (Cân nhắc)

- % KH nhận biết → Cân nhắc: 45%
- Thời gian cân nhắc TB: 12 ngày
- Số ngân hàng so sánh TB: 3.2
- Tiêu chí quyết định:
 - Lãi suất: 48%
 - Uy tín thương hiệu: 38%
 - Quy trình nhanh: 32%
 - App tốt: 28%
 - Nhân viên tư vấn: 22%
- **Drop-off:** 55% cân nhắc → không chọn VTB (chọn đối thủ)

Giai đoạn 3: Conversion (Chuyển đổi)

- % Cân nhắc → Conversion: 28%
- Thời gian từ quyết định → Mở tài khoản: 5 ngày (KHCBN), 15 ngày (KHCBN)

- **Drop-off:** 72% rời bỏ trong giai đoạn này

Giai đoạn 4: Usage (Sử dụng)

- % Active users (dùng ít nhất 1 lần/tháng): 68%
- Tần suất giao dịch TB:
 - KHCN: 8.5 lần/tháng
 - KHDN: 15.2 lần/tháng
- Kênh ưa thích:
 - App: 52%
 - Chi nhánh: 32%
 - Internet Banking: 16%
- **Satisfaction:** 62% hài lòng

Giai đoạn 5: Loyalty (Trung thành)

- % KH trung thành (dùng >2 năm, không định rời bỏ): 18%
- Thời gian quan hệ TB: 3.8 năm
- Churn rate (rời bỏ): 12%/năm
- **Drop-off:** 82% không trung thành

Tổng kết:

- Từ 100 người biết VTB → 78 cân nhắc → 22 chuyển đổi → 15 dùng thường xuyên → 3 trung thành
- **Conversion rate tổng:** 3%
- **So sánh Techcombank:** 8-10%

5.3. Exit Interview - Lý do rời bỏ chi tiết

Sample: 500 KH rời bỏ VietinBank trong 2025

KHDN (180 mẫu):

Lý do	%	Chi tiết
Quy trình phê duyệt chậm	38%	"Chờ 12 ngày, sang Techcombank 5 ngày là có tiền"
RM không chuyên nghiệp	32%	"Không hiểu ngành của tôi, chỉ hỏi TSDB"
Lãi suất không cạnh tranh	28%	"VPBank thấp hơn 0.5%/năm"
Thiếu sản phẩm cần thiết	22%	"Không có Cash Management, Supply Chain Finance"

KHCN (320 mẫu):

Lý do	%	Chi tiết
App kém	42%	"Giao diện lỗi thời, thiếu tính năng, MB/Techcombank tốt hơn nhiều"
Lãi suất tiết kiệm thấp	35%	"VPBank cao hơn 0.3-0.5%/năm"
Nhân viên không giải quyết được	28%	"Hỏi gì cũng không biết, phải chờ hỏi sếp"
Không có sản phẩm đầu tư	22%	"Muốn mua bảo hiểm, chứng khoán nhưng VTB không có"
Phí cao	18%	"Phí chuyển khoản, rút tiền cao hơn đối thủ"

5.4. Deep Dive - Insights theo thế hệ

Gen Z (18-27 tuổi) - 3,486 KH

Hành vi:

- 95% dùng app, không bao giờ đến chi nhánh
- Tần suất giao dịch: 12 lần/tháng
- Trung bình dùng 2.8 apps ngân hàng cùng lúc
- Thích: Giao diện đẹp, gamification, cashback
- Không thích: Quy trình phức tạp, nhiều giấy tờ

VietinBank iPay - Đánh giá từ Gen Z:

- "App giống của bác, chứ không phải của mình" - 65%
- "Thiếu tính năng BNPL, tích lũy điểm, mini game" - 58%
- "Không tích hợp với Shopee, Lazada" - 72%
- "Giao diện xấu, khó dùng" - 68%

Mong muốn:

- BNPL: 68%
- Tích hợp ecommerce: 72%
- Gamification (tích điểm, challenges): 55%
- Vay online nhanh, ít giấy tờ: 62%

Millennials (28-40 tuổi) - 5,229 KH

Hành vi:

- 88% dùng app làm kênh chính
- Tần suất giao dịch: 15 lần/tháng
- Có gia đình, quan tâm tiết kiệm, đầu tư dài hạn
- Thích: Tiện lợi, nhanh, tư vấn chuyên nghiệp
- Không thích: Chờ đợi, quy trình rườm rà

Mong muốn:

- Tư vấn đầu tư cá nhân hóa: 65%
- Quản lý chi tiêu gia đình trên app: 58%
- Bảo hiểm cho gia đình: 52%
- Vay mua nhà ưu đãi: 48%
- Tiết kiệm linh hoạt cho con: 45%

Gen X (41-55 tuổi) - 2,739 KH**Hành vi:**

- 65% dùng app, 35% vẫn đến quầy
- Tần suất giao dịch: 8 lần/tháng
- Quan tâm an toàn, uy tín
- Thích: Ổn định, nhân viên tư vấn tốt
- Không thích: App quá phức tạp

Mong muốn:

- Tư vấn nghỉ hưu: 45%
- Bảo hiểm sức khỏe: 52%
- Tiết kiệm dài hạn an toàn: 68%
- Nhân viên tư vấn chuyên nghiệp: 62%

Boomers (>55 tuổi) - 996 KH**Hành vi:**

- 35% dùng app, 65% đến quầy
- Tần suất giao dịch: 4 lần/tháng
- Quan tâm an toàn tuyệt đối
- Thích: Gặp trực tiếp, giấy tờ rõ ràng
- Không thích: Công nghệ phức tạp

Mong muốn:

- Tiết kiệm an toàn: 82%
- Nhân viên nhiệt tình, kiên nhẫn: 75%
- App đơn giản, chữ to: 45%

PHẦN 6: BENCHMARKING CHI TIẾT VỚI ĐỐI THỦ**6.1. So sánh toàn diện**

Chỉ số	VietinBank	Techcombank	VPBank	MB	ACB	BIDV
TÀI CHÍNH						
Tăng trưởng dư nợ	5.6%	15.2%	18.5%	16.8%	14.2%	8.5%
NPL	2.4%	1.2%	1.6%	1.4%	1.5%	1.9%
ROE	14.8%	22.4%	18.6%	19.2%	17.8%	13.5%
ROA	1.2%	2.1%	1.7%	1.8%	1.6%	1.1%
CIR	52.8%	38.2%	42.5%	41.8%	44.2%	48.5%
NIM	3.2%	4.2%	3.8%	3.6%	3.5%	3.3%
KHÁCH HÀNG						
NPS	32	58	52	49	51	38
Khách hàng mới	-18.2%	+22.5%	+28.2%	+32.5%	+18.8%	-8.5%
Cross-sell KHDN	28%	45%	38%	35%	32%	25%
Cross-sell KHCN	15%	32%	24%	28%	22%	12%
VẬN HÀNH						
Thời gian phê duyệt	12 ngày	5 ngày	7 ngày	6 ngày	7 ngày	10 ngày
Giao dịch số	68%	85%	78%	82%	75%	62%
App hài lòng	62%	78%	74%	76%	72%	58%
Phản hồi digital	18h	2-4h	4-6h	3-5h	5-7h	12-16h

6.2. Phân tích App Banking

Khảo sát 1,500 users về App Banking (2025)

Giao diện & UX:

Ngân hàng	Đánh giá giao diện	Dễ sử dụng	Navigation
Techcombank	4.5/5	4.6/5	4.5/5
MB	4.3/5	4.4/5	4.3/5
VPBank	4.2/5	4.3/5	4.2/5
ACB	4.1/5	4.2/5	4.0/5
VietinBank	3.2/5	3.1/5	3.0/5
BIDV	3.0/5	3.0/5	2.9/5

Tính năng:

Tính năng	Techcombank	MB	VPBank	VietinBank
Chuyển tiền nội bộ	✓	✓	✓	✓
Chuyển khoản liên ngân hàng	✓	✓	✓	✓
Thanh toán hóa đơn	✓	✓	✓	✓
Mở tài khoản online	✓	✓	✓	X
eKYC	✓	✓	✓	X
Vay online	✓ (<100tr)	✓ (<50tr)	✓ (<80tr)	X
BNPL	✓	✓	✓	X
Tích hợp ecommerce	✓	✓	✓	X

Tính năng	Techcombank	MB	VPBank	VietinBank
Quản lý chi tiêu	✓	✓	✓	X
Mục tiêu tiết kiệm	✓	✓	X	X
Chatbot AI	✓	✓	X	X
Biometric login	✓	✓	✓	✓

VietinBank thiếu 8/12 tính năng "must-have"

Tốc độ & Hiệu suất:

Ngân hàng	Thời gian mở app	Thời gian giao dịch	Downtime/tháng
Techcombank	1.2s	3.5s	0.5h
MB	1.5s	4.2s	1.2h
VPBank	1.8s	4.8s	1.5h
VietinBank	3.2s	7.5s	3.5h

PHẦN 7: PHÂN TÍCH DỰ ÁN CÔNG NGHỆ

7.1. Dự án 1: Nâng cấp App VietinBank iPay

Status: ĐÃ PHÊ DUYỆT (12 tỷ từ TSC) Timeline: <ul style="list-style-type: none"> - Q1/2026: Thiết kế UX/UI mới - Q2/2026: Development & Testing - Q3/2026: Pilot tại CN Đông Sài Gòn - Q4/2026: Roll-out toàn hệ thống 	
Tính năng mới: <ol style="list-style-type: none"> 1. Giao diện hiện đại, thân thiện 2. eKYC - Mở tài khoản online 3. Vay tiêu dùng online <100 triệu 4. AI Chatbot hỗ trợ 24/7 5. Tích hợp Shopee, Lazada, Grab 6. Quản lý chi tiêu cá nhân 7. Mục tiêu tiết kiệm 8. BNPL (Buy Now Pay Later) 	Lợi ích dự kiến: <ul style="list-style-type: none"> • Tăng tỷ lệ giao dịch số: 68% → 80% (+12%) • Tăng Active users: 8,920 → 12,000 (+35%) • Cải thiện NPS: 32 → 40 (+8 điểm) • Giảm giao dịch quây: 32% → 20% (-12%) • Tiết kiệm chi phí vận hành: 10-12 tỷ/năm
Rủi ro: <ul style="list-style-type: none"> • Phụ thuộc TSC, có thể delay • Cần đào tạo 100% nhân viên (chi phí 2-3 tỷ) • Change management: KH quen app cũ có thể kháng cự 	ROI ước tính: <ul style="list-style-type: none"> • Chi phí: 12 tỷ (từ TSC) + 3 tỷ (training) = 15 tỷ • Lợi ích: Tiết kiệm 10-12 tỷ/năm + Tăng doanh số 15-20 tỷ/năm • ROI: (25-32 tỷ - 15 tỷ) / 15 tỷ = 0.7-1.1x năm đầu, 1.7-2.1x từ năm thứ 2

7.2. Dự án 2: CRM 360°

<p>Status: CẦN PHÊ DUYỆT (8 tỷ)</p> <p>Vendor: Salesforce hoặc Microsoft Dynamics</p> <p>Timeline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Q3/2026: Lựa chọn vendor, kick-off • Q3-Q4/2026: Implementation (6 tháng) • Q1/2027: Go-live 	
<p>Chức năng chính:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Customer Data Platform: <ul style="list-style-type: none"> - Tích hợp tất cả touchpoints (chi nhánh, app, web, call center) - 360° view về mỗi khách hàng 2. Analytics & Insights: <ul style="list-style-type: none"> - Phân tích hành vi, RFM segmentation - Dự đoán nhu cầu (Next Best Offer) - Churn prediction 3. Marketing Automation: <ul style="list-style-type: none"> - Email/SMS campaigns tự động - Personalization - A/B testing 4. Sales Support: <ul style="list-style-type: none"> - Lead management - Opportunity tracking - Quote & proposal automation 5. Service Management: <ul style="list-style-type: none"> - Case management - Khiếu nại tracking - SLA monitoring 	<p>Lợi ích dự kiến:</p> <p>Tăng doanh số:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cross-selling tăng 15-20%: <ul style="list-style-type: none"> - KHDN: 28% → 35% = +7% × 1,427 KH × 25 triệu/KH = +25 tỷ thu phí/năm - KHCN: 15% → 20% = +5% × 13,342 KH × 2 triệu/KH = +13 tỷ thu phí/năm - Tổng: +38 tỷ/năm <p>Cải thiện hiệu quả:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Giảm thời gian phục vụ KH 30%: Tiết kiệm 8-10 tỷ chi phí nhân sự • Giảm churn 20%: Giữ được 1,200 KH/năm × 15 triệu doanh thu TB/KH = +18 tỷ • Marketing ROI tăng từ 1.2x → 2.5x: +15-20 tỷ <p>Tổng lợi ích: 79-86 tỷ/năm</p>
<p>Chi phí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • License: 8 tỷ (năm đầu) • Maintenance: 1.5 tỷ/năm (từ năm 2) • Training: 2 tỷ (một lần) • Change management: 1 tỷ • Tổng: 12 tỷ năm đầu, 1.5 tỷ/năm sau đó 	<p>ROI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Năm 1: (40 tỷ - 12 tỷ) / 12 tỷ = 2.3x (lợi ích chỉ 50% vì chưa full year) • Năm 2+: (80 tỷ - 1.5 tỷ) / 1.5 tỷ = 52x
<p>Rủi ro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cần dữ liệu sạch: Hiện tại data chất lượng ~60%. Cần data cleaning 3-6 tháng • Tích hợp T24 phức tạp: Có thể mất 2-3 tháng • Adoption: Nếu nhân viên không dùng → Thất bại → Cần change management mạnh • Timeline: 6-8 tháng, có thể kéo dài thành 10-12 tháng 	<p>Success factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executive sponsorship (GD cam kết) • Training đầy đủ (100% nhân viên) • Data quality (đầu tư cleaning) • Change management (communication, incentives)

7.3. Dự án 3: Credit Scoring Tự động

<p>Status: CẦN PHÊ DUYỆT (5 tỷ)</p> <p>Công nghệ: AI/Machine Learning</p> <p>Phạm vi:</p> <ul style="list-style-type: none">• Áp dụng cho khoản vay <500 triệu (SME + KHCN)• Khoản >500 triệu vẫn cần thẩm định thủ công <p>Timeline:</p> <ul style="list-style-type: none">• Q4/2026: Data preparation & Model training (3 tháng)• Q1/2027: Pilot (2 tháng)• Q2/2027: Full deployment	
<p>Cách hoạt động:</p> <p>1. Data Sources:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lịch sử tín dụng tại VTB (3-5 năm)- CIC (Credit Information Center)- Báo cáo tài chính DN- Giao dịch tài khoản (cash flow)- Dữ liệu bên ngoài (nếu có: social data, ecommerce data) <p>2. Model:</p> <ul style="list-style-type: none">- Algorithm: Gradient Boosting, Random Forest, Neural Network- Training trên 10,000+ hồ sơ lịch sử- Biến số: 100-200 features- Output: Credit score 300-900 điểm + Xác suất vỡ nợ <p>3. Decision Rules:</p> <ul style="list-style-type: none">- Score >700: Tự động phê duyệt- Score 600-700: Cần thẩm định thủ công nhẹ- Score <600: Từ chối hoặc thẩm định sâu- SLA monitoring	<p>Lợi ích dự kiến:</p> <p>Tốc độ:</p> <ul style="list-style-type: none">• Phê duyệt từ 12 ngày → 2-3 ngày (khoản <500 triệu)• 80% hồ sơ có thể quyết định ngay lập tức• Tăng trải nghiệm KH, cạnh tranh với Techcombank (5 ngày) <p>Giảm NPL:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dự đoán chính xác hơn thẩm định thủ công: Accuracy: 82-85% (vs 70-75% thủ công)• Ước tính giảm NPL: 0.3-0.5%<ul style="list-style-type: none">- Từ 2.4% → 1.9-2.1%- Tiết kiệm chi phí dự phòng: 20-30 tỷ/năm <p>Tăng năng suất:</p> <ul style="list-style-type: none">• Đội ngũ thẩm định: 8 người hiện tại• Nếu có Credit Scoring:<ul style="list-style-type: none">- 80% hồ sơ tự động → Giảm workload 80%- 8 người có thể xử lý 5x khối lượng- Không cần tuyển thêm khi scale
<p>Chi phí:</p> <ul style="list-style-type: none">• Development: 3.5 tỷ (vendor + customization)• Data preparation: 0.8 tỷ• Training & Testing: 0.7 tỷ• Tổng: 5 tỷ năm đầu• Maintenance: 0.5 tỷ/năm	<p>ROI</p> <ul style="list-style-type: none">• Lợi ích:<ul style="list-style-type: none">- Giảm chi phí dự phòng: 25 tỷ/năm- Tăng doanh số (phê duyệt nhanh → nhiều KH hơn): 15-20 tỷ/năm- Tiết kiệm nhân sự: 5 tỷ/năm- Tổng: 45-50 tỷ/năm• Chi phí: 5 tỷ năm đầu, 0.5 tỷ/năm sau

	<ul style="list-style-type: none"> ROI: $(45-50 \text{ tỷ} - 5 \text{ tỷ}) / 5 \text{ tỷ} = 8-9\text{x}$ năm đầu
Rủi ro: <ul style="list-style-type: none"> Model có thể sai trong 6-12 tháng đầu: <ul style="list-style-type: none"> Cần monitor chặt, adjust liên tục Pilot kỹ trước khi full deployment Training data: <ul style="list-style-type: none"> Cần ít nhất 3 năm lịch sử Data phải clean (hiện 60% quality) Bias: <ul style="list-style-type: none"> Model có thể bias theo ngành, khu vực Cần diversity in training data Quy định: <ul style="list-style-type: none"> NHNN có thể yêu cầu giải trình Cần có manual override option 	Success factors: <ul style="list-style-type: none"> Data quality (>80%) Pilot kỹ (2-3 tháng) Continuous monitoring Human in the loop (override khi cần)

PHẦN 8: DỮ LIỆU NHÂN SỰ & VẬN HÀNH

8.1. Cơ cấu nhân sự chi nhánh

Tổng số: 245 nhân viên

Bộ phận	Số lượng	%	Ghi chú
Ban Giám đốc	5	2%	GD + 2 PGD + 2 TP
KHDN	82	33%	
- RM DN Lớn	12	5%	TB 12 KH/RM
- RM SME	18	7%	TB 71 KH/RM
- Hỗ trợ KHDN	52	21%	Thẩm định, admin
KHCN	95	39%	
- Giao dịch viên	68	28%	TB 196 KH/GDV
- Chăm sóc KH	15	6%	Call center, xử lý khiếu nại
- Hỗ trợ KHCN	12	5%	Admin, ops
Rủi ro & Tuân thủ	15	6%	
- Thẩm định tín dụng	8	3%	TB 178 KHDN/người
- Giám sát & Thu hồi nợ	4	2%	
- Tuân thủ	3	1%	
Vận hành & Dịch vụ	22	9%	
- Vận hành	12	5%	
- IT/Digital	6	2%	
- Hỗ trợ	4	2%	
Hỗ trợ (HR, Tài chính, Admin)	26	11%	

8.2. Năng lực & Đào tạo

Đào tạo 2025:

- Tổng ngân sách: 14.25 tỷ (5% tổng ngân sách)

- Chi phí TB/nhân viên: 58 triệu/năm
- Số ngày đào tạo TB: 8 ngày/năm/người

Phân bổ đào tạo:

Nội dung	% Ngân sách	Hiệu quả
Sản phẩm & Dịch vụ	35%	Trung bình
Kỹ năng bán hàng	25%	Tốt
Tuân thủ & Quy trình	20%	Cần thiết
Công nghệ & Digital	12%	Chưa đủ
Leadership & Soft skills	8%	Tốt

Gap phân tích:

RM KHDN:

- 62% chưa qua đào tạo tư vấn tài chính doanh nghiệp chuyên sâu
- 48% không hiểu rõ ngành KH phụ trách
- 35% chưa biết cross-sell hiệu quả

GDV KHCN:

- 65% không biết bán sản phẩm đầu tư, bảo hiểm
- 58% không biết hướng dẫn KH dùng dịch vụ số
- 42% kỹ năng giao tiếp, xử lý khiếu nại yếu

Đề xuất nâng cao:

- Tăng ngân sách đào tạo lên 7-8% (20-23 tỷ)
- Focus vào:
 - RM: Industry knowledge, advisory skills
 - GDV: Product knowledge, digital literacy, soft skills
 - Tất cả: Customer-centric mindset

8.3. Turnover & Retention

Turnover rate:

- Tổng: 12%/năm (TB ngành 10%)
- Nhân viên giỏi (top 20%): 18%/năm (rất cao)
- Nhân viên TB: 10%/năm
- Nhân viên yếu: 15%/năm

Lý do nghỉ việc (Exit interview 29 người):

Lý do	%
Lương thấp hơn đối thủ	38%

Lý do	%
Thiếu cơ hội phát triển	32%
Công việc nhàm chán, không thách thức	24%
Văn hóa công ty	18%
Stress, áp lực KPI	15%

Chi phí turnover:

- Chi phí thay thế 1 RM: ~120 triệu (tuyển + training)
- Chi phí thay thế 1 GDV: ~60 triệu
- Tổng chi phí turnover 2025: ~1.8 tỷ

Đề xuất:

- Tăng đào tạo để giữ chân (career development)
- Review lương so với thị trường
- Tạo career path rõ ràng

8.4. Dữ liệu vận hành chi nhánh

Giao dịch:

- Tổng số giao dịch/tháng: 125,000
- Phân bổ:
 - Qua quầy: 40,000 (32%)
 - App/Digital: 85,000 (68%)

Chi phí giao dịch:

- Quầy: 45,000 VND/giao dịch (Nhân sự, văn phòng, giấy tờ, etc.)
- Digital: 3,000 VND/giao dịch (Chi phí hệ thống, bandwidth)

Tiết kiệm tiềm năng:

- Nếu chuyển 12% giao dịch từ quầy → digital:

$15,000 \text{ giao dịch/tháng} \times (45k - 3k) = 630 \text{ triệu/tháng} = 7.6 \text{ tỷ/năm}$

Thời gian chờ:

- TB: 18 phút
- Giờ cao điểm (8-10h, 16-18h): 25 phút
- Giờ thấp điểm: 8 phút
- Mục tiêu: <10 phút

Khiếu nại:

- Tổng: 145 khiếu nại/năm
- Tăng 28% so với 2024 (113)

- Thời gian xử lý TB: 5.2 ngày
- Mục tiêu: <3 ngày
- % Giải quyết thỏa đáng: 72% (mục tiêu >90%)