

# Ảnh hưởng của hoạt động bán chéo đến hình ảnh thương hiệu ngân hàng

NGUYỄN THỊ THƯ\*

## Tóm tắt

*Bài viết trình bày kết quả nghiên cứu về hoạt động bán chéo của các ngân hàng và ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu của họ. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, hoạt động bán chéo cũng góp phần tạo ra sự không hài lòng của một bộ phận khách hàng, ảnh hưởng xấu đến hình ảnh của ngân hàng và là một trong những yếu tố làm giảm sức cạnh tranh. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp đối với các ngân hàng nhằm hạn chế sự rủi ro trong hoạt động bán chéo, từ đó giúp cải thiện hình ảnh và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng.*

**Từ khóa:** bán chéo, hài lòng, lòng trung thành, hình ảnh thương hiệu ngân hàng

## Summary

*This paper clarifies the situation of cross-selling in banks and its influence on their brand image. Also, it indicates that cross-selling triggers dissatisfaction of a number of customers, negatively affects banks' image and reduces competition. From research results, the author proposes some solutions for banks to limit the risks in cross-selling, thereby improving their image and competitiveness.*

**Keywords:** cross-selling, satisfaction, loyalty, bank brand image

## GIỚI THIỆU

Trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt hiện nay, các ngân hàng luôn tìm kiếm các giải pháp giúp họ đạt được các mục tiêu kinh doanh và tạo vị thế cạnh tranh trên thị trường. Bên cạnh các hoạt động, như: đào tạo nhân viên, cải tiến sản phẩm, xây dựng hình ảnh, truyền thông tích hợp... Các nhân viên ngân hàng còn sử dụng các kỹ thuật bán hàng hiện đại như bán chéo và bán tăng cường để tối đa hóa lợi nhuận từ một khách hàng. Trước kia, nhiều ngân hàng tập trung vào việc tìm kiếm các khách hàng mới, nhưng hiện nay các ngân hàng đều thấy rằng, việc quan trọng là phải giữ được khách hàng hiện tại và làm phong phú thêm các sản phẩm mới của họ. Mục đích của hoạt động bán chéo này không chỉ là cung cấp một mối quan hệ bền chặt sẽ ràng buộc khách hàng với ngân hàng, mà còn để tối đa hóa lợi nhuận. Tuy nhiên, hoạt động bán chéo cũng tiềm ẩn các rủi ro. Một trong số đó là các ngân hàng có thể đánh mất hình ảnh đẹp trong mắt khách hàng, khiến khách hàng có ấn tượng xấu với ngân hàng. Vì vậy, việc nghiên cứu ảnh

hưởng của hoạt động bán chéo đến hình ảnh thương hiệu ngân hàng giúp cải thiện hình ảnh và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

#### Khái niệm bán chéo

Bán chéo (Cross - Selling) là một khái niệm ngày càng trở nên quen thuộc trong kinh doanh nói chung và lĩnh vực tài chính ngân hàng nói riêng. Trong thời gian gần đây, bán chéo được biết đến rộng rãi như một chiến lược hàng đầu mà các ngân hàng đang thực hiện. Ngân hàng nào quan tâm đến doanh số, lợi nhuận, tính hiệu quả và trải nghiệm khách hàng thì việc áp dụng thường xuyên kỹ năng bán chéo trở thành yêu cầu có tính bắt buộc đối với mọi vị trí.

Dựa vào bán chéo, các ngân hàng có thể dự đoán, giới thiệu thêm và đáp ứng tất cả các nhu cầu tài chính, từ giao dịch, chuyển tiền hàng ngày đến vay vốn, đầu tư, tiết kiệm... nhằm khai thác tối đa tiềm năng khách hàng hiện tại. Các ngân hàng tạo ra danh mục sản phẩm bằng cách kết hợp nhiều sản phẩm thống nhất phục vụ cùng lúc nhiều nhu cầu của khách hàng. Bằng các kỹ năng bán hàng khéo léo, ngân hàng khai thác những nhu cầu hiện tại và tương lai khiến khách hàng cảm thấy hài lòng để rồi “rút hầu bao” mua thêm một

\* ThS., Học viện Ngân hàng

Ngày nhận bài: 21/5/2022; Ngày phản biện: 10/6/2022; Ngày duyệt đăng: 20/6/2022

hoặc nhiều sản phẩm có liên quan đến những sản phẩm dịch vụ đã mua hoặc dự tính mua.

#### **Lợi ích của bán chéo đối với ngân hàng**

Đối với ngân hàng, có thể khẳng định bán chéo là động lực chính để phát triển quy mô thị trường, khách hàng, doanh số và lợi nhuận vì:

- Bán chéo giúp ngân hàng tiết kiệm chi phí: Các phân tích đã chỉ ra rằng, bán sản phẩm dịch vụ cho một khách hàng hiện hữu có chi phí chỉ bằng 1/5 so với khách hàng mới. Nguyên nhân là khi tìm kiếm khách hàng mới, ngân hàng có thể sẽ gặp phải nhóm các khách hàng không tạo ra lợi nhuận ngay lập tức - những khách hàng tiềm năng, phải mất một khoảng thời gian mới có thể tạo ra lợi nhuận hợp lý. Thay vì tốn kém thời gian, chi phí tìm kiếm khách hàng mới, bán chéo giúp các ngân hàng tận dụng được nguồn dữ liệu và thông tin về những khách hàng hiện tại cũng như mối quan hệ sẵn có.

- Tăng mức độ gắn bó: Khách hàng càng sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, họ càng ít chuyển sang ngân hàng khác. Ngoài ra, khách hàng thân thiết còn được coi như một kênh truyền thông hiệu quả, một nguồn giới thiệu đáng tin cậy, giúp các ngân hàng mở rộng thị trường khách hàng.

- Ngăn ngừa khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng đối thủ: Khi khách hàng đã hài lòng với ngân hàng và các nhu cầu của họ đã được đáp ứng đầy đủ, thì khi đó khách hàng sẽ còn ít lý do để tìm kiếm các chọn lựa thay thế.

- Giúp ngân hàng tạo khác biệt và xác định lợi thế cạnh tranh so với đối thủ: Bán chéo chính là một hình thức làm khác biệt hóa dịch vụ khách hàng, tạo đẳng cấp vượt trội so với đối thủ trên thị trường...

#### **Lợi ích của bán chéo đối với khách hàng**

Đối với các khách hàng thì lợi ích của bán chéo thể hiện ở các khía cạnh sau: Tiết kiệm thời gian; Tiết kiệm chi phí (sử dụng nhiều sản phẩm thường được giảm phí, giảm lãi); Nhiều lựa chọn sản phẩm dịch vụ phong phú và đa dạng; Tăng mức độ hài lòng với ngân hàng, thêm gắn bó và trở nên trung thành hơn với ngân hàng.

#### **Lợi ích của bán chéo đối với cán bộ nhân viên ngân hàng**

Bán chéo hiện nay đang là một chiến lược ưu tiên tại các ngân hàng vậy nên mỗi cán bộ nhân viên ngân hàng đều cần biết, hiểu về kỹ thuật bán hàng hiện đại này. Đây là hoạt động đem lại nguồn thu lớn cho ngân hàng, để đạt được mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận các ngân hàng thường đặt ra chỉ tiêu cho từng cán bộ nhân viên và khi họ hoàn thành KPI, họ sẽ nhận được hoa hồng từ hoạt động bán chéo. Điều này góp phần xây dựng tác phong làm việc nhằm đạt được mục tiêu doanh số, vừa khuyến khích, thúc đẩy tinh thần làm việc của mỗi cán bộ nhân viên trong ngân hàng.

#### **Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu này được thực hiện vào tháng 04/2022 bằng khảo sát trực tuyến đối với 350 người bao gồm khách hàng cũ hoặc khách hàng hiện tại của ít nhất

một ngân hàng. Để có được thông tin một cách chính xác và đáng tin cậy về tác động của việc bán chéo và bán tăng cường đối với nhận thức về ngân hàng của khách hàng, các định nghĩa ngắn gọn giải thích bản chất hoạt động của cả hai kỹ thuật công nghệ được đưa vào bảng câu hỏi.

Ngoài ra, để xác minh tính đúng đắn của bảng câu hỏi, tác giả đã sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy của các bảng câu hỏi đã sử dụng, đặc biệt là tính nhất quán cuối cùng của công cụ.

Cuộc khảo sát được thực hiện trên các khách hàng của ngân hàng, với mục đích là để đánh giá xem liệu việc sử dụng bán chéo và bán tăng cường có ảnh hưởng đến nhận thức của ngân hàng đối với khách hàng của họ hay không. Với mục đích này, cần phải xác định xem liệu khách hàng có hài lòng với các sản phẩm được mua theo cách hình thức bán chéo và bán tăng cường hay không và nó ảnh hưởng như thế nào hành vi của khách hàng. Việc lấy mẫu nghiên cứu không ngẫu nhiên, tác giả đã lựa chọn và lấy mẫu dựa trên mục đích nghiên cứu.

## **KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

Trong nghiên cứu này, hệ số Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy của các bảng câu hỏi đã sử dụng xấp xỉ 0,76. Điều này có nghĩa là bảng câu hỏi được sử dụng trong nghiên cứu có tính nhất quán và đáng tin cậy cao. Tất cả những người được hỏi đều cho biết rằng, họ đã hoặc đang là khách hàng của ngân hàng và nằm trong độ tuổi từ 18 đến 60.

Kết quả của cuộc khảo sát cho thấy một xu hướng nhất định liên quan đến nhận thức về bán chéo trong các ngân hàng, giúp các ngân hàng biết được những gì khách hàng nghĩ về họ (Bảng).

Số liệu ở Bảng cho thấy, đối với những khách hàng đã mua sản phẩm theo hình thức bán chéo, vẫn có đến 40% khách hàng đánh giá là họ không hài lòng với việc bán chéo của ngân hàng. Lý do chủ yếu là họ thấy rằng, sản phẩm bán chéo có lãi suất/phí không hấp dẫn (45,8%) và họ cũng cho rằng, sản phẩm bán chéo là không cần thiết với họ (27,1%). Điều này cho thấy, ngân hàng chưa có chính sách giá hợp lý cho sản phẩm bán chéo. Bên cạnh đó, nhân viên thực hiện hoạt động bán chéo vẫn chưa nắm bắt được

**BẢNG: CÂU TRẢ LỜI CỦA KHÁCH HÀNG VỀ BÁN CHÉO**

Câu hỏi	Trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)	N
Anh/chị đã bao giờ nghe đến từ “bán chéo” chưa?	Có	185	52,9	350
	Không	165	47,1	
Anh/chị có biết đến cách thức bán chéo không	Có	168	48,0	350
	Không	182	52,0	
Anh/chị đã được giới thiệu sản phẩm dịch vụ theo cách bán chéo chưa?	Có	152	43,4	350
	Không	198	56,6	
Anh/chị đã bao giờ sử dụng/mua sản phẩm được bán chéo chưa?	Có	120	34,3	350
	Không	230	65,7	
Anh/chị có hài lòng với sản phẩm được bán chéo không	Có	72	60,0	120
	Không	48	40,0	
Nếu anh/chị không hài lòng, tại sao?	Lãi suất/phí không hấp dẫn	22	45,8	48
	Sản phẩm khác với những gì được giới thiệu	6	12,5	
	Sản phẩm không cần thiết	13	27,1	
	Sản phẩm hóa ra là đắt	7	14,6	
Việc sử dụng hình thức bán chéo có tác động tích cực hay tiêu cực đến nhận thức của anh/chị về ngân hàng thực hiện bán chéo?	Tích cực	62	51,7	120
	Tiêu cực	27	22,5	
	Không thay đổi	31	25,8	
Việc sử dụng hình thức bán chéo đã bao giờ khiến anh/chị rời bỏ ngân hàng đó chưa?	Có	33	27,5	120
	Không	87	72,5	
Anh/chị có cho rằng bán chéo có thể ảnh hưởng xấu đến quyền lợi của khách hàng không?	Có	42	35,0	120
	Không	78	65,0	

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

nhu cầu và mong muốn của khách hàng, nên tư vấn bán chéo cho họ những sản phẩm dịch vụ không phù hợp.

Lý do tiếp theo khiến khách hàng không hài lòng với việc bán chéo tại ngân hàng đó là họ thấy sản phẩm dịch vụ mà họ mua theo hình thức bán chéo khác với những gì được nhân viên ngân hàng giới thiệu (12,5%). Nguyên nhân có thể là do các sản phẩm dịch vụ đó không có các ưu đãi như đã nói, hoặc các nhân viên chưa tư vấn hết các khoản phí bị ẩn hoặc các điều kiện đi kèm. Đây là một tin tức tiêu cực, đặc biệt là lý do khiến khách hàng không hài lòng được mô tả có thể là kết quả của việc bán hàng thiếu kiến thức và kỹ năng hoặc hành vi phi đạo đức của nhân viên, cố tình nói không đúng hoặc giấu những thông tin bất lợi cho khách hàng.

Ngoài ra, có 14,6% khách hàng không hài lòng về sản phẩm mua theo hình thức bán chéo, vì họ cho rằng sản phẩm hóa ra là đắt. Mặc dù khi mua sản phẩm bán chéo, họ được mua với mức giá hấp dẫn hơn so với việc mua riêng lẻ từng sản phẩm, nhưng nếu khách hàng đánh giá là sản phẩm bán chéo không cần thiết, thì lại khiến khách hàng không hài lòng với sản phẩm và với ngân hàng.

Tiếp theo, khi được hỏi về tác động của bán chéo đối với nhận thức của khách hàng về ngân hàng, có 51,7% cho rằng, có tác động tích cực; số đánh giá tiêu cực là 22,5%. Điều này cho thấy, việc sử dụng bán chéo có thể không chỉ gây ra sự không hài lòng của khách hàng, ảnh hưởng đến nhận thức tiêu cực về ngân hàng, mà còn khiến khách hàng có thể rời bỏ ngân hàng (27,5%), do họ có đánh giá tiêu cực về ngân hàng bán chéo.

Khi khách hàng không hài lòng với hoạt động bán chéo, họ cũng sẽ cho rằng, bán chéo có ảnh hưởng xấu đến quyền lợi của khách hàng (35% người được hỏi). Từ đó, khách hàng sẽ có những phản ứng bất lợi và tiêu cực với ngân hàng, như: không tiếp tục sử dụng các sản phẩm dịch vụ, chia sẻ những trải nghiệm không hài lòng trong quá trình mua và sử dụng sản phẩm bán chéo với những người xung quanh, hoặc có thể kiện cáo ngân hàng nếu họ cho rằng ngân hàng làm ảnh hưởng đến các lợi ích của họ.

Một số ý kiến của khách hàng cũng cho rằng, ngân hàng bán chéo các sản phẩm không thực sự cần thiết với khách hàng, bên cạnh đó có những sản phẩm bán chéo theo gói thì giá cũng giống như bán riêng lẻ. Điều này đã dẫn đến những nhận định không tốt của khách hàng về hoạt động bán chéo trong ngân hàng. Tuy nhiên cuộc khảo sát cũng cho thấy, nhiều khách hàng cũng đã biết đến bán chéo trong ngân hàng, họ cũng đã mua theo các hình thức này và quá trình sử dụng sản phẩm đem lại trải nghiệm tốt. Từ đó, các khách hàng gắn bó và thân thiết với ngân hàng hơn, sử



dụng nhiều hơn các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, đồng thời giới thiệu về ngân hàng cho những người thân, bạn bè, đồng nghiệp... của họ.

### MỘT SỐ ĐỀ XUẤT ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG BÁN CHÉO CỦA CÁC NGÂN HÀNG

**Một là**, tăng cường tuyển chọn nhân lực, đào tạo kỹ năng bán chéo và kiến thức về sản phẩm dịch vụ cho đội ngũ nhân viên. Việc đào tạo huấn luyện đội ngũ nhân viên nhằm cung cấp kiến thức về các sản phẩm bán chéo của các ngân hàng cũng như quy định và quy chế trong làm việc. Nâng cao kiến thức hiểu biết về khách hàng mục tiêu và sản phẩm cạnh tranh cho các nhân viên đang làm việc cũng như các nhân viên mới trong lực lượng bán chéo các sản phẩm. Điều này sẽ giúp cho tất cả các nhân viên trong lực lượng bán chéo sản phẩm hòa đồng với nhau và thích hợp với văn hóa làm việc của ngân hàng. Điều này cũng giúp lực lượng bán hàng trong hoạt động bán chéo sản phẩm biết được quy trình của việc bán chéo và các cách thức để thành công trong khi tiếp xúc với khách hàng.

**Hai là**, đổi mới, xây dựng danh mục sản phẩm dịch vụ ngân hàng phù hợp. Các ngân hàng phải linh hoạt áp dụng các sản phẩm dịch vụ hiện có của mình để phù hợp với các đối tượng khách hàng khác nhau. Đặc biệt là việc “đo ni đóng giày” các gói sản phẩm dịch vụ dành riêng cho từng khách hàng với từng nhu cầu đặc thù, đảm bảo khách hàng luôn nhận thấy được những tiện ích, tính năng vượt trội khi sử dụng sản

phẩm. Trên cơ sở đó khách hàng sẽ gắn bó và tăng cường sử dụng nhiều hơn các sản phẩm của ngân hàng.

**Ba là**, áp dụng công nghệ vào phát triển sản phẩm dịch vụ bán chéo. Tỷ lệ khách hàng sử dụng Mobile Banking và Internet Banking gia tăng không ngừng khi sử dụng dịch vụ mở tài khoản để thanh toán. Việc sử dụng thêm sản phẩm của ngân hàng ngày càng phổ biến đối với mỗi khách hàng gia tăng tính tiện ích. Các dự án công nghệ ngân hàng cần được nâng cấp và đưa ra thực tiễn như nâng cấp Core Banking phiên bản T24, ngân hàng số...

**Bốn là**, đẩy mạnh hoạt động marketing hỗn hợp cho bán chéo sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Hoạt động marketing hỗn hợp này cần thể hiện được màu sắc riêng biệt, quảng bá được hình ảnh ngân hàng nhằm định vị vị thế trong lòng khách hàng. Có chính sách chăm sóc khách hàng thường xuyên như: chăm sóc, tặng quà cho khách hàng nhân dịp sinh nhật, ngày kỷ niệm, ngày lễ, Tết; áp dụng ưu đãi đặc biệt khi khách hàng sử dụng các sản phẩm dịch vụ, mua sắm trong hệ thống đối tác lớn của ngân hàng, tặng quà, thưởng điểm tương ứng với số lượng giao dịch...□

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trịnh Minh Thảo (2018). *Đừng cố gắng bán, hãy giúp khách hàng mua*, Nxb Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh
2. Trịnh Minh Thảo (2018). *Khách hàng là một mối quan hệ, không phải một giao dịch*, Nxb Khoa học Xã hội
3. Trịnh Quốc Trung (2013). *Marketing Ngân hàng*, Nxb Khoa học Xã hội
4. European Securities and Markets Authority (2016). *Wytuczne dotyczace praktyk sprzedaży krzyżowej*, Guidelines on cross-selling practices, ESMA/2016/574 PL
5. Johnson, J. S., Friend, S. (2014). Contingent cross-selling and up-selling relationships with performance and job satisfaction: an MOA-theoretic examination, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 51-71
6. Kaleta, A. (2013). *Realizacja strategii*, Implementation of the strategy, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
7. Kubiak, B.F., Weichbroth, P. (2010). Cross-And Up-selling Techniques In E-Commerce Activities. Gdańsk, *Journal of Internet Banking and Commerce*, 15(3), 217-225
8. Paradecki, R. (2008). *Wpływ współzależności produktów bankowych na wynik ze sprzedaży i cykl życia*, Influence of the interdependence of banking products on the result on sales and life cycle, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Research Papers of Wrocław University of Economics, 14, 340-348
9. Próchnicki, W. (2014). *Cross selling i up selling - strategie sprzedaży*, (Cross selling i up selling - sales strategies), Poznań: Szef Sprzedaży, 14/2014
10. Supernat, J. (2000). *Techniki decyzyjne i organizatorskie: wydanie I*, Decision making and organizational techniques: edition I, Wrocław: Lord Kass
11. Szczepaniec, M. (2003). *Sprzedaż krzyżowa produktów bankowy* (Cross-selling of banking products) *Bank i Kredyt*, (Bank and Credit) 3, 95-102