

Quản lý gia sản tại Việt Nam: Thị trường đạt quy mô 600 tỷ USD đến năm 2027

Để phát huy cơ hội thị trường quản lý gia sản to lớn ở Việt Nam, các tổ chức cần cung cấp những giải pháp tư vấn tài chính phù hợp cho từng loại tài sản—và xem xét chi phí cũng như khả năng mở rộng.

Tác giả: Bruce Delteil, Vishal Kaushik, và Arsh Khosla



Việt Nam được biết đến với tốc độ tăng trưởng nhanh và khả năng phục hồi cao trong nhiều thập kỷ trước những thách thức kinh tế và khủng hoảng địa chính trị toàn cầu. Được hỗ trợ bởi nền kinh tế mạnh và thị trường vững chắc, tốc độ tăng trưởng tài sản tài chính cá nhân (PFA) của Việt Nam đã vượt xa các nước châu Á khác trong mười năm qua (Hình 1).¹ PFA đã tăng lên đáng kể, từ đó phát sinh nhu cầu cao về quản lý gia sản, tập trung vào tư vấn tài chính theo nhu cầu phục vụ cho khách hàng cá nhân.

Thị trường tài chính Việt Nam: Quỹ đạo tăng trưởng theo cấp số nhân

Thị trường tài chính của Việt Nam đã phát triển đáng kể trong những năm gần đây nhờ các quy định thị trường tài chính tự do hơn và nhu cầu quản lý gia sản ngày càng tăng của khách hàng. Trong thập kỷ vừa qua, các cơ quan quản lý của Việt Nam đã nhận thấy nhu cầu ngày càng gia tăng đối với các cơ hội đầu tư và đã thực hiện những bước tiến quan trọng nhằm cung cấp cho

khách hàng khả năng tiếp cận dễ dàng với các giải pháp đầu tư (Hình 2). Xu hướng này dự kiến sẽ ngày càng rõ rệt khi chính phủ Việt Nam thực hiện các kế hoạch phát triển tài chính đến năm 2030.² Trọng tâm của kế hoạch này có thể sẽ là điều tiết thị trường tài chính, chẳng hạn như đảm bảo dư nợ trên thị trường trái phiếu Việt Nam chiếm khoảng 65% GDP.

Từ năm 1990, Việt Nam đã bắt đầu công cuộc cải cách tài chính với hàng loạt sáng kiến, chính sách nhằm thúc đẩy sự phát triển của thị trường vốn. Những cải cách này, bao gồm việc phát hành trái phiếu chính phủ vào năm 1990, khai trương Sở giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh vào năm 2000 và thành lập công ty chứng khoán đầu tiên của Việt Nam trong cùng năm, đã tạo điều kiện thuận lợi để Việt Nam nâng cao vị thế trong khu vực với ảnh hưởng quốc tế ngày càng tăng.

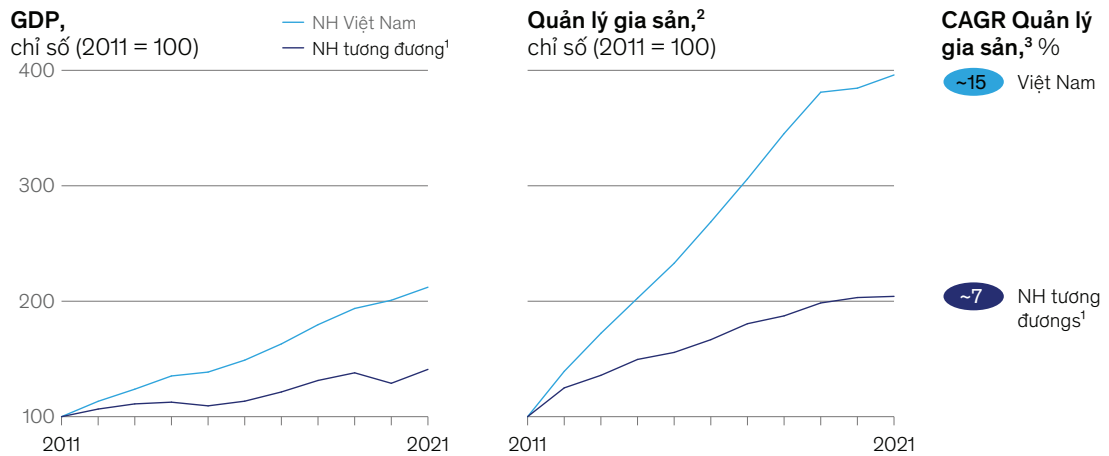
Đến năm 2027, Việt Nam được dự đoán sẽ trở thành thị trường tư vấn tài chính cá nhân (PFA) trị giá khoảng 600 tỷ USD, tăng trưởng với tốc độ

¹ Tài sản tài chính cá nhân bao gồm tiền mặt, tiền gửi, trái phiếu và chứng khoán.

² “Kế hoạch tái cấu trúc kinh tế 2021-2025”, Bộ Kế hoạch & Đầu tư Việt Nam, “Thông tư số 16/2021/TT-NHNN,” Chính phủ Việt Nam; “Chiến lược Tài chính 2030,” đã được Thủ tướng phê duyệt ngày 21/3/2022.

Hình 1

Tăng trưởng tài sản tài chính cá nhân của Việt Nam đang nhanh hơn các nước Châu Á khác.



¹Gồm Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, và Thái Lan.

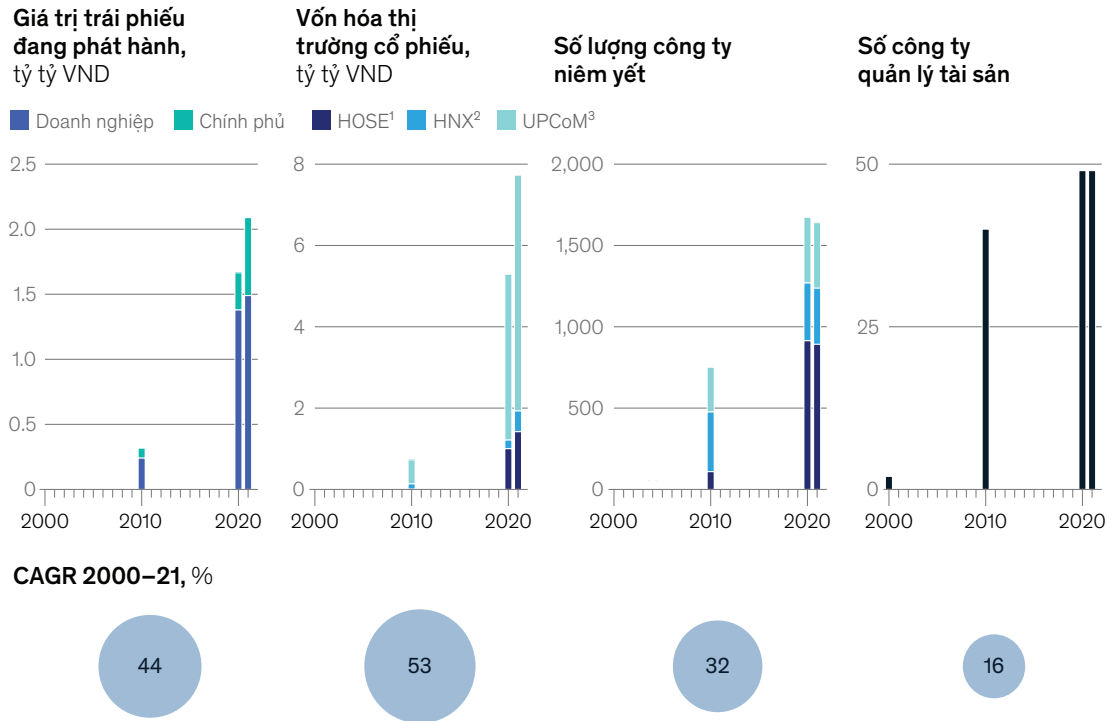
²Tài sản tài sản cá nhân gồm tài sản thanh khoản trong nước và tài sản tài chính cá nhân thanh khoản.

³Tính cho chỉ số quản lý gia sản, 2011–2021.

Nguồn: Cơ sở dữ liệu của Ngân hàng Thế giới, Tổng hợp thông tin QLGS toàn cầu của McKinsey

Hình 2

Các thị trường tài chính của Việt Nam đã tăng trưởng theo cấp số nhân, từ một xuất phát điểm non trẻ.



¹Số Giao dịch Chứng khoán TP HCM.
²Số giao dịch chứng khoán Hà Nội.
³Thị trường các công ty chưa niêm yết.
 Nguồn: Sổ Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX); Báo cáo HOSE

11% mỗi năm từ mức PFA cơ bản là khoảng 360 tỷ USD tính đến cuối năm 2022 (Hình 3).

Tỷ trọng tài sản gia sản được quản lý trong tổng PFA dự kiến sẽ tăng, nhưng với các mức khác nhau giữa các phân khúc khách hàng — phân khúc Affluent khoảng năm lần rưỡi vào năm 2027 và HNWI khoảng hai lần trong cùng kỳ. Con số này tương đương với cơ hội quản lý tài sản gia sản khoảng 65 tỷ USD đến 75 tỷ USD cho các tổ chức. Dự kiến các phân khúc khách hàng Affluent và HNWI sẽ có tỷ trọng bằng nhau trong tổng nguồn doanh thu liên quan đối với các tài sản được quản lý. Do đó, các tổ chức sẽ được hưởng lợi từ cơ hội quản lý gia sản tiềm năng bằng cách tập trung thu hút nguồn lực tài chính và dòng tiền ngày càng lớn từ tiền mặt và tiền gửi thông qua các giải pháp quản lý gia sản (đầu tư và bảo hiểm).

Gia tăng cạnh tranh trong lĩnh vực quản lý gia sản

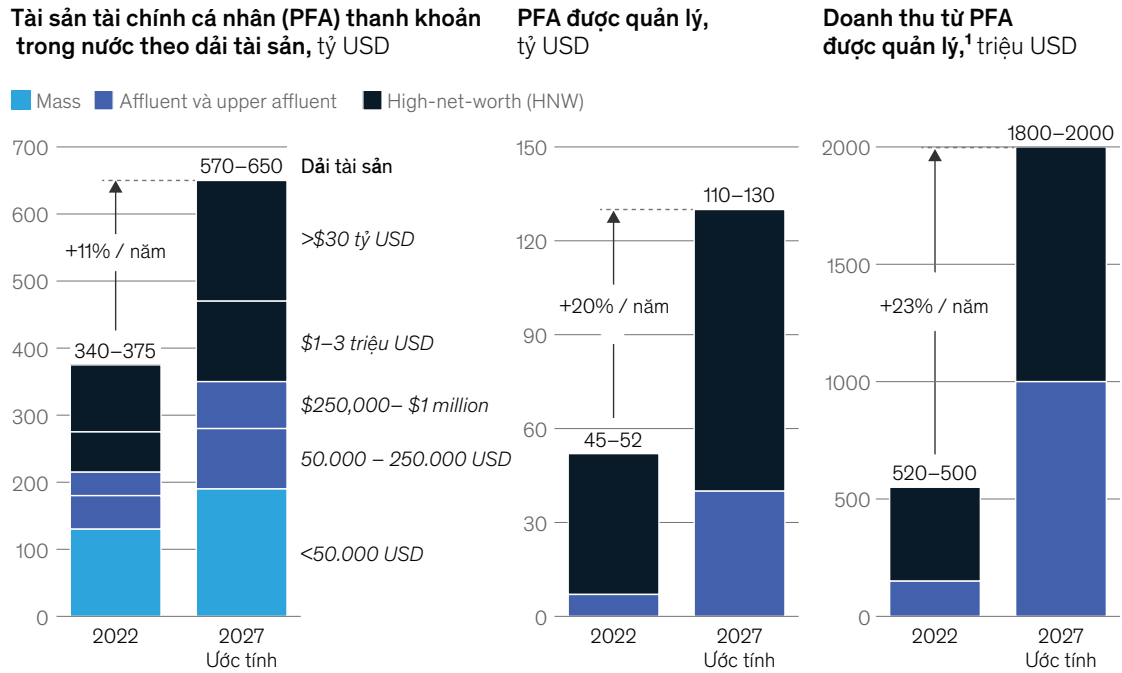
Nhận thấy tiềm năng chưa được khai thác trên thị trường và cơ hội to lớn từ thị trường quy mô 600 tỷ đô la Mỹ vào năm 2027, nhiều tổ chức khác nhau, gồm cả các tổ chức tài chính và phi tài chính, đang ngày càng tăng cường năng lực để thúc đẩy hoạt động kinh doanh hiện tại và triển khai các đề xuất quản lý gia sản mới. Trọng tâm của các đề xuất này là các phân khúc khách hàng trên toàn bộ hoạt động kinh doanh quản lý gia sản (khách hàng Mass, khách hàng Affluent và HNWI).³

Có thể phân loại các tổ chức thành bốn nhóm chính—ngân hàng thương mại trong nước, ngân hàng toàn cầu hoặc khu vực có sự hiện diện trong nước, các công ty quản lý danh mục đầu tư độc lập và công ty bảo hiểm (Hình 4). Ngoài ra, các fintech quản lý gia sản đang nổi lên nhanh chóng nhưng vẫn còn ở giai đoạn non trẻ. Đây là những hình

³ Trong bài viết này, chúng tôi đã cân nhắc các phân khúc affluent và HNWI trong phạm vi với nhu cầu lớn về tư vấn tài chính, lưu ý rằng các sản phẩm dịch vụ hiện tại trong ngành đang ở mức độ chín muồi khác nhau.

Hình 3

Đến năm 2027, thị trường Quản lý gia sản Việt Nam dự kiến sẽ đạt khoảng 600 tỷ USD.



Lưu ý: Vì mục đích dự báo và phạm vi của bài viết này, chúng tôi chỉ xem xét giá sản được quản lý của các phân khúc Affluent, Upper affluent và HNW.
¹Biên doanh thu giả định là 95 điểm cơ bản (bps) năm 2022; 110 bps năm 2027 đối với HNW; 200–250 bps năm 2022, 220–300 bps năm 2027 đối với affluent.
 Nguồn: Tổng hợp thông tin Quản lý gia sản toàn cầu.

mẫu hiện tại và có khả năng sẽ thay đổi khi tốc độ tăng trưởng quản lý gia sản ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, trong khuôn khổ bài viết này, chúng tôi chỉ tập trung vào các ngân hàng và công ty bảo hiểm, dựa trên thông tin thu được từ hoạt động và nghiên cứu sâu rộng của chúng tôi trong ngành ngân hàng và bảo hiểm.

Ngân hàng

Các ngân hàng đã nhanh chóng thâm nhập vào địa hạt này bằng cách tận dụng mạng lưới phân phối và tập khách hàng rộng lớn của mình để đưa ra các giải pháp trên toàn bộ hoạt động kinh doanh quản lý gia sản. Họ đã và đang xây dựng năng lực đầu tư nội bộ đồng thời tận dụng khả năng tiếp cận các công ty con chuyên về đầu tư, chẳng hạn như các công ty chứng khoán và quản lý quỹ, trực thuộc tập đoàn. Một số ngân hàng cũng đang tìm cách thiết lập quan hệ đối tác quốc tế với các ngân hàng nước ngoài để học hỏi tích lũy nền tảng kiến thức chuyên môn toàn cầu nhằm nâng cao năng lực quản lý gia sản của họ trên các khía cạnh sản phẩm và cũng như năng lực quản lý rủi ro theo tiêu chuẩn toàn cầu.

Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay ở Việt Nam, các ngân hàng thương mại trong nước phát triển mạnh

mẽ và nắm giữ các vị thế hàng đầu. Tuy nhiên, các giải pháp sản phẩm vẫn ở giai đoạn sơ khai vì họ vẫn đang trong quá trình thử nghiệm để tìm kiếm mô hình hoạt động phù hợp.

Các ngân hàng toàn cầu hiện diện tại Việt Nam đang nhanh chóng bắt kịp cơ hội quản lý gia sản ở quốc gia này, đồng thời xây dựng năng lực công nghệ mạnh mẽ để cung cấp các giải pháp quản lý gia sản trên kênh số với sự hỗ trợ của mô hình tương tác đa kênh và kết nối xuyên hành lang trên toàn khu vực.

Công ty bảo hiểm

Các công ty bảo hiểm có tiềm năng rất lớn để thâm nhập vào lĩnh vực quản lý gia sản. Họ đang bắt đầu khai thác cơ hội bằng cách xác định phạm vi tham gia cũng như lợi thế khác biệt trên đầu trường này. Các công ty bảo hiểm đã và đang mở rộng các dịch vụ tư vấn tài chính của mình nhưng chỉ được giới hạn ở các sản phẩm bảo hiểm. Do đó, họ có thể nắm bắt cơ hội lớn này bằng cách cung cấp các giải pháp đầu tư và bảo hiểm tích hợp cho khách hàng như một phần của giải pháp quản lý gia sản toàn diện.

Mặc dù mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng ở Việt Nam, lĩnh vực quản lý gia sản vẫn chưa có sự thâm nhập và khai thác mạnh mẽ (so với các quốc gia tương đương trong khu vực). Trọng tâm hiện tại tập trung nhiều hơn vào các dịch vụ thu hút khách hàng và các phương pháp tiếp cận dựa trên sản phẩm thay vì các giải pháp dựa trên nhu cầu để cung cấp tư vấn tài chính toàn diện. Nhưng khách hàng ở Việt Nam thường có đặc điểm và bối cảnh đa dạng. Đây là điều mà các tổ chức luôn luôn phải thuộc nằm lòng.

Trong mạng lưới tương tác đa kênh và danh mục dịch vụ giá trị gia tăng độc quyền, khách hàng thường có những yêu cầu cụ thể đối với dịch vụ tư vấn bất động sản trong loạt các giải pháp rộng hơn, chẳng hạn như không gian vật lý dành riêng và độc quyền (ví dụ: phòng chờ sang trọng, riêng tư dành riêng cho khách hàng HNWI).

Khi các tổ chức bắt đầu xác định các đề xuất của mình, họ cần xem xét các bối cảnh địa phương để có thể đưa ra các giải pháp tư vấn tài chính tổng

thể trên toàn bộ hoạt động kinh doanh quản lý gia sản.

Chúng tôi đề cập đến trong bài viết này những xu hướng đột phá nhất trong ngành tại Việt Nam đối với các ngân hàng và công ty bảo hiểm, bao gồm “quan điểm của khách hàng” và “quan điểm của các tổ chức tài chính”. Sau đó, chúng tôi đề xuất các bước chính để xây dựng hoạt động kinh doanh quản lý gia sản hàng đầu thị trường. Mặc dù bài viết khắc họa bối cảnh chủ yếu từ góc độ thị trường địa phương ở Việt Nam, nhưng vẫn có thể áp dụng các nền tảng cơ bản cho các thị trường tương đương khác.

Tại sao ngành quản lý gia sản của Việt Nam lại đang tụt lại phía sau?

Mặc dù có tiềm năng vô cùng to lớn, ngành này tại Việt Nam vẫn chưa phát triển tương xứng và hầu như không theo kịp nhu cầu của khách hàng. Những thách thức bắt nguồn từ chính bên trong ngành dịch vụ tài chính cũng như các

Hình 4

4 đối tượng mới theo dải gia sản tại Việt Nam.

Đối tượng	Phân khúc mục tiêu	Đề xuất giá trị	Mô hình hoạt động
Ngân hàng TMCP trong nước	Ngân hàng xây dựng quan hệ toàn cầu	<ul style="list-style-type: none"> Dài tài sản nhờ mạng lưới phân phối hiện diện rộng rãi Hợp tác nhiều năm với các công ty quản lý gia sản toàn cầu để đẩy mạnh các sản phẩm dịch vụ Private Banking 	<ul style="list-style-type: none"> RM là động lực chính thúc đẩy quan hệ khách hàng Giải pháp đầu tư với cổ phiếu nội bộ, công ty quản tài sản, và đối tác Private Banking Tạo khách hàng tiềm năng thông qua giới thiệu nội bộ
	Các ngân hàng trong nước khác	<ul style="list-style-type: none"> Affluent 	<ul style="list-style-type: none"> Tập trung vào sản phẩm dành cho phân khúc affluent trên cơ sở trích lập dự phòng bảng cân đối kế toán và mạng lưới phân phối Dịch vụ thẩm đo
Ngân hàng khu vực/ quốc tế	Affluent	<ul style="list-style-type: none"> Xây dựng thương hiệu toàn cầu tập trung vào quản lý gia sản với sự hỗ trợ của công nghệ Tiếp cận các nền tảng và dịch vụ toàn cầu như tư vấn nhập cư 	<ul style="list-style-type: none"> RM làm việc theo nhóm với sự hỗ trợ của Chuyên gia sản phẩm Khả năng tiếp cận và kết nối toàn cầu Giải pháp quản lý gia sản qua kênh số
Bảo hiểm	Affluent	<ul style="list-style-type: none"> Giải pháp liên kết đầu tư và tử kỳ Mở rộng sang cố vấn tài chính 	<ul style="list-style-type: none"> Phương pháp khởi nghiệp với mô hình Đại lý và chế độ lương thưởng biến đổi Tương tác trực tiếp nhiều
Các công ty quản lý danh mục độc lập	<ul style="list-style-type: none"> HNWI Affluent 	<ul style="list-style-type: none"> Chuyên về quản lý gia sản Sản phẩm và giải pháp ngách phù hợp với nhu cầu đầu tư của khách hàng, VD quản lý danh mục tự quyết 	<ul style="list-style-type: none"> Thiết kế riêng các giải pháp phù hợp với phân khúc HNWI Tận dụng hợp tác phân phối

ngành khác đang kéo chân lĩnh vực quản lý gia sản của Việt Nam. Để hiểu rõ hơn điều này, chúng tôi đã thực hiện nghiên cứu quy mô lớn về hoạt động kinh doanh quản lý gia sản ở Việt Nam, đặc biệt là trong phân khúc khách hàng Affluent và HNWI. Nghiên cứu đã xác định được những thách thức mà khách hàng và các tổ chức tài chính phải đối mặt, có thể là nguyên nhân khiến ngành quản lý gia sản của Việt Nam dậm chân tại chỗ.

Tiềm năng khách hàng chưa được khai thác

Chúng tôi đã thực hiện các cuộc phỏng vấn rộng rãi với các khách hàng Affluent và HNWI, bao gồm các đối tượng khách hàng cụ thể: chuyên gia có thu nhập cao, doanh nhân, chủ doanh nghiệp, người tự kinh doanh và người về hưu. Thông qua những cuộc phỏng vấn này, chúng tôi đã phát hiện ra bốn điểm bất cập.

Thiếu niềm tin vào tổ chức tài chính: Khách hàng không tin tưởng các tổ chức tài chính. Họ nghi ngờ không biết các tổ chức tài chính quy mô lớn có thực sự quan tâm đến lợi ích của họ không.

Chẳng hạn, họ tin rằng các chuyên viên quan hệ khách hàng (RM) của ngân hàng thúc đẩy các sản phẩm có lợi cho RM hoặc tổ chức chứ không phải cho khách hàng. Các khoản phí ẩn cũng có thể làm nảy sinh cảm giác rằng các tổ chức tài chính không minh bạch về giá.

Những khách hàng có suy nghĩ như vậy tiếp tục gửi phần lớn tài sản của mình vào các sản phẩm ngân hàng truyền thống có tính thanh khoản cao như tài khoản tiết kiệm và tiền gửi có kỳ hạn.

Điều khách hàng cần: hướng dẫn đáng tin cậy để cung cấp tư vấn và dịch vụ tài chính dựa trên nhu cầu một cách khách quan, có chất lượng và phù hợp với mục tiêu vòng đời của họ

Các sản phẩm quản lý gia sản thiếu cả chiều sâu và chiều rộng: Các sản phẩm và giải pháp mà các tổ chức tài chính cung cấp được coi là không có sự khác biệt hoặc còn khá hạn chế. Ví dụ, các chuyên gia có thu nhập cao và chủ doanh nghiệp cảm thấy rằng việc chào bán trái phiếu ở các ngân hàng tương đối giống nhau, không có ngân hàng nào đưa ra giải pháp chào bán tùy chỉnh phù hợp với khách hàng và có khác biệt đáng kể.

Các chủ doanh nghiệp cũng quan tâm đến tư vấn bất động sản, nhưng các tổ chức tài chính chỉ cung cấp một dịch vụ rất hạn chế, hoặc thậm chí không cung cấp bất kỳ dịch vụ nào, trong suốt hành trình mua, duy trì và bán từ đầu đến cuối.

Điều khách hàng cần: các giải pháp đơn giản, dễ hiểu, phù hợp với yêu cầu và mục tiêu riêng của họ thay vì cách tiếp cận cào bằng.

Nhu cầu của khách hàng không được đáp ứng bởi chuyên viên quan hệ khách hàng:

Khách hàng cảm thấy rằng RM thiếu kỹ năng và kiến thức thị trường để quản lý các yêu cầu tài chính của họ. Khách hàng đánh giá rằng RM không thực sự nỗ lực tìm hiểu nhu cầu cụ thể của khách hàng và khá nóng vội (điều này có thể là do họ đang phải làm việc với quá nhiều khách hàng). Kết quả là, khách hàng thường chỉ muốn giao dịch với các nhân viên cấp cao tại chi nhánh của tổ chức tài chính, với những yêu cầu cụ thể được giám đốc chi nhánh đáp ứng.

Điều khách hàng cần: những khuyến nghị khách quan của RM hoặc nhân viên chi nhánh để lựa chọn giải pháp phù hợp trong lĩnh vực ngân hàng, đầu tư và bảo hiểm dựa trên nhu cầu và tình hình tài chính của khách hàng.

Tương tác đa kênh hạn chế: Các tổ chức hiện chủ yếu tập trung vào tương tác vật lý với khách hàng. Điều này trái ngược với mong muốn của nhiều khách hàng. Họ thường cảm thấy thoải mái với các mô hình tương tác kết hợp trên kênh số với một vài lần gặp gỡ trực tiếp ban đầu để lập kế hoạch tài chính và sau đó là tương tác thường xuyên trên kênh số hoặc từ xa. Xu hướng này khác nhau đáng kể giữa các khách hàng Affluent và HNWI: khách hàng thu nhập cao thiên hướng tương tác đa kênh nhiều hơn, trong khi HNWI vẫn thích khả năng tiếp cận độc quyền các không gian vật lý. Tuy nhiên, nhìn chung khách hàng đều đề cập đến nhu cầu về một nền tảng số tích hợp duy nhất để theo dõi trạng thái của tài khoản của họ theo thời gian thực, giúp họ kiểm soát tình hình tài chính và quyền truy cập từ xa với RM của mình.

Điều khách hàng cần: khả năng tiếp cận đa kênh với RM và tổ chức với mô hình vận hành tương tác trên kênh số và kết hợp.

Những thách thức mà tổ chức tài chính hiện phải đối mặt

Chúng tôi cũng đã trao đổi với các tổ chức tài chính và quan sát thấy bốn giải pháp cấu trúc nhằm giải phóng thị trường.

Các quy định làm phân tán thị trường đầu tư trong nước

Trong bối cảnh thị trường hiện nay, các ngân hàng

không thể trực tiếp phân phối các giải pháp đầu tư mà thông thường phải hợp tác với các công ty chứng khoán hoặc công ty quản lý tài sản để thực hiện hoạt động này. Do đó, có một công ty con có thể mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức tài chính. Điều này cho phép tổ chức tối đa hóa giá trị trong hệ sinh thái tập đoàn của họ thay vì dàn trải lợi nhuận cho nhiều bên bên ngoài.

Các quy định hạn chế về đầu tư ra nước ngoài

Theo quy định hiện hành của chính phủ, các cá nhân bị hạn chế thực hiện đầu tư tài chính ra nước ngoài.⁴ Điều này có khả năng hạn chế các dịch vụ quản lý gia sản, có thể loại trừ khả năng tiếp cận thị trường toàn cầu để đa dạng hóa danh mục đầu tư. Tuy nhiên, bản thân thị trường nội địa chưa được khai thác triệt để và có mức độ thâm nhập kém lại là cơ hội lớn cho các công ty quan tâm đến dịch vụ quản lý gia sản.

Thiếu hụt nhân tài

Mặc dù các tổ chức tài chính triển khai số lượng lớn RM trên khắp các chi nhánh, nhưng họ cần phải tập trung không ngừng vào việc nâng cao kỹ năng của RM vì đội ngũ này vẫn còn thiếu sót trong việc thu hút khách hàng, tiếp nhận khách hàng, đánh giá nhu cầu tài chính và gắn kết với khách hàng. Các chương trình đào tạo hiện tại dành cho RM tập trung vào quy trình chuẩn mực trong tiếp nhận khách hàng và thường bỏ qua yêu cầu giải quyết các kỹ năng cụ thể này. Cần có các chương trình xây dựng năng lực có cấu trúc để nâng cao kỹ năng cho đội ngũ RM hiện hữu; song song, các tổ chức cần đưa ra các chiến lược để thu hút nhân tài mới.

Tuy nhiên, đang thiếu nhân tài trong toàn bộ chuỗi giá trị, chứ không chỉ ở đội ngũ tương tác trực tiếp với khách hàng. Song song với việc đáp ứng nhu cầu cấp thiết là phát triển nhân tài tuyến đầu, các tổ chức tài chính cần bồi dưỡng những đội ngũ nhân tài có chuyên môn cao để phát triển sản phẩm, thiết lập quan hệ đối tác, công nghệ và năng lực số.

Hạ tầng số kém phát triển

Tốc độ tăng trưởng chưa từng có của Việt Nam trong việc áp dụng công nghệ số và tỷ lệ sử dụng điện thoại thông minh cao vẫn chưa chuyển thành năng lực quản lý gia sản số. Các tổ chức tài chính thường gặp khó khăn. với các hệ thống cũ gây ảnh hưởng nghiêm trọng cho RM vì các hệ thống này thiếu các công cụ và năng lực kỹ thuật số cần thiết. Ví dụ: các ngân hàng có thể có bốn đến sáu loại nền tảng nội bộ khác nhau, khiến RM phải vật lộn để có được báo cáo tổng quát về danh mục khách hàng toàn diện.

Mặc dù những thiếu sót về mặt cấu trúc này đây

thách thức, nhưng việc giải quyết chúng có thể cho phép các tổ chức tài chính – ngân hàng, công ty bảo hiểm, công ty chứng khoán và fintech liên quan đến hoạt động quản lý gia sản – ưu tiên quản lý gia sản và hưởng lợi từ cơ hội thị trường khổng lồ trong lĩnh vực này.

Theo đuổi cơ hội vàng: Giải pháp tối đa hóa giá trị

Để nắm bắt cơ hội đầy hứa hẹn trong hoạt động kinh doanh quản lý gia sản, các nhà cung cấp dịch vụ tài chính cần lựa chọn các mô hình hoạt động cụ thể để phục vụ khách hàng Affluent và HNWI. Trình tự xây dựng hoạt động kinh doanh sẽ phụ thuộc vào nền tảng ban đầu và năng lực hiện tại, nhưng điều quan trọng là phải xem xét qua lăng kính tổng thể về hoạt động kinh doanh quản lý gia sản để thu hút khách hàng qua các giai đoạn và sự kiện vòng đời trong một nền tảng tích hợp.

Các phân khúc trong hoạt động kinh doanh quản lý gia sản có liên quan chặt chẽ với nhau nhưng về cơ bản có nhu cầu và hành vi rất khác nhau. Đây là điểm khác biệt quan trọng mà các tổ chức cần phải nhận thức được. Thông qua nhiều dự án sâu rộng trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, chúng tôi thấy rằng từ góc độ của một tổ chức tài chính, có sự khác biệt rõ ràng trong việc phát triển năng lực cho hai phân khúc này về mặt mô hình hoạt động và chi phí liên quan để phục vụ khách hàng (thu hút và gắn kết) (Hình 5).

Lập chiến lược tập trung cho khách hàng HNWI

Thông qua nghiên cứu về cơ cấu hoạt động kinh doanh quản lý gia sản trên toàn cầu, bao gồm cả thị trường Việt Nam, chúng tôi đã xác định được 8 trụ cột chính có thể giúp các ngân hàng xây dựng, mở rộng quy mô và tạo sự khác biệt cho hoạt động kinh doanh dịch vụ khách hàng giàu có (private banking) (Hình 6).

1. Chia phân khúc khách hàng dựa trên dữ liệu

Có được dữ liệu và năng lực phân tích trong nội bộ để tìm hiểu tập khách hàng hiện tại là điều kiện trò vô cùng quan trọng. Để các tổ chức có được những hiểu biết sâu sắc có ý nghĩa hơn về tập khách hàng của mình, họ có thể hiểu rõ hơn về các tiểu phân khúc khách hàng thông qua các

⁴ "Ordinance 16/2014/TL-NHNN: Guidelines for using foreign currency accounts, Vietnam dong accounts or residents, non-residents permitted bank," Bank of Vietnam, Thu' Vien Pháp Luật, August 1, 2014; "Ordinance 28/2005/PL-UBTVQH11 & 06/2013/UBTVQH13;

Hình 5

Cần có mô hình hoạt động khác biệt trong toàn ngành quản lý gia sản.

Ví dụ: Đơn vị quản lý gia sản hàng đầu thị trường trong toàn ngành

	Phân khúc Affluent	Phân khúc HNWI
Phân khúc khách hàng	AUM ² 1 tỷ – 20 tỷ VND ¹	AUM ² >20 tỷ VND ¹
	← Phân khúc vi mô tiềm năng dựa trên dữ liệu kết hợp với chia phân khúc theo “dân tộc học và hành vi” (VD: người tiết kiệm, người kiểm chứng, người ủy quyền) →	
Đề xuất giá trị	<ul style="list-style-type: none"> • Tích hợp ngân hàng và quản lý gia sản • Các danh mục mô hình dựa trên mục tiêu, đơn giản và dễ hiểu • Các giải pháp và dịch vụ phong cách sống ‘thâm độ’ 	<ul style="list-style-type: none"> • Một ngân hàng với các giải pháp kinh doanh và quản lý gia sản tổng hợp • Giải pháp cá nhân hóa mở rộng ngoài dịch vụ ngân hàng, (VD: tư vấn thuế, pháp lý và thiện nguyện) • Dịch vụ VIP được siêu cá nhân hóa
Mô hình dịch vụ	<ul style="list-style-type: none"> • Kỹ thuật số và kết hợp (từ xa và tại chỗ) dựa trên thị hiếu sử dụng kênh và giá trị vòng đời khách hàng 	<ul style="list-style-type: none"> • Tương tác với khách hàng theo hướng riêng, dựa nhiều vào RM, có sự hỗ trợ của Chuyên viên đầu tư và CIO
Tim nguồn khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> • Giới thiệu trong nội bộ toàn tập đoàn • Các liên minh chiến lược trong ngành • RM tự tìm kiếm 	<ul style="list-style-type: none"> • RM tự tìm kiếm • Giới thiệu trong nội bộ toàn tập đoàn • Nâng hạng từ phân khúc affluent
Tần suất khách hàng liên hệ	<ul style="list-style-type: none"> • Kết hợp và kỹ thuật số (từ xa và tại chỗ) với tương tác hàng quý 	<ul style="list-style-type: none"> • Tương tác hàng quý theo nhóm, có thể tiếp cận qua RM và chuyên viên

¹Tài sản được quản lý.

²VND.

chỉ báo như sản phẩm dịch vụ mà khách hàng tham gia, hành vi giao dịch và khối lượng giao dịch, từ đó có thể đưa ra các đề xuất giá trị mục tiêu. Cách thức phân chia phân khúc dựa trên tài sản có thể đầu tư phổ biến hơn ở Việt Nam và các tổ chức hiện đang chuyển sang kết hợp phân khúc hành vi như một phần của nghiên cứu dân tộc học. Họ cũng đang nỗ lực tìm hiểu các mối quan hệ kinh doanh đa dạng với các tổ chức tài chính khác nhau dành cho khách hàng, điều này giúp xác định mối quan hệ tiềm ẩn và chưa được khai thác triệt để trong tập khách hàng hiện tại.

2. Dịch vụ và sản phẩm tùy chỉnh theo nhu cầu

Thông qua nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy rằng khách hàng ở Việt Nam yêu cầu các giải pháp riêng biệt vì họ tin rằng các dịch vụ hiện có đều bị hạn chế về cả chiều rộng và chiều sâu. Nằm trong kế hoạch tài chính tổng thể, họ muốn có các giải pháp bất động sản tích hợp (ngoài vay mua nhà), tư vấn tài chính, lập kế hoạch thừa kế, sản phẩm có cấu trúc và quỹ đầu tư tư nhân (PE). Ngoài ra, các giải pháp dành cho doanh nhân và chủ doanh nghiệp cần bao gồm hỗ trợ mở rộng kinh doanh quốc tế cũng như các dịch vụ tín dụng và quản lý gia sản sản tích hợp. Lý do là các chủ doanh nghiệp ở Việt Nam vẫn coi quản lý gia sản là một phần trong danh mục đầu tư kinh doanh

của họ. Ngoài các giải pháp tín dụng và quản lý gia sản cốt lõi, các công cụ quản lý tiền mặt và xây dựng cộng đồng chủ doanh nghiệp như một dịch vụ giá trị gia tăng có thể giúp ích rất nhiều trong việc cải thiện mức độ tương tác và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Những giải pháp này có thể kết hợp giữa các sản phẩm nội bộ thông qua các công ty con quản lý tài sản và chứng khoán cũng như quan hệ đối tác bên ngoài với các nhà sản xuất sản phẩm bên thứ ba. Áp dụng kiến trúc đóng hay kiến trúc có định hướng là một câu hỏi quan trọng trong thiết kế mô hình vận hành đối với các tổ chức khi xem xét cơ cấu phù hợp giữa các sản phẩm và giải pháp độc quyền với các sản phẩm của nhà sản xuất bên thứ ba trong danh mục tổng thể cung cấp cho khách hàng.

3. Cơ chế thu hút khách hàng một cách hệ thống

Các tổ chức cần xác định các kênh thu hút khách hàng, dựa trên mô hình kinh doanh tinh vi nhằm mở rộng quy mô hoạt động dịch vụ khách hàng giàu có. Cần xác định ba giải pháp tìm kiếm khách hàng dựa trên các số liệu quản lý hiệu suất phù hợp:

- RM tự tìm kiếm thông qua khách hàng giới thiệu cũng như tìm khách hàng mới phù hợp với KPI quản lý hiệu quả công việc đã xác định

Hình 6

Các ngân hàng cần 8 trụ cột để xây dựng nghiệp vụ quản lý gia sản HNWI.

- 1 Chia phân khúc khách hàng**
 - Chia phân khúc theo tài sản có thể đầu tư, bổ sung bằng nghiên cứu dân tộc học
- 2 Sản phẩm và giải pháp**
 - Bộ sản phẩm chuyên biệt và đa dạng kết hợp các giải pháp quản lý gia sản và tín dụng
 - Dịch vụ ‘thẩm đồ’ gia tăng giá trị
- 3 Mô hình dịch vụ liền mạch**
 - Tương tác trực tiếp nhiều
 - Làm việc theo nhóm (RM, Chuyên viên sản phẩm và Chuyên viên đầu tư)
 - Phòng riêng phục vụ Khách hàng PB
 - Xây dựng thương hiệu QLGS
- 4 Quy trình tư vấn toàn diện**
 - Phân bổ tài sản theo dẫn dắt của CIO¹
 - Tái cân đối danh mục thống nhất với quan điểm của tổ chức
 - RM được hỗ trợ bởi cố vấn đầu tư
 - Dẫn dắt tư duy trong ngành
- 5 Hệ thống hóa cơ chế thu hút khách hàng**
 - RM tự tìm
 - Giới thiệu giữa các đơn vị kinh doanh
 - Năng hạng từ phân khúc affluent
- 6 Nâng cao năng lực**
 - Học viện Quản lý gia sản
 - Quản lý hiệu quả công việc với KPI
 - Con đường thăng tiến nghề nghiệp
 - Định vị giá trị cho nhân viên
- 7 Công cụ hỗ trợ tư vấn**
 - Năng lực triển khai theo thời gian thực
 - Tiếp cận khách hàng qua đa kênh
 - Bộ công cụ RM với gợi ý dựa trên dữ liệu
- 8 Hệ sinh thái các đối tác**
 - Hợp tác sản phẩm trong nước (như DPM²)
 - Đối tác dịch vụ GTGT (VD: lập kế hoạch quốc tịch)
 - Liên minh chiến lược với các nhà quản lý gia sản toàn cầu

¹Giám đốc Đầu tư.

²Dịch vụ ủy quyền (tự quyết) quản lý danh mục (DPM).

- Giới thiệu nội bộ thông qua các đơn vị kinh doanh khác bao gồm khối ngân hàng đầu tư, SME và ngân hàng doanh nghiệp
- Phát huy tập khách hàng Affluent để làm nguồn giới thiệu khách hàng thường xuyên

Để thực hiện thành công và tránh những xung đột có thể dễ dàng phát sinh trong các tình huống giới thiệu khách hàng, các ngân hàng cần thiết lập quy trình giới thiệu rõ ràng và khuôn khổ phù hợp để các đơn vị kinh doanh khác nhau cộng tác và khuyến khích hoạt động giới thiệu, chẳng hạn như chia sẻ doanh thu.

4. Mô hình dịch vụ liền mạch

Mô hình dịch vụ của các ngân hàng ở Việt Nam hiện còn khá sơ khai trong đó RM là đầu mối làm chủ mối quan hệ khách hàng cốt lõi và trong một số trường hợp thường xuyên có giám đốc chi nhánh quản lý các mối quan hệ khách hàng HNWI. Cần một thay đổi lớn với mô hình hoạt động này. RM có thể phát huy vai trò phát triển mối quan hệ với khách hàng đồng thời gắn kết ngân hàng với khách hàng theo triết lý “một ngân hàng”. Khách hàng HNWI ở Việt Nam muốn được đối xử đặc biệt như khách hàng VIP—ngân hàng có thể cần

nhắc thiết kế mô hình cung cấp dịch vụ theo mô-đun với mức độ tương tác trực tiếp nhiều hơn, trong đó RM có sự hỗ trợ của đội ngũ chuyên gia sản phẩm mạnh (chẳng hạn như vốn cổ phần, trái phiếu và các giải pháp có cấu trúc) và các chuyên gia đầu tư (tập trung vào hoạch định tài chính).

Trong quá trình thiết kế mô hình dịch vụ cần xem xét bài toán kinh tế trong kinh doanh để hiểu rõ chi phí phục vụ khách hàng – như là liệu RM có thể được hỗ trợ bởi một nhóm chuyên gia đầu tư tập trung cho các khách hàng HNWI có ngưỡng thấp hơn hay không (giá trị tài sản từ 2 triệu đến 10 triệu USD) và có các chuyên gia đầu tư chuyên trách chuyên hỗ trợ RM đối với khách hàng có ngưỡng cao hơn (trên 10 triệu USD). Với mô hình này, một RM có thể quản lý 30 đến 40 khách hàng HNWI tại bất kỳ thời điểm nào và tạo ra cho tổ chức doanh thu gấp khoảng 10 đến 12 lần chi phí dành cho RM (trực tiếp và gián tiếp).

5. Tư vấn toàn diện

Các doanh nghiệp cần lập khung tư vấn chặt chẽ và được thể chế hóa. Lý tưởng nhất, đây

sẽ là hoạt động phân bổ tài sản do giám đốc đầu tư (CIO) điều hành, đảm bảo rằng nhóm tuân thủ quan điểm chung đối với bất kỳ khuyến nghị và tư vấn nào. Mô hình này sẽ yêu cầu tinh thần đồng đội mạnh mẽ và sự hợp tác giữa ba bên chủ chốt (RM, chuyên gia đầu tư và chuyên gia sản phẩm), với bộ KPI và cơ chế quản lý kết quả công việc thống nhất. Quy trình tư vấn được quy định chặt chẽ cho cả nhiệm vụ ủy thác và không ủy thác có thể bao gồm mô hình toàn diện gồm tất cả các bước, từ phân tích nhu cầu đến lập kế hoạch tài chính, thực hiện, giám sát danh mục đầu tư và tái cân đối (Hình 7).

Để xây dựng hoạt động tư vấn tài chính thực sự lấy khách hàng làm trung tâm, RM có thể áp dụng cách tiếp cận tư vấn thay vì đẩy sản phẩm về phía khách hàng. Có thể thực hiện điều này thông qua ba giải pháp:

- Thiết lập cơ chế kiểm soát và cân bằng (check and balance) để thiết lập quan điểm chung, dựa

trên mô hình tư vấn và phân bổ tài chính theo danh mục đầu tư so với các quyết định danh mục đầu tư do RM đưa ra

- Thường xuyên kết nối với nhóm đầu tư để xem xét danh mục đầu tư của khách hàng nhằm tái cân đối và điều chỉnh cho phù hợp với quan điểm chung (do CIO thúc đẩy)
- Những thay đổi tiềm năng trong quản lý hiệu quả công việc và lương thưởng với trọng tâm là giữ chân khách hàng và tăng AUM để đối phó với tình trạng mất khách hàng trong danh mục do đẩy mạnh bán các sản phẩm có phí hoa hồng

6. Các công cụ hỗ trợ tư vấn tốt nhất

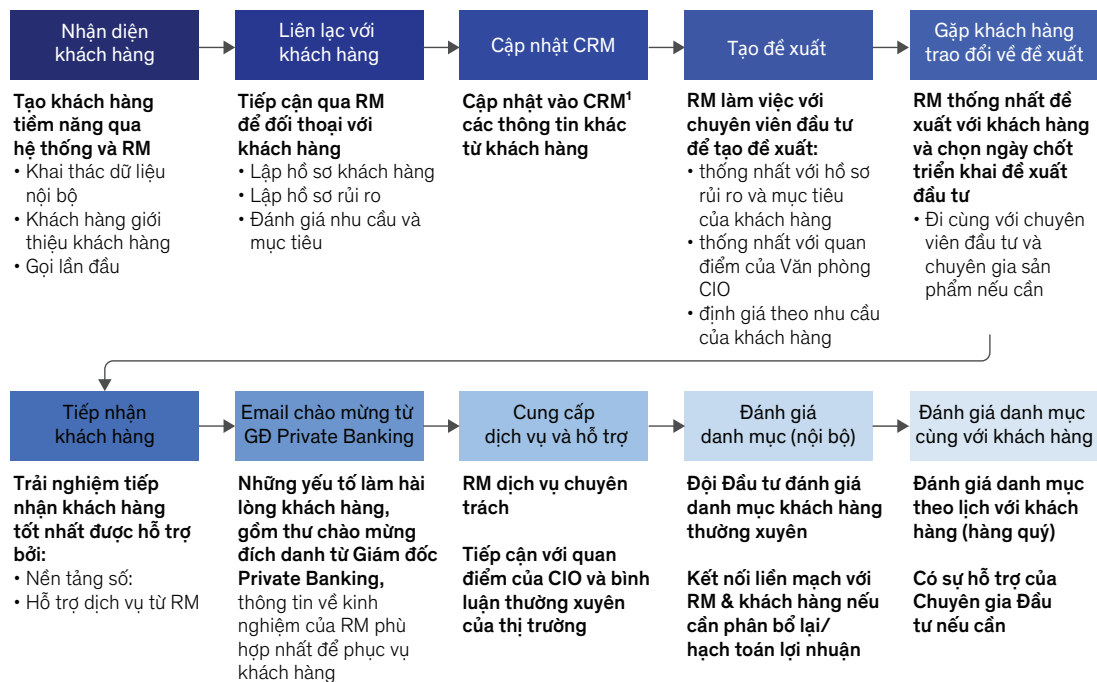
Dựa trên nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy rằng các ngân hàng ở Việt Nam nhìn chung đang khá tụt hậu về hạ tầng số trong hỗ trợ RM tư vấn cho khách hàng. Bộ công cụ kỹ thuật số đầy đủ, với (các) hành trình khách hàng tích hợp đầu tư và bảo hiểm, là yếu tố cần

⁵ “Chuyển đổi phân tích dữ liệu trong quản lý gia sản,” McKinsey, 11/01/2022.

Hình 7

Ngân hàng có thể ứng dụng mô hình tư vấn toàn diện, lấy khách hàng làm trung tâm.

Ví dụ về mô hình tư vấn



¹Client relationship management.

thiết để phát triển thương hiệu một cách bền vững và có thể mở rộng. Những tính năng này có thể bao gồm:

- **Thu hút khách hàng một cách hệ thống:** Bước đầu tiên để xây dựng cơ chế tương tác hiệu quả giữa khách hàng và RM là cung cấp cho đội ngũ bán hàng các công cụ quản lý khách hàng tiềm năng để phân luồng và lập bản đồ khách hàng, lập hồ sơ rủi ro, đánh giá mục tiêu, để xuất danh mục đầu tư và mở tài khoản liền mạch. Các ngân hàng cũng có thể xem xét việc xây dựng năng lực hợp nhất và tổng hợp dữ liệu để xác định hồ sơ khách hàng, từ đó cho phép RM truy cập thông tin dễ dàng nhằm tương tác với khách hàng.
- **Tư vấn quản lý gia sản:** Có thể sử dụng các đề xuất dựa trên dữ liệu, dựa trên hồ sơ khách hàng để cải thiện hiệu quả các cuộc trò chuyện với khách hàng (ví dụ: chủ đề trao đổi, nhiệm vụ cần làm và cơ hội danh mục đầu tư). Các công cụ lập kế hoạch mạnh mẽ (ví dụ: dự báo gia sản dựa trên mục tiêu, kịch bản kiểm thử áp lực hoặc phân tích rủi ro) có thể giúp thiết lập các đề xuất tùy chỉnh, dựa trên thực tế phù hợp với nhu cầu của khách hàng, được tăng cường nhờ các chuyên gia đầu tư và dữ liệu.
- **Kêu gọi hành động:** Quy trình tiếp nhận khách hàng được số hóa hoàn toàn và xử lý xuyên suốt có thể tiết kiệm đáng kể thời gian cho RM. Tuy nhiên, hành trình phát triển này có thể mất nhiều thời gian khá nhiều ngân hàng hiện tại vẫn sử dụng các hệ thống nền tảng cũ. Trung bình trên toàn thị trường châu Á, RM dành 60 đến 70% thời gian của mình cho các hoạt động ngoài tư vấn do thiếu nền tảng thống nhất và quy trình xử lý dữ liệu nặng tính thủ công.⁵
- **Tích cực giám sát và nâng cấp:** Các ngân hàng có thể xem xét theo dõi quản lý hiệu quả công việc đối với RM để đảm bảo KPI được đánh giá rõ ràng, minh bạch và đầy đủ. Có thể tạo các mô-đun nâng cao năng lực và tự đào tạo cho RM, với quyền truy cập vào các nội dung nghiên cứu đầu tư, các chủ đề vĩ mô và đào tạo kỹ năng mềm (chẳng hạn như kỹ năng giao tiếp).

Với tất cả các công cụ hỗ trợ này, các doanh nghiệp sẽ cần thực hiện thẩm định đánh giá phù hợp để hiểu rõ tổ chức có thể tự xây dựng các khía cạnh nào để có thể vẫn tận dụng được các nền tảng và hệ thống hiện có, và nên hợp tác phát triển những khía cạnh nào với nhà cung cấp theo phương pháp xây dựng, vận hành và chuyển giao.

7. Nâng cao năng lực

Một trong những thách thức lớn trên thị trường quản lý gia sản của Việt Nam là hạn chế về nguồn nhân lực chất lượng cao để phát triển hoạt động dịch vụ khách hàng giàu có - đây là chủ đề xuất hiện nhiều lần trong các cuộc trò chuyện của chúng tôi với các bên trong ngành. Các ngân hàng cần phải hết sức tập trung vào chiến lược nhân tài của mình để có thể tìm kiếm nhân sự phù hợp, đồng thời liên tục giải quyết vấn đề nâng cao kỹ năng và giữ chân đội ngũ nhân viên hiện có. Các ngân hàng có thể mạnh dạn tìm kiếm nhân tài không chỉ trong lực lượng lao động truyền thống của ngành quản lý gia sản (ví dụ: xem xét cả lực lượng lao động của các nhà bán lẻ cao cấp và đại lý bán xe hơi sang trọng; đây là những người có sở trường về dịch vụ khách hàng và quản lý quan hệ khách hàng). Việc hợp tác với các tổ chức uy tín để cùng phát triển các chương trình chứng nhận có thể nâng cao uy tín và tạo ra giá trị khác biệt nhằm thu hút đội ngũ nhân sự chất lượng cao.

Trong quá trình nâng cao kỹ năng cho đội ngũ nhân sự, các ngân hàng có thể cân nhắc xây dựng “học viện đào tạo quản lý gia sản”. Mô hình này mang lại lợi ích lâu dài với cách tiếp cận theo hai hướng: xác định lộ trình thăng tiến nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên đồng thời xây dựng năng lực đào tạo một cách hệ thống nhằm thu hút và giữ chân nhân tài.

8. Hệ sinh thái đối tác

Các ngân hàng cũng cần phải có cái nhìn thực tế về những gì làm được trong hệ sinh thái hiện tại và những gì cần được khai thác mở rộng bằng các mối quan hệ đối tác bên thứ ba để mở rộng quy mô nhanh chóng. Để đạt được hiệu quả, ngân hàng có thể thiết lập các mối quan hệ đối tác có trọng tâm theo ba chủ đề cốt lõi.

Đối tác sản phẩm trong nước: Nhiều ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam hiện đang tận dụng sản phẩm từ các công ty chứng khoán và công ty quản lý tài sản thành viên. Tuy nhiên, họ có thể mở rộng chiến lược để hợp tác với các công ty quản lý tài sản khác, đặc biệt là đối với các giải pháp đầu tư phức tạp hơn, chẳng hạn như quỹ đầu tư tư nhân (PE), quỹ tín thác đầu tư bất động sản (REIT) và quản lý danh mục đầu tư ủy thác.

Dịch vụ gia tăng giá trị: Khách hàng của HNWI tại Việt Nam coi các dịch vụ cao cấp độc quyền ngoài tư vấn tài chính là điểm khác biệt cốt lõi. Do

đó, các dịch vụ giá trị gia tăng, như đặc quyền sử dụng các phòng chờ cao cấp, nhân viên hỗ trợ 24/7, tư vấn về bất động sản và thuế cũng như lập kế hoạch quốc tịch có vai trò rất quan trọng để hỗ trợ mảng hoạt động dịch vụ khách hàng giàu có. Khách hàng HNWI mong muốn được hưởng các đặc quyền du lịch, các sự kiện bàn tròn chỉ dành cho khách mời với các diễn giả nổi tiếng trong ngành, các sự kiện về phong cách sống (chẳng hạn như dạ tiệc và trải nghiệm ăn uống) và tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe.

Đối tác toàn cầu: Các ngân hàng và các nhà cung cấp dịch vụ tài chính khác có thể tìm cách hợp tác với các chuyên gia toàn cầu để phát triển các đề xuất giá trị dành cho HNWI, tập trung vào các giải pháp tài chính riêng biệt và các thông lệ quản trị rủi ro tốt nhất.

Một số ngân hàng ở Việt Nam đã áp dụng giải pháp này, hợp tác với các công ty quản lý gia sản hàng đầu thế giới để đáp ứng những yêu cầu rất đặc thù, chủ yếu dựa trên đổi mới sản phẩm và tiếp cận các giải pháp toàn cầu.

Do đó, hoạt động kinh doanh HNWI của các ngân hàng đòi hỏi cách tiếp cận riêng biệt dựa trên tương tác tích cực với khách hàng, xây dựng trên một loạt các giải pháp độc quyền và khác biệt, tư vấn một cách hệ thống và cách tiếp cận theo nhóm. Do đây thường là các giải pháp vô cùng phức tạp, các ngân hàng cần nhận thức được chi phí có thể phát sinh khi xây dựng các năng lực này (chẳng hạn như cân nhắc xem nên tự phát triển hay là thuê ngoài).

Nắm bắt thị trường khách hàng Affluent

Thông qua nghiên cứu khách hàng, chúng tôi nhận thấy rằng khách hàng Affluent có sở thích và kỳ vọng khác biệt đáng kể so với phân khúc HNWI. Mặc dù các trụ cột cần thiết để xây dựng kịch bản thành công đối với khách hàng Affluent cũng tương tự như khách hàng HNWI về một số mặt, nhưng vẫn có những sắc thái riêng biệt. Các tổ chức muốn xây dựng hoạt động kinh doanh quản lý gia sản để nắm bắt cơ hội hiếm có và đúng thời điểm này có thể lưu ý những khía cạnh sau:

Sản phẩm và giải pháp

Khách hàng Affluent ở Việt Nam thường khát khao uy tín và địa vị cao, dẫn đến nhiều người chi tiêu vượt quá khả năng của mình. Họ muốn các giải pháp ngân hàng, tín dụng và quản lý gia sản đơn giản và phổ biến thay vì các giải pháp tùy biến như đối với khách hàng HNWI. Ví dụ, chủ doanh nghiệp sử dụng hạn mức tín

dụng của mình để mua sắm cho doanh nghiệp, dẫn đến nhu cầu về thẻ tín dụng có giá trị cao. Các sản phẩm ngân hàng dành cho họ có thể bao gồm thẻ tín dụng giá trị cao, ưu đãi về giá, phí đối với một số sản phẩm tiền gửi và cho vay nhất định, chuyển tiền quốc tế và các nhu cầu ngân hàng doanh nghiệp như xử lý thanh toán hoặc cho thuê thiết bị.

Ngoài ra, các giải pháp lập kế hoạch quản lý gia sản và đầu tư cho phân khúc khách hàng này có thể bao gồm các giải pháp dựa trên mục tiêu, dễ hiểu, giúp lập kế hoạch cho các cột mốc quan trọng trong cuộc đời. Ví dụ: mua ô tô, cải tạo nhà cửa, giáo dục đại học cho con cái và nghỉ hưu cũng như các giải pháp bảo hiểm tùy chỉnh bao gồm nhân thọ, bảo hiểm khuyết tật và chăm sóc y tế dài hạn (bao gồm cả chăm sóc cha mẹ).

Các ngân hàng ở đây có thể tiếp tục tập trung chia sẻ thông tin, kiến thức cho khách hàng Affluent để xây dựng mạng lưới an toàn thông qua các giải pháp tích lũy, giảm dần và bảo vệ.

Thu hút khách hàng

Hoạt động thu hút khách hàng phải được xây dựng trên bộ máy dữ liệu và công cụ phân tích được vận hành chặt chẽ. Khai thác dữ liệu nội bộ để khám phá tài sản tiềm ẩn, cộng với hoạt động thu hút khách hàng do RM thực hiện và liên minh chiến lược độc quyền với các đối tác (chẳng hạn như nhà cung cấp dịch vụ phong cách sống, khách sạn và hãng hàng không) có thể đóng vai trò quan trọng. Năng lực cá nhân hóa trên quy mô lớn, dựa trên dữ liệu có thể cho phép các tổ chức thúc đẩy hoạt động thu hút và tương tác với khách hàng, tăng cường hoạt động bán chéo và cung cấp dữ liệu quan trọng để nâng cao năng lực tiếp cận khách hàng.

Mô hình dịch vụ

Chi phí phát sinh liên quan đến hoạt động tương tác trực tiếp giữa khách hàng và RM có thể không khả thi đối với các ngân hàng và ngoài ra, khách hàng đang dần cảm thấy thoải mái với các mô hình dịch vụ theo mô-đun. Để đạt được lợi thế trong khía cạnh này, các tổ chức có thể xây dựng mô hình dịch vụ kết hợp với kênh số (kết hợp giữa các kênh tự phục vụ và kênh số do RM vận hành từ xa). Mô hình dịch vụ này có thể hỗ trợ kết nối RM - khách hàng với chi phí phù hợp và theo cấp độ, trong đó RM chỉ làm việc từ xa sẽ quản lý từ 500 đến 600 khách hàng so với RM chuyên trách trực tiếp chăm sóc 250 đến

350 khách hàng (với sự hỗ trợ của RM dịch vụ để xử lý các yêu cầu vận hành và nhóm chuyên gia sản phẩm tập trung để thúc đẩy để xuất danh mục đầu tư).

Mô hình tư vấn

So với mô hình tư vấn được cá nhân hóa hơn dành cho khách hàng HNWI, phương pháp tư vấn tài chính dựa trên danh mục đầu tư mẫu có thể mang lại nhiều lợi ích cho các khách hàng Affluent. Để làm được điều này, CIO sẽ phải phát triển tập hợp danh mục đầu tư tham khảo phù hợp với các thông số về mục tiêu tài chính và khẩu vị rủi ro của khách hàng. Dựa trên các thông số này, danh mục đầu tư mẫu có thể xác định danh mục đầu tư kết hợp cho khách hàng để RM có thể tận dụng một cách hiệu quả khi tư vấn cho khách hàng về các quyết định đầu tư. Hoạt động này cũng sẽ hỗ trợ xây dựng năng lực và cho phép RM sắp xếp các cuộc trao đổi về đầu tư với khách hàng của họ.

Thắng lợi trong lĩnh vực quản lý gia sản cho khách hàng Affluent: Các công ty bảo hiểm có cơ hội tương đương

Dựa trên nghiên cứu của chúng tôi trong lĩnh vực đầu tư, chúng tôi đã xác định được ba kịch bản khác biệt tiềm năng đảm bảo thành công cho các công ty bảo hiểm:

Củng cố hoạt động kinh doanh cốt lõi

Các công ty bảo hiểm có thể nỗ lực tăng cường năng lực sản phẩm hiện có trên các dòng sản phẩm bảo hiểm nhân thọ liên kết đơn vị và bảo hiểm nhân thọ liên kết chung, hướng đến đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng Affluent và khách hàng HNWI.

Các giải pháp bảo hiểm, trong khi lồng ghép hoạt động đầu tư, có thể là yếu tố đột phá chủ đạo đối với các công ty bảo hiểm với vai trò là bước đầu tiên thâm nhập vào lĩnh vực quản lý gia sản. Các tổ chức cũng cần xem xét đơn giản hóa các giải pháp này để đội ngũ bán hàng có thể dễ dàng đưa chúng tiếp cận khách hàng. Tập trung nhiều vào hoạt động nâng cao năng lực là điều bắt buộc trong bối cảnh hiện tại khi lực lượng bán hàng đại lý thường thiên về sản phẩm hơn là thúc đẩy trao đổi tư vấn tài chính. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, việc chuyển đổi lực lượng đại lý thành chuyên

viên tư vấn sẽ là một thách thức lớn - có thể bắt đầu từ 5 đến 10% lực lượng đại lý và từ các đại lý có khuynh hướng đầu tư chứ không chỉ dừng ở lĩnh vực bảo hiểm.

Phát triển kênh tư vấn tài chính

Kênh tư vấn tài chính (FA) chuyên trách có thể cung cấp cho khách hàng đề xuất tổng hợp, độc đáo về bảo hiểm và đầu tư như một phần của giải pháp tư vấn tài chính tổng thể. Mô hình này đã cho thấy thành công trên toàn khu vực với cả các công ty bảo hiểm độc lập và công ty bảo hiểm trực thuộc ngân hàng, như đã thấy ở các thị trường như Trung Quốc và Singapore. Ví dụ: công ty bảo hiểm thành viên của một ngân hàng đã triển khai thành công mô hình này để tăng tốc độ thâm nhập của sản phẩm bảo hiểm và đầu tư bằng cách tiếp cận tập khách hàng cố định của ngân hàng như một công cụ tạo khách hàng tiềm năng chính. Có ba giải pháp quan trọng mà các công ty có thể áp dụng:

- **Nền tảng kiến trúc đóng so với kiến trúc mở:** xem xét áp dụng kiến trúc mở so với kiến trúc đóng cho các giải pháp bảo hiểm. Các doanh nghiệp sẽ cần nền tảng mở cho các giải pháp đầu tư, đòi hỏi cơ chế hợp tác chặt chẽ với các công ty đầu tư để cung cấp giải pháp quản lý gia sản.
- **Mở rộng quy mô đội ngũ tư vấn tài chính:** nhanh chóng mở rộng quy mô đội ngũ tư vấn tài chính với trọng tâm chính là tuyển dụng từ bên ngoài— “nâng cấp đội ngũ” bằng cách chuyển đổi các chuyên viên tư vấn tài chính và đại lý bảo hiểm nhỏ thành chuyên viên tư vấn tài chính thực thụ, đồng thời mở rộng tìm kiếm nguồn nhân lực từ các ngành lân cận, ví dụ như bán lẻ cao cấp.
- **Cơ chế lương thưởng cho đội ngũ tư vấn tài chính:** áp dụng cơ chế lương thưởng đa dạng với một phần nhỏ là tiền lương cố định (để ổn định cuộc sống) và phần lớn là thu nhập biến đổi (dựa trên công thức và không có giới hạn trần đối với doanh thu).

Hợp tác với các công ty giải pháp đầu tư

Các công ty bảo hiểm cũng có thể xem xét hợp tác với các tổ chức sẵn có giải pháp đầu tư (ví dụ: công ty chứng khoán). Ở đây, các công ty bảo hiểm sẽ có thể tận dụng lực lượng bán hàng của chính mình để hợp tác tư vấn cho khách hàng cùng với một nhóm cố vấn tài chính từ công ty chứng khoán. Nhóm này có thể hợp tác tư vấn tại chỗ với lực lượng bán hàng của đối tác để có thể cung cấp các giải pháp tài chính toàn diện (tập trung vào đầu tư và bảo hiểm). Công ty bảo hiểm có thể tận dụng lực lượng đại lý bán hàng để thu hút khách hàng tiềm năng và giới thiệu họ sang công ty chứng khoán để tư vấn đầu tư và ngược lại. Đối lại, công ty bảo hiểm có thể được hưởng một khoản phí giới thiệu cố định hoặc một phần phí quản lý định kỳ dựa trên giá trị tài sản được quản lý. Để đảm bảo thành công của mô hình này, các bên cần phải xác định rõ ràng các quy tắc hợp tác và tương tác.

Việt Nam có cơ hội tuyệt vời để tăng cường tác động của lĩnh vực quản lý gia sản trong bối cảnh tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định và cơ sở người tiêu dùng ngày càng mở rộng. Một cách rất hiệu quả để phát triển hoạt động kinh doanh quản lý gia sản là hiểu biết sâu sắc và chính xác về khách hàng – đây là nền tảng để xây dựng và áp dụng các mô hình hoạt động chính xác và hiệu quả. Điều tối quan trọng để đảm bảo thành công cho hoạt động quản lý gia sản là hiểu rõ bối cảnh của khách hàng, bao gồm cả việc nhận ra những điểm khác biệt tinh tế nhưng then chốt giữa phân khúc khách hàng Affluent và HNWI. Các tổ chức tài chính cần chú ý đến việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng để xây dựng hoạt động kinh doanh lấy khách hàng làm trọng tâm trong hoạt động kinh doanh quản lý gia sản của Việt Nam.

Bruce Delteil là giám đốc hợp danh tại văn phòng McKinsey Hà Nội, còn **Arsh Khosla** là chuyên gia tư vấn cũng tại văn phòng Hà Nội; và **Vishal Kaushik** là giám đốc hợp danh tại văn phòng Singapore.

Các tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Elaine Ee, Vince Han, Fumiaki Katsuki, Khánh Nguyễn và Yasmin Ramle vì những đóng góp của họ cho bài viết này.

Copyright © 2023 McKinsey & Company. All rights reserved.