

Quản trị truyền thông thương hiệu ngân hàng thương mại cổ phần vốn nhà nước chi phối ở Việt Nam

Ngày nhận bài: 21/11/2025 | Ngày phản biện: 25/11/2025 | Ngày xuất bản: 15/12/2025

Tác giả: Nguyễn Hải Yến (Học viên cao học chuyên ngành Quản trị truyền thông, K29.2 - Học viện Báo chí & Tuyên truyền)

Tóm tắt: Trong hệ thống tài chính - ngân hàng Việt Nam, các ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) có vốn nhà nước chi phối vừa là chủ thể kinh doanh, vừa thực thi mục tiêu ổn định vĩ mô, nên thương hiệu mang bản chất thể chế - thương mại, gắn với niềm tin về sự an toàn, minh bạch. Trong bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh gia tăng, quản trị truyền thông (QTTT) thương hiệu của các ngân hàng này đối mặt "nghịch lý thể chế - tốc độ": cơ chế quản trị nhiều tầng kiểm soát bảo đảm an toàn nhưng làm chậm phản ứng trước dòng chảy thông tin nhanh. Dựa trên khung lý thuyết về thương hiệu thể chế cùng dữ liệu khảo sát khách hàng và phỏng vấn cán bộ truyền thông do tác giả thực hiện, bài báo nhận diện ba biểu hiện của nghịch lý này và đề xuất tiếp cận QTTT thương hiệu như năng lực điều hành niềm tin thể chế, với ba trụ cột: quyền lực truyền thông; xây dựng hệ thống dữ liệu và cảnh báo sớm; thiết lập chế độ đối thoại với các nhóm công chúng.

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số đang định hình lại hành vi thông tin của công chúng Việt Nam khi tỷ lệ dùng Internet và mạng xã hội tiếp tục tăng mạnh, tạo ra môi trường truyền thông thời gian thực và cạnh tranh cảm xúc gay gắt⁽¹⁾. Trong môi trường đó, uy tín ngân hàng không chỉ bị thách thức bởi chất lượng dịch vụ mà còn bởi tốc độ phản hồi và năng lực giải thích trước các dòng dư luận biến đổi nhanh. Trong hơn ba thập niên đổi mới, tái cơ cấu và cổ phần hóa đã hình thành nhóm ngân hàng TMCP vốn nhà nước chi phối giữ vị trí trụ cột của hệ thống tài chính - ngân hàng⁽²⁾. Khác với ngân hàng tư nhân, thương hiệu của nhóm này vừa là tài sản cạnh tranh vừa là "biểu tượng thể chế" gắn

với hình ảnh Nhà nước trong lĩnh vực tiền tệ - tín dụng. Vì vậy, mỗi biến động truyền thông của các ngân hàng này có thể lan tỏa thành biến động niềm tin hệ thống, chứ không dừng ở một doanh nghiệp đơn lẻ.

Thực tế xếp hạng quốc tế cho thấy các ngân hàng nhà nước chi phối vẫn duy trì vị thế thương hiệu dẫn đầu, ví dụ Vietcombank liên tục đứng đầu Việt Nam về giá trị và sức mạnh thương hiệu trong các báo cáo gần đây⁽³⁾. Tuy nhiên, áp lực cạnh tranh số hóa từ khối ngân hàng tư nhân, fintech (công nghệ tài chính), bigtech (công ty công nghệ lớn) và sự nhạy cảm của thị trường sau các cú sốc niềm tin trong hệ thống đã khiến yêu cầu “tốc độ niềm tin” trở thành một thước đo mới⁽⁴⁾.

Từ bối cảnh trên, bài viết đặt ra hai câu hỏi nghiên cứu chính: (i) Nghịch lý thể chế - tốc độ biểu hiện như thế nào trong QTTT thương hiệu của các ngân hàng TMCP vốn nhà nước chi phối ở Việt Nam và những biểu hiện đó tác động lên rủi ro danh tiếng hệ thống ra sao; (ii) Cần tái cấu trúc QTTT thương hiệu như thế nào để biến nó thành năng lực điều hành niềm tin công chúng. Bài viết không nhằm mô tả toàn bộ hoạt động truyền thông của từng ngân hàng mà tập trung khái quát những điểm nghẽn hệ thống trong quy trình QTTT của nhóm ngân hàng có bản chất thể chế và đề xuất khung giải pháp chiến lược cho việc hiện đại hóa QTTT, có khả năng tham chiếu rộng.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính và định lượng nhằm thu thập dữ liệu đa chiều về thực tiễn QTTT thương hiệu của các ngân hàng TMCP vốn nhà nước chi phối.

- Nghiên cứu định tính: Thực hiện phỏng vấn sâu chuyên viên truyền thông tại các ngân hàng TMCP vốn nhà nước chi phối tiêu biểu như Vietcombank, BIDV, Vietinbank để làm rõ chủ thể quản trị (vai trò Hội đồng quản trị, Ban điều hành, phòng/ban truyền thông - thương hiệu), đối tượng quản trị (mục tiêu, nội dung thông điệp, kênh, quy trình phê duyệt, cơ chế tương tác, quản trị khủng hoảng, nguồn lực truyền thông) và mức độ ứng dụng công nghệ trong ra quyết định truyền thông.

- Nghiên cứu định lượng: Tiến hành khảo sát khách hàng cá nhân (n=150) của ba ngân hàng này với bảng hỏi được thiết kế thành các nhóm nội dung: (i) đánh giá mục

tiêu và thông điệp truyền thông thương hiệu; (ii) đánh giá về kênh và tốc độ phản hồi; (iii) mức độ hài lòng với cơ chế tương tác, giải thích, giải trình; (iv) cảm nhận về an toàn, minh bạch và niềm tin; (v) so sánh cơ bản với ngân hàng tư nhân. Dữ liệu khảo sát cung cấp bằng chứng thực nghiệm về khoảng cách giữa cách QTTT đang được triển khai và kỳ vọng quản trị của công chúng số.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Kết quả

3.1.1. Quan niệm thương hiệu và quản trị truyền thông thương hiệu trong lĩnh vực ngân hàng

Các lý thuyết thương hiệu hiện đại đều xem thương hiệu là tập hợp liên tưởng, giá trị hữu hình - vô hình được tích lũy trong tâm trí công chúng, tạo nên lợi thế cạnh tranh dài hạn⁽⁵⁾. Thương hiệu mạnh không chỉ giúp doanh nghiệp bán được sản phẩm mà còn tạo ra “độ tin cậy mặc định” giúp công chúng ra quyết định trong điều kiện thông tin bất cân xứng⁽⁶⁾.

Trong ngành ngân hàng, tính vô hình của dịch vụ và rủi ro liên quan trực tiếp đến tài sản cá nhân khiến thương hiệu gắn chặt với niềm tin và cảm nhận an toàn⁽⁷⁾. Với các ngân hàng vốn nhà nước chi phối, niềm tin đó còn được “bảo lãnh xã hội” bởi vai trò thực thi chính sách tiền tệ và ổn định vĩ mô⁽⁸⁾. Do vậy, giá trị thương hiệu của nhóm ngân hàng này mang sắc thái thể chế, nghĩa là công chúng đánh giá họ không chỉ bằng hiệu quả kinh doanh mà bằng mức độ an toàn, minh bạch và phụng sự lợi ích công.

Ở bình diện truyền thông, truyền thông doanh nghiệp được nhìn nhận như một chức năng quản trị nhằm điều phối dòng chảy thông tin - quan hệ giữa tổ chức và các nhóm công chúng chiến lược⁽⁹⁾. Truyền thông hiệu quả, vì thế, không dừng ở việc “phát đi” thông điệp mà là quản trị mối quan hệ, trong đó đối thoại hai chiều và phản hồi công chúng là điều kiện tạo niềm tin bền vững⁽¹⁰⁾.

Ở bình diện khái niệm, “quản trị” trong bài viết được hiểu là quá trình chủ thể quản trị (Hội đồng quản trị, Ban điều hành, bộ phận truyền thông - thương hiệu, cùng các

phòng/ban liên quan) tác động có tổ chức, có định hướng lên đối tượng quản trị, bao gồm: mục tiêu truyền thông, nội dung thông điệp, phương thức/kênh và quy trình truyền thông, tương tác với công chúng, quản trị khủng hoảng và rủi ro danh tiếng, cũng như nguồn lực truyền thông (tổ chức, nhân sự, ngân sách, dữ liệu, công nghệ). Quá trình này được thực hiện thông qua các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát trong bối cảnh môi trường số biến động nhanh.

Vận dụng vào bối cảnh ngân hàng vốn nhà nước chi phối, bài viết sử dụng khung nội dung QTTT thương hiệu gồm sáu nhóm nội dung chính:

- i. Quản trị mục tiêu truyền thông gắn với mục tiêu thương hiệu và mục tiêu thể chế;
- ii. Quản trị nội dung và thông điệp (cốt lõi, nhất quán, phù hợp từng nhóm công chúng);
- iii. Quản trị phương thức/kênh và quy trình phát ngôn (bao gồm quy trình phê duyệt, nguyên tắc phát ngôn);
- iv. Quản trị tương tác với công chúng (đối thoại, giải thích, giải trình trên các kênh số và truyền thống);
- v. Quản trị rủi ro danh tiếng và khủng hoảng truyền thông;
- vi. Quản trị nguồn lực truyền thông (cơ cấu tổ chức, nhân sự, ngân sách, công nghệ và dữ liệu hỗ trợ).

Từ các nền tảng này, trong khuôn khổ nghiên cứu, có thể hiểu QTTT thương hiệu ngân hàng vốn nhà nước chi phối là quá trình hoạch định - tổ chức - lãnh đạo - kiểm soát toàn bộ hoạt động truyền thông gắn với sáu nhóm nội dung trên, nhằm tạo lập hình ảnh thương hiệu nhất quán với bản chất thể chế, đồng thời bảo vệ và điều hành niềm tin công chúng trước rủi ro danh tiếng trong môi trường số.

3.1.2. Vai trò chiến lược của quản trị truyền thông thương hiệu trong bối cảnh chuyển đổi số

Thứ nhất, QTTT thương hiệu là công cụ điều hành niềm tin thể chế của công chúng đối với hệ thống tài chính⁽¹¹⁾. Do các ngân hàng này giữ vai trò trụ cột hệ thống, việc QTTT thương hiệu hiệu quả được xem là chức năng thiết yếu để duy trì niềm tin công chúng, từ đó đảm bảo sự ổn định chung của thị trường. Khi niềm tin suy giảm, hệ quả

không chỉ là mất khách hàng hay giảm mức độ hài lòng, mà còn có thể kích hoạt phản ứng dây chuyền như rút tiền lan tỏa, khuếch đại tâm lý đám đông và làm gia tăng rủi ro hệ thống⁽¹²⁾. Do đó, truyền thông của nhóm ngân hàng vốn nhà nước chi phối cần được nhìn như một năng lực “giữ nhịp niềm tin” theo thời gian thực trong môi trường số.

Thứ hai, QTTT là năng lực bảo vệ và gia tăng tài sản thương hiệu trước cạnh tranh số hóa ngày càng mạnh⁽¹³⁾. Trong cấu trúc cạnh tranh mới, lợi thế không chỉ thuộc về ngân hàng có sản phẩm tốt mà còn thuộc về ngân hàng có khả năng giải thích chính sách nhanh, minh bạch, nhất quán và tương tác cảm xúc hiệu quả với khách hàng số. Khi tốc độ và trải nghiệm trực tuyến trở thành tiêu chuẩn mới, truyền thông chính là kênh chuyển hóa uy tín thể chế sẵn có thành lợi thế cạnh tranh hiện đại.

Thứ ba, QTTT giúp nhóm ngân hàng này chứng minh giá trị xã hội của thương hiệu thông qua CSR (trách nhiệm xã hội doanh nghiệp)/ESG (môi trường, xã hội và quản trị), tài chính xanh và các chương trình phát triển bền vững⁽¹⁴⁾. Những nội dung này, nếu được quản trị theo hướng “bằng chứng - tác động - cam kết dài hạn”, sẽ củng cố hình ảnh ngân hàng như chủ thể vừa kinh doanh hiệu quả vừa thực thi trách nhiệm công, qua đó gia tăng “điểm tựa niềm tin” của công chúng trong xã hội rủi ro và biến động.

3.1.3. Thực trạng quản trị truyền thông thương hiệu: ba biểu hiện của nghịch lý thể chế - tốc độ

Dựa trên khung nội dung QTTT nêu trên, thực tiễn tại các ngân hàng TMCP vốn nhà nước chi phối cho thấy sự mất cân bằng giữa yêu cầu kiểm soát an toàn thể chế và yêu cầu tốc độ phản hồi thị trường. Sự mất cân bằng này được thể hiện qua ba nhóm vấn đề lớn, lần lượt liên quan đến quản trị quy trình, quản trị phát ngôn - đối thoại và quản trị dữ liệu - đo lường, tương ứng với những thiếu hiệu quả trong các chức năng cốt lõi Hoạch định, Tổ chức, Lãnh đạo và Kiểm soát.

Nghịch lý giữa bảo đảm an toàn thể chế và linh hoạt trong quản trị quy trình truyền thông

Thông qua phỏng vấn sâu cán bộ truyền thông tại các ngân hàng tiêu biểu (Vietcombank, BIDV, Vietinbank), nghiên cứu chỉ ra rằng, các ngân hàng vốn nhà nước chi phối duy trì cơ chế kiểm soát chặt chẽ và phê duyệt nội dung nhiều tầng để bảo đảm kỷ luật phát ngôn và tuân thủ pháp luật. Thách thức lớn nhất là tốc độ lan truyền của thông tin sai lệch, đặc biệt trong các giai đoạn thị trường biến động, trong khi quy trình nội bộ lại chậm. Chính quy trình này lại làm chậm tốc độ phản hồi trước các thông tin không chính thống trên mạng xã hội - nơi tin đồn lan truyền nhanh theo cấp số nhân⁽¹⁵⁾.

Ở góc độ nội dung quản trị, đây là biểu hiện điển hình của quản trị quy trình và quản trị rủi ro truyền thông: quy trình được thiết kế tối đa hóa an toàn nhưng thiếu các quy trình rút gọn (fast track) cho tình huống rủi ro thấp, khiến tổ chức khó đáp ứng yêu cầu tốc độ của môi trường số. Sự chậm trễ này phản ánh hạn chế trong khâu Tổ chức quy trình truyền thông và Hoạch định kịch bản rủi ro: quá tập trung vào việc ngăn chặn rủi ro phát ngôn mà bỏ qua rủi ro tốc độ.

Dữ liệu khảo sát công chúng (n=150) do tác giả thực hiện cho thấy rõ sự mất cân bằng này. Khi được hỏi về cải thiện, 30% khách hàng ưu tiên "Rút ngắn thời gian phản hồi/giải quyết" và 28% ưu tiên "Minh bạch & cập nhật sớm thay đổi phí/lãi suất". Sự ưu tiên cao độ này phản ánh khoảng cách lớn giữa quy trình kiểm soát nội bộ và kỳ vọng kịp thời của khách hàng. Điều này gợi ý rằng tốc độ phản hồi đã trở thành thành tố mới của trải nghiệm thương hiệu, đặc biệt đối với khách hàng trẻ vốn quen với nhịp tương tác tức thời⁽¹⁶⁾. Ở góc độ quản trị niềm tin, khoảng trống thông tin dù rất nhỏ cũng dễ bị lấp đầy bởi suy đoán và cảm xúc tiêu cực, do đó, "chậm" không chỉ là vấn đề tác nghiệp mà có thể chuyển hóa thành rủi ro danh tiếng. Nghịch lý an toàn - linh hoạt vì thế nằm ở chỗ: ngân hàng càng cẩn chắc chắn và thận trọng để bảo vệ an toàn hệ thống, thì càng phải tìm cách tăng tốc phản hồi ở những điểm chạm dịch vụ thường nhật, nơi kỳ vọng của công chúng lại ưu tiên tính kịp thời và đối thoại.

Khoảng cách giữa kỷ luật phát ngôn và nhu cầu đối thoại trong quản trị quan hệ công chúng

Nguyên tắc phát ngôn thống nhất được áp dụng nghiêm ngặt để bảo đảm tính nhất quán và trách nhiệm pháp lý⁽¹⁷⁾. Tuy nhiên, trong môi trường số nơi khách hàng muốn

được giải thích và tương tác, kỷ luật phát ngôn nếu thiếu cơ chế đối thoại linh hoạt sẽ tạo cảm giác xa cách⁽¹⁸⁾. Theo đó, khác biệt lớn nhất là sự kết hợp giữa truyền thông thương mại và truyền thông chính sách, nên cơ chế quản trị truyền thông luôn chú trọng minh bạch thông tin tài chính nhưng cũng phải đảm bảo uy tín thể chế, dẫn đến sự thận trọng cao trong giao tiếp (nhận định phỏng vấn của chuyên viên truyền thông ngân hàng Vietinbank). Phản hồi mang tính mẫu số chung hoặc ngôn ngữ quá hành chính - thể chế dễ làm công chúng cảm thấy ngân hàng đang nói chuyện với cơ quan quản lý hơn là nói chuyện với khách hàng.

Đây là vấn đề trung tâm của quản trị phương thức/kênh và quản trị tương tác. Ở khâu Lãnh đạo, chính sách phát ngôn tập trung vào “một tiếng nói” nhưng chưa song hành với thiết kế các kênh đối thoại linh hoạt, thân thiện; ở khâu Tổ chức, thiếu cơ chế phân công rõ ràng cho các điểm chạm đối thoại hai chiều đối xứng⁽¹⁹⁾. Tính đối thoại chưa được thể chế hóa thành một chế độ ổn định, làm cho đối thoại đôi khi mang tính chiến dịch, chưa phải là “năng lực thường trực” của tổ chức.

Dữ liệu khảo sát công chúng (n=150) ghi nhận nhu cầu lớn về tư vấn trực tuyến, hỏi - đáp và nội dung dễ hiểu hơn trên các kênh số: 26% người khảo sát ưu tiên “ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu hơn” và 16% người cho rằng thông tin ngân hàng cung cấp là khó hiểu. Điều này phản ánh sự dịch chuyển kỳ vọng từ truyền thông một chiều sang đối thoại hai chiều đối xứng, đồng thời xác nhận rằng nội dung quản trị tương tác hiện còn là “vùng thiếu hụt” trong tổng thể QTTT.

Số hóa kênh dịch vụ nhưng chưa số hóa đầy đủ quyết định trong quản trị truyền thông

Chuyển đổi số ngành ngân hàng đã đạt nhiều kết quả tích cực với tỷ lệ giao dịch số tăng cao và hệ sinh thái ngân hàng số mở rộng nhanh⁽²⁰⁾. Tuy vậy, mức độ số hóa trong ra quyết định truyền thông chưa tương xứng với mức độ số hóa dịch vụ. Nhiều quyết định truyền thông chiến lược vẫn dựa vào kinh nghiệm và trực giác nhiều hơn là “bằng chứng dữ liệu”. Điều này thể hiện sự yếu kém trong quản trị dữ liệu và đo lường truyền thông (một bộ phận của nội dung kiểm soát): thiếu đo lường đa tầng, thiếu hệ thống ứng dụng AI (Trí tuệ nhân tạo), social listening (Lắng nghe xã hội) để theo dõi niềm tin theo thời gian thực⁽²¹⁾, thiếu liên thông dữ liệu giữa kênh truyền thông và dữ

liệu hành vi khách hàng. Ngân hàng thường phản ứng với dư luận theo logic “khi có vấn đề mới xử lý”, thay vì dự báo trước bằng hệ thống cảnh báo sớm.

Điểm yếu lớn nhất là tính phân tán trong triển khai, hoạt động truyền thông còn phụ thuộc vào năng lực của từng đơn vị và chưa được số hóa toàn diện (nhận định phỏng vấn của chuyên viên truyền thông ngân hàng BIDV). Theo đó, sự lệch pha này chính là nghịch lý năng lực: ngân hàng sở hữu dữ liệu khách hàng lớn nhưng thiếu hệ thống quản trị dữ liệu truyền thông tập trung, khiến tốc độ kiểm soát niềm tin không theo kịp tốc độ biến động niềm tin ngoài xã hội. Đây là điểm nghẽn quan trọng vì truyền thông ngân hàng không chỉ tác động hình ảnh mà còn ảnh hưởng trực tiếp hành vi tài chính của xã hội.

3.2. Thảo luận

3.2.1. Một số thành tựu

Một là, thành tựu lớn nhất là việc nhóm ngân hàng TMCP sở hữu trên 50% vốn nhà nước đã duy trì và phát huy hiệu quả “vốn thể chế” sẵn có trong kỷ nguyên số. Mặc dù thị trường nhiều biến động, các ngân hàng như Vietcombank, BIDV, Vietinbank vẫn giữ vững vị thế dẫn đầu về giá trị thương hiệu quốc gia⁽²²⁾, điển hình là Vietcombank liên tục đứng đầu ngành ngân hàng Việt Nam. Sự ổn định lịch sử, mạng lưới quan hệ công chúng rộng và mức điểm tin cậy cao của “vốn thể chế” đã được chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh về niềm tin: 41,3% khách hàng khảo sát nhận định thương hiệu ngân hàng gắn với đặc điểm “an toàn - uy tín”. Đây là minh chứng cho khả năng QTTT thành công trong việc duy trì niềm tin bền vững trong giai đoạn khủng hoảng thị trường.

Hai là, các ngân hàng đã gia tăng hiện diện số, đa dạng hóa kênh Owned - Shared (Kênh Sở hữu - Kênh Chia sẻ), đồng thời đẩy mạnh truyền thông phát triển bền vững như tài chính xanh, trách nhiệm cộng đồng và quản trị minh bạch. Những hoạt động này góp phần củng cố “chất thể chế” của thương hiệu trong tâm trí xã hội. Đáng chú ý, các nội dung chính sách - cộng đồng nếu được kể lại bằng ngôn ngữ số phù hợp có thể biến ưu thế “trụ cột hệ thống” thành lợi thế cạnh tranh cảm xúc với khách hàng.

3.2.2. Một số thách thức mang tính hệ thống

Thứ nhất, nghịch lý “an toàn - tốc độ” là thách thức mang tính cấu trúc của mô hình tổ chức lai vừa thị trường vừa thể chế⁽²³⁾. Nếu không phân tầng rủi ro thông tin, quy trình an toàn sẽ tiếp tục làm chậm phản ứng, để lại khoảng trống dễ bị tin đồn chiếm lĩnh. Đây là hạn chế trực tiếp trong nội dung quản trị quy trình và khủng hoảng truyền thông.

Thứ hai, sự thiếu hụt cơ chế đối thoại bền vững (được thể chế hóa theo mô hình đối thoại hai chiều đối xứng⁽²⁴⁾) làm suy giảm khả năng “điều hành cảm xúc” của thương hiệu trong công chúng số. Điều này được thể hiện rõ qua kết quả khảo sát của tác giả: 22,7% khách hàng mong muốn ngân hàng tăng cường tương tác số (livestream, Q&A, chatbot...). Trong môi trường nơi 75% dân số đang hiện diện trên mạng xã hội⁽²⁵⁾, việc không đối thoại tương đương với nhường quyền kiến tạo dư luận cho các chủ thể ngoài tổ chức. Đây không chỉ là rủi ro truyền thông mà là rủi ro thể chế, vì câu chuyện tiêu cực về một ngân hàng trụ cột dễ bị diễn giải thành rủi ro hệ thống.

Thứ ba, độ lệch giữa số hóa dịch vụ và số hóa quản trị truyền thông làm giảm năng lực dự báo và kiểm soát rủi ro danh tiếng⁽²⁶⁾. Đây là điểm nghẽn quan trọng trong nội dung quản trị dữ liệu và đo lường hiệu quả truyền thông, bởi truyền thông ngân hàng không chỉ tác động hình ảnh mà còn ảnh hưởng trực tiếp hành vi tài chính của xã hội⁽²⁷⁾. Nếu ngân hàng không đo được niềm tin theo thời gian thực, thì độ an toàn thể chế có thể bị thách thức từ chính độ chậm của phản ứng truyền thông.

3.3. Giải pháp chiến lược: quản trị truyền thông như năng lực điều hành niềm tin thể chế

Dựa trên khung nội dung quản trị đã được tường minh, các giải pháp dưới đây tập trung vào việc tái cấu trúc chủ thể - đối tượng quản trị trong ba nhóm nội dung trọng tâm: quyền lực/quy trình, dữ liệu/đo lường và đối thoại/giải trình.

3.3.1. Cấu trúc lại quyền lực truyền thông

Trước hết, cần nâng cấp truyền thông - thương hiệu lên vị thế chiến lược bằng việc trao quyền tham gia vào quá trình hoạch định và quản trị rủi ro danh tiếng⁽²⁸⁾. Việc “nâng” này được thực hiện thông qua: (i) Thiết lập vị trí lãnh đạo truyền thông -

thương hiệu ở cấp cao (tương đương cấp Ban điều hành hoặc thành viên tham gia Hội đồng quản trị), đảm bảo quyền hạn ra quyết định ngang hàng với các khối chức năng khác; (ii) Trao quyền tham gia chính thức vào các ủy ban sản phẩm, ủy ban rủi ro và ủy ban chuyển đổi số; (iii) Đảm bảo truyền thông không chỉ là khâu tác nghiệp sau cùng mà là nhân tố "đồng kiến tạo quyết định" ngay từ giai đoạn đầu của chiến lược kinh doanh.

Song song, cần thiết lập mô hình phân tầng rủi ro thông tin để tạo cân bằng mới giữa an toàn và linh hoạt. Nội dung rủi ro thấp (phản ánh dịch vụ thường nhật, chăm sóc khách hàng số) áp dụng "luồng nhanh"; nội dung rủi ro trung bình (thay đổi chính sách sản phẩm, chương trình cộng đồng) áp dụng "luồng chuẩn"; nội dung rủi ro cao (thanh khoản, sự cố hệ thống, khủng hoảng) giữ "luồng nghiêm ngặt"⁽²⁹⁾. Trên nền tảng đó, ngân hàng nên phát triển sẵn "kho kịch bản phản hồi" được phê duyệt trước cho các tình huống phổ biến, giúp tăng tốc phản hồi mà không phá vỡ kỷ luật thể chế. Đây là cách quản trị lại quy trình và khủng hoảng theo hướng phân tầng rủi ro, thay vì "một quy trình cho mọi tình huống".

3.3.2. Nâng cao năng lực dữ liệu và cảnh báo sớm

Các ngân hàng cần phát triển hệ thống phân tích dữ liệu truyền thông đa kênh, tích hợp dữ liệu tương tác số với dữ liệu hành vi khách hàng để theo dõi niềm tin theo thời gian thực. Khi đó, các dashboard (Bảng điều khiển) truyền thông trở thành công cụ chỉ huy chiến lược, không chỉ là báo cáo mô tả.

AI và social listening (Lắng nghe xã hội) cần được ứng dụng bài bản để nhận diện "điểm nóng tiềm tàng", đo lường cảm xúc dư luận và dự báo tác động của các quyết định lớn đến hành vi tài chính công chúng⁽³⁰⁾. Đây là cách chuyển từ "số hóa kênh" sang "số hóa năng lực quản trị truyền thông". Để làm được điều này, cần có lộ trình hai bước: (i) chuẩn hóa dữ liệu truyền thông như một phần của hạ tầng dữ liệu ngân hàng; (ii) thể chế hóa việc sử dụng dữ liệu trong các cuộc họp ra quyết định. Nếu dữ liệu chỉ dừng ở mức "tham khảo", tốc độ quản trị niềm tin vẫn phụ thuộc vào trực giác và sẽ khó theo kịp môi trường số.

3.3.3. Thiết lập chế độ đối thoại và giải trình

Niềm tin thể chế trong môi trường số được duy trì không chỉ bằng thông tin đúng mà bằng thái độ đối thoại và sự kịp thời giải trình⁽³¹⁾. Vì vậy, cần phát triển các cơ chế hỏi - đáp trực tuyến, tư vấn đa kênh, diễn đàn số định kỳ và quy trình phản hồi minh bạch theo chuẩn dịch vụ thời gian thực. Việc đối thoại cần được thiết kế theo “hệ công chúng”: khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp, nhà đầu tư, cộng đồng và báo chí.

Quan hệ báo chí cũng cần được nâng cấp theo hướng “đối tác tri thức”, nơi ngân hàng chủ động chia sẻ dữ liệu, cung cấp phân tích chuyên sâu và phối hợp phản biện tin đồn để bảo vệ niềm tin hệ thống⁽³²⁾. Vai trò truyền thông nội bộ phải được củng cố để mỗi nhân viên tuyến đầu trở thành “đại sứ thương hiệu” nhất quán, qua đó hình thành “tầng đệm niềm tin” từ bên trong tổ chức⁽³³⁾. Nếu nội bộ không hiểu và không tin vào câu chuyện thương hiệu, tổ chức khó có thể điều hành niềm tin bên ngoài.

4. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh cảm xúc ngày càng gay gắt, QTTT thương hiệu của các ngân hàng TMCP vốn nhà nước chi phối đang đứng trước một bài toán then chốt: giữ kỷ luật thể chế nhưng phải tăng tốc điều hành niềm tin số. Trên cơ sở làm rõ khái niệm “quản trị”, “quản trị truyền thông thương hiệu” với chủ thể, đối tượng và các nhóm nội dung quản trị cụ thể, bài viết cho thấy nghịch lý thể chế - tốc độ không phải vấn đề tác nghiệp rời rạc mà là thách thức cấu trúc trong cách thiết kế quyền lực, quy trình, dữ liệu và đối thoại trong mô hình ngân hàng lai ghép.

Ba biểu hiện thực tiễn của nghịch lý gồm: Nghịch lý giữa bảo đảm an toàn thể chế - linh hoạt trong quản trị quy trình truyền thông, khoảng cách kỷ luật phát ngôn - nhu cầu đối thoại trong quản trị quan hệ công chúng và lệch pha giữa số hóa dịch vụ - số hóa quyết định trong quản trị truyền thông. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất tiếp cận QTTT như năng lực điều hành niềm tin thể chế với ba trụ cột chiến lược: cấu trúc lại quyền lực truyền thông, phát triển năng lực dữ liệu và cảnh báo sớm, thiết lập chế độ đối thoại - giải trình với công chúng.

Cách tiếp cận này góp phần mở ra hướng hiện đại hóa QTTT của nhóm ngân hàng giữ vai trò trụ cột hệ thống ở Việt Nam, đồng thời gợi ý một khung tham chiếu cho các tổ chức “vừa thể chế vừa thị trường” trong kỷ nguyên số, nơi niềm tin là tài sản chiến

lược nhưng cũng là một biến số dễ tổn thương trước tốc độ của dư luận mạng./.

Tài liệu tham khảo

- (1), (15), (25), DataReportal (2025), Báo cáo Kỹ thuật số 2025: Việt Nam, <https://datareportal.com/digital-in-vietnam>.
- (2), (8), (20), (23), (29) Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2021), Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11 tháng 5 năm 2021 về việc phê duyệt "Kế hoạch Chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030", <https://luatvietnam.vn/tai-chinh/quyet-dinh-810-qd-nhnn-ke-hoach-chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-den-nam-2025-202934-d1.html>
- (3), (22) Brand Finance (2025), Vietnam 100 2025/xếp hạng giá trị thương hiệu ngân hàng Việt Nam, <https://brandirectory.com/reports/vietnam/2025>.
- (4), (13), (16) FiinGroup (2024), Báo cáo Ngân hàng Việt Nam 2024, <https://fiingroup.vn/NewsInsights/Detail/11136127>.
- (5) Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2016), Quản trị Marketing (Tái bản lần thứ 15), Nxb. Pearson Education, tr. 50 - 65.
- (6) Kevin Lane Keller (2013), Quản trị thương hiệu chiến lược (Tái bản lần thứ 4), Nxb. Pearson Education, tr. 20 - 40.
- (7), (33) David A. Aaker (1996), Xây dựng thương hiệu mạnh, Nxb. Free Press, tr. 15 - 30.
- (9), (18), (19), (28), (32) Joep Cornelissen (2020), Truyền thông Doanh nghiệp: Hướng dẫn lý thuyết và thực hành (Tái bản lần thứ 6), Nxb. SAGE Publications, tr. 100 - 115.
- (10), (17), (24), (31) James E. Grunig, Todd Hunt (1984), Quản trị Quan hệ công chúng, Nxb. Holt, Rinehart and Winston, tr. 140 - 155.
- (11), (14) Vietcombank, BIDV (2025), Báo cáo Phát triển Bền vững/ESG 2024, https://portal.vietcombank.com.vn/VCBDigital/2024/BCPTBV/pdf/vi/VN_VCB_ESG_2024_C1.pdf
- (12), (27) FiinGroup (2024), Báo cáo ngành ngân hàng Việt Nam 2024: Thúc đẩy phát triển bền vững, <https://fiingroup.vn/upload/docs/Vietnam-Banking-Report-2024-DEMO.pdf?utm>
- (21), (26), (30) Tạp chí Ngân hàng (2025), "Ứng dụng AI hỗ trợ nâng cao giá trị hoạt động truyền thông ngành ngân hàng trong kỷ nguyên mới", Tạp chí Ngân hàng, <https://tapchinganhang.gov.vn/ung-dung-ai-ho-tro-nang-cao-gia-tri-hoat-dong-truyen-thong-nganh-ngan-hang-trong-ky-nguyen-moi-16419.html>