

KHOA TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG

**PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG
BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG
MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT
TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN
TÂY**

LUẬN VĂN THẠC SỸ

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	
DANH MỤC BẢNG BIỂU	
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	4
1.1. DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI..4	
1.1.1. Khái niệm, đặc điểm dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	4
1.1.2. Các thành tố cấu thành dịch vụ ngân hàng bán lẻ	8
1.1.3. Sự cần thiết phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ.....	16
1.2. PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ	18
1.2.1. Khái niệm về phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ.....	18
1.2.2. Các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	19
1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ.....	21
1.3.1. Nhân tố bên trong ngân hàng	22
1.3.2. Nhân tố bên ngoài.....	24
1.4. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI CÁC NƯỚC VÀ BÀI HỌC RÚT RA ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM.....	26
1.4.1. Tại Ngân hàng thương mại các nước.....	26
1.4.2. Bài học kinh nghiệm đối với ngân hàng thương mại Việt Nam trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	31
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	34

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM CHI NHÁNH SƠN TÂY	35
2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY	35
2.1.1. Lịch sử ra đời và phát triển của ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây.....	35
2.1.2. Mô hình tổ chức	35
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây	37
2.2. THỰC TRẠNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY ..	42
2.2.1. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây.....	42
2.2.2. Phát triển nền khách hàng	44
2.2.3. Quy mô các kênh phân phối	45
2.2.4. Tình hình phát triển một số các sản phẩm dịch vụ bán lẻ	50
2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY	63
2.3.1. Những kết quả đạt được	63
2.3.2. Những hạn chế.....	65
2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế	67
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	71
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM CHI NHÁNH SƠN TÂY.....	72

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY	72
3.1.1. Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.....	72
3.1.2. Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây.....	73
3.2. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY	76
3.2.1. Nhóm giải pháp chung.....	76
3.2.2. Nhóm giải pháp cụ thể.....	87
3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ NHẪM PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY	91
3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ.....	91
3.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước.....	93
3.3.3. Kiến nghị đối với ngân hàng TMCP đầu tư và phát triển Việt Nam.....	94
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	96
KẾT LUẬN.....	97
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	98

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sỹ tài chính ngân hàng : “***Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam- Chi nhánh Sơn Tây***” là kết quả của quá trình học tập, nghiên cứu khoa học độc lập và nghiêm túc .

Các số liệu trình bày trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, được trích dẫn có kế thừa và có trích dẫn nguồn gốc tài liệu tham khảo .

Các giải pháp nêu trong luận văn được rút ra từ những cơ sở lý luận và quá trình nghiên cứu thực tiễn .

Tác giả

Lê Thị Vân

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Ký hiệu	Nội dung
BIDV	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam
DVNH	Dịch vụ ngân hàng
NHBL	Ngân hàng bán lẻ
NHNN	Ngân hàng nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
PGD	Phòng giao dịch
TMCP	Thương mại cổ phần
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của BIDV Sơn Tây giai đoạn 2012 - 2014	38
Bảng 2.2. Tình hình kênh phân phối của các ngân hàng trên địa bàn Sơn Tây	47
Bảng 2.3. Cơ cấu huy động vốn theo đối tượng khách hàng tại BIDV Sơn Tây...	51
Bảng 2.4. Cơ cấu huy động vốn theo kỳ hạn và loại tiền huy động tại BIDV Sơn Tây..	52
Bảng 2.5. Đầu tư tín dụng tại BIDV Sơn Tây giai đoạn 2012-2014.....	54
Bảng 2.6. Cơ cấu dư nợ cho vay cá nhân.....	57
Bảng 2.7. Vị trí BIDV trên thị trường thẻ ghi nợ nội địa	58
Bảng 2.8. Vị trí BIDV trên thị trường thẻ tín dụng quốc tế	59
Bảng 2.9. Kết quả thực hiện dịch vụ thẻ giai đoạn 2012 - 2014.....	60
Bảng 2.10. Thu nhập ròng từ dịch vụ thẻ năm 2014	61

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế - xã hội ngày càng phát triển, nhu cầu sử dụng sản phẩm và tiện ích sản phẩm của người dân ngày càng gia tăng. Với vai trò là người cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính, ngành Ngân hàng cũng phải có các chiến lược và giải pháp mới để đáp ứng yêu cầu trên. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là xu thế tất yếu và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược phát triển đối với mỗi ngân hàng nếu muốn tồn tại, phát triển trong điều kiện cạnh tranh ngày càng khốc liệt của thị trường tài chính hiện nay.

Với gần 90 triệu dân, và mức thu nhập của người dân ngày càng gia tăng, Việt Nam được coi là mảnh đất giàu tiềm năng để phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Đầu tư cho dịch vụ ngân hàng bán lẻ là sự phát triển mang tầm chiến lược, ổn định và bền vững, hạn chế rủi ro. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ góp phần quan trọng trong việc mở rộng thị trường nâng cao năng lực cạnh tranh góp phần đa dạng hóa hoạt động ngân hàng.

Với mục tiêu trở thành ngân hàng thương mại hiện đại hàng đầu Việt Nam, ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam xác định hoạt động ngân hàng bán lẻ có vai trò quan trọng tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển dài hạn của BIDV. Theo đó, cần thiết phải có sự chuyển dịch mạnh mẽ trong hoạt động ngân hàng bán lẻ của BIDV, theo hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ cả về quy mô, hiệu quả, chất lượng. Tuy nhiên, dịch vụ ngân hàng bán lẻ mới được phát triển và còn nhiều hạn chế tại ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam nói chung và chi nhánh ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Sơn Tây nói riêng.

Xuất phát từ xu hướng, tầm quan trọng của việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, là một cán bộ đang công tác tại ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây với mong muốn mang sản phẩm bán lẻ tới tất cả khách hàng góp phần vào sự phát triển hiệu quả hoạt động bền vững của ngân hàng, em lựa chọn đề tài **“Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây”** để làm luận văn thạc sỹ.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Nghiên cứu vấn đề về phát triển dịch vụ bán lẻ tại NHTM, đánh giá hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây trên cơ sở đó tìm ra các giải pháp nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại chi nhánh Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Sơn Tây.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- + Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về dịch vụ ngân hàng bán lẻ và phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM để xác lập khung lý thuyết phục vụ cho việc khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ của chi nhánh, tìm ra nguyên nhân của các hạn chế;
- + Tìm các giải pháp để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại chi nhánh BIDV Sơn Tây.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM.

Phạm vi nghiên cứu là dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV Sơn Tây, giai đoạn từ năm 2012 đến hết 2014.

Số liệu sử dụng trong nghiên cứu chủ yếu là số liệu thứ cấp, trích dẫn các văn bản chế độ ngành ngân hàng, tài liệu hội thảo, báo cáo của các ngân hàng và BIDV Sơn Tây giai đoạn từ năm 2012 đến hết 2014.

4. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp được sử dụng trong quá trình nghiên cứu gồm: Phương pháp phân tích, tổng hợp, thống kê, đối chiếu, so sánh trên cơ sở phân tích tình hình thực tế hoạt động của Ngân hàng thương mại Việt Nam, ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, và của Chi nhánh Sơn Tây.

5. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1. Những vấn đề lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM.

Chương 2. Thực trạng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây.

Chương 3. Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây.

CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1.1. Khái niệm, đặc điểm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

1.1.1.1. Khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

* Khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Thị trường bán lẻ là một cách nhìn hoàn toàn mới về thị trường tài chính, qua đó phân đông những người lao động nhỏ lẻ sẽ được tiếp cận với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng, tạo ra một thị trường tiềm năng đa dạng và năng động

Hiện nay, có nhiều khái niệm về dịch vụ NHBL theo nhiều cách tiếp cận khác nhau. Theo nghĩa đen, bán lẻ là bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng từng cái, từng ít một. Cần hiểu đúng nghĩa của bán lẻ là hoạt động của phân phối, trong đó là triển khai các hoạt động tìm hiểu, xúc tiến, nghiên cứu, thử nghiệm, phát hiện và phát triển các kênh phân phối hiện đại mà nổi bật là kinh doanh qua mạng. Dịch vụ bán lẻ bao gồm ba lĩnh vực chính: thị trường, các kênh phân phối, dịch vụ và đáp ứng dịch vụ.

Theo cách hiểu phổ thông nhất, *ngân hàng bán lẻ là hoạt động cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính chủ yếu cho khách hàng là cá nhân, hộ gia đình và doanh nghiệp vừa và nhỏ.*

Theo WTO, *dịch vụ ngân hàng bán lẻ là loại hình dịch vụ điển hình của ngân hàng nơi khách hàng cá nhân có thể đến giao dịch tại các điểm giao dịch của ngân hàng để thực hiện các dịch vụ như gửi tiền, vay tiền, thanh toán kiểm tra tài khoản, dịch vụ thẻ...*

Theo các chuyên gia kinh tế của học viện nghiên cứu Châu Á - AIT thì dịch vụ ngân hàng bán lẻ có thể hiểu là: *"việc cung ứng các dịch vụ ngân hàng tới từng cá nhân riêng lẻ, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua mạng lưới các chi nhánh hoặc là khách hàng có thể tiếp cận trực tiếp với dịch vụ ngân hàng thông qua các phương tiện công nghệ thông tin, điện tử viễn thông"*.

Từ điển giải nghĩa Tài chính Đầu tư Ngân hàng Kế toán Anh Việt, Nhà xuất bản khoa học và kinh tế năm 1999 định nghĩa *dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các dịch vụ ngân hàng được thực hiện với khách hàng là công chúng, thường có quy mô nhỏ và thông qua các chi nhánh nhằm đối lập với dịch vụ ngân hàng bán buôn là dịch vụ ngân hàng dành cho các định chế tài chính và những dịch vụ ngân hàng được cung cấp với số lượng lớn.*

Mặc dù còn nhiều quan điểm về ngân hàng bán lẻ nhưng có thể đi đến một định nghĩa thống nhất và khái quát về dịch vụ ngân hàng bán lẻ: *"Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là việc cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng tới từng cá nhân riêng lẻ, hộ gia đình, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua mạng lưới chi nhánh hoặc là việc khách hàng có thể tiếp cận trực tiếp với sản phẩm dịch vụ ngân hàng thông qua phương tiện thông tin, điện tử viễn thông"*

1.1.1.2. Đặc điểm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ có các đặc điểm sau:

- Đối tượng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các cá nhân, hộ gia đình, các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ hướng tới khách hàng là cá nhân, hộ gia đình, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đây chính là đối tượng khách hàng mà ngân hàng bán lẻ mong muốn phục vụ. Nhóm khách hàng này có độ tuổi, vị trí, nghề nghiệp khác nhau nên nhu cầu tiêu dùng là rất phong phú và đa

dạng. Vì thế, việc phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ không những phải tuân theo yêu cầu của sản xuất hàng hoá nói chung (tính thời vụ) mà còn phải tuân theo yêu cầu của chính người tiêu dùng đặt ra. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ phải được nghiên cứu, phát triển sao cho đáp ứng đầy đủ nhu cầu của từng đối tượng khách hàng, đồng thời phải đưa ra các kênh phân phối phù hợp để đưa sản phẩm tới khách hàng.

- Số lượng giao dịch của dịch vụ ngân hàng bán lẻ lớn nhưng giá trị mỗi giao dịch nhỏ.

Do đối tượng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là cá nhân, hộ gia đình, các doanh nghiệp vừa và nhỏ nên số lượng khách hàng của ngân hàng bán lẻ lớn hơn rất nhiều ngân hàng bán buôn. Các khách hàng này thường có mức thu nhập trung bình hoặc có thu nhập khá trong xã hội nên giá trị của mỗi giao dịch gửi tiền, chuyển tiền, tín dụng cá nhân thường nhỏ so với khách hàng của ngân hàng bán buôn. Tuy nhiên với số lượng khách hàng đông làm cho tổng số lượng giao dịch cũng như tổng giá trị các giao dịch là lớn, điều này thể hiện ở số dư huy động dân cư chiếm đại đa số trong tổng nguồn vốn huy động; việc triển khai các sản phẩm dịch vụ đối với khách hàng cá nhân là đa dạng và phong phú hơn khách hàng doanh nghiệp.

- Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển trên nền tảng công nghệ cao và hoạt động marketing đóng vai trò quan trọng.

Việc ứng dụng những tiến bộ khoa học công nghệ hiện đại trong công tác quản trị cũng như phát triển các sản phẩm dịch vụ, phát triển các kênh phân phối là điều kiện cần thiết không thể thiếu của các ngân hàng thương mại. Đặc biệt, trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay, khi các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng bán lẻ là tương đồng thì việc ứng dụng các tiến

bộ khoa học công nghệ cho phép các ngân hàng tạo ra sự khác biệt trong các sản phẩm dịch vụ từ đó chiếm lĩnh thị phần.

Nhờ có công nghệ hiện đại mà ngân hàng đã cung cấp cho khách hàng nhiều sản phẩm tiện ích như rút tiền qua ATM, thanh toán hóa đơn online, thấu chi tài khoản, dịch vụ homebanking, Internet banking...giúp khách hàng tiết kiệm thời gian, không gian cũng như chi phí giao dịch. Khách hàng có thể thực hiện giao dịch ngân hàng tức thì mọi lúc, mọi nơi chứ không bó hẹp trong một khoảng không gian, thời gian xác định như trước đây.

Bên cạnh việc ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại hiện nay, các ngân hàng cũng đặc biệt coi trọng hoạt động marketing ngân hàng. Các ngân hàng đã đẩy mạnh việc giới thiệu hình ảnh, các sản phẩm, dịch vụ của mình để thu hút khách hàng, nâng cao khả năng cạnh tranh, chiếm lĩnh thị trường và cuối cùng là tối đa hóa lợi nhuận.

- Hệ thống ngân hàng bán lẻ phát triển trên nền tảng đội ngũ cán bộ có trình độ, năng lực cao với mạng lưới kênh phân phối rộng, sản phẩm dịch vụ đa dạng.

Hoạt động ngân hàng bán lẻ dựa trên ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại đã tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ tiện ích với nhiều tính năng. Để đưa các sản phẩm này tới khách hàng, mỗi cán bộ ngân hàng phải là người bán hàng trực tiếp đồng thời phải tư vấn hướng dẫn sử dụng dịch vụ tới từng khách hàng. Hiện nay các ngân hàng bán lẻ thường tuyển dụng các cán bộ có trình độ, năng lực cao để đáp ứng các yêu cầu trong hoạt động bán lẻ của mình.

Hơn thế, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đòi hỏi phải xây dựng nhiều kênh phân phối đa dạng để cung ứng được các sản phẩm dịch vụ cho khách hàng trên phạm vi rộng. Ngoài các kênh phân phối truyền thống qua mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm, các ngân hàng đã mở

rộng các kênh phân phối hiện đại qua Internet, telephonebank đồng thời đẩy mạnh hoạt động bán chéo sản phẩm, để mỗi khách hàng có thể sử dụng cùng lúc nhiều sản phẩm của ngân hàng.

Không chỉ đội ngũ cán bộ có trình độ, năng lực cao, hệ thống kênh phân phối rộng, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ còn cần có một danh mục các sản phẩm đa dạng, đáp ứng được mọi nhu cầu khác nhau của mọi đối tượng khách hàng. *Đặc trưng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các sản phẩm, dịch vụ đa dạng, số lượng nhiều, giá trị của từng giao dịch không lớn nhưng khối lượng khách hàng rất lớn. Do vậy, không thể thành công trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ nếu không có sự phối hợp của công nghệ thông tin, kênh phân phối sản phẩm và nguồn lực con người.*

1.1.2. Các thành tố cấu thành dịch vụ ngân hàng bán lẻ

1.1.2.1. Các sản phẩm dịch vụ

Hệ thống các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng bán lẻ rất đa dạng và phong phú bao gồm các sản phẩm huy động vốn dân cư, các sản phẩm tín dụng bán lẻ, dịch vụ thẻ và các sản phẩm dịch vụ khác.

➤ *Sản phẩm huy động vốn dân cư*

Ngày nay, các NHTM đều cạnh tranh mạnh mẽ trong lĩnh vực huy động vốn thông qua việc cung cấp các danh mục sản phẩm đa dạng với kỳ hạn phong phú, lãi suất hấp dẫn...Các ngân hàng huy động vốn của các tầng lớp dân cư thông qua tiền gửi thanh toán, tiền gửi tiết kiệm.

Dịch vụ huy động vốn hay còn gọi là dịch vụ nhận tiền gửi phản ánh các khoản tiền gửi từ các doanh nghiệp và cá nhân vào ngân hàng với mục đích hưởng lãi hoặc phục vụ các hoạt động thanh toán. Tiền gửi của khách hàng thường chia làm hai loại: Tiền gửi có kỳ hạn và tiền gửi không kỳ hạn. Lãi suất của tiền gửi có kỳ hạn bao giờ cũng lớn hơn lãi suất của tiền gửi

không kỳ hạn nên các ngân hàng áp dụng nhiều biện pháp huy động được nhiều tiền gửi không kỳ hạn bằng cách tự đổi mới mình, cung cấp nhiều loại dịch vụ ngân hàng tốt, tạo điều kiện cho doanh nghiệp, cá nhân kinh doanh có hiệu quả, thu hút khách hàng đến với ngân hàng nhiều hơn với nguồn tiền nhàn rỗi của họ

➤ *Tín dụng bán lẻ*

Tín dụng bán lẻ là tín dụng cung cấp cho các khách hàng cá nhân, các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Căn cứ vào bảo đảm tiền vay, tín dụng bán lẻ được chia thành cho vay có tài sản đảm bảo và cho vay không có tài sản đảm bảo.

– *Tín dụng bán lẻ có tài sản đảm bảo:*

Tín dụng bán lẻ có tài sản đảm bảo là việc cho vay vốn của các tổ chức tín dụng đối với khách hàng là các cá nhân, hộ gia đình, các doanh nghiệp vừa và nhỏ mà theo đó nghĩa vụ trả nợ của khách hàng vay được đảm bảo thực hiện bằng tài sản cầm cố, thế chấp, tài sản hình thành từ vốn vay hoặc đảm bảo bằng tài sản của bên thứ ba. Một số sản phẩm tín dụng bán lẻ có tài sản đảm bảo mà các ngân hàng đang triển khai như:

- + *Cho vay tiêu dùng:* là các khoản cho vay cá nhân thường phục vụ cho nhu cầu nhà ở, bất động sản, ô tô, mua sắm các đồ dùng gia đình đắt tiền hoặc bù đắp thiếu hụt trong chi tiêu hàng ngày như cho vay trên thẻ tín dụng...
- + *Cho vay sản xuất kinh doanh:* Là các khoản cho vay phục vụ mục đích bổ sung vốn sản xuất kinh doanh của cá nhân, hộ gia đình, các doanh nghiệp vừa và nhỏ khi họ thiếu vốn lưu động và có phương án kinh doanh khả thi, hiệu quả.

+ *Cho vay du học, người lao động đi nước ngoài:* Đây là hình thức cho vay để đáp ứng nhu cầu đi du học của học sinh, sinh viên, đi làm của lao động xuất khẩu. Ngân hàng cho khách hàng vay để trả chi phí du học, xuất khẩu lao động đồng thời cung cấp kèm theo các dịch vụ chuyển tiền trong và ngoài nước.

– Tín dụng bán lẻ không có tài sản đảm bảo:

Cho vay không có tài sản đảm bảo bằng tài sản là việc tổ chức tín dụng cho khách hàng vay vốn không có tài sản cầm cố, thế chấp hoặc không có bảo lãnh của người thứ ba. Cho vay không có bảo đảm bằng tài sản bao gồm cho vay bảo lãnh bằng tín chấp của các tổ chức đoàn thể, chính trị xã hội cho các cá nhân, hộ gia đình nghèo vay; cho vay không có đảm bảo bằng tài sản theo chỉ thị của Chính phủ; cho vay không có đảm bảo bằng tài sản theo sự lựa chọn của các tổ chức tín dụng. Một số sản phẩm tín dụng bán lẻ không có tài sản đảm bảo mà các NHTM đang triển khai hiện nay như : cho vay thấu chi, tín chấp(vay lương), thẻ tín dụng quốc tế .

Tín dụng bán lẻ có ý nghĩa vô cùng quan trọng, nó đóng góp vào việc tăng trưởng tín dụng cho ngân hàng. Tốc độ tăng trưởng nhanh góp phần tăng dư nợ và đồng nghĩa với việc tăng thu nhập cho ngân hàng. Tạo điều kiện đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, nâng cao thu nhập và phân tán rủi ro.

Sự phát triển của xã hội và quy mô dân số ngày càng tăng, nhu cầu nâng cao chất lượng cuộc sống của dân cư đã thúc đẩy sự gia tăng nhu cầu sản phẩm tín dụng bán lẻ, thị trường của tín dụng bán lẻ là không ngừng mở rộng và phát triển. Khách hàng của loại sản phẩm này thường vay với món vay giá trị nhỏ và họ thường quan tâm tới số tiền trả nợ hơn là lãi suất vay, do đó ngân hàng có thể cho vay với lãi suất hợp lý. Khả năng trả nợ thay đổi nhanh chóng khi khách hàng thay đổi điều kiện làm việc hoặc sức khỏe. Khả

năng bù đắp từ các nguồn khác trong trường hợp có thể xảy ra hầu như không có. Ngân hàng cần có các giải pháp phòng ngừa cho chính ngân hàng.

➤ *Dịch vụ thẻ:*

Thẻ thanh toán là phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt mà chủ thẻ có thể sử dụng để rút tiền mặt, chuyển khoản, vắn tin số dư... tại các máy rút tiền tự động (ATM) hoặc thanh toán tiền hàng hóa, dịch vụ tại các đơn vị chấp nhận thẻ. Đối với NHTM việc phát hành và thanh toán thẻ là hoạt động bao gồm các nghiệp vụ cho vay, huy động vốn, thanh toán trong và ngoài nước. Có hai loại thẻ chính đó là thẻ nội địa và thẻ quốc tế.

– Thẻ nội địa:

Thẻ nội địa là loại thẻ ngân hàng phát hành và được khách hàng sử dụng để trả tiền hàng hóa, dịch vụ, rút và gửi tiền mặt tại các máy ATM. Nhằm tăng tiện ích của chủ thẻ, các ngân hàng đều cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng đi kèm như dịch vụ vắn tin tài khoản qua điện thoại, thanh toán tiền vé máy bay, dịch vụ mua bảo hiểm... Ngoài ra, để thuận tiện cho các chủ thẻ, một số ngân hàng phát hành thẻ ghi nợ, đồng thời cấp hạn mức thấu chi cho khách hàng sử dụng thẻ.

– Thẻ thanh toán quốc tế:

Thẻ thanh toán quốc tế là phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt, khách hàng sử dụng thẻ quốc tế có thể giao dịch trong nước và các nước khác trên thế giới tham gia liên minh thẻ. Với thẻ tín dụng quốc tế khách hàng có thể chi tiêu trong hạn mức tín dụng mà ngân hàng cung cấp, hạn mức tín dụng được ngân hàng xác định. Hiện nay các loại thẻ quốc tế tiêu biểu là: Thẻ Visa; Thẻ Master Card; Thẻ JCB; Thẻ American Express.

Dịch vụ thẻ góp phần quan trọng cho NHTM trong huy động vốn, thu phí dịch vụ và nâng cao hình ảnh của ngân hàng bán lẻ đối với công chúng.

Sản phẩm dịch vụ thẻ đi liền với ứng dụng công nghệ của NHTM và khả năng liên kết giữa các NHTM trong khai thác thị trường và tận dụng cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin.

➤ *Dịch vụ thanh toán*

Căn cứ vào phạm vi thanh toán, dịch vụ thanh toán bao gồm 02 hình thức thanh toán là thanh toán trong nước và thanh toán quốc tế

– Dịch vụ thanh toán trong nước:

Đây là dịch vụ truyền thống của bất kỳ ngân hàng nào. Với dịch vụ này khách hàng có thể chuyển tiền trên toàn bộ lãnh thổ Việt Nam thông qua các kênh chuyển tiền của ngân hàng cung cấp như thanh toán bù trừ, thanh toán từng lần qua NHNN, thanh toán song phương và thanh toán điện tử liên ngân hàng. Khi NHNN phát triển hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng giai đoạn 2 cuối năm 2008, hoạt động chuyển tiền giữa các ngân hàng khác nhau ngày càng thực hiện nhanh chóng và đơn giản hơn. Hầu hết các ngân hàng hiện nay đã phát triển hệ thống nối mạng trực tuyến giữa các chi nhánh với nhau và với hội sở chính do đó việc chuyển tiền trong cùng một hệ thống ngân hàng là rất nhanh, khách hàng có thể nhận được tiền ngay lập tức. Ngoài ra để phục vụ khách hàng tốt hơn, các ngân hàng còn tiến hành ký kết các thỏa thuận thanh toán song phương để có thể chuyển tiền cho khách hàng nhanh chóng nhất với mức phí chuyển tiền thấp. Không chỉ ký kết với các ngân hàng, một số ngân hàng còn liên kết với một số các tập đoàn, tổng công ty, các doanh nghiệp. Với việc liên kết này đã góp phần giúp ngân hàng mở rộng kênh thanh toán, phát triển các dịch vụ thanh toán hóa đơn, cung cấp các tiện ích cho người dân.

– Thanh toán quốc tế:

Với việc hội nhập kinh tế thế giới, các ngân hàng đã đẩy mạnh hoạt động thanh toán quốc tế vì vậy dịch vụ thanh toán quốc tế ngày càng phát triển. Dịch vụ thanh toán quốc tế được các ngân hàng thực hiện thông qua kênh Swift, Bankdraft, thanh toán séc, kiều hối... trong đó chủ yếu là kiều hối và Swift. Để phát triển dịch vụ thanh toán quốc tế cũng như nâng cao khả năng cạnh tranh thu hút nguồn tiền kiều hối, các ngân hàng đã đẩy mạnh sự hợp tác với Bộ lao động thương binh xã hội (Trung tâm hợp tác lao động nước ngoài - OWC), các tổ chức nước ngoài, các ngân hàng quốc tế. Việc làm này tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng là những người đi công tác cũng như người lao động xuất khẩu hay người đi làm ăn kinh doanh tại nước ngoài chuyển tiền một cách dễ dàng, nhanh chóng với mức phí ưu đãi hơn. Trong các đối tác phải kể đến Western Union là một công ty hoạt động trong lĩnh vực chuyển tiền quốc tế.

➤ *Dịch vụ ngân hàng điện tử*

Dịch vụ ngân hàng điện tử là loại dịch vụ được ngân hàng cung cấp mà giao dịch giữa ngân hàng và khách hàng dựa trên quá trình xử lý và chuyển giao dữ liệu số hóa. Trên thế giới, dịch vụ E-banking đã được các ngân hàng và tổ chức tín dụng cung cấp, cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch ngân hàng một cách trực tuyến thông qua các phương tiện như máy vi tính, điện thoại di động hay thiết bị trợ giúp cá nhân (PDA)... Căn cứ vào các hình thức thực hiện giao dịch, dịch vụ ngân hàng điện tử bao gồm những dịch vụ sau:

– Internet banking:

Là việc cung cấp tự động các thông tin về sản phẩm dịch vụ ngân hàng thông qua đường truyền internet. Với máy tính cá nhân kết nối mạng internet, khách hàng có thể truy cập vào website của ngân hàng bất cứ lúc nào, bất cứ nơi nào để được cung cấp thông tin và thực hiện giao dịch.

– Homebanking:

Là dịch vụ cho phép khách hàng ở tại nhà, tại công ty nhưng vẫn có thể thực hiện hầu hết các giao dịch chuyển khoản, thanh toán qua tài khoản tại ngân hàng thông qua mạng internet và phần mềm chuyên dùng mà ngân hàng đã cài đặt cho khách hàng.

– Mobile banking:

Là dịch vụ ngân hàng qua điện thoại di động. Khách hàng chỉ cần dùng điện thoại di động nhắn tin theo mẫu do ngân hàng quy định gửi đến số dịch vụ của ngân hàng sẽ được ngân hàng đáp ứng những yêu cầu, chẳng hạn: thông tin về tài khoản cá nhân, thanh toán hóa đơn, chuyển khoản từ tài khoản này sang tài khoản khác.

Với dịch vụ này là cho phép khách hàng thuận tiện và chủ động hơn trong giao dịch với ngân hàng, không phải đến ngân hàng để giao dịch và có thể nắm bắt được kịp thời thông tin về tài khoản của mình và những thông tin khác.

➤ *Dịch vụ thanh toán hóa đơn:*

Kinh tế càng ngày càng phát triển khiến cho con người ngày càng bận rộn không có thời gian ở nhà, hay đi mua hàng. Nắm bắt được điều này các ngân hàng đã đưa ra nhiều tiện ích thanh toán hóa đơn tiền điện, tiền nước, tiền điện thoại. Ngoài ra các ngân hàng còn phối hợp với nhiều công ty, website bán hàng trực tuyến giúp nhiều khách hàng có thể thanh toán tiền hàng khi mua hàng bằng cách trích từ tài khoản ngân hàng để trả cho nhà cung cấp.

➤ *Dịch vụ bảo hiểm*

Các ngân hàng cung cấp dịch vụ bảo hiểm cho khách hàng của họ thông qua các công ty con hoặc thông qua nhà môi giới bảo hiểm của mình.

Đối với cá nhân có rất nhiều loại bảo hiểm như bảo hiểm 24/24, bảo hiểm ô tô xe máy, bảo hiểm nhà tư nhân, bảo hiểm du lịch...

➤ *Các dịch vụ khác*

Ngoài các dịch vụ trên, ngân hàng còn cung cấp rất nhiều dịch vụ khác trên cơ sở nhu cầu của khách hàng, quy định của NHNN và đặc thù hoạt động kinh doanh của từng ngân hàng. Một số sản phẩm dịch vụ như xác nhận số dư tài khoản, dịch vụ tư vấn tài chính, dịch vụ ngân quỹ kiểm đếm thu chi hộ, dịch vụ cho thuê két sắt... Nhiều sản phẩm dịch vụ ra đời nhằm đa dạng hóa danh mục sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, đồng thời cũng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và góp phần gia tăng nguồn thu từ phí dịch vụ.

1.1.2.2. Khách hàng

Khách hàng của ngân hàng bán lẻ là những khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng bán lẻ. Đó là các cá nhân, hộ gia đình, doanh nghiệp vừa và nhỏ, có đủ năng lực hành vi dân sự và chịu trách nhiệm dân sự theo quy định của pháp luật.

Khách hàng của ngân hàng bán lẻ có độ tuổi, nghề nghiệp, vị trí trong xã hội khác nhau nên có những đặc điểm tâm lý sử dụng khác nhau. Yếu tố tâm lý là một đặc trưng quan trọng của đối tượng khách hàng này, họ rất nhạy cảm với các thay đổi về giá cả, chất lượng, cách thức phân phối, chính sách marketing, chính sách chăm sóc của ngân hàng. Điều này khiến họ có đặc điểm là tính trung thành kém, họ sẵn sàng từ bỏ ngân hàng đang quan hệ để sang một ngân hàng khác có lãi suất, phí hấp dẫn, chất lượng dịch vụ tốt hơn. Giá cả dịch vụ ngân hàng có thể là giá để khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ ngân hàng (phí dịch vụ, lãi suất cho vay), cũng có thể là giá ngân hàng trả để huy động tiền của khách hàng (lãi suất huy động tiền gửi). Do đó để giữ khách hàng cũ và mở rộng khách hàng mới ngoài việc phát triển sản phẩm

dịch vụ các ngân hàng bán lẻ hiện nay đều cạnh tranh nhau về mức phí và chính sách chăm sóc và phục vụ khách hàng.

1.1.2.3. Các kênh phân phối

Khách hàng của ngân hàng bán lẻ phân bố rộng khắp trên toàn quốc, để có thể tiếp cận với khách hàng, các ngân hàng bán lẻ ngày nay đang tăng cường mở rộng các kênh phân phối. Hệ thống các kênh phân phối của ngân hàng bán lẻ với nhiều chi nhánh phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm được xây dựng và bố trí tại các khu vực đông dân cư để thu hút khách hàng. Tại các chi nhánh, phòng giao dịch, đội ngũ cán bộ công nhân viên rất chuyên nghiệp nhiệt tình tư vấn chăm sóc khách hàng.

Bên cạnh các kênh phân phối truyền thống như trên, các ngân hàng còn phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại. Việc giao dịch của khách hàng không bắt buộc phải thực hiện tại quầy giao dịch, khách hàng có thể thực hiện chuyển tiền gửi tiền thông qua điện thoại, máy tính kết nối internet. Sự phát triển của dịch vụ này không những giúp khách hàng tiết kiệm được thời gian, chi phí đi lại mà còn góp phần giảm tải khối lượng công việc của nhân viên ngân hàng.

Với đội ngũ cán bộ công nhân viên nhiệt tình tạo nên các sản phẩm dịch vụ tiện ích để đem đến cho các đối tượng khách hàng thông qua các kênh phân phối khác nhau của ngân hàng tạo nên sự phát triển của ngân hàng bán lẻ.

1.1.3. Vai trò của dịch vụ Ngân hàng bán lẻ

1.1.3.1. Đối với nền kinh tế - xã hội

Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế-xã hội

Ngân hàng thương mại có mối liên hệ và tác động đến phần lớn các chủ thể trong nền kinh tế. Sự phát triển dịch vụ ngân hàng có tác dụng thúc đẩy

sản xuất phát triển và hỗ trợ tăng trưởng kinh tế thông qua việc đưa nguồn vốn đầu tư tới nơi sử dụng có hiệu quả nhất, từ đó thúc đẩy tăng trưởng và tạo thu nhập; tăng cường sự lưu chuyển các dòng vốn và tính ổn định của hệ thống tài chính.

Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ góp phần cung cấp các sản phẩm tiện ích, sản phẩm hiện đại và an toàn cho xã hội, những sản phẩm như thẻ thanh toán, các phương thức thanh toán không dùng tiền mặt, thanh toán tiền điện, điện thoại, tiền nước, tiền lương, ... Những dịch vụ tiện ích này sẽ mang lại lợi nhuận to lớn cho xã hội, nâng cao trình độ nhận thức của người dân và cung cấp cho họ những sản phẩm dịch vụ hiện đại phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế hội nhập với nền kinh tế thế giới.

1.1.3.2. Đối với Ngân hàng

- *Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ là tiền đề để thu hút khách hàng và tăng lợi nhuận*

Đối với bản thân ngân hàng thì phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ sẽ tạo điều kiện cho các ngân hàng thu hút khách hàng ngày càng nhiều hơn, nâng cao uy tín và mở rộng thị phần thông qua đa dạng hóa dịch vụ, cải tiến chất lượng dịch vụ, tăng hàm lượng công nghệ trong dịch vụ mà ngân hàng cung cấp từ đó đem lại cho ngân hàng những khoản thu đáng kể từ phí dịch vụ, qua đó nâng cao tỷ trọng phí dịch vụ trong tổng thu nhập của ngân hàng và giảm bớt gánh nặng về rủi ro tín dụng.

- *Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ là tiền đề để hệ thống ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh khi hội nhập quốc tế*

Trong các lĩnh vực kinh doanh, kinh doanh ngân hàng vốn được coi là lĩnh vực kinh doanh nhạy cảm, cạnh tranh mạnh mẽ nhất. Bởi vì tiền tệ là đối tượng kinh doanh đặc biệt, nhạy cảm với mọi biến động của nền kinh tế, xã

hội, một sự biến động nhỏ về kinh tế xã hội cũng có thể tạo sự biến động lớn của giá trị tiền tệ và ngược lại. Bên cạnh đó, các dịch vụ ngân hàng nói chung có tính cạnh tranh rất cao như sản phẩm đa dạng, dễ bắt chước, khó giữ bản quyền... Bởi vậy, cạnh tranh luôn là vấn đề sống còn của các ngân hàng. Các ngân hàng chỉ có thể nâng cao tính cạnh tranh bằng phát triển đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ. Để mở rộng dịch vụ ngân hàng theo hướng hiện đại, các ngân hàng buộc phải có sự liên kết hợp tác với nhau, liên kết để cùng phát triển và có thể hoạt động cung cấp dịch vụ đến khắp nơi trên thế giới thông qua sự liên kết với các ngân hàng quốc tế.

1.1.3.3. Đối với khách hàng

Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tạo điều kiện cho từng cá nhân tiếp cận được với dịch vụ ngân hàng.

Hiện nay, từng sản phẩm dịch vụ của NHTM chưa tạo dựng được thương hiệu riêng, quy mô của từng dịch vụ còn nhỏ, chất lượng dịch vụ thấp, sức cạnh tranh yếu, đặc biệt tính tiện ích của một số dịch vụ đối với khách hàng chưa cao, trong khi đó hoạt động marketing ngân hàng còn hạn chế, nên tỷ lệ khách hàng là cá nhân tiếp cận và sử dụng sản phẩm dịch vụ Ngân hàng bán lẻ còn ít. Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ sẽ tạo điều kiện cho mọi tầng lớp dân cư được tiếp cận sử dụng tiện ích dịch vụ ngân hàng, góp phần thúc đẩy nền kinh tế phát triển.

1.2. PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

1.2.1. Khái niệm về phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ

Phát triển DVNH bán lẻ được hiểu là mở rộng DVNH bán lẻ về quy mô đồng thời gia tăng chất lượng dịch vụ nhằm mục tiêu cuối cùng là tăng lợi nhuận một cách bền vững cho ngân hàng. Sự phát triển được phân tích trên 2 khía cạnh: Phát triển về lượng và chất.

Phát triển về lượng đồng nghĩa với việc đa dạng hóa các loại hình dịch vụ và mở rộng thị phần. Không chỉ duy trì các hoạt động truyền thống mà phải tiếp cận và phát triển các DVNH hiện đại. Xét từ góc độ vi mô, đa dạng hóa các dịch vụ giúp cho ngân hàng đa dạng hóa cơ cấu thu nhập, giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh, mở rộng thị phần, củng cố thương hiệu và uy tín trên thị trường. Xét ở góc độ vĩ mô, đa dạng hóa các DVNH sẽ cung ứng dịch vụ NHBL cho nền kinh tế và dân cư, phát triển kinh tế đất nước.

Phát triển về chất đồng nghĩa với việc nâng cao chất lượng dịch vụ. Khi giữa các ngân hàng không còn phân biệt về sự đa dạng loại hình dịch vụ thì chất lượng dịch vụ là yếu tố sống còn của mọi ngân hàng. Vì vậy, ngay từ đầu các ngân hàng phải có kế hoạch và chiến lược không ngừng củng cố và hoàn thiện các hoạt động dịch vụ trên cơ sở cung ứng cho khách hàng các sản phẩm tiện ích nhanh chóng, thuận tiện, chi phí hợp lý.

1.2.2. Các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Hiện nay, chưa có một hệ thống chỉ tiêu chung nào dùng để đánh giá sự phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Sự phát triển của dịch vụ này tại mỗi ngân hàng khác nhau do phụ thuộc vào đặc điểm cũng như định hướng phát triển của từng NHTM. Dưới đây là một số chỉ tiêu thông thường để đánh giá sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ:

1.2.2.1. Nhóm chỉ tiêu định tính

**Tăng tiện ích sản phẩm*

Sự phát triển của dịch vụ NHBL không chỉ căn cứ vào số lượng dịch vụ mà còn phải căn cứ vào tính tiện ích của dịch vụ. Các sản phẩm tiện ích dựa trên nền tảng công nghệ có thể kể đến như: Ngân hàng trực tuyến cho phép giao dịch trên toàn quốc với cùng một tài khoản giao dịch một cửa tiết kiệm

thời gian cho khách hàng, sản phẩm thẻ mang nhiều tính năng; chuyên tiện trong và ngoài nước nhanh, hiệu quả.

**Mức độ đáp ứng nhu cầu khách hàng*

Mức độ đáp ứng nhu cầu được đo lường bằng khả năng thỏa mãn, mức độ hài lòng của khách hàng đối với cơ cấu sản phẩm DVNH bán lẻ của ngân hàng. Sự hài lòng của khách hàng được các NHTM khảo sát định kỳ hoặc đột xuất và thông qua kết quả khảo sát, các NHTM sẽ hiểu rõ hơn về khách hàng từ đó hoàn thiện hơn nữa dịch vụ của mình.

**Danh tiếng và thương hiệu của ngân hàng cung cấp*

Danh tiếng và thương hiệu của ngân hàng là tài sản vô hình cần thiết trong việc giới thiệu hình ảnh của ngân hàng đến khách hàng. Giá trị thương hiệu thể hiện sức mạnh và tiềm lực phát triển của bất kỳ tổ chức nào. Đặc biệt trong thị trường tài chính hiện nay khi sự cạnh tranh không chỉ giữa các ngân hàng mà các tổ chức trung gian tài chính cũng hết sức khốc liệt. Có thể nhận thấy tác động của giá trị thương hiệu tới hoạt động dịch vụ NHBL ở các khía cạnh sau:

- + Ngân hàng có thể thu hút thêm được những khách hàng mới thông qua các chương trình tiếp thị;
- + Sự trung thành thương hiệu sẽ giúp ngân hàng duy trì được những khách hàng cũ trong thời gian dài. Gia tăng sự trung thành về thương hiệu đóng vai trò rất quan trọng ở thời điểm mua hàng khi mà các đối thủ cạnh tranh luôn sáng tạo và có những sản phẩm vượt trội;
- + Tài sản thương hiệu sẽ tạo ra một nền tảng cho sự phát triển thông qua việc mở rộng thương hiệu. Một thương hiệu mạnh sẽ làm giảm chi phí truyền thông rất nhiều khi mở rộng thương hiệu.

1.2.2.2. Nhóm chỉ tiêu định lượng

➤ Số lượng khách hàng và thị phần

Trong nền kinh tế thị trường thì “khách hàng là thượng đế” vì chính khách hàng mang lại lợi nhuận và sự thành công cho doanh nghiệp. Do đó số lượng khách hàng và thị phần luôn là chỉ tiêu chung để đánh giá sự phát triển của bất kỳ hoạt động kinh doanh nào, hoạt động ngân hàng cũng không là ngoại lệ. Số lượng khách hàng càng đông, thị phần càng lớn thì càng chứng tỏ ngân hàng đó có dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển. Trong điều kiện có nhiều ngân hàng cùng cạnh tranh, ngân hàng nào có chất lượng phục vụ tốt hơn, sản phẩm dịch vụ đa dạng, nhiều tiện ích sẽ gia tăng được số lượng khách hàng và chiếm lĩnh thị phần.

➤ Doanh thu và lợi nhuận từ dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mục tiêu cuối cùng của bất kỳ một doanh nghiệp kinh doanh nào cũng muốn đạt tới là tối đa hóa lợi nhuận, hoạt động ngân hàng cũng không phải là một ngoại lệ. Lợi nhuận và doanh thu là những chỉ tiêu chủ yếu đánh giá sự phát triển của một doanh nghiệp. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng chỉ được coi là phát triển khi doanh thu và lợi nhuận từ hoạt động này ngày càng tăng và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu và lợi nhuận của ngân hàng.

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

Trong quá trình hội nhập, hoạt động kinh doanh của ngân hàng chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều nhân tố: chính sách điều hành của Đảng và nhà nước, các quy luật kinh tế và các chính sách của chính ngân hàng đó. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động NHBL của NHTM từ đó tìm ra các giải pháp hữu hiệu. Nhân tố ảnh hưởng tới dịch vụ NHBL gồm:

1.3.1. Nhân tố bên trong ngân hàng

➤ *Chiến lược kinh doanh của ngân hàng.*

Bất kỳ một đơn vị kinh doanh nào khi đi vào hoạt động đều hoạch định cho mình một đường lối chiến lược kinh doanh. Nó chính là con đường sẽ phải đi để từ đó chuẩn bị các nguồn lực về tài chính, nhân lực, vật lực để đi tới được các đích đó. Để thành công, mỗi một ngân hàng cũng phải xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh rõ ràng. Chiến lược kinh doanh được xây dựng cho từng thời kỳ dựa trên nền tảng điều tra, khảo sát các khách hàng mục tiêu, môi trường công nghệ, môi trường cạnh tranh, nguồn lực của chính ngân hàng. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đang là chiến lược kinh doanh của nhiều ngân hàng, khi đó cần phải chia sẻ nguồn lực cho hoạt động bán lẻ, tuy nhiên tỷ lệ chia sẻ phụ thuộc vào mỗi quyết định của từng ngân hàng.

➤ *Năng lực tài chính của ngân hàng*

Đối với mỗi ngân hàng, năng lực tài chính là yếu tố đầu tiên đảm bảo sức mạnh, sức cạnh tranh, sức chống đỡ, chịu đựng các rủi ro, đảm bảo sự ổn định, bền vững và không ngừng phát triển. Một ngân hàng với nguồn lực tài chính mạnh cho phép ngân hàng đầu tư mở rộng thị trường, phát triển nguồn nhân lực, hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ truyền thống, nghiên cứu phát triển sản phẩm mới để phát triển hoạt động bán lẻ của mình. Như vậy với quy mô tài chính mạnh tạo ra thế và lực cho ngân hàng trong hoạt động bán lẻ mà trước hết là lợi thế cạnh tranh trong việc thu hút khách hàng. Khách hàng có xu hướng lựa chọn những ngân hàng lớn, có uy tín, năng lực tài chính mạnh vì họ tin rằng những ngân hàng này sẽ cung cấp dịch vụ tốt hơn và rủi ro bị mất vốn trong điều kiện hiện nay nhiều ngân hàng nhỏ bị phá sản hay sát nhập là hạn chế hoặc không có. Với năng lực tài chính mạnh còn giúp ngân hàng nâng cao thương hiệu, nhận diện ngân hàng. Ngược lại, thương hiệu mạnh sẽ tăng sự gắn kết của khách hàng với ngân hàng, giúp ngân hàng chiếm lĩnh thị

trường và từ đó góp phần nâng cao năng lực tài chính. Vì vậy xây dựng thương hiệu và gia tăng năng lực tài chính là điều mà bất cứ ngân hàng nào cũng muốn đạt được.

➤ *Chất lượng của các dịch vụ ngân hàng bán lẻ*

Chất lượng, sự tiện lợi của các sản phẩm dịch vụ NHBL cũng là nhân tố ảnh hưởng tới sự mở rộng và phát triển các dịch vụ ngân hàng. Các dịch vụ ngân hàng có phát huy hiệu quả sẽ là điều kiện để mở rộng và phát triển các dịch vụ ngân hàng. Điều này thể hiện qua các khía cạnh sau:

- + Nguồn vốn huy động dồi dào sẽ tạo điều kiện để ngân hàng thực hiện cho vay phát triển sản xuất đồng thời tạo khả năng thanh toán và các hoạt động chuyển tiền qua ngân hàng. Đồng thời luôn đảm bảo khả năng thanh khoản của Ngân hàng, đây cũng là yếu tố cực kỳ quan trọng trong hoạt động của một NHTM.
- + Chất lượng tín dụng tốt có nghĩa là ngân hàng cho vay đã mang lại lợi ích thiết thực cho các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế và cá nhân. Một mặt thúc đẩy nền kinh tế phát triển, tạo ra nhiều hàng hoá cho xã hội, tăng việc làm, tăng thu nhập cho người lao động. Mặt khác, dịch vụ NHBL phát triển tạo điều kiện cho các tổ chức kinh tế, các cá nhân sử dụng, vừa làm cho đồng vốn tín dụng quay nhanh, giúp ngân hàng thu được nợ, đảm bảo cho đồng vốn ngân hàng hoạt động nhịp nhàng ăn khớp, vừa mang lại lợi nhuận cao, tạo điều kiện để ngân hàng đầu tư nâng cấp trang thiết bị kỹ thuật, cơ sở vật chất để mở rộng phát triển các hoạt động kinh doanh như thực hiện tốt hoạt động kinh doanh ngoại tệ, thanh toán quốc tế, nhất là tạo điều kiện để hỗ trợ tín dụng xuất nhập khẩu, vừa đáp ứng được mọi nhu cầu hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu, nhu cầu về

thanh toán của các doanh nghiệp, các cá nhân, vừa mang lại nguồn thu nhập.

➤ *Chất lượng nguồn nhân lực*

Một trong những nhân tố mang tính quyết định đến sự phát triển của toàn bộ nền kinh tế nói chung và hệ thống ngân hàng nói riêng là nhân tố con người. Đặc biệt khi các ngân hàng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ thì nguồn nhân lực chất lượng cao lại càng có vai trò quan trọng. Một đội ngũ cán bộ công nhân viên chuyên nghiệp, có trình độ nghiệp vụ chuyên môn vững vàng, kỹ năng giao tiếp tốt, sự tận tình trong công việc chính là cơ sở quan trọng trong việc phát triển nền khách hàng. Hiện nay khi các sản phẩm ngân hàng là tương đồng, chính sách phí là san bằng thì yếu tố nhân lực chính là cơ sở cạnh tranh giữa các ngân hàng, họ chính là hình ảnh đại diện cho ngân hàng, là cầu nối giữa ngân hàng với khách hàng.

Tóm lại, các dịch vụ NHBL phát huy hiệu quả sẽ tạo khả năng thu hút càng nhiều khách hàng, tạo điều kiện để ngân hàng mở rộng và phát triển các dịch vụ, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Ngược lại chất lượng các dịch vụ NHBL sẽ trở nên yếu kém trì trệ, mất uy tín với khách hàng dẫn đến mất khách hàng và ngân hàng sẽ không có cơ hội để mở rộng và phát triển các dịch vụ NHBL mới, tiện ích hơn.

1.3.2. Nhân tố bên ngoài

➤ *Môi trường kinh tế vĩ mô*

Chính sách kinh tế vĩ mô là tổng thể tác động định hướng và điều hành nền kinh tế của Nhà nước nhằm đạt được những mục tiêu cơ bản. Chính sách đó hoặc tác động trực tiếp hoặc tác động gián tiếp thông qua khu vực sản xuất đến hoạt động ngân hàng. Một nền kinh tế đóng bắt buộc các ngân hàng hướng về việc khai thác các nguồn vốn trong nước một cách đơn điệu, các

hoạt động ngân hàng bị bó hẹp trong các quan hệ kinh tế với các doanh nghiệp nội địa vừa yếu kém vừa có nhu cầu vốn cao. Ngược lại trong một nền kinh tế mở, khả năng huy động vốn của ngân hàng tăng lên, nguồn vốn từ bên ngoài vào qua nhiều hình thức. Song trong nền kinh tế mở, các ngân hàng trong nước cũng bị ảnh hưởng bởi tác động của thị trường tài chính quốc tế trên nhiều mặt, trước hết là phải đối mặt với những công nghệ tiên tiến, khả năng vốn dồi dào, năng lực cạnh tranh mạnh của các ngân hàng nước ngoài.

➤ *Môi trường pháp luật*

Hệ thống luật pháp trong hoạt động dịch vụ ngân hàng nói chung và hoạt động dịch vụ NHBL nói riêng là tổng thể các quy định của pháp luật và các văn bản dưới luật quy định khung pháp lý cho hoạt động của dịch vụ NHBL; bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của các chủ thể tham gia hoạt động dịch vụ NHBL trong xã hội. Bất kỳ hoạt động kinh doanh nào muốn phát triển đều phải được thực hiện trên cơ sở một môi trường pháp lý đầy đủ, đồng bộ, rõ ràng. Các văn bản pháp qui này có tác dụng làm cho các hoạt động của các doanh nghiệp đi vào hoạt động đúng quỹ đạo luật hoá, kinh doanh phát triển và hiệu quả. Đối với hoạt động ngân hàng nói chung và lĩnh vực NHBL nói riêng, hệ thống các quy định của pháp luật còn thiếu và chưa thực sự đồng bộ; đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng ngoài các quy định chung tại các văn bản như: Bộ luật dân sự, Luật các TCTD, Luật doanh nghiệp, Luật thương mại điện tử...thì vẫn còn thiếu các quy định chi tiết, cụ thể trong hoạt động NHBL nhằm bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của cả ngân hàng và khách hàng, tạo môi trường pháp lý minh bạch, ổn định góp phần phát triển mạnh mẽ dịch vụ NHBL.

➤ *Môi trường văn hóa - xã hội*

Cũng giống như yếu tố kinh tế, yếu tố văn hóa xã hội có ảnh hưởng trực tiếp tới nhu cầu sử dụng các sản phẩm dịch vụ bán lẻ. Ở đâu trình độ văn

hóa của người dân cao, tập trung đông dân thì ở đó dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển. Ngược lại ở các nơi trình độ dân trí thấp, thu thót dân như ở các vùng cao tây nguyên thì dịch vụ ngân hàng bán lẻ kém phát triển. Bên cạnh đó yếu tố văn hóa xã hội còn ảnh hưởng đến tâm lý, thói quen của người dân trong việc sử dụng sản phẩm của ngân hàng. Thông thường người dân thường thích sử dụng tiền mặt hơn và ngại sử dụng các sản phẩm mới, hiện đại của ngân hàng. Tâm lý ngại thay đổi là lực cản trong quá trình sử dụng dịch vụ của người tiêu dùng.

➤ *Cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính ngân hàng*

Cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng hiện nay rất gay gắt do quá trình hội nhập sâu vào thị trường thế giới. Các ngân hàng trong nước ngoài việc cạnh tranh lẫn nhau còn phải cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài, các công ty tài chính, các công ty bảo hiểm, các tổ chức tín dụng. Việc cạnh tranh này diễn ra làm cho thị phần của các ngân hàng bị chia sẻ, để có thể chiếm lĩnh thị trường các ngân hàng phải không ngừng nâng cao uy tín, chất lượng phục vụ, đưa ra các sản phẩm phù hợp thiết thực với người dân và giá cả phải chăng.

1.4. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI CÁC NƯỚC VÀ BÀI HỌC RÚT RA ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

1.4.1. Tại Ngân hàng thương mại các nước

Cung cấp các *dịch vụ ngân hàng bán lẻ* là một trong những hoạt động truyền thống hình thành nên hệ thống ngân hàng thương mại trên thế giới. Trải qua những biến động như trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế thế giới vừa qua, các nhà quản trị ngân hàng đã nhận thức sâu sắc về tính không ổn định của nhóm khách hàng doanh nghiệp khi xảy ra khủng hoảng kinh tế,

khách hàng cá nhân được các ngân hàng hướng tới như một thị trường tiềm năng, chiến lược. Thực tiễn và lý luận đã chỉ rõ vai trò, tính ổn định và bền vững của nhóm khách hàng này đối với hoạt động ngân hàng. Vì vậy, hầu hết các ngân hàng thương mại trên thế giới ngày nay đều có xu hướng đa dạng hóa sản phẩm dịch. Sau đây là một số kinh nghiệm về việc phát triển *dịch vụ ngân hàng bán lẻ* ở một số nước trên thế giới:

➤ *Kinh nghiệm từ các ngân hàng của Trung Quốc*

Hệ thống NHTM Trung Quốc trước khi đổi mới cũng có các đặc điểm tương tự các NHTM Việt Nam, đặc biệt về cơ cấu sản phẩm dịch vụ ngân hàng, theo đó hoạt động ngân hàng chủ yếu tập trung cung ứng các sản phẩm về huy động và cho vay. Tuy nhiên sau khi đổi mới, các ngân hàng Trung Quốc đã tiến hành đổi mới toàn diện, trong đó tập trung vào việc đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng, với các chiến lược cụ thể:

Thứ nhất, Các ngân hàng đẩy mạnh các biện pháp để nâng cao tỷ lệ vốn chủ sở hữu, điều kiện quan trọng để thực hiện đa dạng hóa dịch vụ và đầu tư đổi mới công nghệ bằng cách: Từng bước cổ phần hóa các NHNN, kêu gọi đầu tư của nước ngoài vào các Ngân hàng nội địa theo lộ trình hợp ý, huy động các nguồn vốn dài hạn từ trái phiếu chuyển đổi. Trên cơ sở đó phát triển mạng lưới chi nhánh nhằm tiếp cận rộng khắp với các khách hàng doanh nghiệp nhỏ và cá nhân.

Thứ hai, Xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa nghiệp vụ và đầu tư dần từng bước theo hướng hoàn thiện, phát triển các nghiệp vụ, dịch vụ hiện có đồng thời triển khai thực hiện các nghiệp vụ, dịch vụ mà xã hội đang cần và ngân hàng có điều kiện thực hiện ngay.

Thứ ba, đặt mục tiêu và không ngừng tăng cường giảm tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ ngân hàng truyền thống, gồm có thu nhập từ lãi suất và tăng tỉ trọng thu nhập từ việc cung ứng các dịch vụ phi tín dụng khác như: Thanh toán trong nước và quốc tế, mua bán giấy tờ có giá...

Thứ tư, tại các điểm giao dịch ngân hàng, bên cạnh các giao dịch trực tiếp và giao dịch một cửa còn có các giao dịch ngân hàng tự động với nhiều loại máy móc thiết bị khác nhau như: Gửi tiền tự động, rút tiền tự động, thanh toán chuyển tiền tự động...

Thứ năm, đầu tư mạnh vào hiện đại hóa công nghệ ngân hàng. Ngoài ra, có chiến lược tiếp thị hướng tới nhiều đối tượng khách hàng sử dụng các dịch vụ ngân hàng tiện ích như: Khách hàng là chủ Doanh nghiệp, sinh viên, người có thu nhập trên trung bình... theo hướng cung cấp cả nhóm dịch vụ trọn gói cho khách hàng.

➤ *Kinh nghiệm từ ngân hàng của Thái Lan*

Hệ thống ngân hàng ở Thái Lan phát triển mạnh theo xu hướng xây dựng mô hình tập đoàn ngân hàng, nhiều ngân hàng trong nước đã mở được các chi nhánh ở nước ngoài hoặc liên doanh với các ngân hàng ở nước ngoài. Bằng cách hạ lãi suất để mở rộng tín dụng đối với lĩnh vực nông nghiệp để đảm bảo nhu cầu vốn cho nông dân đặc biệt là vùng sâu vùng xa, NHTW Thái Lan có quyền kiểm soát chặt chẽ các NHTM trong lĩnh vực cho vay nông nghiệp, bên cạnh đó nhà nước thành lập Ủy ban kiểm soát giá cả, tạo điều kiện kiểm soát giá nông sản và khi cần Nhà nước kịp thời tham gia để bình ổn giá thị trường.

Năm 1985, Thái Lan bắt đầu mở cửa cho phép đầu tư trực tiếp nước ngoài ở tất cả các ngành, các ngân hàng Thái Lan được phép trực tiếp vay ngoại tệ đáp ứng nhu cầu đầu tư để đẩy mạnh phát triển nông nghiệp và đặc biệt Thái Lan xây

dựng các tổ hợp công nghiệp với quy mô lớn. Nằm trong xu thế toàn cầu hóa, thị trường chứng khoán Thái Lan phát triển mạnh sôi động, đến năm 1995, trên 50% giao dịch thị trường chứng khoán do người nước ngoài thực hiện. Thời kỳ này các ngân hàng vay vốn nước ngoài gia tăng, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn của ngân hàng đạt tới 25%, đến năm 1996, tài sản của hệ thống ngân hàng và tổng giá trị của thị trường chứng khoán đạt đến 15% GDP, cho thấy cả hai hệ thống trên đóng vai trò ngang nhau trong việc cung cấp vốn cho nền kinh tế.

➤ *Kinh nghiệm từ ngân hàng của Hàn Quốc*

Để có thể đẩy mạnh phát triển nền kinh tế công nghiệp hóa, hệ thống tài chính ngân hàng Hàn Quốc cho đến nay bao gồm Ngân hàng trung ương, các ngân hàng thương mại, các ngân hàng chuyên doanh và năm 1950, Luật ngân hàng Hàn Quốc đã có hiệu lực. Năm 1967, để khuyến khích xuất khẩu và khuyến khích ngân hàng nước ngoài đầu tư vào Hàn Quốc, chính phủ đã cho phép thành lập ngân hàng ngoại hối và ngân hàng xuất nhập khẩu. Bước qua thập niên 70, hàng loạt các ngân hàng thương mại ra đời góp phần đa dạng hóa nghiệp vụ kinh doanh, huy động, cho vay, đầu tư chứng khoán, dịch vụ ngân hàng... Đến năm 1995, Hàn Quốc đã có 25 ngân hàng thương mại với 209 chi nhánh ngân hàng ở nước ngoài, 7 ngân hàng lớn của Hàn Quốc được xếp vào trong danh sách 200 ngân hàng đứng đầu thế giới. Ngay từ khi mới ra đời cho đến nay, hệ thống ngân hàng Hàn Quốc vẫn đặt dưới sự kiểm soát chặt chẽ của Chính phủ, nhằm đạt được các mục tiêu đề ra của quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa, ngân hàng trở thành kênh cung ứng vốn quan trọng cho nền kinh tế, năm 1960, tín dụng ngân hàng cung ứng vốn cho nền kinh tế là 30% đến thập niên 90 con số này tăng lên đến 60%.

Để khuyến khích xuất khẩu Chính phủ Hàn Quốc tập trung cấp tín dụng với lãi suất thấp cho các ngành công nghiệp ưu tiên, thực hiện chuyển dịch cơ

cầu, đến năm 1970, dư nợ cho vay ngành công nghiệp chế tạo chiếm 46,1% dư nợ ngân hàng (trong đó ngành công nghiệp hóa chất và chế tạo chiếm 22,6%).

Tuy nhiên, sự tài trợ quá mức của ngân hàng dành cho các tập đoàn, đã đẩy hệ thống ngân hàng Hàn Quốc phải đối đầu với khó khăn nợ nước ngoài, đứng bên bờ vực thẳm. Năm 1997, tỷ lệ bình quân nợ trên vốn của các Chaebol là 519%. Mặc dù Hàn Quốc đã tự do hóa hệ thống tài chính của mình nhưng lại phát triển theo một cấu trúc tài chính dễ đổ vỡ, các trung gian tài chính, các ngân hàng mới được thành lập và chi nhánh tín thác của ngân hàng được điều tiết một cách quá lỏng lẻo, các khoản nợ ngắn hạn bằng ngoại tệ gia tăng nhanh. Trong khi đó, các chaebol lại tăng cường vay nợ ngắn hạn thị trường tài chính trong và ngoài nước thông qua sự hỗ trợ gián tiếp của ngân hàng để đầu tư mở rộng quá mức năng lực sản xuất.

Cuối cùng, chính các khoản nợ ngắn hạn không được đảo nợ khi các chủ nợ nước ngoài cảm nhận sâu sắc sự bất an do các công ty con nợ Hàn Quốc, nợ nần chồng chất đã châm ngòi cho cuộc khủng hoảng. Chính tình trạng thua lỗ đến mức phá sản của các công ty Hàn Quốc là con nợ của ngân hàng đã trực tiếp chất đầy thêm gánh nặng nợ khó đòi của ngân hàng Hàn Quốc. Các tập đoàn “Chaebol” khổng lồ của quốc gia này mà thực chất là tập đoàn gia đình kinh doanh đa lĩnh vực từ kim khí điện máy, vi mạch điện tử, ô tô, tàu thủy với những dự án khổng lồ đầy mạo hiểm đứng trước nguy cơ phá sản.

Chỉ riêng tập đoàn thép Hanbo với khoản nợ của 61 ngân hàng và các định chế tài chính khác tương đương 5,9 tỷ USD lớn gấp 10 lần vốn tự có của tập đoàn. Ngày 23.1.1997, tập đoàn Hanbo tuyên bố phá sản, mở màn cho sự sụp đổ hàng loạt của các Chaebol, đến tháng 2.1998 đã có 8 Chaebol phá sản để lại các khoản nợ khổng lồ lên đến hàng chục tỷ USD, nợ khó đòi Hàn

Quốc lên đến 20%, Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) đã phải tài trợ cho Hàn Quốc đến 59 tỷ USD để cải cách lại nền kinh tế, đồng thời buộc Chính phủ Hàn Quốc phải đóng cửa các ngân hàng yếu kém và công bố danh sách những ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu cao.

Tuy nhiên, sau khủng hoảng tài chính Đông Nam Á, Hàn Quốc đã tích cực cải tổ lại hệ thống ngân hàng, cơ cấu lại các công ty các tập đoàn lớn, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nếu như năm 1998 Hàn Quốc được xếp ở vị trí cuối bảng về phát triển kinh tế của các nước thành viên trong tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD), thì năm 2000 với tốc độ tăng trưởng là 9,5 % Hàn Quốc đã vươn lên đạt tốc độ tăng trưởng ở vị trí cao nhất.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm đối với ngân hàng thương mại Việt Nam trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Từ thực tiễn hoạt động của hệ thống ngân hàng một số nước trên thế giới nêu trên, ta có thể rút ra một số bài học cho hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trong việc phát triển *dịch vụ ngân hàng bán lẻ* như sau:

Thứ nhất, Các NHTM cần nâng cao tỷ lệ vốn chủ sở hữu nhằm nâng cao khả năng chủ động trong việc đầu tư trang thiết bị, công nghệ tiên tiến hiện đại là tiền đề quan trọng để phát triển *dịch vụ ngân hàng bán lẻ*.

Thứ hai, Cần có các chiến lược phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ bán lẻ theo thế mạnh và phù hợp với khả năng của mỗi ngân hàng. Đa dạng hóa sản phẩm là điểm mạnh và mũi nhọn để phát triển dịch vụ ngân hàng cá nhân, hình thành bộ phận nghiên cứu chuyên trách phát triển sản phẩm. Trong đó tập trung vào những sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, có đặc điểm nổi trội trên thị trường nhằm tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh, tận dụng các kênh phân phối để đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng và phát triển tín dụng tiêu dùng.

Thứ ba, đẩy mạnh công tác tiếp thị, quảng bá sản phẩm dịch vụ ngân hàng tiện ích nhằm thu hút khách hàng. Bên cạnh đó cần có chính sách khách hàng phù hợp và chính sách chăm sóc khách hàng tốt. Cung cấp các sản phẩm dịch vụ phải mang tính thực tiễn và thiết thực với nhu cầu của khách hàng, đồng thời sản phẩm phải dễ sử dụng, thuận tiện cho khách hàng. Phần lớn đối tượng phục vụ của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là cá nhân, việc quảng bá, tiếp thị các sản phẩm dịch vụ đóng vai trò cực kì quan trọng, có lợi cho ngân hàng và khách hàng. Tăng cường chuyên tải thông tin tới công chúng nhằm giúp khách hàng có thông tin cập nhật về năng lực và uy tín của ngân hàng, hiểu biết cơ bản về dịch vụ ngân hàng bán lẻ, nắm được cách thức sử dụng và lợi ích của các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng.

Thứ tư, cần có chiến lược đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực để nâng cao trình độ nghiệp vụ và phù hợp với chiến lược phát triển *dịch vụ ngân hàng bán lẻ*. Cần thành lập bộ phận chuyên trách để đánh giá đặc điểm của các loại khách hàng, từ đó đưa ra các dịch vụ với những tiện ích phù hợp, sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, có đặc điểm nổi trội trên thị trường nhằm tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh, tận dụng các kênh phân phối đa dạng hoá sản phẩm và nghiên cứu xây dựng hệ thống quản lý quan hệ KH chuẩn hóa và đầy đủ, nhằm phục vụ cho công tác phát triển, phân loại và quản trị KH, định danh KH, quản trị rủi ro và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Thứ năm, Quản trị rủi ro thông qua đầu tư xây dựng hệ thống kiểm soát và quản trị rủi ro hoạt động tín dụng: Tách chức năng rõ ràng giữa bộ phận giao dịch với khách hàng và bộ phận thẩm định lại, theo dõi KH, thực hiện phê duyệt khoản vay trên cơ sở thu thập đầy đủ thông tin KH, đảm bảo tính khách quan trong việc ra quyết định cho vay; thiết lập hệ thống tính điểm tín dụng và lịch sử khách hàng trên phạm vi toàn ngành.

Thứ sáu, Xây dựng quy trình hoạt động bán lẻ hiện đại theo chuẩn mực: theo chuẩn mực quốc tế; xây dựng hệ thống kế toán và thiết lập các chỉ tiêu báo cáo đánh giá về từng sản phẩm dịch vụ, xây dựng và hoàn thành hệ thống chỉ tiêu đánh giá mức độ an toàn và hiệu quả hoạt động bán lẻ của ngân hàng phù hợp với thực tiễn Việt Nam và chuẩn mực quốc tế. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ không đơn thuần là phát triển riêng lẻ hoặc áp dụng đại trà các sản phẩm dịch vụ mà cần gắn với sự thay đổi gần như hoàn toàn cơ cấu tổ chức, sử dụng và đào tạo nhân lực, hệ thống công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh ngân hàng.

Thứ bảy, Phát triển các chi nhánh, các kênh phân phối cần đi đôi với chiến lược phát triển khách hàng và khả năng khai thác hiệu quả thị trường, tận dụng các kênh phân phối để đa dạng hoá sản phẩm, mở rộng và phát triển dịch vụ bán lẻ, rà soát những điểm giao dịch hoạt động không hiệu quả để cắt giảm chi phí. Tạo sự khác biệt về dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo hướng dựa trên nền tảng công nghệ cao, cung cấp dịch vụ tài chính trọn gói cho khách hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 của luận văn nêu ra được các lý luận cơ bản nhất về phát triển dịch vụ NHBL, về sự cần thiết của việc phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ của các NHTM trong điều kiện nền kinh tế hội nhập như hiện nay. Bên cạnh đó luận văn cũng đưa ra kinh nghiệm phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ của một số ngân hàng qua đó rút ra được một số bài học kinh nghiệm khi phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Dựa vào lý luận chung như trên, vận dụng vào điều kiện thực tế, luận văn sẽ tiếp tục đi sâu vào phân tích thực trạng, qua đó tìm ra giải pháp góp phần vào sự phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại chi nhánh Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Sơn Tây.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM CHI NHÁNH SƠN TÂY

2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỆU VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY

2.1.1. Lịch sử ra đời và phát triển của ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây

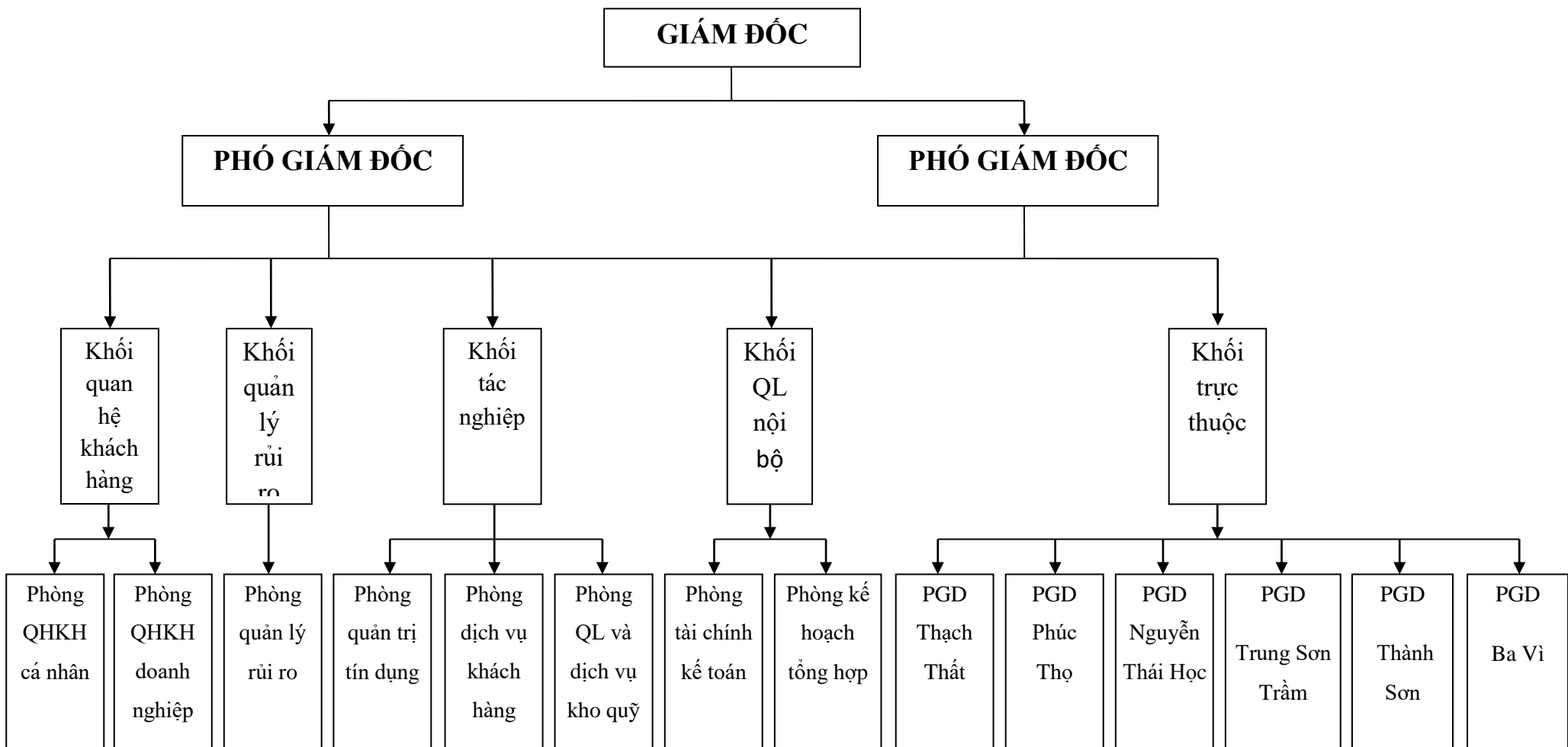
Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam chi nhánh Sơn Tây (sau đây gọi tắt là BIDV Sơn Tây) có trụ sở chính tại 191 Lê Lợi, thị xã Sơn Tây, Hà Nội, tiền thân là phòng chuyên quản Sơn Tây thuộc ngân hàng Kiến Thiết Hà Nội. Năm 1965, ngân hàng được nâng cấp lên thành chi điểm số 6 của ngân hàng Kiến thiết Hà Nội.

Năm 1982, ngân hàng sáp nhập về Hà Nội và trở thành chi nhánh của ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Hà Nội (tiền thân của ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam - BIDV).

Từ năm 1993 trở đi, ngân hàng trở thành chi nhánh cấp 2 của ngân hàng Đầu tư và Phát triển Hà Tây. Và từ ngày 01/10/2006, ngân hàng đã được nâng cấp lên thành chi nhánh cấp một, trực thuộc ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam. Đến ngày 27 tháng 04 năm 2012 với việc chuyển đổi thành ngân hàng Thương mại cổ phần, BIDV Sơn Tây chuyển thành ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam chi nhánh Sơn Tây.

2.1.2. Mô hình tổ chức

Hiện nay BIDV Sơn Tây tổ chức hoạt động theo mô hình sau:



2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây

BIDV Sơn Tây là chi nhánh mới được nâng cấp từ chi nhánh cấp 2 nhưng với sự nỗ lực của ban lãnh đạo và của tập thể cán bộ công nhân viên, chi nhánh đã thể hiện tính tiên phong của BIDV trên địa bàn đóng trú trong việc triển khai thực hiện các chủ trương chính sách của Đảng và Chính phủ về tăng trưởng kinh tế, kiềm chế lạm phát, thực hiện hiệu quả chính sách tài chính tiền tệ trên tinh thần chia sẻ với doanh nghiệp, khách hàng.

Mặc dù còn rất nhiều khó khăn nhưng những năm qua đối với BIDV Sơn Tây đều là những năm thành công. Các chỉ tiêu chủ yếu đều hoàn thành ở mức độ cao, tạo nền tảng cho hoạt động những năm tiếp theo, được khách hàng và cơ quan ban ngành đánh giá cao.

Kết quả kinh doanh nói chung và kết quả kinh doanh dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng của ngân hàng được thể hiện tóm tắt qua bảng 2.1.

Hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động kinh doanh bán lẻ của BIDV Sơn Tây có thể đánh giá qua một số khía cạnh sau:

Thứ nhất, Năm 2014 là năm BIDV Sơn Tây gặp rất nhiều khó khăn trong công tác huy động vốn nhưng cũng là năm BIDV Sơn Tây có tốc độ tăng trưởng nguồn vốn vượt bậc, đặc biệt là huy động vốn dân cư; Cơ cấu nguồn vốn huy động cũng chuyển dịch nhanh.

Đẩy mạnh hoạt động huy động vốn luôn luôn là nhiệm vụ trọng tâm xuyên suốt của toàn ngành BIDV nói chung và BIDV Sơn Tây nói riêng trong mọi thời kỳ. Với ý nghĩa quan trọng đó dưới chỉ đạo của NHNN, Hội sở chính, BIDV Sơn Tây đã đề ra các biện pháp cụ thể trong hoạt động huy động. Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Sơn Tây đã gặp rất nhiều khó khăn trong công tác huy động vốn do sự cạnh tranh của nhiều ngân hàng trên

địa bàn (hệ thống ngân hàng nông nghiệp Sơn Tây, Phúc Thọ, Ba Vì, Thạch Thất, Ngân hàng Quân Đội, Kỹ thương, Hàng Hải, Đông Á, Đồng bằng sông Cửu Long). Bên cạnh đó, do việc cắt giảm chi tiêu công và đầu tư vào các dự án xây dựng chưa thật cần thiết của Chính phủ, nhiều doanh nghiệp đã phải trì hoãn hoạt động do nguồn vốn giải ngân chậm. Tuy gặp nhiều khó khăn như vậy, với sự nỗ lực trong chỉ đạo điều hành của Ban lãnh đạo, sự tận tâm nhiệt tình của đội ngũ cán bộ công nhân viên hoạt động huy động vốn đã tăng vượt bậc 19.27% so với năm trước, trong đó huy động vốn dân cư tăng 23%.

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của BIDV Sơn Tây giai đoạn 2012 - 2014

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	CHỈ TIÊU	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Tổng tài sản	1.932	1.921	2.226
2	Vốn huy động	1.871	1.785	2.129
3	Huy động vốn dân cư	1.438	1.470	1.808
4	Tổng dư nợ	1.772	1.757	1.800
5	Dư nợ tín dụng bán lẻ	360	449	526
6	Tỷ lệ nợ xấu(%)	0,08%	1,30%	1,00%
7	Tỷ lệ nợ xấu tín dụng bán lẻ(%)	0,03%	1,08%	3,00%
8	Thu dịch vụ ròng	18,8	18,7	19,0
9	Thu dòng DV bán lẻ	3,5	4,9	5,4
10	LNTT (sau DP)	30	31.5	37

“Nguồn: Phòng kế hoạch tổng hợp - BIDV Sơn Tây”

Công tác huy động vốn còn có sự thay đổi khởi sắc về cơ cấu nguồn vốn huy động. Đó là sự tăng tỷ lệ huy động vốn trong dân cư, cũng như việc gia tăng của kỳ hạn gửi dài hạn 12 tháng, giảm tỷ lệ tiền gửi không kỳ hạn. Điều này là do chi nhánh đã có các chính sách đẩy mạnh huy động vốn dân cư và áp dụng sản phẩm tiền gửi linh hoạt. Việc chuyển dịch cơ cấu nguồn vốn

huy động này có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc đảm bảo nguồn vốn huy động dài hạn ổn định.

Thứ hai, Hoạt động tín dụng tăng trưởng nhẹ song tín dụng bán lẻ lại tăng trưởng nhanh; việc tăng trưởng tín dụng gắn liền với chất lượng tuy nhiên vẫn còn nhiều rủi ro tiềm tàng.

Trong điều kiện nền kinh tế gặp nhiều khó khăn, chính phủ và NHNN thực thi chính sách tiền tệ thắt chặt, kiểm soát tăng trưởng tín dụng, ưu tiên cung ứng tín dụng cho một số lĩnh vực trọng điểm. Là một trong ba ngân hàng Nhà nước trên địa bàn (ngoại trừ ngân hàng Chính sách), BIDV Sơn Tây luôn tiên phong trong việc tuân thủ sự chỉ đạo của Chính Phủ, NHNN và của BIDV, hoạt động tín dụng của chi nhánh BIDV Sơn Tây luôn duy trì mức sát với giới hạn tín dụng, gắn việc tăng trưởng tín dụng với chất lượng tín dụng và ưu tiên cấp tín dụng cho các lĩnh vực sản xuất, tiêu dùng. Năm 2014, hoạt động tín dụng tăng trưởng với tốc độ là 2.4% trong đó tín dụng bán lẻ tăng 11.7%. Việc cấp tín dụng của chi nhánh BIDV Sơn Tây đã đáp ứng phần lớn nhu cầu vốn của các cá nhân, tổ chức kinh tế trên địa bàn từ đó đóng góp quan trọng trong sự phát triển kinh tế, ngành nghề, tạo thêm nhiều việc làm cho người lao động. Mặc dù việc tăng trưởng tín dụng luôn gắn với công tác kiểm tra, bám sát khách hàng, đôn đốc thu hồi nợ nhưng do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, nhiều doanh nghiệp tư nhân gặp khó khăn, tỷ lệ nợ xấu của chi nhánh vẫn gia tăng điều này ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả kinh doanh của chi nhánh. Năm 2013 được đánh giá là năm kinh tế khó khăn nhất và sang năm 2014 nền kinh tế được dự đoán là có khởi sắc hơn khi có một số dấu hiệu phục hồi. Tuy nhiên các doanh nghiệp vẫn còn gặp rất nhiều khó khăn, do đó rủi ro nợ xấu vẫn có nhiều khả năng gia tăng nếu chi nhánh không có biện pháp phòng ngừa.

Thứ ba, hoạt động dịch vụ ngày càng đa dạng, chất lượng phục vụ không ngừng được nâng cao, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng của một số sản phẩm còn chưa cao.

Nếu như hoạt động tín dụng tăng trưởng trong giới hạn thì việc tăng trưởng các hoạt động dịch vụ là không giới hạn, luôn luôn được chi nhánh khuyến khích. Ngoài việc phát triển các dịch vụ truyền thống, chi nhánh Sơn Tây cũng luôn tích cực triển khai các sản phẩm mới như phát hành thẻ quốc tế, POS, dịch vụ ngân hàng điện tử Internet Banking, MobileBanking cho cả cá nhân và doanh nghiệp, dịch vụ thanh toán hóa đơn tiền điện... Với việc đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ, BIDV Sơn Tây đã đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng, góp phần thu hút lượng lớn khách hàng. Đặc biệt với việc phục vụ kho bạc nhà nước Sơn Tây, BIDV Sơn Tây đã cung ứng dịch vụ thu hộ ngân sách nhà nước trên địa bàn này, điều này có ý nghĩa rất quan trọng vì kho bạc nhà nước Sơn Tây là đối tác khách hàng lớn có số dư tiền gửi không kỳ hạn cao, hơn nữa với việc cung ứng dịch vụ cho kho bạc giúp ngân hàng mở rộng đối tượng khách hàng hưởng nguồn vốn ngân sách như các cơ quan chính quyền, các trường học, bệnh viện, cá nhân,... BIDV Sơn Tây luôn lấy đây là lợi thế để triển khai các dịch vụ đi kèm. Bên cạnh các dịch vụ phát triển mạnh như trên thì một số sản phẩm của chi nhánh vẫn còn phát triển chậm. Dịch vụ ngân hàng điện tử đã triển khai sâu rộng trên toàn hệ thống, nhưng do đặc thù của khách hàng ngại sử dụng các dịch vụ hiện đại, hơn nữa công tác tuyên truyền quảng bá chưa được chú trọng, trong khi đó sản phẩm dịch vụ này đã được các ngân hàng bạn triển khai từ rất lâu nên số lượng khách hàng gia tăng chậm. Năm 2012, ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam đã ký thỏa thuận hợp tác với công ty điện lực Hà Nội, theo đó BIDV Sơn Tây sẽ thực hiện thu hộ tiền điện trên địa bàn, người dân đã bước đầu làm quen nhận thấy tiện ích của dịch vụ này và đã chủ động tìm hiểu sử dụng.

Hiện nay, hoạt động dịch của ngân hàng đang gặp sự cạnh tranh gay gắt. Do đó, để thu hút khách hàng, bên cạnh việc nâng cao chất lượng tiện ích của sản phẩm dịch vụ, một lời giải quan trọng trong bài toán cạnh tranh chính là việc sử dụng cảm nang văn hóa kinh doanh, trong đó có chất lượng phục vụ của nhân viên ngân hàng. Tại chi nhánh Sơn Tây, phong cách giao dịch, thái độ phục vụ khách hàng luôn luôn được đánh giá cao điều này đã tạo nên sự hài lòng, tin cậy của khách hàng mỗi khi giao dịch góp phần thu hút đông đảo khách hàng.

Thứ tư, Hoạt động kinh doanh gặp nhiều khó khăn nhưng hiệu quả kinh doanh vẫn khá cao, chi nhánh đã thực hiện hoàn thành nhiều mục tiêu kế hoạch đặt ra.

Hoạt động kinh doanh của BIDV Sơn Tây năm 2014 gặp nhiều khó khăn do tình hình chung của thị trường, chi nhánh phát sinh nợ xấu, nợ lãi treo, song số trích lập dự phòng rủi ro giảm so với những năm trước 4,1 tỷ đồng là do nỗ lực cố gắng hết mình của tập thể lãnh đạo, cán bộ chi nhánh; Lợi nhuận trước thuế và sau trích lập dự phòng của chi nhánh đạt 37 tỷ đồng (tăng so với năm 2013 là 5,5 tỷ) thu dịch vụ ròng đạt 19 tỷ tăng nhẹ so với 2013. Chi nhánh đã đạt 100% kế hoạch các chỉ tiêu đặt ra đầu năm 2014, thậm chí một số chỉ tiêu thực hiện vượt mức từ đó đảm bảo thu nhập cho người lao động.

Ngoài hiệu quả về hoạt động kinh doanh thì công tác quản trị cũng đạt được những thành tích đáng kể, năm 2012 chi nhánh đã vinh dự được nhận bằng khen và cờ thi đua của Chính phủ. Bên cạnh việc đổi mới công tác điều hành, chi nhánh còn tiến hành đào tạo cán bộ thông qua việc cử cán bộ đi học tập và tự đào tạo tại chi nhánh. Hơn thế chi nhánh cũng không ngừng đổi mới trang thiết bị ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại vào trong quá trình hoạt động góp phần hiệu quả vào hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

2.2. THỰC TRẠNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY

2.2.1. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây

Với mục tiêu đáp ứng ngày càng nhiều nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng, BIDV không ngừng nghiên cứu để đưa ra các sản phẩm dịch vụ mới tiện ích làm cho bức tranh danh mục sản phẩm của BIDV rất đa dạng. Dưới đây là hệ thống các sản phẩm dịch vụ hiện đang được triển khai tới khách hàng cá nhân.

STT	Tên sản phẩm
1	Sản phẩm huy động vốn
1.1	Nhóm sản phẩm tiền gửi thanh toán
1.2	Tiền gửi thanh toán thông thường
1.3	Tiền gửi kinh doanh chứng khoán
1.4	Tiền gửi tích lũy kiều hối
1.5	Tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn
1.6	Tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn thông thường
1.7	Tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn
1.8	Tiền gửi tiết kiệm thông thường
1.9	Tích lũy bảo an
1.10	Tiết kiệm lớn lên cùng yêu thương
1.11	Tiết kiệm dự thưởng
2	Sản phẩm tín dụng cá nhân
2.1	Cho vay hỗ trợ nhu cầu nhà ở
2.2	Cho vay mua ô tô

2.3	Vay ứng tiền bán chứng khoán niêm yết
2.4	Cho vay tiêu dùng tín chấp
2.5	Cho vay kinh doanh cá nhân hộ gia đình
2.6	Vay cầm cố giấy tờ có giá, thẻ tiết kiệm
2.7	Chiết khấu giấy tờ có giá
2.8	Thấu chi tài khoản tiền gửi
3	Dịch vụ chuyển tiền
3.1	Dịch vụ chuyển tiền trong nước
3.2	Dịch vụ chuyển tiền quốc tế
3.3	Dịch vụ chuyển tiền kiều hối
3.4	Dịch vụ chuyển tiền nhanh Western Union
	Chuyển tiền qua kênh SWIFT
4	Dịch vụ thanh toán séc quốc tế
5	Dịch vụ ngân hàng điện tử
5.1	BIDV Directbanking
5.2	Dịch vụ gửi nhận tin nhắn ngân hàng qua điện thoại di động (BSMS)
5.3	Internet Banking
5.4	Mobile Banking
6	Dịch vụ thanh toán hóa đơn
6.1	Thanh toán hóa đơn tiền điện
6.2	Gạch nợ cước viễn thông Viettel
6.3	Dịch vụ ví điện tử BIDV-VN Mart
6.4	Dịch vụ thanh toán vé máy bay
6.5	Dịch vụ nạp tiền Vietpay
7	Dịch vụ thẻ

7.1	Thẻ nội địa: BIDV moving, BIDV etrans trả lương, BIDV etrans phổ thông, BIDV Harmony
7.2	Thẻ tín dụng quốc tế: Visa Previous, Visa Flexi, Master
8	Dịch vụ ngân quỹ
9	Các sản phẩm dịch vụ khác: Trả lương qua tài khoản, Bảo hiểm,

Trên đây là hệ thống các sản phẩm dịch vụ chính mà BIDV đang triển khai. Với hệ thống sản phẩm đa dạng và phong phú như trên đã đáp ứng được hầu hết các nhu cầu của khách hàng và BIDV Sơn Tây đã tích cực triển khai các sản phẩm mà trụ sở chính đã đưa ra để làm đa dạng danh mục sản phẩm. Tuy nhiên do một số sản phẩm không phù hợp với điều kiện kinh doanh trên địa bàn nên chưa triển khai như vay ứng tiền bán chứng khoán niêm yết, một số sản phẩm có triển khai nhưng rất hiếm khi thực hiện như thanh toán séc quốc tế, ...

2.2.2. Phát triển nền khách hàng

Với những nỗ lực cố gắng hết mình trong mọi hoạt động và chính sách luôn lấy khách hàng làm trung tâm, nền khách hàng của BIDV luôn luôn được củng cố và không ngừng mở rộng qua các năm. Tính đến cuối 2014 số lượng khách hàng cá nhân đạt 5,7 triệu, quy mô khách hàng cá nhân tại BIDV có tốc độ tăng trưởng bình quân 18%/năm. Theo thống kê, số khách hàng cá nhân mở tài khoản tại BIDV chiếm khoảng 19% thị phần các ngân hàng trên toàn quốc .

Với uy tín của một ngân hàng lớn, tạo lập được niềm tin đối với khách hàng nên số lượng khách hàng cá nhân của BIDV Sơn Tây không ngừng gia tăng và gắn bó lâu dài với chi nhánh.

Bên cạnh việc quan tâm đến số lượng khách hàng mới gia tăng, BIDV cũng luôn quan tâm đến việc phân đoạn khách hàng để từ đó đưa ra các sản phẩm dịch vụ cũng như chính sách chăm sóc khách hàng. Theo tiêu chí của BIDV, BIDV Sơn Tây đã chia khách hàng ra thành 03 phân đoạn:

- + Khách hàng quan trọng: Khách hàng đạt số dư tiền gửi bình quân từ 1 tỷ đồng trở lên trong vòng 03 tháng;
- + Khách hàng thân thiết: Khách hàng đạt số dư tiền gửi bình quân trong khoảng từ 300 triệu tới dưới 1 tỷ đồng trong vòng 03 tháng;
- + Khách hàng phổ thông: Các khách hàng còn lại.

Theo tiêu chí trên, số lượng khách hàng quan trọng năm 2014 của chi nhánh là 375 khách hàng chiếm 0.94% trong tổng số khách hàng với nguồn vốn huy động là 735 tỷ (trong đó có 01 khách hàng có số dư trên 100 tỷ và 04 khách hàng có số dư trên 20 tỷ); số lượng khách hàng thân thiết là 837 khách hàng chiếm 2.98% với nguồn vốn huy động là 415 tỷ còn lại là khách hàng phổ thông. Như vậy, tổng số lượng khách hàng cá nhân trên chương trình phân đoạn khách hàng hiện tại của chi nhánh là khá lớn, tuy nhiên tỷ lệ khách hàng quan trọng, khách hàng thân thiết còn thấp tập trung chủ yếu vào một số khách hàng có số dư lớn, sử dụng dịch vụ thường xuyên, tỷ lệ khách hàng phổ thông chiếm tỷ lệ còn cao.

2.2.3. Quy mô các kênh phân phối

Kênh phân phối là phương thức giao dịch mà ngân hàng đưa các sản phẩm dịch vụ đến tay khách hàng. Cũng giống như các chi nhánh bạn và các ngân hàng khác, BIDV Sơn Tây đã phát triển song song cả hai kênh phân phối, kênh phân phối truyền thống và kênh phân phối hiện đại.

2.2.3.1. Kênh phân phối truyền thống

Kênh phân phối truyền thống là phương tiện trực tiếp đưa các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng đến với khách hàng chủ yếu dựa trên lao động trực tiếp của đội ngũ cán bộ công nhân viên ngân hàng. Kênh phân phối truyền thống của BIDV Sơn Tây là các phòng giao dịch.

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Sơn Tây là chi nhánh cấp một duy nhất của BIDV hoạt động trên địa bàn Xứ Đoài gồm 6 huyện Đan Phượng, Phúc Thọ, Thạch Thất, Quốc Oai, Sơn Tây, Ba Vì. Hiện nay, kênh phân phối bán lẻ truyền thống của chi nhánh Sơn Tây gồm phòng Quan hệ khách hàng cá nhân, phòng giao dịch khách hàng ở trung tâm Hội sở chi nhánh, các phòng giao dịch. Mạng lưới các phòng giao dịch, ngày càng được mở rộng (năm 2008, chi nhánh đã mở mới phòng giao dịch Thạch Thất đặt tại địa bàn Thạch Thất; năm 2009, mở mới phòng giao dịch Phúc Thọ tại địa bàn Huyện Phúc Thọ; năm 2010, mở mới quỹ tiết kiệm Thành Sơn tại thị xã Sơn Tây; năm 2011 mở quỹ tiết kiệm Ba Vì tại thị trấn Tây Đằng, huyện Ba Vì). Tới nay, chi nhánh có 06 phòng giao dịch đều được đặt tại trung tâm thị xã, thị trấn, thuận tiện cho khách hàng đến giao dịch tại ngân hàng. Tuy nhiên, hầu hết các điểm giao dịch của chi nhánh vẫn chưa đáp ứng đủ tiêu chuẩn về không gian giao dịch của BIDV đề ra như diện tích giao dịch còn chật hẹp, chưa có phòng VIP, cơ sở vật chất còn nghèo nàn do chủ yếu là các địa điểm đi thuê. Một thực tế nữa là, mặc dù hoạt động trên 06 huyện Xứ Đoài, nhưng hiện tại BIDV Sơn Tây mới chỉ có điểm giao dịch trên 04 huyện, 02 huyện Đan Phượng và Quốc Oai chưa có phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm. Thị trường hoạt động này rất phát triển nhưng còn bỏ ngỏ, BIDV Sơn Tây đang có kế hoạch xin cấp phép để thành lập điểm giao dịch tại hai địa bàn trên. Dưới đây là bảng thống kê các ngân hàng hoạt động trên địa bàn.

Bảng 2.2. Tình hình kênh phân phối của các ngân hàng trên địa bàn Sơn Tây

STT	Tên tổ chức tín dụng	Số đơn vị Phòng giao dịch
1	BIDV Sơn Tây	- PGD khách hàng, PGD Thạch Thất, PGD Phúc Thọ, PGD Nguyễn Thái Học, PGD Trung Sơn Trầm, PGD Thành Sơn, PGD Ba Vì
2	Agribank Sơn Tây	PGD trung tâm, PGD Lê Lợi, PGD Văn Miếu, PGD Quang Trung, PGD Sơn Lộc, PGD Xuân Khanh, PGD Đông Sơn
3	Agribank Phúc Thọ	PGD Trung Tâm, PGD Vân Phúc, PGD Ngọc Tảo
4	Agribank Thạch Thất	
5	Agribank Ba Vì	
6	Agribank Đan Phượng	
7	Agribank Quốc Oai	
8	Viettin Bank	PGD Sơn Tây
9	MB bank	PGD Sơn Tây
10	Techcombank	PGD Thạch Thất, PGD Sơn Tây
11	Maritimebank	PGD Sơn Tây
12	GP Bank	Chi nhánh Đan Phượng
13	Đông Á Bank	Chi nhánh Sơn Tây
14	VietCombank	Chi nhánh Thạch Thất
15	Ngân hàng Chính Sách	Ngân hàng chính sách Phúc Thọ, Thạch Thất, Sơn Tây, Ba Vì, Quốc Oai, Đan Phượng
16	Ngân hàng Đồng bằng sông Cửu Long	PGD Sơn Tây

“Nguồn: Điều tra thực tế của tác giả”

Như vậy, mặc dù có rất nhiều ngân hàng cùng hoạt động nhưng BIDV Sơn Tây vẫn đứng thứ hai về hệ thống mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch, chỉ sau hệ thống ngân hàng nông nghiệp và đây vẫn là mảnh đất màu mỡ cho sự phát triển của BIDV Sơn Tây nếu biết khai thác tốt.

Việc phát triển kênh phân phối truyền thống chỉ kể đến các phòng giao dịch là chưa đủ mà yếu tố quan trọng ở đây là đội ngũ cán bộ bán hàng trực tiếp. Tại chi nhánh Sơn Tây, bộ phận bán hàng trực tiếp tại các phòng giao dịch là 56/98 cán bộ. Điều này không có nghĩa là chỉ các cán bộ này mới trực tiếp bán hàng mà với đội ngũ cán bộ trẻ (dưới 32 tuổi là 67/98 chiếm 80.7%), nhiệt tình, tâm huyết mỗi cán bộ đều là kênh phân phối trực tiếp của BIDV Sơn Tây. Với kênh phân phối trực tiếp này cho phép BIDV Sơn Tây vươn rộng đến khắp khu vực Xứ Đoài, được khách hàng quý mến và tìm đến. Tuy nhiên, để dịch vụ ngân hàng bán lẻ đạt hiệu quả cao hơn nữa, tạo bước đột phá, chi nhánh cần mở rộng các khóa đào tạo về sản phẩm mới, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng, kỹ năng đàm phán, khả năng thuyết phục và đặc biệt là nâng cao phong cách giao dịch chuyên nghiệp cho cán bộ.

2.2.3.2. Kênh phân phối hiện đại

Nền khách hàng ngày càng lớn, kênh phân phối truyền thống với lợi thế cho phép bán được nhiều sản phẩm dịch vụ nhưng chưa đáp ứng đủ. Để tối đa lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng đến khách hàng đồng thời để giảm áp lực công việc mang tính kỹ thuật cho nhân viên, BIDV đã và đang phát triển kênh phân phối hiện đại. Kênh phân phối này chính là kênh bán hàng điện tử thông qua Internet, điện thoại di động Mobile, mạng lưới ATM và POS.

Đối với kênh bán hàng qua Internet, BIDV triển khai 02 sản phẩm là Internet Banking và Direct Banking. Internet Banking sau quá trình triển khai thử nghiệm trong nội bộ đến tháng 06 năm 2012 đã chính thức triển khai đến khách hàng. Mặc dù ra đời sau nhưng Internet Banking của BIDV với đầy đủ

các tính năng vượt trội, tốc độ xử lý giao dịch nhanh, khách hàng có thể thực hiện được tất cả các giao dịch chuyển tiền, gửi tiết kiệm, thanh toán hóa đơn giao dịch mọi lúc mọi nơi nên đã nhanh chóng thu hút khách hàng sử dụng. Ngay từ khi sản phẩm này ra đời, BIDV Sơn Tây đã cử cán bộ đi học, nghiên cứu sau đó triển khai mạnh tới toàn thể cán bộ công nhân viên. Như vậy các khách hàng đầu tiên của Internet Banking Sơn Tây chính là 100% cán bộ công nhân viên chi nhánh. Khi sản phẩm chính thức được triển khai rộng rãi đến khách hàng, mỗi cán bộ với sự am hiểu, nhiệt tình luôn giới thiệu sản phẩm, hướng dẫn sử dụng cho từng khách hàng nên số lượng khách hàng đã đạt 630 khách hàng. Đối với Direc Banking, sản phẩm này cho phép khách hàng theo dõi sự biến động số dư tài khoản của khách hàng thông qua Internet. Những năm đầu với chính sách khuyến mại không thu phí tính đến hết năm 2013 chi nhánh có 376 khách hàng đăng ký, số lượng này tăng thêm 85 khách hàng vào đầu 2014, nhưng từ khi sản phẩm Internet Banking ra đời với hữu ích vừa có thể thực hiện giao dịch tài chính và giao dịch phi tài chính (vấn tin), số lượng khách hàng đăng ký giảm chỉ có 05 hợp đồng do công tác marketing hướng về sản phẩm Internet Banking.

Đối với kênh bán hàng qua Mobile, BIDV triển khai gói sản phẩm BSMS, Mobile Banking, Vntop up. Cụ thể với BSMS, đây là dịch vụ tin nhắn qua điện thoại di động cho phép khách hàng có tài khoản tại BIDV chủ động vấn tin thông tin tài khoản, lãi suất, tỷ giá, địa điểm đặt máy ATM...hoặc nhận tin nhắn liên quan đến sự biến động số dư tài khoản, thông tin quảng cáo từ BIDV. Sự phát triển của mạng lưới viễn thông và sự gia tăng của khách hàng mở tài khoản tại BIDV nên số lượng khách hàng sử dụng là 8.370 khách hàng; Cùng với Internetbanking, Mobile Banking cũng ra đời cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch chuyển tiền, gửi tiết kiệm, thanh toán hóa đơn thông qua điện thoại di động có kết nối 3G, internet. Tuy nhiên so với Internet

Banking sản phẩm này có hạn chế hơn một số tính năng như chỉ chuyển khoản trong nội bộ BIDV không thể chuyển ra khác hệ thống, hạn mức giao dịch nhỏ hơn nên số lượng khách hàng của chi nhánh là nhỏ: 10 khách hàng.

Mạng lưới ATM, POS hiện nay chi nhánh đứng thứ I trên địa bàn với 06 máy ATM trong khi đó các ngân hàng khác có một hoặc 02 máy. Các cây ATM của BIDV Sơn Tây được đặt ở các vị trí trung tâm, gần các đơn vị trả lương qua ngân hàng, các khu công nghiệp nên tần suất giao dịch rất cao bình quân 1,5 ngày chi nhánh lại phải tiếp quỹ 1 tỷ đồng. Để đảm bảo nhu cầu khách hàng, BIDV Sơn Tây luôn quan tâm đến tình trạng hoạt động của máy ATM hạn chế tối đa cây ngừng hoạt động do các lỗi hết nhật ký, hóa đơn, lỗi hộp tiền, ... Định kỳ hàng tháng, hàng quý hoặc trong những trường hợp đột xuất, BIDV Sơn Tây lại phối hợp với cán bộ trung tâm công nghệ, cán bộ kỹ thuật kiểm tra bảo trì cây ATM nên so với các cây ATM của ngân hàng khác thì tình hình hoạt động ổn định nhất. Đối với hệ thống POS, BIDV Sơn Tây mới chỉ lắp 04 POS tại Siêu thị Hạnh Nguyên và tòa nhà Tiến Lực tuy nhiên hiệu quả sử dụng POS gần như không có. Nguyên nhân do người dân vẫn có thói quen thanh toán bằng tiền mặt, ngại tìm hiểu và sử dụng công nghệ mới; trình độ của nhân viên bán hàng chưa cao; chưa có cơ chế chính sách khuyến khích các đơn vị chấp nhận thẻ và đặc biệt là đường truyền chậm khách hàng cho thẻ vào nhưng không thanh toán được, ...

2.2.4. Tình hình phát triển một số các sản phẩm dịch vụ bán lẻ

2.2.4.1. Huy động vốn dân cư

Có thể nói giai đoạn 2012 - 2014 nền kinh tế thế giới, nền kinh tế Việt Nam chứng kiến rất nhiều khó khăn. Để đưa nền kinh tế ra khỏi khó khăn, Chính phủ đã sử dụng kết hợp nhiều chính sách kinh tế trong đó có chính sách tiền tệ. BIDV là một ngân hàng Nhà nước, đã đóng vai trò quan trọng trong việc thực thi các chính sách đó bằng việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy định

về lãi suất huy động vốn, lãi suất cho vay hay đưa ra các gói cho vay hỗ trợ doanh nghiệp... Một mặt chịu ảnh hưởng của nền kinh tế, mặt khác chịu sự chi phối của Chính Phủ, BIDV đã gặp rất nhiều khó khăn trong hoạt động kinh doanh đặc biệt là công tác huy động vốn do các ngân hàng TMCP khác đưa ra các sản phẩm linh hoạt, lãi suất hấp dẫn, chế độ khuyến mại. Tuy nhiên với sự chỉ đạo sát sao, quyết liệt của ban lãnh đạo và sự cố gắng nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên trên toàn hệ thống, BIDV đã đảm bảo quán triệt tuân thủ chỉ đạo điều hành của Chính phủ và NHNN đồng thời hoàn thành thắng lợi kế hoạch kinh doanh đặt ra, đặc biệt là chỉ tiêu huy động vốn. Góp phần vào sự tăng trưởng đó có sự góp sức của chi nhánh Sơn Tây.

Mặc dù chi nhánh Sơn Tây gặp nhiều khó khăn trong công tác huy động vốn, sự cạnh tranh quyết liệt của các ngân hàng trên địa bàn nhưng hoạt động huy động vốn của chi nhánh đã đạt được kết quả cao về cả quy mô, tỷ trọng và tốc độ tăng trưởng. Kết quả huy động vốn dân cư của chi nhánh từ năm 2012 đến 2014 được thể hiện dưới bảng số liệu tại bảng 2.3.

Bảng 2.3. Cơ cấu huy động vốn theo đối tượng khách hàng tại BIDV Sơn Tây

Đơn vị: Tỷ đồng

CHỈ TIÊU	2012		2013		2014	
	Số dư	Tỷ trọng (%)	Số dư	Tỷ trọng (%)	Số dư	Tỷ trọng (%)
HDV Dân cư	1.438	76.86	1.470	82,35	1.808	84.92
HDV Tổ chức kinh tế	238	12.72	230	12,88	221	10.38
HDV Định chế tài chính	195	10.42	85	4,77	100	4.70
TỔNG HDV	1.871	100.0	1.785	100.00	2.129	100.00

“Nguồn: Phòng kế hoạch tổng hợp BIDV Sơn Tây”

Qua bảng số liệu trên cho thấy năm 2014 nguồn vốn tăng 344 tỷ đồng so với năm 2013, đạt tốc độ tăng trưởng 19,27% cuối kỳ đạt 2.129 tỷ đồng. Như vậy, mặc dù kinh tế khó khăn nhưng tốc độ tăng trưởng nguồn vốn của BIDV Sơn Tây vẫn đạt bước tiến ngoạn mục. Trong cơ cấu tiền gửi theo thành phần kinh tế thì tiền gửi dân cư liên tục tăng trưởng, chiếm tỷ trọng cao, năm 2014 tăng 338 tỷ tương đương 18,69% chiếm hầu hết tốc độ tăng trưởng. So với toàn ngành, tốc độ tăng trưởng, tỷ trọng cơ cấu huy động vốn dân cư của chi nhánh Sơn Tây cao hơn nhiều. Điều này cho thấy hiệu quả huy động vốn dân cư của chi nhánh Sơn Tây rất xuất sắc, đây là điều mà bất cứ chi nhánh nào của hệ thống BIDV cũng như bất kỳ một ngân hàng nào cũng mong đợi khi phát triển ngân hàng bán lẻ. Cùng với BIDV, chi nhánh Sơn Tây cũng huy động vốn của các cá nhân, hộ gia đình dưới mọi hình thức và dưới các kỳ hạn khác nhau cho đồng VND, USD, EUR.

Bảng 2.4. Cơ cấu huy động vốn theo kỳ hạn và loại tiền huy động tại BIDV Sơn Tây

Đơn vị: Tỷ đồng

Chi tiêu \ Năm	2012	2013	2014
1.Theo loại tiền	1.438	1.470	1.808
VND	1.355,3	1.437,4	1.789
Tỷ trọng	94,25%	97,78%	98,95%
Ngoại tệ	82,7	32,6	19
Tỷ trọng	5,75%	2,22%	1,05%
2.Theo kì hạn	1.438	1.470	1.808
KKH	76,21	65,70	81,36
Tỷ trọng	5,30%	4,47%	4,50%
Dưới 12T	1.228	1.212,8	1.379,5
Tỷ trọng	85,40%	82,50%	76,30%
Từ 12T trở lên	133,73	191,54	347,14
Tỷ trọng	9,30%	13,03%	19,20%

“Nguồn: Báo cáo kết quả huy động vốn dân cư của phòng quan hệ khách hàng cá nhân”

Cơ cấu theo kỳ hạn: Theo kết quả huy động vốn các năm qua thì tiền gửi có kỳ hạn chiếm đại đa số trên 90%, trong đó chủ yếu là tiền gửi có kỳ hạn dưới 12 tháng. Tuy nhiên cơ cấu nguồn vốn huy động có kỳ hạn cũng đang chuyển dần theo hướng tăng kỳ hạn dài hạn từ 12 tháng trở lên và giảm tiền gửi có kỳ hạn dưới 12 tháng. Có sự chuyển biến này là do điều hành chính sách lãi suất của NHNN và sự linh hoạt của sản phẩm tiền gửi dài hạn. Người dân có xu hướng chuyển từ tiền gửi có kỳ hạn ngắn sang các kỳ hạn dài hơn. Năm 2012 tỷ trọng tiền gửi từ 12 tháng trở lên chiếm 9,3%, con số này đã tăng lên đột biến là 19,2% năm 2014. Sự chuyển dịch cơ cấu nguồn vốn huy động này của chi nhánh Sơn Tây là phù hợp với xu hướng chuyển dịch của hệ thống BIDV.

Cơ cấu theo đồng tiền huy động: Trong tổng nguồn vốn huy động của chi nhánh thì huy động bằng nội tệ (VND) chiếm chủ yếu, ngoại tệ chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Nhìn vào cơ cấu trên ta thấy tỷ trọng ngoại tệ có xu hướng giảm điều này là do lãi suất huy động tiền gửi ngoại tệ thấp, hơn thế trong những năm gần đây với chính sách quản lý ngoại hối chặt chẽ tỷ giá của USD/VND và của EUR/VND là tương đối ổn định nên người dân có xu hướng chuyển ngoại tệ ra VND để gửi tiết kiệm.

Như vậy, trong giai đoạn 2012 - 2014, hoạt động huy động vốn dân cư đã góp phần tích cực vào cân đối vốn chung. Kết quả này có được do việc thực hiện linh hoạt các giải pháp điều hành cũng như việc triển khai liên tục, đồng bộ các sản phẩm huy động vốn dành cho khách hàng cá nhân tại chi nhánh.

2.2.4.2. Tín dụng bán lẻ

Năm 2013 là năm kinh tế vẫn còn rất nhiều khó khăn, nền kinh tế thế giới biến động phức tạp, thương mại giảm sút mạnh, tăng trưởng toàn cầu thấp hơn nhiều so với dự báo đầu năm. Chịu ảnh hưởng không nhỏ từ kinh tế

thế giới, kinh tế trong nước mặc dù có tăng trưởng song còn nhiều bất ổn và rủi ro tiềm ẩn: Kinh tế vĩ mô chưa thực sự ổn định vững chắc, khả năng lạm phát tăng cao trở lại; tín dụng tăng trưởng thấp hơn so với mục tiêu đề ra; nợ xấu trong hệ thống ngân hàng tăng cao; sản xuất kinh doanh đình trệ, nhiều doanh nghiệp ngừng hoạt động; hàng tồn kho lớn...

So với những năm trước, năm 2014 quy mô tín dụng toàn ngân hàng 321.958 tỷ đồng và tăng trưởng 16,5% thấp hơn 2012 và 2013, tuy nhiên đây vẫn là con số khá cao so với toàn ngành ngân hàng. Đó là kết quả của việc thực hiện đúng định hướng tăng trưởng tín dụng gắn với chất lượng tín dụng, tập trung tín dụng vào các ngành sản xuất và chuyển dịch cơ cấu tín dụng sang tín dụng bán lẻ. Những năm vừa qua BIDV đặc biệt quan tâm đến phát triển tín dụng bán lẻ theo đó tỷ trọng tín dụng bán lẻ ngày càng tăng lên, tốc độ tăng trưởng tín dụng bán lẻ cũng nhanh hơn tốc độ tăng trưởng tín dụng doanh nghiệp.

Cùng chung xu hướng phát triển của hệ thống, tín dụng bán lẻ của BIDV Sơn Tây trong những năm qua cũng đạt được những kết quả đáng ghi nhận về thị phần, về tốc độ tăng trưởng và chất lượng tín dụng.

Về thị phần hoạt động tín dụng bán lẻ: Mặc dù trên địa bàn nhỏ có nhiều ngân hàng cũng hoạt động nhưng thị phần tín dụng bán lẻ của BIDV Sơn Tây chiếm khoảng 35% so với tổng dư nợ tín dụng bán lẻ của các ngân hàng khác trên địa bàn và chỉ sau ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Sơn Tây do hệ thống mạng lưới rộng.

Về tốc độ tăng trưởng: Tốc độ tăng trưởng tín dụng bán lẻ của chi nhánh BIDV Sơn Tây được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.5. Đầu tư tín dụng tại BIDV Sơn Tây giai đoạn 2012-2014

Đơn vị: Tỷ đồng

CHỈ TIÊU	2012		2013				2014			
	Số dư	Tỷ	Số dư	Tỷ	So với 2012		Số dư	Tỷ	So với 2013	
		(%)		(%)	Tuyệt đối	Tỷ lệ (%)		(%)	Tuyệt đối	Tỷ lệ (%)
Cá nhân	360	20.32	449	25.66	89	25	526	29.2	77	17
Doanh nghiệp	1.412	79.68	1.308	74.44	(104)	(7,4)	1.274	70.8	(34)	(2,6)
Tổng dư nợ	1.772	100	1.757	100	(15)	(0,84)	1.800	100	43	2,45

“Nguồn: báo cáo kết quả hoạt động tín dụng của BIDV Sơn Tây từ 2010 đến 2014”

Dư nợ tín dụng bán lẻ đến 31/12/2013 đạt 449 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng là 25% so với năm trước. Đây là con số đáng mừng vượt ngoài kế hoạch mong đợi và tính đến cuối 2014, tín dụng cá nhân tăng là 77 tỷ đồng với tốc độ 17%, trong khi đó tín dụng doanh nghiệp không tăng mà còn giảm, chứng tỏ tín dụng bán lẻ đã đi đúng hướng và tìm được thị trường của mình, BIDV Sơn Tây là một trong ba chi nhánh có tốc độ tăng trưởng tín dụng bán lẻ cao nhất khu vực Hà Nội.

Về cơ cấu tín dụng: Cơ cấu tín dụng theo đối tượng khách hàng: Theo đối tượng khách hàng, tỷ trọng tín dụng cá nhân chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng dư nợ tín dụng, tuy nhiên cơ cấu này đã chuyển dịch tăng dần qua các năm, nếu như 2012 tỷ trọng tín dụng cá nhân mới chỉ đạt 20,23% thì năm 2014 con số này là 29,2%, cao hơn tỷ trọng tín dụng cá nhân toàn ngành, điều này cho thấy công tác tín dụng bán lẻ tại BIDV Sơn Tây đã có bước phát triển đáng kể. Ngoài ra cơ cấu tín dụng của chi nhánh Sơn Tây cũng chuyển dịch tích cực theo kỳ hạn và từng sản phẩm.

Bảng 2.6 cho ta thấy, tỷ trọng tín dụng bán lẻ ngắn hạn luôn chiếm trên 50% tổng dư nợ bán lẻ. Song tỷ trọng này lại giảm dần qua các năm đến năm 2014 thì cho vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn là xấp xỉ như nhau. Điều này là do chi nhánh BIDV Sơn Tây đẩy mạnh cho vay cá nhân hộ gia đình đối với sản phẩm cho vay sản xuất kinh doanh, cho vay mua và sửa chữa nhà. Các sản phẩm tín dụng bán lẻ khác như cho vay mua ô tô, cho vay cầm cố giấy tờ có giá, cho vay cán bộ công nhân viên, ... chiếm tỷ lệ thấp hơn. Ngoài các sản phẩm trên thì BIDV còn có các sản phẩm khác như: Cho vay du học, cho vay ứng trước tiền bán chứng khoán, ... tuy nhiên tại BIDV Sơn Tây chưa phát sinh.

Bảng 2.6. Cơ cấu dư nợ cho vay cá nhân

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng dư nợ cho vay cá nhân	360	449	526
1. Dư nợ theo kỳ hạn			
- Ngắn hạn	252	250.45	270.31
Tỷ trọng (%)	70,21	55,78	51,39
- Trung và dài hạn	108	198.55	255.69
Tỷ trọng (%)	29,79	44,22	48,61
2. Theo sản phẩm cho vay	360	499	526
- Cho vay hỗ trợ nhà ở	61.74	127.74	205.56
Tỷ trọng (%)	17,15	28,45	39,08
- Cho vay mua ô tô	12.13	15.17	11.57
Tỷ trọng (%)	3,37	3,38	2,20
- Cho vay Hộ kinh doanh	249	272.76	266
Tỷ trọng (%)	69,18	60,75	50,57
- Cho vay cầm cố	17.1	5.2	11.68
Tỷ trọng (%)	4,75	1,16	2,22
- Cho vay tín chấp	3.74	5.34	7.73
Tỷ trọng (%)	1,04	1,19	1,47
- Cho vay thấu chi	4.14	4.98	4.31
Tỷ trọng (%)	1,15	1,11	0,82
- Vi sa	3.49	3.90	6
Tỷ trọng (%)	0,97	0,87	1,14
Cho vay CBCNV	8.57	6.69	13.15
- Tỷ trọng (%)	2,38	1,49	2,50

“Nguồn : Phòng quản trị tín dụng BIDV Sơn Tây”

Chất lượng tín dụng: Cùng với tốc độ tăng trưởng tín dụng bán lẻ cao thì vấn đề chất lượng tín dụng luôn được BIDV Sơn Tây chú trọng. Có thể nói, hoạt động tín dụng bán lẻ của BIDV Sơn Tây tương đối an toàn trong năm 2012 và 2013 khách hàng sử dụng vốn vay hiệu quả và đúng mục đích điều này thể hiện ở con số nợ xấu tính đến hết 2012 là 0,3% và 2013 là 1.8%. So với khu vực Hà Nội, BIDV Sơn Tây luôn là chi nhánh có chất lượng tín dụng tốt. Tuy nhiên, năm 2014 nền kinh tế - xã hội nước ta diễn ra trong bối cảnh kinh tế thế giới phục hồi chậm sau suy thoái toàn cầu nên tỷ lệ nợ xấu tăng nhanh nếu như tỷ lệ nợ xấu chung là 1% thì riêng bán lẻ là 3% do đó việc đảm bảo an toàn tín dụng luôn là vấn đề đặt lên hàng đầu trong công tác quản lý tín dụng của chi nhánh.

2.2.4.3. Dịch vụ thẻ

Bảng 2.7. Vị trí BIDV trên thị trường thẻ ghi nợ nội địa

Ngân hàng	Số lượng thẻ ghi nợ nội địa đến 31/12/2014			Doanh số sử dụng thẻ		
	Số lượng (thẻ)	Thị phần	Vị trí	Doanh số (tỷ VND)	Thị phần	Vị trí
BIDV	4.142.656	9,45%	5	44.744	11,45%	5
VCB	6.033.696	13,76%	4	85.076	21,77%	1
Vietinbank	10.112.000	23,06%	1	47.840	12,24%	4
Agribank	9.300.815	21,21%	2	84.594	21,64%	2
EAB	6.462.615	14,74%	3	60.491	15,48%	3
Techcombank	1.626.111	3,71 %	6	17.866	4,57%	6
Toàn thị trường	43.850.024	100%		390.841	100%	

“Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh thẻ của BIDV”

Với mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam trong những năm tới, thì phát triển dịch vụ thẻ là ưu tiên hàng đầu bởi nguồn thu mang lại từ hoạt động này, kéo theo sự phát triển của nhiều dịch vụ khác như BSMS, IMBM, thanh toán hóa đơn, ... đồng nghĩa với việc nền khách hàng của BIDV ra tăng, khẳng định vị thế của BIDV trên thị trường ngân hàng. Năm 2014, số lượng người sử dụng thẻ đã lên tới con số 4,7 triệu người với 1.300 cây ATM, 6.471 POS và BIDV luôn đứng thứ ở vị trí cao ở thị trường này.

Bảng 2.8. Vị trí BIDV trên thị trường thẻ tín dụng quốc tế

Ngân hàng	Số lượng thẻ tín dụng quốc tế đến 31/12/2014			Doanh số sử dụng thẻ		
	Số lượng	Thị phần	Vị trí	Doanh số (tỷ VND)	Thị phần	Vị trí
BIDV	38.871	3,1%	7	606,0	6,22%	6
VCB	309.507	24,5%	2	2.443,1	25,1%	1
Vietinbank	372.768	29,5%	1	1.213,7	12,5%	4
Agribank	19.637	1,6%	9	297,6	3,1%	9
ACB	107.311	8,5%	3	1.146,6	11,8%	5
Eximbank	40.301	3,2%	6	490,1	5,0%	7
Sacombank	68.895	5,5%	4	1.283,7	13,2%	3
Techcombank	64.44	5,1%	5	1.547,5	15,9%	2
VIB	34.121	2,7%	8	319,5	3,3%	8
Toàn thị trường	1.261.662	100%		9.741,4	100%	

“Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh thẻ của BIDV”

Cùng với hệ thống ngân hàng BIDV, chi nhánh BIDV Sơn Tây luôn xác định mở rộng thị phần thẻ là nhiệm vụ quan trọng. Bên cạnh các chương trình của BIDV, chi nhánh còn đưa ra nhiều ưu đãi cho khách hàng như miễn

phí phát hành thẻ, miễn phí thường niên cho khách hàng phát hành thẻ trả lương qua ngân hàng; miễn phí dịch vụ BSMS trong năm đầu; kết hợp giải ngân trả lương qua thẻ cho một số công ty vay tiền để thanh toán lương cho công nhân, ... Ngoài ra trên địa bàn thị xã Sơn Tây có rất nhiều trường học: Trường Học viện Ngân hàng cơ sở 2, Trường Đại học Công nghiệp Việt Hung, Trường Đại học Lao động và Xã hội, các trường quân đội Biên Phòng, Lục Quân, Pháo Binh, ... nên vào dịp khai giảng đầu năm học BIDV Sơn Tây đã chủ động liên kết với các trường này để phát hành thẻ cho các học sinh, sinh viên. Với những cố gắng và nỗ lực trên, số lượng thẻ nội địa lũy kế của BIDV Sơn Tây là 12.600 thẻ trong đó năm 2014 tăng 6.695 thẻ (trong đó 4.700 thẻ mới và 2.695 thẻ đổi Pin). Với số lượng thẻ hiện đang hoạt động mang lại nguồn thu cho chi nhánh, nếu như năm 2012 thu dịch vụ dòng từ thẻ là 284 triệu đồng thì năm 2014 số thu đạt 805 triệu đồng, tăng gấp 2,8 lần năm trước. Kết quả thực hiện dịch vụ thẻ tại BIDV Sơn Tây cụ thể như sau:

Bảng 2.9. Kết quả thực hiện dịch vụ thẻ giai đoạn 2012 - 2014

STT	Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Số lượng thẻ phát hành trong năm (thẻ)	2.745	3.216	6.695
2	Số lượng thẻ tín dụng phát hành trong năm (thẻ)	17	25	57
3	Số lượng máy ATM lắp đặt trong năm (máy)	1	2	3
4	Thu dịch vụ thẻ (triệu đồng)	284	369	805

Mặc dù số lượng thẻ nội địa, số thẻ tín dụng và thu ròng từ dịch vụ thẻ tăng nhanh trong năm 2014 nhưng con số này so với toàn hệ thống BIDV thì quá thấp, số lượng thẻ nội địa của chi nhánh đứng thứ 91 và số thẻ tín dụng đứng thứ 63 trên tổng số 127 chi nhánh; Số lượng thẻ tín dụng của chi nhánh còn quá nhỏ và chưa triển khai ra được rộng rãi (83/100 thẻ tín dụng của cán

bộ ngân hàng); Số POS còn ít và hoạt động không hiệu quả. Đây là những hạn chế mà trong thời gian tới chi nhánh cần có biện pháp để khắc phục.

2.2.4.4. Các sản phẩm dịch vụ khác

Hoạt động dịch vụ bán lẻ khác của chi nhánh trong thời gian qua đã có bước phát triển khá tốt. Tính đến thời điểm 31/12/2014 thu nhập ròng từ dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác là 3,5 tỷ đồng chiếm 19,02% tổng thu nhập ròng dịch vụ, trong đó tập trung lớn vào dịch vụ thanh toán và dịch vụ thẻ.

Bảng 2.10. Thu nhập ròng từ dịch vụ năm 2014

Đơn vị: Đồng

STT	Dịch vụ	Số tiền	Tỷ trọng(%)
1	BSMS	468.036.000	13,30
2	Thẻ	807.186.121	22,95
3	WU	79.606.580	2,26
4	Bảo hiểm	21.570.794	0,61
5	Ngân quỹ	577.467.445	16,42
6	Thanh toán	1.163.829.637	33,08
7	Khác	400.180.764	11,38
	Tổng	3.517.877.341	100,00

“Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh bán lẻ - Phòng quan hệ khách hàng Chi nhánh”

Dịch vụ thanh toán: Với nền công nghệ hiện đại, tốc độ xử lý các giao dịch nhanh, thái độ phục vụ chu đáo của giao dịch viên, dịch vụ thanh toán trong nước đang là thế mạnh của BIDV Sơn Tây mà không có ngân hàng nào trên địa bàn có thể sánh được. Chính điều này đã góp phần thu hút khách hàng đến chuyển tiền mang lại nguồn thu lớn cho chi nhánh. Năm 2014 thu ròng dịch vụ thanh toán bán lẻ là 1.163 tỷ đồng chiếm 33,08% tổng số thu ròng dịch vụ bán lẻ. Tuy nhiên, theo một số khách hàng thì phí dịch vụ thanh toán

của BIDV Sơn Tây so với các ngân hàng khác trên địa bàn là khá cao (phí chuyển tiền trong nước là 0,07%, tối thiểu 25.000 VND; chuyển tiền cùng hệ thống BIDV là 0,05% tối thiểu 20.000VND), do đó để chiếm lĩnh thị trường và nâng cao khả năng cạnh tranh giữa các ngân hàng trong thời gian tới chi nhánh cần xem xét giảm tỷ lệ phí chuyển tiền này. Với việc giảm tỷ lệ phí trong ngắn hạn tổng số phí dịch vụ thanh toán của chi nhánh có thể giảm, tuy nhiên xét về dài hạn sẽ góp phần gia tăng phí dịch vụ thanh toán.

Dịch vụ BSMS: Dịch vụ BSMS đã được triển khai từ khá lâu và đã mang lại kết quả khá tốt trong những năm qua. Năm 2014 thu ròng từ dịch vụ BSMS là 468 triệu tăng 168 triệu so với năm 2013; số khách hàng đăng ký dịch vụ này là 7.233 hợp đồng, chiếm 38% số khách hàng có tài khoản thanh toán tại BIDV Sơn Tây. Như vậy dịch vụ BSMS còn rất nhiều thị trường để phát triển nếu chi nhánh có các chính sách giới thiệu, marketing.

Dịch vụ Internet Banking, Mobile Banking(IBMB): Mặc dù mới triển khai nhưng với việc đẩy mạnh giới thiệu, dịch vụ này đã thu hút được nhiều khách hàng tham gia và sử dụng, tính đến hết 2014 đã có 419 hợp đồng vượt kế hoạch được giao ra 11%. Sản phẩm IBMB với nhiều tính năng tiện ích vượt trội đang là sản phẩm tiềm năng mà chi nhánh chú trọng phát triển trong thời gian tới.

Dịch vụ thanh toán hóa đơn: Thời gian vừa qua, chi nhánh triển khai chương trình thanh toán hóa đơn tiền điện cho khách hàng trên địa bàn. Đây là dịch vụ khá phù hợp với nhu cầu thực tế của khách hàng và bước đầu đạt được 350 hợp đồng. Tuy nhiên do sản phẩm này triển khai sau các ngân hàng khác trên địa bàn nên kém lợi thế cạnh tranh, năm 2014 chi nhánh chỉ hoàn thành 30,6%. Bên cạnh việc triển khai thanh toán hóa đơn tiền điện, dịch vụ thanh toán hóa đơn còn mang lại nhiều tiện ích khác như thanh toán vé máy bay Jestar, Air Mekong, nạp tiền VIETPAY, mua hàng trực tuyến, gạch nợ

Viettel, ... nhưng do nhu cầu trên địa bàn thấp hơn nữa công tác quảng cáo, Marketing kém nên các dịch vụ này kém phát triển.

Dịch vụ Westion Union: Địa bàn hoạt động của BIDV Sơn Tây có rất nhiều người đi xuất khẩu lao động, đồng thời có nhiều du học sinh Lào, Campuchia sang học nên nguồn tiền kiều hối chuyển về khá lớn. Nắm bắt được thực tế đó, BIDV Sơn Tây đã nâng cao công tác tiếp thị, tác phong giao dịch, đảm bảo giao dịch WU thực hiện nhanh theo đúng quy định của tổ chức WU không quá 10 phút, chính điều này đã góp phần thu hút khách hàng mang lại nguồn thu từ phí dịch vụ là 79 triệu. Ngoài việc thu được phí dịch vụ thì đây cũng là kênh thu hút nguồn tiền gửi ngoại tệ chuyển về của chi nhánh. Tuy nhiên so với tiềm năng thì hoạt động dịch vụ này của chi nhánh vẫn chưa thực sự tốt nguồn phi từ dịch vụ này còn nhỏ.

Dịch vụ bảo hiểm: Việc triển khai các sản phẩm bảo hiểm BIC chưa được thực hiện một cách triệt để. Việc bán chéo sản phẩm BIC trên kênh Bancas chưa thực hiện tốt, do vậy doanh số bảo hiểm chưa cao, hoa hồng phí bảo hiểm năm 2014 chỉ đạt 21,5 triệu chiếm tỷ lệ rất nhỏ.

2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY

2.3.1. Những kết quả đạt được

Với việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ những năm qua đã mang lại cho BIDV Sơn Tây những kết quả đáng kể trên các khía cạnh sau:

- *Thứ nhất,* Sản phẩm dịch vụ phong phú đa dạng, mang lại nhiều tiện ích cho khách hàng.

Trong thời gian qua với sự nỗ lực phấn đấu của toàn Chi nhánh, vận dụng một cách linh hoạt các sản phẩm dịch vụ của BIDV Việt Nam để phù

hợp với địa bàn hoạt động nhằm phát huy cao nhất hiệu quả của sản phẩm dịch vụ. Đưa sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ của BIDV tới tay khách hàng một cách nhanh, thuận tiện và nhiều tiện ích nhất. Để đáp ứng nhu cầu của đối tượng khách hàng sử dụng sản phẩm bán lẻ, các dịch vụ thanh toán trong nước, chuyển tiền, chi trả kiều hối, thanh toán séc... tăng trưởng cả về quy mô, chất lượng dịch vụ. Các tiện ích dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt được đẩy mạnh nghiên cứu, áp dụng. Nhiều dịch vụ phi ngân hàng như bảo hiểm... được nghiên cứu triển khai áp dụng, bán chéo sản phẩm đồng thời tăng thêm tiện ích của sản phẩm dịch vụ bán lẻ.

- *Thứ hai*, Đã phát triển mạnh mẽ nền khách hàng bán lẻ với số lượng khách hàng hiện tại là hơn 24.307 khách hàng, đây là nền tảng triển khai cung cấp các dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong những năm sau.
- *Thứ ba*, Mạng lưới kênh phân phối được phát triển cả về kênh phân phối truyền thống và kênh phân phối hiện đại. Đối với kênh phân phối truyền thống BIDV Sơn Tây đã chú trọng đầu tư nâng cao chất lượng hoạt động của các điểm giao dịch như vị trí, địa điểm hoạt động, cơ sở vật chất hiện đại. Bên cạnh đó BIDV Sơn Tây cũng chú trọng nghiên cứu địa bàn thành *lập mới các điểm giao dịch, chiếm lĩnh các địa bàn có lợi thế.*

Các kênh phân phối hiện đại được chú trọng đầu tư như hệ thống máy ATM, điểm chấp nhận thanh toán thẻ, ... ví dụ như đối với hệ thống ATM, BIDV Sơn Tây hiện đang khai thác và quản lý 06 máy ATM trên địa bàn, các máy đều được đặt tại các vị trí thuận lợi thuận tiện cho khách hàng giao dịch, đồng thời cũng quảng bá thương hiệu của BIDV.

- *Thứ tư*, hoạt động bán lẻ đã có nhiều chuyển biến tích cực về quy mô, tốc độ tăng trưởng, cơ cấu, chất lượng dịch vụ.

Hoạt động huy động vốn đã tăng 19,27% so với năm trước, trong đó huy động vốn dân cư tăng 23%.

Tín dụng bán lẻ có tốc độ tăng trưởng cao đã cải thiện đáng kể tỷ trọng tín dụng bán lẻ trong tổng dư nợ (năm 2014 là 20%), đặc biệt quy mô tín dụng bán lẻ tăng nhưng chất lượng tín dụng bán lẻ vẫn được kiểm soát tốt, tỷ lệ nợ xấu nhỏ.

Số lượng thẻ ATM và số khách hàng sử dụng dịch vụ BSMS ngày càng nhiều đã đóng góp tích cực vào thu nhập dịch vụ bán lẻ, tỷ trọng thu dịch vụ bán lẻ ngày càng tăng trong tổng thu dịch vụ của toàn chi nhánh.

Như vậy, phát triển dịch vụ bán lẻ đã mang lại cho BIDV Sơn Tây không những nguồn thu ổn định, chắc chắn, dài hạn mà còn hạn chế rủi ro bởi các nhân tố bên ngoài, góp phần quan trọng trong việc mở rộng thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo nguồn vốn trung và dài hạn ổn định, cung ứng đa dạng các sản phẩm dịch vụ qua đó gia tăng hình ảnh thương hiệu trên thị trường, giúp hình ảnh của BIDV nói chung và của BIDV Sơn Tây nói riêng đến gần với cộng đồng, đồng thời qua hoạt động bán lẻ đã đào tạo được phong cách giao dịch, tính chủ động, sáng tạo, tinh thần lao động mẫn cán cho cán bộ công nhân viên.

2.3.2. Những hạn chế

Một là, hoạt động kinh doanh dịch vụ NHBL chưa tương xứng với tiềm năng tại địa bàn cả về quy mô và hiệu quả hoạt động:

Tỷ trọng huy động vốn bán lẻ trong tổng nguồn của chi nhánh mặc dù tăng qua các năm nhưng vẫn còn chiếm tỷ trọng nhỏ. Trong tổng nguồn vốn bán lẻ huy động thời điểm 31/12/2014 thì huy động vốn không kỳ hạn là 81,36 tỷ đồng chiếm 4,5%, huy động vốn ngắn hạn đạt 1.379,5 tỷ đồng chiếm 76,3%, huy động vốn bán lẻ trung dài hạn đạt 347,14 tỷ đồng chiếm 19,2%.

Điều này thể hiện nguồn huy động vốn dân cư của chi nhánh còn mỏng, thiếu hụt nguồn vốn dân cư trung dài hạn và không bền vững trong nguồn vốn.

Sản phẩm IBMB triển khai, phát triển đối với khách hàng bên ngoài chưa được sâu rộng. Đến 31/12/2014 mới chỉ có 419 khách hàng sử dụng dịch vụ trong khi nền khách hàng tương đối lớn.

Hai là, chất lượng các sản phẩm bán lẻ của BIDV - Chi nhánh Sơn Tây chưa ổn định:

Dịch vụ thẻ, BSMS, IBMB tiện ích chưa đa dạng, sức cạnh tranh còn hạn chế do nền tảng công nghệ cho dịch vụ mới trong giai đoạn đầu triển khai và đang dần nâng cấp, hoàn thiện.

Sản phẩm HDV thường không cạnh tranh về lãi suất, và hình thức quà tặng. Các sản phẩm HDV của BIDV chủ yếu tập trung ở loại tiền VND, các sản phẩm tiền gửi ngoại tệ chưa đa dạng.

Các mẫu biểu đăng kí mở tài khoản, yêu cầu gửi tiền của BIDV... khá dài dòng và yêu cầu khách hàng điền nhiều thông tin.

Ba là, công tác truyền thông, phát triển thương hiệu chưa tạo dựng được hình ảnh nổi cho BIDV - Chi nhánh Sơn Tây chưa hỗ trợ tối đa cho hoạt động kinh doanh dịch vụ NHBL cụ thể:

Thực hiện quảng cáo truyền thông trên các phương tiện thông tin đại chúng tại địa bàn còn thụ động theo các chương trình của Hội sở chính, chưa có chiến lược cũng như kế hoạch dài hạn nhằm đẩy mạnh công tác quảng cáo, marketing sản phẩm NHBL

Không gian giao dịch, ATM, biểu hiệu chưa tuân thủ triệt để nhận diện thương hiệu, chưa phát huy hiệu quả góp phần bồi đắp thương hiệu, nâng cao năng lực cạnh tranh, thu hút khách hàng.

Hình ảnh BIDV còn mờ nhạt và chưa có chỗ đứng vững chắc trong thị trường bán lẻ.

Bốn là, mạng lưới kênh phân phối còn mỏng làm hạn chế quy mô và hiệu quả hoạt động bán lẻ:

Trong mấy năm gần đây, mạng lưới hoạt động của BIDV Sơn Tây đã phát triển để đẩy mạnh hoạt động bán lẻ, đến nay chi nhánh đã có 01 Phòng Quan hệ khách hàng cá nhân, 07 phòng giao dịch tuy nhiên so với một số ngân hàng khác như ngân hàng nông nghiệp thì số điểm giao dịch của BIDV Sơn Tây còn quá mỏng, mới tập trung ở thị xã Sơn Tây, một số huyện khác như Đan Phượng, Quốc Oai, Chương Mỹ, thị trường còn bỏ ngỏ. Các địa điểm giao dịch của chi nhánh phần lớn là đi thuê, chưa đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn về nhận diện không gian giao dịch.

Năm là, việc nâng cao chất lượng giao dịch phục vụ khách hàng và không gian giao dịch tại các điểm giao dịch của chi nhánh tuy được chú trọng song chưa đạt chuẩn hệ thống BIDV đề ra.

Kết quả chương trình “khách hàng bí mật” cho thấy còn tồn tại hiện tượng giao dịch viên chưa thân thiện với khách hàng, khi khách hàng đến chưa chào đã hỏi thẳng nhu cầu của khách, kết thúc giao dịch không cảm ơn và nói lời mong muốn sẽ tiếp tục được phục vụ khách hàng trong những lần sau, không gian giao dịch chưa gọn gàng, tờ rơi, quảng cáo còn bừa bãi.

2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế

2.3.3.1. Nguyên nhân chủ quan

Thứ nhất, nguồn nhân lực còn hạn chế cả về số lượng và chất lượng:

Đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên của chi nhánh hiện nay chủ yếu là cán bộ trẻ được đào tạo chính quy tuy nhiên kinh nghiệm trong hoạt động ngân hàng bán lẻ còn hạn chế. Nhận thức của một số bộ phận cán bộ về hoạt

động bán lẻ chưa đầy đủ, chưa ý thức được tầm quan trọng của hoạt động này dẫn đến thái độ làm việc không nhiệt tình, chất lượng phục vụ khách hàng, kỹ năng bán hàng chưa thực sự chuyên nghiệp, chưa hoàn toàn gây ấn tượng tốt trong lòng khách hàng. Đối với giao dịch viên do đặc thù phải giao dịch với nhiều khách hàng, khối lượng công việc nhiều nên thời gian dành cho giao tiếp, giới thiệu sản phẩm dịch vụ cũng như tư vấn khách hàng là hạn chế. Để giảm tải công việc của giao dịch viên cũng như đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng, hiện nay trên địa bàn một số ngân hàng TMCP đã có bộ phận CRS và đội ngũ cộng tác viên bán hàng để hướng dẫn phân luồng, tư vấn khách cũng như đi sâu vào các địa phương để quảng bá giới thiệu sản phẩm tuy nhiên chi nhánh Sơn Tây chưa có. Đối với một số cán bộ tín dụng còn chỉ chú trọng đến công tác cho vay mà chưa chú trọng đến công tác tuyên truyền, quảng bá các dịch vụ ngân hàng đang triển khai. Bản thân trong công tác cho vay, cán bộ tín dụng vẫn chưa chủ động tìm kiếm khách hàng, phần lớn vẫn là khách hàng tìm đến với ngân hàng. Như vậy tư tưởng nhận thức của nhân viên ngân hàng chưa thực sự đổi mới. Ngoài ra cơ chế động lực của hoạt động bán lẻ chưa thực sự có sự hấp dẫn nên chưa khuyến khích được cán bộ công nhân viên.

Thứ hai, chi nhánh chưa giải quyết hài hoà mối quan hệ giữa bán buôn và bán lẻ.

Chi nhánh chưa thực sự quan tâm đúng mức đến hoạt động kinh doanh NHBL, chưa tập trung phát triển hoạt động NHBL để đưa hoạt động này lớn mạnh trở thành một hoạt động cốt lõi của BIDV - Chi nhánh Sơn Tây. Các hoạt động kinh doanh của chi nhánh vẫn thể hiện sự lấn át của các hoạt động phục vụ đối tượng khách hàng là các khách hàng tổ chức kinh tế và tổ chức tài chính.

Thứ ba, chi nhánh chưa triển khai công tác nghiên cứu thị trường và xác định phân khúc khách hàng mục tiêu, khách hàng tiềm năng một cách bài bản.

Việc phân chia đối tượng khách hàng còn phụ thuộc vào Hội sở chính, chưa có đánh giá cụ thể từ phía chi nhánh. Sản phẩm bán lẻ triển khai sau các NHTMCP khác làm mất ưu thế cạnh tranh (ví dụ như sản phẩm IBMB, thẻ Master, ...). Địa bàn hoạt động của Chi nhánh chủ yếu là khu vực nông nghiệp, nông thôn xong chưa có sản phẩm NHBL đặc thù cho các đối tượng thuộc khu vực này.

Thứ tư, chi nhánh đã triển khai áp dụng 10 nguyên tắc giao dịch khách hàng và quy định về không gian và tác phong giao dịch xong chế tài xử lý các trường hợp vi phạm chưa mạnh nên vẫn còn có hiện tượng cán bộ vi phạm .

2.3.3.2. Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, thu nhập dân cư của thị xã Sơn Tây còn thấp, khả năng tiếp cận các dịch vụ ngân hàng còn hạn chế:

Trên địa bàn hiện nay có rất nhiều khó khăn xuất phát ngay từ điều kiện của địa phương: kinh tế phát triển chậm, các huyện lân cận chủ yếu là lao động thuần nông, việc kêu gọi vốn đầu tư để mở rộng các khu công nghiệp còn bị hạn chế hơn nữa với dân cư thưa thớt, toàn thị xã Sơn Tây chỉ có 13 vạn dân và bộ đội khoảng 5 vạn người, thu nhập bình quân đầu người thấp. Trên địa bàn chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, không có tổ chức, tập đoàn tài chính, định chế tài chính hầu như không có, nguồn vốn huy động rất ít. Nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng chưa nhiều, nhu cầu tăng hàng năm không lớn, chính điều này hạn chế rất nhiều đến việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của chi nhánh.

Thứ hai, mức độ cạnh tranh giữa các chi nhánh ngân hàng trên địa bàn ngày càng quyết liệt

Hiện tại trên địa bàn Sơn Tây có 03 NHTM nhà nước; 05 NHTM cổ phần, các quỹ tín dụng nhân dân và chưa có ngân hàng nước ngoài, liên doanh. Ngoài ra, trên địa bàn các huyện lân cận còn có các NHTM nhà nước và nhiều NHTM cổ phần, tổ chức tín dụng hoạt động. Bên cạnh sự cạnh tranh lành mạnh, tại nhiều thời điểm để mở rộng thị phần một số ngân hàng TMCP còn thực hiện tăng lãi suất huy động vốn, giảm phí chuyển tiền, thực hiện các hình thức khuyến mại bằng tiền và hiện vật để chèo kéo khách hàng, làm cho thị trường tài chính ngân hàng bất ổn, tâm lý khách hàng thay đổi dẫn đến sự cạnh tranh không lành mạnh đã diễn ra. Như vậy, mặc dù trên địa bàn rất nhỏ nhưng sự cạnh tranh giữa các ngân hàng là rất gay gắt, đây cũng vừa là cơ hội cũng chính là thách thức của BIDV Sơn Tây trong hoạt động NHBL.

Thứ ba, xu hướng chuyển đổi sang hoạt động dịch vụ NHBL của toàn hệ thống còn chậm, chưa thực sự nhuần nhuyễn

Mô hình tổ chức quản lý và kinh doanh NHBL đang trong giai đoạn hoàn thiện, còn chưa đổi mới toàn diện về nội dung và hoạt động tổ chức điều hành, sản phẩm bán lẻ còn kém sức cạnh tranh do quy trình thủ tục còn phức tạp, thiếu tiện ích và tính năng, mức độ ổn định về công nghệ trong sản phẩm thấp, chưa có hệ thống báo cáo khai thác phục vụ quản trị điều hành NHBL.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Giai đoạn 2012 - 2014, dịch vụ NHBL tại BIDV Sơn Tây đã bước đầu được đẩy mạnh triển khai và đã đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, thực tế hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của chi nhánh còn bộc lộ nhiều hạn chế, cần tiếp tục nỗ lực khắc phục hoàn thiện.

Trên cơ sở lý luận chung về dịch vụ NHBL cũng như kinh nghiệm của các ngân hàng thành công trong lĩnh vực bán lẻ, kết hợp với những phân tích đánh giá, tìm ra những nguyên nhân của thực trạng hoạt động tại BIDV Sơn Tây, đây là cơ sở quan trọng để xây dựng những giải pháp, đề xuất để thực hiện các định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV Sơn Tây.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM CHI NHÁNH SƠN TÂY

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY

3.1.1. Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Theo thông lệ và chuẩn mực quốc tế, việc đánh giá hoạt động của một ngân hàng dựa trên cơ sở đánh giá 04 tiêu chí "Phát triển an toàn - Chất lượng - Hiệu quả - Bền vững", để thực hiện đầy đủ các tiêu chí đó, BIDV xác định phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ có vai trò quan trọng, tạo nền tảng bền vững cho sự phát triển dài hạn của BIDV theo định hướng trở thành NHTM hiện đại hàng đầu Việt Nam. Theo đó, cần thiết phải có sự chuyển dịch mạnh mẽ trong hoạt động ngân hàng bán lẻ của BIDV, theo hướng gia tăng hoạt động ngân hàng bán lẻ cả về quy mô, hiệu quả và chất lượng; xác định đây là một hoạt động kinh doanh cốt lõi, cần tiếp tục đầu tư, tạo ra đột phá trong hoạt động ngân hàng bán lẻ thời gian tới với mục tiêu:

Định hướng đến 2020: Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ có hiệu quả và chất lượng, nắm giữ thị phần lớn thứ nhất trên thị trường về dư nợ tín dụng, huy động vốn và dịch vụ bán lẻ.

Trên cơ sở định hướng chung cho hoạt động bán lẻ cho đến năm 2020, BIDV cũng đề ra các mục tiêu cụ thể.

Hiệu quả hoạt động: Nâng tỷ trọng thu nhập ròng từ hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ (trước DPRR) trong tổng thu nhập ròng từ hoạt động kinh doanh của ngân hàng đạt 35-40% vào năm 2020.

Khách hàng mục tiêu: cá nhân, hộ gia đình có thu nhập cao và thu nhập trung bình khá trở lên. Phân đầu đến 2020 đạt khoảng 10 triệu khách hàng.

Địa bàn mục tiêu: Tập trung vào các địa bàn đông dân cư, các thành phố lớn như Hà Nội, TPHCM, các đô thị loại 1, 2, 3, 4 trên toàn quốc.

Sản phẩm: Triển khai các sản phẩm dễ sử dụng, nhiều tiện ích, giàu tính công nghệ, đa dạng phù hợp với từng phân đoạn khách hàng, từng vùng miền, lấy sản phẩm thẻ, tiền gửi và sản phẩm ngân hàng điện tử là sản phẩm mũi nhọn.

Kênh phân phối: Tiếp tục mở rộng và nâng cao chất lượng kênh phân phối truyền thống và hiện đại, tạo hiệu quả tốt nhất.

3.1.2. Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Sơn Tây

Căn cứ vào định hướng, mục tiêu của toàn ngành cùng với những phân tích về môi trường kinh doanh, căn cứ thực trạng hoạt động của chi nhánh, chi nhánh xác định định hướng hoạt động trong giai đoạn kế hoạch 2015- 2020 là:

- + Xây dựng chi nhánh ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Sơn Tây từng bước lớn mạnh, nâng cao vị thế của BIDV trên địa bàn trú đóng;
- + Tập trung đẩy mạnh phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, tăng thị phần huy động vốn, tín dụng, dịch vụ bán lẻ trên địa bàn; mở rộng các hoạt động dịch vụ, tăng trưởng cả về quy mô và chất lượng, đa dạng hoá sản phẩm và tiện ích;
- + Thực hành tiết kiệm, tăng cao hiệu quả kinh doanh;
- + Thực hiện kế hoạch kinh doanh phát triển toàn diện theo định hướng của Ngân hàng TMCP Đầu tư & Phát triển Việt Nam, với

nguyên tắc “An toàn - Chất lượng - Hiệu quả - Tăng trưởng bền vững” và bám sát mục tiêu hoạt động của BIDV.

Trên cơ sở định hướng đó, Chi nhánh đặt ra các một số mục tiêu cụ thể như sau:

➤ *Huy động vốn dân cư*

Sản phẩm huy động vốn của BIDV là rất đa dạng và phong phú, mỗi sản phẩm tiền gửi của BIDV đều hướng đến đối tượng khách hàng khác nhau do đó trong công tác huy động vốn cần tích cực và chủ động tiếp thị tất cả các sản phẩm tiền gửi của BIDV đến với khách hàng, tăng tính lựa chọn cho khách hàng từ đó thu hút tối đa nguồn vốn nhàn rỗi của khách hàng. Trong thời gian tới, triển khai mạnh mẽ những sản phẩm mà hiện tại số dư còn rất thấp: tích lũy kiền hồi, lớn lên cùng yêu thương, tiết kiệm dự thưởng,

➤ *Tín dụng bán lẻ*

Phát triển tín dụng bán lẻ tập trung cho phát triển một số sản phẩm tín dụng bán lẻ sau:

- + *Cho vay hỗ trợ nhu cầu nhà ở*: Phục vụ nhu cầu thiết thực của khách hàng nhưng tập trung vào khách hàng có thu nhập từ lương hoặc thu nhập từ kinh doanh.
- + *Cho vay hộ kinh doanh cá thể*: Đẩy mạnh và ưu tiên những đối tượng khách hàng kinh doanh đã lâu năm, có uy tín.
- + *Cho vay mua ô tô*: Nên hạn chế cho vay mua ô tô đã qua sử dụng, tăng cường tiếp thị cho vay mua ô tô mới và quán triệt việc mua bảo hiểm BIC của khách hàng trong suốt thời gian vay vốn.
- + *Cho vay du học*: Đây là sản phẩm chưa phát sinh trên địa bàn do số lượng người có nhu cầu đi du học chưa cao. Tuy nhiên, sự phát triển ngày càng cao của dân trí đã làm tăng vay vốn phục vụ mục đích du

học (cả trong và ngoài nước). Chính vì thế, trong thời gian tới cần tiếp cận và marketing nhiều cho sản phẩm này để mở rộng và đa dạng hóa các sản phẩm tín dụng bán lẻ.

+ *Các sản phẩm tín dụng bán lẻ khác:* cho vay thấu chi, cho vay cầm cố GTCG, cho vay thông qua nghiệp vụ phát hành thẻ Visa, cần tiếp tục đẩy mạnh để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

➤ *Dịch vụ Thẻ*

Tiềm năng thị trường đối với sản phẩm này rất lớn do đó nó được đánh giá là phát triển vô cùng mạnh mẽ trong thời gian tới, cả về số lượng và chất lượng. Vì vậy cần tập trung nguồn lực tối đa cho phát triển dòng sản phẩm này. Ngoài việc tập trung phát triển thẻ ATM, sàng lọc kỹ khách hàng đầu vào và quản lý tốt dư nợ thẻ Visa thì nhiệm vụ trọng tâm trong giai đoạn này là tiếp tục rà soát thị trường để có chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp, tăng cường tiếp thị và bán sản phẩm hướng đến khách hàng tiềm năng, tăng hiệu quả sử dụng thẻ của khách hàng, nâng cao phí dịch vụ thẻ.

➤ *Dịch vụ bán lẻ khác (WU, BSMS, POS, IBMB, thanh toán, bảo hiểm, ...)*

Trước hết thực hiện tư vấn và bán chéo các sản phẩm phi tín dụng cho các khách hàng đã và đang giao dịch tại Chi nhánh. Sau đó, tiếp thị tới các khách hàng tiềm năng về những tiện ích và ưu thế của sản phẩm BIDV, có chính sách phí phù hợp cho thời gian đầu triển khai sản phẩm.

➤ *Quy mô và tăng trưởng nền khách hàng*

BIDV Sơn Tây phấn đấu đến 2020 chiếm lĩnh được thị phần lớn nhất trên địa bàn hoạt động về các sản phẩm bán lẻ.

Tăng cường việc phát triển chính sách khách hàng để thu hút lượng khách hàng đến với BIDV, đây là nền tảng để mở rộng quy mô Chi nhánh,

thành lập thêm các phòng giao dịch, tăng cường sự phục vụ của BIDV đến khách hàng.

Mục tiêu là tất cả khách hàng đều phải biết đến BIDV Sơn Tây và sử dụng sản phẩm, dịch vụ của BIDV.

Như vậy định hướng và mục tiêu của BIDV nói chung và của BIDV Sơn Tây nói riêng đã rất rõ ràng. Để đạt được mục tiêu này, đòi hỏi phải có hệ thống các giải pháp thực hiện đồng bộ.

3.2. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY

3.2.1. Nhóm giải pháp chung

3.2.1.1. Đổi mới cơ chế quản trị điều hành hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ

Để hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ có hiệu quả cần thiết phải đổi mới cơ chế quản trị điều hành. Đổi mới cơ chế quản trị điều hành hoạt động kinh doanh bán lẻ thể hiện:

Thứ nhất, Đổi mới triệt để trong nhận thức, quan điểm, tư duy, hành động từ ban lãnh đạo chi nhánh đến toàn thể cán bộ công nhân viên mà trước hết là ở ban lãnh đạo. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là xu hướng tất yếu của các NHTM Việt Nam, của BIDV và của BIDV Sơn Tây điều này đều đã được mọi cán bộ BIDV Sơn Tây nhận thức, tuy nhiên mới chỉ dừng lại ở nhận thức ban đầu, chưa có hành động cụ thể, tích cực. Do đó, đòi hỏi phải đổi mới mạnh mẽ, sâu sắc tạo sự đồng lòng, thống nhất trong toàn chi nhánh về định hướng phát triển, chỉ đạo điều hành hoạt động kinh doanh bán lẻ.

Thứ hai, Đổi mới cơ chế điều hành hoạt động kinh doanh bán lẻ theo hướng phân giao kế hoạch kinh doanh bán lẻ gắn với trách nhiệm cá nhân.

Theo đó chi nhánh cần phân giao kế hoạch kinh doanh hoạt động bán lẻ tới từng phòng, tổ nghiệp vụ, sau đó tổ phòng nghiệp vụ phân giao tới từng cá nhân, kế hoạch được giao không chỉ là cơ sở để đánh giá hiệu quả hoạt động mà còn tạo áp lực phấn đấu hoàn thành. Đối với kế hoạch được giao cho các Phòng, tổ nghiệp vụ phải đảm bảo:

- + Có tính định hướng: Tùy theo nền khách hàng, thị trường tiềm năng và mức độ bền vững của khách hàng tại các điểm giao dịch khác nhau mà Ban giám đốc có định hướng kế hoạch phát triển khác nhau. Định hướng đúng sẽ giúp các điểm giao dịch phát triển bền vững tạo sự phát triển chung của cả chi nhánh.
- + Kế hoạch được giao phải khả thi: Kế hoạch được giao cho các phòng, tổ nghiệp vụ phải dựa trên kết quả thực tế hoạt động kinh doanh của các đơn vị những năm trước, những dự báo về kinh tế, chính trị, xã hội..., và đảm bảo mục tiêu phấn đấu và điều chỉnh theo thực tế từng giai đoạn
- + Có sự kiểm tra giám sát và đánh giá định kỳ kế hoạch được giao.

Đối với phân giao kế hoạch tới từng cá nhân phải dựa vào vị trí công tác, khả năng để phát huy tối đa năng lực.

Thứ ba, Đổi mới trong cách phối hợp hoạt động thực hiện kế hoạch được giao. Theo đó, các phòng có thẩm quyền quyết định về hoạt động của đơn vị mình trong thẩm quyền được phê duyệt, phối hợp với nhau trên cơ sở đầu mối là phòng Quan hệ khách hàng cá nhân để thực hiện cung cấp, phát triển sản phẩm, dịch vụ bán lẻ.

Thứ tư, Đổi mới cơ chế tiền lương, cơ chế khen thưởng trong hoạt động bán lẻ theo đó hiệu quả, năng suất lao động nhằm tạo động lực, nâng cao tinh thần trách nhiệm của cán bộ công nhân viên.

3.2.1.2. Hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý kinh doanh bán lẻ

Thứ nhất, Hoàn thiện bộ máy lãnh đạo theo mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh bán lẻ để bám sát chỉ đạo hoạt động của chi nhánh.

Thứ hai, Căn cứ công văn 3514/CV – NHBL về việc triển khai mô hình kinh doanh bán lẻ mới cấp hệ thống ngày 25/06/2014 , kiến nghị tách phòng giao dịch khách hàng hiện tại thành hai phòng với chức năng cụ thể riêng biệt phục vụ từng đối tượng khách hàng như Phòng giao dịch khách hàng cá nhân phục vụ khách hàng cá nhân, phòng giao dịch khách hàng hàng doanh nghiệp phục vụ khách hàng doanh nghiệp, từ đó tạo không gian giao dịch chuyên nghiệp chất lượng đáp ứng nhu cầu cao của khách hàng . Hiện tại chi nhánh mới chỉ có phòng giao dịch khách hàng thực hiện giao dịch với tất cả các đối tượng khách hàng dẫn đến khối lượng công việc nhiều thường xuyên quá tải .

Thứ ba, Xây dựng phòng quan hệ khách hàng cá nhân theo định hướng chuyên môn hóa cao theo dòng sản phẩm, theo đối tượng khách hàng từ đó tập trung tối đa năng lực, các mối quan hệ của mình vào công tác phát triển sản phẩm dịch vụ, chăm sóc đối tượng khách hàng do nhóm mình phụ trách góp phần giảm tải khối lượng công việc của từng cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân. Theo đó đòi hỏi rà soát số lượng, chất lượng cán bộ và bổ sung cán bộ đảm bảo đủ về số lượng và đáp ứng về chất lượng đối với cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân.

Thứ tư, Tại các phòng giao dịch khách hàng, các quỹ tiết kiệm cần bố trí cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân thực hiện tư vấn, tiếp thị sản phẩm đến khách hàng góp phần giảm tải khối lượng công việc của Giao dịch viên, giúp họ tập trung vào hoạt động tác nghiệp đảm bảo chính xác nhanh chóng.

Thứ năm, Thiết lập, tuyển dụng, đào tạo đội ngũ cộng tác viên bán hàng, thực hiện đi sâu vào nhân dân. Theo đó những đối tượng ưu tiên là

những người trẻ tuổi, có kỹ năng bán hàng, có mối quan hệ rộng kết hợp với cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân để thực hiện công tác bán hàng, chăm sóc khách hàng.

Thứ sáu, Tiến tới thành lập Phòng/bộ phận Tư vấn tài chính (FA) và Phòng/bộ phận Private banking tại các địa bàn trọng điểm kinh tế phát triển trên địa bàn.

3.2.1.3. Đa dạng hóa và phát triển sản phẩm dịch vụ

Thứ nhất, Tích cực triển khai bán tất cả các sản phẩm dịch vụ của BIDV nhằm đa dạng sản phẩm dịch vụ thu hút tối đa nhu cầu của khách hàng. Hoạt động ngân hàng bán lẻ thực chất là công việc bán sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng, do đó trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu thị trường, BIDV đã phát triển hình thành nên một danh mục các sản phẩm dịch vụ đa dạng phong phú, nhiều tiện ích, dễ sử dụng và có nhiều sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao để cung ứng đến khách hàng.

Thứ hai, Đẩy mạnh phát triển các sản phẩm mũi nhọn chiến lược có khả năng mang lại hiệu quả cao tại chi nhánh như huy động vốn, cho vay sản xuất kinh doanh, cho vay mua nhà, sản phẩm thẻ nội địa, BSMS.

Thứ ba, Tổ chức đánh giá sản phẩm dịch vụ kết hợp với nghiên cứu nhu cầu của khách hàng trên địa bàn để từ đó phối hợp với Ban phát triển sản phẩm bán lẻ ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam đưa ra sản phẩm dịch vụ phù hợp góp phần thu hút khách hàng.

3.2.1.4. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Yếu tố con người là yếu tố quan trọng nhất mang đến sự thành công cho hoạt động kinh doanh dịch vụ. Vì đặc thù của dịch vụ ngân hàng là dễ bắt chước nên nếu như trình độ công nghệ của các ngân hàng là tương đương thì chất lượng nguồn nhân lực sẽ tạo ra sự khác biệt về chất lượng sản phẩm

dịch vụ giữa các ngân hàng. Do đó trong giải pháp phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ BIDV Sơn Tây không thể bỏ qua việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực BIDV cần phải:

Thứ nhất, Tiến hành đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ công nhân viên ở mọi cấp độ, dưới nhiều hình thức nội dung.

Đối cán bộ lãnh đạo chi nhánh đòi hỏi phải có kiến thức mang tầm vĩ mô về chiến lược phát triển, năng động và nhạy bén, BIDV Sơn Tây cần chọn những người hội tụ đủ các yếu tố: Có kiến thức, năng lực, tố chất tốt, giác ngộ tốt, năng động và nhạy bén, đó là những phẩm chất của người quản lý hiện đại. Tuy nhiên, thực tế một người không thể hội tụ đầy đủ ngay những yếu tố như trên được mà phải thông qua đào tạo bồi dưỡng và trải nghiệm thực tế kinh doanh. Các cấp lãnh đạo cần được trang bị những kiến thức về quản trị điều hành một ngân hàng hiện đại, đặc biệt là nâng cao năng lực quản trị rủi ro nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững, an toàn của ngân hàng. Để thực hiện, cấp lãnh đạo của BIDV Sơn Tây có thể tham gia các lớp đào tạo cán bộ lãnh đạo, tham quan học hỏi về mô hình tổ chức và kinh nghiệm của các NHTM lớn hoạt động hiệu quả tại Việt Nam, trên thế giới do BIDV tổ chức cho cán bộ lãnh đạo. Ngoài ra, ban lãnh đạo BIDV Sơn Tây cần có kế hoạch đào tạo đội ngũ lãnh đạo kế cận mình thông qua việc lựa chọn các cán bộ xuất sắc có khả năng, năng lực tại chi nhánh để quan tâm hướng dẫn và đề bạt lên các vị trí lãnh đạo tương xứng. Đặc biệt đối với vị trí lãnh đạo cấp trưởng phó phòng phải lựa chọn những người có tầm và có tâm. Bởi vì họ chính là người quản lý trực tiếp cán bộ công nhân viên, nắm bắt được khả năng, tâm tư nguyện vọng của nhân viên từ đó có thể khai thác thế mạnh của cán bộ tạo nên sức mạnh chung của BIDV Sơn Tây

Đối với cán bộ công nhân viên, đặc biệt là những cán bộ giao dịch trực tiếp với khách hàng, họ chính là hình ảnh của BIDV Sơn Tây đòi hỏi phải có

trình độ nghiệp vụ, có ngoại ngữ, có kỹ năng tiếp thị và giao tiếp tốt, có hiểu biết xã hội, độ nhạy bén cao trong việc thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm của BIDV Sơn Tây. Nội dung đào tạo cần tập trung vào đào tạo quy trình nghiệp vụ, sản phẩm, dịch vụ Ngân hàng bán lẻ, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng tư vấn, giới thiệu, bán sản phẩm, kỹ năng phát triển và duy trì quan hệ với khách hàng. Việc đào tạo có thể thực hiện dưới nhiều hình thức như tự đào tạo, đào tạo tại chỗ, đào tạo tập trung, đào tạo trực tuyến (E- Learning)...

Thứ hai, Gắn kết quả đào tạo với việc bố trí sử dụng cán bộ theo đúng người, đúng việc, thực hiện luân chuyển cán bộ để sắp xếp công việc phù hợp nhất với năng lực chuyên môn, phát huy tinh thần sáng tạo, thực hiện nội dung đào tạo theo đúng chức trách, nhiệm vụ của cán bộ tham gia vào hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ. Chú trọng kiện toàn và bổ sung nguồn nhân lực theo hướng ưu tiên cho hoạt động ngân hàng bán lẻ, đặc biệt cho phòng quan hệ khách hàng cá nhân, phòng giao dịch; Không luân chuyển cán bộ phòng quan hệ khách hàng cá nhân đã được đào tạo sang làm việc ở bộ phận khác.

Thứ ba, Xây dựng văn hóa doanh nghiệp BIDV: Tiếp tục hoàn thiện và thực hành văn hóa doanh nghiệp BIDV, bảo đảm duy trì và phát huy giá trị cốt lõi của BIDV trong toàn thể đội ngũ cán bộ nhân viên. Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động đổi mới để qua đó cán bộ bán lẻ được khuyến khích hăng say sáng tạo trong công việc, có thể phát huy hết khả năng, sở trường của mình. Xây dựng chính sách lương thưởng theo nguyên tắc tiền lương gắn với trình độ và năng suất lao động, có cơ chế khen thưởng, khích lệ kịp thời đối với cán bộ có thành tích cao có sáng kiến góp phần phát triển sản phẩm dịch vụ, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Tạo nhiều cơ hội học tập, thăng tiến cho tất cả cá nhân cán bộ có năng lực.

Thứ tư, Phối hợp với Hội sở chính thực hiện tốt công tác tuyển dụng, bổ nhiệm cán bộ cũng như xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá chính xác, khoa học hiệu quả công việc của cán bộ công nhân viên. Mạnh dạn bổ nhiệm những cán bộ trẻ có năng lực vào các vị trí lãnh đạo chủ chốt để phát huy sức trẻ, sự nhiệt tình. Kiên quyết bố trí lại vị trí công việc hoặc sa thải đối với những cán bộ vi phạm quy chế đạo đức nghề nghiệp, hay không đáp ứng được yêu cầu công việc.

3.2.1.5. Mở rộng, nâng cao hiệu quả mạng lưới các kênh phân phối

Thứ nhất, Việc mở rộng, phát triển mạng lưới phù hợp với các quy định của ngân hàng nhà nước, với định hướng hoạt động của BIDV Việt Nam "Hướng các hoạt động vào khách hàng, coi khách hàng là trọng tâm" và theo lộ trình kế hoạch phát triển của BIDV Sơn Tây. Theo đó việc mở rộng mạng lưới cần tập trung vào các địa bàn trọng điểm, có tiềm năng như Đan Phượng, Quốc Oai để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Thứ hai, Nâng cao hiệu quả hoạt động của các phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm gắn với đề án củng cố hệ thống phòng giao dịch của BIDV theo hướng thân thiện, tin cậy, dễ tiếp cận và hiện đại đối với khách hàng nhằm cung ứng kịp thời, đầy đủ, thuận tiện các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích ngân hàng bán lẻ tới khách hàng, đảm bảo an toàn, kiểm soát rủi ro. Tiến hành rà soát, đánh giá, sắp xếp lại các điểm giao dịch, kiên quyết giải thể hoặc sát nhập các PGD, quỹ tiết kiệm kém hiệu quả, đồng thời gắn liền với việc củng cố cơ sở vật chất, không gian giao dịch.

Thứ ba, Tiến hành nghiên cứu và xây dựng mô hình phòng giao dịch bán lẻ chuẩn tại chi nhánh. Phòng giao dịch bán lẻ chuẩn được coi như một mắt xích quan trọng trong quy trình cải tiến hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ của BIDV. Phòng giao dịch bán lẻ sẽ được chuẩn hoá về mô hình tổ chức, chức năng nhiệm vụ, sản phẩm dịch vụ, phương thức phục vụ khách

hàng, cơ chế hoạt động, không gian giao dịch. Phòng giao dịch bán lẻ chuẩn sẽ được đầu tư về con người, về sản phẩm dịch vụ, về cơ sở vật chất, khoa học công nghệ, có cơ chế tài chính đặc thù để chủ động và thuận tiện tiếp thị và chăm sóc khách hàng. Chi nhánh có thể thành lập phòng giao dịch bán lẻ mới hoàn toàn hoặc nâng cấp phòng giao dịch hiện tại hoạt động có hiệu quả lên thành phòng giao dịch bán lẻ chuẩn.

Thứ tư, Phát triển mạnh kênh phân phối điện tử thông qua các hoạt động giới thiệu, marketing đến khách hàng, phát triển mạnh các điểm chấp nhận và thanh toán, không ngừng nâng cao chất lượng hoạt động của các máy ATM và POS, đảm bảo ATM hoạt động thông suốt, gia tăng hiệu quả trong quản lý, quảng bá thương hiệu của BIDV.

3.2.1.6. Phát triển và phân đoạn khách hàng

Thứ nhất, Tiếp tục phát triển, tạo lập và xây dựng nền khách hàng vững chắc trên cơ sở thâm nhập thị trường mới để tìm kiếm khách hàng, giữ vững nền khách hàng cũ, đồng thời tăng cường công tác giới thiệu quảng bá các sản phẩm dịch vụ để tối đa hóa các sản phẩm dịch vụ một khách hàng sử dụng. Việc phát triển nền khách hàng trên cơ sở tăng số lượng khách hàng gắn liền với chất lượng của khách hàng.

Đối với thị trường mới ưu tiên thâm nhập quảng bá đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên chức, giáo viên, học sinh sinh viên tại các cơ quan đoàn thể, các trường học, doanh trại bộ đội, các địa bàn đông dân để tiếp thị sản phẩm. Chủ động tìm kiếm khách hàng tiềm năng nhưng chưa có quan hệ giao dịch với BIDV để tiếp cận, tiếp thị dựa trên các mối quan hệ, các nguồn thông tin từ ngân hàng khác, đặc biệt là khai thác tối đa các mối quan hệ cá nhân của nhóm khách hàng doanh nghiệp, của kho bạc nhà nước Sơn Tây.

Đối với khách hàng cũ: Nâng cao chất lượng phục vụ và tăng cường công tác chăm sóc khách hàng. Tiến hành rà soát các khách hàng trong thời gian dài không hoạt động, tìm hiểu nguyên nhân nguyên vọng, tiếp thị khách hàng tái sử dụng dịch vụ trước khi đóng tài khoản.

Thứ hai, Triển khai phân đoạn khách hàng trên cơ sở ứng dụng chương trình phần mềm phân đoạn khách hàng và các chính sách chung của HSC để xây dựng chính sách khách hàng, chính sách marketing, chính sách sản phẩm riêng cho từng phân đoạn khách hàng phù hợp với đặc điểm hoạt động của chi nhánh để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- + *Đối với khách hàng quan trọng*: Đây là nhóm khách hàng có đòi hỏi cao nhất về mặt dịch vụ, đồng thời cũng là nhóm khách hàng mang lại một tỷ trọng lớn về doanh thu cho ngân hàng bán lẻ chính vì vậy nhóm khách hàng này cần được phục vụ theo một số nguyên tắc và chính sách chăm sóc khách hàng như sau: chính sách về ưu tiên phục vụ và thời gian xử lý hồ sơ cho các đối tượng thuộc nhóm khách hàng này được ưu tiên xử lý nhanh nhất; chính sách về bảo mật thông tin: Thông tin, hồ sơ cá nhân của những khách hàng thuộc nhóm khách hàng này phải được bảo mật tối đa. Chính sách về cấp độ dịch vụ: khách hàng thuộc nhóm này sẽ được phục vụ ở cấp độ cao như có phòng VIP, được quyền có chuyên viên chăm sóc khách hàng phục vụ riêng, và được quyền tư vấn tài chính 24/24. Về chính sách bán hàng: Bán hàng chủ động và trực tiếp, chủ động liên hệ với khách hàng và gặp mặt trực tiếp khách hàng để bán sản phẩm. Về chính sách giá: áp dụng những chính sách giá đặc biệt ưu đãi giành cho các phân đoạn này.
- + *Đối với khách hàng thân thiết, khách hàng tiềm năng*: Không giống nhóm khách hàng cao cấp, nhóm khách hàng thân thiết được phục

vụ tốt nhưng với các chế độ ít hơn so với nhóm khách hàng cao cấp. Về Chính sách về phục vụ: nhóm khách hàng này sẽ được phục vụ tại các chi nhánh nhưng sẽ xem xét cho hưởng một số quyền ưu tiên cơ bản như quyền được ưu tiên phục vụ, quyền được hưởng thời gian chờ xử lý hồ sơ ngắn hơn so với các nhóm khách hàng phổ thông. Chính sách bán hàng: Bán hàng trực tiếp và chủ động tại chi nhánh. Chính sách giá: Áp dụng chính sách giá trung bình thấp với mục đích khuyến khích khách hàng sử dụng hoặc trải nghiệm với nhiều dịch vụ ngân hàng bán lẻ của BIDV. Điều này đặc biệt quan trọng trong giai đoạn xây dựng thương hiệu ngân hàng bán lẻ BIDV. Khuyến khích khách hàng trong nhóm này sử dụng các gói dịch vụ để giảm giá dịch vụ cho khách hàng.

- + *Đối với khách hàng phổ thông*: Thực hiện chính sách chăm sóc khách hàng theo quy định của BIDV. Về chính sách bán hàng đối với nhóm phân đoạn khách hàng phổ thông thực hiện các chiến dịch marketing thông qua các kênh truyền thông đại chúng, đặc biệt với các kênh truyền thông tại địa bàn của chi nhánh hoặc các kênh có chi phí thấp. Về chính sách giá: áp dụng mức giá phổ thông trên cơ sở mức giá của BIDV và tương đương các ngân hàng khác.

Thứ ba, Bộ trí cán bộ Quan hệ khách hàng cá nhân có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm, có kỹ năng thuyết trình, thuyết phục khách hàng để chăm sóc khách hàng đặc biệt là khách hàng quan trọng, khách hàng thân thiết, khách hàng tiềm năng trên cơ sở cân đối số lượng cán bộ với số lượng khách hàng để đạt hiệu quả tối đa trong việc chăm sóc và phục vụ khách hàng.

3.2.1.7. *Đẩy mạnh hoạt động tuyên truyền, marketing ngân hàng bán lẻ*

Thứ nhất, Thực hiện các chương trình marketing cho hoạt động bán lẻ theo đúng chỉ đạo của Hội sở chính về quy mô, thời gian triển khai cũng như định hướng chính sách marketing ngân hàng bán lẻ. Theo đó xây dựng chính sách marketing phù hợp, linh hoạt đối với từng phân đoạn khách hàng, phù hợp với từng nhóm sản phẩm dịch vụ.

Thứ hai, Tăng cường các chương trình quảng bá, giới thiệu sản phẩm và thương hiệu BIDV đến đông đảo quần chúng trên địa bàn thông qua các hình thức quảng cáo đa dạng, sinh động, hiệu quả như qua đài truyền thanh địa phương, qua ti vi, qua tờ rơi, băng rôn, áp phích..hoặc thông qua chương trình thiết thực như ngày vì người nghèo của BIDV Sơn Tây; Xây nhà tình nghĩa, thực hiện vệ sinh dọn dẹp nghĩa trang liệt sỹ của đoàn thanh niên BIDV Sơn Tây nhân ngày thương binh liệt sỹ, ... nhân dịp đó đưa thương hiệu BIDV đến gần đến khách hàng hơn.

Thứ ba, Nâng cao năng lực marketing, tiếp cận khách hàng của cán bộ bán lẻ bằng các chương trình đào tạo cụ thể để xây dựng nên các chương trình hoạt động marketing bài bản. Tiến tới thành lập một tổ hoạt động marketing chuyên nghiệp tại phòng Quan hệ khách hàng cá nhân của Chi nhánh. Theo đó tổ hoạt động marketing của chi nhánh phối hợp với bộ phận marketing trong khối ngân hàng bán lẻ tại Hội sở chính để nghiên cứu thị trường, thực hiện các hoạt động quảng bá, các chương trình sự kiện như kỷ niệm ngày thành lập chi nhánh, ngày thành lập BIDV, các chương trình tri ân khách hàng, hay chương trình tặng quà khuyến mãi, tiết kiệm dự thưởng để tăng sức mạnh quảng bá.

Xây dựng một chương trình PR đồng bộ, có tổ chức và hiệu quả để đẩy mạnh thương hiệu bán lẻ trong những thời gian tới. Hoạt động này sẽ giúp cho công chúng, khách hàng hiểu rõ thêm về những ưu điểm của BIDV Sơn

Tây, tạo một hình ảnh thống nhất, một cái nhìn hiệu quả với thương hiệu BIDV, đồng thời tạo ra lợi thế kinh doanh cho hoạt động bán lẻ trước những khó khăn trên thị trường tài chính ngân hàng hiện nay.

3.2.1.8. Đầu tư phát triển công nghệ và cơ sở vật chất

Thứ nhất, Lắp đặt các máy ATM, POS tại các huyện mà chi nhánh hiện vẫn chưa tiếp cận được để khai thác triệt để mọi tiềm lực khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh vươn lên dẫn đầu về thị phần hoạt động bán lẻ.

Thứ hai, Tiếp tục chỉnh sửa, hoàn thiện, nâng cấp hệ thống trang thiết bị cơ sở vật chất hiện có, đảm bảo máy móc vận hành tốt, không hỏng hóc, mất dữ liệu, hay trục trặc về đường truyền trong quá trình hoạt động; lắp mới, thay thế hệ thống camera, phương tiện bảo vệ đảm bảo đáp ứng yêu cầu về chất lượng giao dịch như thời gian, tính an toàn, tính chính xác khi giao dịch của khách hàng cũng như bản thân cán bộ làm việc tại chi nhánh.

Thứ ba, Ứng dụng các phần mềm quản lý mới phù hợp với hoạt động của Ngân hàng bán lẻ như phân hệ quản lý thông tin khách hàng (CIF), quản lý rủi ro.. Cài đặt, cập nhật nhanh chóng, chính xác các sản phẩm dịch vụ mới để triển khai đến khách hàng, tránh trường hợp chậm trễ gây sai sót.

Thứ tư, Kịp thời phản ánh, phối hợp với trung tâm công nghệ thông tin để khắc phục những sự cố xảy ra mà chi nhánh không xử lý được, tránh gây phàn nàn từ phía khách hàng.

3.2.2. Nhóm giải pháp cụ thể

3.2.2.1. Huy động vốn dân cư

Thứ nhất, Tiếp tục quán triệt nhận thức huy động vốn là vấn đề trọng tâm trong giai đoạn hiện nay, thực hiện tốt việc giao kế hoạch huy động vốn tới từng đơn vị, từng cá nhân. Lấy việc hoàn thành chỉ tiêu huy động vốn là

cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm, các phòng ban khác cũng như của cá nhân.

Thứ hai, Tuân thủ chỉ đạo của Hội sở chính về điều hành chính sách lãi suất. Chủ động theo dõi, bám sát và cập nhật diễn biến lãi suất, sản phẩm tiền gửi, chính sách khách hàng của các NHTM trên địa bàn để có các giải pháp giữ và phát triển nền khách hàng.

Thứ ba, Tiến hành thăm dò ý kiến của khách hàng về sản phẩm tiền gửi mà BIDV cung cấp cũng như sản phẩm tiền gửi của các ngân hàng về những ưu điểm, nhược điểm, tiện ích và những mong muốn của khách hàng về sản phẩm này trên cơ sở đó đề xuất với Hội sở chính nghiên cứu, phát triển sản phẩm.

Thứ tư, Tiến hành khai thác tốt cơ sở thông tin khách hàng, vận dụng tốt các mối quan hệ để tìm kiếm khách hàng đặc biệt là mối quan hệ đối với Kho bạc nhà nước, Ban giải phóng mặt bằng các huyện, thị xã để tiến hành tiếp cận khách hàng, tiếp thị khách hàng gửi tiết kiệm.

Thứ năm, Nâng cao chất lượng phục vụ chăm sóc khách hàng, đảm bảo khách hàng gửi tiết kiệm, rút tiền tiết kiệm được ưu tiên về thời gian, thủ tục nhanh chóng, thuận lợi khi rút tiền ra với số lượng tiền nhiều với mệnh giá tiền lớn. Thực hiện tốt chính sách khách hàng, đặc biệt đối với khách hàng quan trọng, khách hàng tiềm năng, tạo dựng mối quan hệ bền vững, gắn bó lâu dài và là cơ sở để thu hút khách hàng khác.

Thứ sáu, Tiếp tục thực hiện cơ chế khen thưởng đối với đơn vị, cá nhân có thành tích tốt trong công tác huy động vốn nhằm tạo động lực cho các đơn vị và cá nhân phấn đấu đẩy mạnh huy động vốn.

3.2.2.2. *Tín dụng bán lẻ*

Thứ nhất, Tập trung tăng trưởng tín dụng gắn với kiểm soát chất lượng, tạo nên sự tăng trưởng bền vững an toàn hiệu quả.

Thứ hai, Áp dụng chính sách tín dụng linh hoạt đặc biệt là chính sách lãi suất. Chi nhánh có thể áp dụng chính sách lãi suất linh hoạt với nhiều mức lãi suất cho các đối tượng khách hàng khác nhau để thu hút khách hàng nâng cao hiệu quả hoạt động. Cụ thể đối với khách hàng vay truyền thống có độ tín nhiệm cao, khách hàng tiềm năng đang muốn lôi kéo thì áp dụng lãi suất cho vay ưu đãi, thời gian vay dài, kỳ hạn trả nợ linh hoạt.

Thứ ba, Nâng cao chất lượng phục vụ của cán bộ tín dụng, đảm bảo cung ứng dịch vụ tín dụng với thủ tục vay đơn giản, nhanh chóng nhưng vẫn tuân thủ đầy đủ, đúng các quy trình, quy định tín dụng nói chung và quy định từng sản phẩm bán lẻ nói riêng.

Thứ tư, Đối với từng sản phẩm tín dụng bán lẻ cụ thể:

- + *Đối với cho vay sản xuất kinh doanh*: Ưu tiên cho vay đối với các lĩnh vực có vòng quay vốn và khả năng thu hồi nợ nhanh như thương mại dịch vụ;
- + *Đối với cho vay nhu cầu nhà ở*: Ưu tiên khách hàng đã có hợp đồng mua bán và đã thanh toán một phần giá trị hợp đồng, bất động sản thế chấp có đầy đủ giấy tờ pháp lý và khách hàng có nguồn thu, năng lực tài chính đảm bảo khả năng trả nợ;
- + *Đối với cho vay mua ô tô*: Tăng cường liên kết với các doanh nghiệp là nhà phân phối ô tô trên địa bàn như Công ty TNHH Thương mại Dung Vượng, Công ty TNHH Phú Hải Minh... để tìm kiếm, tư vấn khách hàng;

- + *Đối với cho vay tín chấp*: Ưu tiên khách hàng có quan hệ tiền gửi tại BIDV, có mối quan hệ lâu dài, tín nhiệm cao; Khách hàng thực hiện chi trả lương, thu nhập qua BIDV; Các khách hàng có địa vị trong xã hội.

3.2.2.3. Dịch vụ thẻ

Đẩy mạnh công tác phát triển thẻ ATM thông qua việc tiếp cận các đối tượng khách hàng tiềm năng, khách hàng trẻ là học sinh, sinh viên hay cán bộ, công chức, giáo viên các trường. Thực hiện chính sách miễn phí phát hành thẻ, phí đồ lương đối với các đơn vị tổ chức thực hiện đồ lương qua BIDV.

Đối với thẻ tín dụng tăng cường tiếp thị đối với cá nhân có thu nhập cao, đối với các chủ doanh nghiệp có quan hệ tín dụng và tiền gửi tại BIDV.

Thực hiện điều kiện giải ngân đối với các doanh nghiệp có quan hệ tín dụng vay tiền để thanh toán lương cho cán bộ công nhân viên là phải đồ lương qua tài khoản thẻ của BIDV kiên quyết không giải ngân tiền mặt.

Mở rộng các tiện ích đi kèm cho khách hàng khi sử dụng thẻ ATM như dịch vụ cấp hạn mức thấu chi, chuyển khoản, thanh toán hoá đơn tiền điện, tiền nước, phí bảo hiểm, tiền gửi tiết kiệm thông qua ngân hàng.

Xây dựng chính sách marketing quảng bá dịch vụ thẻ sao cho ấn tượng đi vào công chúng, chương trình quảng cáo thực hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng và các điểm công cộng, phát tờ rơi quảng cáo...nhằm làm cho khách hàng sử dụng thẻ ATM trong hoạt động hàng ngày.

Nâng cao chất lượng hoạt động của hệ thống ATM đảm bảo sự hoạt động thông suốt của hệ thống 24 giờ/ngày nhằm tạo lòng tin nơi khách hàng khi sử dụng thẻ ATM của BIDV.

3.2.2.4. Các sản phẩm dịch vụ bán lẻ khác

Dịch vụ thanh toán: Nâng cao chất lượng phục vụ của giao dịch viên, đảm bảo thời gian giao dịch ngắn, nhanh chóng, chính xác. Bên cạnh đó áp dụng chính sách phí chuyển tiền tương đương với các ngân hàng trên địa bàn.

Dịch vụ chuyển tiền kiều hối: Tăng cường công tác tuyên truyền, hướng dẫn khách hàng khi mở tài khoản, khách hàng chuyển tiền và nhận tiền kiều hối; Có chính sách ưu đãi về phí dịch vụ hoặc tặng quà cho đối tượng là khách hàng lớn, khách hàng quan trọng, khách hàng thân thiết, các khách hàng thường xuyên giao dịch với số lượng tiền lớn; Áp dụng chế độ tỷ giá linh hoạt và phí chuyển tiền phù hợp nhằm thu đổi được lượng ngoại tệ rất lớn từ dịch vụ này; Áp dụng hình thức chi trả kiều hối tại nhà để đảm bảo an toàn cho khách hàng đối với các khoản chi trả kiều hối với số lượng lớn.

Dịch vụ ngân hàng điện tử: Thực hiện các chương trình quảng bá, tuyên truyền về các dịch vụ ngân hàng điện tử, những tiện ích khi sử dụng của dịch vụ này trên các phương tiện thông tin đại chúng, sử dụng tờ rơi, panô, áp phích để quảng cáo; Có kế hoạch bồi dưỡng, tập huấn về nghiệp vụ thao tác dịch vụ ngân hàng điện tử đối với các nhân viên giao dịch của ngân hàng để hướng dẫn cho khách hàng sử dụng dịch vụ.

Các sản phẩm dịch vụ khác: Tăng cường công tác giới thiệu tiện ích sản phẩm, thực hiện công tác bán chéo sản phẩm, v.v..

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ NHẪM PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH SƠN TÂY

3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ

Thứ nhất, Tiếp tục phát huy vai trò điều tiết vĩ mô của Nhà nước đối với nền kinh tế trên cơ sở phải tôn trọng các quy luật của kinh tế thị trường.

Kết hợp chặt chẽ chính sách tài khóa với chính sách tiền tệ. Quản lý tốt thị trường ngoại hối và nợ quốc gia, bảo đảm vốn và tính thanh khoản cho nền kinh tế, thúc đẩy tăng trưởng đầu tư, ngăn ngừa lạm phát và đảm bảo an toàn hệ thống tài chính ngân hàng.

Thứ hai, Tiếp tục xây dựng và hoàn chỉnh môi trường pháp lý điều chỉnh hoạt động dịch vụ của các ngân hàng theo hướng đầy đủ, đồng bộ và phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế, đồng thời vẫn giữ được những đặc thù của nền kinh tế Việt Nam, tạo một môi trường hoạt động thông thoáng cho các NHTM Việt Nam và nước ngoài.

Thứ ba, Chính phủ cần ban hành các văn bản pháp quy mang tính pháp lý cao hơn cho hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt. Vai trò của Nhà nước trong việc phát triển thanh toán không dùng tiền mặt là hết sức quan trọng. Để hạn chế các giao dịch bằng tiền mặt và khuyến khích các tổ chức kinh tế sử dụng các công cụ thanh toán qua Ngân hàng, Chính phủ đã ban hành chỉ thị số: 20/2007/CT-TTg ngày 24/8/2007 về việc trả lương qua tài khoản cho các đối tượng hưởng lương từ ngân sách. Gần đây nhất, ngày 27/12/2011, Chính phủ đã ra quyết định số 2453/QĐ-TTg phê duyệt đề án đẩy mạnh thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam giai đoạn 2011-2015. Đề án thể hiện quyết tâm của Chính Phủ trong việc tạo sự chuyên biến mạnh mẽ, rõ rệt về tập quán thanh toán trong xã hội, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống ngân hàng và hiệu quả quản lý nhà nước.

Thứ tư, Chính Phủ cần tạo điều kiện phát triển hơn nữa công nghệ thông tin. Công nghệ thông tin là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc hiện đại hóa ngành ngân hàng. Tuy nhiên so với mặt bằng các nước tiên thế giới thì nền công nghệ của nước ta còn quá thấp, vì vậy Chính Phủ tạo điều kiện cho việc chuyển giao công nghệ từ các nước tiên tiến trên cơ sở tiếp thu và làm chủ công nghệ.

3.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước

Ngân hàng nhà nước có vai trò quan trọng trong việc định hướng phát triển dịch vụ NHBL, đề ra các chính sách hỗ trợ cho việc phát triển dịch vụ mới của các ngân hàng trong nền kinh tế. Sự định hướng chung của ngân hàng nhà nước sẽ giúp các NHTM cập nhật những thông tin tài chính nhanh nhất, cùng kết hợp với nhau trong một số lĩnh vực, tránh đầu tư trùng lặp, lãng phí. NHNN với tư cách là nhà hoạch định chiến lược phát triển chung cho hệ thống ngân hàng sẽ tạo ra môi trường pháp lý đầy đủ và những định hướng cụ thể, góp phần tạo ra một sự cạnh tranh lành mạnh. NHNN cần kiểm soát chiến lược phát triển dịch vụ NHBL chung của các NHTM ở tầm vĩ mô, đảm bảo kiến trúc tổng thể hài hòa trong toàn ngành, nhưng vẫn đảm bảo mục đích chung về lợi nhuận cho mỗi ngân hàng. Cụ thể:

- + Đưa ra định hướng và lộ trình phát triển hội nhập đối với nghiệp vụ bán lẻ để các ngân hàng xây dựng định hướng phát triển của mình, tránh chồng chéo, gây lãng phí, dẫn đến không tận dụng được các lợi thế chung;
- + Ngân hàng nhà nước cần có các biện pháp thúc đẩy hợp tác và cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng giữa các NHTM.

Thứ nhất, Hoàn thiện các văn bản pháp quy về dịch vụ NHBL. Các văn bản pháp quy cần được xây dựng một cách đồng bộ, đầy đủ, thống nhất theo hướng đơn giản, dễ hiểu, dễ phổ cập, phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế, đồng thời bảo vệ lợi ích chính đáng của ngân hàng và khách hàng, giải quyết tranh chấp hiệu quả và khách quan.

Thứ hai, Ngân hàng nhà nước cần tiếp tục thực hiện đồng bộ các giải pháp khả thi để mở rộng thanh toán không dùng tiền mặt nhằm một phần giảm lượng tiền cung ứng trong lưu thông khi thực thi chính sách tiền tệ quốc

gia, phần khác gia tăng khả năng tạo tiền của toàn hệ thống NHTM. Ngoài ra, ngân hàng Nhà nước cần thực hiện tốt công tác tuyên truyền phổ biến lợi ích của việc thanh toán đó để người dân hiểu và thấy được những tiện ích của việc thanh toán qua ngân hàng.

Thứ ba, Ngân hàng nhà nước cần xây dựng hệ thống thông tin tín dụng cá nhân, để các ngân hàng có được những thông tin về khách hàng nhằm quản trị được rủi ro trong nghiệp vụ tín dụng bán lẻ.

3.3.3. Kiến nghị đối với ngân hàng TMCP đầu tư và phát triển Việt Nam

Thứ nhất, Đổi mới toàn diện công tác quản trị điều hành theo đó tăng tính chủ động trong công tác quản trị điều hành trên các mặt hoạt động của chi nhánh. Đổi mới trong công tác lập và giao kế hoạch kinh doanh, phát huy tối đa tiềm lực của chi nhánh.

Thứ hai, Nhanh chóng hoàn thiện mô hình tổ chức kinh doanh bán lẻ theo đó xây dựng Phòng Bán lẻ chuẩn tại một số chi nhánh sau đó nhân rộng trên toàn hệ thống.

Thứ ba, Xây dựng danh mục sản phẩm dịch vụ phong phú đa dạng nhiều tiện ích dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại trong đó lựa chọn một số sản phẩm có tính cạnh tranh cao để đầu tư, phát triển thành sản phẩm "lõi" của BIDV, tạo ra sự khác biệt với ngân hàng khác, tạo nên thương hiệu BIDV. Xây dựng danh mục sản phẩm dịch vụ bán lẻ có tính chuẩn hóa cao và có phân đoạn sản phẩm, xác định rõ được nhóm khách hàng mục tiêu mà sản phẩm hướng tới.

Thứ tư, Có kế hoạch hỗ trợ cho chi nhánh trong việc mở rộng và phát triển các kênh phân phối truyền thống, kênh phân phối hiện đại.

Thứ năm, Phát triển công nghệ thông tin, lấy công nghệ thông tin làm nền tảng để phát triển và mở rộng các loại hình dịch vụ mới. Thực hiện hiện

đại hóa tất cả các nghiệp vụ ngân hàng, đảm bảo hội nhập với các ngân hàng quốc tế trong mọi lĩnh vực, nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo tính bảo mật và an toàn trong kinh doanh.

Thứ sáu, Vận hành hiệu quả trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại (Contact Center) để nâng cao chất lượng dịch vụ và công tác chăm sóc khách hàng.

Thứ bảy, Xây dựng chương trình PR hình ảnh Ngân hàng bán lẻ BIDV thân thiện, hiệu quả trên các kênh thông tin đại chúng. Nâng cao hiệu quả khai thác thông tin trên Website BIDV và trang thông tin nội bộ Intranet.

Thứ tám, Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bán lẻ thông qua các chương trình đào tạo nâng cao các kiến thức về Ngân hàng bán lẻ và kỹ năng mềm về giao tiếp, chăm sóc khách hàng. Thường xuyên tiến hành kiểm tra đột xuất phong cách, tác phong giao dịch của nhân viên ngân hàng từ đó có cơ chế xử lý khen thưởng.

Thứ chín, Hoàn thiện và triển khai chính sách tuyển dụng, đào tạo, chính sách động lực để khuyến khích động viên đối với lực lượng lao động hiện tại và thu hút lao động có chất lượng từ bên ngoài.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở phân tích thực trạng dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam chi nhánh Sơn Tây kết hợp với mục tiêu phương hướng phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ trong những năm tới của toàn ngành, của chi nhánh chương ba đã đưa ra hệ thống các giải pháp cũng như các kiến nghị đối với Chính Phủ, NHNN, đối với BIDV nhằm đẩy mạnh phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại chi nhánh Sơn Tây.

KẾT LUẬN

Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ là một xu hướng tất yếu của các ngân hàng hiện đại trên thế giới, đặc biệt trong giai đoạn mà nền kinh tế khắp nơi đang phải trải qua thời kỳ khó khăn, đầy biến động, hoạt động cho vay doanh nghiệp lớn sẽ chứa đựng nhiều rủi ro. Nhận thức được điều này, BIDV đã xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh bán lẻ trong ngắn và dài hạn. BIDV Sơn Tây là một chi nhánh trực thuộc BIDV Việt Nam, đã tích cực đẩy mạnh phát triển dịch vụ bán lẻ để tăng quy mô, hiệu quả hoạt động cũng như mở rộng thị phần góp phần vào mục tiêu chung của BIDV là trở thành **“Ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam vào năm 2015”**.

Với kinh nghiệm là một cán bộ công tác tại Phòng giao dịch khách hàng BIDV Sơn Tây thường xuyên tiếp xúc với khách hàng cá nhân, kết hợp với sự nghiên cứu lý luận, em đã đưa ra một số giải pháp nhằm góp phần vào sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của BIDV Sơn Tây nói riêng và của BIDV nói chung.

Tuy nhiên do trình độ và thời gian nghiên cứu còn hạn chế nên không thể tránh khỏi những thiếu sót trong quá trình phân tích, đánh giá và đưa ra các giải pháp. Do vậy, em rất mong được sự quan tâm đóng góp ý kiến của các thầy cô và các đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của cô giáo TS. Phạm Thị Hoa cùng toàn thể các đồng nghiệp công tác tại BIDV Sơn Tây đã giúp em hoàn thành luận văn này.

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo thường niên BIDV (2009, 2010, 2011, 2012).
2. Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh Ngân hàng bán lẻ BIDV (2010, 2011, 2012, 2014).
3. Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh BIDV Sơn Tây (2010, 2011, 2012, 2014).
4. Các văn bản, công văn chỉ đạo điều hành hoạt động của hệ thống BIDV và Chi nhánh Sơn Tây.
5. Tài liệu đào tạo nghiệp vụ tín dụng bán lẻ BIDV.
6. Tài liệu đào tạo nghiệp vụ huy động vốn BIDV.
7. Tài liệu đào tạo nghiệp vụ thẻ BIDV.
8. Tạp chí ngân hàng các số (2010, 2011, 2012, 2014) .
9. Đinh Văn Ân (2004), Việt Nam tích cực chuẩn bị gia nhập WTO trong một số lĩnh vực dịch vụ, Nhà xuất bản Văn hóa thông tin Hà Nội .
10. Giáo trình nghiệp vụ Ngân hàng thương mại – Học viện tài chính
11. Giáo trình Quản trị dịch vụ khách của Ngân hàng thương mại, TS. Nghiêm Xuân Bảy, nhà xuất bản tài chính Hà Nội năm 2013 .

CÁC WEBSITE

http://www.bidv.com.vn	Ngân hàng TMCPĐT&PT Việt Nam
http://www.gso.com.vn	Tổng cục thống kê
http://www.mof.gov.vn	Bộ tài chính Việt Nam
http://www.saga.com.vn	Phân tích tài chính ngân hàng
http://www.sbv.gov.vn	Ngân hàng nhà nước Việt Nam
http://www.vcb.com.vn	Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam
http://www.vnba.org.vn	Tạp chí thị trường tài chính tiền tệ
http://www.worldbank.org.vn	Ngân hàng thế Giới tại Việt Nam

