

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HỒ CHÍ MINH**  
-----oOo-----

**PHẠM THỊ ĐAN PHƯƠNG**

**GIẢI PHÁP TĂNG TỶ TRỌNG THU  
TỪ HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ TRONG  
CƠ CẤU THU NHẬP CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ  
VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

**CHUYÊN NGÀNH: KINH TẾ TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG  
MÃ SỐ: 60.31.12**

**LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN MINH KIỀU**

**THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – NĂM 2008**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của tôi. Số liệu được nêu trong luận văn là trung thực và có trích nguồn. Kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

## **TÁC GIẢ**

**Phạm Thị Đan Phượng**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn Quý Thầy Cô Trường Đại học Kinh Tế TP.HCM đã tận tâm giảng dạy, truyền đạt những kiến thức quý báu cho tôi trong suốt thời gian tôi học tập tại trường. Đặc biệt, tôi xin chân thành cảm ơn TS. Nguyễn Minh Kiều đã nhiệt tình hướng dẫn cho tôi hoàn thành luận văn này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các anh chị đồng nghiệp đang công tác tại Phòng Phát triển dịch vụ và Phòng Tổng hợp thuộc Hội sở chính Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam đã hết lòng hỗ trợ, cung cấp số liệu và đóng góp ý kiến quý báu giúp tôi hoàn thành luận văn.

Tên đề tài:

**GIẢI PHÁP TĂNG TỶ TRỌNG THU TỪ HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ  
TRONG CƠ CẤU THU NHẬP CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ  
PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

**MỤC LỤC**

	<b>TRANG</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG VÀ THU NHẬP HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI</b>	
<i>Mở đầu chương 1</i> .....	7
1.1. Tổng quan về hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại .....	7
1.1.1 Tổng quan về Ngân hàng thương mại .....	7
1.1.1.1. Định nghĩa .....	7
1.1.1.2. Phân loại .....	8
1.1.1.3. Chức năng.....	10
1.1.2. Các hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại .....	10
1.1.2.1. Hoạt động huy động vốn .....	10
1.1.2.2. Hoạt động cấp tín dụng.....	11
1.1.2.3. Hoạt động thanh toán và ngân quỹ.....	11
1.1.2.4. Hoạt động đầu tư .....	12
1.1.2.5. Các hoạt động kinh doanh khác .....	12
1.2. Hoạt động dịch vụ của Ngân hàng thương mại .....	12
1.2.1. Khái niệm .....	12
1.2.2. Phân loại .....	13
1.2.2.1. Các dịch vụ ngân hàng truyền thống .....	14
1.2.2.2. Các dịch vụ ngân hàng mới phát triển gần đây .....	15
1.2.3. Đặc điểm.....	17
1.2.4. Vai trò.....	17

	<b>TRANG</b>
1.3. Thu nhập hoạt động của Ngân hàng thương mại .....	18
1.3.1. Cơ cấu thu nhập của các NHTM .....	19
1.3.1.1. Thu nhập từ hoạt động kinh doanh.....	19
1.3.1.2. Chi phí hoạt động .....	21
1.3.1.3. Các khoản thu chi khác.....	22
1.3.2. Xác định lợi nhuận .....	22
<i>Kết luận chương 1</i> .....	23
<b>Chương 2. THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ CƠ CẤU THU NHẬP CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM</b>	
<i>Mở đầu chương 2</i> .....	24
2.1. Giới thiệu chung về BIDV .....	24
2.1.1 Lịch sử phát triển.....	24
2.1.2. Mô hình hoạt động .....	26
2.1.2.1. Khối kinh doanh .....	26
2.1.2.2. Khối sự nghiệp .....	27
2.1.3. Định hướng cổ phần hóa và phát triển theo mô hình tài chính ngân hàng hiện đại.....	27
2.2. Tình hình hoạt động của BIDV trong những năm gần đây .....	29
2.2.1. Mức vốn.....	29
2.2.2. Hoạt động huy động vốn .....	31
2.2.3. Hoạt động tín dụng.....	34
2.2.4. Hoạt động đầu tư .....	38
2.2.5. Hoạt động dịch vụ .....	38
2.2.5.1. Đánh giá hoạt động.....	38
2.2.5.2. Thành tựu và hạn chế .....	43
2.3. Cơ cấu thu nhập của BIDV .....	46
2.3.1. Tình hình kết quả kinh doanh của BIDV .....	46
2.3.2. Cơ cấu thu nhập của BIDV .....	47

2.3.3. Sự cần thiết phải thay đổi cơ cấu thu nhập theo hướng tăng tỷ trọng thu từ hoạt động tín dụng .....	50
<i>Kết luận chương 2</i> .....	52
<b>Chương 3. GIẢI PHÁP TĂNG TỶ TRỌNG THU TỪ HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ TRONG CƠ CẤU THU NHẬP CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM</b>	
<i>Mở đầu chương 3</i> .....	53
3.1. Căn cứ đề xuất những giải pháp.....	53
3.1.1 Môi trường hoạt động của BIDV .....	53
3.1.2. Khả năng cạnh tranh của BIDV .....	54
3.1.2.1. Thế mạnh .....	54
3.1.2.2. Điểm yếu .....	56
3.1.2.3. Cơ hội .....	58
3.1.2.4. Thách thức .....	59
3.1.3. Chiến lược kinh doanh của BIDV trong quá trình hội nhập .....	62
3.1.3.1. Xác định mục tiêu.....	62
3.1.3.2. Hoạch định chiến lược.....	62
3.2. Giải pháp tăng tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ trong cơ cấu thu nhập của BIDV .....	64
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện và phát triển sản phẩm - dịch vụ ngân hàng ....	64
3.2.1.1. Nhóm sản phẩm - dịch vụ huy động vốn.....	65
3.2.1.2. Nhóm sản phẩm - dịch vụ tín dụng .....	66
3.2.1.3. Nhóm sản phẩm - dịch vụ thanh toán.....	67
3.2.1.4. Nhóm sản phẩm - dịch vụ khác .....	67
3.2.2. Giải pháp phụ trợ.....	68
3.2.2.1. Về mô hình tổ chức .....	68
3.2.2.2. Về nguồn nhân lực.....	70
3.2.2.3. Về công nghệ thông tin.....	71
3.2.2.4. Về marketing .....	72

	<b>TRANG</b>
3.2.2.5. Về chiến lược phân phối sản phẩm - dịch vụ .....	75
3.2.3. Giải pháp phối hợp .....	77
3.2.4. Một số giải pháp khác .....	78
3.2.4.1. Về điều hành của Chính phủ .....	78
3.2.4.2. Về quản lý của Ngân hàng Nhà nước.....	79
3.2.4.3. Về tham vấn của Hiệp hội Ngân hàng.....	80
<i>Kết luận chương 3</i> .....	81
<b>PHẦN KẾT LUẬN</b> .....	<b>82</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

## **DANH MỤC VIẾT TẮT**

<b>BIDV</b>	:	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam
<b>DN</b>	:	Doanh nghiệp
<b>NHNN</b>	:	Ngân hàng Nhà nước
<b>NHTM</b>	:	Ngân hàng thương mại
<b>TCKT</b>	:	Tổ chức kinh tế
<b>TCTD</b>	:	Tổ chức tín dụng
<b>TP.HCM</b>	:	Thành phố Hồ Chí Minh
<b>XDCB</b>	:	Xây dựng cơ bản
<b>WTO</b>	:	Tổ chức thương mại thế giới



## DANH MỤC BẢNG BIỂU – ĐỒ THỊ

TRANG

### PHẦN BẢNG BIỂU

Bảng 1.1 : Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2007 của BIDV ....	18
Bảng 2.1 : Nguồn vốn chủ sở hữu của BIDV .....	30
Bảng 2.2 : Vốn tự có của BIDV .....	30
Bảng 2.3 : Các chỉ số tín dụng và danh mục cho vay của BIDV .....	36
Bảng 2.4 : Phân loại dư nợ của BIDV trong năm 2006 - 2007 .....	37
Bảng 2.5 : Thu nhập từ hoạt động dịch vụ của BIDV .....	39
Bảng 2.6 : Kết quả kinh doanh của BIDV .....	48

### PHẦN HÌNH - ĐỒ THỊ

Hình 1 : Tóm tắt và mô tả nội dung và phương pháp nghiên cứu .....	6
Hình 2.1 : Biểu đồ tăng trưởng nguồn vốn chủ sở hữu của BIDV .....	31
Hình 2.2 : Thị phần huy động vốn của BIDV đến 30/06/2008 .....	32
Hình 2.3 : Cơ cấu huy động vốn của BIDV năm 2006 và 2007 .....	32
Hình 2.4 : Biểu đồ tăng trưởng huy động vốn của BIDV .....	34
Hình 2.5 : Biểu đồ tăng trưởng tín dụng của BIDV .....	35
Hình 2.6 : Thị phần tín dụng của BIDV đến 30/06/2008 .....	35
Hình 2.7 : Biểu đồ tăng trưởng thu nhập từ hoạt động dịch vụ của BIDV ..	40
Hình 2.8 : Biểu đồ tăng trưởng doanh số kinh doanh ngoại tệ của BIDV ..	41
Hình 2.9 : Biểu đồ về thu phí dịch vụ theo từng loại hình sản phẩm .....	43
Hình 2.10 : Biểu đồ kết quả kinh doanh của BIDV .....	46
Hình 2.11 : Biểu đồ về ROA và ROE .....	47

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. LÝ DO NGHIÊN CỨU

Trước xu thế hội nhập quốc tế mà điển hình là sự kiện Việt Nam chính thức bước vào sân chơi chung và rộng lớn của thế giới khi gia nhập vào Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), đòi hỏi nền kinh tế Việt Nam nói chung và đối với ngành ngân hàng nói riêng phải nhận thức rõ những cơ hội có được để tận dụng và những thách thức phải đối đầu để tìm cách vượt qua. Một trong những thách thức của sự hội nhập là cạnh tranh thị trường sẽ ngày càng diễn ra gay gắt hơn, nhiều cam kết mở cửa của đất nước hết sức thuận lợi cho các định chế nước ngoài, vì vậy các Ngân hàng thương mại (NHTM) trong nước phải đối đầu với nhiều “đối thủ” có nhiều tiềm lực và kinh nghiệm hơn, đặc biệt là các Ngân hàng nước ngoài đã và đang xâm nhập vào thị trường Việt Nam, một thị trường đầy tiềm năng nhưng chưa được khai thác một cách triệt để. Đây chính là chạy đua về vốn, cơ sở hạ tầng, công nghệ, nhân lực, sản phẩm – dịch vụ, v.v... Trước sự cạnh tranh đầy khốc liệt này đòi hỏi các NHTM trong nước phải chủ động, sáng tạo trên cơ sở phân tích, dự báo tình hình để từ đó đề ra những giải pháp hiệu quả nhằm củng cố khả năng cạnh tranh, phòng ngừa các rủi ro có thể xảy ra, đồng thời có thể phản ứng kịp thời trước những biến động của thị trường.

Một trong những hạn chế điển hình của các NHTM trong nước trong thời kỳ hội nhập hiện nay có thể nói đến đó là tình trạng “độc canh tín dụng”, hơn 70% đó là con số về tỷ trọng của lãi vay trong tổng thu nhập của một số NHTM trong nước, trong khi con số này chỉ khoảng 15% – 20% đối với các Ngân hàng nước ngoài. Điều này chứng tỏ các NHTM trong nước đã quá tập trung vào công tác tín dụng hơn các công tác khác, đặc biệt là công tác đa dạng hóa và nâng cao chất lượng của các loại hình sản phẩm – dịch vụ của ngân hàng.

Thời gian qua, một số NHTM quốc doanh như Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Ngân hàng Công thương Việt Nam, v.v... cùng các NHTM cổ phần như Ngân hàng Ngoại thương, Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín, Ngân hàng TMCP Đông Á, Ngân hàng TMCP Á Châu và một số NHTM khác đã nhìn thấy được vấn đề cấp thiết này và đã từng bước chuyển hướng sang tập trung nghiên cứu, đầu tư và phát triển các loại hình sản phẩm – dịch vụ hiện đại tuy nhiên hiệu quả đạt được lại chưa cao vì nhiều lý do khách quan lẫn chủ quan. Vì vậy trong tương lai chúng ta cần có những giải pháp hữu hiệu hơn nữa để thúc đẩy phát triển hơn nữa các loại hình sản phẩm – dịch vụ ngân hàng, tạo nền tảng để từng bước thay đổi cơ cấu thu nhập nghiêng chủ yếu về phần thu dịch vụ phí nhằm hướng các NHTM trong nước từng bước trở thành những ngân hàng hiện đại đúng nghĩa, từ đó tạo dựng cơ sở để phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn, đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh của mình trước các ngân hàng nước ngoài. Đó là lý do vì sao đề tài một số giải pháp thay đổi cơ cấu thu nhập theo hướng tăng thu từ hoạt động dịch vụ của các NHTM trong nước được đặt ra. Mặt khác, miếng bánh ngon ngày càng bị chia nhỏ và sẽ không có phần cho những ai không biết tự hoàn thiện bản thân để phù hợp với xu thế phát triển chung, và một khi sự thay đổi của nền kinh tế được tính theo từng giây thì khoảng thời gian để cho các ngân hàng nhìn lại và tìm cho mình một hướng đi đúng cũng sẽ ngày càng vơi đi, do vậy việc đề ra những giải pháp như vừa nêu càng trở nên cấp thiết hơn.

## **2. XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU**

Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) là một trong những NHTM quốc doanh có bề dày lịch sử hình thành và phát triển lâu đời. Chính vì lợi thế này đã mang lại cho BIDV nói riêng và nhóm NHTM quốc doanh nói chung một thị phần rộng lớn với một mạng lưới hoạt động phát triển dày đặc. Tuy nhiên cũng giống như các NHTM khác của Việt Nam, BIDV vẫn đi theo lối mòn là đã quá tập trung vào phát triển công tác tín dụng và đầu tư, làm cho tỷ trọng

thu từ hoạt động này chiếm tỷ trọng đa phần trong tổng thu nhập của BIDV trong khi tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ, là hoạt động chủ lực của một Ngân hàng hiện đại, lại chiếm một tỷ trọng rất khiêm tốn.

Đứng trước tình hình này, vấn đề nghiên cứu của đề tài này là *“Tìm ra giải pháp tăng tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ trong cơ cấu thu nhập của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam nhằm xây dựng một hướng đi mới cho ngân hàng này và cả hệ thống NHTM nói chung của Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế với khu vực và thế giới”*. Đây cũng là mong muốn của người thực hiện nhằm góp phần củng cố năng lực cạnh tranh và khả năng chịu đựng cạnh tranh của các NHTM Việt Nam trước sức ép của quá trình hội nhập quốc tế, và đặc biệt là trong giai đoạn hiện nay, khi BIDV đang định hướng cổ phần hóa tiến lên trở thành một Tập đoàn Tài chính – Ngân hàng lớn của Việt Nam trong tương lai.

### **3. CÂU HỎI VÀ MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU**

Để giải quyết các vấn đề nghiên cứu như phát biểu trên đây, đề tài này sẽ lần lượt trả lời các câu hỏi nghiên cứu quan trọng sau đây:

- Nền tảng lý luận về hoạt động kinh doanh với mà trọng tâm là hoạt động dịch vụ của NHTM, vai trò và tầm quan trọng của hoạt động dịch vụ trong nhiều lĩnh vực. Đồng thời nghiên cứu cơ cấu thu nhập của NHTM thông qua việc phân tích báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Câu hỏi này sẽ được trình bày trong Chương 1.
- Thực trạng hoạt động và nhu nhập hoạt động mà đặc biệt là hoạt động dịch vụ hiện nay của BIDV như thế nào? Thực trạng này gây ra những hạn chế ra sao bên cạnh những thành tựu đạt được trong quá trình hội nhập của BIDV? Và vì sao phải thay đổi cơ cấu thu nhập theo hướng tăng thu từ hoạt động dịch vụ. Câu hỏi này sẽ được xem xét trong Chương 2.

- Những giải pháp và kiến nghị nào là cần thiết nhằm góp phần thay đổi cục diện cơ cấu thu nhập của hệ thống BIDV nói riêng và các NHTM Việt Nam nói chung theo mô hình của một Ngân hàng hiện đại. Vấn đề này sẽ được xây dựng chi tiết trong Chương 3.

Trong quá trình đi tìm lời giải đáp cho những câu hỏi nghiên cứu vừa nêu để giải quyết các vấn đề nghiên cứu đặt ra, đề tài này nhằm vào các mục tiêu nghiên cứu cụ thể sau đây:

Hệ thống hóa về lý luận cơ bản của các hoạt động kinh doanh và cơ cấu thu nhập của các NHTM.

Phân tích những thách thức và cơ hội của NHTM Việt Nam trong thời kỳ hội nhập. Đánh giá thực trạng hoạt động của hệ thống BIDV và một số NHTM trong nước khác.

Đề ra giải pháp giúp BIDV nói riêng và các NHTM trong nước khác nói chung xây dựng chính sách phát triển dịch vụ hiệu quả, đồng thời định hướng cơ cấu thu nhập phù hợp, góp phần tránh những thiệt hại và nâng cao năng lực cạnh tranh.

#### **4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

- Tiếp cận BIDV, qua đó đánh giá tình hình hoạt động chung, tình hình triển khai các sản phẩm - dịch vụ, cơ cấu thu nhập, thực trạng và định hướng phát triển của Ngân hàng. Đồng thời rút ra những thế mạnh, điểm yếu cùng cơ hội và thách thức của BIDV trong thời kỳ hội nhập.

- Dùng phương pháp hệ thống, thống kê, so sánh và phân tích các số liệu trên báo cáo.

- Kết hợp lý luận đã học, thực tế và các luật định trong nước để đưa ra giải pháp cần thiết góp phần phát triển sản phẩm – dịch vụ và thay đổi cơ cấu thu nhập theo hướng gia tăng tỷ trọng của nguồn thu dịch vụ phí trong tổng thu nhập của hệ thống BIDV.

- Đề tài còn sử dụng nguồn số liệu trong báo cáo của Ngân hàng Nhà nước (NHNN) Việt Nam, các giáo trình về kinh tế, các tài liệu của các cơ quan thông tin chính thức của Nhà nước và một số tài liệu của nước ngoài, v.v...

## **5. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU**

Đề tài này tập trung nghiên cứu các nội dung chủ yếu sau đây được bố cục thành 3 chương. Chương 1 trình bày cơ sở lý luận về hoạt động kinh doanh, hoạt động dịch vụ và thu nhập hoạt động của một NHTM. Chương 2 phân tích tình hình hoạt động kinh doanh, cơ cấu thu nhập và tình hình phát triển dịch vụ của BIDV trong thời gian qua, đồng thời đề ra những giải pháp phát triển dịch vụ và thay đổi cơ cấu thu nhập theo hướng tăng tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ của hệ thống BIDV nói riêng và các NHTM trong nước nói chung tại Chương 3.

## **6. Ý NGHĨA VÀ ỨNG DỤNG CỦA NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI**

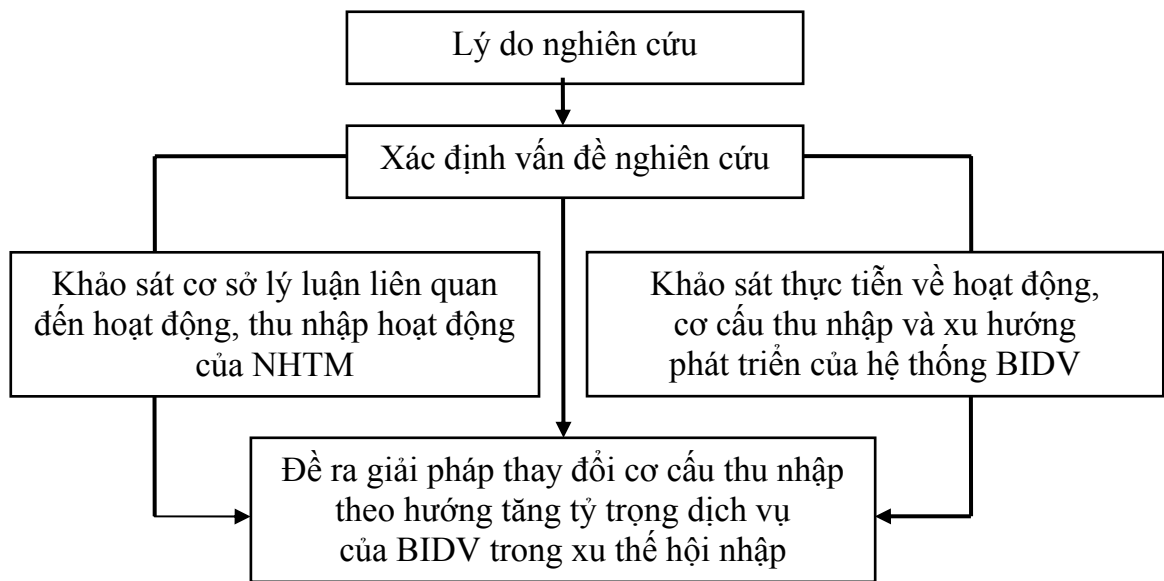
Việc nghiên cứu thành công đề tài này có ý nghĩa rất quan trọng cả về lý luận cũng như thực tiễn. Về lý luận, đề tài này giúp phân tích một số hoạt động của một NHTM, đặc biệt là công tác phát triển dịch vụ, đây là công tác trọng tâm cần chú trọng trong quá trình xây dựng một ngân hàng hiện đại, đồng thời hệ thống hóa các thành phần trong cơ cấu thu nhập của ngân hàng. Qua đó, làm sáng tỏ sự cần thiết phải áp dụng các giải pháp thay đổi cơ cấu thu nhập theo hướng phù hợp nhằm nâng cao tính cạnh tranh cho các NHTM Việt Nam.

Về thực tiễn, đề tài này giúp BIDV và các NHTM trong nước khác rút ra những kinh nghiệm từ những sai lầm trong quá khứ và chuẩn bị đương đầu với những thách thức trong quá trình tự do hóa dịch vụ tài chính ngân hàng, việc xây dựng một chiến lược kinh doanh nói chung và một cơ cấu thu nhập thích hợp nói riêng mang tính dài hạn là điều hết sức cần thiết trong hoạt động của một ngân hàng nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, tiếp tục tồn tại và phát triển trong xu thế hội nhập ngày càng gay gắt. Đồng thời, người thực hiện cũng hy vọng

đề tài nghiên cứu này sẽ nhận được nhiều ý kiến đóng góp hơn nữa và có thể trở thành tư liệu tham khảo cho những ai quan tâm.

Toàn bộ các nội dung như vấn đề nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và ý nghĩa nghiên cứu của đề tài này có thể tóm tắt ở sơ đồ hình vẽ 1.1 dưới đây.

**Hình 1: TÓM TẮT VÀ MÔ TẢ NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**



## Chương 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG VÀ THU NHẬP HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

*Chương 1 trình bày tổng quan về hoạt động kinh doanh của NHTM cùng những vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động dịch vụ của ngân hàng và vai trò quan trọng của nó trong nhiều lĩnh vực. Ngoài ra, chương này còn giới thiệu bức tranh chung về thu nhập hoạt động của NHTM từ góc cạnh cơ cấu thông qua việc phân tích báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, đặt nền móng cho việc phân tích trong những chương tiếp theo.*

## 1.1. TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NHTM

### 1.1.1. Tổng quan về NHTM

#### 1.1.1.1. Định nghĩa

Hoạt động của ngân hàng đã xuất hiện trên thế giới từ rất lâu và mầm mống của hoạt động ngân hàng gắn liền với các bàn đổi tiền – “*Bancus*”, đây chính là cơ sở để hình thành nên thuật ngữ “*Bank*”, từ thế kỷ thứ V trước Công nguyên. Và tổ chức tương đối hoàn chỉnh gắn với quan niệm hiện đại được hình thành sớm nhất tại Tây Ban Nha (năm 1401) – đó là Ngân hàng Barcelona, ngân hàng này có thể được xem là NHTM đầu tiên trên thế giới.

Theo Đạo luật của nước Cộng hòa Pháp năm 1941 đã định nghĩa: *NHTM là những cơ sở mà nghề nghiệp thường xuyên là nhận tiền bạc của công chúng dưới hình thức ký thác, hoặc dưới các hình thức khác, và sử dụng nguồn lực đó cho chính họ trong các nghiệp vụ về chiết khấu, tín dụng và tài chính.*

Pháp lệnh Ngân hàng năm 1990 của Việt Nam có qui định: *NHTM là một tổ chức kinh doanh tiền tệ mà nghiệp vụ thường xuyên và chủ yếu là nhận tiền gửi của khách hàng với trách nhiệm hoàn trả và sử dụng số tiền đó để cho vay, chiết khấu và làm phương tiện thanh toán.*



Theo Luật các Tổ chức tín dụng (TCTD) của Việt Nam do Quốc hội khóa X thông qua ngày 12/12/1997 thì: *Ngân hàng là loại hình TCTD được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan.* Trong đó TCTD được định nghĩa là *loại hình doanh nghiệp được thành lập theo qui định của Luật này và theo các qui định khác của Pháp luật để hoạt động kinh doanh tiền tệ, làm dịch vụ ngân hàng với nội dung nhận tiền gửi và sử dụng tiền gửi để cấp tín dụng và cung ứng các dịch vụ thanh toán.*

Ngoài ra, Nghị định Chính phủ số 49/2000/NĐ-CP ngày 12/09/2000 có nêu: *NHTM là ngân hàng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan vì mục tiêu lợi nhuận, góp phần thực hiện các mục tiêu kinh tế của Nhà nước.* Trong đó, hoạt động ngân hàng là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi, sử dụng số tiền này để cấp tín dụng và cung ứng các dịch vụ thanh toán.

Như vậy, có thể nói NHTM là một doanh nghiệp đặc biệt kinh doanh về tiền tệ với hoạt động thường xuyên là huy động vốn, cho vay, chiết khấu, bảo lãnh, cung cấp các dịch vụ tài chính và các hoạt động khác có liên quan. Ngoài ra, NHTM còn là một định chế tài chính trung gian cực kỳ quan trọng trong nền kinh tế thị trường. Nhờ vào hệ thống này mà các nguồn tiền nhàn rỗi vốn nằm rải rác trong xã hội sẽ được huy động và tập trung lại với số lượng đủ lớn để cấp tín dụng cho các Tổ chức kinh tế (TCKT), cá nhân nhằm mục đích phục vụ phát triển kinh tế - xã hội. Sự có mặt của NHTM trong hầu hết các mặt hoạt động của nền kinh tế - xã hội đã chứng minh rằng: Ở đâu có một hệ thống NHTM phát triển thì ở đó sẽ có sự phát triển với tốc độ cao của nền kinh tế - xã hội và ngược lại.

#### **1.1.1.2. Phân loại**

Thông thường người ta dựa vào *hình thức sở hữu* để phân loại các NHTM thành các loại hình bao gồm *NHTM quốc doanh* (State owned Commercial Bank), *NHTM cổ phần* (Joint Stock Commercial Bank), *NHTM liên doanh* (Joint Venture Commercial Bank), *chi nhánh NHTM nước ngoài* (Foreign Bank) và *NHTM*

100% vốn của nước ngoài (các ngân hàng này được phép hoạt động với đầy đủ chức năng như một ngân hàng trong nước). Ngoài các loại hình kể trên, ở Việt Nam còn có hai ngân hàng đặc biệt của Chính phủ, hoạt động không vì lợi nhuận là Ngân hàng Phát triển Việt Nam (Development Bank of Vietnam - với vốn điều lệ 2.000 tỷ VNĐ) và Ngân hàng Chính sách xã hội (Social Policy Bank - với vốn điều lệ 5.000 tỷ VNĐ).

Nếu dựa vào *chiến lược kinh doanh và mối quan hệ giữa ngân hàng với khách hàng* có thể chia NHTM thành *Ngân hàng bán buôn* (Whole-sale Banking – là loại hình ngân hàng chỉ giao dịch và cung ứng dịch vụ cho đối tượng khách hàng là các công ty, xí nghiệp qui mô lớn, các tập đoàn kinh tế, v.v... chứ không giao dịch với các khách hàng cá nhân); *Ngân hàng bán lẻ* (Retail Banking – là loại hình ngân hàng chủ yếu giao dịch và cung ứng dịch vụ cho đối tượng khách hàng là cá nhân); và *Ngân hàng vừa bán buôn vừa bán lẻ* (đây là loại hình ngân hàng giao dịch và cung ứng dịch vụ cho đối tượng khách hàng là công ty lẫn cá nhân). Đại đa số các Chi nhánh Ngân hàng nước ngoài như ABM–AMRO Bank, Deustchs Bank, The Chase Manhattan Bank,... đều hoạt động theo mô hình ngân hàng bán buôn, trong khi hầu hết các NHTM của Việt Nam đều thuộc loại hình ngân hàng vừa bán buôn vừa bán lẻ. Tuy nhiên, hiện nay các Chi nhánh Ngân hàng nước ngoài cũng đã bắt đầu triển khai rộng rãi các dịch vụ ngân hàng bán lẻ đến các đối tượng khách hàng cá nhân (do họ đã được phép hoạt động bán lẻ theo cam kết mở cửa các hoạt động dịch vụ ngân hàng sau khi Việt Nam gia nhập WTO).

Ngoài ra, nếu căn cứ vào *quan hệ tổ chức* thì người ta còn có thể chia NHTM thành Ngân hàng hội sở, Ngân hàng chi nhánh (cấp 1, cấp 2) và phòng giao dịch. Hội sở là nơi tập trung quyền lực cao nhất và là nơi cung cấp đầy đủ hơn các dịch vụ ngân hàng trong khi qui mô các chi nhánh và phòng giao dịch nhỏ hơn và cung cấp không đầy đủ tất cả các giao dịch mà chỉ tập trung vào các giao dịch và dịch vụ cơ bản như huy động vốn, thanh toán, cho vay, v.v...

### **1.1.1.3. Chức năng**

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường và hệ thống ngân hàng phát triển, các NHTM thường thực hiện đầy đủ ba chức năng gồm chức năng trung gian tài chính, chức năng tạo tiền và chức năng sản xuất.

Về *chức năng trung gian tài chính* thì đó là chức năng quan trọng và cơ bản nhất của một NHTM, cho thấy bản chất và nhiệm vụ chính của NHTM, đồng thời là hoạt động quan trọng trong nền kinh tế vì ngân hàng đứng ra tập trung, huy động các nguồn vốn tạm thời nhàn rỗi trong nền kinh tế và sử dụng nguồn vốn này để cho vay nhằm đáp ứng nhu cầu vốn kinh doanh và đầu tư cho các ngành kinh tế và vốn tiêu dùng trong xã hội.

Ngoài ra, ngân hàng còn có *chức năng tạo tiền*, đây là chức năng sáng tạo ra bút tệ góp phần gia tăng khối tiền tệ phục vụ cho nhu cầu chu chuyển và phát triển nền kinh tế.

Ngoài chức năng trung gian tài chính và tạo tiền là hai chức năng cơ bản của NHTM, trong những năm gần đây, người ta còn đề cập đến một loại chức năng mới của NHTM, đó là *chức năng sản xuất*. Chức năng này bao gồm việc huy động và sử dụng các nguồn lực để tạo ra sản phẩm và dịch vụ ngân hàng cung ứng cho nền kinh tế.

## **1.1.2. Các hoạt động kinh doanh của NHTM**

Theo Luật các TCTD Việt Nam thì các hoạt động kinh doanh của một NHTM bao gồm:

### **1.1.2.1. Hoạt động huy động vốn**

Huy động vốn, được xem là một trong những hoạt động cơ bản, có tính chất sống còn đối với bất kỳ NHTM nào vì hoạt động này tạo ra nguồn vốn chủ yếu cho NHTM. Theo Pháp luật quy định NHTM được huy động dưới những hình thức:

- *Nhận tiền gửi*: là hình thức huy động vốn chủ yếu của NHTM, bao gồm nhận tiền gửi không kỳ hạn của các cá nhân, tổ chức, đoàn thể xã hội;

nhận tiền gửi có kỳ hạn (tiền gửi tiết kiệm) của các cá nhân, tổ chức, đoàn thể xã hội; và nhận tiền gửi của các TCTD khác.

- *Phát hành giấy tờ có giá*: NHTM được phép phát hành các giấy tờ có giá như kỳ phiếu, trái phiếu ngân hàng, v.v... để huy động vốn có kỳ hạn với mục đích sử dụng vốn cụ thể.
- *Các hình thức huy động vốn khác* như vay vốn của các TCTD khác, vay của NHNN và của các tổ chức nước ngoài, v.v...

### **1.1.2.2. Hoạt động cấp tín dụng**

Hoạt động tín dụng cũng là một hoạt động cơ bản và có ý nghĩa lớn đối với nền kinh tế - xã hội, vì thông qua hoạt động này mà hệ thống NHTM có thể cung cấp một khối lượng vốn không lồ cho nền kinh tế, và cũng chính nhờ nguồn vốn này mà nền kinh tế có thể phát triển nhanh hơn và bền vững hơn.

Hoạt động tín dụng của một NHTM bao gồm: Cho vay ngắn, trung và dài hạn đối với các cá nhân, tổ chức, đoàn thể xã hội; chiết khấu giấy tờ có giá; cho thuê tài chính; bảo lãnh ngân hàng. Ngoài ra còn có các hình thức tín dụng khác như thấu chi, góp vốn, đồng tài trợ, v.v...

### **1.1.2.3. Hoạt động thanh toán và ngân quỹ**

Đây là hoạt động quan trọng, mang tính đặc thù của NHTM, nhờ vào hoạt động này mà các giao dịch thanh toán của toàn bộ nền kinh tế được thực hiện một cách thông suốt và thuận lợi hơn. Đồng thời, hoạt động này còn góp phần làm giảm đáng kể lượng tiền mặt lưu hành trong nền kinh tế.

Hoạt động thanh toán và ngân quỹ của NHTM với các hoạt động chính gồm mở tài khoản giao dịch cho khách hàng là các thể nhân, pháp nhân trong và ngoài nước; cung cấp các phương tiện thanh toán cho khách hàng; thực hiện dịch vụ thanh toán trong nước và quốc tế; thực hiện dịch vụ thu chi hộ; các dịch vụ thanh toán khác; và thực hiện các dịch vụ ngân quỹ như kiểm đếm, phân loại, bảo quản, vận chuyển tiền mặt, v.v...

#### **1.1.2.4. Hoạt động đầu tư**

Hoạt động đầu tư của NHTM là hình thức mà ngân hàng sử dụng vốn điều lệ và quỹ dự trữ của mình để góp vốn, mua cổ phần của các doanh nghiệp và các TCTD trong nước theo qui định của Pháp luật. Ngoài ra, NHTM còn được phép góp vốn, mua cổ phần hoặc liên doanh với Ngân hàng nước ngoài để thành lập Ngân hàng liên doanh.

#### **1.1.2.5. Các hoạt động kinh doanh khác**

Ngoài những mặt hoạt động trên, NHTM còn được thực hiện các hoạt động khác phù hợp với chức năng nghiệp vụ của mình, đồng thời không bị Pháp luật nghiêm cấm như:

- Thực hiện việc mua bán các công cụ của thị trường tiền tệ.
- Kinh doanh vàng và ngoại hối trên thị trường trong và ngoài nước.
- Kinh doanh các dịch vụ bảo hiểm.
- Thực hiện các nghiệp vụ ủy thác và nhận ủy thác làm đại lý trong các lĩnh vực liên quan đến hoạt động ngân hàng. kể cả việc quản lý tài sản, vốn đầu tư của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo hợp đồng ủy thác và đại lý.
- Cung ứng dịch vụ bảo quản vật quý giá, cầm đồ, cho thuê tủ két sắt.
- Cung ứng dịch vụ tư vấn tài chính, tiền tệ và các dịch vụ khác có liên quan.

## **1.2. HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ CỦA NHTM**

### **1.2.1. Khái niệm**

Hiện nay có rất nhiều quan điểm khác nhau xoay quanh khái niệm về dịch vụ ngân hàng. Nếu đứng trên góc độ thoả mãn nhu cầu của khách hàng thì có thể hiểu *dịch vụ ngân hàng là tập hợp những đặc điểm, tính năng, công dụng do ngân hàng tạo ra nhằm thoả mãn những nhu cầu nhất định của khách hàng trên thị trường*

*tài chính*. Cụ thể hơn, dịch vụ ngân hàng được hiểu là các nghiệp vụ ngân hàng về vốn, tiền tệ, thanh toán, v.v... mà ngân hàng cung cấp cho khách hàng nhằm đáp ứng nhu cầu kinh doanh, sinh lời, sinh hoạt đời sống, cất trữ tài sản, v.v... từ đó ngân hàng thu lại phần chênh lệch lãi suất, tỷ giá và các khoản phí từ các dịch vụ này.

Ở nước ta đến nay vẫn chưa có văn bản pháp lý nào đưa ra khái niệm rõ ràng về dịch vụ ngân hàng. Có quan điểm cho rằng bất cứ hoạt động sinh lời nào của NHTM ngoài hoạt động tín dụng thì đều được gọi là hoạt động dịch vụ. Quan điểm này đã phân định rõ giữa hoạt động tín dụng – là hoạt động truyền thống và chủ yếu trong thời gian qua của các NHTM Việt Nam – và hoạt động dịch vụ – là hoạt động mới phát triển ở nước ta trong những năm gần đây. Sự phân định này trong xu thế hội nhập và mở cửa thị trường dịch vụ tài chính hiện nay là nền tảng cho phép ngân hàng thực thi chiến lược tập trung đa dạng hóa, phát triển và nâng cao hiệu quả của các hoạt động phi tín dụng.

Tuy nhiên, theo một quan điểm khác phù hợp hơn với thông lệ quốc tế thì cho rằng tất cả các hoạt động tiền tệ, ngoại hối, tín dụng, thanh toán, v.v... mà NHTM cung ứng cho nền kinh tế đều được xem là hoạt động dịch vụ. Mặt khác, nếu căn cứ theo cách thức phân tổ các ngành kinh tế của Tổng cục Thống kê Việt Nam thì ngân hàng là một trong những ngành được phân tổ trong lĩnh vực dịch vụ. Do vậy, ngân hàng được xem là loại hình doanh nghiệp đặc biệt, thực hiện kinh doanh tiền tệ và cung cấp dịch vụ cho các đối tượng khách hàng. Quan niệm này đồng thời cũng phù hợp với cách phân loại các phân ngành dịch vụ tài chính trong Hiệp định về thương mại dịch vụ (GATS) của WTO.

### **1.2.2. Phân loại**

Nếu đứng trên quan điểm phù hợp với thông lệ quốc tế như đã nêu ở phần trên thì chúng ta có thể tạm chia các dịch vụ ngân hàng thành hai nhóm gồm nhóm các dịch vụ ngân hàng truyền thống và nhóm các dịch vụ ngân hàng mới phát triển trong thời gian gần đây

### **1.2.2.1. Các dịch vụ ngân hàng truyền thống**

Dịch vụ ngân hàng truyền thống gồm những loại hình dịch vụ đã có mặt từ lâu đời trên cơ sở nền công nghệ cũ, đồng thời cũng khá quen thuộc với khách hàng.

- *Trao đổi ngoại tệ*: Lịch sử cho thấy một trong những dịch vụ ngân hàng đầu tiên được thực hiện là trao đổi ngoại tệ, theo đó ngân hàng đứng ra mua hoặc bán một loại đồng tiền này với một loại đồng tiền khác và hưởng phí từ việc thực hiện dịch vụ đó.

- *Nhận tiền gửi*: Trước nay, cho vay được xem là hoạt động có khả năng sinh lời cao, do vậy các NHTM đã tìm kiếm mọi cách nhằm huy động được vốn để cho vay. Một trong những nguồn vốn quan trọng mà ngân hàng thực hiện huy động đó là các khoản tiền gửi nhàn rỗi của khách hàng gồm những khoản tiền gửi không kỳ hạn và có kỳ hạn. Đây là nguồn huy động có tính ổn định nhưng chi phí huy động vốn lại tương đối cao.

- *Cung cấp tài khoản giao dịch (demand deposit)*: Đây là loại tài khoản tiền gửi nhằm giúp khách hàng an toàn, tiện lợi và hiệu quả hơn trong việc thanh toán không dùng tiền mặt, kèm theo được sử dụng những dịch vụ khác mà ngân hàng cung cấp như chuyển khoản, thẻ thanh toán, thấu chi, v.v...

- *Thanh toán quốc tế*: Trong hoạt động này, ngân hàng thực hiện rất nhiều loại hình dịch vụ cho cả đơn vị xuất khẩu lẫn đơn vị nhập khẩu như chuyển tiền (remittance), nhờ thu (collection), thư tín dụng (letter of credit), chiết khấu bộ chứng từ, v.v...

- *Chiết khấu thương phiếu và cho vay thương mại*: Trước đây, các NHTM đã từng thực hiện việc chiết khấu các thương phiếu mà thực tế là cho vay đối với các khách hàng là những người bán các khoản nợ (các khoản phải thu) cho ngân hàng để lấy tiền mặt. Đó là bước chuyển tiếp từ chiết khấu thương phiếu sang cho vay trực tiếp đối với khách hàng giúp họ có vốn để hoạt động kinh doanh.

- *Dịch vụ ngân quỹ*: Ngân hàng cung cấp các tiện ích về ngân quỹ cho khách hàng như kiểm đếm, phân loại, bảo quản tiền mặt, v.v...

- *Bảo quản tài sản có giá*: Ngay từ thời Trung cổ, các ngân hàng đã bắt đầu thực hiện việc lưu giữ vàng và các tài sản có giá trong kho bảo quản, và một điều hấp dẫn nữa là giấy chứng nhận do ngân hàng cấp phát cho khách hàng về việc lưu giữ tài sản này có thể được lưu hành như tiền – đó là hình thức đầu tiên của séc và thẻ tín dụng. Tuy đây là một trong những loại hình dịch vụ truyền thống của các NHTM trên thế giới nhưng tại Việt Nam từ trước đến nay có rất ít NHTM triển khai loại hình dịch vụ này do chi phí đầu tư cho cơ sở hạ tầng quá cao mà nhu cầu sử dụng lại chưa nhiều do khách hàng chưa có thói quen lưu giữ tài sản tại ngân hàng.

- *Dịch vụ ủy thác*: Ngân hàng thực hiện việc quản lý tài sản, quản lý hoạt động tài chính cho khách hàng và thu phí trên cơ sở giá trị, qui mô tài sản quản lý.

#### **1.2.2.2. Các dịch vụ ngân hàng mới phát triển gần đây**

Đây là những loại hình dịch vụ gắn liền với công nghệ hiện đại, phát triển trên nhu cầu thực tế đối với từng đối tượng khách hàng cụ thể, giúp cho các giao dịch của khách hàng ngày càng đơn giản và thuận tiện hơn.

- *Dịch vụ thẻ*: Đây là loại hình dịch vụ phát triển trên cơ sở ngân hàng cung cấp loại tài khoản giao dịch (demand deposit). Thông qua dịch vụ thẻ, khách hàng có thể sử dụng các tiện ích như rút tiền qua hệ thống máy ATM hoặc thanh toán thông qua các điểm chấm nhận thẻ. Các loại hình thẻ thì ngày càng đa dạng: thẻ ATM, thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ, v.v... đến những loại thẻ quốc tế như Visa/Master card.

- *Cho vay tiêu dùng*: Trước đây, các ngân hàng không tích cực thực hiện cho vay đối với cá nhân và hộ gia đình vì các khoản vay này thường có qui mô nhỏ mà rủi ro lại tương đối cao nên mức sinh lời thấp. Ngày nay, dưới áp lực cạnh tranh



buộc các ngân hàng phải hướng mục tiêu sang đối tượng khách hàng cá nhân vay tiêu dùng đầy tiềm năng này.

- *Tín dụng thuê mua*: là việc ngân hàng đứng ra mua tài sản là máy móc, thiết bị theo yêu cầu của khách hàng và cho khách hàng thuê lại. Khi hợp đồng thuê hết hạn, khách hàng có thể trả lại tài sản cho ngân hàng hoặc xin gia hạn hợp đồng thuê hoặc có thể mua lại tài sản đó với giá thỏa thuận với ngân hàng.

- *Tín dụng tài trợ*: thực chất đây là các khoản vay trung dài hạn đối với các doanh nghiệp để tài trợ các dự án đầu tư như công trình xây dựng, cải tạo, mở rộng qui mô sản xuất, kinh doanh, v.v...

- *Dịch vụ bảo lãnh*: Đây là hình thức tín dụng bằng chữ ký. Nhờ vào những chứng từ bảo lãnh của ngân hàng mà khách hàng có thể dự thầu, ký kết và thực hiện các hợp đồng kinh tế một cách thuận lợi.

- *Tư vấn tài chính*: Ngân hàng cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính, đặc biệt là về tiết kiệm và đầu tư. Dịch vụ này ngày càng được mở rộng và đa dạng hơn như tư vấn về thuế, kế hoạch tài chính, về các cơ hội thị trường trong và ngoài nước.

- *Quản lý tiền mặt*: Trong quá trình hoạt động, các ngân hàng đã phát hiện ra rằng một số dịch vụ mà họ đang tự thực hiện cho bản thân mình đôi khi cũng hữu ích đối với hoạt động của khách hàng. Ví dụ nổi bật là dịch vụ quản lý tiền mặt trong đó ngân hàng thực hiện việc quản lý thu chi cho doanh nghiệp và dùng tiền thặng dư tạm thời để đầu tư giúp khách hàng.

Trong hoạt động dịch vụ của các NHTM không chỉ có những loại hình nêu trên mà danh mục dịch vụ mà các ngân hàng triển khai cung cấp ngày càng tăng lên một cách nhanh chóng. Nhiều loại hình tín dụng, tài khoản tiền gửi mới được đưa vào khai thác, các loại dịch vụ hiện đại như Phone-Banking, Home-Banking, Internet-Banking, hoặc thẻ thông minh (Smartcard) cũng được mở rộng cùng các dịch vụ mới như tư vấn, môi giới đầu tư chứng khoán, bảo hiểm, bao thanh toán, v.v... qua đó ngân hàng cố gắng ngày càng đáp ứng một cách tối đa về nhu cầu và tạo thật nhiều thuận lợi cho khách hàng.

### 1.2.3. Đặc điểm

Nhìn một cách khái quát thì các loại hình dịch vụ tài chính nói chung và dịch vụ ngân hàng nói riêng đều có những đặc điểm cơ bản là:

Đầu tiên là *tính vô hình*, đây là đặc điểm chủ yếu để có thể phân biệt giữa sản phẩm dịch vụ ngân hàng và các sản phẩm của các ngành sản xuất vật chất khác của nền kinh tế. Tuy nhiên, cũng chính đặc điểm này đã làm cho việc đánh giá chất lượng của các loại hình dịch vụ ngân hàng gặp nhiều khó khăn ngay cả khi khách hàng đang sử dụng chúng.

Thứ hai là *tính không thể tách biệt*, đây là đặc điểm phát sinh trong quá trình cung cấp dịch vụ và quá trình tiêu dùng dịch vụ được xảy ra một cách đồng thời. Mặt khác, quá trình cung cấp dịch vụ này được tiến hành theo một qui trình nhất định, không có sản phẩm dở dang, sản phẩm dự trữ lưu kho, mà chúng được cung cấp một cách trực tiếp cho khách hàng khi và chỉ khi họ có nhu cầu và đáp ứng được những điều kiện của ngân hàng cung cấp.

Cuối cùng là *tính không ổn định và khó khác định*. Khi xem xét một dịch vụ ngân hàng, nếu xét về qui mô thì dù lớn hay nhỏ cũng đều không đồng nhất về mặt thời gian, điều kiện, cách thức thực hiện, v.v... vì vậy rất khó trong việc xác định. Ngoài ra, chất lượng của mỗi loại hình dịch vụ ngân hàng đều được cấu thành từ nhiều yếu tố như uy tín, thương hiệu, qui mô của ngân hàng cung cấp, công nghệ, trình độ cán bộ, khách hàng, v.v... Những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ ngân hàng nhưng lại thường xuyên thay đổi và rất khó lượng hóa, do vậy dịch vụ ngân hàng có tính không ổn định và khó có thể xác định một cách chính xác.

### 1.2.4. Vai trò

Nếu xét đối với nền kinh tế thì dịch vụ ngân hàng có vai trò giúp các hoạt động thanh toán trong nền kinh tế trở nên thuận lợi, nhanh chóng và an toàn hơn, đồng thời hạn chế được việc lưu thông tiền mặt trong nền kinh tế, giúp giảm đi một cách đáng kể về chi phí in ấn, vận chuyển, bảo quản, v.v...

Ngoài ra, đối với xã hội, việc cung cấp cách dịch vụ ngày càng đa dạng, hiện đại của các ngân hàng cũng sẽ giúp cho xã hội nhanh chóng tiếp cận hơn với công nghệ hiện đại của thế giới, đồng thời khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn, tiết kiệm được nhiều thời gian và chi phí, chất lượng dịch vụ cũng ngày càng được nâng cao.

Riêng đối với doanh nghiệp, việc phát triển dịch vụ ngân hàng sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp hoạt động một cách thuận lợi hơn, giúp dòng vốn của doanh nghiệp chu chuyển nhanh hơn, giảm chi phí hoạt động, góp phần gia tăng lợi nhuận của doanh nghiệp.

Còn đối với bản thân ngân hàng thì phát triển hoạt động dịch vụ sẽ càng tạo điều kiện cho các ngân hàng thu hút khách hàng ngày càng nhiều hơn, nâng cao uy tín và mở rộng thị phần, đồng thời nó cũng đem lại cho ngân hàng những khoản thu đáng kể từ dịch vụ phí.

### 1.3. THU NHẬP HOẠT ĐỘNG CỦA NHTM

Để hiểu rõ hơn các vấn đề về thu nhập, chi phí và lợi nhuận, chúng ta cần tìm hiểu và phân tích bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của một NHTM vì đó là nơi phản ánh một cách tổng quát và đầy đủ tình hình hoạt động cũng như kết quả kinh doanh của NHTM trong kỳ báo cáo.

**Bảng 1.1: BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH  
NĂM 2007 CỦA BIDV**

Đv: triệu đồng

CHỈ TIÊU	Năm 2006	Năm 2007
<b>THU NHẬP TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>		
Thu nhập từ lãi và các khoản tương đương	10.921.070	15.431.166
Chi phí lãi và các khoản tương đương	(7.570.229)	(10.579.935)
<b>THU NHẬP LÃI THUẦN</b>	<b>3.350.841</b>	<b>4.851.231</b>
Thu nhập từ hoạt động dịch vụ	476.171	791.396
Chi phí hoạt động dịch vụ	(83.177)	(167.206)
Thu nhập từ hoạt động kinh doanh ngoại tệ và vàng	107.725	139.647

<b>CHỈ TIÊU</b>	<b>Năm 2006</b>	<b>Năm 2007</b>
Lãi thuần từ mua/bán chứng khoán kinh doanh	223.374	114.334
Thu nhập từ hoạt động khác	107.098	239.839
Chi phí hoạt động khác	(25.318)	(26.789)
<b>TỔNG THU NHẬP TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>	<b>4.166.714</b>	<b>5.972.455</b>
<b>CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG</b>		
Chi phí nhân viên	(866.474)	(1.544.972)
Chi phí khấu hao	(220.398)	(273.626)
Chi phí hoạt động khác	(663.736)	(820.227)
<b>TỔNG CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG</b>	<b>(1.750.608)</b>	<b>(2.638.825)</b>
Lãi thuần từ đầu tư góp vốn liên kết, liên doanh	(12.406)	16.629
Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	(2.383.323)	(3.368.071)
Hoàn nhập dự phòng rủi ro tín dụng	-	265.051
Thu hồi nợ đã xử lý bằng nguồn dự phòng	604.586	1.856.243
<b>LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ</b>	<b>649.775</b>	<b>2.103.482</b>
Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	(110.779)	(496.830)
<b>LỢI NHUẬN THUẦN TRONG NĂM</b>	<b>538.996</b>	<b>1.606.652</b>

(Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2007 của BIDV)

Qua bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của BIDV năm 2007 cho thấy cơ cấu thu nhập của NHTM gồm những thành phần sau:

### **1.3.1. Cơ cấu thu nhập của NHTM**

#### **1.3.1.1. Thu nhập từ hoạt động kinh doanh**

Thu nhập từ hoạt động kinh doanh được xác định trên cơ sở tổng hợp các khoản thu nhập từ lãi, thu nhập từ hoạt động dịch vụ và lãi thuần của các hoạt động đầu tư, kinh doanh khác, trong đó:

- *Thu nhập từ lãi và các khoản tương đương* gồm những khoản thu từ lãi cho vay, thu từ nghiệp vụ cho thuê tài chính và các khoản thu khác từ hoạt động tín dụng.

- *Chi phí lãi và các khoản tương đương* gồm hai khoản chính:

Chi về huy động vốn: bao gồm các khoản chi phí phải trả lãi tiền gửi, lãi tiền vay; chi tham gia Bảo hiểm tiền gửi theo qui định của Pháp luật; và các khoản phân bổ chi phí quản lý kinh doanh cho hoạt động huy động vốn.

Chi về hoạt động tín dụng: gồm chi thuê các tổ chức được phép thực hiện dịch vụ thu nợ; chi cho việc thu hồi các khoản nợ đã xóa, nợ quá hạn khó đòi; và các khoản phân bổ chi phí quản lý kinh doanh cho hoạt động tín dụng.

- *Thu từ hoạt động dịch vụ* là toàn bộ tiền thu được từ việc cung ứng dịch vụ phát sinh trong kỳ được khách hàng thanh toán như thu dịch vụ thanh toán trong và ngoài nước, thu phí bảo lãnh, thu phí dịch vụ ngân quỹ, bảo hiểm, tư vấn, môi giới, phí từ dịch vụ thẻ và các khoản thu các dịch vụ khác liên quan đến hoạt động của ngân hàng.

- *Chi phí hoạt động dịch vụ*: là các khoản phân bổ chi phí quản lý kinh doanh cho hoạt động dịch vụ như chi khấu hao, bảo trì máy ATM, POS; chi phí nghiên cứu, tư vấn phát triển dịch vụ; hoa hồng, môi giới, khuyến mại trong công tác dịch vụ, v.v...

- *Thu nhập từ hoạt động kinh doanh ngoại tệ và vàng*: gồm các khoản chênh lệch lãi giữa giá bán và giá mua ngoại tệ, vàng bạc và phí mua bán ngoại tệ, vàng bạc; từ lãi do đánh giá lại giá trị của ngoại tệ và vàng bạc và các khoản thu từ các giao dịch tài chính phái sinh như giao dịch kỳ hạn (Forward), giao dịch hoán đổi (Swap), giao dịch quyền chọn (Option), giao dịch tương lai (Futures).

- *Thu nhập từ mua/bán chứng khoán kinh doanh*: là khoản chênh lệch giữa giá bán lớn hơn giá mua chứng khoán đầu tư.

- *Thu nhập từ chứng khoán đầu tư*: là số tiền lãi phải thu được từ việc đầu tư chứng khoán như đầu tư tín phiếu, trái phiếu Chính phủ, Kho bạc Nhà nước,

trái phiếu công ty,... nhưng không bao gồm phần chênh lệch giữa giá bán và giá mua chứng khoán đầu tư.

- *Lãi thuần từ hoạt động đầu tư*: bao gồm các khoản

Lãi chuyển nhượng vốn: là khoản chênh lệch giữa giá chuyển nhượng vốn lớn hơn giá trị vốn góp ban đầu.

Thu lãi góp vốn, mua cổ phần: là khoản thu được từ việc góp vốn, liên doanh, liên kết, hùn vốn, mua cổ phần, v.v...

Thu từ các hoạt động đầu tư khác như lợi nhuận của các thành viên hạch toán độc lập, thu kinh phí quản lý đối với các thành viên hạch toán độc lập.

- *Thu nhập từ các hoạt động kinh doanh khác*.

#### **1.3.1.2. Chi phí hoạt động**

Chi phí cho hoạt động là những khoản chi nội bộ cho nguồn lực hoạt động của một NHTM bao gồm:

- *Chi phí nhân viên*: là những khoản chi phí tiền lương và các khoản phụ cấp có tính chất lương, chi lương ngoài giờ; chi phí cho lao động nữ; chi bảo hộ lao động; chi phí tiền ăn giữa ca; chi nghỉ phép; chi trợ cấp thôi việc, chi bồi thường tai nạn khi đang làm nhiệm vụ; chi bồi dưỡng độc hại bằng hiện vật; và chi bảo hiểm tai nạn con người.

- *Chi phí khấu hao*: gồm chi khấu hao tài sản cố định; chi công cụ lao động; chi thuê tài sản và các khoản chi khác về tài sản.

- *Chi phí hoạt động khác* là những khoản chi cho hoạt động quản lý và công vụ gồm các khoản chi về vật liệu, văn phòng phẩm, điện nước, xăng dầu, bưu phí, điện thoại, công tác phí, chi đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ, chi nghiên cứu và ứng dụng khoa học - công nghệ, chi hội nghị, lễ tân, khánh tiết, v.v... và chi cho các hoạt động khác.

### **1.3.1.3. Các khoản thu chi khác**

- Những khoản thu từ việc nhượng bán, thanh lý tài sản cố định; thu về các khoản vốn đã được xử lý bằng dự phòng rủi ro như thu các khoản nợ gốc, nợ lãi đã xử lý,...; thu từ bán bản quyền; thu từ chuyển quyền sử dụng đất, chuyển quyền thuê đất; thu tiền phạt do khách hàng vi phạm hợp đồng; thu từ các khoản mà ngân hàng đã hạch toán vào chi phí các năm trước nhưng đến năm nay không phải chi trả; thu hoàn nhập các khoản dự phòng đã trích chi phí năm trước; và các khoản thu khác.

- Các khoản thu lãi từ chu chuyển vốn nội bộ, thu nhập phí dịch vụ nội bộ; thu từ giao dịch tài chính phát sinh nội bộ; và các khoản thu nội bộ khác,...

- Khoản chi trích lập quỹ dự phòng theo qui định của NHNN.

### **1.3.2. Xác định lợi nhuận**

Nhìn vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, chúng ta có thể thấy phần thu nhập chủ yếu của một NHTM đó là khoản thu nhập từ hoạt động kinh doanh gồm thu nhập từ lãi thuần và các khoản thu nhập ngoài lãi như thu nhập từ hoạt động dịch vụ, từ hoạt động kinh doanh chứng khoán, từ hoạt động đầu tư và từ các hoạt động khác. Sau khi đã trừ đi tổng chi phí hoạt động bao gồm chi phí nhân viên, chi phí khấu hao, chi phí khác và các khoản dự phòng rủi ro thì chúng ta có được lợi nhuận trước thuế của NHTM. Cuối cùng, sau khi trừ thuế thu nhập doanh nghiệp thì chúng ta xác định lợi nhuận thuần (hay còn gọi là lợi nhuận sau thuế) trong năm tài chính đang phân tích.

Vì mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận, các NHTM đều có mục đích hoạt động chung đó là tìm mọi cách để: hoặc tăng thu nhập bằng cách mở rộng tín dụng, tăng cường đầu tư và đa dạng hóa các hoạt động dịch vụ ngân hàng; hoặc giảm chi phí mà các khoản chi phí của ngân hàng thì bao gồm nhiều loại, trong đó tập trung quản lý và tiết kiệm chi phí về nhân viên và các khoản chi khác.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Dựa trên cơ sở lý luận về hoạt động kinh doanh của NHTM nói chung và hoạt động dịch vụ nói riêng, chúng ta đã có được một cái nhìn khái quát về con đường và cách thức mà các ngân hàng đã lựa chọn để hoàn thành các mục tiêu đã đề ra mà trọng yếu là xây dựng thương hiệu, chiếm lĩnh thị trường và tối đa hóa lợi nhuận.

Bên cạnh đó, việc phân tích báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của một ngân hàng điển hình giúp chúng ta tìm hiểu những thành phần cấu thành nên cơ cấu thu nhập của NHTM. Từ cơ cấu này mà chúng ta có thể nhận thấy cơ bản về thực trạng chung của đa số NHTM trong nước hiện nay, đó là quá tập trung phát triển hoạt động tín dụng mà bỏ ngỏ những hoạt động quan trọng khác, trong đó trọng yếu là hoạt động dịch vụ.

Chính thực trạng trên đòi hỏi các NHTM cần phải xây dựng lại một định hướng kinh doanh, một cơ cấu thu nhập sao cho phù hợp hơn với tình hình thực tế trên nền tảng đẩy mạnh phát triển hoạt động dịch vụ, từ đó tạo tiềm lực cho ngân hàng mình để có thể đứng vững trước áp lực cạnh tranh và những biến động của thị trường.

Tuy nhiên, để việc thay đổi cơ cấu thu nhập trên cơ sở mở rộng và phát triển hoạt động dịch vụ một cách thật hiệu quả, trước tiên chúng ta cần phải nắm rõ thực lực hiện có của ngân hàng, nắm bắt được thị hiếu của khách hàng, tiếp đến là nắm bắt được xu hướng phát triển chung của thị trường, đồng thời tiếp thu được những kinh nghiệm từ các ngân hàng nước ngoài, từ đó mới có thể vận dụng vào thực tế bản thân ngân hàng một cách linh hoạt được.



## Chương 2

# THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ CƠ CẤU THU NHẬP CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

*Dựa trên nền tảng từ chương trước trình bày cơ sở lý luận về cơ cấu thu nhập và hoạt động dịch vụ của một NHTM, chương 2 tập trung phân tích thực trạng của BIDV về một số hoạt động kinh doanh chính mang lại lợi nhuận cho Ngân hàng, đặc biệt là hoạt động dịch vụ cùng những thành tựu và hạn chế của hoạt động này trong thời gian gần đây. Bên cạnh đó, chương 2 còn trình bày về cơ cấu thu nhập và khoản thu nhập mà hoạt động dịch vụ đã đóng góp được trong thời gian qua, tạo cơ sở để xây dựng từ nguyên tắc đến biện pháp cụ thể nhằm thay đổi cơ cấu thu nhập của BIDV.*

### 2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ BIDV

#### 2.1.1. Lịch sử phát triển của BIDV

BIDV được thành lập theo Nghị định số 177/TTg ngày 26/04/1957 của Thủ tướng Chính phủ. Trong quá trình hơn 50 năm xây dựng và phát triển của BIDV với những tên gọi khác nhau và chức năng, nhiệm vụ hoạt động luôn gắn liền với từng giai đoạn lịch sử của đất nước.

- *Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam* (trực thuộc Bộ Tài chính) từ ngày 26/04/1957 với chức năng chính là cung cấp vốn kiến thiết cơ bản theo kế hoạch và dự toán Nhà nước duyệt; quản lý toàn bộ vốn Ngân sách Nhà nước và vốn tự có dùng để kiến thiết cơ bản.

- *Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam* (trực thuộc NHNN) từ ngày 24/06/1981 với chức năng chính là thu hút, quản lý và kiểm tra tất cả các nguồn vốn dành cho đầu tư xây dựng cơ bản; cho vay, cấp vốn đầu tư xây dựng cơ bản, vốn lưu động trong xây dựng cơ bản, đồng thời còn là trung tâm thanh toán

và quản lý tiền mặt, kiểm soát quỹ lương và tình hình sử dụng vốn trong đầu tư xây dựng cơ bản.

- Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam từ ngày 14/11/1990. Đây là thời kỳ thực hiện đường lối của Đảng và Nhà nước, chuyển đổi từ cơ chế tập trung bao cấp sang cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước. Do vậy, chức năng của BIDV được thay đổi cơ bản gồm huy động vốn trung dài hạn trong và ngoài nước, nhận vốn từ Ngân sách Nhà nước để cho vay các dự án phát triển kinh tế - kỹ thuật, kinh doanh tiền tệ, tín dụng và dịch vụ ngân hàng chủ yếu trong lĩnh vực đầu tư phát triển.

- Từ ngày 01/01/1995, đây là mốc đánh dấu sự chuyển đổi cơ bản về chức năng hoạt động của BIDV, cụ thể là BIDV được phép kinh doanh đa năng tổng hợp trong nhiều lĩnh vực như các NHTM khác, phục vụ chủ yếu cho đầu tư phát triển của đất nước.

- Đến 21/09/1995, BIDV được thành lập lại theo mô hình Tổng công ty Nhà nước (trước đây BIDV là loại hình doanh nghiệp Nhà nước), chính thức chuyển sang loại hình ngân hàng đa năng.

- Thời kỳ từ năm 1996 đến nay được ghi nhận là thời kỳ “chuyển mình, đổi mới, lớn lên cùng đất nước”, chuẩn bị nền móng vững chắc và tạo đà cho sự cất cánh của BIDV.

Như vậy, cội nguồn của BIDV là một ngân hàng quốc doanh chủ yếu phục vụ trong lĩnh vực đầu tư xây dựng. Trọng tâm hoạt động và là nghề nghiệp truyền thống của BIDV là phục vụ đầu tư phát triển các dự án, thực hiện các chương trình phát triển then chốt của đất nước. Dần dần, chức năng và nhiệm vụ của BIDV được hoàn thiện và mở rộng thành một NHTM hoạt động theo mô hình tập đoàn kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực về tài chính, tiền tệ, tín dụng, dịch vụ ngân hàng và phi ngân hàng nhằm thích ứng với sự phát triển chung của nền kinh tế, không ngừng nâng cao lợi nhuận của ngân hàng, đồng thời góp phần

thực hiện chính sách tiền tệ của NHNN và phục vụ cho công cuộc phát triển nền kinh tế của đất nước.

### **2.1.2. Mô hình hoạt động**

BIDV là NHTM quốc doanh với hơn 12.000 nhân viên làm việc chuyên nghiệp, nghiêm túc, hiệu quả và mạng lưới hoạt động rộng khắp gồm hai khối hoạt động chính.

#### **2.1.2.1. Khối kinh doanh:** hoạt động trong 4 lĩnh vực chính.

- *Ngân hàng thương mại:* gồm 103 chi nhánh cấp 1 với gần 400 điểm giao dịch cùng hơn 700 máy ATM và điểm POS hoạt động trên toàn quốc, luôn sẵn sàng phục vụ mọi nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra, BIDV còn có hai đơn vị chuyên biệt đó là Ngân hàng chỉ định thanh toán phục vụ thị trường chứng khoán (BIDV Nam Kỳ Khởi Nghĩa) và Ngân hàng bán buôn phục vụ làm đại lý ủy thác giải ngân nguồn vốn ODA (BIDV Sở Giao dịch 3).

- *Chứng khoán:* Công ty chứng khoán BIDV Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BSC).

- *Bảo hiểm:* Công ty Bảo hiểm Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIC) gồm hội sở chính và hơn 10 chi nhánh con.

#### **- Đầu tư – Tài chính:**

Nhóm công ty: Công ty cho thuê tài chính I, Công ty cho thuê tài chính II, Công ty Đầu tư tài chính (BFC), Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản (BAMC), Công ty đầu tư Công đoàn, Công ty quản lý quỹ công nghiệp và năng lượng.

Nhóm liên doanh: Công ty quản lý đầu tư (BVIM), Ngân hàng VID Public, Ngân hàng Lào - Việt, Ngân hàng Việt – Nga, Công ty liên doanh tháp BIDV.

**2.1.2.2. *Khởi sự nghiệp*:** với Trung tâm Đào tạo (BTC) và Trung tâm Công nghệ thông tin (BITC).

**2.1.3. Định hướng cổ phần hóa và phát triển theo mô hình tài chính ngân hàng hiện đại**

Thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại thông báo số 03/TB-VPCP ngày 04/01/2007 về việc cổ phần hóa các NHTM Nhà nước, BIDV đã nhanh chóng tiến hành xây dựng chương trình, kế hoạch và lộ trình chi tiết cho quá trình thực hiện cổ phần hóa toàn hệ thống BIDV. Qua quá trình đấu thầu một cách công khai và minh bạch, Morgan Stanley - một trong những định chế tài chính hàng đầu thế giới - đã được chọn làm đơn vị tư vấn tài chính hỗ trợ BIDV thực hiện cổ phần hóa. Sau hơn 6 tháng triển khai, đến nay một số cấu phần cơ bản của Dự án cổ phần hóa BIDV đã được thực hiện tương đối thuận lợi theo đúng tiến độ và đúng cam kết với những kết quả nổi bật cùng những hoạt động hỗ trợ cổ phần hóa như:

Hoàn thành việc đánh giá khảo sát thực trạng BIDV bao gồm đánh giá khảo sát về hoạt động kinh doanh, tình hình tài chính, tổ chức và pháp lý.

Hoàn thành cơ bản việc xác định giá trị doanh nghiệp BIDV theo các phương pháp định giá theo thông lệ quốc tế.

Đang tích cực rà soát để thống nhất nội dung Bản công bố thông tin (IM) và danh sách các nhà đầu tư chiến lược tiềm năng.

Xây dựng kế hoạch và chương trình phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng trong nước (IPO trong nước) và đang triển khai các công tác chuẩn bị cần thiết, đảm bảo IPO vào thời điểm thích hợp và theo đúng chỉ đạo của Chính phủ.

Thực hiện lành mạnh hóa tình hình tài chính, nâng cao chất lượng hoạt động hướng tới chuẩn mực quốc tế. Nỗ lực giải quyết phần lớn nợ xấu tồn đọng từ những năm trước bằng những biện pháp kết hợp

và làm sạch bảng cân đối, đồng thời thực hiện trích lập tối đa dự phòng rủi ro, qua đó làm giảm tỷ lệ nợ xấu xuống dưới 4%. Ngoài ra, với việc được cấp bổ sung 3.400 tỷ đồng vốn điều lệ trong năm 2007, chỉ số an toàn của BIDV đã đạt mức trên 6,7% theo tiêu chuẩn quốc tế.

Thực hiện minh bạch hóa thông tin tài chính quản trị hướng đến thông lệ quốc tế. BIDV đã thuê tư vấn quốc tế hỗ trợ và là Ngân hàng Việt Nam đầu tiên hoàn thiện việc xây dựng và áp dụng hệ thống định hạng tín dụng nội bộ theo thông lệ quốc tế và tiếp tục đạt mức định hạng trên quốc gia. Đồng thời, năm 2007 là năm thứ 12 liên tiếp BIDV thực hiện kiểm toán cả theo IAS và IFRS và công bố rộng rãi báo cáo thường niên ra công chúng.

Đổi mới công tác quản trị điều hành, quản lý kinh doanh và mô hình hoạt động. Ngày 01/09/2008 vừa qua, BIDV đã chính thức chuyển đổi mô hình tổ chức theo Dự án TA2 do Ngân hàng thế giới tài trợ, tạo cơ sở cho việc đổi mới trong vận hành và đổi mới. Đây cũng là cơ sở quan trọng trong chuyển đổi căn bản hoạt động của BIDV từ phân tán theo chiều ngang sang tập trung theo chiều dọc (tức theo sản phẩm và khách hàng).

Song song với quá trình thực hiện cổ phần hóa, BIDV cũng đã được Thủ tướng Chính phủ chấp thuận việc xây dựng thí điểm BIDV theo mô hình là một Tập đoàn tài chính – ngân hàng. Theo đó, BIDV sẽ thực hiện chuyển đổi cấu trúc quản lý thành một định chế hoạt động đa ngành, kinh doanh đa lĩnh vực. Với định hướng này, BIDV đã và đang không ngừng nỗ lực hoàn thiện, cải cách nhằm hiện thực hóa mục tiêu trở thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng vững mạnh, đáp ứng được sự phát triển của nền kinh tế theo hướng các thông lệ, chuẩn mực quốc tế.

## **2.2. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA BIDV TRONG NHỮNG NĂM GẦN ĐÂY**

Trong thời gian gần đây, tình hình thị trường Việt Nam mà nhất là thị trường tài chính tiền tệ có nhiều diễn biến mang tính phức tạp, điển hình như việc dư thừa vốn khả dụng của các NHTM kéo dài suốt trong năm 2007 và lại thiếu hụt vốn trầm trọng vào đầu năm 2008, việc chỉ số chứng khoán Việt Nam giảm mạnh, hay việc tỷ lệ dự trữ bắt buộc tăng, NHNN kiểm soát chặt chẽ cho vay đối với đầu tư chứng khoán và tăng trưởng tín dụng của các ngân hàng, v.v... Trước những biến động đó, hoạt động của BIDV trong thời gian qua cũng không tránh khỏi những khó khăn nhất định. Tuy nhiên, dưới sự chỉ đạo quyết liệt, chủ động, linh hoạt bằng những quyết sách mạnh mẽ, kịp thời của Ban lãnh đạo cùng sự nỗ lực chung của toàn bộ tập thể cán bộ nhân viên, hoạt động của BIDV đã đạt được những kết quả rất khả quan, trong đó các lĩnh vực hoạt động chính của ngân hàng là huy động, tín dụng, đầu tư và hoạt động dịch vụ cũng đã để lại những dấu ấn đậm nét.

### **2.2.1. Mức vốn**

Trong bối cảnh đất nước chuyển mình hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, năng lực tài chính được xem là yếu tố quan trọng, quyết định và đảm bảo sức mạnh và sức cạnh tranh của một ngân hàng. Và khi đề cập đến năng lực tài chính thì chắc chắn phải quan tâm đến khả năng về vốn của ngân hàng. Một ngân hàng có vốn mạnh sẽ tạo nền tảng, đồng thời cũng là điều kiện cho ngân hàng đó hoạt động một cách thật ổn định, đồng thời phát triển bền vững.

Về vốn chủ sở hữu của BIDV trong thời gian qua liên tục tăng, cụ thể vào thời điểm 31/12/2006 đạt 4.427 tỷ đồng, tăng 40,54% so với năm 2005 và năm 2007 tăng đột biến đạt 8.405 tỷ đồng, tăng 89,86% so với năm 2006 chủ yếu là do trong năm 2007 BIDV được Chính phủ cấp bổ sung vốn điều lệ thêm 3.400 tỷ đồng.

**BẢNG 2.1: NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU CỦA BIDV**

Đvt: tỷ đồng

CHỈ TIÊU	NĂM 2005	NĂM 2006	NĂM 2007
Vốn điều lệ	3.971	4.077	7.699
Vốn khác	742	1.416	1.415
Quỹ chênh lệch tỷ giá do chuyển đổi báo cáo tài chính	51	55	55
Các quỹ dự trữ	1.583	1.345	1.107
Quỹ đánh giá lại tài sản tài chính sẵn sàng để bán	-	621	221
Lợi nhuận để lại	(3.197)	(3.087)	(2.092)
<b>TỔNG NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>3.150</b>	<b>4.427</b>	<b>8.405</b>

(Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2007 của BIDV)

Với tình hình vốn tự có của BIDV cũng có xu hướng tăng so với giai đoạn trước đây, góp phần đảm bảo luôn tăng hệ số an toàn vốn (CAR). Tính đến thời điểm 30/06/2008, vốn tự có của BIDV đạt 16.136 tỷ đồng, tăng 5.860 tỷ đồng so với 31/12/2007 (tỷ lệ tăng 57,03%), trong đó: vốn cấp 1 đạt 12.458 tỷ đồng (trong đó vốn điều lệ là 7.712 triệu đồng), vốn cấp 2 đạt 4.703 tỷ đồng và các khoản giảm trừ là 1.025 tỷ đồng.

**BẢNG 2.2: VỐN TỰ CÓ CỦA BIDV**

Đvt: tỷ đồng

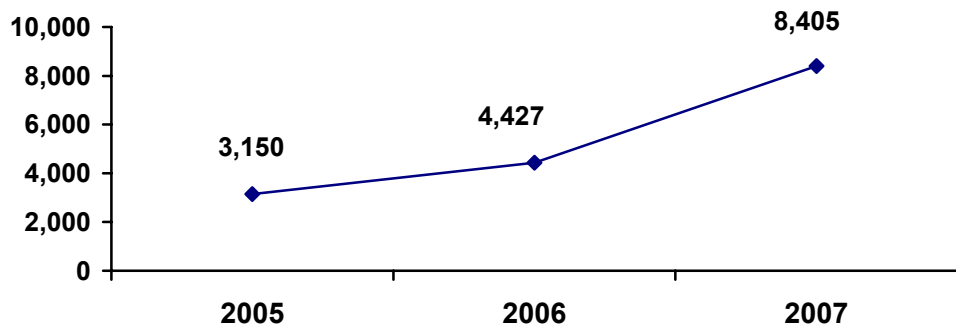
CHỈ TIÊU	NĂM 2005	NĂM 2006	NĂM 2007
Vốn cấp 1	6.182	6.648	10.276
Vốn cấp 2	124	3.341	3.223
Các khoản loại trừ	(36)	(3.644)	(2.856)
<b>Tổng vốn tự có (tính hệ số CAR)</b>	<b>6.270</b>	<b>6.345</b>	<b>10.643</b>
<b>Hệ số an toàn vốn (CAR)</b>	<b>3,4%</b>	<b>5,5%</b>	<b>6,7%</b>
<b>Vốn / Tổng tài sản</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,8%</b>	<b>4,2%</b>

(Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2007 của BIDV)

Theo báo cáo của kiểm toán quốc tế, hệ số CAR năm 2007 của BIDV tăng đáng kể một phần do Chính phủ cấp bổ sung vốn điều lệ, ngoài ra còn do BIDV đã thực hiện thành công đề án tăng vốn cấp 2 đạt mức 6,7%, dần tiến gần đến mức chuẩn tối thiểu về an toàn vốn theo qui định của NHNN và thông lệ quốc tế là 8%. Từ năm 2005 đến năm 2007, hệ số an toàn vốn cơ bản (Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản) cũng được cải thiện đáng kể, tăng khoảng gần gấp 2 lần, từ 2,7% lên 4,2%, góp phần đảm bảo an toàn vốn cho toàn hệ thống.

Tuy nhiên, với mức vốn chủ sở hữu của BIDV tính đến 31/12/2007 tương đương khoảng 530 triệu USD, BIDV được xếp là một trong những ngân hàng có quy mô vốn lớn trong hệ thống các NHTM Việt Nam nhưng nếu so với những tập đoàn tài chính, những ngân hàng không lồ trên thế giới có tổng vốn sở hữu hàng chục tỷ USD như CitiGroup, HSBC Holdings,... thì tiềm lực vốn này vẫn còn quá nhỏ bé.

**HÌNH 2.1: BIỂU ĐỒ TĂNG TRƯỞNG NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU CỦA BIDV**  
(Đvt: tỷ đồng)

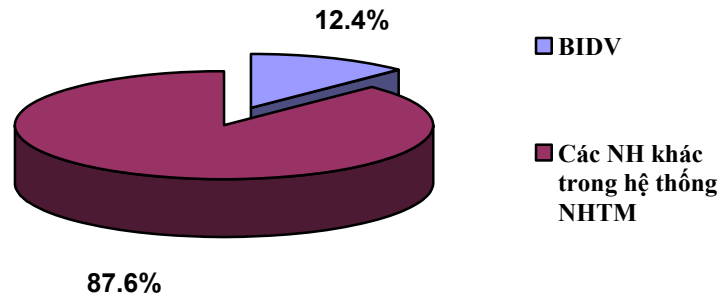


### 2.2.2. Hoạt động huy động vốn

Trong thời gian qua, về hoạt động huy động vốn của BIDV đã luôn đóng góp một phần quan trọng vào kết quả chung của hệ thống NHTM Việt Nam, cụ thể đến cuối năm 2007, thị phần huy động vốn của BIDV chiếm 11,3% trên tổng huy động vốn của toàn hệ thống NHTM và thị phần này được nâng lên mức 12,4% tính đến cuối tháng 06/2008.



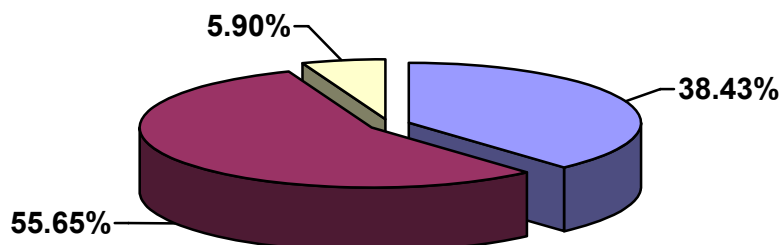
**HÌNH 2.2: THỊ PHẦN HUY ĐỘNG VỐN CỦA BIDV ĐẾN 30/06/2008**



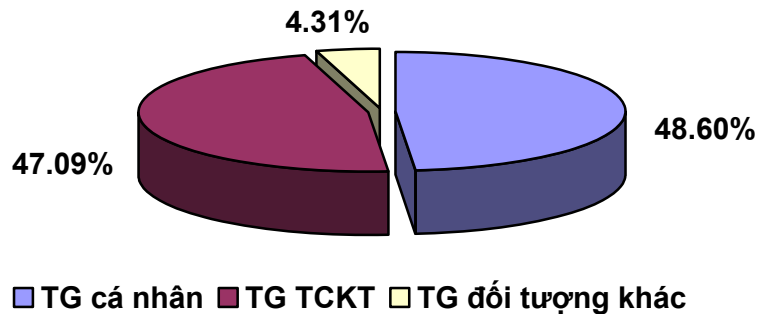
(Nguồn: Báo cáo tình hình hoạt động của BIDV trong 6 tháng đầu năm 2008)

Nhìn chung, tình hình huy động vốn của BIDV tăng trưởng đều qua các năm với tốc độ bình quân là 24,19% trong giai đoạn từ năm 2002 đến năm 2007. Tính đến 31/12/2007, số dư huy động vốn của BIDV đạt 135.336 tỷ đồng tăng 27,08% so với năm 2006, trong đó tiền gửi của tổ chức kinh tế đạt 75.318 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 55,65% với doanh nghiệp Nhà nước luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất (chiếm 40,83% trong tổng cơ cấu huy động vốn), tiền gửi của cá nhân đạt 52.004 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 38,43%, còn lại là tiền gửi của các đối tượng khác đạt 8.014 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 5,92%. Như vậy, trong cơ cấu huy động vốn đã có sự thay đổi theo hướng tích cực với đối tượng tiền gửi của tổ chức kinh tế chiếm tỷ trọng lớn thay cho loại hình tiền gửi của cá nhân vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong thời gian trước đây.

**HÌNH 2.3: CƠ CẤU HUY ĐỘNG VỐN CỦA BIDV NĂM 2007**



### CƠ CẤU HUY ĐỘNG VỐN CỦA BIDV NĂM 2006

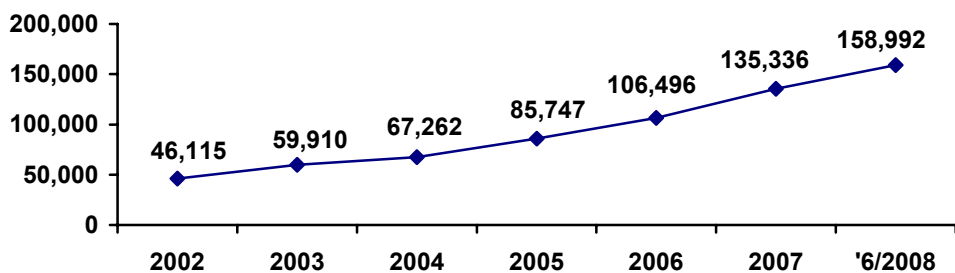


Do tình trạng khó khăn chung của nền kinh tế nên trong 6 tháng đầu năm 2008, lượng tiền gửi vào ngân hàng đã bị ảnh hưởng rất lớn. Thông thường ở các năm trước, vào thời điểm sau Tết lượng tiền gửi vào Ngân hàng thường tăng cao, nhưng ở năm 2008 thì ngược lại, lượng tiền gửi không những không tăng mà còn giảm mạnh mặc dù mức lãi suất huy động được các NHTM liên tục điều chỉnh tăng. Mặc dù vậy, hoạt động huy động vốn của BIDV trong 6 tháng đầu năm, với chính sách lãi suất linh hoạt, tính đến 30/06/2008 tổng vốn huy động đạt 158.992 tỷ đồng, tăng 17,488% so với cuối năm 2007, và đây cũng là mức tăng cao nhất từ đầu năm đến nay. Trong cơ cấu huy động cũng đã có sự thay đổi đáng kể, tỷ trọng vốn huy động trung dài hạn trên tổng nguồn vốn huy động giảm từ 42% vào năm 2007 còn 30%, giảm tuyệt đối là 12.700 tỷ đồng.

Với nguồn vốn huy động luôn tăng trưởng đã đảm bảo cho BIDV lúc nào cũng có nguồn vốn sẵn sàng bổ sung cho nhu cầu thanh khoản. Tỷ lệ dư nợ trên tiền gửi từ 106,4% vào năm 2003 giảm còn 97,5% vào năm 2007 chủ yếu là do mức độ tăng nhanh của nguồn huy động tiền gửi của khách hàng. Tiền gửi tăng nhanh trong giai đoạn này là do BIDV đã rất năng động, sáng tạo trong việc chọn các giải pháp phát triển những sản phẩm và cung ứng những dịch vụ huy động vốn linh hoạt, hấp dẫn, mang tính cạnh tranh cao bên cạnh những dịch vụ truyền thống nên phù hợp với nhiều loại đối tượng khách hàng khác nhau, một số sản phẩm có thể kể đến như tiết kiệm dự thưởng, tiết kiệm “ổ trứng vàng”, tiết kiệm

bậc thang, tiết kiệm linh hoạt, phát hành chứng chỉ tiền gửi dài hạn, cung ứng các dịch vụ quản lý tiền tự động như Smart@account, Home-Banking, v.v... Đồng thời, BIDV cũng đã rất chú trọng đến công tác mở rộng mạng lưới một cách có lựa chọn ở các thị trường tiềm năng để tăng kênh huy động vốn và cung ứng những loại hình dịch vụ bán lẻ, bán buôn cho khách hàng.

**HÌNH 2.4: BIỂU ĐỒ TĂNG TRƯỞNG HUY ĐỘNG VỐN CỦA BIDV**  
(Đvt: tỷ đồng)

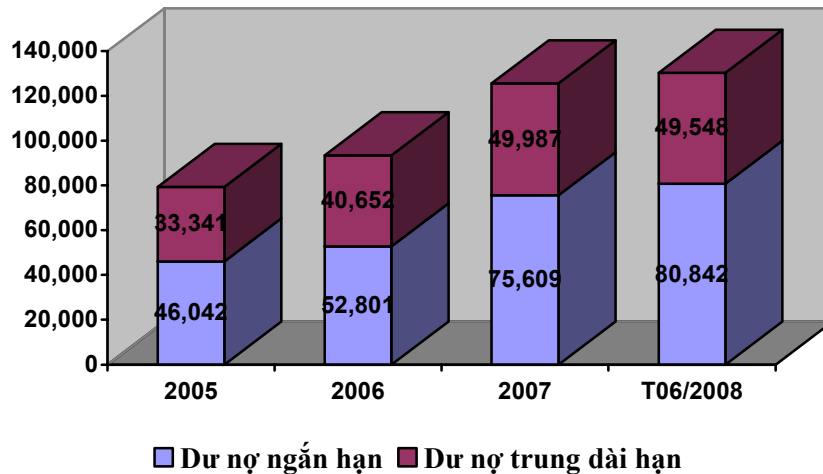


### 2.2.3. Hoạt động tín dụng

Trong giai đoạn ba năm 2005 – 2007, dư nợ tín dụng của BIDV liên tục tăng trưởng với tốc độ bình quân 23,39%/năm. Dư nợ tín dụng đến 31/12/2007 là 125.596 tỷ đồng, tăng 34,39% so với năm 2006 và tăng 58,22% so với năm 2005. Trong đó tỷ trọng dư nợ trung và dài hạn trên tổng dư nợ chiếm từ 58% vào năm 2005, giảm còn 43,5% vào năm 2006 và 39,8% vào năm 2007. Tỷ trọng cho vay doanh nghiệp ngoài quốc doanh từ 45% giảm còn 35,8% vào năm 2006 và tăng lại vào năm 2007 lên 47,2%. Tỷ trọng dư nợ có tài sản đảm bảo tăng từ 66% lên 73%. Tỷ lệ nợ xấu đến 30/06/2008 là 3,63%, luôn được đảm bảo dưới mức 4%.

Bên cạnh đó, với định hướng phát triển thành ngân hàng bán lẻ, trong những năm qua danh mục sản phẩm tín dụng bán lẻ của BIDV đã liên tục được bổ sung. Tỷ trọng tín dụng bán lẻ tăng từ mức 10,12% vào năm 2006 lên 13,14% vào năm 2007 với số dư đạt 17.339 tỷ đồng.

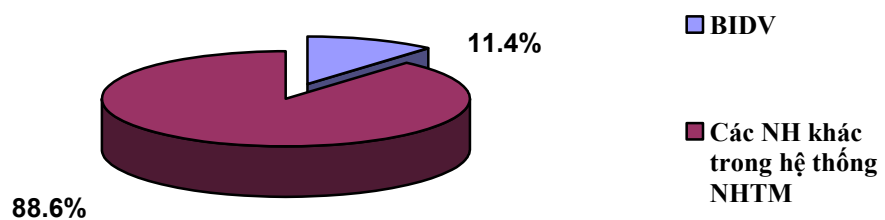
**HÌNH 2.5: BIỂU ĐỒ TĂNG TRƯỞNG TÍN DỤNG CỦA BIDV**  
(Đvt: tỷ đồng)



Khác với năm trước, trong 6 tháng đầu năm 2008, dư nợ tín dụng toàn ngành đã tăng nhanh ngay từ đầu năm, đặc biệt tăng trưởng mạnh nhất là vào giữa tháng 4. Đến tháng 6, để thực hiện giới hạn tín dụng được giao, toàn ngành phải cắt giảm dư nợ để đảm bảo giới hạn tăng trưởng tín dụng cuối năm là 16%. Trước tình hình đó, dư nợ tín dụng của BIDV trong 6 tháng đầu năm 2008 vẫn tiếp tục tăng trưởng đạt mức cao nhất là 133.603 tỷ đồng vào tháng 05/2008, sau đó giảm còn 130.390 tỷ đồng vào cuối tháng 06/2008, đảm bảo tăng trưởng dưới mức trần của toàn ngành.

Với mức tăng trưởng tín dụng khá ổn định, tính đến cuối tháng 06/2008, thị phần tín dụng của BIDV chiếm 11,4% trên toàn hệ thống NHTM của Việt Nam.

**HÌNH 2.6: THỊ PHẦN TÍN DỤNG CỦA BIDV ĐẾN 30/06/2008**



Về cơ cấu danh mục tín dụng của BIDV trong thời gian qua cũng đã có những thay đổi, chuyển dịch theo hướng ưu tiên phát triển tín dụng đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, tăng tỷ trọng cho vay ngắn hạn và giảm tỷ trọng cho vay trung dài hạn. Trong năm 2007, BIDV đã giảm mức cho vay doanh nghiệp Nhà nước xuống còn 34.258 tỷ đồng, làm tỷ trọng trên tổng dư nợ giảm từ 35% trong năm 2006 xuống còn 26% vào năm 2007. Đồng thời, cho vay theo chỉ định không những không tăng từ năm 2006 mà còn giảm dần qua các năm, đến cuối năm 2007 chỉ còn chiếm 1,49% trên tổng dư nợ.

**BẢNG 2.3: CÁC CHỈ SỐ TÍN DỤNG VÀ DANH MỤC CHO VAY CỦA BIDV TRONG THỜI GIAN QUA**

Đvt: phần trăm (%)

CHỈ TIÊU	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Cho vay DN quốc doanh và cho vay theo chỉ định</b>					
Tăng trưởng cho vay DN ngoài quốc doanh		16	65,9	20,2	67
Tăng trưởng cho vay DN quốc doanh		10,4	(5,6)	14,1	6,4
Cho vay DN quốc doanh (%/dư nợ)	67	65	52	49,3	39,2
Cho vay theo chỉ định Nhà nước (%/dư nợ)	11,75	8,7	5,93	3,21	1,49
<b>Tỷ trọng cho vay theo ngành</b>					
Xây dựng	42,4	45,37	36,5	24,9	23,6
Sản xuất và phân phối điện, khí đốt, nước	5,0	3,77	9	9,16	7,26
Sản xuất và chế biến	10,7	11,53	13,7	24,52	19,2
Công nghiệp khai thác	7,3	5,92	5,5	4,87	3,49
Nông lâm nghiệp và thủy sản	13,7	14,33	14,5	6,34	6,04
Giao thông	5,8	4,57	3,5	3,71	4,54
Thương mại - dịch vụ	10,6	14,16	15,8	25,07	34,49
Ngành khác	4,6	0,34	1,5	1,43	1,3
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2007 của BIDV)

Về cơ cấu cho vay theo ngành nghề cũng dần được chuyển hướng sang đẩy mạnh phát triển các lĩnh vực có mức sinh lợi cao và hạn chế cho vay dần đối với những lĩnh vực có nhiều rủi ro như xây dựng, cơ sở hạ tầng. Cho vay xây dựng tuy vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhưng đã có xu hướng giảm mạnh tỷ trọng trong những năm qua, từ 45,23% vào năm 2004 giảm còn 23,6% vào cuối năm 2007, thay vào đó cho vay đối với lĩnh vực thương mại - dịch vụ ngày càng chiếm tỷ trọng lớn 34,49% trên tổng dư nợ vào năm 2007, trong đó chủ yếu phát triển cho vay các ngành nghề nhiều tiềm năng như lĩnh vực tài chính – ngân hàng - bảo hiểm, bưu chính viễn thông, hàng không, năng lượng, tài nguyên khoáng sản, v.v...

**BẢNG 2.4 : PHÂN LOẠI DƯ NỢ CỦA BIDV TRONG NĂM 2006 - 2007**

Đvt: triệu đồng

CHỈ TIÊU	2006	2007	Tăng trưởng (%)	% Dư nợ 2006	% Dư nợ 2007
1. Nợ đủ tiêu chuẩn	49.138	86.797	79,64	54,24	72,60
2. Nợ cần chú ý	32.753	28.004	(14,50)	36,16	23,42
3. Nợ dưới tiêu chuẩn	6.231	3.426	(45,01)	6,88	2,87
4. Nợ nghi ngờ	333	212	(36,33)	0,37	0,18
5. Nợ không thu hồi được	2.125	1.117	(47,40)	2,4	0,9
<b>Tổng</b>	<b>90.581</b>	<b>119.559</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Nợ xấu (Nhóm 3+4+5)</b>	<b>8.689</b>	<b>4.756</b>	<b>(45,26)</b>		

*Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2007 của BIDV)*

Một trong những điểm nổi bật nhất trong công tác quản lý tín dụng của BIDV trong thời gian qua đó là hoàn toàn không chế được nợ xấu và nâng cao dần chất lượng của tín dụng với 73% danh mục dư nợ thương mại đều là nợ đủ tiêu chuẩn. Tỷ lệ nợ xấu tại thời điểm 31/12/2007 là 3,98%, giảm mạnh xuống mức được chấp nhận, so với năm 2005 là 31,3%, và năm 2006 là 9,6%. Nợ nhóm cần chú ý cũng giảm từ 36,16% trong năm 2006 xuống còn 23,42% trong

năm 2007. Để đạt được kết quả này đó là nhờ vào sự cố gắng, nỗ lực cũng như hiệu quả của việc kiểm soát chất lượng tín dụng chặt chẽ của BIDV trong suốt thời gian qua, bước đầu đạt được những thành công trong công tác quản lý tín dụng theo thông lệ quốc tế.

#### **2.2.4. Hoạt động đầu tư**

Hoạt động đầu tư góp vốn, liên doanh và mua cổ phần cũng được xem là một trong những trọng tâm hoạt động của BIDV trong thời gian qua nhằm tiến đến mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng trong tương lai. Trên cơ sở đó, hoạt động đầu tư của BIDV đã có những chuyển biến mạnh mẽ. Tính đến cuối năm 2007, BIDV đã cấp bổ sung 855 tỷ đồng, nâng tổng số vốn cấp cho các công ty trực thuộc lên 1.635 tỷ đồng, đồng thời đầu tư thêm 954 tỷ đồng vào khối các đơn vị liên doanh và các đơn vị đầu tư khác, nâng tổng danh mục đầu tư của khối này lên 2.240 tỷ đồng. Một số dự án đầu tư lớn mà BIDV đã và đang triển khai có thể kể đến như Dự án BOT Sài Gòn – Trung Lương - Mỹ Thuận - Cần Thơ, Công ty cổ phần cho thuê máy bay Việt Nam (VALC), Dự án Thủy điện Việt – Lào, Dự án Nhiệt điện Nhơn Trạch 2, Công ty cổ phần đầu tư tài chính BIDV (BFC), Dự án BIDV International Hongkong, v.v...

#### **2.2.5. Hoạt động dịch vụ**

##### **2.2.5.1. *Đánh giá hoạt động***

Trong giai đoạn từ năm 2005 đến năm 2007, BIDV đã nhận thức được đầy đủ và đúng đắn về vai trò của hoạt động dịch vụ, vì vậy đã tập trung nghiên cứu và thực hiện đa dạng hóa các loại hình sản phẩm - dịch vụ ngân hàng trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu của thị trường và của khách hàng, góp phần quan trọng vào việc thực hiện chính sách khách hàng có hệ thống, đồng bộ, tạo nền tảng để nâng cao tính cạnh tranh của BIDV trên thị trường. Theo đó, kết quả kinh doanh dịch vụ trong giai đoạn này cũng đã có những kết quả vượt trội so với những thời kỳ trước.

**BẢNG 2.5 : THU NHẬP TỪ HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ CỦA BIDV**

Đvt: tỷ đồng

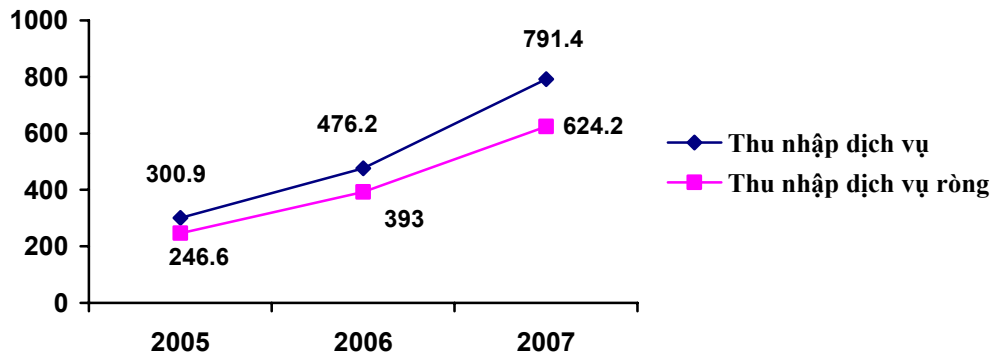
<b>CHỈ TIÊU</b>	<b>NĂM 2005</b>	<b>NĂM 2006</b>	<b>NĂM 2007</b>
<b>Thu dịch vụ</b>	<b>300,9</b>	<b>476,2</b>	<b>791,4</b>
Hoạt động thanh toán	151,7	226,4	323,1
Hoạt động bảo lãnh	111,5	181,7	283,9
Hoạt động ngân quỹ	6,8	9,6	17,0
Dịch vụ đại lý	8,6	11,2	11,2
Hoạt động bảo hiểm	-	33,4	105,3
Dịch vụ khác	22,3	13,9	50,9
<b>Chi dịch vụ</b>	<b>54,3</b>	<b>83,2</b>	<b>167,2</b>
Hoạt động thanh toán	9,6	12,2	22,5
Hoạt động bảo lãnh	-	23,0	34,5
Hoạt động ngân quỹ	20,9	15,5	22,0
Dịch vụ đại lý	-	1,5	0,4
Hoạt động bảo hiểm	-	18,6	82,6
Dịch vụ khác	23,8	12,4	5,2
<b>Thu nhập từ hoạt động dịch vụ</b>	<b>246,6</b>	<b>393,0</b>	<b>624,2</b>

(Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2005, 2006 và 2007 của BIDV)

Trước thực trạng cạnh tranh gay gắt giữa các NHTM trong cung cấp những tiện ích đến khách hàng, BIDV cũng đã tập trung nguồn lực vào đầu tư phát triển hoạt động dịch vụ, do vậy hoạt động này luôn giữ được tốc độ tăng trưởng cao với mức thu nhập ròng từ 246,6 tỷ đồng trong năm 2005 (không bao gồm hoạt động kinh doanh vàng và ngoại tệ) tăng lên 393 tỷ đồng vào năm 2006 và tăng bức phá đến mức 624,2 tỷ đồng trong năm 2007, tăng gấp 2,5 lần so với năm 2005 (tỷ lệ tăng 153,12%) và tăng 1,6 lần so với năm 2006 (tỷ lệ tăng 58,83%), tốc độ tăng trưởng bình quân trong ba năm qua là 54%/năm.



**HÌNH 2.7: BIỂU ĐỒ TĂNG TRƯỞNG THU NHẬP TỪ HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ**  
(Đvt: tỷ đồng)



Với các dịch vụ dành cho đối tượng khách hàng là doanh nghiệp như tài trợ thương mại, bảo lãnh, kinh doanh tiền tệ của BIDV trong gian đoạn này BIDV cũng đã tiếp tục phát huy lợi thế và dần khẳng định thế mạnh của mình với tốc độ tăng trưởng cao và chất lượng dịch vụ tốt, đáp ứng ngày càng đầy đủ và kịp thời nhu cầu về sản phẩm - dịch vụ của doanh nghiệp.

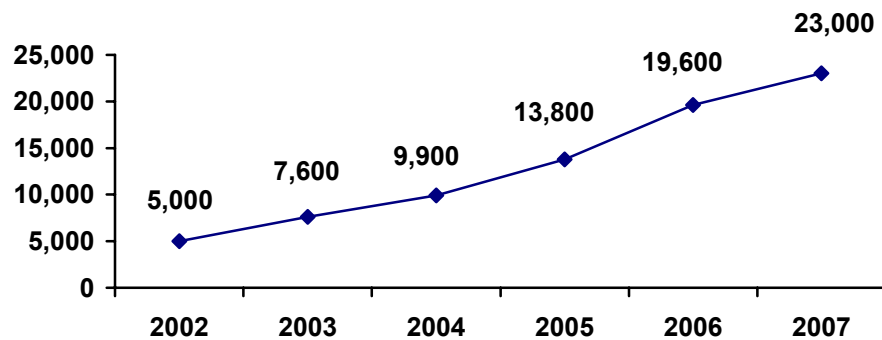
Năm 2007, doanh số thanh toán xuất nhập khẩu qua công BIDV đạt 5,15 tỷ USD, tăng 61% so với năm 2006, đây là tốc độ tăng trưởng cao hơn tốc độ tăng trưởng kim ngạch xuất nhập khẩu của cả nước là 20%, được Tạp chí Asia Money bình chọn là ngân hàng nội địa cung cấp dịch vụ kinh doanh ngoại tệ (FX) tốt nhất năm 2007. Thu dịch vụ ròng từ hoạt động thanh toán đến 31/12/2007 đạt 301 tỷ đồng, tăng trưởng 40,6% so với năm 2006, chiếm tỷ trọng 48,2% trong tổng thu nhập ròng của khối ngân hàng.

Ngoài ra, không thể không kể đến hoạt động bảo lãnh là một trong những hoạt động truyền thống mà thế mạnh của BIDV. Thu từ dịch vụ bảo lãnh đến 31/12/2007 đạt 284 tỷ đồng, tăng trưởng 56% so với năm 2006, chiếm tỷ trọng 35,9% trong tổng thu nhập ròng của khối ngân hàng.

Về hoạt động kinh doanh tiền tệ, bên cạnh việc tăng cường hoạt động kinh doanh trên thị trường liên ngân hàng, hoạt động mua bán ngoại tệ của

BIDV trong thời gian này cũng đã đảm bảo đáp ứng kịp thời, đầy đủ nhu cầu giao dịch về ngoại tệ với giá cạnh tranh cho khách hàng trong toàn hệ thống, đảm bảo quản lý trạng thái ngoại tệ tuân thủ qui định của NHNN. Doanh số mua bán ngoại tệ toàn hệ thống trong năm 2007 đạt gần 23 tỷ USD, tăng 17,35% so với cùng kỳ năm trước với chênh lệch thu chi đạt 112,3 tỷ đồng, tăng 22,30% so với năm 2006. Theo ước tính, hiện tại doanh số mua bán ngoại tệ phục vụ khách hàng của BIDV đứng thứ 2 trên thị trường Việt Nam.

**HÌNH 2.8: BIỂU ĐỒ TĂNG TRƯỞNG DOANH SỐ KINH DOANH NGOẠI TỆ CỦA BIDV**  
(Đvt: triệu USD)



Dựa trên thế mạnh BIDV được công nhận là NHTM quốc doanh đầu tiên được phép triển khai thí điểm các sản phẩm phái sinh từ năm 2004, trong thời gian qua BIDV đã thành công trong việc đưa ra các nghiệp vụ mới như triển khai kinh doanh các hàng hóa tương lai đến với khách hàng, kinh doanh trái phiếu trên thị trường thứ cấp, đồng thời cung cấp các sản phẩm hoán đổi lãi suất, quyền chọn lãi suất nhằm phục vụ nhu cầu phòng ngừa rủi ro của khách hàng. Đặc biệt, BIDV là một trong hai ngân hàng đầu tiên triển khai thành công dịch vụ giao dịch café tương lai.

Mặt khác, nhận thức rõ việc phát triển các kênh phân phối ngân hàng hiện đại là xu thế đồng thời là cơ hội để khẳng định vị thế, hình ảnh của BIDV trên thị trường, trong thời gian qua BIDV đã chú trọng tập trung đầu tư mạnh cho công nghệ thông tin để hỗ trợ hoạt động dịch vụ, đồng thời phát triển mạng lưới kênh phân phối sản phẩm - dịch vụ hiện đại. Với chỉ 200 máy ATM vào năm 2005

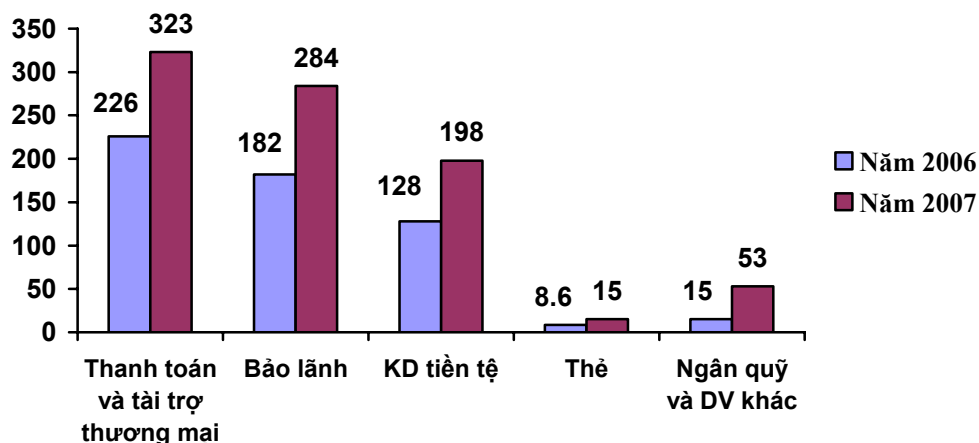
đến nay BIDV đã có 740 máy ATM tại thời điểm 30/06/2008, đứng thứ 2 trên toàn quốc về số lượng máy ATM và dự kiến đến cuối năm 2008 sẽ đạt 1.000 máy phủ khắp đất nước.

Dịch vụ thẻ trong thời gian qua cũng đã có bước phát triển mạnh. Trong 6 tháng đầu năm 2008, toàn hệ thống đã phát hành được gần 300.000 thẻ, nâng tổng số thẻ phát hành lên 1.346.073 thẻ, tăng 61% so với cùng kỳ năm trước. Tính đến nay, tổng số lượng thẻ của BIDV đã chiếm 13% thị phần chung, đứng thứ 5 trong hệ thống ngân hàng. Bên cạnh đó, BIDV bước đầu cũng đã triển khai và đưa vào hoạt động 780 POS, trong đó có 218 POS được lắp đặt mới trong 6 tháng đầu năm 2008, tạo dựng tiền đề vững chắc để BIDV phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Với phương châm đẩy mạnh quan hệ hợp tác toàn diện, trong giai đoạn này BIDV cũng đã triển khai thành công các dịch vụ ngân hàng liên kết giữa BIDV với các tổ chức tài chính như dịch vụ kiều hối với Western Union, Bancassurance với AIA, v.v... Đồng thời phát triển mô hình cung cấp dịch vụ trọn gói với các tổ chức, doanh nghiệp trong và ngoài nước như tập đoàn Citigroup, tập đoàn Điện lực, tập đoàn Bưu chính viễn thông (VNPT), Tổng Công ty viễn thông quân đội (Viettel), Tập đoàn G7, Mai Linh Group, v.v... nhằm mở rộng hợp tác, cùng hỗ trợ nhau mở rộng phát triển kinh doanh, khai thác tối ưu nhất tiềm năng của thị trường trong và ngoài nước bên cạnh việc triển khai nhiều hơn nữa các dịch vụ ngân hàng hiện đại trong tương lai.

Nhìn chung, tốc độ tăng trưởng của các hoạt động dịch vụ tương đối đồng đều, nhóm sản phẩm - dịch vụ truyền thống có mức tăng trưởng bình quân 37% và nhóm các sản phẩm - dịch vụ mới tăng trưởng từ 76% - 87% với kết quả từng loại hình sản phẩm như sau:

**HÌNH 2.9: BIỂU ĐỒ VỀ THU PHÍ DỊCH VỤ THEO TỪNG LOẠI HÌNH SẢN PHẨM**  
(Đvt: tỷ đồng)



Sang năm 2008, mặc dù hoạt động của khối ngân hàng nhìn chung gặp nhiều khó khăn nhưng riêng hoạt động dịch vụ của BIDV vẫn đạt được kết quả cao với thu nhập từ dịch vụ đến 30/06/2008 đạt 1.263 tỷ đồng, tăng trưởng 277% so với cùng kỳ năm trước. Các loại hình dịch vụ cụ thể của BIDV trong 6 tháng đầu năm 2008 đều có sự tăng trưởng khá cao so với năm trước như hoạt động thanh toán tiếp tục tăng trưởng cả về qui mô và hiệu quả, hoạt động kinh doanh tiền tệ đã tạo được bước đột phá, lần đầu tiên BIDV đạt mức thu ròng từ kinh doanh ngoại tệ là 702 tỷ đồng, tăng gấp 15 lần so với cùng kỳ năm trước. Các sản phẩm - dịch vụ phái sinh cũng dần khẳng định vị thế vững chắc trong hoạt động dịch vụ của BIDV. Thu từ dịch vụ phái sinh tiền tệ và hàng hóa tương lai trong 6 tháng đầu năm tăng 2.050% so với cùng kỳ năm trước, trong đó thu từ dịch vụ hoán đổi lãi suất tăng trưởng 1.287%, giao dịch tương lai tăng 326%.

#### **2.2.5.2. Thành tựu và hạn chế**

Thực hiện chiến lược phát triển của BIDV theo mô hình ngân hàng hiện đại, kinh doanh đa năng, trong những năm qua, bên cạnh việc nâng cao chất lượng các hoạt động truyền thống như tín dụng, đầu tư, bảo lãnh, v.v... BIDV đã và đang mở rộng các hoạt động dịch vụ ngân hàng theo hướng tiệm cận các chuẩn mực của

các ngân hàng hiện đại trong khu vực và quốc tế cả về số lượng, loại hình và tính năng, tiện ích của sản phẩm - dịch vụ.

Thành quả lớn nhất của hoạt động dịch vụ trong ba năm từ 2005 đến 2007 là tạo được bước chuyển mạnh mẽ, căn bản về tư duy của cả hệ thống BIDV trong kinh doanh dịch vụ để thay đổi cơ cấu nguồn thu của ngân hàng theo hướng tăng tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ, giảm thiểu rủi ro hệ thống, tăng các chỉ số về hiệu quả kinh doanh, đáp ứng các nhu cầu đa dạng về dịch vụ, vươn lên trở thành ngân hàng hàng đầu về hiệu quả kinh doanh dịch vụ, v.v...

Việc mở rộng các sản phẩm - dịch vụ ngân hàng góp phần quan trọng vào thực hiện chính sách khách hàng có hệ thống, đồng bộ và mang tính cạnh tranh của BIDV. Đồng thời, thông qua hoạt động dịch vụ, hình ảnh thương hiệu và uy tín của BIDV cũng được quảng bá, nhân rộng trước công chúng, đối tác trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, do yêu cầu về phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại, hệ thống công nghệ ngân hàng của BIDV cũng tiếp tục được hiện đại hóa, kéo theo sự phát triển của các nghiệp vụ truyền thống khác và đã tác động tích cực đến công tác quản trị điều hành của toàn hệ thống.

Bên cạnh những kết quả nổi bật thì công tác phát triển dịch vụ của BIDV vẫn còn bộc lộ những hạn chế cần nhanh chóng khắc phục.

Trước hết đó là sự nhận thức chưa đầy đủ, chưa sâu sắc của một số bộ phận cán bộ nhân viên đối với nhu cầu phát triển dịch vụ, dẫn đến sự thiếu chủ động trong việc phát triển thị phần và triển khai các sản phẩm - dịch vụ của ngân hàng.

Kế đến là sự thiếu nhạy bén, bám sát thị trường trong việc xây dựng kế hoạch phát triển dịch vụ, thiếu phương thức quản lý hiệu quả, đặc biệt là chưa xây dựng cơ chế hạch toán thu nhập, chi phí theo dòng sản phẩm dẫn đến không có cơ sở đánh giá hiệu quả của từng loại sản phẩm - dịch vụ.

Hạn chế còn bộc lộ qua việc tuy BIDV đã rất chú trọng đầu tư vào công nghệ thông tin phát triển sản phẩm dịch vụ với mức bình quân 70 triệu USD mỗi năm tuy nhiên hiệu quả khai thác lại chưa được như mong muốn. Điển hình là đến nay

BIDV đã đầu tư hơn 700 máy ATM trên toàn quốc nhưng vẫn chưa khai thác hết tiện ích của chúng. Một trong những nguyên nhân của hạn chế trên đó là do các NHTM Việt Nam nói chung và BIDV nói riêng chưa đưa ra được những sản phẩm tích hợp, đồng thời sự chậm trễ về triển khai các dự án công nghệ phụ trợ cho các sản phẩm - dịch vụ, tất yếu cũng dẫn đến việc chậm trễ trong việc triển khai và phát triển các hoạt động dịch vụ, từ đó mất đi cơ hội kinh doanh.

Ngoài ra, hoạt động marketing cho hoạt động dịch vụ chưa có sự bài bản, chuyên nghiệp, công tác quảng bá và tiếp thị còn kém, đồng thời chưa chú trọng đầu tư thích đáng kể cả marketing nội bộ lẫn marketing ra bên ngoài. Để một sản phẩm ra đời từ khâu đề xuất, đầu tư, nghiên cứu, cho đến khi vận hành rất tốn kém về mặt thời gian, tiền bạc và nhân lực. Nhưng khi triển khai ra thị trường thì nó lại không tiệm cận được với nhu cầu thực tế của khách hàng, thậm chí khách hàng không biết được những dịch vụ cần thiết mà ngân hàng cung cấp chỉ vì công tác marketing còn nhiều yếu kém.

Cuối cùng là hạn chế trong mô hình tổ chức kinh doanh dịch vụ. Mô hình hiện tại đã được xây dựng nhưng vẫn chưa có sự đổi mới cho phù hợp với cách thức tổ chức kinh doanh dịch vụ đối với các sản phẩm - dịch vụ ngân hàng bán lẻ, còn chồng chéo trong quản lý, vận hành chưa đảm bảo tính thông suốt, sự thiếu phù hợp chắc chắn trong phát triển dịch vụ của Hội sở chính và các chi nhánh.

Những hạn chế nêu trên đã phần nào đã khiến cho hoạt động dịch vụ của BIDV đứng trước nguy cơ khó hoàn thành các mục tiêu chiến lược về kinh doanh đã đề ra. đồng thời cũng ảnh hưởng lớn đến khả năng cạnh tranh của hệ thống BIDV trên thị trường trong dài hạn.

Tuy nhiên xét trên tổng thể, cùng với sự trưởng thành và phát triển của BIDV, hoạt động dịch vụ trong những năm gần đây đã có những bước phát triển mạnh mẽ, từng bước tạo lập một vị trí vững chắc trong cơ cấu lợi nhuận của BIDV, bước đầu xác lập vị trí mới của BIDV trên thị trường ngân hàng Việt Nam, không chỉ là một ngân hàng có thế mạnh trong hoạt động đầu tư, tín dụng mà còn là

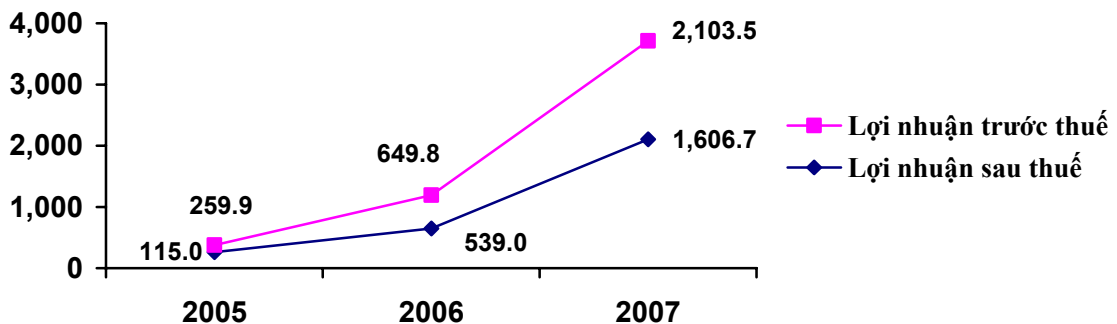
một ngân hàng có hoạt động dịch vụ phát triển với hệ thống thanh toán tốt nhất, hiện đại nhất với các sản phẩm tương đối đa dạng. Đây là nền tảng quan trọng để phát triển BIDV trở thành tập đoàn tài chính mạnh trong nước và trong khu vực với các dịch vụ tài chính hàng đầu.

## 2.3. CƠ CẤU THU NHẬP CỦA BIDV

### 2.3.1. Tình hình kết quả kinh doanh của BIDV

Mặc dù phải đối mặt trước sự cạnh tranh gay gắt trong thời gian qua nhưng kết quả kinh doanh của BIDV vẫn tăng trưởng mạnh mẽ trong những năm trở lại đây cả về số lượng lẫn chất lượng. Lợi nhuận trước thuế từ mức 295,9 tỷ đồng trong năm 2005 tăng lên 649,8 tỷ đồng vào năm 2006, tăng 353,9 tỷ đồng, tỷ lệ tăng 119,60% so với năm 2005. Tuy nhiên, kết quả đạt được trong năm 2007 càng ấn tượng hơn với lợi nhuận trước thuế đạt mức 2.103,5 tỷ đồng, tức đã tăng 223,68% so với năm 2006 và tăng 610,88% so với năm 2005.

**HÌNH 2.10: BIỂU ĐỒ KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA BIDV**  
(Đvt: tỷ đồng)

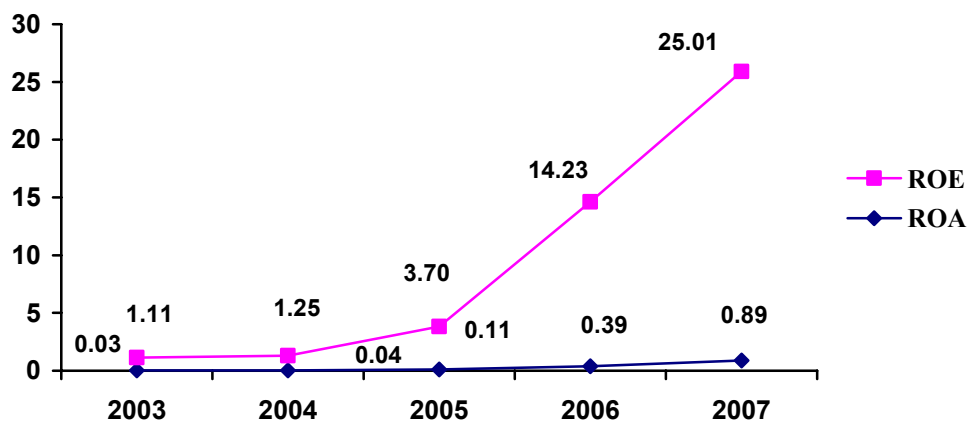


Sang năm 2008, mặc dù hoạt động của khối NHTM nhìn chung gặp rất nhiều khó khăn với tình hình huy động vốn giảm mạnh dẫn đến các NHTM muốn thu hút được vốn nên đã đẩy lãi suất huy động lên cao, kéo theo lãi suất cho vay cũng tăng mạnh, đồng thời các NHTM lại phải thực hiện giới hạn tín dụng, gây ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hoạt động làm tính cạnh tranh càng khắc nghiệt hơn trước, tuy nhiên, kết quả kinh doanh của BIDV vẫn đạt được kết quả

đáng khích lệ với chênh lệch thu – chi trong 6 tháng đầu năm 2008 đạt 2.991 tỷ đồng, tăng 22% so với cùng kỳ năm trước.

Dựa trên kết quả kinh doanh đạt được, các chỉ số về khả năng sinh lời của BIDV cũng đã được cải thiện qua các năm, minh chứng năng lực tài chính của BIDV ngày càng vững mạnh. Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản bình quân (ROA) của BIDV có xu hướng tăng trưởng đều trong giai đoạn từ năm 2003 đến nay và năm 2007 tỷ lệ này là 0,89%, đạt mức cao nhất trong 6 năm trở lại đây tuy nhiên nó vẫn ở mức thấp so với thông lệ quốc tế. Tương đồng với ROA, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu bình quân (ROE) cũng đạt mức tăng trưởng mạnh, đặc biệt sự tăng trưởng vượt bậc của năm 2006 với tỷ lệ 14,23% so với năm 2005 chỉ đạt mức 3,70% và sự tăng trưởng của năm 2007 đạt mức cao nhất là 25,01%, riêng chỉ số này của BIDV đã vượt mức yêu cầu của thông lệ quốc tế. Các chỉ số này rất có ý nghĩa khi đánh giá đến khả năng sinh lợi và năng lực tài chính của một NHTM, và càng có ý nghĩa đặc biệt hơn trong bối cảnh chuẩn bị cổ phần hóa thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng của BIDV.

**HÌNH 2.11: BIỂU ĐỒ VỀ ROA VÀ ROE CỦA BIDV**  
(Đvt: phần trăm)



### 2.3.2. Cơ cấu thu nhập của BIDV

Thực hiện chiến lược phát triển của BIDV theo mô hình ngân hàng hiện đại với nhiều loại hình kinh doanh và dịch vụ vì vậy cơ cấu thu nhập của BIDV cũng



rất đa dạng, cấu thành từ nhiều nguồn thu nhập khác nhau với nhiều chuyển biến tích cực trong thời gian qua.

**BẢNG 2.6: KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA BIDV**

Đvt: tỷ đồng

CHỈ TIÊU	2005	2006	2007
<b>THU NHẬP TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>			
Thu nhập lãi và các khoản thu nhập tương tự	8.223,8	10.921,1	15.431,2
Chi phí lãi và các khoản chi phí tương tự	(4.679,0)	(7.570,2)	(10.579,9)
<b>THU NHẬP LÃI THUẦN</b>	<b>3.544,8</b>	<b>3.350,8</b>	<b>4.851,2</b>
Thu nhập từ hoạt động dịch vụ	300,9	476,2	791,4
Chi phí hoạt động dịch vụ	(54,3)	(83,2)	(167,2)
Thu nhập từ HĐ kinh doanh ngoại tệ, vàng	44,2	107,7	139,6
Thu nhập từ mua bán chứng khoán kinh doanh	6,4	233,4	144,3
Thu từ hoạt động khác	81,6	107,1	239,8
Chi phí hoạt động khác	(22,7)	(25,3)	(26,8)
<b>TỔNG THU NHẬP TỪ CÁC HOẠT ĐỘNG</b>	<b>3.900,9</b>	<b>4.166,7</b>	<b>5.972,5</b>
<b>CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG</b>			
Chi phí nhân viên	(636,9)	(866,5)	(1.545,0)
Chi phí khấu hao	(161,2)	(220,4)	(273,6)
Chi phí hoạt động khác	(633,9)	(663,7)	(820,2)
<b>TỔNG CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG</b>	<b>(1.432,0)</b>	<b>(1.750,6)</b>	<b>(2.638,8)</b>
Lãi thuần từ đầu tư góp vốn, liên doanh	-	12,4	16,6
Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	(2.391,7)	(2.383,3)	(3.368,1)
Hoàn nhập dự phòng rủi ro tín dụng	-	-	265,1
Thu hồi nợ đã xử lý bằng nguồn dự phòng	218,7	604,6	1.856,2
<b>THU NHẬP HĐKD TRƯỚC THUẾ</b>	<b>295,9</b>	<b>649,8</b>	<b>2.103,5</b>
Thuế thu nhập doanh nghiệp	(180,9)	(110,8)	(496,8)
<b>LỢI NHUẬN SAU THUẾ</b>	<b>115,0</b>	<b>539,0</b>	<b>1.606,7</b>

(Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2006, 2007 của BIDV)

Theo số liệu trên cho thấy tổng thu nhập từ các hoạt động của BIDV trong giai đoạn năm 2005 - 2007 đều có sự tăng trưởng khá cao so với trước đây.

Thu nhập từ hoạt động tín dụng tăng về số tuyệt đối từ 3.544 tỷ đồng trong năm 2005 lên 4.851,2 tỷ đồng vào năm 2007 tuy nhiên về tỷ trọng thì phần thu nhập từ tín dụng trong tổng thu nhập từ hoạt động lại có xu hướng giảm dần với tỷ trọng 90,87% năm 2005 giảm 80,42% năm 2006 nhưng lại tăng nhẹ trong năm 2007 với tỷ trọng 81,23%, thay vào đó là phần thu nhập từ các hoạt động phi tín dụng của BIDV (trước chi phí hoạt động và trích dự phòng) năm 2007 trong đó chủ yếu là thu nhập từ dịch vụ và thu từ hoạt động kinh doanh ngoại tệ, vàng tăng dần qua các năm từ mức 356 tỷ đồng trong năm 2005 tăng lên 816 tỷ đồng năm 2006 và đạt 1.121 tỷ đồng trong năm 2007, tăng 37,4% so với năm 2006 cho thấy BIDV đã và đang cố gắng đa dạng cơ cấu thu nhập, đồng thời điều chỉnh cơ cấu theo xu hướng dần tăng tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ. Với sự điều chỉnh này cơ cấu thu nhập của BIDV đã từng bước phù hợp với xu hướng chung của một ngân hàng hiện đại, đó là giảm đầu tư trong lĩnh vực rủi ro cao, tăng thu từ hoạt động phi tín dụng mà chủ yếu là từ hoạt động dịch vụ, có tính bền vững cao và rất ít rủi ro. Điều này phản ánh tầm nhìn và định hướng đúng đắn của BIDV trong thời gian qua.

Tuy nhiên, phân tích cơ cấu thu nhập của BIDV chúng ta có thể nhận thấy một vấn đề là mặc dù BIDV đã xác định đúng tầm quan trọng của hoạt động dịch vụ và tính cấp thiết phải thúc đẩy phát triển mạnh mẽ hoạt động này theo xu hướng phát triển chung của một ngân hàng hiện đại nên kết quả đạt được là thu nhập từ hoạt động dịch vụ tăng cả về số lượng lẫn về tỷ trọng trong cơ cấu thu nhập nhưng nếu so sánh thì tỷ trọng này vẫn còn thấp so với tỷ trọng thu nhập từ hoạt động tín dụng với con số chiếm trên 60% tổng thu nhập từ các hoạt động, tỷ trọng này là khá cao so với thông lệ quốc tế về tiêu chuẩn hoạt động của một ngân hàng hiện đại. Điều này cũng chứng tỏ rằng BIDV vẫn đi theo lối mòn như những NHTM khác của Việt Nam là đã vẫn quá tập trung vào phát triển công tác tín dụng và đầu tư, làm cho tỷ trọng thu từ hoạt động này chiếm tỷ trọng đa phần trong tổng thu nhập của BIDV trong khi tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ, là hoạt động chủ lực của một ngân hàng hiện đại, lại chiếm một tỷ trọng rất khiêm tốn, đây cũng là thực trạng chung của hệ thống NHTM Việt Nam.

### **2.3.3. Sự cần thiết phải thay đổi cơ cấu thu nhập theo hướng tăng tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ**

Trong ba lĩnh vực hoạt động chính của BIDV là tín dụng, đầu tư và dịch vụ thì hoạt động tín dụng là hoạt động truyền thống đã được các ngân hàng khai thác một cách triệt để, hoạt động đầu tư thì mang nhiều rủi ro, nhất là khi thị trường biến động, trong khi hoạt động dịch vụ có thể mang lại khoản thu nhập lớn mà rủi ro lại rất ít nhưng lại không được quan tâm phát triển một cách đúng mức. Điều này cũng đã được thể hiện rõ ràng trên báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của hầu hết các NHTM Việt Nam, trong đó tỷ lệ thu từ lãi thuần chiếm gần 70% trên tổng thu nhập từ hoạt động kinh doanh. Điều này chứng tỏ sự “độc canh” và quá tập trung phát triển công tác tín dụng trong tổng thể hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong suốt thời gian qua. Sự thiên lệch quá mức này tạo nên những rủi ro tiềm ẩn, đó là khi thị trường tài chính xuất hiện những biến động thì hoạt động tín dụng của NHTM sẽ rất dễ gặp những khó khăn mà các NHTM khó có khả năng ứng phó kịp thời.

Diễn hình là trong thời gian vừa qua, khi thị trường trở nên khát vốn trầm trọng, các ngân hàng đã đua nhau tăng lãi suất huy động để duy trì và tăng trưởng nguồn vốn nhàn rỗi từ dân cư và TCKT. Tuy nhiên, không phải ngân hàng nào cũng có đủ khả năng để tham gia cuộc đua này một cách trọn vẹn, dẫn đến việc họ không duy trì được nguồn vốn huy động một cách ổn định. Do không đảm bảo được khả năng thanh khoản nên các ngân hàng này đã thực hiện chính sách hạn chế cho vay, thậm chí tạm ngưng cho vay đối với một số đối tượng. Chính sách này vô hình chung đã là ảnh hưởng đến nguồn thu nhập của ngân hàng một cách đáng kể.

Ngoài ra, việc các ngân hàng tăng lãi suất huy động còn kéo theo lãi suất cho vay cũng tăng. Tuy vậy, biên độ giữa lãi suất cho vay và huy động vẫn ngày càng thu hẹp là do lãi suất cho vay của các NHTM bị NHNN không chế bởi mức lãi suất trần 21%/năm từ thời điểm tháng 07/2008 trong khi lãi suất đầu vào

cạnh tranh lên đến 18% - 19%/năm. Với biên độ chỉ khoảng 2% - 3% thậm chí chưa bù đắp đủ những chi phí quản lý vận hành của các ngân hàng, do vậy các ngân hàng buộc phải áp dụng các khoản phí dịch vụ đối với khách hàng, đặc biệt là các khoản phí về tín dụng như phí thẩm định, phí thu xếp vốn, phí định giá tài sản đảm bảo, phí giải ngân, phí rút tiền mặt từ tài khoản tiền vay, v.v... Tổng ước tính một khách hàng vay vốn ngân hàng vào thời điểm giữa năm 2008 phải trả thêm đến 2% - 6%/năm cho các khoản phí trên. Tuy nhiên, để bảo vệ khách hàng và ổn định thị trường chung, vào cuối tháng 07/2008 vừa qua NHNN cũng đã có công văn yêu cầu các NHTM phải chấm dứt việc áp dụng các loại phí về tín dụng đối với khách hàng vay. Như vậy, với tình hình này sẽ tiếp tục càng gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến công tác tín dụng cũng như thu nhập của các NHTM.

Như vậy, chúng ta có thể nhận thấy khi hoạt động tín dụng gặp khó khăn, không thể tiếp tục phát triển thì chắc chắn qui mô lẫn cơ cấu thu nhập của ngân hàng trong trường hợp này hiển nhiên sẽ bị thay đổi theo hướng tiêu cực. Khi đó, đối với các ngân hàng có mảng hoạt động dịch vụ không được chú trọng đầu tư và phát triển từ trước thì chắc chắn với nền tảng dịch vụ yếu kém sẽ không đủ sức để có thể đảm bảo cân bằng lại tình hình tài chính của ngân hàng. Do đó tất yếu đòi hỏi các ngân hàng cần phải có tầm nhìn xa hơn trong việc định hướng nghiên cứu và phát triển mạnh hoạt động dịch vụ, tạo điều kiện thay đổi dần cơ cấu thu nhập của ngân hàng theo hướng tăng tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ, giảm dần độ phụ thuộc của thu nhập vào hoạt động tín dụng của ngân hàng.

Đây không phải là một vấn đề quá mới với ngành ngân hàng của Việt Nam. Một số NHTM trong nước cũng đã xác định được rủi ro và tác hại sẽ xảy ra từ thực trạng này, do vậy họ cũng đã bắt tay vào nghiên cứu, đầu tư và phát triển các loại hình dịch vụ tuy nhiên hiệu quả đạt được lại chưa cao, một trong những lý do có thể kể đến đó là vì miếng bánh “tín dụng” trước mắt vẫn còn quá béo bở nên các ngân hàng vẫn tiếp tục lao theo lối mòn, đó là chạy đua tăng trưởng tín dụng nhằm chiếm lĩnh thị trường. Đó cũng là con đường mà đa số NHTM trong nước đã chọn để xây dựng thương hiệu và tạo uy tín với khách hàng.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Với một lịch sử hình thành lâu đời mà cội nguồn là một ngân hàng quốc doanh chủ yếu phục vụ trong lĩnh vực đầu tư xây dựng đã là nền tảng phát triển vững chắc của BIDV trong suốt thời gian qua. Và sự phát triển này luôn phù hợp cũng như gắn liền với từng giai đoạn phát triển cụ thể của nền kinh tế - xã hội Việt Nam. Theo đó, nhằm thích ứng và bắt kịp những xu hướng phát triển mới của thị trường, dần dần BIDV cũng đã tự hoàn thiện mình về mọi mặt với định hướng phát triển theo mô hình là một tập đoàn kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực về tài chính và ngân hàng, hoạt động phù hợp với khuôn khổ pháp luật Việt Nam và theo thông lệ quốc tế.

Qua phân tích thực trạng về tình hình hoạt động nói chung và về hoạt động dịch vụ, cơ cấu thu nhập của BIDV trong thời gian gần đây cùng những số liệu thực tế đã phân nào minh chứng cho chúng ta thấy rằng BIDV đã xác định một cách đúng đắn con đường đi cho công cuộc phát triển của mình. BIDV cũng đã nhận thấy được tầm quan trọng của hoạt động dịch vụ trong hoạt động kinh doanh chung của ngân hàng. Theo đó, trong cơ cấu thu nhập của BIDV trong thời gian qua cũng đã có những thay đổi mang tính tích cực. Tỷ trọng thu nhập từ hoạt động tín dụng đã giảm thay vào đó là phần tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ có xu hướng dần tăng lên trong tổng thu nhập của BIDV.

Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đạt được vẫn tồn tại những mặt hạn chế do nhiều nguyên nhân khách quan lẫn chủ quan khiến sự chuyển đổi này diễn ra với tốc độ tương đối chậm, tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ tuy có tăng nhưng chưa đạt đến mức chuẩn của một ngân hàng hiện đại theo thông lệ quốc tế, đòi hỏi nhất thiết phải xây dựng những giải pháp để khắc phục tình hình trên nhằm thúc đẩy phát triển hoạt động dịch vụ một cách mạnh mẽ hơn nữa.

### **Chương 3**

## **GIẢI PHÁP TĂNG TỶ TRỌNG THU TỪ HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ TRONG CƠ CẤU THU NHẬP CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

*Từ lý luận và những minh chứng của thực tiễn, chương này xây dựng và đề xuất các giải pháp về một số mặt hoạt động của Ngân hàng với mục đích đẩy nhanh quá trình chuyển đổi cơ cấu thu nhập theo hướng tăng tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ, hướng đến hoạt động theo mô hình ngân hàng hiện đại của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam nói riêng và của các NHTM Việt Nam nói chung.*

### **3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT NHỮNG GIẢI PHÁP**

#### **3.1.1. Môi trường hoạt động của BIDV**

Quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, làm cho kinh tế và xã hội Việt Nam nhìn chung có nhiều cơ hội để hoàn thiện và tăng tốc phát triển. Tuy nhiên, bên cạnh đó nền kinh tế vẫn phải đương đầu với những nguy cơ, thách thức hết sức khó khăn. Sau một thời gian hội nhập WTO, mặc dù có tốc độ tăng trưởng cao, thu nhập bình quân đầu người được cải thiện nhưng nền kinh tế Việt Nam vẫn bộc lộ những dấu hiệu thiếu tính bền vững như lạm phát tăng cao, thâm hụt thương mại lớn, tình hình tài chính có nhiều biến động, điều tiết vĩ mô còn nhiều bất cập đã ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của hệ thống NHTM Việt Nam. Điển hình là tình hình kinh tế trong sáu tháng đầu năm 2008, đây là giai đoạn mà nền kinh tế Việt Nam hiện đang phải trải qua nhiều thăng trầm, biến động. Chỉ số giá cả CPI trong những tháng đầu năm 2008 tăng rất cao, phải đến tháng 08/2008 chỉ số CPI mới được kiềm chế và kiểm soát với mức tăng chỉ còn 1,56% so với tháng 07/2008, kim ngạch xuất khẩu đạt mức 6,1 tỷ USD. Nếu tình hình giá xăng dầu và lương thực đã diễn ra những đợt tăng mạnh ở đầu năm thì đến tháng 08/2008 cũng đã bắt đầu bình ổn và có

xu hướng giảm giá nhẹ. Bên cạnh đó, tăng trưởng kinh tế thì đang có xu hướng chững lại, NHNN tiếp tục áp dụng điều hành chính sách tiền tệ theo hướng thắt chặt linh hoạt. Và sau đợt tăng lãi suất huy động đột biến vào đầu năm thì đến tháng 08/2008 các NHTM mới đồng loạt giảm lãi suất huy động lẫn lãi suất cho vay với mức khoảng 0,1% - 1,0%, tập trung ở các kỳ hạn dưới một năm. Tình hình tỷ giá vẫn được bình ổn, thị trường chứng khoán có dấu hiệu phục hồi mạnh mẽ, cho thấy sự phục hồi niềm tin của các nhà đầu tư.

Trong bối cảnh này, để kiểm soát rủi ro và đảm bảo khả năng thanh khoản, Ban Lãnh đạo BIDV đã thống nhất quan điểm chỉ đạo trong giai đoạn hiện nay là an toàn trong hoạt động, tăng trưởng hợp lý, đặc biệt là tăng trưởng hoạt động dịch vụ. Xuất phát từ những diễn biến nêu trên, hoạt động dịch vụ trong thời gian tới sẽ càng đóng vai trò quyết định hơn nữa đối với hoạt động và hiệu quả kinh doanh của BIDV, theo đó BIDV sẽ tập trung đẩy mạnh hoạt động dịch vụ, nâng cao chất lượng của các dịch vụ truyền thống, đồng thời mở rộng các hoạt động dịch vụ mới theo hướng tiệm cận các chuẩn mực của các ngân hàng hiện đại trong khu vực và trên thế giới cả về số lượng, loại hình và tính năng lẫn tiện ích của sản phẩm - dịch vụ, đồng thời đề ra kế hoạch phấn đấu nâng tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ lên 30% – 45% trong tổng thu nhập của BIDV trong giai đoạn hoạt động từ năm 2008 - 2010.

### **3.1.2. Khả năng cạnh tranh của BIDV**

Trong môi trường hoạt động chung của hệ thống NHTM Việt Nam, cũng giống như các NHTM khác, khả năng cạnh tranh của BIDV được đánh giá qua phân tích SWOT với những điểm nổi bật sau.

#### **3.1.2.1. Thế mạnh**

Đầu tiên, BIDV luôn tự hào là ngân hàng có mạng lưới hoạt động rộng khắp và ngày càng được mở rộng trên cả nước, cùng mối quan hệ mật thiết với khách hàng đã được xây dựng ổn định và lâu dài gồm nhiều doanh nghiệp, công ty thuộc mọi loại hình kinh doanh. Với khách hàng, BIDV luôn được đánh giá là

một trong những ngân hàng rất có uy tín trên thị trường Việt Nam. Đây chính là thế mạnh trong thế cạnh tranh của các NHTM quốc doanh nói chung và của hệ thống BIDV nói riêng.

Kể đến, BIDV là ngân hàng có nhiều sản phẩm truyền thống lâu đời, đó là sản phẩm về tín dụng, về đầu tư trung và dài hạn, về trái phiếu huy động vốn, v.v... vì tiền thân của BIDV là ngân hàng quốc doanh chủ yếu phục vụ cho lĩnh vực đầu tư xây dựng với trọng tâm hoạt động là đầu tư phát triển các dự án, thực hiện các chương trình phát triển then chốt của đất nước. Ngoài ra, BIDV còn có một nguồn vốn hoạt động lớn, tăng đều và luôn giữ được tốc độ tăng trưởng cao qua các năm. Toàn hệ thống BIDV luôn hoàn thành kế hoạch kinh doanh đã đề ra và triển khai mạnh mẽ tín dụng cho đầu tư và phát triển. Vốn tín dụng, đầu tư, phát triển tập trung phục vụ vào các chương trình, phục vụ cho sự nghiệp Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa như chương trình phát triển điện lực, dầu khí, xi măng, cao su, các chương trình phục vụ nông nghiệp và phát triển nông thôn, v.v... Tuy đây là những thế mạnh của BIDV nhưng đồng thời cũng là một rào cản lớn khi BIDV quyết định chuyển đổi cơ cấu thu nhập sang hướng tăng tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ.

Bên cạnh đó, với quan điểm tích cực đầu tư cho công nghệ thông tin nhằm thỏa mãn nhu cầu đa dạng của khách hàng, BIDV thực sự có một nền tảng công nghệ vững vàng vào loại hiện đại trong hệ thống NHTM Việt Nam để sẵn sàng triển khai các dịch vụ có chất lượng cao với chi phí hợp lý và đảm bảo an toàn hoạt động. Thông qua Dự án hiện đại hóa ngân hàng và hệ thống thanh toán do Ngân hàng Thế giới tài trợ (năm 2002 – 2005), BIDV đã xây dựng được một hệ thống bao gồm chương trình ngân hàng cốt lõi SIBS và 144 kênh chuyển giao chi nhánh trên toàn quốc. Hệ thống mới gồm các đặc điểm thiết kế mở, tập trung dữ liệu và giao dịch trực tuyến 24/24 trên phạm vi toàn quốc là nền tảng quan trọng cho phép BIDV phát triển và tích hợp với nhiều kênh phân phối hiện đại như ATM, Internet-Banking, Phone-Banking, kết nối với các tổ chức thanh toán thẻ quốc tế như Visa, Master,... Ngoài ra, BIDV cũng là ngân hàng đầu tiên áp dụng tiêu chuẩn



ISO vào các lĩnh vực hoạt động, đảm bảo các giao dịch luôn chính xác, an toàn và nhanh chóng theo chuẩn mực quốc tế.

Và một thế mạnh lớn nữa của BIDV không thể không kể đến đó là đội ngũ cán bộ nhân viên có thâm niên, giàu kinh nghiệm cùng đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ, năng động và tràn đầy nhiệt huyết, đây là lực lượng nòng cốt tạo nên sự phát triển từ trước đến nay của BIDV. Nắm bắt được vấn đề này, những nhà quản trị điều hành các cấp của BIDV trong suốt thời gian qua đã luôn quan tâm và tập trung vào việc xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực bên cạnh những kế hoạch phát triển kinh doanh của ngân hàng.

Tổng hòa những thế mạnh nêu trên tạo cho BIDV một nền tảng cơ bản là hoạt động kinh doanh luôn ổn định và giữ vững tốc độ tăng trưởng cao. qua nhiều năm.

### **3.1.2.2. Điểm yếu**

Bên cạnh những thế mạnh hiện có thì trong hoạt động của hệ thống BIDV vẫn còn nhiều điểm yếu kém cần nhanh chóng khắc phục. Với kết quả đạt được về tốc độ tăng trưởng tuy nhanh nhưng thực sự vẫn chưa thật vững chắc về cả số lượng và chất lượng. Về sức cạnh tranh của hệ thống BIDV thì vẫn cần được nâng cao hơn nữa trước sự phát triển vũ bão của nền kinh tế, nâng cao cả về năng lực cạnh tranh lẫn về năng lực tài chính.

Về các sản phẩm - dịch vụ, mặc dù đã được cải tiến, đổi mới nhưng vẫn chưa có chuyển biến thực sự khi chỉ chủ yếu phát triển nặng nề về qui mô, số lượng nhưng lại chưa chú trọng đi vào chiều sâu, vào chất lượng hiệu quả. Nếu so với khu vực và thế giới thì sản phẩm - dịch vụ của BIDV vẫn còn nghèo nàn, đơn điệu, chất lượng dịch vụ còn thấp, không nhiều tiện ích, và chủ yếu mới chỉ dừng lại ở mức phát triển những sản phẩm - dịch vụ truyền thống như thanh toán quốc tế, ngân hàng đại lý, mua bán kinh doanh ngoại tệ, v.v... trong khi khả năng cạnh tranh của các sản phẩm này còn hạn chế khi mà tất cả các NHTM khác đều có thể cung cấp được. Đặc biệt là các

ngân hàng nước ngoài khi xâm nhập vào thị trường Việt Nam, bản chất của họ là đã phát triển rất mạnh về các dịch vụ truyền thống bên cạnh những sản phẩm - dịch vụ mới gắn liền hoạt động của ngân hàng hiện đại trong khi với BIDV thì các sản phẩm - dịch vụ mới này chỉ mới trong giai đoạn triển khai thí điểm hoặc đã triển khai nhưng còn rất lạ lẫm với khách hàng.

Vốn tự có tuy ở mức cao đối với các NHTM trong nước khác nhưng lại ở mức thấp, chỉ bằng khoảng 1/3 nếu so sánh với vốn tự có của các ngân hàng trong khu vực, đó là nguyên nhân chủ yếu làm cho tiềm lực tài chính trong cạnh tranh và khả năng chống đỡ rủi ro trong kinh doanh thấp. Đồng thời nguồn vốn huy động của BIDV chiếm tỷ trọng rất cao trong tổng nguồn vốn do vậy việc ổn định nguồn vốn huy động chính là điểm mạnh mà cũng là điểm yếu của hệ thống BIDV. Khi nguồn vốn huy động có biến động chắc chắn kéo theo nhiều bất lợi cho hoạt động của ngân hàng.

Ngoài ra, việc chuyển dịch cơ cấu khách hàng trong cả hoạt động tín dụng và huy động vốn của BIDV vẫn còn chậm, làm ảnh hưởng mạnh đến cơ cấu nguồn vốn và cơ cấu tín dụng của BIDV. Hiện nay, hoạt động tín dụng của hệ thống BIDV tập trung chủ yếu vào các dự án đầu tư trung và dài hạn và cho vay các doanh nghiệp Nhà nước trong khi nguồn vốn huy động chủ yếu là ngắn hạn, và xu hướng mở rộng tín dụng chung là tập trung vào các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Nền tảng công nghệ thông tin tuy được chú trọng đầu tư phát triển nhưng nếu so sánh với mặt bằng trình độ công nghệ ngân hàng chung của khu vực và của thế giới thì trình độ công nghệ của hệ thống BIDV chỉ đạt mức trung bình. Bên cạnh đó, công tác triển khai công nghệ chậm và khi đã triển khai xong thì một số bộ phận thực hiện và hỗ trợ lại chưa tạo được một cơ chế phù hợp nhằm khai thác một cách tối đa hiệu quả công nghệ đó.

Hoạt động kinh doanh chính sinh lợi của ngân hàng chưa được phát triển đa dạng, chủ yếu vẫn là tín dụng với tỷ trọng chiếm đến 85% - 90% trong

tổng tài sản, trong khi chất lượng hoạt động tín dụng lại chưa cao, tỷ lệ nợ quá hạn còn cao, rủi ro tiềm ẩn nhiều do tập trung vốn lớn vào các dự án trọng điểm. Vì vậy, khi tình hình hoạt động tín dụng gặp khó khăn sẽ dẫn đến ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động chung của ngân hàng.

Đồng thời, đội ngũ cán bộ nhân viên do vẫn còn quen với cơ chế quản lý, làm việc cũ nên đã gặp nhiều khó khăn khi phải thích ứng với cơ chế quản lý, làm việc mới, vì vậy phần nào đã thiếu năng động, chưa nhạy với những biến động của thị trường nhất là trong hoạt động marketing, quảng bá thương hiệu và sản phẩm - dịch vụ của BIDV đến với công chúng cũng như khả năng phối hợp trong công việc. Trình độ quản trị cũng còn nhiều hạn chế, thiếu tính chuyên nghiệp do chưa được đào tạo một cách bài bản, chủ yếu là được lựa chọn qua thực tiễn hoạt động. Về cơ chế tổ chức cũng chưa thực sự phù hợp với nhu cầu phát triển và đổi mới của một NHTM trong cơ chế thị trường. Việc phân quyền, phân cấp trách nhiệm của từng cấp lãnh đạo, của từng bộ phận chuyên môn còn nhiều bất cập. Công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ chưa chắc chắn, chưa đồng bộ và chưa thường xuyên. Lãnh đạo còn nặng về giải quyết công việc sự vụ hằng ngày hơn là định hướng hoạt động. Các chính sách liên quan đến lao động còn nhiều cứng nhắc nên chưa phát huy hết tính sáng tạo, tự giác, chủ động của cán bộ nhân viên.

### **3.1.2.3. Cơ hội**

Cùng với sự phát triển trong xu thế hội nhập kinh tế toàn cầu chung thì việc hội nhập của hệ thống ngân hàng đã và đang trở thành một trong những mục tiêu lớn của thời đại. Như đã nhìn nhận trong thực tế, lĩnh vực ngân hàng ở các quốc gia trên thế giới đều có những bước đi riêng nhằm hoàn thành quá trình hội nhập. Theo đó, hệ thống BIDV cùng các NHTM Việt Nam khác cũng đã và đang tiếp cận và đón nhận những cơ hội cần thiết nhằm tự hoàn thiện bản thân hoạt động của ngân hàng mình trong xu thế chung.

Khi bước vào hội nhập, cơ hội đầu tiên mà hệ thống BIDV có được là khai thác và sử dụng một cách hiệu quả những lợi thế về hoạt động của một ngân hàng hiện đại, đa chức năng, có thể sử dụng vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý từ các nước phát triển. Các cán bộ nhân viên của BIDV có cơ hội sang các nước phát triển để học tập, nghiên cứu những kinh nghiệm, kiến thức cũng như những chiến lược kinh doanh của những ngân hàng lớn trên thế giới.

Đồng thời, khi trở thành thành viên của các tổ chức thế giới của ASEAN, APEC, WTO,... Việt Nam đã buộc phải cam kết mở rộng chính sách trên tất cả các lĩnh vực. Điều đó có nghĩa mọi pháp nhân kinh tế hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam đều được đối xử công bằng trong cùng một khuôn khổ pháp lý chung và sự cạnh tranh là bình đẳng. Một khi cạnh tranh trở nên ngày càng gay gắt và càng mạnh mẽ thì hoạt động của các NHTM nói chung và của hệ thống BIDV nói riêng càng hiệu quả hơn. Điều này đồng thời đòi hỏi BIDV phải xây dựng những chương trình cải cách nhằm cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng.

Bên cạnh đó, BIDV còn có cơ hội để tìm hiểu sâu sắc hơn về cơ chế hoạt động của thị trường quốc tế cũng như những qui định, thông tục từ các quốc gia khác. Một khi đã hòa nhập với thế giới và các tổ chức quốc tế, BIDV sẽ có thêm cơ chế pháp lý và công cụ hỗ trợ trong việc thương lượng và giải quyết các tranh chấp từ các quan hệ kinh tế nhằm phục vụ khách hàng của mình tốt hơn, cũng như có thêm nhiều cơ hội để mở rộng các mối quan hệ hợp tác kinh doanh với các ngân hàng trên thế giới, từ đó nâng cao hình ảnh và uy tín của BIDV trên trường thế giới.

#### **3.1.2.4. Thách thức**

Với bối cảnh Việt Nam đang trong giai đoạn hội nhập đòi hỏi tất cả các thành phần kinh tế của Việt Nam đều phải tích cực thực hiện cải cách để có thể thích nghi với cơ chế mới. Do vậy, hệ thống ngân hàng cũng đã và đang phải đối mặt với những yêu cầu về vốn đầu tư lớn, về thị phần, v.v... đó cũng chính là

những thách thức cho toàn hệ thống BIDV để tồn tại và phát triển, cạnh tranh với các ngân hàng khác.

Một thách thức lớn đó là do điểm xuất phát của hệ thống BIDV thấp nên đã chưa xây dựng được uy tín nhiều đối với khách hàng và khó có thể cạnh tranh so với các ngân hàng nước ngoài khi xâm nhập thị trường, nhất là các ngân hàng nổi tiếng trên thế giới như Citibank, HSBC,... Điều này cũng là do tình hình chung của Việt Nam đã tồn tại quá lâu trong cơ chế quản lý cũ, bao cấp của Nhà nước làm cho hoạt động dịch vụ ngân hàng trong nước phát triển chậm, hoạt động kinh doanh thì gặp rất nhiều rủi ro, khả năng tài chính lại có hạn và phụ thuộc vào chính sách của Nhà nước. Ngoài ra, hệ thống BIDV đang hoạt động trong một giai đoạn chuyển tiếp nên chưa thực sự năng động trong khi các ngân hàng nước ngoài đã có nền tảng vững chắc và lâu đời nên hoạt động rất đầy đủ và linh hoạt.

Bên cạnh đó, chính sách của Việt Nam đối với thu hút đầu tư nước ngoài ngày càng được ưu tiên và mở rộng, trong đó chính sách thuế tạo thuận lợi cho các ngân hàng nước ngoài dễ dàng hơn trong việc thâm nhập thị trường Việt Nam và thắng thế hơn so với các NHTM của Việt Nam.

Một thách thức nữa đó là tâm lý chuộng hàng ngoại của người Việt Nam làm cho các hệ thống NHTM Việt Nam nói chung và hệ thống BIDV nói riêng gặp nhiều khó khăn trong công tác xây dựng thương hiệu và uy tín. Đồng thời, với tâm lý quen thanh toán bằng tiền mặt trong dân chúng còn rất lớn làm hạn chế sự phát triển của các phương thức thanh toán hiện đại như thẻ, thanh toán qua internet, v.v...

Ngoài ra, hệ thống BIDV còn đối mặt với những thách thức trong tiến trình hội nhập, đó là năng lực của các đối thủ cạnh tranh của mình, mà đặc biệt là các ngân hàng nước ngoài, đây là những đơn vị có nhiều kinh nghiệm, vốn lớn cùng những ưu thế khác tiến đến vào thị trường Việt Nam.

- Đối với các Ngân hàng nước ngoài: Đó là những ngân hàng có thế mạnh riêng về từng loại sản phẩm - dịch vụ với công nghệ hiện đại.
- Đối với các NHTM cổ phần khác: là những ngân hàng có rất nhiều tiềm năng cùng với chính sách hoạt động rất linh hoạt. Các sản phẩm - dịch vụ của những ngân hàng này cũng khá đa dạng và giá cả mang tính cạnh tranh cao.
- Các NHTM quốc doanh khác: là những Ngân hàng có nguồn vốn hoạt động khá lớn, có được lượng khách hàng truyền thống, đồng thời mỗi ngân hàng đều có một thế mạnh riêng, ví dụ như Ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển nông thôn có mạng lưới hoạt động mạnh, rộng khắp trên toàn quốc, v.v...

Nếu xét về mọi mặt thì các ngân hàng nước ngoài đã hoàn toàn vững vàng khi thâm nhập vào thị trường Việt Nam. Sự cạnh tranh sẽ càng dữ dội hơn khi chiến lược hoạt động của các ngân hàng nước ngoài là tập trung vào các dự án lớn, các tổng công ty, doanh nghiệp Nhà nước, cổ phần, tư nhân làm ăn có hiệu quả mà đó cũng chính là chiến lược hoạt động của BIDV hiện nay. Vì vậy, BIDV phải đối mặt với những vấn đề này và có khả năng mất khách hàng và mất thị phần. Đó là thách thức lớn nhất đối với toàn hệ thống BIDV, đòi hỏi phải nhanh chóng có giải pháp khắc phục nếu muốn thắng thế trong cuộc cạnh tranh hội nhập.

Tóm lại, thông qua việc phân tích thực trạng hoạt động và đánh giá khả năng cạnh tranh của hệ thống BIDV trước tiến trình hội nhập đã bộc lộ nhiều điểm yếu kém của hệ thống BIDV về năng lực tài chính, trình độ công nghệ, cán bộ nhân viên, sản phẩm - dịch vụ, v.v... Do vậy, để có thể hội nhập trong thời gian tới đòi hỏi BIDV cần có những chiến lược kinh doanh đúng đắn và thật cụ thể.

### **3.1.3. Chiến lược kinh doanh của BIDV trong quá trình hội nhập**

#### **3.1.3.1. Xác định mục tiêu**

Với phương châm hoạt động là “*Chất lượng – Tăng trưởng bền vững - Hiệu quả - An toàn*”, BIDV đã xác định từng mục tiêu kinh doanh cụ thể như sau:

*Chất lượng* - Nâng cao chất lượng hoạt động thông qua việc phân loại nợ xấu, phân đấu trích đủ dự phòng rủi ro đối với dư nợ tín dụng thương mại, tăng cường kiểm soát và hạn chế nợ xấu phát sinh. Nâng cao chất lượng sản phẩm - dịch vụ cung ứng cho khách hàng, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.

*Tăng trưởng bền vững* - Mở rộng và tăng thị phần hoạt động dịch vụ, huy động vốn, đảm bảo tăng trưởng qui mô phù hợp với năng lực tài chính và khả năng kiểm soát được rủi ro, đẩy mạnh hoạt động dịch vụ, tập trung vào các dịch vụ phi tín dụng, dịch vụ tài chính, đưa vào khai thác các sản phẩm - dịch vụ mới, ứng dụng công nghệ hiện đại. Tiếp tục mở rộng và phát triển mạng lưới ở các thành phố trọng điểm, các tỉnh, vùng kinh tế.

*Hiệu quả* - Nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động thông qua việc điều chỉnh cơ cấu tài sản nợ tài sản có theo hướng: tăng hoạt động dịch vụ, hoạt động đầu tư vốn, tăng tín dụng ngắn hạn trong đó tập trung vào tín dụng thương mại xuất nhập khẩu, tín dụng ngoài quốc doanh, tín dụng tiêu dùng,... tập trung cho những khu vực, lĩnh vực, ngành nghề, địa bàn có khả năng sinh lợi và nguồn thu tín dụng lớn nhằm đảm bảo tăng trưởng nhưng vẫn an toàn và hiệu quả.

*An toàn* - Tiếp tục nâng cao năng lực tài chính phân đấu đạt chi tiêu an toàn vốn theo đúng lộ trình của NHNN, theo thông lệ và chuẩn mực quốc tế.

#### **3.1.3.2. Hoạch định chiến lược**

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng hậu WTO của Việt Nam, trên cơ sở đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh đạt được trong thời gian qua, BIDV đã xây dựng thành công chiến lược hoạt động giai đoạn năm 2006 – 2010

và tầm nhìn chiến lược đến năm 2015 dưới sự trợ giúp và tư vấn của các tổ chức quốc tế. Kế hoạch chiến lược này đã được BIDV xây dựng một cách công phu, bài bản và khoa học dựa trên những phân tích đầy đủ về môi trường kinh tế - chính trị - xã hội, nắm bắt cơ hội thị trường, cơ hội hợp tác kinh doanh, nhận diện sâu sắc đối thủ cạnh tranh, xác định và tập trung phát triển những lĩnh vực có tiềm năng,... Một số chính sách điển hình có thể kể đến gồm:

- Nâng cao năng lực tài chính, đưa hoạt động của ngân hàng vào chuẩn mực chung, kinh doanh có hiệu quả, các chỉ tiêu về cơ cấu tài chính và hiệu quả kinh doanh phải được phản ánh một cách phù hợp với thông lệ quốc tế.
- Tiếp tục thực hiện đổi mới, cơ cấu lại tổ chức, quản trị điều hành, phát triển thông tin quản lý tập trung và quản lý rủi ro độc lập.
- Xác định rõ chiến lược khách hàng và thị trường, phát triển và đa dạng hóa sản phẩm - dịch vụ ngân hàng hiện đại với mạng lưới phân phối rộng khắp nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng.
- Triển khai thành công kế hoạch cổ phần hóa và vận hành theo mô hình tập đoàn theo thông lệ quốc tế.
- Tập trung đẩy mạnh, hiện đại hóa công nghệ và khai thác ứng dụng một cách hiệu quả công nghệ mới trong hoạt động kinh doanh.

Tính đến nay, BIDV đã đi được một chặng đường nhỏ của chiến lược này với những thành quả đạt được đáng khích lệ, tuy nhiên đây lại là một chặng đường rất quan trọng, khởi đầu cho sự nghiệp xây dựng BIDV thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng vững mạnh, kinh doanh đa lĩnh vực, hoạt động theo thông lệ quốc tế với chất lượng ngang tầm với các ngân hàng hiện đại trong khu vực.



## **3.2. GIẢI PHÁP TĂNG TỶ TRỌNG THU TỪ HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ TRONG CƠ CẤU THU NHẬP CỦA BIDV**

Từ phân tích thực trạng hoạt động cũng như những kế hoạch, chiến lược đã được đề ra trong thời gian qua của BIDV cho thấy muốn thay đổi cơ cấu thu nhập của BIDV theo hướng tăng tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ không có nghĩa là tìm cách để giảm nguồn thu của các hoạt động kinh doanh khác xuống để nâng tỷ trọng của hoạt động dịch vụ lên, mà bản chất của việc chuyển đổi này đó là hướng tập trung tối đa mọi khả năng và điều kiện của BIDV vào công tác phát triển hoạt động dịch vụ, là loại hình kinh doanh mang lại lợi nhuận mà lại ít rủi ro hơn bên cạnh việc phát triển các mặt hoạt động kinh doanh khác. Theo đó, tổng các nguồn thu nhập của BIDV vẫn được tăng trưởng về mặt số lượng trên cơ sở tất cả nguồn thu nhập từ các hoạt động đều tăng, trong đó tốc độ tăng của hoạt động dịch vụ sẽ cao hơn, dẫn đến tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ sẽ tăng lên trong cơ cấu thu nhập. Vì vậy, những giải pháp thay đổi cơ cấu thu nhập theo hướng tăng tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ thực chất chính là những giải pháp nhằm hoàn thiện và phát triển hoạt động dịch vụ của Ngân hàng cùng những giải pháp phụ trợ góp phần thúc đẩy sự phát triển chung của BIDV.

### **3.2.1. Giải pháp hoàn thiện và phát triển sản phẩm - dịch vụ ngân hàng**

Với mục tiêu hoàn thiện và đẩy mạnh phát triển sản phẩm - dịch vụ trên cơ sở ứng dụng công nghệ hiện đại, bước đầu BIDV cần thực hiện rà soát lại các công tác về phát triển dịch vụ trong suốt thời gian qua để có được cơ sở vững chắc nhằm củng cố và hoàn thiện những sản phẩm - dịch vụ hiện có, đồng thời tập trung đầu tư, nghiên cứu để phát triển các sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu của thị trường và với thông lệ quốc tế trên nền tảng tận dụng tối đa các ứng dụng công nghệ, và thực hiện loại bỏ các sản phẩm không có tiềm năng phát huy cũng như không phù hợp với thị trường.

Tiếp tục thực hiện đổi mới mạnh mẽ và toàn diện nhận thức về hoạt động dịch vụ trong giai đoạn mới, khẳng định hoạt động dịch vụ là mặt trận quan trọng

tạo nên nguồn thu ổn định lại ít rủi ro và phải được gia tăng nhanh chóng hàng năm, tạo sự chuyển dịch căn bản, tạo nguồn thu lớn từ hoạt động dịch vụ cho toàn hệ thống BIDV.

Bên cạnh đó cũng cần hoạch định những chiến lược phát triển dịch vụ một cách cụ thể nhất cùng lộ trình phát triển phù hợp cho từng nhóm sản phẩm, trong đó phải xác định rõ những mục tiêu mang tính ngắn, trung và dài hạn nhằm đưa ra được những danh mục sản phẩm phát triển hàng năm và cho từng giai đoạn hoạt động nhất định.

### **3.2.1.1. Nhóm sản phẩm - dịch vụ huy động vốn**

Hoàn thiện và phát triển các sản phẩm huy động truyền thống như tiền gửi, tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, đồng thời đẩy mạnh triển khai các sản phẩm tiện ích như tiết kiệm bậc thang, tiết kiệm rút dần, tiết kiệm linh hoạt, huy động dự thưởng, v.v... Tập trung hơn nữa vào dịch vụ thanh toán thẻ với nhiều hình thức khuyến mại, kết hợp phát triển sản phẩm như áp dụng chương trình tặng dịch vụ bảo hiểm dành cho chủ thẻ BIDV nhằm tăng trưởng lượng thẻ thanh toán của BIDV trên thị trường đồng thời cũng tranh thủ được nguồn tiền gửi nhàn rỗi của khách hàng.

Bên cạnh những sản phẩm huy động vốn thông thường, BIDV cần tiếp tục đẩy mạnh các hình thức huy động vốn mà trước nay BIDV vẫn đang có thể mạnh như phát hành kỳ phiếu, trái phiếu, chứng chỉ tiền gửi dài hạn, v.v... với lãi suất hấp dẫn nhằm thu hút được những nguồn vốn trung dài hạn và tận dụng nguồn vốn này vào mục đích cho vay, đầu tư các dự án trọng điểm, từ đó giúp cơ cấu tín dụng của BIDV dần được cân bằng.

Tập trung đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ huy động, kết hợp với phát triển những dịch vụ tín dụng đầu tư, thanh toán không dùng tiền mặt, dịch vụ tài khoản và quản lý tài sản trên nguyên tắc chia sẻ rủi ro và lợi nhuận giữa khách hàng và BIDV, góp phần xây dựng hệ thống dịch vụ ngân hàng trọn gói, đa năng, đa tiện ích phục vụ khách hàng.

BIDV cũng cần chú trọng hơn nữa vào công tác cạnh tranh huy động vốn chủ yếu dựa trên chất lượng, tiện ích, công nghệ và hiệu quả của dịch vụ cùng với uy tín, thương hiệu của BIDV thay cho hình thức cạnh tranh chủ yếu dựa vào lãi suất, lợi thế qui mô chi phối hay độc quyền cung cấp. Đồng thời có những chính sách phục vụ riêng cho từng đối tượng khách hàng như khách hàng thân thiết, khách hàng VIP, cán bộ hưu trí, công chức, công nhân, sinh viên - học sinh, ... để thu hút nguồn tiền gửi từ nhiều đối tượng khách hàng khác nhau.

Ngoài ra, BIDV nên đẩy mạnh hợp tác và tiếp cận thị trường tài chính quốc tế hơn nữa nhằm khơi tăng nguồn vốn bằng kênh ngân hàng đại lý ủy thác thông qua các tổ chức quốc tế như Ngân hàng Thế giới, Ngân hàng Phát triển Châu Á, Quỹ Tiền tệ thế giới, v.v...

### **3.2.1.2. Nhóm sản phẩm - dịch vụ tín dụng**

Bên cạnh công tác tiếp tục phát huy những sản phẩm tín dụng truyền thống phục vụ cho lĩnh vực đầu tư phát triển, BIDV cần tập trung triển khai một cách có hiệu quả những sản phẩm tín dụng mới như tín dụng thuê mua, phát hành và thanh toán thẻ tín dụng, bao thanh toán, v.v... Một số trong những sản phẩm trên cũng đã được BIDV nghiên cứu và triển khai, tuy nhiên hiệu quả mang lại chưa cao do đây là những sản phẩm còn quá mới và lạ lẫm với khách hàng trong nước. Do vậy, đòi hỏi BIDV phải tích cực hơn nữa trong công tác marketing, quảng bá những loại hình sản phẩm - dịch vụ bên cạnh việc hoàn thiện về chất lượng và tiện ích của các sản phẩm này.

Đẩy mạnh thực hiện các phương thức cho vay đồng tài trợ và cho vay hợp vốn giữa BIDV và các TCTD khác đối với các dự án lớn, đặc biệt là các dự án phát triển kết cấu hạ tầng kinh tế - xã hội.

Đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm - dịch vụ tín dụng dưới các hình thức cấp tín dụng, chiết khấu giấy tờ có giá, bảo lãnh, thấu chi, v.v... nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu vốn cho nền kinh tế. Đồng thời thực hiện chuyển dịch và cơ cấu lại đối tượng khách hàng trong tín dụng theo hướng tập trung phát triển

các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, các liên doanh và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

### **3.2.1.3. Nhóm sản phẩm - dịch vụ thanh toán**

Về sản phẩm - dịch vụ thanh toán thì BIDV cần chú trọng nâng cao hơn nữa thị phần thanh toán quốc tế bên cạnh những sản phẩm thanh toán trong nước nhằm thực hiện một cách tốt nhất chính sách hướng nền sản xuất vào phục vụ xuất nhập khẩu, góp phần phát huy tối đa nội lực của nền kinh tế.

Mở rộng các chương trình tài trợ ưu đãi cho nhóm khách hàng mục tiêu thuộc thị trường kinh tế đối ngoại, đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất nhập khẩu là cơ sở để mở rộng thanh toán quốc tế. Để thực hiện được điều này, BIDV cần có những chiến lược đổi mới và nâng cao chất lượng lẫn hiệu quả của dịch vụ thanh toán quốc tế qua việc mở rộng hơn nữa mạng lưới các ngân hàng đại lý trên thế giới.

Đối với thị trường trong nước, BIDV cũng cần có chiến lược cụ thể nhằm mở rộng thêm những đầu mối thực hiện thanh toán trong nước nhằm khai thác triệt để tiềm năng và thế mạnh của từng địa phương hoạt động trên toàn quốc, nhằm tạo hiệu ứng hấp dẫn hơn nữa để thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ thanh toán của BIDV.

### **3.2.1.4. Nhóm sản phẩm - dịch vụ khác**

Song song với công tác hoàn thiện và phát triển các sản phẩm truyền thống, BIDV nhất thiết phải tập trung vào việc triển khai các sản phẩm - dịch vụ mới, đặc biệt là phát triển những sản phẩm phái sinh như hoán đổi, kỳ hạn, quyền chọn, hợp đồng tương lai,... đồng thời ứng dụng công nghệ trong việc phát triển và quản lý các sản phẩm liên kết, bán chéo trong tập đoàn ngân hàng - bảo hiểm - chứng khoán - cho thuê tài chính. Đây là hình thức dịch vụ hoàn toàn mới đối với thị trường Việt Nam nhưng lại là một trong những sản phẩm - dịch vụ trọng yếu của các ngân hàng hiện đại trên thế giới. Đồng thời, BIDV cần có những biện pháp chỉ đạo thích hợp, đồng bộ từ nhận thức đến qui định, qui trình và cơ chế chính sách

trong việc thực hiện bán chéo sản phẩm - dịch vụ ngân hàng và phi ngân hàng giữa các chi nhánh của NHTM với các đơn vị bảo hiểm, chứng khoán để từng bước hình thành bộ sản phẩm - dịch vụ đồng bộ và tiện ích.

Bên cạnh đó, BIDV cũng không thể bỏ qua công tác phát triển mảng sản phẩm - dịch vụ điện tử, thanh toán điện tử cùng các hệ thống giao dịch điện tử tự động như triển khai đầy đủ những chức năng và tiện ích của dịch vụ Home-Banking, Internet-Banking, Direct Banking, v.v... Đồng thời, việc phát triển các sản phẩm huy động vốn, đẩy mạnh dịch vụ về tài khoản nhất là tài khoản cá nhân với những thủ tục đơn giản, thuận lợi và an toàn một phần giúp BIDV thu hút được nguồn vốn lớn với giá rẻ, mặt khác sẽ tạo cơ sở để BIDV phát triển các dịch vụ thanh toán thẻ, séc cá nhân, v.v...

Đẩy mạnh phát triển các dịch vụ tài chính phi ngân hàng như kinh doanh bảo hiểm, môi giới – tư vấn – đại lý – kinh doanh trực tiếp trong lĩnh vực chứng khoán, tư vấn tài chính, quản lý tài sản, v.v... đây là những sản phẩm hiện chưa phát triển mạnh tại thị trường Việt Nam, từng bước đưa chúng trở thành những sản phẩm chủ lực, đồng thời cũng góp phần quan trọng trong việc hỗ trợ trong chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, mở rộng và khai thác tối đa cơ sở vật chất kỹ thuật cũng như năng lực cung cấp dịch vụ của BIDV.

### **3.2.2. Giải pháp phụ trợ**

Cùng với những giải pháp chính nhằm hoàn thiện và phát triển hoạt động dịch vụ của BIDV thì nhóm những giải pháp phụ trợ cũng cần được chú ý để xây dựng lộ trình thực hiện song song, đó là những giải pháp không chỉ hỗ trợ cho công tác phát triển hoạt động dịch vụ mà còn góp phần vào công cuộc phát triển chung của BIDV.

#### **3.2.2.1. Về mô hình tổ chức**

Về cơ cấu lại mô hình tổ chức, từ ngày 01/10/2008 BIDV bắt đầu triển khai chuyển đổi mô hình tổ chức theo dự án TA2 trên toàn hệ thống, theo đó mô hình tổ chức kinh doanh của BIDV sẽ thay đổi căn bản gắn với việc xây dựng NHTM

bán lẻ hiện đại đồng thời góp phần thực hiện công cuộc cổ phần hóa đưa BIDV trở thành Tập đoàn Tài chính – Ngân hàng Việt Nam. Thực hiện theo dự án TA2 thì các chi nhánh của BIDV sẽ đóng vai trò là những kênh phân phối, cung ứng sản phẩm - dịch vụ trực tiếp đến khách hàng còn Hội sở chính là trung tâm quản lý điều hành kinh doanh tổng thể. Ngoài ra, mô hình mới này sẽ tách bạch rõ hoạt động của BIDV theo ba khối chức năng cơ bản, đó là kinh doanh, quản lý rủi ro và tác nghiệp. Dần thay đổi phương thức quản trị điều hành từ cơ sở căn cứ theo công việc sang căn cứ theo từng nhóm đối tượng khách hàng nhằm nâng cao chất lượng phục vụ, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Tuy nhiên, việc triển khai mô hình tổ chức mới này hiện cũng đang gặp rất nhiều khó khăn do trước nay BIDV vẫn hoạt động theo mô hình cũ trong một thời gian rất dài nên việc thay đổi đột ngột gây không ít ngỡ ngàng, lúng túng cho đội ngũ cán bộ nhân viên. Vì vậy, nhằm mục đích triển khai mô hình mới một cách thật hợp lý và hiệu quả, BIDV cần thực hiện một số công tác sau:

- Thực hiện quán triệt về nhận thức của đội ngũ cán bộ nhân viên về sự tất yếu của công tác chuyển đổi mô hình, giúp họ không còn ngỡ ngàng và băn khoăn, từ đó toàn tâm toàn lực đồng lòng thực hiện quá trình chuyển đổi.
- Xây dựng những qui định chuyển đổi và những văn bản hướng dẫn thật chi tiết và cụ thể cũng như đề ra kế hoạch chuyển đổi mô hình một cách hợp lý, không quá nhanh để các chi nhánh có thời gian tìm hiểu và xây dựng lộ trình thích hợp nhất cho từng đơn vị.
- Phân định rõ chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận để không có sự trùng lặp, đảm bảo liên thông và vận hành thông suốt giữa các bộ phận.
- Đảm bảo các đơn vị vẫn duy trì hoạt động một cách ổn định, phát triển và phù hợp với tình hình thực tế và môi trường hoạt động kinh doanh tại từng địa phương, đảm bảo việc triển khai không gây bất kỳ ảnh hưởng nào đến chất lượng phục vụ khách hàng.

- Tăng cường công tác quản trị điều hành, quản lý tập trung và giám sát, kiểm tra đối với các đơn vị trong từng nghiệp vụ cũng như tổng thể các hoạt động của đơn vị.
- Thành lập bộ phận chuyên trách để hỗ trợ nhanh và kịp thời cho các đơn vị khi gặp phải những vướng mắc, khó khăn trong quá trình triển khai mô hình mới.

### **3.2.2.2. Về nguồn nhân lực**

Nhận thức được việc phát triển nguồn nhân lực vững mạnh là vấn đề mấu chốt, quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức, do đó đòi hỏi BIDV cần tiếp tục xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực một cách khả thi dựa trên nhu cầu thực tế, trong đó tổ chức đào tạo riêng biệt với từng yêu cầu hoạt động, cụ thể như đào tạo đội ngũ cán bộ về nghiên cứu, sáng tạo, thiết kế và xây dựng sản phẩm, từng bước nâng cao chất lượng đào tạo, đào tạo trên nền tảng kết hợp lý thuyết cơ bản và thực hành thực tế. Đồng thời tập trung tổ chức đào tạo mới, đào tạo lại đội ngũ quản lý điều hành quản trị bán hàng; đào tạo kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp cho đội ngũ cán bộ tác nghiệp cả về nghiên cứu ứng dụng lẫn về marketing, bán sản phẩm trên cơ sở hiểu rõ về những sản phẩm - dịch vụ, tính năng, ưu việt cũng như những điểm yếu để có thể xây dựng chiến lược bán hàng phù hợp. Đồng thời xây dựng kế hoạch hợp tác, đào tạo cán bộ của BIDV và mời chuyên gia tham gia trực tiếp vào việc hoạch định chiến lược cũng như xây dựng một số sản phẩm - dịch vụ mang tính đột phá của BIDV, đồng thời hợp tác kinh doanh, chia sẻ lợi ích đối với phát triển bán lẻ mở rộng sản phẩm tiện ích dịch vụ có chất lượng cao, hiện đại thông qua các dự án hiện đại hóa ngân hàng.

Bên cạnh công tác đào tạo, BIDV cần ban hành các chính sách khuyến khích cán bộ nhân viên tự học tập, nâng cao kiến thức và rèn luyện bản thân cùng với chính sách đãi ngộ nhân tài, động viên cán bộ nhân viên có năng lực, nhiều

tâm huyết với BIDV ra sức học tập để trở thành nhân tài, gắn bó và đóng góp công sức vào sự nghiệp phát triển chung của hệ thống BIDV.

Song song đó, nhằm giúp đội ngũ cán bộ nhân viên có động lực hơn, tích cực hơn nữa trong công tác thì BIDV cũng cần xây dựng cơ chế, chính sách thưởng phù hợp, tạo động lực thúc đẩy phát triển cho động của BIDV nói chung cũng như phát triển dịch vụ nói riêng. Đồng thời cũng xác định cơ chế phạt đối với các đơn vị, cá nhân có sai phạm hoặc không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

### **3.2.2.3. Về công nghệ thông tin**

Nhằm đảm bảo năng lực cạnh tranh trong giai đoạn hiện nay, bên cạnh việc BIDV phải hướng tới tự động hóa tối đa các hoạt động kinh doanh thì còn phải tập trung đầu tư nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại, đồng bộ, vững chắc và ổn định, đồng thời nhằm đẩy mạnh phát triển dịch vụ trên cơ sở ứng dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại với những nội dung cốt yếu gồm:

Hoàn thành việc nâng cấp hệ thống phần mềm cốt lõi, xây dựng nền tảng công nghệ hiện đại để làm hạt nhân cho phát triển sản phẩm - dịch vụ. Theo đó, tăng cường đầu tư, phát triển hệ thống các kênh giao dịch và thanh toán hiện đại, đồng thời đẩy mạnh thực hiện dự án hiện đại hóa công nghệ ngân hàng do Ngân hàng thế giới tài trợ với những nội dung cần tập trung:

- Hiện đại hóa tất cả các ứng dụng ngân hàng, đặc biệt là hệ thống ứng dụng xử lý những giao dịch cơ bản của một ngân hàng, đồng thời triển khai những ứng dụng ứng với những sản phẩm – dịch vụ mới phát triển như những ứng dụng của hệ thống ngân hàng bán lẻ, tài trợ thương mại, ứng dụng phục vụ dịch vụ kinh doanh ngoại tệ, bao thanh toán hoặc ứng dụng phục vụ công tác quản lý vốn, hệ thống các kênh phân phối dịch vụ.
- Xây dựng chiến lược về đường truyền dữ liệu, liên kết với mạng thông tin quốc gia để tạo thế chủ động trong hoạt động của BIDV.



- Nâng cao năng lực công nghệ, nâng cao tốc độ đường truyền, xây dựng các trung tâm xử lý tập trung theo từng địa phương.
- Hoàn thành việc xây dựng hệ thống dự phòng, trung tâm dữ liệu dự phòng, trung tâm phục hồi thảm họa nhằm đảm bảo hệ thống giao dịch và thanh toán của BIDV luôn hoạt động một cách ổn định, liên tục và thông suốt trong mọi trường hợp rủi ro xảy ra.

Đồng thời, tiếp tục xây dựng và hoàn thiện hệ thống thanh toán tập trung trong hệ thống, kết nối giữa hệ thống thanh toán của BIDV với trung tâm thanh toán NHNN (CITAD), trong đó bao gồm hệ thống thanh toán các giao dịch có giá trị lớn phục vụ các tổ chức kinh tế bên cạnh hệ thống thanh toán các giao dịch có giá trị nhỏ phục vụ cho những nhu cầu thường xuyên của khách hàng, cũng như kết nối với hệ thống thanh toán của các NHTM khác (hệ thống kết nối song biên), đảm bảo các hệ thống kết nối luôn đáp ứng được yêu cầu về tốc độ thanh toán, về quản lý của ngân hàng và sự tiện lợi cho khách hàng trong giao dịch.

Bên cạnh đó, cũng cần tập trung phát triển hệ thống thông tin ngân hàng, tăng cường hoạt động trao đổi thông tin với khách hàng qua trang web với đầy đủ những thông tin được cập nhật liên tục về tình hình hoạt động chung của ngân hàng, những tin tức mới cùng những sản phẩm - dịch vụ đã, đang và sẽ cung cấp đến khách hàng.

Triển khai các đề án cải tạo, nâng cấp các giải pháp an ninh mạng, bảo mật dữ liệu, thông tin khách hàng, đảm bảo an toàn về tài sản và hoạt động của BIDV.

#### **3.2.2.4. Về marketing**

Bên cạnh phát triển công nghệ, về nguồn nhân lực thì phát triển marketing cũng là mảng không kém phần quan trọng trong công tác phát triển hoạt động dịch vụ, vì một sản phẩm - dịch vụ khi đã hoàn thiện và đưa ra thị trường thì nếu không thực hiện công tác marketing hoặc thực hiện công tác marketing với mức độ yếu kém thì sản phẩm đó vẫn sẽ không đạt được hiệu quả tối đa, nhất là đối với những sản phẩm hiện đại với tính ứng dụng tương đối phức tạp,

khó thích ứng ngay với mọi đối tượng khách hàng, do vậy rất cần thiết phải phát triển hoạt động marketing, quảng bá sản phẩm với một số giải pháp cụ thể khi đưa áp dụng vào thực tế.

Đầu tiên là BIDV cần tăng cường công tác phân tích, dự báo thị trường. Hoạt động dịch vụ luôn đòi hỏi phải được triển khai một cách đồng bộ, mang tính hệ thống và chuyên nghiệp, trong đó đặc biệt lưu ý tăng cường công tác nghiên cứu, phân tích, dự báo thị trường, xây dựng kế hoạch và triển khai các chương trình thăm dò, đánh giá khách hàng khi đưa sản phẩm đã ra thị trường. Đây là giai đoạn rất quan trọng vì qua đó có thể nắm bắt được chính xác nhu cầu của thị trường, của từng đối tượng khách hàng, từ đó thiết kế sản phẩm cho phù hợp, có khả năng tích hợp với nhiều tiện ích, ứng dụng trong một loại sản phẩm, tạo sự tiện dụng và hấp dẫn cho khách hàng khi sử dụng. Từ đó xây dựng các kênh phân phối, kế hoạch quảng bá, tiếp thị có trọng tâm, hướng tới thị phần và mục tiêu cụ thể, đảm bảo đem lại hiệu quả cao nhất.

Kế đến là xác định trọng tâm hoạt động hướng tới thị trường trong nước, đây vẫn sẽ tiếp tục là một thị trường đầy tiềm năng để phát triển dịch vụ của BIDV. Để đẩy mạnh hoạt động dịch vụ tại thị trường trong nước, đặc biệt là các sản phẩm - dịch vụ bán lẻ, BIDV cần tổ chức xây dựng mạng lưới rộng rãi phục vụ công tác bán hàng và phân phối sản phẩm, nhưng phải đảm bảo tính hợp lý và hiệu quả. Ngoài ra, để xác định mục tiêu phát triển dịch vụ cũng như xác định đối tượng khách hàng trọng tâm, BIDV cũng cần tổ chức đánh giá, phân tích để xác định rõ thị phần cho từng mảng cụ thể trong hoạt động dịch vụ, đồng thời cũng cần tiến hành nghiên cứu, đánh giá để xác định các lĩnh vực thế mạnh và đặc thù riêng cần phát triển của BIDV cũng như các đối thủ cạnh tranh.

Khi đã nắm bắt được thế mạnh và đặc thù hoạt động riêng thì BIDV cần tận dụng những thế mạnh này trong công tác phát triển các sản phẩm - dịch vụ có tính phức tạp cao hơn nhưng kéo theo sản phẩm cũng cao cấp hơn. Chính những sản phẩm này sẽ góp phần nâng cao tính chuyên nghiệp cũng như vị trí kinh doanh

lấn thương hiệu của BIDV trên thị trường. Các sản phẩm - dịch vụ nói trên điển hình có thể kể đến như: phát triển và đẩy mạnh cung cấp sản phẩm trọn gói, bán chéo sản phẩm với cả bốn lĩnh vực trụ cột của BIDV là ngân hàng, đầu tư, bảo hiểm, chứng khoán nhằm tận dụng tối đa lợi thế của một Tập đoàn tài chính – ngân hàng trong tương lai; và tập trung gia tăng chất lượng sản phẩm và tiện ích trong sử dụng, tạo sự hấp dẫn của sản phẩm - dịch vụ và dễ dàng được nhận biết rộng rãi trên thị trường. Đồng thời cũng cần có kế hoạch kinh doanh cụ thể cho từng phân khúc thị trường trên cơ sở xác định thị trường mục tiêu nhằm phục vụ tốt hơn các đối tượng khách hàng.

Ngoài ra, trong công tác marketing thì quan hệ khách hàng giữ một vai trò rất quan trọng, vì khách hàng là đối tượng tham gia trực tiếp vào quá trình hoạt động kinh doanh của ngân hàng và cũng chính là trọng tâm mà mọi sản phẩm - dịch vụ đều hướng tới để phục vụ, chất lượng của mọi sản phẩm - dịch vụ cũng đều do khách hàng đánh giá và quyết định. Do vậy, việc xây dựng chiến lược khách hàng của BIDV có ý nghĩa sống còn nên cần tập trung xây dựng cho thật phù hợp với bối cảnh hoạt động mới. Bên cạnh công tác phục vụ cho nhóm khách hàng truyền thống, BIDV còn phải quan tâm đến nhóm khách hàng là các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, vì đây là loại hình tổ chức đang có xu hướng phát triển mạnh trong nền kinh tế.

Thực hiện tốt công tác chăm sóc khách hàng với những lá thư cảm ơn vì đã cùng đồng hành và sử dụng dịch vụ của BIDV, những bó hoa mừng sinh nhật hay những lời quan tâm đúng lúc, v.v... là những món quà vô giá thể hiện sự tri ân và trân trọng của BIDV đối với khách hàng.

Đồng thời, BIDV có thể tăng cường tổ chức các chiến dịch marketing sản phẩm - dịch vụ qua các dịp lễ lớn như Kỷ niệm thành lập BIDV hay các dịp lễ lớn của đất nước. Và BIDV cũng cần tăng cường công tác marketing nội bộ, vì cán bộ nhân viên của BIDV phải là người sử dụng và hiểu rõ về những sản phẩm –

dịch vụ thì mới có thể giới thiệu và đẩy mạnh công tác bán sản phẩm đến khách hàng.

Cuối cùng là xây dựng chiến lược quảng cáo, tuyên truyền và phát triển thương hiệu của BIDV. Công tác quảng cáo luôn là phương thức hỗ trợ đắc lực cho việc cạnh tranh của ngân hàng với mục tiêu quảng bá sản phẩm, tăng số lượng tiêu thụ sản phẩm trên thị trường lên. Muốn đạt được mục tiêu này thì BIDV cần phải sử dụng nghệ thuật giới thiệu gây chú ý, ấn tượng hiếm kỳ của khách hàng đối với những sản phẩm triển khai trong điều kiện phân loại giới thiệu với từng nhóm đối tượng khách hàng riêng biệt và đối với nhóm khách hàng tiềm năng. Từ trước đến nay, một số sản phẩm của BIDV đã triển khai ra thị trường nhưng vẫn không đem lại hiệu quả cao là do công tác quảng bá, tuyên truyền này không được thực hiện một cách đúng mức và phù hợp. Bên cạnh đó, cũng không quên chú trọng đến công tác tuyên truyền hình ảnh đẹp của BIDV đến công chúng với nhiều hình thức điển hình như tài trợ cho những phong trào thể thao, văn nghệ hay những hoạt động mang tính cộng đồng như khởi động chương trình đóng góp Quỹ an sinh xã hội, đóng góp một phần sức vào công cuộc phát triển xã hội bên cạnh phát triển kinh tế của đất nước, đồng thời xây dựng thương hiệu và hình ảnh thân thuộc với công chúng.

### ***3.2.2.5. Về chiến lược phân phối sản phẩm - dịch vụ***

Chiến lược phân phối sản phẩm - dịch vụ là một phần quan trọng trong chiến lược phát triển marketing chung của ngân hàng, đây là chiến lược nhằm cung cấp cho khách hàng những sản phẩm tích hợp, đồng thời đáp ứng nhu cầu phát triển thị trường mới của BIDV. Tùy từng loại hình sản phẩm - dịch vụ với tính năng, tiện ích riêng mà BIDV có những kế hoạch phân phối riêng cho phù hợp với từng nhóm khách hàng mục tiêu. Việc nghiên cứu các kênh phân phối hiện có và phát triển những kênh phân phối mới là nhiệm vụ hàng đầu cần giải quyết gồm:

- Chiến lược phân phối trong nước phát triển theo mô hình phân cấp.

Các chi nhánh lớn, chi nhánh cấp 1 thực hiện chức năng đầu mối, là kênh phân phối đầu tiên thực hiện toàn bộ dịch vụ ở cấp độ bán buôn gồm những giao dịch lớn với nhóm đối tượng khách hàng chủ yếu là các doanh nghiệp lớn, các tổng công ty, đồng thời có trách nhiệm phân bổ và định hướng hoạt động phân phối của các kênh trực thuộc.

Các chi nhánh cấp 2 trực thuộc là những kênh phân phối cấp 2 thực hiện các dịch vụ ở cấp độ bán lẻ với nhóm khách hàng chủ yếu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ cùng nhóm đối tượng dân cư.

Các điểm giao dịch trực thuộc là những vệ tinh hỗ trợ cho các kênh phân phối với chức năng chính là đưa sản phẩm vào tận nhóm đối tượng dân cư, hộ gia đình và các xưởng sản xuất, kinh doanh nhỏ lẻ.

Cung cấp các dịch vụ tại nhà như thực hiện các giao dịch thanh toán thông qua hệ thống Internet – Banking hay các dịch vụ ngân quỹ tại nhà, đây là hình thức phân phối đặc biệt tiện lợi cho thị trường bán lẻ, góp phần giảm thiểu chi phí, thời gian mà lại nhiều tiện ích cho khách hàng.

- Chiến lược phân phối tại nước ngoài được xây dựng thông qua các văn phòng đại diện và được nâng cấp lên chi nhánh tại nước ngoài, đặc biệt là thiết lập mối quan hệ đại lý với các ngân hàng nước ngoài nhằm cung cấp những sản phẩm – dịch vụ đến các khách hàng. Mặc dù khả năng cạnh tranh của BIDV với các đối thủ trên trường quốc tế chưa cao nhưng cũng góp phần nâng cao dần vị thế của BIDV với các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

### **3.2.3. Giải pháp phối hợp**

Hầu hết các NHTM Việt Nam hiện nay đều có thể nhận diện được những thách thức cạnh tranh mà họ đang đối mặt, đồng thời mỗi ngân hàng đều cũng đã xây dựng cho riêng mình những chiến lược hoạt động và đưa ra những giải pháp phát triển về mọi mặt để hoàn thành những chiến lược này.

Tuy nhiên, vì nhiều lý do chủ quan lẫn khách quan dẫn đến không phải ngân hàng nào cũng có thể thực hiện một cách hoàn thiện những kế hoạch, chiến lược mà họ đề ra mà trong đó luôn luôn có một độ chênh nhất định giữa công tác xây dựng kế hoạch, chiến lược và thực hiện những kế hoạch, chiến lược đó. Về lý do khách quan có thể kể đến như các NHTM đều xây dựng giải pháp đầu tư vào công nghệ thông tin tuy nhiên để đầu tư cho nội dung này mà điển hình là đầu tư cho chương trình giao dịch trực tuyến hoặc những phần mềm viết riêng cho các sản phẩm phái sinh lẫn hệ thống máy trạm chủ và các máy điểm chi nhánh cũng phải tốn rất nhiều kinh phí dẫn đến các NHTM nhỏ sẽ không có đủ nguồn kinh phí nên không thể đầu tư. Về lý do chủ quan thì do bộ phận quản lý chỉ chú trọng phát triển những mảng hoạt động đem lại nhiều lợi nhuận trước mắt nên không tập trung vào những mảng hoạt động còn lại với kinh phí đầu tư nhiều mà thời gian thu hồi vốn lại chậm, vì vậy tuy trong kế hoạch, chiến lược có xây dựng và đề xuất giải pháp nhưng chỉ mang tính chất thể hiện định hướng phát triển tổng thể mà thôi chứ thực tế vẫn còn bỏ ngõ. Đây chính là thực trạng chung của các NHTM tại Việt Nam, làm giảm sức cạnh tranh của các ngân hàng này trước sự đổ bộ của các Ngân hàng nước ngoài vào Việt Nam. Vì vậy, giải pháp phối hợp được xây dựng trước mắt có thể thúc đẩy phát triển hoạt động dịch vụ, mặt khác có thể giúp cho hoạt động kinh doanh của NHTM ngày càng hoàn thiện và phát triển đồng đều hơn nữa, góp phần nâng cao vị trí cạnh tranh của NHTM trên thị trường.

Với giải pháp phối hợp, BIDV cần tiến hành nghiên cứu nội lực của chính ngân hàng trước khi xây dựng các kế hoạch phát triển. Mặc dù, mức độ

phát triển của các ngân hàng nước ngoài trong khu vực đã đạt đến mức cao nhưng cũng không vì thế mà BIDV xây dựng kế hoạch phát triển quá nặng nề để có thể nhanh chóng vươn bằng các ngân hàng này. Một khi nội lực không đủ để đáp ứng kế hoạch đề ra sẽ dẫn đến tình trạng BIDV phát triển với cơ cấu không đồng đều, chất lượng không cao. Từ đó, đòi hỏi BIDV có những kế hoạch phù hợp, đồng thời thực hiện việc phân chia nhân lực và vật lực để phát triển mọi lĩnh vực.

Bên cạnh đó, các đơn vị, bộ phận, phòng ban trong hệ thống BIDV phải hoạt động một cách thống nhất, không có sự chông chéo về nhiệm vụ và trách nhiệm để cùng phối hợp với nhau một cách chắc chắn, tạo hiệu quả hoạt động tập thể trong công việc và cùng hỗ trợ nhau trong sự nghiệp chung

Mảng giải pháp phối hợp cũng được xem là một trong những điểm mới của đề tài với ưu điểm là kết hợp trong việc thực hiện những giải pháp phát triển chính của các mảng hoạt động chính một cách thống nhất, đồng bộ và không có sự chông chéo.

#### **3.2.4. Một số giải pháp khác**

Bên cạnh những giải pháp được xây dựng nhằm thay đổi nội lực hiện tại của BIDV thì BIDV cũng rất cần đến sự ủng hộ, những chính sách, những cơ chế khuyến khích của các cơ quan quản lý, Ban ngành các cấp nhằm tạo điều kiện thực sự thuận lợi cho cho hoạt động của hệ thống BIDV trong môi trường kinh doanh chung.

##### **3.2.4.1. Về điều hành của Chính phủ**

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 môi trường hoạt động thông thoáng cho các NHTM Việt Nam.

Đồng thời, nâng cao hiệu lực pháp lý nhằm đảm bảo thống nhất và đồng bộ trong hệ thống pháp luật chi phối hoạt động của các NHTM nói chung và hoạt động dịch vụ của các NHTM nói riêng.

Bên cạnh đó, Chính phủ cũng cần có những cơ chế, chính sách tích cực hỗ trợ các NHTM quốc doanh trong công tác cổ phần hóa theo định hướng xây dựng mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng đa năng.

#### **3.2.4.2. Về quản lý của Ngân hàng Nhà nước**

NHNN với vai trò là cơ quan chủ quản trực tiếp cùng những thay đổi trong chính sách, cơ chế cũng sẽ gây ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của các NHTM nói chung và của BIDV.

- Sớm hoàn chỉnh, bổ sung và chỉnh sửa các cơ chế, chính sách và những văn bản phù hợp với tình hình thực tế và lộ trình thực hiện cam kết quốc tế trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng. Đồng thời, ban hành những qui trình, qui chế hoạt động chung của ngân hàng cùng những hướng dẫn chi tiết mang tính khả thi, đồng thời không có sự chồng chéo, mâu thuẫn với nhau, gây khó khăn trong việc triển khai áp dụng của các NHTM.
- Ban hành những qui định chung về chuẩn công nghệ ngân hàng nhằm định hướng cho các ngân hàng phát triển công nghiệp, tự đó tạo sự dễ dàng trong việc phối hợp, liên kết giữa các ngân hàng.
- Xây dựng đề án cải cách bộ máy thanh tra, nâng cao tính hiệu quả và hiệu lực trong công tác kiểm tra, giám sát nhằm giúp hoạt động của các NHTM đi vào khuôn khổ chung, đồng thời góp phần nâng cao nhận thức của các NHTM trong việc đảm bảo an toàn hệ thống cũng như trong hoạt động song song với công tác phát triển.



- Xây dựng hệ thống thông tin tài chính trực tuyến hiện đại với tính bảo mật cao, đảm bảo hệ thống ngân hàng luôn hoạt động an toàn và hiệu quả trong sự giám sát chặt chẽ.
- Tăng cường các quan hệ hợp tác quốc tế nhằm khai thông quan hệ giữa các NHTM trong nước với các ngân hàng nước ngoài, tạo điều kiện học hỏi kiến thức, mô hình hoạt động và tận dụng những nguồn lực về vốn, về công nghệ.

#### **3.2.4.3. Về tham vấn của Hiệp hội Ngân hàng**

Bên cạnh Chính phủ và NHNN thì Hiệp hội ngân hàng đóng vai trò tham vấn, trung gian, tạo lập mối quan hệ giữa các NHTM của Việt Nam, vì vậy những kiến nghị đối với cơ quan này cũng sẽ góp phần đẩy mạnh hoạt động của hệ thống NHTM Việt Nam.

- Tăng cường vai trò trung gian trong việc thống nhất về chính sách lãi suất, chính sách phí, về hệ thống thẻ, v.v... nhằm tránh những tiêu cực trong cạnh tranh giữa các ngân hàng, góp phần bình ổn thị trường.
- Tăng cường liên kết giữa các thành viên của Hiệp hội để cùng hỗ trợ nhau trong hoạt động, cùng phát triển trong môi trường cạnh tranh lành mạnh theo tiêu chí hợp tác cùng thành công, đồng thời có thể hạn chế được những hạn chế mang tính lây lan toàn hệ thống.
- Tích cực hỗ trợ các NHTM tiếp cận, nghiên cứu, triển khai và phát triển những sản phẩm - dịch vụ mới dưới hình thức đào tạo chuyên môn và tổ chức những chuyên đề giúp các NHTM có thể chia sẻ, học hỏi những kinh nghiệm lẫn nhau.
- Tăng cường mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế để tranh thủ sự hỗ trợ của các tổ chức quốc tế trong việc đào tạo và phát triển sản phẩm - dịch vụ trên nền tảng công nghệ hiện đại.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Căn cứ vào thực trạng hoạt động cũng như khả năng cạnh tranh của BIDV trên thị trường trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới, chúng ta đã rút ra được những giải pháp, kiến nghị nhằm khắc phục những hạn chế hiện có và thúc đẩy sự phát triển của hoạt động dịch vụ nói riêng và hoạt động kinh doanh về mọi mặt của BIDV nói chung, hướng đến mục tiêu đưa tỷ trọng nguồn thu từ dịch vụ dịch vụ trong giai đoạn năm 2008 – 2010 đạt mức 30 – 40% trong cơ cấu thu nhập của BIDV.

Những giải pháp đề xuất được phân thành ba nhóm chính gồm nhóm giải pháp phát triển hoạt động dịch vụ, nhóm giải pháp phụ trợ và giải pháp phối hợp. Song song những giải pháp đề ra là những kiến nghị với Chính phủ, NHNN và Hiệp hội Ngân hàng giúp hỗ trợ chung cho hoạt động của BIDV. Tổng hòa những giải pháp và kiến nghị ấy cùng với việc xây dựng lộ trình thực hiện phù hợp chắc chắn sẽ thúc đẩy được sự tăng trưởng của hoạt động dịch vụ cũng như những hoạt động kinh doanh khác của BIDV, góp phần phát triển hoạt động kinh doanh của BIDV và cũng khẳng định được thương hiệu, uy tín của BIDV trên thị trường trong và ngoài nước.

## **PHẦN KẾT LUẬN**

Trước sức ép cạnh tranh ngày càng gay gắt trong xu thế hội nhập nền kinh tế quốc tế của Việt Nam, đặc biệt là trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng, đòi hỏi tất cả các thành phần kinh tế của Việt Nam trong đó có các NHTM phải luôn nỗ lực đổi mới, phát triển về mọi mặt, hướng tới nâng cao năng lực cạnh tranh để có thể tự thích nghi trước sự thay đổi này.

Cùng với các NHTM trong nước khác, trong suốt thời gian qua Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam cũng đã chủ động, sáng tạo trên cơ sở phân tích, dự báo tình hình thực tế, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, xác định những ưu điểm cũng như những hạn chế của chính ngân hàng để từ đó xây dựng một hướng phát triển phù hợp. Đó là phần đầu thực hiện thành công quá trình cổ phần hóa tiến lên trở thành một Tập đoàn Tài chính – Ngân hàng lớn nhất của Việt Nam trong tương lai.

Để đạt được mục tiêu trên, một trong những vấn đề cấp thiết mà BIDV phải tập trung phát triển đó là hoạt động dịch vụ, đây là mảng hoạt động mang lại nhiều lợi nhuận cho ngân hàng nhưng lại có ít rủi ro hơn so với những hoạt động khác. Từ đó những giải pháp thúc đẩy phát triển hơn nữa các loại hình sản phẩm – dịch vụ Ngân hàng được đề xuất, tạo nền tảng để từng bước thay đổi cơ cấu thu nhập theo hướng tăng tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ, nhằm định hướng cho BIDV nói riêng và các NHTM trong nước nói chung từng bước trở thành những ngân hàng hiện đại đúng nghĩa, đồng thời tạo dựng cơ sở để phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Nguyễn Minh Kiều (2007), “*Nghiệp vụ Ngân hàng hiện đại*”, NXB Thống kê, trang 19 – 41, 66 – 74, 102 – 109, 184 – 187, 1327 – 1333.
2. PGS.TS. Nguyễn Đăng Dòn (2007), “*Nghiệp vụ Ngân hàng thương mại*”, NXB Thống kê, trang 14 – 31.
3. PGS.TS. Trần Huy Hoàng (2007), “*Quản trị Ngân hàng*”, NXB Lao động xã hội, trang 173 – 176.
4. TS. Hạ Thị Thiều Giao, Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM (2007), “*Ảnh hưởng của việc gia nhập WTO đối với nền kinh tế Việt Nam*”, NXB Tổng hợp TP.HCM, trang 518 – 521 (Phân Đánh giá năng lực tài chính của các NHTM Việt Nam).
5. Chương trình mục tiêu lộ trình phát triển dịch vụ ngân hàng trên địa bàn giai đoạn 2006 - 2010 của Chi nhánh NHNN TP.HCM, tháng 01/2007.
6. Báo cáo thường niên của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam năm 2004, 2005, 2006 và 2007.
7. Chỉ thị của Hội đồng quản trị về việc đẩy mạnh phát triển dịch vụ trong năm 2008 của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, tháng 06/2008.
8. Kết luận của Chủ tịch Hội đồng quản trị Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam tại Hội nghị dịch vụ khu vực Bắc, Trung và Nam, tháng 06/2008.
9. Văn bản hướng dẫn chuyển đổi mô hình tổ chức của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, tháng 09/2008.
10. Tài liệu đào tạo cán bộ mới của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam năm 2007
11. PV, “*Kết quả khả quan trong hoạt động của BIDV nửa đầu 2008*”, Tạp chí Đầu tư - Phát triển số 142 (Tháng 07/2008), trang 4 – 5.

12. PC, “*Những nhiệm vụ trọng tâm của BIDV 6 tháng cuối năm 2008*”, Tạp chí Đầu tư - Phát triển số 142 (Tháng 07/2008), trang 6 – 7.
13. Th.S Nguyễn Trọng Nghĩa, “*Cơ hội và thách thức đối với các TCTD Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*”, Tạp chí Thị trường Tài chính – Tiền tệ số 11 (tháng 06/2007), trang 18 - 21.
14. Th.S Đặng Văn Dân, “*Tự do hóa dịch vụ tài chính trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế tại Việt Nam*”, Tạp chí Nghiên cứu và phát triển kinh tế số tháng 03/2008, trang 31 – 35.
15. Tạp chí Đầu tư và Phát triển
16. Tạp chí Ngân hàng
17. Tạp chí Thị trường Tài chính – Tiền tệ
18. Tạp chí Nghiên cứu và phát triển kinh tế
19. Thời báo Kinh tế Sài Gòn
20. Các website:
  - Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam [www.bidv.com.vn](http://www.bidv.com.vn)
  - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam [www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn)
  - Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam [www.vnba.org.vn](http://www.vnba.org.vn)
  - Saga Communications [www.saga.vn](http://www.saga.vn)

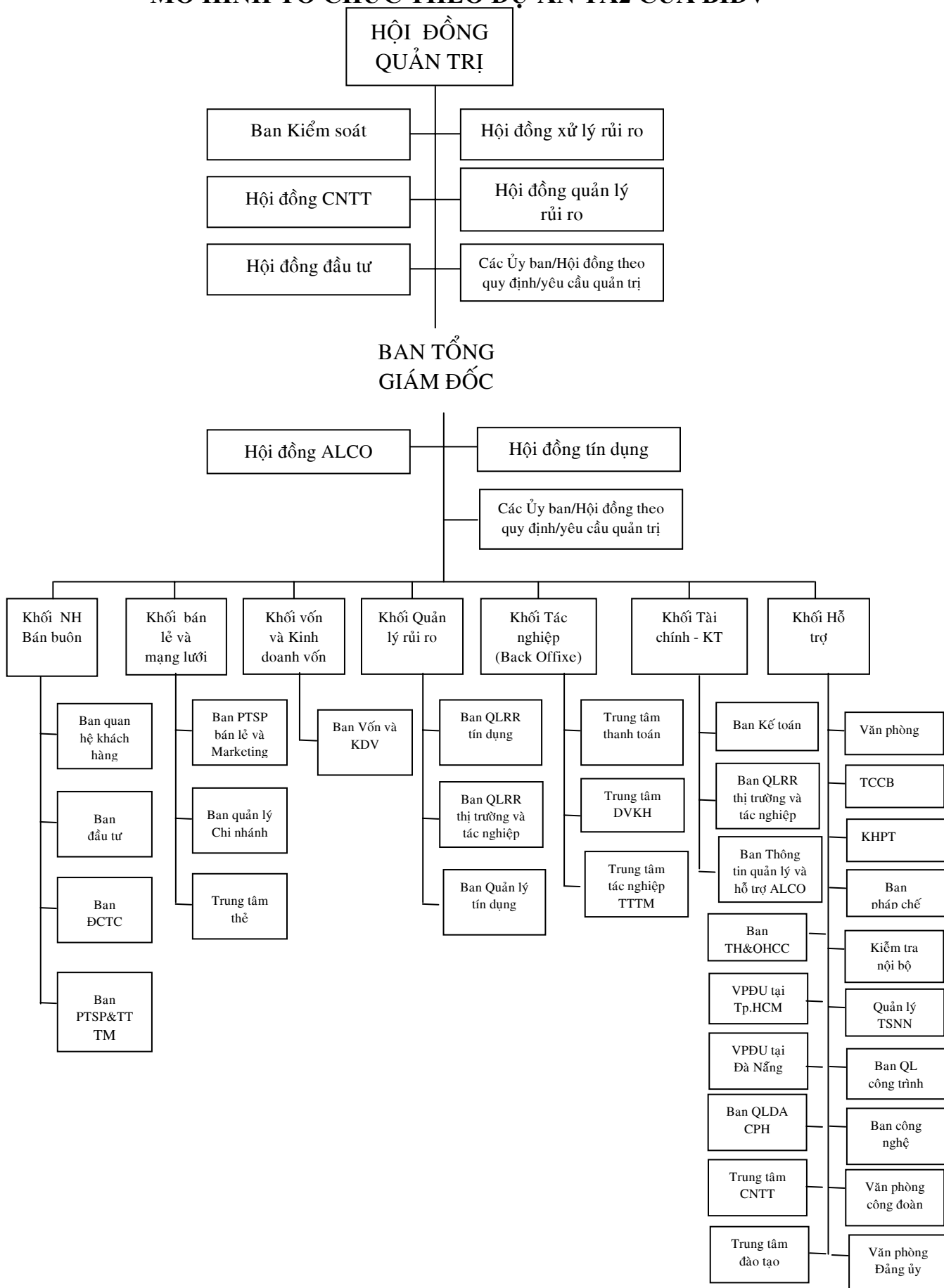
## **PHỤ LỤC 1**

### **MỘT SỐ THÀNH TỰU CỦA BIDV ĐƯỢC GHI NHẬN TRONG NHỮNG NĂM GẦN ĐÂY**

- 1.** Đón nhận Huân chương Hồ Chí Minh của Nhà nước CHXHCN Việt Nam năm 2007
- 2.** Đón nhận Huân chương hữu nghị của Nhà nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào
- 3.** Đón nhận Huân chương Độc lập hạng nhất
- 4.** Được Hiệp hội doanh nghiệp trẻ Việt Nam trao giải “Sao vàng đất Việt” cho thương hiệu BIDV năm 2007
- 5.** Được Bộ Giáo dục và Đào tạo trao bằng khen vì có thành tích đóng góp cho sự nghiệp giáo dục
- 6.** Là Ngân hàng duy nhất được chỉ định cung cấp dịch vụ ngân hàng phục vụ Hội nghị cao cấp ASEM5
- 7.** Nhận Giải thưởng “Giao dịch trái phiếu nội tệ trong năm” do Tạp chí Finance Asia – một tạp chí tài chính uy tín của khu vực Châu Á Thái Bình Dương bình chọn
- 8.** Là Ngân hàng cung cấp các dịch vụ ngân hàng phục vụ toàn bộ các hội nghị APEC diễn ra tại Việt Nam
- 9.** Các giải thưởng về thanh toán quốc tế “Ngân hàng có chất lượng thanh toán qua SWIFT tốt nhất” do AMEX, Bank of New York, Citibank và HSBC trao tặng

- 10.** Được Hiệp hội các Định chế tài chính phát triển Châu Á Thái Bình Dương ADFIAP trao giải “Phát triển thương mại quốc tế” cho nghiệp vụ Giao dịch cà phê tương lai năm 2007
- 11.** Được công nhận xác lập Kỷ lục Việt Nam năm 2007 với tư cách là doanh nghiệp đầu tiên niêm yết trái phiếu trên thị trường chứng khoán
- 12.** Được Tạp chí AsiaMoney bình chọn là Ngân hàng nội địa cung cấp dịch vụ Kinh doanh ngoại tệ (FX) tốt nhất năm 2007
- 13.** Chương trình Phát triển Liên hiệp quốc (UNDP) tại Việt Nam xếp hạng là doanh nghiệp đứng thứ 4 trong số 200 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam năm 2007
- 14.** BIDV hiện có quan hệ đại lý với hơn 800 ngân hàng trên toàn thế giới
- 15.** Là đơn vị tài trợ chính cho Cuộc thi Hoa hậu Việt Nam năm 2008 đồng thời phát động phong trào đóng góp Quỹ hỗ trợ an sinh xã hội vì người nghèo

## PHỤ LỤC 2 MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO DỰ ÁN TA2 CỦA BIDV





## **NHỮNG ĐIỂM MỚI VÀ KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC CỦA ĐỀ TÀI**

Kết quả đạt được đầu tiên của đề tài đó là đứng trên góc độ phân tích hoạt động và thu nhập hoạt động của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam để xác định năng lực cạnh tranh của Ngân hàng này trước sức ép của hội nhập kinh tế quốc tế. Ngoài ra, về thực tiễn đề tài này giúp Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam và các Ngân hàng thương mại trong nước khác rút ra những kinh nghiệm từ những sai lầm trong quá khứ và chuẩn bị đương đầu với những thách thức trong quá trình tự do hóa dịch vụ tài chính ngân hàng, việc xây dựng một chiến lược kinh doanh nói chung và một cơ cấu thu nhập thích hợp nói riêng trong dài hạn là điều hết sức cần thiết trong hoạt động của một Ngân hàng nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, tiếp tục tồn tại và phát triển.

Bên cạnh đó, đề tài cũng đã đề ra một số giải pháp nhằm thay đổi cơ cấu thu nhập của Ngân hàng theo hướng tăng tỷ trọng thu từ hoạt động dịch vụ, trong đó có mảng giải pháp phối hợp, được xem là một trong những điểm mới của đề tài với ưu điểm là kết hợp trong việc thực hiện những giải pháp phát triển của các mảng hoạt động chính một cách thống nhất, đồng bộ và không có sự chồng chéo, góp phần hướng hoạt động của các Ngân hàng thương mại Việt Nam nói chung từng bước trở thành những ngân hàng hiện đại đúng nghĩa, tạo dựng cơ sở để phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn.