

**BỘ GIÁO DỤC - ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**ĐỖ XUÂN QUANG**

**PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ  
TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ  
PHÁT TRIỂN (BIDV) QUẢNG NGÃI**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh**

**Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Đỗ Ngọc Mỹ**

**Đà Nẵng-Năm 2010**

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Đỗ Ngọc Mỹ**

**Phản biện 1: PGS. TS. Nguyễn Ngọc Vũ**

**Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Dũng**

**Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản Trị Kinh Doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 10 năm 2010**

**Có thể tìm hiểu luận văn tại:**

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng**
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng**

## MỞ ĐẦU

### I. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Hiện nay cạnh tranh trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng đang là vấn đề nóng của nền kinh tế, các Ngân hàng thương mại không ngừng phát triển các sản phẩm dịch vụ với mong muốn là người dẫn đầu đặc biệt trong dịch vụ bán lẻ, đó là những dịch vụ ngân hàng gắn với công nghệ hiện đại, đa tiện ích, hướng tới đa số cá nhân và các doanh nghiệp. Dịch vụ ngân hàng hiện đại đã trở thành thói quen với hầu hết người tiêu dùng trên thế giới, nhưng còn khá mới mẻ đối với người dân Việt Nam.

Cùng với xu thế phát triển và hội nhập quốc tế, dịch vụ bán lẻ đang là mục tiêu phát triển của các ngân hàng thương mại tại thị trường Việt Nam. Thực tế, việc cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ đang đem lại doanh thu ngày càng tăng cho các ngân hàng thương mại. Thời gian qua công tác phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển tỉnh Quảng Ngãi còn rất manh mún, rời rạc, chưa có sự hoạch định chiến lược rõ ràng, trong khi thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ trên địa bàn còn rất nhiều tiềm năng, các ngân hàng thương mại khác bắt đầu đã mở các phòng giao dịch tại Quảng Ngãi để khai thác kinh doanh. Vì vậy cần phải nhanh chóng có giải pháp để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ với mục đích giữ vững thị phần, mở rộng và khai thác dịch vụ ngân hàng bán lẻ còn rất nhiều tiềm năng trên địa bàn, đồng thời góp phần hoàn thành kế hoạch kinh doanh chung của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam. Với lý do đó Tôi đã chọn đề tài “ **Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển (BIDV) Quảng Ngãi**” làm đề tài nghiên cứu của Luận văn tốt nghiệp.

### II. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Đề tài tập trung nghiên cứu phân tích thực trạng và đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Ngãi từ đó xây dựng các giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh.

### III. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Đối tượng nghiên cứu: Dịch vụ ngân hàng bán lẻ được triển khai của tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Ngãi.

- Phạm vi nghiên cứu: Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển tỉnh Quảng Ngãi.

### IV. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Luận văn chủ yếu dựa vào phương pháp điều tra, phương pháp thống kê, phương pháp suy luận, phương pháp phân tích, phán đoán và tổng hợp để nghiên cứu luận văn.

### V. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo...nội dung của Luận văn gồm 3 chương:

- **Chương 1:** Những vấn đề cơ bản về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.
- **Chương 2:** Thực trạng hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển tỉnh Quảng Ngãi.
- **Chương 3:** Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển tỉnh Quảng Ngãi.

## CHƯƠNG 1

### NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

#### 1.1 Vài nét về ngân hàng thương mại và dịch vụ ngân hàng

Ngân hàng thương mại là một loại hình doanh nghiệp kinh doanh trên lĩnh vực tiền tệ với chức năng chính là nhận tiền gửi, cho vay và cung cấp một loạt các dịch vụ tài chính đa dạng khác.

Dịch vụ ngân hàng được hiểu là các nghiệp vụ ngân hàng về vốn, tiền tệ thanh toán... mà ngân hàng cung cấp cho khách hàng nhằm đáp ứng nhu cầu kinh doanh, sinh lời, tiêu dùng... và ngân hàng thu chênh lệch lãi suất, tỷ giá, hay phí thông qua các dịch vụ được cung cấp.

#### 1.2. Tổng quan về dịch vụ ngân hàng bán lẻ

##### 1.2.1. Khái niệm, đặc trưng và vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

###### 1.2.1.1. Khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Thuật ngữ “ngân hàng bán lẻ” xuất phát từ gốc trong tiếng anh “Retail banking” được đưa vào sử dụng. Mặc dù khá mới mẻ, khái niệm này không hàm ý về một lĩnh vực hoạt động mới của ngân hàng. Dù ngân hàng có xác định hay không xác định trong kế hoạch kinh doanh thì các dịch vụ ngân hàng bán lẻ vẫn cứ nghiêm nhiên tồn tại. Vậy “ngân hàng bán lẻ” là gì? Theo cách phổ biến nhất, dịch vụ ngân hàng bán lẻ là dịch vụ ngân hàng cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính cho khách hàng là các cá nhân, hộ gia đình, các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

###### 1.2.1.2. Đặc trưng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

- Đối tượng khách hàng không đồng nhất
- Sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ phụ thuộc rất

nhiều vào trình độ công nghệ thông tin của nền kinh tế nói chung và của bản thân mỗi ngân hàng nói riêng.

###### 1.2.1.3. Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

- *Đối với nền kinh tế:* Dịch vụ NHBL trực tiếp làm biến đổi từ nền kinh tế tiền mặt sang nền kinh tế không dùng tiền mặt, nâng cao hiệu quả quản lý của nhà nước, giảm chi phí xã hội của việc thanh toán và lưu thông tiền mặt.

- *Đối với ngân hàng:* Dịch vụ NHBL mang lại nguồn thu ổn định, chắc chắn, hạn chế rủi ro tạo bởi các nhân tố bên ngoài vì đây là lĩnh vực ít chịu ảnh hưởng của chu kỳ kinh tế.

- *Đối với khách hàng:* Cung cấp các sản phẩm một cách đa dạng, thuận tiện và an toàn cho khách hàng.

#### 1.2.2 Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

##### 1.2.2.1. Nghiệp vụ huy động vốn đối với khách hàng cá nhân

##### 1.2.2.2. Cho vay cá nhân

##### 1.2.2.3. Dịch vụ thẻ

##### 1.2.3.4. Hoạt động kiều hối

##### 1.2.2.5. Chiết khấu giấy tờ có giá

##### 1.2.2.6. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ qua mạng

#### 1.2.3 Vị trí của dịch vụ NHBL trong hoạt động của ngân hàng thương mại

Đối với đa số các ngành sản xuất, dịch vụ, thị trường khách hàng cá nhân là thị trường quan trọng nhất. Trong lĩnh vực ngân hàng, nếu như các dịch vụ bán buôn mang lại doanh số và thu nhập lớn thì các dịch vụ bán lẻ mang lại nguồn thu nhập bền vững và ổn định. Vì vậy hoạt động bán lẻ hiện nay ngày càng có vai trò quan trọng trong hoạt động của các ngân hàng thương mại hiện nay.

### 1.3. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

#### 1.3.1 Các tiêu chí đánh giá sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

##### 1.3.1.1. Gia tăng số lượng khách hàng và thị phần

Đây là tiêu chí chung để đánh giá bất kỳ hoạt động kinh doanh nào, trong nền kinh tế thị trường thì “khách hàng là thượng đế” vì chính khách hàng mang lại lợi nhuận và sự thành công cho doanh nghiệp. Một Ngân hàng càng hoạt động tốt bao nhiêu thì càng thu hút được nhiều khách bấy nhiêu.

##### 1.3.1.2 Gia tăng qui mô và tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ bán lẻ

Lợi nhuận là mục tiêu sống còn của bất kỳ hoạt động kinh doanh nào nên một ngân hàng có dịch vụ bán lẻ phát triển thì không chỉ đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng mạng lưới mà còn tối đa hóa các khoản thu từ dịch vụ bán lẻ. Nói cách khác, dịch vụ bán lẻ không thể coi là phát triển nếu nó không mang lại lợi nhuận thực tế cho Ngân hàng.

##### 1.3.1.3 Gia tăng mức độ hài lòng cho khách hàng

Dịch vụ Ngân hàng do Ngân hàng cung ứng là để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Việc thỏa mãn khách hàng trở thành một tài sản quan trọng của Ngân hàng trong nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ, giữ vững sự trung thành của khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh.

Mức độ hài lòng của khách hàng thể hiện ở sự mong đợi của khách hàng về sản phẩm dịch vụ, chất lượng và giá trị cảm nhận về dịch vụ đó.

#### 1.3.2. Những nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển của dịch vụ NHBL

##### 1.3.2.1 Môi trường vĩ mô

- \* Môi trường kinh tế
- \* Môi trường văn hóa xã hội

- \* Môi trường pháp lý
- \* Môi trường công nghệ
- \* Môi trường nhân khẩu học
- \* Môi trường toàn cầu

##### 1.3.2.2 Môi trường vi mô (môi trường ngành)

- a) Nguy cơ từ các ngân hàng mới
- b) Nguy cơ bị thay thế
- c) Quyền lực của khách hàng
- d) Quyền lực của các nhà cung cấp
- e) Cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành

##### 1.3.2.3 Môi trường bên trong

- \* Chiến lược
- \* Nguồn lực

#### 1.3.3 Các phương pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

##### 1.3.3.1 Đa dạng hóa và tăng tiện ích cho các sản phẩm dịch vụ

##### 1.3.3.2 Phát triển và nâng cao hiệu quả mạng lưới kênh phân phối

##### 1.3.3.3 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

##### 1.3.3.4 Đẩy mạnh các hoạt động truyền thông-marketing và chính sách khách hàng

##### 1.3.3.5. Hoàn thiện mô hình tổ chức phù hợp và tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật

**CHƯƠNG 2**  
**THỰC TRẠNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ**  
**TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN**  
**QUẢNG NGÃI**

**2.1. Vài nét về Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Ngãi**

**2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển**

**2.1.2 Các hoạt động kinh doanh cơ bản của BIDV Quảng Ngãi**

**2.1.2.1 Hoạt động kinh doanh cơ bản**

**2.1.2.2 Tình hình kinh doanh của BIDV Quảng Ngãi thời gian qua**

a) Hoạt động tín dụng

b) Hoạt động huy động vốn

c) Kinh doanh dịch vụ

**2.2. Thực trạng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Ngãi**

**2.2.1 Huy động tiền gửi từ dân cư**

**2.2.1.1 Kết quả huy động**

**Bảng 2.4: Tỷ lệ huy động vốn cá nhân/tổng vốn huy động**

ĐVT: Tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	2007	2008	2009	Tăng trưởng	
					08/07	09/08
1	Huy động vốn cuối kỳ	802	970	1.416	21%	16%
2	Huy động vốn bình quân	989	978	1.140	-1%	17%
3	HĐV từ KH cá nhân	455	523	615	15%	17,5%
4	Tỷ lệ HĐV cá nhân/Tổng Vốn HĐ	56,7%	53,9%	43,4%	-2,8%	-10,5%

(Nguồn: Báo cáo hoạt động kinh doanh của BIDV Quảng Ngãi)

**2.2.1.2 Phân tích cơ cấu huy động vốn cá nhân**

- ✓ Theo loại tiền
- ✓ Theo sản phẩm
- ✓ Theo kỳ hạn

Đánh giá chung: Đặc điểm đầu tư tiền gửi của đối tượng khách hàng cá nhân tại BIDV Quảng Ngãi như sau:

- Về loại tiền: khách hàng vẫn ưa chuộng tiền gửi VNĐ.

- Về sản phẩm: các sản phẩm tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn thông thường vẫn được khách hàng ưu tiên lựa chọn.

- Về kỳ hạn: Kỳ hạn dưới 12 tháng được khách hàng ưa chuộng vì đây là kỳ hạn có mức lãi suất hấp dẫn và phù hợp với khả năng kế hoạch hoá dòng tiền của khách hàng.

**2.2.2 Hoạt động tín dụng bán lẻ**

**Bảng 2.8 Kết quả hoạt động tín dụng bán lẻ**

STT	Chỉ tiêu	2007	2008	2009	Tăng trưởng	
					08/07	09/08
1	Tổng dư nợ tín dụng cuối kỳ	847	1.136	1.478	34%	30%
2	Dư nợ tín dụng bán lẻ	254	243	337	-4%	38%
3	Tỷ lệ dư nợ tín dụng bán lẻ/tổng dư nợ	30%	21,4%	22,8%	-8,6%	1,4%
4	Số lượng khách hàng (người)	6.500	7.400	7100	13,8%	-4%

(Nguồn: Báo cáo kết quả HDKD của BIDV Quảng Ngãi qua các năm)

- Về Quy mô tín dụng bán lẻ

- Về Tỷ trọng dư nợ tín dụng bán lẻ/tổng dư nợ

- Về kết quả tín dụng bán lẻ theo loại hình sản phẩm

**Bảng 2.9: Kết quả các sản phẩm tín dụng bán lẻ**

TT	Chi tiết sản phẩm cho vay	2007	2008	2009
1	Cho vay CBCNV trả nợ từ lương	122	99	109

2	Cho vay hỗ trợ nhu cầu nhà ở	2	2	2
3	Cho vay mua xe ô tô (Kinh doanh & tiêu dùng)	7	6	6,6
4	Cho vay hộ TNCT để Sản xuất kinh doanh	105	120	185
5	Cho vay thầu chi	3	4	5
6	Cho vay góp vốn mua cổ phần			5
7	Cho vay cầm cố GTCG	15	12	24
8	Cho vay thẻ tín dụng VISA			0,4
	<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>254</b>	<b>243</b>	<b>337</b>

(Nguồn: Thống kê trên cơ sở dữ liệu của BIDV Quảng Ngãi)

**2.2.3 Hoạt động kinh doanh thẻ**

Hoạt động kinh doanh thẻ của BIDV Quảng Ngãi trong thời gian qua đã được những kết quả nhất định tuy nhiên tốc độ tăng trưởng vẫn thấp hơn so với tốc độ tăng trưởng chung của thị trường, điều này dẫn đến thị phần của Chi nhánh trên các mảng kinh doanh thẻ cụ thể (phát hành thẻ, thanh toán thẻ, thu phí) đang có xu hướng giảm dần và khoảng cách giữa BIDV Quảng Ngãi với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu đang ngày càng nới rộng

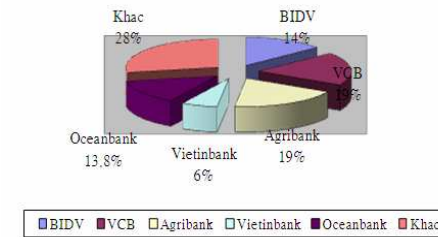
**2.2.4 Các dịch vụ khác**

- a) Dịch vụ chuyển tiền quốc tế Western Union (WU)
- b) Dịch vụ thanh toán lương
- c) Nhóm dịch vụ ngân hàng điện tử

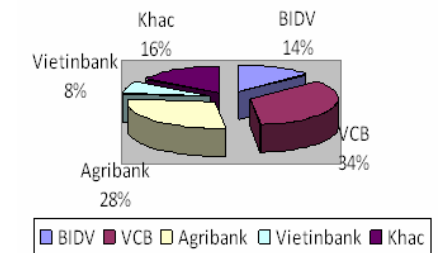
**2.3 Tình hình kinh doanh của hệ thống ngân hàng trên địa bàn Quảng Ngãi**

**2.3.1. Tình hình kinh doanh**

**2.3.1.1 Thị phần của hệ thống các ngân hàng trên địa bàn**

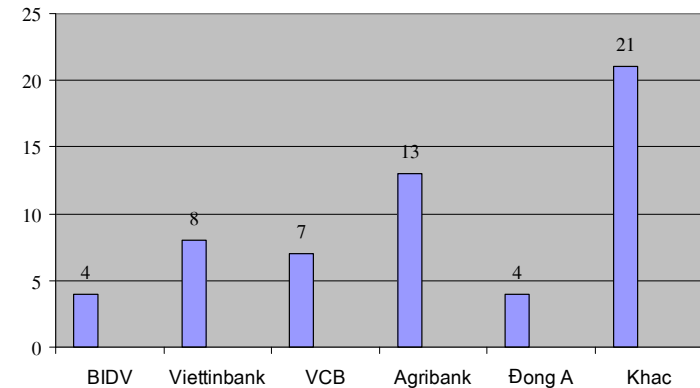


**Biểu đồ 2.1: Thị phần huy động vốn của các Ngân hàng trên địa bàn**



**Biểu đồ 2.2: Thị phần tín dụng của các Ngân hàng trên địa bàn**

**2.3.1.2 Tình hình cạnh tranh của hệ thống các ngân hàng trên địa bàn**



**Biểu đồ: 2.3 Mạng lưới hoạt động của các NHTM trên địa bàn năm 2009**

**Bảng 2.12: Kết quả hoạt động kinh doanh của các Ngân hàng trên địa bàn**

Đơn vị : Tỷ đồng

Khối Ngân hàng	31/12/2008		31/12/2009	
	Huy động vốn	Tín dụng	Huy động vốn	Tín dụng
<b>Tổng số</b>	<b>5.225</b>	<b>7.489</b>	<b>9.868</b>	<b>10.289</b>
Ngân hàng thương mại NN	4.160	6.760	5.801	8.700
<i>Thị phần</i>	80%	90%	59%	85%
Ngân hàng thương mại CP	1.065	729	4.067	1.589
<i>Thị phần</i>	20%	10%	41%	15%

(Nguồn: Báo cáo Ngân hàng Nhà nước Quảng Ngãi qua các năm)

### 2.3.2. Đóng góp của hệ thống Ngân hàng vào sự phát triển kinh tế của địa bàn

Hoạt động của hệ thống Ngân hàng những năm qua góp phần rất lớn cho nền kinh tế Quảng Ngãi, đặc biệt trong giai đoạn nền kinh tế bị lạm phát; hệ thống Ngân hàng trên địa bàn đã thể tốt vai trò điều tiết chính sách tiền tệ, đã linh hoạt, kịp thời điều chỉnh lãi suất huy động và lãi suất tín dụng theo xu thế thị trường và thực hiện tốt công tác cho vay hỗ trợ lãi suất, bảo lãnh tín dụng theo chủ trương kích cầu của Chính phủ; góp phần tháo gỡ khó khăn, đẩy mạnh sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong tình hình khủng hoảng kinh tế toàn cầu; góp phần rất lớn vào thực hiện các mục tiêu chương trình phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.

## 2.4- Hạn chế của sản phẩm dịch vụ NHBL tại BIDV Quảng Ngãi

### 2.4.1 Các hạn chế của sản phẩm dịch vụ

- Sản phẩm còn đơn điệu, chưa đa dạng
- Chính sách giá phí còn chưa thực sự linh động
- Hoạt động xúc tiến, truyền thông còn hạn chế
- Mạng lưới, kênh phân phối còn mỏng
- Chất lượng nguồn nhân lực chưa cao, chưa thực sự năng động
- Môi trường vật chất chưa được cải thiện nhiều

g) Quá trình tác nghiệp chưa thật sự chuyên nghiệp, công nghệ ứng dụng trong hoạt động ngân hàng còn hạn chế

k) Chưa có chính sách quản trị và chăm sóc khách hàng :

### 2.4.2. Nguyên nhân của những hạn chế

#### 2.4.2.1. Nguyên nhân khách quan

+ Tỉnh Quảng Ngãi còn nghèo, nền kinh tế chưa phát triển mạnh, sản xuất nông nghiệp là chủ yếu nên thu nhập của người dân còn thấp.

+ Cơ sở hạ tầng đầu tư chậm và thiếu đồng bộ đã ảnh hưởng đến việc triển khai công nghệ ngân hàng hiện đại.

+ Tâm lý người dân vẫn chưa thoát ra được thói quen sử dụng tiền mặt và các doanh nghiệp vẫn chưa muốn công khai về thu nhập thực của nhân viên trong doanh nghiệp mình, điều đó đã gây khó khăn trong quá trình triển khai dịch vụ thanh toán lương tự động.

#### 2.4.4.2. Những nguyên nhân chủ quan

+ *Thứ nhất*, về mô hình tổ chức: chưa bố trí theo sản phẩm và hướng tới khách hàng, các kênh phân phối chủ yếu theo hình thức truyền thống, chưa tận dụng được mạng lưới hiện có để phát triển đầy đủ, đồng bộ hơn các sản phẩm bán lẻ.

+ *Thứ hai*, Chi nhánh chưa có bộ phận Marketing chuyên trách, là đầu mối chung trong mở rộng, phát triển hoạt động bán lẻ của BIDV.

+ *Thứ ba*, chất lượng nguồn nhân lực : Kinh nghiệm trong hoạt động ngân hàng còn hạn chế, chưa có nhân viên được đào tạo chuyên sâu về lĩnh vực hoạt động bán lẻ.

+ *Thứ tư*, từ phía Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN QUẢNG NGÃI

### 3.1 Các căn cứ để xây dựng giải pháp

#### 3.1.1 Đánh giá & dự báo tình hình phát triển kinh tế-xã hội tỉnh

##### Quảng Ngãi trong thời gian tới

#### 3.1.2 Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

a) Tâm nhìn, mục tiêu

b) Giá trị cốt lõi

c) Mục tiêu cụ thể

- ❖ Thị phần
- ❖ Khách hàng
- ❖ Địa bàn mục tiêu
- ❖ Sản phẩm
- ❖ Kênh phân phối

### 3.2 Phân tích môi trường phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Quảng Ngãi

#### 3.2.1 Phân tích môi trường vĩ mô

- Môi trường kinh tế
- Môi trường văn hoá xã hội
- Môi trường pháp lý
- Môi trường công nghệ

#### 3.2.2 Phân tích môi trường vi mô

##### 3.2.2.1. Đặc điểm chung về khách hàng sử dụng dịch vụ NHBL tại Quảng Ngãi

+ Thói quen tiêu dùng tiền mặt vẫn phổ biến

Khách hàng kém trung thành họ sẵn sàng chuyển sang ngân

hàng khác để giao dịch nếu họ cho rằng ngân hàng đó có chất lượng phục vụ tốt hơn như về lãi suất, phí, thái độ phục vụ...

#### 3.2.2.2 Phân tích đối thủ cạnh tranh

Với 16 tổ chức tín dụng đang hoạt động, trong đó 14 Ngân hàng thương mại, 1 Ngân hàng chính sách, 1 quỹ tín dụng nhân dân, theo nhận định tất cả các Ngân hàng này đều là đối thủ cạnh tranh của BIDV Quảng Ngãi, mạnh nhất là các Ngân hàng thương mại cổ phần mới thành lập, để chiếm thị phần hoạt động hầu hết các Ngân hàng này sẵn sàng lôi kéo khách hàng BIDV, áp dụng nhiều chính sách ưu đãi nhằm thu hút khách hàng. Để giữ thị phần hoạt động Chi nhánh liên tục đối phó với chính sách của từng Ngân hàng trên địa bàn không phân biệt Ngân hàng Nhà nước hoặc Ngân hàng Cổ phần.

#### 3.2.3 Phân tích môi trường bên trong (nguồn lực)

\* Nguồn nhân lực

\* Thương hiệu

#### 3.2.4 Phân tích SWOT

Có thể tóm lược mô hình này qua ma trận sau:

Sơ đồ 3.2: Mô hình ma trận SWOT của BIDV Quảng Ngãi

	<b>Cơ hội</b>	<b>Đe dọa</b>
<b>Ma trận SWOT</b>	1. Kinh tế của tỉnh đang có nhiều chuyển biến tích cực đời sống của người dân ngày càng nâng cao do vậy nhu cầu sử dụng các dịch vụ gia tăng 2. Thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ vẫn còn rất nhiều tiềm năng 3. Nhiều Dự án đầu tư có tầm quy mô lớn đầu tư tại Quảng Ngãi. 4. Hội nhập, hợp tác kinh tế quốc tế	1. Cạnh tranh gay gắt giữa các ngân hàng (hiện hữu và tiềm năng). 2. Môi trường pháp lý còn bất cập. 3. Khách hàng có độ trung thành kém.



<b>Điểm mạnh</b> 1.Có bề dày lịch sử, uy tín và thương hiệu. 2.Thiết lập quan hệ tốt với các tập đoàn và định chế tài chính 3.Có sẵn lượng khách hàng cá nhân lớn. 4.Có ưu thế về chi phí vốn	<b>Phối hợp S/O</b> S-Thương hiệu, công nghệ, vốn, con người. O-Tiềm năng thị trường	<b>Phối hợp S/T</b> S-Con người, công nghệ, thương hiệu T-Đối thủ cạnh tranh
<b>Điểm yếu</b> 1.Công nghệ thiếu linh hoạt. 2.Kênh phân phối mỏng 3.Mô hình quản lý chưa định hướng khách hàng. 4.Chưa có chính sách marketing hữu hiệu 5.Chất lượng dịch vụ chưa cao	<b>Phối hợp W/O</b> W-Sản phẩm, kênh phân phối, mô hình quản lý, nhân lực O-Tiềm năng thị trường	<b>Phối hợp W/T</b> W-Sản phẩm, kênh phân phối, mô hình quản lý, nhân lực T-Đối thủ cạnh tranh

Trên cơ sở liệt kê các yếu tố của mô hình SWOT, có thể đưa ra 4 định hướng giải pháp cơ bản sau nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

a- *Giải pháp dựa trên ưu thế của ngân hàng để tận dụng các cơ hội thị trường (SO)*

b- *Giải pháp dựa trên ưu thế của Ngân hàng để tránh các nguy cơ của môi trường bên ngoài (ST)*

c- *Giải pháp dựa trên khả năng vượt qua điểm yếu để tận dụng các cơ hội thị trường (WO)*

d- *Giải pháp dựa trên khả năng vượt qua điểm yếu để tránh các nguy cơ của thị trường (WT)*

### 3.2.5 Dự báo nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Có nhiều phương pháp để dự báo nhu cầu thị trường, trong phạm vi nghiên cứu tác giả đưa ra hai phương pháp phổ biến: tham khảo ý kiến nhà chuyên môn và điều tra ý định mua hàng của khách hàng.

## 3.3 Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Ngãi

### 3.3.1. Đa dạng hóa và tăng tiện ích cho các sản phẩm dịch vụ

#### 3.3.1.1. Sản phẩm huy động vốn

+ Đẩy mạnh việc huy động vốn bằng nhiều hình thức sẵn  
 + Nghiên cứu áp dụng triển khai sản phẩm mới như: Xây dựng và triển khai phương án huy động vốn bằng vàng, huy động vốn VNĐ đảm bảo giá trị theo giá vàng; sản phẩm tiền gửi thanh toán lãi suất lũy tiến theo thời gian gửi; Tiết kiệm gửi góp, sản phẩm tiền gửi kết hợp với bảo hiểm,...vv.

+ Xây dựng chính sách khách hàng tiền gửi đa dạng theo đối tượng khách hàng như: Có chính sách riêng đối với khách hàng tiền gửi lớn: cơ chế lãi suất, phí, chương trình chăm sóc.

+ Tăng cường các công việc quảng cáo, khuyến mãi và chăm sóc khách hàng.

#### 3.3.1.2 Sản phẩm tín dụng bán lẻ

Ngân hàng cần hoàn thiện các sản phẩm, dịch vụ hiện có, nghiên cứu và đưa ra các sản phẩm, dịch vụ mới tiện ích để đáp ứng những nhu cầu mới như:

- Phát triển các sản phẩm dành cho khách du lịch nước ngoài
- Phát triển các sản phẩm thẻ
- Phát triển sản phẩm cho vay đầu tư vàng bạc, ngoại tệ
- Phát triển sản phẩm cho vay bảo đảm bằng Sổ tiết kiệm, Giấy tờ có giá

#### 3.3.1.3 Sản phẩm thẻ

+ Đẩy mạnh công tác phát triển thẻ ATM thông qua việc tiếp cận các đối tượng khách hàng tiềm năng.

+ Mở rộng các tiện ích đi kèm cho khách hàng khi sử

dụng thẻ ATM như dịch vụ cấp hạn mức thấu chi, chuyển khoản, thanh toán hoá đơn tiền điện, tiền nước, phí bảo hiểm, tiền gửi tiết kiệm thông qua ngân hàng.

+ Phát triển thêm số lượng các POS tại các nhà hàng, khách sạn, các shop mua sắm tiêu dùng, các trung tâm điện máy, các điểm bán vé máy bay,... để nâng cao hiệu quả sử dụng thẻ ATM.

+ Phát triển thêm hệ thống máy ATM phục vụ cho dịch vụ chi hộ lương hàng tháng để phục vụ khách hàng.

#### 3.3.1.4 Các sản phẩm dịch vụ khác

+ Triển khai đồng bộ các sản phẩm cho khách hàng tại Chi nhánh. Ví dụ khách hàng sử dụng dịch vụ tiền vay sẽ khuyến khích khách hàng sử dụng thêm dịch vụ trả lương qua tài khoản cho cán bộ nhân viên, sử dụng các dịch vụ đi kèm như BSMS, Directbanking..

+ Cung cấp các dịch vụ để khách hàng cá nhân có thể sử dụng như đặt lệnh, thực hiện thanh toán, truy vấn thông tin trên cơ sở các cam kết giữa ngân hàng và khách hàng.

+ Tiếp tục mở rộng mạng lưới đại lý phụ thanh toán WU trên địa bàn. Trong thời điểm tới sẽ định hướng tới các doanh nghiệp, cửa hàng kinh doanh vàng lớn trên địa bàn.

+ Tăng cường công tác marketing, giúp cho người dân hiểu biết, tiếp cận và sử dụng có hiệu quả các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

#### 3.3.2 Giải pháp phát triển và nâng cao hiệu quả mạng lưới kênh phân phối

Mở rộng mạng lưới tại BDV Quảng Ngãi cần phát triển thêm các địa bàn chưa có phòng giao dịch hoặc các tuyến phố tập trung nhiều dân cư hay các khu vực buôn bán sầm uất. Có thể liệt kê một số địa điểm có thể mở thêm các phòng giao dịch qua các bản sau:

**Bảng 3.3: Các địa điểm cần mở thêm phòng giao dịch**

Địa bàn	Tình trạng phòng GD	Cần mở thêm	Địa điểm mở phòng giao dịch
Thành phố Quảng Ngãi	Đã có 3		Bùng binh ngã năm thu lộ gần ga Quảng Ngãi
Thị trấn Sơn Tịnh- Huyện Sơn Tịnh	Chưa có	1	Trung tâm thị trấn
Thị trấn La Hà- Huyện La Hà	Chưa có	1	Trung tâm thị trấn
Thị trấn Châu Ổ- Huyện Bình Sơn	Chưa có	1	Trung tâm thị trấn
Thị trấn Đức Phổ- Huyện Đức Phổ	Chưa có	1	Trung tâm thị trấn
Khu kinh tế Dung Quốc	Đã có 1		Lựa chọn lại địa điểm mở rộng qui mô phòng giao dịch

Thực hiện liên kết với các đại lý mua bán xe ô tô (hiện nay là Hồng Sơn), hệ thống siêu thị (Thành Nghĩa Quảng Ngãi và siêu thị Coopmark), các khu vui chơi giải trí, các điểm du lịch... để chính các nhân viên của các công ty này là nhà các nhà phân phối sản phẩm cho BIDV.

#### 3.3.3 Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

##### 3.3.3.1 Giải pháp chung:

+ Gắn kết quả đào tạo với việc bố trí cán bộ theo đúng người, đúng việc, thực hiện luân chuyển cán bộ để sắp xếp công việc phù hợp nhất với năng lực chuyên môn, phát huy tinh thần sáng tạo của cán bộ.

+ Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, đổi mới qua đó để nhân viên được khuyến khích hăng say làm việc và sáng tạo. Tạo ra nhiều cơ hội học tập, thăng tiến cho tất cả các cán bộ có năng lực.

+ Xây dựng cơ chế đánh giá nhân viên dựa trên cơ chế làm việc và đóng góp với ngân hàng.

+ Có các chính sách hấp dẫn về tuyển dụng, đào tạo, chính sách khuyến khích động lực để khuyến khích, động viên đối với lực lượng lao động hiện có và thu hút nguồn lao động có chất lượng cao từ bên ngoài vào BIDV, đặc biệt là các chuyên gia, nhà quản lý giỏi trong lĩnh vực NHBL.

+ Thực hiện đồng bộ các chính sách, chế độ để nâng cao chất lượng cán bộ, khai thác tiềm năng và phát huy tinh thần gắn bó xây dựng BIDV.

### 3.3.3.2. Công tác tuyển dụng

Yêu cầu về cán bộ tuyển dụng: Xây dựng tiêu chí và cơ chế tuyển dụng, hình thức tuyển dụng hợp lý và rõ ràng đối với từng vị trí cán bộ, tuyển dụng cán bộ có trình độ đại học và trên đại học hội đủ điều kiện về nghiệp vụ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, tin học nhằm bổ sung cho các phòng nghiệp vụ Chi nhánh, công tác tuyển dụng cán bộ đều phải thông qua tổ chức thi tuyển dụng lao động

- Phòng/Tổ quan hệ khách hàng cá nhân:

+ Đối với vị trí cán bộ QHKHCN: Yêu cầu phải là những người tốt nghiệp Đại học khối kinh tế, có hiểu biết nhất định về công tác tín dụng, có năng lực, trình độ, có khả năng giao tiếp tốt để có thể thực hiện công tác bán các sản phẩm bán lẻ của BIDV cho khách hàng.

+ Đối với vị trí lãnh đạo phòng quan hệ khách hàng cá nhân: Đây là bộ phận nòng cốt quyết định đến sự thành công đối với công tác phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh. Do vậy yêu cầu phải là những người có kinh nghiệm nhất định trong công tác tín dụng tại chi nhánh, có khả năng đề xuất, tham mưu, thiết kế các sản

phẩm bán lẻ với Trụ sở chính, có khả năng tiếp nhận và là đầu mối triển khai các nghiệp vụ bán lẻ tại Chi nhánh.

- Phòng dịch vụ khách hàng cá nhân

+ Đối với vị trí cán bộ dịch vụ khách hàng cá nhân: Yêu cầu có ngoại hình khá, nhanh nhẹn, có khả năng học hỏi, tiếp thu các nghiệp vụ mới, có khả năng giao tiếp với khách hàng và nắm bắt được nhu cầu của khách hàng để chăm sóc khách hàng một cách hiệu quả nhất.

+ Đối với vị trí lãnh đạo Phòng dịch vụ khách hàng hoặc dịch vụ khách hàng cá nhân: Yêu cầu có trình độ đại học đúng chuyên ngành trở lên, có kinh nghiệm trong công tác dịch vụ khách hàng, có khả năng quản lý và tổ chức chỉ đạo điều hành tốt.

### 3.3.3.3. Công tác đào tạo

Thường xuyên tổ chức các khoá đào tạo theo từng vị trí công việc, cho cán bộ của toàn hệ thống. Tổ chức đào tạo trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng đối với các bộ phận giao dịch trực tiếp với khách hàng, nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng

### 3.3.4 **Đẩy mạnh các hoạt động truyền thông-marketing và chính sách khách hàng**

#### 3.3.4.1 Hoạt động marketing

Để phát huy khách hàng tiềm năng đối với sản phẩm ngân hàng bán lẻ BIDV Quảng Ngãi cần phải áp dụng những phương pháp sau:

- Cán bộ phát triển sản phẩm của ngân hàng nên nhận thức ngân hàng cũng giống như một doanh nghiệp, cần phải bán được sản phẩm của mình cho khách hàng nên phải chú trọng phát triển marketing sản phẩm, hình ảnh ngân hàng tới khách hàng, đặc biệt là KHCN.

- Trong quá trình marketing cần phải xác định được nhóm khách hàng mà ngân hàng lấy làm khách hàng “ruột”.

▪ Thành lập một phòng marketing với những chuyên gia, nhân viên giỏi để có thể định hướng được chiến lược marketing hiệu quả cho ngân hàng. Đồng thời những nhân viên marketing giỏi, nhanh nhạy sẽ giúp ngân hàng đối phó với những tình huống bất ngờ, chuyển bại thành thắng.

### 3.3.4.2. Hoạt động truyền thông nhằm nâng cao thương hiệu ngân hàng

Với dân số trên 1,3 triệu người và tốc độ tăng trưởng kinh tế liên tục trong các năm qua đặc biệt từ khi nhà máy lọc hoá dầu đi vào hoạt động, Quảng Ngãi được xem là thị trường tiềm năng cho phát triển các sản phẩm ngân hàng bán lẻ. Hơn nữa BIDV Quảng Ngãi được tọa lạc tại một vị trí chiến lược thuận tiện cho giao dịch cũng như tăng cường phát triển vì lượng khách hàng tiềm năng tại đây là rất lớn. Chính vì thế việc marketing đối với khách hàng cá nhân cần phải được chú trọng nếu ngân hàng có chiến lược phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ Marketing đối với khách hàng không chỉ là quảng cáo âm ỉ trên TV, báo chí mà marketing phải là một nghệ thuật. Nó là nghệ thuật đưa sản phẩm tới khách hàng bao gồm việc nghiên cứu nhu cầu của khách hàng, phát triển sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu đó, đưa hình ảnh vào tâm trí khách hàng tạo điều kiện để khách hàng thỏa mãn nhu cầu bằng cách mua sản phẩm và cả DV hậu mãi.

#### Bảng 3.4 Các chương trình phát triển thương hiệu của BIDV

##### Quảng Ngãi

Chương trình	Chương trình
Quảng cáo	<p><b>1. Truyền hình:</b> Quảng cáo các sản phẩm dịch vụ trên kênh truyền hình PTQ tỉnh Quảng Ngãi vào lúc 18h45 hoặc 19h45 là thời điểm thu hút nhiều người xem nhất.</p> <p><b>2. Báo chí:</b> Quảng cáo trên báo tuổi trẻ, thanh niên, báo</p>

	<p>Quảng Ngãi.</p> <p><b>3. Kênh khác:</b> Các đối tác là khách hàng của BIDV (các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, các dự án mà BIDV đã - đang và sẽ đầu tư, nhà máy (nhà máy lọc hoá dầu Bình Sơn,...), doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực truyền thông nghệ thuật...). Các quán karaoke, cafe, hệ thống siêu thị, cửa hàng điện thoại di động...</p>
PR	Tạo mối quan hệ giữa ngân hàng với Ban biên tập các báo, các cơ quan chính trị - đoàn thể, các trường đại học... trên địa bàn Quảng Ngãi
Event	Ngày thành lập ngân hàng, đi bộ từ thiện, tham gia hội chợ triển lãm, chương trình khuyến mãi, công bố sản phẩm mới...
Media	Media trên các báo, internet, truyền hình, radio, hội thảo...
Tài trợ	Các cuộc thi học thuật: các gameshow truyền hình, chương trình ca nhạc ủng hộ quỹ người nghèo, quỹ học bổng khuyến học, quỹ bảo trợ tài năng trẻ, chương trình từ thiện, ... diễn ra trên địa bàn

### 3.3.4.3 Chính sách khách hàng

Giải pháp tăng cường hoạt động quản trị và chăm sóc khách hàng đó là phân đoạn khách hàng.

#### a) Phân đoạn khách hàng

Phân đoạn khách hàng là phân chia các khách hàng thành từng nhóm có những đặc điểm tương tự nhau để từ đó phân tích, xác định rõ đối tượng khách hàng mà Chi nhánh hướng tới trong các hoạt động kinh doanh của mình. Dựa vào thực tế hoạt động của BIDV Quảng Ngãi thời gian qua có thể phân đoạn khách hàng thành 3 phân đoạn:

- + Phân đoạn khách hàng quan trọng
  - + Phân đoạn khách hàng thân thiết
  - + Phân đoạn phổ thông
- b) Tiêu chí phân đoạn khách hàng

Để xác định được phân đoạn khách hàng phù hợp và định hướng phát triển khách hàng mục tiêu của BIDV, cần căn cứ vào một trong các tiêu chí sau đây để phân đoạn khách hàng :

- Tiêu chí định lượng (dành cho các khách hàng hiện hữu)*
- Tiêu chí định tính (dành cho khách hàng hiện hữu và tiềm năng):*

c) Chính sách đối với từng phân đoạn khách hàng

- ❖ Nhóm khách hàng quan trọng
- ❖ Nhóm khách hàng thân thiết
- ❖ Nhóm khách hàng phổ thông

## KẾT LUẬN

Với mục tiêu trở thành Ngân hàng thương mại đa năng lớn trên địa bàn Quảng Ngãi, Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Ngãi đã có những bước chuyển mình mạnh mẽ từ chuyên doanh bán buôn sang phát triển đa dạng hóa đầu tư cho mảng kinh doanh bán lẻ. Tuy nhiên, trước xu thế phát triển không ngừng của công nghệ thông tin, yêu cầu hội nhập kinh tế và sự cạnh tranh gay gắt trên địa bàn đặt BIDV Quảng Ngãi vào thách thức bị đe dọa về vị thế và thị phần.

Với mong muốn góp phần đẩy mạnh việc phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Ngãi, tác giả đã tập trung nghiên cứu các vấn đề một cách có hệ thống nhằm đưa ra các giải pháp thích hợp để phát triển các sản phẩm dịch vụ bán lẻ một cách khoa học và cơ bản đã hoàn thành được các nhiệm vụ sau:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của một ngân hàng thương mại bao gồm: khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ, những chỉ tiêu đánh giá sự phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ và các phương pháp để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đó

Nhận thức được tầm quan trọng của dịch vụ NHBL trong kinh doanh hiện nay.

Đưa ra những giải pháp vừa mang tính phương pháp luận vừa có tính thực tiễn nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quảng Ngãi. Đồng thời luận văn có thể làm tài liệu tham khảo cho cán bộ công nhân viên tại BIDV Quảng Ngãi.