

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

**NGUYỄN THỊ PHƯƠNG NGỌC**

**PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ**  
**TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG CHI NHÁNH**  
**QUẢNG NGÃI**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN**

*Đà Nẵng – Năm 2011*

Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. NGUYỄN NGỌC VŨ**

Phản biện 1: .....

Phản biện 2:.....

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn thạc sỹ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày .... tháng .... năm.....

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

1. Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
2. Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong những năm gần đây, dưới áp lực cạnh tranh về cung cấp dịch vụ ngân hàng và sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin, các ngân hàng thương mại Việt Nam đã bắt đầu quan tâm đẩy mạnh hiện đại hóa, ứng dụng những tiến bộ của khoa học công nghệ vào khai thác thị trường bán lẻ. Nhiều ngân hàng đã đầu tư rất mạnh cho công nghệ để tạo lập cơ sở hạ tầng cần thiết cho phát triển dịch vụ, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, chủ động đối mặt với những thách thức của tiến trình hội nhập. Các ngân hàng thương mại Việt Nam đã có những cải thiện đáng kể về năng lực tài chính, công nghệ, quản trị điều hành, cơ cấu tổ chức và mạng lưới kênh phân phối, hệ thống sản phẩm dịch vụ. Nhiều loại hình dịch vụ ngân hàng bán lẻ đã được triển khai thực hiện như dịch vụ tài khoản, séc, thẻ, quản lý tài sản, tín dụng, cầm cố, tín dụng tiêu dùng.

Việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đã được các Ngân hàng thương mại lựa chọn là xu hướng phát triển lâu dài và bền vững, đây là một lựa chọn đúng đắn vì thực tế cho thấy ngân hàng thương mại nào đã xây dựng được chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đều mang lại sự thành công đó là việc chiếm lĩnh được thị trường và mang lại nguồn thu cho ngân hàng, mặc dù tỷ trọng nguồn thu bước đầu không cao nhưng đây là nguồn thu bền vững và có khả năng mang lại sự phát triển lâu dài cho các ngân hàng.

Với tư cách là một trong những chi nhánh lớn của hệ thống Ngân hàng Ngoại thương, Ngân hàng Ngoại thương Quảng Ngãi trong thời gian qua đã chưa thực sự chú trọng đến công tác phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Mặc dù chi nhánh cũng đã triển khai một số dịch vụ ngân hàng bán lẻ và cũng đã thu được những kết quả nhất định tuy nhiên nhìn chung Ngân hàng Ngoại thương Quảng Ngãi vẫn chưa có một hệ thống các giải pháp đồng bộ để thực hiện chiến lược bán lẻ một cách hữu hiệu dẫn đến những kết quả chưa tương xứng với tiềm năng của địa bàn và qui mô của ngân hàng. Bên cạnh đó ngày càng có nhiều ngân hàng thương mại cổ phần khác mở các chi nhánh tại Quảng Ngãi để kinh doanh theo mô hình ngân hàng bán lẻ làm cho tình hình cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt.

Xuất phát từ những thực tế trên, tác giả đã chọn đề tài ***“Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương chi nhánh Quảng Ngãi”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Thứ nhất, luận văn làm rõ những vấn đề mang tính lý luận về dịch vụ ngân hàng bán lẻ và phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Thứ hai, phân tích và đánh giá thực trạng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng ngoại thương chi nhánh Quảng Ngãi.

Thứ ba, luận văn đề xuất một số giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng ngoại thương chi nhánh Quảng Ngãi.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Luận văn tập trung nghiên cứu dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương chi nhánh Quảng Ngãi trong giai đoạn 2007 – 2009.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Ngoài các phương pháp nghiên cứu cơ bản của phép duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, luận văn còn sử dụng một số phương pháp nghiên cứu khác: phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp; phương pháp thống kê; phương pháp chuyên gia, phương pháp thực nghiệm, phân tích thang đo Likert.....

### **5. 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 của ngân hàng thương mại
- Chương 2: Thực trạng hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương chi nhánh Quảng Ngãi
- Chương 3: Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng TMCP Ngoại thương chi nhánh Quảng Ngãi

## **CHƯƠNG 1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

### **1.1- Dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng thương mại**

#### ***1.1.1- Khái niệm ngân hàng bán lẻ, dịch vụ ngân hàng bán lẻ***

Theo Tổ chức thương mại thế giới (WTO), ngân hàng bán lẻ là nơi khách hàng cá nhân có thể đến giao dịch tại những điểm giao dịch của ngân hàng để thực hiện các dịch vụ như: gửi tiền, vay tiền, thanh toán, kiểm tra tài khoản, dịch vụ thẻ.

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là những dịch vụ mà ngân hàng cung cấp tới các đối tượng chủ yếu là khách hàng cá nhân, các hộ gia đình, hay các doanh nghiệp nhỏ và vừa thông qua mạng lưới chi nhánh và các kênh ngân hàng điện tử.

#### ***1.1.2- Đặc điểm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ***

- Đối tượng phục vụ của dịch vụ ngân hàng bán lẻ vô cùng lớn.

- Số lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ rất đa dạng nhưng giá trị của từng khoản giao dịch không cao.

- Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển chủ yếu dựa trên nền tảng công nghệ và nguồn nhân lực.

- Dịch vụ đơn giản, dễ thực hiện.

- Chi phí hoạt động trung bình cao.

- Phương thức quản lý và các hình thức tiếp thị đa dạng, phức tạp hơn dịch vụ ngân hàng bán buôn do mạng lưới khách hàng trải rộng, lượng khách hàng lớn.

### ***1.1.3- Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong nền kinh tế***

- *Xét trên giác độ kinh tế xã hội*, dịch vụ ngân hàng bán lẻ có tác dụng đẩy nhanh quá trình luân chuyển tiền tệ, tận dụng tiềm năng to lớn về vốn để phát triển kinh tế, đồng thời giúp cải thiện đời sống dân cư, hạn chế thanh toán tiền mặt, góp phần tiết kiệm chi phí giao dịch xã hội qua việc tiết kiệm thời gian và chi phí giao dịch cho cả ngân hàng và khách hàng.

- *Xét trên giác độ tài chính và quản trị ngân hàng*, ngân hàng bán lẻ 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. Ngoài ra, ngân hàng bán lẻ giữ vai trò quan trọng trong việc mở rộng thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo nguồn vốn ổn định với chi phí vốn rẻ cho ngân hàng, góp phần đa dạng hóa hoạt động ngân hàng.

- *Đối với khách hàng*, dịch vụ ngân hàng bán lẻ đem đến sự thuận tiện, an toàn, tiết kiệm cho khách hàng trong quá trình thanh toán và sử dụng nguồn thu nhập của mình.

### ***1.1.4- Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ chủ yếu***

*1.1.4.1- Dịch vụ tiền gửi*: bao gồm dịch vụ tài khoản thanh toán, dịch vụ tài khoản séc, tiền gửi tiết kiệm.

*1.1.4.2- Sản phẩm tín dụng*: bao gồm cho vay trả góp, cho vay tiêu dùng, cho vay các doanh nghiệp nhỏ và vừa, sản phẩm thấu chi, bảo lãnh.

*1.1.4.3- Dịch vụ thanh toán*: Ngân hàng thay mặt khách hàng thực hiện thanh toán cho việc mua hàng hóa và dịch vụ.

*1.1.4.4- Dịch vụ thẻ*: bao gồm dịch vụ phát hành thẻ và dịch vụ thanh toán thẻ.

*1.1.4.5- Dịch vụ kiều hối*: Các ngân hàng bán lẻ cung cấp dịch vụ chuyển tiền đến từ nước ngoài cho đối tượng là khách hàng cá nhân.

*1.1.4.6- Dịch vụ ngân hàng điện tử*: Phone banking, Internet banking, Mobile banking, Home banking...

*1.1.4.7- Các dịch vụ khác:* các sản phẩm đầu tư (như quỹ đầu tư, sản phẩm gửi góp tiết kiệm hàng năm), các sản phẩm môi giới bảo hiểm, kế hoạch tài chính cá nhân - hưu trí...

### ***1.1.5- Các kênh cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ***

*1.1.5.1- Mạng lưới chi nhánh*

*1.1.5.2- Hệ thống máy ATM, máy POS*

*1.1.5.3- Kênh ngân hàng điện tử*

*1.1.5.4- Kiosk ngân hàng*

## **1.2- Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

### ***1.2.1- Phát triển số lượng và chất lượng sản phẩm dịch vụ***

Nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và khắt khe nên các ngân hàng không ngừng cải tiến, gia tăng số lượng sản phẩm dịch vụ cũng như không ngừng cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất.

### ***1.2.2- Phát triển số lượng khách hàng***

Bất kỳ một sản phẩm hay dịch vụ nào đều không được đánh giá là tốt hay một nhà cung cấp sản phẩm được đánh giá là phát triển nếu không được một lực lượng đông đảo khách hàng đón nhận và sử dụng. Hiện nay, khi đánh giá sự phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ, một trong những tiêu chí quan trọng là thị phần chiếm lĩnh thị trường hay số lượng khách hàng mà mỗi ngân hàng có được.

### ***1.2.3- Phát triển và nâng cao hiệu quả mạng lưới và kênh phân phối***

Mạng lưới phân phối đang và sẽ là lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng trong thời gian tới, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ. Hệ thống mạng lưới rộng và hạ tầng cơ sở ổn định sẽ giúp ngân hàng nhanh chóng chiếm lĩnh cho mình một thị phần nhất định.

### ***1.2.4- Mở rộng quy mô và gia tăng 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 phải tối đa hóa các khoản thu từ dịch vụ bán lẻ.

### ***1.2.5- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức, tối đa hóa giá trị nguồn nhân lực***

Cơ cấu tổ chức phù hợp, giữa các bộ phận có mối liên hệ chặt chẽ thì việc định hướng, triển khai và đánh giá thực trạng hoạt động của ngân hàng trở nên hiệu quả hơn.

## **1.3- Những nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển của dịch vụ NH bán lẻ [1]**

### ***1.3.1- Môi trường bên ngoài***

- *Môi trường vĩ mô*: Gồm môi trường kinh tế, môi trường công nghệ, môi trường văn hóa – xã hội, môi trường nhân khẩu học...

- *Môi trường vi mô*: Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành, năng lực thương lượng của khách hàng...

### **1.3.2- Môi trường bên trong**

- *Chiến lược*: Giúp ngân hàng xác định rõ ràng mục tiêu, hướng đi, vạch ra các con đường hợp lý, phân bổ nguồn lực một cách tối ưu.

- *Nguồn lực*: Thương hiệu, cơ cấu tổ chức và nhân sự, sản phẩm, tài chính, hệ thống công nghệ thông tin.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG CHI NHÁNH QUẢNG NGÃI**

### **2.1 - Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt nam và Chi nhánh Ngân hàng TMCP Ngoại thương Quảng Ngãi**

#### **2.1.1- Giới thiệu chung**

##### **2.1.1.1- Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (VCB)**

Ngày 01/04/1963 NHNT chính thức được thành lập theo quyết định số 115/CP do hội đồng chính phủ ban hành ngày 30/10/1962 trên cơ sở tách ra từ Cục quản lý Ngoại hối trực thuộc NHNN.

##### **2.1.1.2- Ngân hàng TMCP Ngoại thương Quảng Ngãi**

Chi nhánh Ngân hàng Ngoại thương Quảng Ngãi là chi nhánh thứ 23 của Vietcombank, được thành lập theo quyết định số 439/TCCB-ĐT ngày 24/11/1998 của Chủ tịch Hội đồng Quản Trị Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam và đi vào hoạt động ngày 24/02/1999.

### **2.1.2- Tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Quảng Ngãi**

#### **2.1.2.1- Hoạt động huy động vốn**

Vốn huy động chiếm không đến 50% so với tổng nguồn vốn, chứng tỏ ngân hàng vẫn chưa chủ động trong việc chuẩn bị nguồn cho các hoạt động sử dụng vốn trên địa bàn.

#### **2.1.2.2- Hoạt động tín dụng**

Hoạt động tín dụng của NHNT QN có xu hướng tăng trưởng đều qua các năm. Đến cuối năm 2009, tổng dư nợ tín dụng của chi nhánh là 3.235,31 tỷ đồng tăng 17% so với năm 2008.

#### **2.1.2.3- Thanh toán xuất nhập khẩu**

Những hệ quả từ cuộc khủng hoảng tài chính thế giới đã tác động mạnh tới hoạt động xuất nhập khẩu của Việt nam nói chung cũng như mảng thanh toán xuất nhập khẩu của VCB nói riêng. Là một chi nhánh của VCB, ngân hàng VCB Quảng Ngãi cũng không ngoại lệ, doanh số thanh toán xuất nhập khẩu đã không đạt chỉ tiêu đề ra. (Bảng 2.3)

#### 2.1.2.4- Kinh doanh ngoại tệ

Hoạt động kinh doanh ngoại tệ vốn là thế mạnh của VCB, tuy nhiên do ảnh hưởng từ cuộc khủng hoảng tài chính thế giới mà doanh số mua bán ngoại tệ trong năm 2009 đã bị sụt giảm đáng kể. (Bảng 2.4)

#### 2.1.2.5- Hoạt động phát hành và thanh toán thẻ

Số lượng thẻ của VCB chi nhánh Quảng Ngãi phát hành trong năm 2009 là 16.650 thẻ tăng 15,625%, doanh số sử dụng thẻ trong năm đạt 11.200 triệu đồng tăng 47,36%, trong đó thẻ nội địa là 16.000 thẻ (tăng 14,3%), thẻ quốc tế là 650 thẻ (tăng 62,5%) so với năm 2008. Đến năm 2009 tổng số thẻ ATM do chi nhánh phát hành là gần 90.000 thẻ, lượng máy ATM và POS tăng ngày càng nâng cao vị thế của VCB trên địa bàn tỉnh, VCB vẫn giữ vững là con chim đầu đàn trong hệ thống ngân hàng thương mại về hoạt động phát hành thẻ.

## 2.2- Thực trạng hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Quảng Ngãi

### 2.2.1- Hoạt động huy động vốn

**Bảng 2.5: Tình hình huy động vốn từ dân cư**

Đơn vị tính: tỷ đồng

Chỉ tiêu \ Năm	2007	2008	2009	Tăng trưởng	
				08/07	09/08
1. Huy động từ tiền gửi tiết kiệm	239,32	112,55	436,93	-52,9%	288,2%
- TG Tiết kiệm không kỳ hạn	10,78	3,85	13,11	-64,2%	240,5%
- TG Tiết kiệm ngắn hạn	107,69	48,39	200,98	-55%	315,3%
- TG Tiết kiệm trung và dài hạn	120,85	60,31	222,84	-50%	269,5%
2. Phát hành kỳ phiếu, trái phiếu	18,70	29,31	57,81	56,7%	97,2%
3. Huy động từ số dư TK cá nhân	199,42	218,51	230,91	9,5%	5,6%
4. Tổng số vốn huy động từ dân cư	457,44	360,37	725,65	-21,2%	101,3%
5. Tổng số vốn huy động	1.173,12	879,78	1.738,62	-25%	97,6%
6. Tỷ trọng	39%	40,9%	41,7%	1,9%	0,8%

(Nguồn: Báo cáo HĐKD của NHNT QN qua các năm)

Tỷ trọng vốn huy động từ dân cư của chi nhánh có xu hướng ổn định qua các



năm, bình quân ở mức 40,5%. So với các ngân hàng khác trên địa bàn (ngân hàng BIDV là 51,3%, ngân hàng Eximbank là 60%, ngân hàng Sacombank là 65%, ngân hàng Agribank là 73%,...) thì đây là mức còn khá thấp. Nguồn vốn huy động từ dân cư là nguồn huy động với giá vốn cao nhưng bù lại nó tạo sự ổn định về nguồn vốn cũng như hoạt động kinh doanh nói chung của một ngân hàng. Vì vậy, NHNT QN cần đẩy mạnh hơn nữa hoạt động huy động này nhằm tạo ra sự chủ động trong kinh doanh của mình.

### 2.2.2- Hoạt động tín dụng bán lẻ

Nhìn chung thì dư nợ cho vay bán lẻ của NHNT QN tăng đều qua các năm nhưng tỷ lệ dư nợ cho vay bán lẻ trên tổng dư nợ còn rất khiêm tốn, cao nhất cũng chỉ chiếm 6,14% (năm 2009), bình quân trong giai đoạn 2007-2009 là 5,76%. So với các ngân hàng khác trên địa bàn thì tỷ trọng này của ngân hàng ngoại thương vẫn còn quá thấp, tỷ trọng này với ngân hàng BIDV là 25%, ngân hàng Eximbank là 53%,...

### 2.2.3- Dịch vụ phát hành và thanh toán thẻ

Số lượng thẻ của NHNT QN phát hành trong năm 2009 là 16.582 thẻ tăng 13,79% so với năm 2008, doanh số sử dụng thẻ nội địa trong năm đạt 11.160 triệu đồng (tăng 47% so với năm 2008), thẻ quốc tế là 16.127 triệu đồng (tăng 69,1% so với năm 2008).

### 2.2.4- Dịch vụ chuyển tiền từ nước ngoài về Việt Nam (dịch vụ kiều hối)

**Bảng 2.11: Doanh số chi trả kiều hối của NHNT QN qua các năm**

Đơn vị tính: triệu USD

Năm	2007	2008	2009
DS chi trả kiều hối	8,856	9,015	9,254
Tăng trưởng	-	1,8%	2,7%

(Nguồn: Báo cáo HĐKD của NHNT QN qua các năm)

### 2.2.5- Kinh doanh ngoại tệ với khách hàng cá nhân

**Bảng 2.12: Tình hình mua bán ngoại tệ tiền mặt tại NHNT QN**

Đơn vị tính: quy nghìn USD

Chỉ tiêu \ Năm	2007	2008	2009	Tăng trưởng	
				08/07	09/08
Mua vào	6.732	7.520	7.154	11,7%	-4,9%
Bán ra	702	715	897	1,9%	25,5%

(Nguồn: Báo cáo HĐKD của NHNT QN qua các năm)

### **2.3.6- Các dịch vụ ngân hàng điện tử dành cho khách hàng cá nhân**

Các dịch vụ ngân hàng điện tử dành cho khách hàng thẻ nhân bao gồm:

- *Dịch vụ VCB- ib@nking*: truy vấn thông tin qua mạng internet

- *Dịch vụ SMS Banking*: là dịch vụ truy vấn thông tin ngân hàng qua điện thoại di động.

- *Dịch vụ ngân hàng qua điện thoại (VCB-Phone B@nking)*

Đến tháng 6 năm 2009, số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử của Vietcombank là 502.000 chiếm 38,6% tổng số 1,3 triệu khách hàng dùng dịch vụ ngân hàng điện tử. Tại chi nhánh ngân hàng ngoại thương Quảng Ngãi số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử của ngân hàng còn rất khiêm tốn, tính đến cuối năm 2009 chỉ có 5.875 khách hàng, tổng số phí thu được là 165 triệu đồng.

### **2.3- Tổng hợp tình hình huy động vốn và dư nợ tín dụng bán lẻ của các ngân hàng trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi**

Trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi hiện nay có sự tham gia hoạt động của 2 ngân hàng thương mại nhà nước, 12 ngân hàng thương mại cổ phần, 1 ngân hàng chính sách và 1 quỹ tín dụng nhân dân.

- Dẫn đầu thị phần huy động và cho vay vốn bán lẻ là Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn. Về hoạt động huy động vốn chiếm 26,24% thị phần, với số vốn huy động bán lẻ là 1.360,72 tỷ đồng (chiếm 73% trong tổng vốn huy động). Về hoạt động cho vay chiếm 52,57% thị phần, với dư nợ tín dụng bán lẻ là 1.854,45 tỷ đồng (chiếm 65% trong tổng dư nợ tín dụng).

- Đứng vị trí thứ 2 về hoạt động huy động vốn bán lẻ là Ngân hàng Ngoại thương với 13,99% thị phần, số vốn huy động bán lẻ là 725,65 tỷ đồng (chiếm 41,7% trong tổng vốn huy động).

- Tuy đứng vị trí thứ 2 về thị phần huy động vốn bán lẻ nhưng về hoạt động cho vay vốn bán lẻ Ngân hàng ngoại thương lại đứng vị trí thứ 5 về thị phần với số vốn cho vay bán lẻ là 198,71 tỷ đồng (chiếm 6,14% trong tổng dư nợ tín dụng).

### **2.4- Đánh giá thực trạng hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Quảng Ngãi**

#### **2.4.1- Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP Ngoại thương Quảng Ngãi**

Qua phân tích kết quả kiểm định cặp mẫu (phụ lục 3), có thể thấy tất cả khách hàng của ngân hàng Ngoại thương Quảng Ngãi không hài lòng ở hầu hết các yếu tố cấu thành nên chất lượng dịch vụ bán lẻ vì trị số mean kỳ vọng lớn hơn trị số mean cảm nhận, chỉ yếu tố “hoạt động máy ATM ổn định”, “bố trí máy ATM thuận tiện”,

“trang thiết bị hiện đại” và “quầy giao dịch kang trang” có mean kỳ vọng nhỏ hơn mean cảm nhận. Phép kiểm định thống kê cặp mẫu cho thấy sự khác biệt về mean kỳ vọng và mean cảm nhận đều đạt ý nghĩa thống kê, trừ kiểm định mẫu theo cặp 21 là không đạt mức thống kê ( $\text{sig} > 5\%$ ), cho thấy sự hài lòng của khách hàng về yếu tố “quầy giao dịch kang trang” là chưa chắc chắn, khách hàng chỉ thật sự hài lòng với trang thiết bị hiện đại của ngân hàng.

Sau khi phân tích kết quả đo lường mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ bán lẻ của Ngân hàng Ngoại thương Quảng Ngãi, có thể khẳng định ngân hàng vẫn chưa chú trọng nhiều đến khách hàng, khách hàng vẫn chưa hài lòng ở hầu hết các yếu tố cấu thành chất lượng dịch vụ. Để duy trì lòng trung thành của khách hàng cũ cũng như thu hút ngày càng nhiều khách hàng mới, ngân hàng cần đầu tư nhiều hơn nữa cho trang thiết bị, hệ thống giao dịch, nâng cao năng lực làm việc của nhân viên cũng như sẵn sàng đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.

#### **2.4.2- Đánh giá thực trạng hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Quảng Ngãi**

##### **2.4.2.1- Những kết quả đạt được**

- Tình hình kinh doanh các loại hình dịch vụ ngân hàng đều tăng trưởng qua các năm.

- Việc áp dụng công nghệ hiện đại hoá ngân hàng vào hoạt động kinh doanh đã giúp Ngân hàng Ngoại thương Quảng Ngãi hoàn thiện hơn trong công tác giao dịch với khách hàng và quản lý dịch vụ, tạo sự thuận lợi và lòng tin nơi khách hàng.

- Các dịch vụ cung cấp cho khách hàng cũng được bổ sung thêm nhiều tiện ích mới. Những thay đổi cơ bản về cơ chế xác thực và quy trình đăng ký sử dụng dịch vụ Internet Banking đã tạo ra tiền đề cho việc cung cấp các dịch vụ thanh toán qua mạng internet. Nhờ các tiện ích qua các kênh điện tử như dịch vụ vắn tin qua Mobile phone – SMS Banking, thanh toán chuyển khoản qua hệ thống ATM và mạng Internet theo cơ chế 24/24, số lượng khách hàng sử dụng các dịch vụ này tăng lên đáng kể.

- Dịch vụ tài khoản cá nhân tăng nhanh nhờ tiện ích của sản phẩm ngân hàng hiện tại.

##### **2.4.2.2- Những tồn tại hạn chế**

###### **❖ Tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ NHBL còn thấp trong cơ cấu thu nhập**

Qua phần phân tích thực trạng về hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng Ngoại thương Quảng Ngãi ta thấy số lượng khách hàng dịch vụ bán lẻ của ngân hàng chưa nhiều, thị phần của dịch vụ ngân hàng bán lẻ còn thấp.

**Bảng 2.15: Tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ NHBL trên tổng thu nhập**

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
Tổng thu nhập	105.635	145.902	134.677
Thu từ dịch vụ NHBL	8.979	18.967	22.895
Tỷ trọng/Tổng thu nhập	8,5%	13%	17%
Tốc độ tăng	-	111,24%	20,71%

(Nguồn: Thống kê trên cơ sở dữ liệu của NHNT QN)

Qua bảng số liệu trên ta thấy tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ NHBL trên tổng thu nhập của NHNT QN có sự tăng trưởng đều qua các năm nhưng tỷ lệ vẫn còn thấp (cao nhất là 17% năm 2009) so với các ngân hàng trên địa bàn (từ 25-40% trên tổng thu nhập). Xu thế trong tương lai, tỷ lệ này phải đạt từ 40-50% mới đảm bảo cho sự tăng trưởng bền vững của một ngân hàng.

#### ❖ **Tính cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ còn hạn chế**

- Sản phẩm dịch vụ ngân hàng còn mang tính truyền thống, chất lượng dịch vụ thấp, tính tiện ích chưa cao, chưa định hướng theo nhu cầu khách hàng. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ chưa phong phú, chưa đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Các dịch vụ ngân hàng hiện đại được triển khai chậm, dịch vụ thanh toán thẻ còn hạn chế về phạm vi sử dụng và chưa phát triển được sâu rộng trong đại bộ phận công chúng.

- Các công cụ thanh toán không dùng tiền mặt như séc cá nhân gần như không được sử dụng, tiện ích thanh toán thẻ còn hạn chế, hầu như khách hàng mới chỉ sử dụng thẻ để rút tiền mặt tại máy ATM, chuyển khoản trong nội bộ.

#### ❖ **Thị phần của dịch vụ thanh toán trên thẻ ATM có sự sụt giảm mạnh qua các năm.**

Nếu như năm 2006, số lượng thẻ phát hành và thanh toán qua thẻ ATM của VCBQN còn chiếm lĩnh 85% thị phần trên địa bàn thì đến năm 2009 thị phần đã giảm xuống còn 55% (trong vòng 3 năm chi nhánh đã mất đi 30% thị phần thẻ trên địa bàn). Sự sụt giảm này do các khách hàng cá nhân đã bị thu hút sang các NHTMCP khác, nơi có chính sách khuyến mãi khi phát hành thẻ, có sản phẩm cho dịch vụ thẻ đa dạng hơn, các loại thẻ thông minh với nhiều tính năng vượt trội hơn.

#### 2.4.2.3- Nguyên nhân của những hạn chế

##### ❖ **Nguyên nhân khách quan**

+ Môi trường kinh tế - xã hội: tỉnh Quảng Ngãi vẫn là một tỉnh nghèo, thu

nhập của người dân còn thấp, tâm lý người dân vẫn chưa thoát ra được thói quen sử dụng tiền mặt.

+ Môi trường pháp lý: hệ thống các văn bản pháp luật liên quan còn thiếu và chậm đổi mới.

+ Thói quen tiêu dùng tiền mặt vẫn phổ biến trong dân cư.

+ Canh tranh giữa các ngân hàng: diễn ra hết sức gay gắt.

#### ❖ *Nguyên nhân chủ quan*

- Do mảng kinh doanh bán buôn vẫn mang lại nguồn thu lớn cho hoạt động kinh doanh nên ngân hàng chưa thực sự tập trung, chú trọng phát triển mảng bán lẻ, đặc biệt trong mảng huy động vốn từ dân cư hay mảng cho vay bán lẻ.

- Tác phong làm việc của nhân viên chưa thật sự chuyên nghiệp, còn nhiều nhân viên có thái độ phục vụ chưa nhiệt tình với khách hàng.

- Mạng lưới kênh phân phối còn hạn chế, chưa phát huy được hiệu quả của các kênh phân phối, hiệu quả phân phối thấp.

- Chính sách tiếp thị và chăm sóc khách hàng còn yếu và thiếu

Công tác chủ động tìm kiếm chăm sóc khách hàng còn yếu. Kiến thức về marketing của đội ngũ bán hàng còn nhiều hạn chế. Chính sách khách hàng kém hiệu quả, chất lượng phục vụ chưa cao.

## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG CHI NHÁNH QUẢNG NGÃI**

### **3.1- Căn cứ, tiền đề để xây dựng giải pháp**

#### **3.1.1- Xu thế tất yếu của việc phát triển dịch vụ NHBL của các NHTM**

Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là một xu hướng tất yếu mà bất kỳ một ngân hàng hiện đại nào cũng phải đáp ứng cho khách hàng. Việc triển khai các dịch vụ ứng dụng công nghệ thông tin không chỉ mang lại lợi ích cho khách hàng mà còn mang lại lợi ích không nhỏ cho ngân hàng, cũng như phù hợp với chủ trương chung của Chính phủ về giảm thanh toán bằng tiền mặt trong nền kinh tế.

#### **3.1.2- Mục tiêu, định hướng của Ngân hàng Ngoại thương Việt nam**

##### **3.1.2.1- Tầm nhìn chiến lược**

“Xây dựng Ngân hàng ngoại thương thành Tập đoàn tài chính đa năng trên cơ sở áp dụng các thông lệ quốc tế tốt nhất – đưa Tập đoàn đầu tư tài chính ngân hàng ngoại thương trở thành một trong 70 định chế tài chính hàng đầu Châu Á<sup>1</sup> vào năm 2015, có phạm vi hoạt động quốc tế”.

<sup>1</sup> Không kể Nhật Bản.

### 3.1.2.1- Mục tiêu

Đối với hoạt động dịch vụ tài chính ngân hàng – mảng hoạt động kinh doanh “lõi” của NHNT Việt Nam: Hoạt động ngân hàng thương mại – duy trì vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh chủ đạo và truyền thống này của Ngân hàng ngoại thương Việt Nam (ngân hàng bán buôn; kinh doanh vốn; dịch vụ thanh toán; tài trợ thương mại; tài trợ/đầu tư dự án...). Mở rộng và đẩy mạnh hoạt động sang các lĩnh vực: ngân hàng bán lẻ; ngân hàng đầu tư (tư vấn, môi giới, kinh doanh chứng khoán, quản lý quỹ đầu tư...); dịch vụ bảo hiểm và các dịch vụ tài chính quốc tế khác.

### 3.1.2.2- Chiến lược kinh doanh

- Chiến lược phát triển đa dạng, trên nền tảng công nghệ hiện đại và đáp ứng nhu cầu hội nhập

- Chiến lược tăng trưởng bền vững

- Chiến lược phát triển nguồn nhân lực mạnh

### 3.1.2.3- Định hướng kinh doanh

- Tiếp tục duy trì và mở rộng mạng lưới chi nhánh, phát triển các kênh phân phối của một ngân hàng hiện đại để tăng cường quảng bá hình ảnh, sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng đến khách hàng.

- Bên cạnh các sản phẩm của ngân hàng truyền thống, Ngân hàng ngoại thương Việt Nam sẽ tiếp tục phát triển các loại sản phẩm dịch vụ bán lẻ mới có hàm lượng công nghệ cao đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Cung cấp sản phẩm ngân hàng theo định hướng khách hàng mục tiêu.

- Cùng với việc duy trì và tăng cường doanh thu từ các dịch vụ ngân hàng truyền thống chỉ huy động vốn và cho vay là chính, mở rộng việc cung ứng các sản phẩm có thu nhập từ phí của một ngân hàng hiện đại.

- Phát triển các kênh phân phối của một ngân hàng hiện đại: ATM, kiosk banking, internet banking, phone banking, mobile banking để tăng cường quảng bá hình ảnh, sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng đến khách hàng. Bên cạnh việc tiếp tục chăm sóc khách hàng là tổ chức và thể nhân, sẽ phát triển nhánh kinh doanh private banking để phục vụ các khách hàng đặc biệt, với tiêu điểm là cung ứng các dịch vụ đầu tư, quản lý tài sản.

## 3.2- Phân tích môi trường phát triển dịch vụ NHBL tại Quảng Ngãi

### 3.2.1- Phân tích môi trường vĩ mô

#### 3.2.1.1 - Môi trường kinh tế

- Kinh tế tăng trưởng với tốc độ cao

- Cơ cấu kinh tế tiếp tục chuyển dịch theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Tuy nhiên hoạt động xuất khẩu của các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn.

- Tỷ giá hối đoái diễn biến rất phức tạp. Mặt bằng lãi suất huy động và cho vay của các ngân hàng trên địa bàn trong năm 2009 có biến động nhưng biên độ tăng, giảm không lớn so với năm 2008.

- Tình hình lạm phát tăng cao, cán cân thanh toán thâm hụt, sự tăng trưởng nóng của lĩnh vực tín dụng, thị trường bất động sản cũng như thị trường chứng khoán đã làm người gửi tiền có xu hướng tìm các kênh đầu tư khác, không muốn gửi tiền dài hạn vào ngân hàng trong khi người vay tiền sẽ được lợi do lãi suất thực trả thấp.

### 3.2.1.2- *Môi trường chính trị, pháp luật*

- Hình thành đồng bộ khung pháp lý minh bạch, công bằng nhằm thúc đẩy cạnh tranh và bảo đảm an toàn hệ thống; từng bước đổi mới tổ chức và hoạt động của NHNN.

- Đề án “Thanh toán không dùng tiền mặt giai đoạn 2006 – 2010 và định hướng đến năm 2020” được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

- Môi trường pháp lý chưa đồng bộ, quy định còn chồng chéo.

### 3.2.1.3 - *Môi trường văn hóa xã hội*

- Quảng Ngãi có cơ cấu dân số trẻ, số người trong độ tuổi lao động chiếm trên 60% trong tổng số hơn 1,3 triệu dân, nền kinh tế tiêu thụ sẽ trở thành yếu tố lớn trong tổng quan kinh tế.

- Trình độ dân trí tăng cao, sự phát triển của đời sống kinh tế xã hội và thu nhập gia tăng. Tuy vậy vẫn còn một bộ phận rất đông dân chúng có thói quen thích giữ tiền mặt hơn là gửi ở ngân hàng.

### 3.2.1.4 - *Môi trường công nghệ*

Tỉnh Quảng Ngãi tiếp tục triển khai một số dự án: Hội nghị truyền hình, đưa Điện thoại Internet về nông thôn, Cổng giao tiếp điện tử (Portal), Quy hoạch khu công nghệ cao, dự án về nâng cao nhận thức cộng đồng về Công nghiệp CNTT; tiếp tục ứng dụng CNTT trong cơ quan nhà nước giai đoạn 2009-2010.

Tuy nhiên trình độ công nghệ chưa theo kịp tốc độ phát triển của thị trường, thiếu đầu tư chiều sâu.

## 3.2.2- *Phân tích môi trường vi mô*

### 3.2.2.1- *Phân tích khách hàng*

#### ➤ *Phân tích đặc điểm của Khách hàng tiền gửi*

Khách hàng tiền gửi có khả năng thương lượng cao, dễ dàng chuyển sang sản phẩm thay thế. Khách hàng tiền gửi ngày càng lựa chọn những sản phẩm có khả năng

sinh lợi cao hơn gửi tiết kiệm để đầu tư. Những lĩnh vực họ có thể đầu tư như: bảo hiểm, chứng khoán, bất động sản, ngoại tệ, vàng....

Tại Quảng Ngãi, thu nhập bình quân đầu người còn thấp nên lượng tiền gửi ngân hàng chưa nhiều. Người dân có thói quen dùng tiền mặt nên tiền gửi thanh toán chiếm tỷ lệ rất nhỏ so với tiền gửi tiết kiệm, gửi tiền chủ yếu để tích lũy an toàn và hưởng lãi suất chứ chưa tính đến hiệu quả đầu tư.

➤ *Phân tích khách hàng tín dụng và khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng*

Khách hàng tín dụng hầu như không có khả năng thương lượng với ngân hàng. Khi cần vay tiền họ sẽ lựa chọn ngân hàng có chất lượng phục vụ tốt nhất, thủ tục vay đơn giản, sản phẩm tín dụng đa dạng và lãi suất phù hợp.

Khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng có khả năng thương lượng thấp, dễ dàng chuyển sang sản phẩm thay thế do những sản phẩm tiện ích cá nhân mà ngân hàng phục vụ còn khá nghèo nàn. Để giữ chân nhóm khách hàng này cần tăng cường chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa sản phẩm và giá cả phải hợp lý.

3.2.2.2- *Phân tích đối thủ cạnh tranh*

➤ *Thị phần kinh doanh*

Phân tích thị phần của 2 mảng hoạt động quan trọng nhất là huy động vốn và cho vay của các ngân hàng trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi, có thể thấy các ngân hàng như Ngân hàng ngoại thương, Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn, Ngân hàng đầu tư, Ngân hàng đại dương chiếm thị phần rất lớn với khoảng chênh lệch khá xa so với nhóm các ngân hàng còn lại. Tuy nhiên trong lĩnh vực bán lẻ, đặc biệt là hoạt động cho vay thì Ngân hàng đầu tư và phát triển, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Ngân hàng xuất nhập khẩu (bảng 2.16) mới là những ngân hàng chiếm thị phần lớn.

➤ *Sản phẩm dịch vụ*

Do có sự cạnh tranh mạnh giữa các ngân hàng nên hầu như không có sự khác biệt đáng kể về phí dịch vụ, lãi suất huy động cũng như cho vay. Hầu hết các ngân hàng đều nỗ lực phát triển các sản phẩm mới nhằm khai thác các đối tượng khách hàng khác nhau trên thị trường. Tuy nhiên, đặc điểm và số lượng sản phẩm hầu như tương tự, chỉ khác biệt chủ yếu ở dịch vụ khách hàng. Đối với dịch vụ khách hàng cá nhân, Ngân hàng đầu tư và phát triển, Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn đang ngày càng phát triển mảng sản phẩm thẻ ATM, các ngân hàng này đang cố gắng để thu hẹp khoảng cách về thị phần thẻ với Ngân hàng Ngoại thương. Techcombank cũng nỗ lực đưa ra các sản phẩm mới như tín dụng mua nhà trả góp 20 năm.

➤ *Hoạt động Marketing*

Phần lớn các ngân hàng tận dụng hầu hết các phương tiện truyền thông để



quảng bá thương hiệu. Sacombank còn đẩy mạnh tiếp thị truyền thông bằng việc xây dựng bộ phận PR và liên tục đưa ra những bài phân tích trên các báo có uy tín. Các ngân hàng tiến hành thường xuyên các chương trình khuyến mãi với nhiều giải thưởng hấp dẫn, tuy nhiên các chương trình ít có sự khác biệt.

➤ *Mạng lưới phân phối*

Hiện tại, Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn, Ngân hàng ngoại thương và Ngân hàng đầu tư và phát triển là các Ngân hàng có số điểm giao dịch tương đối lớn trong tỉnh. Ngân hàng ngoại thương đã chiếm lĩnh thị trường thông qua hệ thống gồm 5 phòng giao dịch, 34 máy ATM và 23 POS - một kênh phân phối hiệu quả. Ngân hàng đầu tư có 3 phòng giao dịch, 15 máy ATM, 8 POS.

Như vậy, có thể nói, hiện tại NHNT QN đang có ưu thế về mạng lưới kênh phân phối rộng so với nhiều ngân hàng khác trên địa bàn.

➤ *Đối thủ tiềm tàng*

Hiện tại có rất nhiều ngân hàng nộp hồ sơ xin mở chi nhánh tại Quảng Ngãi. Các ngân hàng nước ngoài đang triển khai mở rộng phạm vi hoạt động đến các tỉnh miền Trung. Với tiềm lực tài chính mạnh, công nghệ hiện đại và thương hiệu quốc tế, sự gia nhập của các tổ chức tài chính nước ngoài sẽ dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường.

➤ *Sản phẩm thay thế*

Sản phẩm thay thế chủ yếu trong lĩnh vực huy động vốn đáng kể nhất là thị trường chứng khoán và bảo hiểm, đặc biệt là các công ty bảo hiểm nước ngoài. Dịch vụ cho vay cầm đồ, cho vay với thủ tục đơn giản, nhanh chóng của Viet Finance hay Prudential Finance đã biến hoạt động cho vay bán lẻ trở thành một hoạt động bán hàng trả góp đơn thuần.

### **3.2.3 - Phân tích môi trường bên trong**

➤ *Phân tích Thương hiệu*

Ngân hàng ngoại thương Việt Nam được thừa nhận rộng rãi là một trong những ngân hàng hàng đầu và được quản lý tốt nhất tại Việt Nam. Với hơn 45 năm xây dựng và phát triển, Ngân hàng ngoại thương Việt Nam đã vươn lên và trở thành một trong những ngân hàng hoạt động hiệu quả nhất tại Việt Nam.

Thương hiệu và uy tín đã giúp cho Ngân hàng ngoại thương cung cấp được các loại hình sản phẩm dịch vụ ngân hàng, đạt được thị phần lớn trong các mảng dịch vụ bán buôn như thanh toán xuất nhập khẩu, tín dụng, kinh doanh ngoại tệ... cho các doanh nghiệp nhà nước chủ chốt và hệ thống các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Trong hoạt động bán lẻ, nổi bật nhất là hoạt động kinh doanh thẻ, Ngân hàng ngoại thương Việt Nam có thương hiệu mạnh, mạng lưới lớn nhất tại Việt Nam với

số lượng máy ATM lên tới 1500 máy trên toàn quốc và hơn 6000 đơn vị chấp nhận thẻ. Ngân hàng ngoại thương hiện là ngân hàng đứng đầu về số lượng thẻ ghi nợ nội địa với thị phần khoảng 30%.

➤ *Nguồn nhân lực*

Với hoạt động bán lẻ, nhận thức của một bộ phận cán bộ nhân viên còn chưa triệt để dẫn đến tâm lý ngại làm những việc nhỏ lẻ, ngại tiếp xúc với khách hàng ít sử dụng dịch vụ ngân hàng. Bên cạnh đó, ngân hàng chưa có đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp về nghiệp vụ bán lẻ nên nhân lực cho hoạt động bán lẻ còn nhiều hạn chế, đội ngũ nhân viên phục vụ hoạt động bán lẻ vừa thiếu vừa yếu. Nhân viên tại quầy giao dịch trực tiếp với khách hàng hầu hết chưa qua trường lớp đào tạo để trở thành người bán hàng chuyên nghiệp đúng nghĩa, việc bán hàng còn rất thụ động.

➤ *Cơ cấu tổ chức*

Việc quản lý hiện tại chỉ được phân theo nghiệp vụ, chức năng nhiệm vụ trong công tác bán lẻ hết sức phân tán, chia đều nhiệm vụ cho các thành viên trong ban giám đốc. Nhân lực cho hoạt động bán lẻ còn nhiều hạn chế, đội ngũ nhân viên phục vụ hoạt động bán lẻ vừa thiếu vừa yếu.

➤ *Nguồn lực tài chính*

Tổng tài sản và vốn chủ sở hữu cũng có sự gia tăng đáng kể. Các chỉ tiêu về khả năng sinh lời của ngân hàng đều tăng, chỉ số ROE và ROA liên tục tăng qua từng năm. Khả năng thanh khoản của ngân hàng luôn đảm bảo theo đúng quy định của NHNN, tỷ lệ an toàn vốn (CAR) luôn cao hơn quy định của NHNN, điều này thể hiện sức mạnh tài chính của ngân hàng.

➤ *Hệ thống công nghệ thông tin*

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam luôn đánh giá đúng tầm quan trọng của công nghệ thông tin và coi việc hiện đại hoá công nghệ là một trong những điều kiện cơ bản để hướng tới các chuẩn mực quốc tế của một Ngân hàng hiện đại.

Với hệ thống ngân hàng lõi “core banking” được đưa vào sử dụng năm 2001, Ngân hàng ngoại thương đã tạo bước ngoặt về ứng dụng công nghệ thông tin trong ngành ngân hàng tại Việt Nam, cho phép tập trung hoá và vi tính hoá mọi thông tin và xử lý giao dịch cho khách hàng. Việc triển khai thành công hệ thống ngân hàng lõi đóng một vai trò chiến lược cho phép Ngân hàng ngoại thương ứng dụng và triển khai các sản phẩm bán lẻ trên nền tảng công nghệ hiện đại.

Từ phân tích môi trường kinh doanh, có thể rút ra điểm mạnh, điểm yếu cũng như những cơ hội và thách thức mà Ngân hàng Ngoại thương Quảng Ngãi phải vượt qua khi phát triển dịch vụ bán lẻ.

❖ *Điểm mạnh*

- Là NH có bề dày lịch sử, có uy tín, thương hiệu được nhiều người biết đến
- NHNT là ngân hàng luôn đi tiên phong trong việc đổi mới và ứng dụng những công nghệ hiện đại, tiên tiến.
- Xây dựng được một số sản phẩm dịch vụ có nhiều tiện ích ưu việt.
- Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, có trình độ, thành thạo trong việc áp dụng công nghệ tiên tiến.
- Có ưu thế về chi phí vốn dẫn đến lãi suất cho vay rất cạnh tranh.

#### ❖ **Điểm yếu**

- Sản phẩm dịch vụ kém đa dạng, thiếu linh hoạt, chất lượng phục vụ chưa cao
- Mạng lưới kênh phân phối còn mỏng
- Mô hình tổ chức quản lý chưa định hướng khách hàng, công tác quản trị và chăm sóc khách hàng chưa được quan tâm đúng mức.
- Nhân sự cho hoạt động bán lẻ chưa được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp.
- Chưa có chính sách marketing hữu hiệu.

#### ❖ **Cơ hội**

- Thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ còn rất nhiều tiềm năng, người dân ngày càng có nhu cầu về vay tiêu dùng, thẻ, tư vấn tài chính, tài khoản,....
- Tập quán tiêu dùng của người dân có sự thay đổi theo hướng có lợi cho phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Trình độ dân trí của người dân ngày càng tăng, họ hiểu biết hơn về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, thuận lợi cho ngân hàng triển khai hoạt động bán lẻ.
- Kinh tế của tỉnh Quảng Ngãi có sự phát triển ổn định, chính quyền tỉnh luôn tạo điều kiện để ngân hàng phát triển hoạt động kinh doanh.
- Công nghệ thông tin vẫn tiếp tục phát triển mạnh mẽ.
- Chính sách mở cửa, hội nhập, hợp tác quốc tế giúp ngân hàng có cơ hội tiếp cận công nghệ quản lý tiên tiến theo tiêu chuẩn quốc tế, học hỏi được nhiều kinh nghiệm, nâng cao chất lượng dịch vụ.

#### ❖ **Đe dọa**

- Thu nhập bình quân đầu người của người dân còn thấp, một bộ phận dân chúng vẫn chưa có thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng.
- Cơ sở hạ tầng công nghệ viễn thông chưa phát triển kịp với yêu cầu phát triển dịch vụ ngân hàng.
- Sự cạnh tranh gay gắt của các ngân hàng trong nước và tương lai gần là các ngân hàng nước ngoài trên mọi lĩnh vực.

- Việc có nhiều sự lựa chọn nên khách hàng có độ trung thành kém với ngân hàng, họ có xu hướng tiếp cận với nhiều ngân hàng và chọn sản phẩm, dịch vụ có chất lượng và mức giá cạnh tranh hơn, thái độ phục vụ tốt hơn.

- Môi trường pháp lý còn nhiều bất cập, gây khó khăn nhất định cho hoạt động của ngân hàng.

### **3.3 - Dự báo nhu cầu khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

Kết quả từ cuộc điều tra (phụ lục 8) phản ánh chung về việc sử dụng dịch vụ ngân hàng của các cá nhân trên địa bàn tỉnh. Hiện tại số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ của ngân hàng tương đối lớn, chiếm 73,3% trong số những người được phỏng vấn, những ngân hàng được giao dịch nhiều nhất là Ngân hàng Đầu tư và phát triển (14,5%), Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn (11,6%), Ngân hàng Ngoại thương (11,2%), lý do vì thái độ phục vụ - uy tín - lãi suất và phí cạnh tranh hơn so với những ngân hàng khác. Dịch vụ được dân chúng sử dụng nhiều nhất chính là các khoản vay (24,3%), gửi tiết kiệm (19,4%) và sử dụng thẻ (14,2%).

Có 224 khách hàng được hỏi có nhu cầu vốn trong tương lai, 82,6% trong số đó chọn vay từ ngân hàng, với sản phẩm vay dự kiến: mua nhà đất (31,9%), mua ô tô (28,6%), vay du học... Số khách hàng có ý định sử dụng thẻ là 211 người chiếm 73,3%, trong đó 8,7% muốn sử dụng thẻ tín dụng, sử dụng thẻ ghi nợ có 64,6%. Rất nhiều khách hàng mong muốn tương lai sẽ được sử dụng những sản phẩm mới như thấu chi tài khoản, quản lý quỹ lương, tư vấn tài chính...

Qua phân tích điều tra dự báo nhu cầu khách hàng và rút ra một số đặc điểm chung của khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ, có thể khẳng định để phát triển dịch vụ bán lẻ cho ngân hàng, các ngân hàng cần phải tạo dựng uy tín, cải cách thủ tục, phong cách làm việc, cân đối lãi suất và mức phí, phát triển nhiều sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu của khách hàng, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động giao dịch của khách hàng. Chăm sóc và phục vụ tận tình sẽ giúp ngân hàng thu hút được một lượng rất lớn khách hàng.

### **3.4- Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Quảng Ngãi**

#### **3.4.1- Đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

##### **3.4.1.1- Phát triển sản phẩm tiết kiệm linh hoạt**

Ngân hàng ngoại thương cần nghiên cứu ứng dụng công nghệ Corebanking hiện có để cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có cơ chế lãi suất linh hoạt, hay cơ chế gửi tiền linh hoạt mà không phải phụ thuộc vào ngày đáo hạn hay kỳ hạn gửi vì những sản phẩm này phù hợp với nhu cầu khách hàng. Cụ thể là nên phát triển sản phẩm mới theo hướng:

- Sản phẩm tiết kiệm bậc thang về lãi suất theo thời gian thực gửi của khách hàng. Nếu khách hàng gửi tiết kiệm kỳ hạn 12 tháng nhưng nếu khách hàng muốn rút tiền trước ngày đáo hạn, khách hàng sẽ được hưởng mức lãi suất của kỳ hạn thực gửi.

- Sản phẩm tiết kiệm gửi góp. Khách hàng có nhu cầu gửi tiết kiệm có kỳ hạn nhưng định kỳ muốn gửi góp một số tiền nhất định. Sản phẩm tiết kiệm này là một thoả thuận giữa ngân hàng với khách hàng về một khoản tiền trong tương lai mà khách hàng sẽ nhận được, với một mức lãi suất thoả thuận trước, định kỳ hàng tháng khách hàng sẽ phải gửi vào ngân hàng một số tiền nhất định theo thoả thuận.

#### *3.4.1.2- Phát triển sản phẩm tín dụng tiêu dùng, cho vay tín chấp, phát hành thẻ tín dụng tín chấp*

NHNT QN cần đa dạng hóa hơn nữa các sản phẩm tín dụng tiêu dùng nhằm hướng đến khách hàng cá nhân như cho vay mua nhà, xây dựng nhà ở, sửa chữa nhà ở, cho vay mua xe ô tô, xe máy, cho vay du học, cho vay tiêu dùng đối với cán bộ công nhân viên, cấp hạn mức thấu chi, cho vay tiêu dùng đối với hộ gia đình, cho vay cán bộ quản lý Dự án...Đối với các dự án, công trình có nhu cầu vay vốn, ngân hàng cần liên kết với các nhà cung cấp, chủ đầu tư dự án trong quá trình cho vay để mang lại lợi ích cho khách hàng và phòng ngừa rủi ro cho ngân hàng.

#### *3.4.1.3- Gia tăng tiện ích sản phẩm thẻ*

Trong thời gian tới Ngân hàng Ngoại thương cần nghiên cứu, triển khai ứng dụng công nghệ nhằm gia tăng tiện ích của thẻ như: tiện ích thanh toán, phát triển sản phẩm thẻ như một phương tiện thanh toán, đặc biệt là thanh toán, chi tiêu qua mạng phục vụ cho các giao dịch thanh toán online, hướng tới các khách hàng trong lĩnh vực Thương mại điện tử, mua bán hàng qua mạng.

Để phát triển và mở rộng các sản phẩm dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt nhằm phát huy hiệu quả và tính năng kỹ thuật của công nghệ mới, góp phần hạn chế giao dịch tiền mặt, Ngân hàng ngoại thương cần đẩy mạnh hợp tác sâu rộng với các đối tác nhằm triển khai các dịch vụ thanh toán hóa đơn tự động bằng thẻ qua mạng lưới máy ATM trên toàn quốc. Bên cạnh đó là hợp tác với những đối tác cung cấp dịch vụ, hàng hoá qua mạng (thương mại điện tử) nhằm mở rộng cung cấp phương tiện thanh toán là sản phẩm thẻ trong thương mại điện tử tới khách hàng.

#### *3.4.1.4- Phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử*

Cung cấp đầy đủ các sản phẩm ngân hàng điện tử:

- Sản phẩm VCB – ib@anking: Gia tăng tiện ích thanh toán qua mạng internet như chuyển khoản, trả nợ vay, gửi tiết kiệm.

- Sản phẩm SMS banking: Gia tăng tiện ích thanh toán qua tài khoản thông qua kênh điện thoại di động.

- Sản phẩm Phone Banking: Triển khai sản phẩm dịch vụ ngân hàng qua điện thoại. Với sản phẩm Phone Banking, khách hàng có thể truy vấn các thông tin liên quan đến sản phẩm, dịch vụ ngân hàng thông qua tổng đài điện thoại, hoặc nhân viên tổng đài điện thoại, thực hiện các giao dịch thanh toán, chuyển khoản qua điện thoại.

- Sản phẩm Home banking: Triển khai dịch vụ ngân hàng tại nhà dành cho khách hàng cá nhân. Với sản phẩm này có thể hướng tới đối tượng khách hàng có thu nhập tương đối, có trình độ hiểu biết và ít có thời gian trực tiếp đến giao dịch tại quầy của ngân hàng. Tuy nhiên, yêu cầu sử dụng dịch vụ này, khách hàng thường mong muốn có thể thực hiện 24/24 giờ trong ngày, kể cả ngày nghỉ.

#### *3.4.1.5- Mở rộng dịch vụ kiều hối*

- Phát triển các dịch vụ thanh toán kiều hối mới như chuyển tiền nhanh thông qua việc làm đại lý thanh toán cho các công ty chuyển tiền quốc tế.

- Tăng cường thu hút nguồn kiều hối trên cơ sở phối hợp với các công ty xuất khẩu lao động, các công ty dịch vụ kiều hối, tổ chức chuyển tiền ở nước ngoài, các ngân hàng đại lý nước ngoài. Có chính sách khai thác và tạo điều kiện thuận lợi phát triển dịch vụ chuyển tiền kiều hối qua hệ thống ngân hàng như tặng quà khách hàng khi chuyển tiền kiều hối qua Ngân hàng ngoại thương, ưu đãi về phí nhận tiền kiều hối. Triển khai dịch vụ chuyển tiền kiều hối tới tận nhà khách hàng.

- Một chính sách hiệu quả nhất để có thể thu hút nguồn kiều hối là hợp tác trực tiếp với các công ty chuyên về hoạt động xuất khẩu lao động đi nước ngoài, Ngân hàng tổ chức những buổi giới thiệu, tư vấn và hướng dẫn trực tiếp cho những người đi lao động về các hình thức chuyển tiền, thủ tục chuyển tiền, cách thức liên hệ với hệ thống ngân hàng tại nước ngoài, thủ tục nhận tiền của người hưởng tại Việt nam.

#### *3.4.1.6- Cung cấp các sản phẩm, dịch vụ mới*

Bên cạnh việc phát triển các dịch vụ truyền thống, cần triển khai cung cấp các dịch vụ mới, nhằm hướng tới đối tượng khách hàng hiện đại, năng động như dịch vụ uỷ thác đầu tư dành cho khách hàng cá nhân, dịch vụ quản lý kế hoạch hưu trí, dịch vụ cho thuê kết sắt...

Các dịch vụ bảo hiểm: tăng cường bán chéo sản phẩm dịch vụ giữa ngân hàng và bảo hiểm, vì có tới 50% khách hàng sử dụng một sản phẩm duy nhất là tài khoản nhận lương.

#### ***3.4.2- Phát triển mạng lưới phân phối và nâng cao hiệu quả kênh phân phối***

Chi nhánh Quảng Ngãi cần phát triển thêm các phòng giao dịch, địa điểm giao dịch tại các địa bàn trung tâm như mở thêm 1 phòng giao dịch và lắp thêm 1 máy ATM ngay khu vực giữa trung tâm thương mại Tỉnh (chợ Tỉnh Quảng Ngãi) với siêu thị Coop-mart. Lắp thêm 1 máy ATM tại bệnh viện Tỉnh Quảng Ngãi.

Mở thêm 1 phòng giao dịch tại thị trấn La Hà- huyện Tư Nghĩa tỉnh Quảng Ngãi là nơi tập trung nhiều công ty, cơ quan nhà nước, trường học và dân cư tập trung đông. Việc mở thêm các phòng giao dịch tuy tốn nhiều chi phí trong thời gian đầu nhưng mang lại lợi ích hiệu quả sau này, có thêm nhiều phòng giao dịch là giúp cho nhân viên của ngân hàng có điều kiện tiếp cận và tuyên truyền các sản phẩm dịch vụ bán lẻ đến từng khách hàng, khách hàng dần có thiện cảm hơn với ngân hàng và sử dụng nhiều sản phẩm hơn. Phát triển mạng lưới để tăng trưởng hoạt động, nâng cao hiệu quả và an toàn trong kinh doanh, tạo vị thế, hình ảnh VCB sâu rộng đến các địa bàn trong tỉnh.

### **3.4.3- Hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý theo định hướng khách hàng**

Giải pháp đưa ra là thành lập một phòng mới với tên gọi **Phòng khách hàng cá nhân** đảm nhận mảng công tác bán lẻ với chức năng và nhiệm vụ cụ thể như sau:

- Chức năng: Phát triển kinh doanh, củng cố và mở rộng có hiệu quả đối với khách hàng cá nhân trên địa bàn thuộc quyền quản lý hiện tại của chi nhánh.

- Nhiệm vụ cụ thể:

- + Xây dựng kế hoạch kinh doanh hàng năm cho khách hàng cá nhân xuất phát từ kế hoạch chung của toàn chi nhánh, trực tiếp tham gia thực hiện và đánh giá việc thực hiện kế hoạch này.

- + Xây dựng chính sách khách hàng: thông qua việc thường xuyên phân tích và đánh giá thị trường, xác định nhóm khách hàng mục tiêu, có khả năng đem lại lợi nhuận cao cho ngân hàng, đồng thời xây dựng những chính sách, biện pháp cụ thể để xây dựng mới/duy trì mối quan hệ với nhóm khách hàng hiện tại và mục tiêu.

- + Quản lý sản phẩm bán lẻ: phối hợp với các Phòng chức năng khác nghiên cứu và thiết kế các sản phẩm bán lẻ phù hợp.

- + Quản lý quan hệ khách hàng: trực tiếp thực hiện cung ứng các sản phẩm tín dụng đến khách hàng; làm đầu mối chủ động giới thiệu các sản phẩm khác đến khách hàng (kể cả khách hàng tiềm năng). Thực hiện công tác marketing, đưa các thông tin về dịch vụ khách hàng đến quần chúng. Quản lý cách thức cung ứng sản phẩm cho khách hàng cá nhân thông qua các ứng dụng công nghệ, các đại lý...

### **3.4.4- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực**

#### **➤ Công tác tuyển dụng:**

- Đối với vị trí cán bộ QHKH cá nhân: 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 ngân hàng cho khách hàng.

- Đối với vị trí lãnh đạo phòng QHKK cá nhân: 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 Hội sở chính, có khả năng tiếp nhận và là đầu mối triển khai các nghiệp vụ bán lẻ tại Chi nhánh.

➤ **Công tác đào tạo nhân viên:**

Một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, nhiệt tình, năng động là điều mà Ngân hàng luôn hướng tới. Do đó, cần phải tăng cường hơn nữa các khóa đào tạo tập trung về chuyên môn dành riêng cho nhân viên chuyên trách nghiệp vụ Ngân hàng bán lẻ, đảm bảo cho những nhân viên này đều được thông qua các khóa đào tạo liên quan, luôn được cập nhật, bổ sung kiến thức mới về sản phẩm và xu hướng thị trường. Để việc đào tạo và tái đào tạo được thực hiện liên tục và kịp thời, nhân viên có thể tham gia các khóa học được tổ chức tập trung của Ngân hàng. Ngoài ra, bên cạnh các khóa đào tạo nội bộ, cũng cần tạo điều kiện để nhân viên có thể tham gia các khóa học do các đơn vị bên ngoài tổ chức để có thể học hỏi kinh nghiệm từ các tổ chức, các Ngân hàng bạn. Ngoài những kiến thức nghiệp vụ cần thiết để có thể giải đáp, tư vấn cho khách hàng một cách thông suốt, nhân viên cũng cần được đào tạo những kỹ năng cần thiết khác, như kỹ năng giao tiếp khách hàng, kỹ năng xử lý tình huống, kỹ năng đàm phán... để chất lượng phục vụ khách hàng được tốt hơn, chuyên nghiệp hơn.

### **3.4.5- Tăng cường chính sách Marketing và chính sách chăm sóc khách hàng**

#### **3.4.5.1- Chính sách marketing**

Trong lĩnh vực bán lẻ, đối tượng khách hàng chính là cá nhân, hộ gia đình và các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đây là một lực lượng khách hàng đông đảo, nhu cầu sử dụng dịch vụ đa dạng. Tuy nhiên để tiếp cận được những khách hàng này, bên cạnh mạng lưới và kênh phân phối dịch vụ rộng rãi, phải tăng cường chiến lược tiếp thị và chăm sóc khách hàng theo định hướng tập trung, chuẩn hóa và thân thiện với KH.

- Để thực hiện một chính sách marketing tập trung và thân thiện, Ngân hàng NT phải có một chính sách chuẩn hóa trong toàn hệ thống. Sự chuẩn hóa và tập trung thể hiện ở sự thống nhất, chuẩn hóa các mẫu biểu, bộ ấn phẩm, tờ rơi quảng cáo.

- Chính sách thân thiện với khách hàng thể hiện ở tác phong giao dịch và thái độ phục vụ khách hàng của nhân viên ngân hàng, sau đó là đến các thủ tục đăng ký sử dụng dịch vụ và quy trình phục vụ khách hàng.

- NHNT cần cải tiến thủ tục trong giao dịch với khách hàng theo hướng đơn giản, thuận tiện, rút ngắn thời gian giao dịch để phục vụ khách hàng hiệu quả hơn.

- Thân thiện với khách hàng còn thể hiện ở mức độ quan tâm, chăm sóc khách hàng thường xuyên, kịp thời cung cấp các thông tin về ngân hàng tới khách hàng.

#### **3.4.5.2- Chính sách chăm sóc khách hàng**



NHNT Quảng Ngãi cần tiến hành thực hiện việc phân đoạn thị trường, phân đoạn khách hàng. Việc phân đoạn khách hàng sẽ giúp ngân hàng đưa ra những chính sách chăm sóc phù hợp cho từng phân đoạn (như cấp thẻ ưu đãi về mức độ phục vụ trên toàn hệ thống, mức độ cung cấp các gói sản phẩm ưu đãi như mức thấu chi tài khoản thanh toán, hạn mức thẻ tín dụng, mức phí dịch vụ,...)

**- NHNT Quảng Ngãi có thể phân đoạn khách hàng thành 3 phân đoạn:**

+ Phân đoạn 1: Khách hàng đặc biệt (khách hàng cao cấp)

+ Phân đoạn 2: Khách hàng trung cấp

+ Phân đoạn 3: Khách hàng phổ thông

**- Tiêu chí để phân đoạn khách hàng:**

+ Tiêu chí định lượng (dành cho các khách hàng hiện hữu): trước mắt việc phân đoạn khách hàng hiện có của VCB căn cứ vào các tiêu chí: Số dư bình quân tiền gửi tại NH, số dư nợ cho vay bình quân của khách hàng tại VCB và chất lượng nợ vay.

+ Tiêu chí định tính (dành cho khách hàng hiện hữu và tiềm năng):

- Địa vị xã hội của khách hàng: được xác định căn cứ vào chức vụ hiện tại của khách hàng, thu nhập, tài sản mà khách hàng đang nắm giữ;

- Mức độ trung thành của khách hàng: được xác định dựa trên mức độ sử dụng sản phẩm của VCB và thời gian giao dịch với VCB

**- Chính sách chăm sóc khách hàng cho từng đoạn:**

- **Phân đoạn 1: Nhóm khách hàng cao cấp**

+ **Chính sách về ưu tiên phục vụ:** nhóm khách hàng này luôn được ưu tiên phục vụ trước các nhóm khác, thời gian xử lý hồ sơ cho các đối tượng thuộc nhóm khách hàng này bao giờ cũng phải được ưu tiên xử lý nhanh nhất. Ngoài ra khi khách hàng thuộc nhóm này phát triển lên nhóm khách hàng thịnh vượng thì ngân hàng sẵn sàng phục vụ nhu cầu tại địa điểm của khách hàng.

+ **Chính sách về bảo mật thông tin:** Thông tin, hồ sơ cá nhân của những khách hàng thuộc nhóm này phải được bảo mật tối đa và chỉ có những người có trách nhiệm phụ trách trực tiếp đến nhóm khách hàng này mới được truy cập như cán bộ trực tiếp chăm sóc khách hàng thịnh vượng, cấp lãnh đạo.

+ **Chính sách về cấp độ dịch vụ:** khách hàng thuộc nhóm này sẽ được phục vụ ở cấp độ cao như được ngồi phòng tiếp khách riêng (theo tiêu chí sang trọng), có chuyên viên chăm sóc khách hàng phục vụ riêng, và được quyền tư vấn tài chính 24/24. Nhóm khách hàng này được sử dụng một hệ thống tờ rơi cũng như hệ thống nhận diện khách hàng (ví dụ: thẻ VIP) khác với các phân đoạn khác.

- **Phân đoạn 2: Nhóm khách hàng trung cấp**

+ *Chính sách về phục vụ*: những khách hàng lâu năm hoặc có số tiền gửi tại ngân hàng xấp xỉ với các điều kiện thuộc nhóm khách hàng cao cấp thuộc nhóm này nhưng chưa phát triển lên nhóm cao cấp thì ngân hàng cũng sẽ xem xét cho hưởng một số quyền ưu tiên cơ bản như quyền được ưu tiên phục vụ, quyền được hưởng thời gian chờ xử lý hồ sơ ngắn hơn so với các nhóm khách hàng đại chúng.

+ *Chính sách về cấp độ dịch vụ*: dùng các chế độ như với nhóm khách hàng phổ thông (chung một mẫu tờ rơi, biểu mẫu đăng ký dịch vụ).

- ***Phân đoạn 3: Nhóm khách hàng phổ thông***

Về cơ bản nhóm này sẽ là nhóm có tính bền vững và liên kết với ngân hàng yếu nhất nên các dịch vụ phục vụ cho nhóm này cũng ở dạng rất căn bản. Ngân hàng chủ yếu chỉ cần đáp ứng được các thiết bị, dịch vụ (POS, ATM) và các cấu phần cơ bản để phục vụ nhóm này.

## **KẾT LUẬN**

Bản luận văn đã thực hiện được những nhiệm vụ cơ bản như sau:

*Thứ nhất*, đã hệ thống hóa có chọn lọc và tập trung luận giải về hoạt động ngân hàng bán lẻ trên cơ sở xây dựng khái niệm ngân hàng bán lẻ, dịch vụ ngân hàng bán lẻ, các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ, tiêu chí đánh giá sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ và điều kiện để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

*Thứ hai*, đã đi sâu phân tích thực trạng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng ngoại thương chi nhánh Quảng Ngãi qua các năm từ 2007 đến 2009. Từ đó, đánh giá năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ bán lẻ của Ngân hàng ngoại thương Quảng Ngãi, chỉ ra những kết quả, hạn chế và nguyên nhân.

*Thứ ba*, đã trình bày định hướng hoạt động của Ngân hàng ngoại thương trong thời gian tới, trong đó định hướng quan trọng là phát triển kinh doanh theo mô hình Tập đoàn tài chính đa năng, và một mảng kinh doanh quan trọng là cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ hướng tới các khách hàng thể nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đồng thời đưa ra hệ thống gồm 5 giải pháp nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng ngoại thương Quảng Ngãi.

Tác giả xin chân thành cảm ơn các cơ quan, các cá nhân, các nhà khoa học, đặc biệt là PGS.TS. Nguyễn Ngọc Vũ đã nhiệt tình giúp đỡ trong quá trình thực hiện nghiên cứu đề tài.

Mặc dù có nhiều cố gắng, song do điều kiện, khả năng còn hạn chế và tính chất phức tạp và luôn luôn đổi mới, cập nhật thông tin của lĩnh vực nghiên cứu nên đề tài không tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Rất mong nhận được sự tham gia đóng góp ý của các cơ quan, các nhà khoa học và những người quan tâm đến đề tài để tác giả tiếp tục chỉnh sửa, hoàn thiện hơn đề tài nghiên cứu