

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



**TRẦN THỊ TRÂM ANH**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ  
NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG  
TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2011**

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



**TRẦN THỊ TRÂM ANH**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ  
NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG  
TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM**

**Chuyên ngành : Kinh tế Tài chính – Ngân hàng  
Mã ngành : 60.31.12**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS TRƯƠNG THỊ HỒNG**

**TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2011**

# LỜI CẢM ƠN



Trước tiên, Tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn đến Quý Thầy Cô trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh đã trang bị cho Tôi nhiều kiến thức quý báu trong thời gian qua.

Tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn PGS.TS Trương Thị Hồng, người hướng dẫn khoa học của luận văn đã tận tình hướng dẫn Tôi hoàn thành luận văn này.

Sau cùng, Tôi xin chân thành cảm ơn đến những người bạn, những đồng nghiệp và người thân đã tận tình hỗ trợ, góp ý và giúp đỡ Tôi trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến tất cả mọi người./.

Học viên: TRẦN THỊ TRÂM ANH

Ngân Hàng Đêm 6 – Cao học K18

Đại học Kinh Tế TP.HCM

# LỜI CAM ĐOAN



Tôi xin cam đoan Luận văn Thạc sĩ Kinh tế “*Nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam*” là do chính Tôi nghiên cứu và thực hiện. Các số liệu trong luận văn được thu thập từ thực tế có nguồn gốc rõ ràng, đáng tin cậy, được xử lý trung thực và khách quan. Tôi xin tự chịu trách nhiệm về tính xác thực và tham khảo tài liệu khác.

*TPHCM*, ngày 15 tháng 09 năm 2011

Tác giả

TRẦN THỊ TRÂM ANH

# DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ



## BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Vốn huy động khách hàng bán lẻ của Eximbank từ năm 2006-2010

Bảng 2.2: Doanh số tín dụng bán lẻ của Eximbank từ năm 2006-2010

Bảng 2.3: Tổng hợp số lượng thẻ Eximbank tính đến ngày 31/12/2010

Bảng 2.4: Tổng hợp doanh số thẻ Eximbank năm 2009-2010

Bảng 2.5: Số liệu phần trăm về độ tuổi nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank

Bảng 2.6: Số liệu phần trăm về trình độ nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank

Bảng 2.7: Xếp loại khách hàng bán lẻ

Bảng 2.8: Số liệu tỷ lệ xấu (NPL) của Eximbank từ năm 2006-2010

Bảng 2.9: Số liệu lợi nhuận trước thuế, ROA, ROE từ năm 2006-2010

Bảng 2.10: So sánh chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank và một số ngân hàng khác

Bảng 2.11: Các thành phần chất lượng dịch vụ NHBL nghiên cứu tại Eximbank

Bảng 2.12: Phân loại mẫu thống kê

Bảng 2.13: Kết quả phân tích thống kê mô tả

Bảng 2.14: Kết quả kiểm định thang đo Cronbach'alpha

Bảng 2.15: Tóm tắt các hệ số về mức độ phù hợp mô hình

Bảng 2.16: Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

## HÌNH VẼ

Hình 1.1: Mô hình 5 khe hở chất lượng dịch vụ

Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu lý thuyết

Hình 2.1: Biểu đồ vốn huy động khách hàng bán lẻ của EIB từ năm 2006-2010

Hình 2.2: Biểu đồ cơ cấu vốn huy động bán lẻ theo loại tiền năm 2010

Hình 2.3: Biểu đồ doanh số tín dụng bán lẻ của EIB từ năm 2006-2010

Hình 2.4: Biểu đồ hệ thống mạng lưới EIB tính đến 31/12/2010

Hình 2.5: Biểu đồ số liệu phần trăm về độ tuổi nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank

Hình 2.6: Biểu đồ về trình độ nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank

Hình 2.7: Biểu đồ so sánh chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank và một số NH khác

Hình 3.1: Tam giác dịch vụ khách hàng

# DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT



ACB	: Ngân hàng TMCP Á Châu
ATM	: Máy rút tiền tự động
BNP	: Banque Nationale de Paris
DIB	: Dubai Islamic Bank
DNVVN	: Doanh nghiệp vừa và nhỏ
DV	: Dịch vụ
DVBL	: Dịch vụ bán lẻ
DVNH	: Dịch vụ ngân hàng
EIB	: Eximbank
Eximbank	: Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam
KH	: Khách hàng
NH	: Ngân hàng
NHBL	: Ngân hàng bán lẻ
NHNN	: Ngân hàng nhà nước
NHTM	: Ngân hàng thương mại
NPL	: Tỷ lệ nợ xấu
PGD	: Phòng giao dịch
POS	: Máy chấp nhận thẻ
PR	: Quan hệ công chúng
ROA	: Tỷ suất lợi nhuận / tổng tài sản
ROE	: Tỷ suất lợi nhuận / vốn chủ sở hữu
Sacombank	: Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín
SP	: Sản phẩm
SMBC	: Sumitomo Mitsui Banking Corporation
Techcombank	: Ngân hàng TMCP Kỹ Thương
TCTD	: Tổ chức tín dụng
TMCP	: Thương mại cổ phần
TPHCM	: Thành phố Hồ Chí Minh
USD	: Đô la Mỹ
VIP	: Khách hàng cao cấp
WTO	: Tổ chức thương mại thế giới

# MỤC LỤC



Trang

**TRANG PHỤ BÌA**

**LỜI CẢM ƠN**

**LỜI CAM ĐOAN**

**DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ**

**DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

**MỤC LỤC**

**PHẦN MỞ ĐẦU**

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ**

<b>1.1 Tổng quan về dịch vụ ngân hàng bán lẻ .....</b>	<b>1</b>
<i>1.1.1 Định nghĩa về dịch vụ ngân hàng bán lẻ .....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.2 Đặc điểm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....</i>	<i>2</i>
<i>1.1.3 Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....</i>	<i>3</i>
1.1.3.1 Đối với nền kinh tế.....	3
1.1.3.2 Đối với ngân hàng.....	3
1.1.3.3 Đối với khách hàng .....	3
<i>1.1.4 Các dịch vụ của ngân hàng bán lẻ .....</i>	<i>4</i>
1.1.4.1 Dịch vụ huy động vốn.....	4
1.1.4.2 Dịch vụ tín dụng .....	4
1.1.4.3 Dịch vụ thẻ .....	4
1.1.4.4 Dịch vụ thanh toán.....	5
1.1.4.5 Dịch vụ ngân hàng điện tử .....	5
1.1.4.6 Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác .....	7
<b>1.2 Những vấn đề cơ bản về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ .....</b>	<b>7</b>
<i>1.2.1 Khái niệm về chất lượng dịch vụ.....</i>	<i>7</i>



1.2.2	Mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng .....	10
1.2.3	Các lý thuyết đánh giá về chất lượng dịch vụ.....	11
1.2.4	Chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	17
1.2.5	Đo lường chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	17
1.2.6	Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	18
<b>1.3 Kinh nghiệm về nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL của một số Ngân hàng trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho các NHTM ở Việt Nam</b>		
1.3.1	Kinh nghiệm về nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL của một số Ngân hàng trên thế giới.....	20
1.3.2	Bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng NHBL cho các NHTM ở Việt Nam.....	23
<b>Kết luận chương 1 .....</b>		<b>25</b>

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM**

<b>2.1</b>	<b>Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam.....</b>	<b>26</b>
2.1.1	Giới thiệu sơ lược về Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam .....	26
2.1.2	Đánh giá chung năng lực và chất lượng sản phẩm dịch vụ của Eximbank .....	28
<b>2.2</b>	<b>Kết quả hoạt động kinh doanh dịch vụ NHBL tại Eximbank thời gian qua .....</b>	<b>29</b>
2.2.1	Dịch vụ huy động vốn bán lẻ.....	29
2.2.2	Dịch vụ tín dụng bán lẻ.....	31
2.2.3	Dịch vụ thẻ .....	31
2.2.4	Dịch vụ chuyển tiền .....	32
2.2.5	Dịch vụ ngân hàng điện tử.....	33
<b>2.3</b>	<b>Thực trạng chất lượng dịch vụ NHBL từ kết quả kinh doanh dịch vụ NHBL tại Eximbank thời gian qua.....</b>	<b>34</b>
2.3.1	Chất lượng dịch vụ huy động vốn bán lẻ .....	34

2.3.2	<i>Chất lượng dịch vụ tín dụng bán lẻ</i>	34
2.3.3	<i>Chất lượng dịch vụ thẻ</i>	35
2.3.4	<i>Chất lượng dịch vụ chuyển tiền</i>	36
2.3.5	<i>Chất lượng dịch vụ ngân hàng điện tử</i>	36
<b>2.4</b>	<b>Phân tích các nhân tố tác động đến chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank</b>	
	.....	37
2.4.1	<i>Cơ sở vật chất</i>	37
2.4.1.1	Mạng lưới hoạt động và trụ sở các đơn vị kinh doanh bán lẻ	37
2.4.1.2	Mạng lưới máy ATM – POS	39
2.4.1.3	Công nghệ ngân hàng	39
2.4.2	<i>Nguồn nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank</i>	40
2.4.2.1	Số lượng và trình độ nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank	40
2.4.2.2	Trang phục, ngoại hình, hình ảnh bên ngoài của nhân viên	42
2.4.2.3	Công tác tuyển dụng nhân sự	43
2.4.2.4	Chế độ đào tạo	43
2.4.2.5	Chế độ khen thưởng, đãi ngộ	45
2.4.3	<i>Công tác tổ chức, quản lý hệ thống dịch vụ ngân hàng bán lẻ</i>	46
2.4.3.1	Chính sách chăm sóc khách hàng và phát triển nền khách hàng	46
2.4.3.2	Công tác quản trị điều hành	50
2.4.3.3	Công tác tổ chức quản lý và nhân sự hoạt động bán lẻ	51
2.4.3.4	Công tác phát triển sản phẩm dịch vụ bán lẻ mới	52
2.4.3.5	Hoạt động marketing sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ	53
2.4.3.6	Công tác kiểm tra, khảo sát và quản lý tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ	54
2.4.4	<i>Năng lực tài chính và thương hiệu Eximbank</i>	55
<b>2.5</b>	<b>Đánh giá chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank thông qua ý kiến của khách hàng</b>	
	.....	57
2.5.1	<i>So sánh chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank và một số ngân hàng khác</i>	
	.....	57

2.5.2 Đánh giá chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank thông qua ý kiến của khách hàng.....	58
<b>2.6 Nhận xét chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Eximbank.....</b>	<b>65</b>
2.6.1 Những kết quả đạt được về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	65
2.6.2 Những hạn chế về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	67
2.6.3 Nguyên nhân của hạn chế.....	68
<b>Kết luận chương 2 .....</b>	<b>70</b>

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM**

<b>3.1 Định hướng phát triển của Ngân hàng Eximbank trong thời gian tới....</b>	<b>71</b>
3.1.1 Định hướng phát triển chung của Ngân hàng Eximbank.....	71
3.1.2 Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng Eximbank .....	72
<b>3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank.....</b>	<b>73</b>
3.2.1 Giải pháp nâng cao chất lượng cơ sở vật chất.....	73
3.2.1.1 Đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, trang thiết bị của mạng lưới giao dịch..	73
3.2.1.2 Phát triển mạng lưới kênh phân phối truyền thống và hiện đại .....	74
3.2.1.3 Đầu tư phát triển công nghệ .....	76
3.2.2 Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	78
3.2.2.1 Hoàn thiện quy trình tuyển dụng .....	78
3.2.2.2 Nâng cao chất lượng công tác đào tạo .....	79
3.2.2.3 Xây dựng chính sách đãi ngộ nhân viên hợp lý .....	79
3.2.2.4 Chú trọng phong cách chuyên nghiệp của nhân viên dịch vụ NHBL .....	80
3.2.3 Giải pháp nâng cao chất lượng tổ chức quản lý hệ thống dịch vụ NHBL ...	81
3.2.3.1 Tăng cường năng lực quản trị điều hành.....	81
3.2.3.2 Hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý kinh doanh NHBL.....	82
3.2.3.3 Tăng cường công tác chăm sóc khách hàng.....	82
3.2.3.4 Phát triển nền khách hàng vững chắc .....	86

3.2.3.5 Đẩy mạnh nghiên cứu và phát triển sản phẩm dịch vụ NHBL .....	87
3.2.3.6 Đẩy mạnh các hoạt động truyền thông và marketing dịch vụ NHBL .....	91
3.2.3.7 Xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ .....	92
3.2.3.8 Nâng cao chất lượng công tác kiểm tra, khảo sát chất lượng dịch vụ .....	93
<i>3.2.4 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính và phát triển thương hiệu Eximbank</i> .....	94
3.2.4.1 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính.....	94
3.2.4.2 Giải pháp phát triển thương hiệu Eximbank .....	96
<b>3.3 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước và cơ quan Chính phủ .....</b>	<b>97</b>
<b>Kết luận chương 3 .....</b>	<b>99</b>

## **KẾT LUẬN**

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### **PHỤ LỤC**

**Phụ lục 1: Mã hóa dữ liệu**

**Phụ lục 2: Phân tích thống kê mô tả (SPSS)**

**Phụ lục 3: Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha**

**Phụ lục 4: Phân tích nhân tố khám phá EFA**

**Phụ lục 5: Phân tích hồi quy tuyến tính bội**

**Phụ lục 6: Mẫu phiếu câu hỏi khảo sát**

# PHÂN MỞ ĐẦU



## 1. SỰ CẦN THIẾT CỦA ĐỀ TÀI:

Hội nhập quốc tế đã mở ra nhiều cơ hội, nhưng cũng đặt ra không ít thách thức đối với các tổ chức cung ứng dịch vụ ngân hàng khi phải cạnh tranh gay gắt với các ngân hàng nước ngoài không chỉ mạnh về tiềm lực tài chính mà còn có nhiều kinh nghiệm trong việc phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại.

Dưới áp lực cạnh tranh về cung cấp dịch vụ ngân hàng và sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin, năm 2010 được đánh giá là năm “bùng nổ” về dịch vụ ngân hàng bán lẻ, tăng cường tiếp cận với nhóm khách hàng cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Dân số Việt Nam theo ước tính sẽ tăng lên 88 triệu người vào năm 2010, với mức thu nhập của người dân ngày càng cao, đây là thị trường tiềm năng của các ngân hàng thương mại, khi mục tiêu thanh toán không dùng tiền mặt được chú trọng. Do đó, chiến lược phát triển ngân hàng bán lẻ của Eximbank sẽ tập trung đặc biệt vào khách hàng cá nhân với các sản phẩm bán lẻ phong phú, chuyên nghiệp, phù hợp với nhu cầu và khả năng của từng đối tượng, từng phân khúc khách hàng khác nhau với mục tiêu xây dựng hệ thống dịch vụ ngân hàng bán lẻ có chất lượng, an toàn và đạt hiệu quả kinh tế cao trên cơ sở tăng cường hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo các cam kết song phương và đa phương, ứng dụng công nghệ ngân hàng tiên tiến và phát triển hợp lý mạng lưới phân phối để cung ứng đầy đủ, kịp thời, thuận tiện các sản phẩm dịch vụ và tiện ích ngân hàng bán lẻ cho mọi đối tượng khách hàng.

Với xu hướng người tiêu dùng luôn thay đổi theo nhu cầu của cuộc sống, điều này đòi hỏi Eximbank phải có chiến lược và giải pháp mới theo hướng ngân hàng bán lẻ đa năng. Để đáp ứng được nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng ngày càng cao của khách hàng, cũng như chạy đua trong cuộc cạnh tranh ngày một khốc liệt giữa các ngân hàng, Eximbank đang ra sức mở rộng mạng lưới, đa dạng hóa sản phẩm bán lẻ, nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ, nâng cao phong cách phục vụ

“thượng đế”, nhằm sớm thực hiện được mục tiêu trở tập đoàn tài chính bán lẻ đa năng hàng đầu, phấn đấu phát triển được hệ thống dịch vụ ngân hàng bán lẻ ngang tầm với các nước trong khu vực về chủng loại, chất lượng và năng lực cạnh tranh, từng bước nâng cao uy tín và thương hiệu của Eximbank trên thị trường tài chính quốc tế.

Từ thực tế trên, việc đánh giá lại thực trạng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam cũng như giúp ngân hàng có các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ trong thời gian tới nhằm gia tăng mức độ hài lòng của khách hàng, tác giả đã quan tâm và lựa chọn nghiên cứu đề tài “*Nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam*”. Đề tài được thực hiện không ngoài mục đích trên và tác giả hy vọng sẽ nhận được nhiều ý kiến đóng góp để vấn đề nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

## **2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU:**

✓ Đánh giá thực trạng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank)

✓ Đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank)

## **3. ĐỐI TƯỢNG, PHƯƠNG PHÁP VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU:**

✓ Đối tượng nghiên cứu: Chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank).

✓ Phương pháp nghiên cứu: Phân tích các nhân tố chính tác động đến chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng Eximbank, sau đó tiến hành phân tích mức độ hài lòng của khách hàng thông qua khảo sát thực tế, xử lý bằng phần mềm SPSS, từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ.

✓ Phạm vi nghiên cứu: Số liệu nghiên cứu tính đến ngày 31/12/2010, tại ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank).

#### **4. Ý NGHĨA THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU:**

Trên cơ sở đánh giá thực trạng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Eximbank, phân tích các yếu tố đạt được và chưa đạt được trong công tác quản trị chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ tại ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam trong thời gian tới.

#### **5. KẾT CẤU CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU:**

Ngoài phần Giới thiệu nội dung đề tài và phần Kết luận, đề tài nghiên cứu được chia thành ba chương với nội dung cụ thể như sau:

*Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ.*

*Chương 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM.*

*Chương 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM.*

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ**

### **1.1 Tổng quan về dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

#### ***1.1.1 Định nghĩa về dịch vụ ngân hàng bán lẻ***

Trong nền kinh tế mở, nhu cầu về dịch vụ ngân hàng ngày càng cao, nhất là dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NHBL). Mục tiêu của dịch vụ NHBL là khách hàng cá nhân, nên các dịch vụ thường đơn giản, dễ thực hiện và thường xuyên, tập trung vào dịch vụ tiền gửi và tài khoản, vay vốn, mở thẻ tín dụng...

Tùy theo từng quan điểm và cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau, hiện nay có một số khái niệm về “Dịch vụ NHBL” được công nhận phổ biến như sau:

Thị trường bán lẻ là một cách nhìn hoàn toàn mới về thị trường tài chính, qua đó, phần đông những người lao động nhỏ lẻ sẽ được tiếp cận với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng, tạo ra một thị trường tiềm năng, đa dạng và năng động. Thuật ngữ NHBL chính là Retail Banking (tiếng anh) - nghĩa là cung cấp các sản phẩm dịch vụ đến tận tay người tiêu dùng với số lượng nhỏ. Cần hiểu đúng nghĩa của bán lẻ là hoạt động của phân phối, trong đó là triển khai các hoạt động tìm hiểu, xúc tiến, nghiên cứu, thử nghiệm, phát hiện và phát triển các kênh phân phối hiện đại - mà nổi bật là kinh doanh qua mạng. Dịch vụ bán lẻ bao gồm ba lĩnh vực chính: thị trường, các kênh phân phối, dịch vụ và đáp ứng dịch vụ. Bán lẻ ngày càng phát triển sang lĩnh vực xuyên quốc gia.

Theo các chuyên gia kinh tế của Học viện Công nghệ Châu á – AIT, dịch vụ NHBL là cung ứng sản phẩm, dịch vụ ngân hàng tới từng cá nhân riêng lẻ, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua mạng lưới chi nhánh, khách hàng có thể tiếp cận trực tiếp với sản phẩm và dịch vụ ngân hàng thông qua các phương tiện điện tử viễn thông và công nghệ thông tin.

Theo tổ chức thương mại thế giới WTO thì dịch vụ NHBL là loại hình dịch vụ điển hình của ngân hàng, nơi mà các khách hàng cá nhân có thể đến giao dịch tại các chi nhánh/phòng giao dịch của các ngân hàng để thực hiện các dịch vụ như: tiền



gửi tiết kiệm, kiểm tra tài khoản, thế chấp, vay vốn, dịch vụ thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ và các dịch vụ khác đi kèm...

Theo từ điển ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam, dịch vụ NHBL là hoạt động cung cấp các sản phẩm chủ yếu cho khách hàng cá nhân với các dịch vụ như tiền gửi tiết kiệm, dịch vụ thẻ, chuyển tiền du học, dịch vụ kiều hối, dịch vụ ngân hàng điện tử, cho vay cá nhân tiêu dùng, sản xuất kinh doanh...

Tóm lại, dịch vụ NHBL có thể hiểu một cách đầy đủ như sau: “ *Dịch vụ NHBL là dịch vụ ngân hàng được cung ứng đến từng cá nhân riêng lẻ, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thông qua mạng lưới chi nhánh hoặc khách hàng có thể tiếp cận trực tiếp với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng thông qua các phương tiện thông tin điện tử viễn thông.* ”

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

- ❖ Đối tượng phục vụ của NHBL vô cùng lớn: là các cá nhân, hộ gia đình và các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- ❖ Số lượng sản phẩm dịch vụ NHBL cung cấp rất đa dạng nhưng giá trị của từng khoản giao dịch chưa cao nên mức độ rủi ro tương đối thấp.

- ❖ Dịch vụ NHBL đòi hỏi phải xây dựng nhiều kênh phân phối và đa dạng để cung ứng được các sản phẩm dịch vụ cho khách hàng trên phạm vi rộng.

- ❖ Dịch vụ NHBL phần lớn dựa trên nền tảng công nghệ thông tin hiện đại và một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp nhằm mở rộng, nâng cao chất lượng sản phẩm và đưa sản phẩm đến từng đối tượng khách hàng.

- ❖ Dịch vụ đơn giản, dễ thực hiện: Mục tiêu của dịch vụ NHBL là khách hàng cá nhân nên các dịch vụ thường tập trung vào dịch vụ tiền gửi, thanh toán, vay vốn và dịch vụ thẻ.

- ❖ Việc phát triển kinh doanh chủ yếu dựa vào thương hiệu chất lượng dịch vụ tốt của ngân hàng nên chất lượng dịch vụ là yếu tố quan trọng để phát triển dịch vụ NHBL.

❖ Chi phí hoạt động trung bình cao: Số lượng khách hàng tuy đông nhưng phân tán rộng khắp nên việc giao dịch không được thuận tiện. Ngân hàng thường mở rộng mạng lưới, đầu tư giao dịch online rất tốn kém.

❖ Phương thức quản lý và các hình thức tiếp thị đa dạng, phức tạp hơn do mạng lưới khách hàng trải rộng.

### ***1.1.3 Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ***

#### **1.1.3.1 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. Bên cạnh đó, thông qua dịch vụ ngân hàng bán lẻ, quá trình chu chuyển tiền tệ được tăng cường và có hiệu quả hơn, tận dụng và khai thác các tiềm năng về vốn để góp phần thúc đẩy sản xuất kinh doanh và tiêu dùng, nâng cao đời sống của người dân.

#### **1.1.3.2 Đối với ngân hàng**

Dịch vụ NHBL giữ vai trò quan trọng trong việc đa dạng hoá sản phẩm, mở rộng thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo nguồn vốn trung và dài hạn chủ đạo cho ngân hàng nhằm thay đổi cơ cấu thu nhập của ngân hàng, giảm thiểu rủi ro trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, đồng thời góp phần đa dạng hóa hoạt động ngân hàng, làm vững mạnh nền tài chính quốc gia.

#### **1.1.3.3 Đối với khách hàng**

Dịch vụ NHBL đem đến cho khách hàng sự thuận tiện, an toàn, tiết kiệm và hiệu quả trong quá trình thanh toán và sử dụng nguồn thu nhập của mình.

*Thực tế hiện nay, dịch vụ NHBL đã mang lại cho các ngân hàng nguồn thu nhập ổn định và phân tán rủi ro, tạo nền tảng vững chắc cho hoạt động của ngân hàng. Chính vì vậy, các ngân hàng thương mại đã bước đầu coi hoạt động cung ứng dịch vụ NHBL là hoạt động cốt lõi nhằm tạo dựng, củng cố và phát triển một nền khách hàng vững chắc, từ đó mở rộng các hoạt động kinh doanh khác của ngân hàng. Các NHTM Việt Nam đã và đang phát triển, nâng cao chất lượng DVNH bán*

*lẽ theo xu thế tất yếu, phù hợp với xu hướng chung của các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới.*

#### ***1.1.4 Các dịch vụ của ngân hàng bán lẻ***

##### **1.1.4.1 Dịch vụ huy động vốn**

Một trong những chức năng quan trọng của NHTM là huy động vốn để cho vay và đầu tư. Thông qua các biện pháp và công cụ được sử dụng, các NHTM huy động nguồn vốn từ khách hàng cá nhân và DNVVN dưới các hình thức chủ yếu như: tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn, phát hành giấy tờ có giá (kỳ phiếu, trái phiếu ngân hàng...) và các hình thức tiền gửi khác. Các khách hàng cá nhân và DNVVN có nguồn vốn nhàn rỗi tuy không lớn nhưng với số lượng khách hàng đông sẽ tạo nên một nguồn huy động vốn tiềm năng và dồi dào cho các NHTM.

Hiện nay, ngoài các sản phẩm tiền gửi truyền thống, các NHTM đã đa dạng hóa nhiều sản phẩm tiết kiệm linh hoạt về kỳ hạn và lãi suất nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.

##### **1.1.4.2 Dịch vụ tín dụng**

Dịch vụ tín dụng bán lẻ cung cấp cho khách hàng cá nhân và DNVVN các khoản vay ngắn hạn, trung và dài hạn, bao gồm: cho vay du học, cho vay bất động sản, cho vay tiêu dùng, cho vay kinh doanh chứng khoán, cho vay sản xuất kinh doanh, cho vay thấu chi, cho vay cầm cố giấy tờ có giá...

Tỷ trọng cho vay đối với khách hàng cá nhân, các DNVVN ngày càng lớn trong tổng dư nợ cho vay của ngân hàng, nó góp phần tăng doanh thu, lợi nhuận cho các NHTM. Dịch vụ cho vay khách hàng cá nhân và DNVVN hứa hẹn một tiềm năng thị trường lớn và sẽ không ngừng phát triển. Tuy nhiên, các khoản vay nhỏ lẻ, phân tán nên chi phí quản lý cao. Bên cạnh đó, khách hàng vay này rất nhạy cảm với các yếu tố lãi suất, thời hạn và thủ tục... nên NHTM thường bị tác động mạnh với các yếu tố cạnh tranh trên thị trường và khả năng trực lợi của khách hàng.

##### **1.1.4.3 Dịch vụ thẻ**

Thẻ ngân hàng là một sản phẩm tài chính cá nhân đa chức năng do ngân hàng phát hành, đem lại nhiều tiện ích cho khách hàng. Thẻ có thể sử dụng để rút

tiền, gửi tiền, cấp tín dụng, thanh toán hóa đơn dịch vụ hay để chuyển khoản. Thẻ cũng được sử dụng cho nhiều dịch vụ phi tài chính như tra vấn thông tin tài khoản... Thẻ thanh toán hiện nay có rất nhiều loại khác nhau, nhưng nhìn chung có hai loại cơ bản là thẻ ghi nợ (nội địa và quốc tế) và thẻ tín dụng. Thẻ ghi nợ sử dụng số dư hiện có trên tài khoản cá nhân. Còn thẻ tín dụng nổi bật với tính năng “chi tiêu trước, trả tiền sau” trên cơ sở được ngân hàng cấp một hạn mức tín dụng.

Dịch vụ thẻ góp phần quan trọng cho NHTM trong việc huy động vốn, thu phí dịch vụ và nâng cao hình ảnh của ngân hàng trong công chúng. Sản phẩm dịch vụ thẻ đi liền với ứng dụng công nghệ và khả năng liên kết giữa các NHTM trong khai thác thị trường và tận dụng cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin.

#### **1.1.4.4 Dịch vụ thanh toán**

Dịch vụ thanh toán được xem là mảng nghiệp vụ mang lại tỷ suất lợi nhuận cao nhưng chưa có sự quan tâm đúng mức. Các phương tiện thanh toán thông dụng bao gồm: séc, ủy nhiệm thu, ủy nhiệm chi, thương phiếu, lệnh chi... Ngân hàng thay mặt khách hàng thực hiện thanh toán về hàng hóa và dịch vụ thông qua thanh toán bù trừ, chuyển khoản qua mạng lưới thanh toán điện tử trong nội bộ hệ thống ngân hàng hay khác hệ thống ngân hàng, chuyển khoản trong nước hay nước ngoài.

Dịch vụ chi trả lương qua tài khoản cá nhân, thanh toán hóa đơn tiền điện, điện thoại, nước... qua dịch vụ thẻ đang phát triển mạnh và tạo nguồn thu đáng kể cho các NHTM.

Dịch vụ chuyển tiền, nhận tiền kiều hối ngày càng được mở rộng và đẩy mạnh phát triển. Nhiều NHTM đã liên kết, hợp tác làm đại lý nhận chuyển tiền và chi trả kiều hối cho một số tổ chức tài chính quốc tế như Wester Union, Money Gram...

#### **1.1.4.5 Dịch vụ ngân hàng điện tử**

Trong bối cảnh thị trường tài chính - ngân hàng hội nhập, Việt Nam dần mở rộng cửa cho các ngân hàng nước ngoài thì sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng trong nước cần phải tìm được điểm khác biệt về hình thức, nội dung. Trong đó, nổi bật lên là các dịch vụ ngân hàng công nghệ hiện đại.

Hiện nay, SMS Banking, eBanking, Mobile Banking... đang là những dịch vụ được nhiều khách hàng lựa chọn. Với các dịch vụ này, khách hàng không phải đến ngân hàng, cũng không phải mất quá nhiều thời gian mà vẫn có thể thực hiện được các giao dịch cần thiết như: chuyển khoản, kiểm tra tài khoản, thanh toán hóa đơn, giao dịch tiền gửi cũng như tiền vay... Đây thật sự là những dịch vụ tiện ích, đưa khách hàng tiếp cận ngày càng gần hơn với cuộc sống hiện đại.

Việc ứng dụng các DVNH điện tử trong hoạt động kinh doanh của các NHTM hiện nay như là một lợi thế cạnh tranh, và đây là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công trong xu hướng phát triển dịch vụ NHBL trong tương lai. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử hiện đại có thể kể đến như:

- ❖ *Call center*: cung cấp thông tin và giải đáp các thắc mắc, khiếu nại của khách hàng. Hiện nay hầu hết các ngân hàng đều có trung tâm Call center như tổng đài 247/247 của ngân hàng Á Châu, tổng đài 24/7 của ngân hàng Eximbank.

- ❖ *Phone banking*: là loại hình dịch vụ mà khách hàng sử dụng điện thoại gọi đến một số máy cố định của ngân hàng cung cấp dịch vụ để thực hiện các giao dịch hay kiểm tra sao kê tài khoản, nghe thông tin về tỷ giá và lãi suất...

- ❖ *Mobile banking*: là loại hình dịch vụ ngân hàng giao dịch qua điện thoại di động. Khách hàng có thể kiểm tra số dư tài khoản, liệt kê giao dịch, nhận thông báo số dư, tỷ giá, lãi suất tự động qua tin nhắn SMS Banking, thanh toán hóa đơn tiền điện, nước, điện thoại, internet...

- ❖ *Home banking*: là loại dịch vụ mà các giao dịch có thể được thực hiện tại nhà thông qua hệ thống máy tính kết nối với hệ thống máy tính của ngân hàng, bao gồm các dịch vụ chuyển tiền, báo có, báo nợ, tỷ giá, lãi suất...

- ❖ *Internet banking*: là dịch vụ ngân hàng mà khách hàng giao dịch với ngân hàng thông qua Internet. Khách hàng có thể tìm kiếm thông tin về sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng hay truy cập thông tin về tài khoản cá nhân, số dư, tiền gửi, tiền vay...

#### **1.1.4.6 Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác**

Ngoài các dịch vụ nêu trên, dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân còn bao gồm thu hộ/chi hộ, chuyển tiền du học, giữ hộ tài sản quý hiếm, cho thuê kết sắt...

Dịch vụ dành cho khách hàng DN/VN còn bao gồm dịch vụ thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ, bảo lãnh...

### **1.2 Những vấn đề cơ bản về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

#### ***1.2.1 Khái niệm về chất lượng dịch vụ***

Dịch vụ là một khái niệm phổ biến trong marketing và kinh doanh. Là một “sản phẩm đặc biệt” có nhiều đặc tính khác với các loại hàng hóa khác như tính vô hình, tính không đồng nhất, tính không thể tách rời và tính không thể cất trữ. Chính vì vậy, cho đến nay vẫn chưa có một định nghĩa nào hoàn chỉnh về dịch vụ. Theo V.A Zeithaml và M.J Bitner (2000) thì “*Dịch vụ là những hành vi, quá trình và cách thức thực hiện một công việc nào đó nhằm tạo giá trị sử dụng cho khách hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu và mong đợi của khách hàng.*”

Dịch vụ ngày càng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Chất lượng dịch vụ là một trong những yếu tố quyết định tính hiệu quả của dịch vụ cũng như việc tạo ra giá trị đóng góp cho nền kinh tế của quốc gia.

Chất lượng dịch vụ được đánh giá phụ thuộc vào văn hóa, lĩnh vực, ngành nghề nên có rất nhiều định nghĩa khác nhau. Tùy thuộc vào đối tượng nghiên cứu, môi trường nghiên cứu mà việc tìm hiểu chất lượng dịch vụ là cơ sở cho việc thực hiện các biện pháp nhằm cải thiện, nâng cao chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp. Trong lịch sử phát triển, nhiều nhà cung cấp dịch vụ đã tìm thấy sự khác biệt của chính mình với các đối thủ và duy trì khách hàng của mình thông qua việc thực hiện chất lượng dịch vụ tuyệt hảo. Chất lượng dịch vụ đã trở thành một công cụ marketing chính để phân biệt với các đối thủ cạnh tranh và thúc đẩy lòng trung thành của khách hàng. Khách hàng chỉ có thể đánh giá được chất lượng dịch vụ sau khi đã mua và sử dụng. Chính vì vậy, các định nghĩa về chất lượng dịch vụ thường mang tính chủ quan, chủ yếu dựa vào thái độ, cảm nhận và khả năng hiểu biết của

người sử dụng dịch vụ. Qua quá trình tham khảo tài liệu, nhận thấy có một số khái niệm về chất lượng dịch vụ được nhiều soạn giả sử dụng.

*Chất lượng dịch vụ là một sự đo lường mức độ dịch vụ được đưa đến khách hàng tương xứng với mong đợi của khách hàng tốt đến đâu. Việc tạo ra một dịch vụ chất lượng nghĩa là đáp ứng mong đợi của khách hàng một cách đồng nhất* (Luu Văn Nghiê, 2008, tr.163)

Gronroos (1984) xem xét *chất lượng dịch vụ được đánh giá trên hai khía cạnh, đó là chất lượng kỹ thuật (nói đến những gì được phục vụ) và chất lượng chức năng (chúng được phục vụ như thế nào)*. Trong nghiên cứu năm 1998, Ông mô tả *chất lượng dịch vụ nhận thấy được là sự khác nhau giữa chất lượng dịch vụ mong đợi và chất lượng dịch vụ nhận được*.

Parasurman, Zeithaml và Berry (1985,1988) (trích từ Nguyễn Đình Thọ và ctg.,2007) thì cho rằng “ *Chất lượng dịch vụ là khoảng cách mong đợi về sản phẩm dịch vụ của khách hàng và nhận thức, cảm nhận của họ khi sử dụng qua sản phẩm dịch vụ đó.*” Ông giải thích rằng để biết được sự dự đoán của khách hàng thì tốt nhất là nhận dạng và thấu hiểu những mong đợi của họ. Việc phát triển một hệ thống xác định được những mong đợi của khách hàng là cần thiết, sau đó mới tạo một chiến lược chất lượng dịch vụ hiệu quả. Đây có thể xem là một khái niệm tổng quát nhất, bao hàm đầy đủ ý nghĩa của dịch vụ khi xem xét chất lượng dịch vụ đứng trên quan điểm khách hàng, xem khách hàng là trung tâm.

Tuy có nhiều định nghĩa khác nhau, nhưng xét một cách tổng thể, chất lượng dịch vụ bao gồm những đặc điểm sau đây:

❖ *Tính vượt trội*: Đối với khách hàng, dịch vụ có chất lượng là dịch vụ thể hiện được tính vượt trội “ưu việt” của mình so với những dịch vụ khác. Chính tính ưu việt này làm cho chất lượng dịch vụ trở thành thế mạnh cạnh tranh của các nhà cung cấp dịch vụ. Đánh giá về tính vượt trội của chất lượng dịch vụ chịu ảnh hưởng lớn bởi sự cảm nhận từ phía người tiếp nhận dịch vụ, đặc biệt trong nghiên cứu hoạt động marketing và sự hài lòng của khách hàng.

❖ *Tính đặc trưng*: Chất lượng dịch vụ là tổng thể những mặt cốt lõi nhất kết tinh trong sản phẩm dịch vụ tạo nên tính đặc trưng của sản phẩm dịch vụ. Vì vậy, sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao sẽ hàm chứa nhiều “đặc trưng vượt trội” hơn so với sản phẩm dịch vụ cấp thấp. Sự phân biệt này gắn liền với việc xác định các thuộc tính vượt trội hữu hình hay vô hình của sản phẩm, dịch vụ. Chính nhờ những đặc trưng này mà khách hàng có thể nhận biết chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp này so với doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, trong thực tế, các đặc trưng cốt lõi của dịch vụ chỉ mang tính tương đối nên rất khó xác định một cách đầy đủ và chính xác.

❖ *Tính cung ứng*: Chất lượng dịch vụ gắn liền với quá trình thực hiện/chuyển giao dịch vụ đến khách hàng. Việc triển khai dịch vụ, phong cách phục vụ và cung ứng dịch vụ sẽ quyết định chất lượng dịch vụ tốt hay xấu. Đây là yếu tố bên trong phụ thuộc vào sự biểu hiện của nhà cung cấp dịch vụ. Chính vì thế, để nâng cao chất lượng dịch vụ, nhà cung cấp dịch vụ trước tiên cần phải biết cải thiện yếu tố nội tại này để tạo thành thế mạnh lâu dài của chính mình trong hoạt động cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

❖ *Tính thỏa mãn nhu cầu*: Dịch vụ tạo ra nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Chất lượng dịch vụ nhất thiết phải thỏa mãn nhu cầu khách hàng và lấy yêu cầu của khách hàng làm căn cứ để cải thiện chất lượng dịch vụ. Nếu khách hàng cảm thấy dịch vụ không đáp ứng được nhu cầu của mình thì họ sẽ không hài lòng với chất lượng dịch vụ mà họ nhận được. Trong môi trường kinh doanh hiện đại, các nhà cung cấp dịch vụ phải luôn hướng đến nhu cầu khách hàng và cố gắng hết mình để đáp ứng các nhu cầu đó.

Xét trên phương diện phục vụ khách hàng, “tính thỏa mãn nhu cầu” đã bao hàm cả ý nghĩa của “tính cung ứng”. Sở dĩ như vậy là vì chất lượng dịch vụ bắt đầu từ khi doanh nghiệp nắm bắt được nhu cầu của khách hàng đến khi tiến hành triển khai dịch vụ, nhưng chính trong quá trình thực hiện cung ứng dịch vụ mà khách hàng sẽ cảm thấy hài lòng hay không và từ đó cảm nhận được chất lượng dịch vụ tốt hay xấu. Nếu tính cung ứng mang yếu tố nội tại thì tính thỏa mãn nhu cầu lại bị chi phối bởi tác động bên ngoài nhiều hơn.



❖ *Tính tạo ra giá trị*: Chất lượng dịch vụ gắn liền với các giá trị được tạo ra nhằm phục vụ khách hàng. Sẽ là vô ích và không có giá trị nếu cung cấp các dịch vụ mà khách hàng đánh giá là không có chất lượng. Doanh nghiệp tạo ra giá trị và khách hàng là đối tượng tiếp nhận những giá trị đó. Vì vậy, việc xem xét chất lượng dịch vụ hay cụ thể hơn là các giá trị đem lại cho khách hàng, phụ thuộc vào đánh giá của khách hàng chứ không phải của doanh nghiệp. Khách hàng đón nhận những giá trị dịch vụ mang lại và so sánh chúng với những gì họ mong đợi sẽ nhận được. Do đó, tính tạo ra giá trị là đặc điểm cơ bản và là nền tảng cho việc xây dựng và phát triển chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp.

### ***1.2.2 Môi quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng***

Sự tồn tại của mọi ngành nghề kinh doanh chính là ở khách hàng. “Khách hàng chính là thượng đế”, là người quyết định doanh số dựa trên mức độ hài lòng của họ về chất lượng sản phẩm dịch vụ mà họ sử dụng. Vì vậy, phương châm hoạt động của các nhà cung ứng sản phẩm dịch vụ là phải thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và khi đó, khả năng họ tiếp tục mua “hàng” là rất cao.

“ Sự hài lòng của khách hàng chính là trạng thái cảm nhận của một người qua việc tiêu dùng sản phẩm dịch vụ, về mức độ lợi ích mà một sản phẩm dịch vụ thực tế đem lại so với những gì người đó kỳ vọng” (Philip Kotler, 1991). Hay theo quan điểm của Bachelet (1995) thì “sự hài lòng là phản ứng mang tính cảm xúc của khách hàng về một sản phẩm, dịch vụ dựa trên những kinh nghiệm cá nhân.”

Thông thường các nhà kinh doanh dịch vụ thường cho rằng chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng là đồng nhất. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu khác cho rằng đây là hai khái niệm khác nhau nhưng có mối liên hệ tương hỗ chặt chẽ với nhau. Chất lượng dịch vụ là nhân tố tác động nhiều nhất đến sự hài lòng của khách hàng. Nếu nhà cung cấp dịch vụ đem đến cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng thỏa mãn nhu cầu của họ thì doanh nghiệp đó bước đầu làm cho khách hàng hài lòng.

Do đó, muốn nâng cao sự hài lòng của khách hàng, nhà cung cấp dịch vụ phải nâng cao chất lượng dịch vụ. Chất lượng dịch vụ chỉ tập trung cụ thể vào

những thành phần của dịch vụ nhưng nó là nguồn gốc quan trọng, là cái được tạo ra trước và sau đó quyết định đến sự hài lòng của khách hàng. Vì vậy, chúng ta có thể dùng sự hài lòng của khách hàng để đo lường chất lượng dịch vụ.

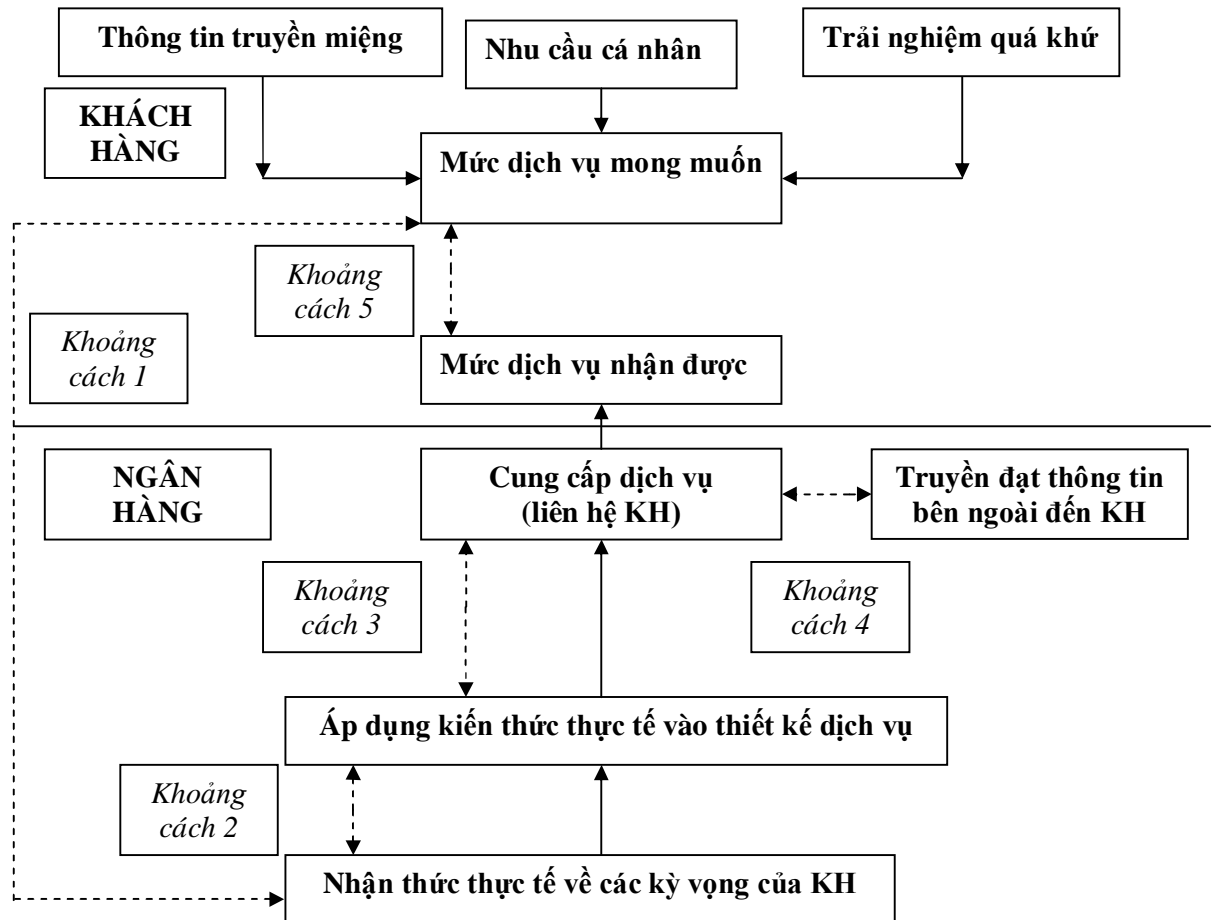
### ***1.2.3 Các lý thuyết đánh giá về chất lượng dịch vụ***

Để đo lường chất lượng dịch vụ, hiện đang có hai mô hình đã được các nhà nghiên cứu kiểm định trong nhiều năm, đó là mô hình SERVQUAL của Parasuraman & ctg năm 1988 và mô hình chất lượng dịch vụ của Gronroos năm 1984. Tuy nhiên, mô hình SERVQUAL là mô hình được ứng dụng rộng rãi và phổ biến nhất. Bài nghiên cứu này cũng áp dụng mô hình SERVQUAL.

#### ***❖ Mô hình 5 khe hở chất lượng dịch vụ***

Trong quá trình cung cấp dịch vụ, giữa nhà cung cấp (ngân hàng) và khách hàng luôn tồn tại những khoảng cách. Các khoảng cách này biến đổi phụ thuộc vào hai nhân tố chính là khách hàng và ngân hàng.

Bên cạnh đó là những yếu tố môi trường xung quanh tác động, ảnh hưởng đến khách hàng và ngân hàng. Khoảng cách càng lớn thể hiện khả năng ngân hàng đáp ứng nhu cầu của khách hàng càng thấp. Chính vì vậy, quản trị chất lượng dịch vụ về thực chất chính là quản trị “các khoảng cách chất lượng dịch vụ”. Thu hẹp các khoảng cách này là mục tiêu hướng tới của nhà cung cấp.

**Hình 1.1:** Mô hình 5 khe hở chất lượng dịch vụ

(Nguồn: Parasuraman & ctg (1985: 44) )

*Khoảng cách 1:* Xuất hiện khi có sự khác biệt giữa kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ sẽ nhận được và nhận thức của ngân hàng về những kỳ vọng này của khách hàng. Khoảng cách 1 thường xuất hiện do ngân hàng không hiểu được hết những đặc điểm nào tạo nên chất lượng dịch vụ của mình và đánh giá chưa sát nhu cầu của khách hàng.

*Khoảng cách 2:* Khoảng cách này nảy sinh trong quá trình thực hiện các mục tiêu chất lượng dịch vụ. Ngân hàng gặp khó khăn trong việc chuyển đổi nhận thức của mình về kỳ vọng của khách hàng thành những đặc tính của dịch vụ. Khoảng cách thứ hai phụ thuộc chủ yếu vào năng lực thiết kế sản phẩm của ngân hàng.

*Khoảng cách 3:* Xuất hiện khi nhân viên ngân hàng không chuyển giao dịch vụ cho khách hàng theo những tiêu chí đã được xác định.

Khoảng cách này phụ thuộc nhiều vào chất lượng đội ngũ nhân viên trực tiếp cung cấp sản phẩm dịch vụ. Cho dù sản phẩm có được thiết kế đúng ý tưởng, nhiều tiện ích, có khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng nhưng nếu tại khâu cung cấp, thái độ và trình độ chuyên môn của nhân viên không đảm bảo, không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, khiến khách hàng cảm thấy phiền toái thì những nỗ lực cố gắng của ngân hàng trong tìm hiểu nhu cầu thị trường, thiết kế sản phẩm,... cũng không còn ý nghĩa.

*Khoảng cách 4:* Đây là khoảng cách giữa chất lượng dịch vụ thực tế và sự kỳ vọng của khách hàng dưới tác động của thông tin tuyên truyền bên ngoài như quảng cáo, tiếp thị,... Đó là những hứa hẹn được phóng đại không chính xác, vượt quá khả năng thực hiện của nhà cung cấp dịch vụ. Điều này rất dễ làm mất lòng tin của khách hàng nếu nhà cung cấp dịch vụ thực hiện quảng cáo, tuyên truyền quá sự thật.

*Khoảng cách 5:* Sau khi sử dụng dịch vụ, khách hàng sẽ có sự so sánh chất lượng dịch vụ mà họ cảm nhận được với chất lượng dịch vụ đã kỳ vọng ban đầu. Vấn đề mấu chốt đảm bảo chất lượng dịch vụ là những giá trị khách hàng nhận được trong quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ phải đạt hoặc vượt trội so với những gì khách hàng chờ mong. Như vậy, chất lượng dịch vụ được đánh giá cao hay thấp phụ thuộc vào sự cảm nhận về dịch vụ thực tế của khách hàng như thế nào trong bối cảnh khách hàng mong đợi gì từ ngân hàng.

Parasuraman & ctg (1985) cho rằng chất lượng dịch vụ là hàm số của khoảng cách thứ năm. Khoảng cách thứ năm này phụ thuộc vào các khoảng cách trước đó. Vì thế, để rút ngắn khoảng cách thứ 5 và gia tăng chất lượng dịch vụ, nhà quản trị dịch vụ phải nỗ lực rút ngắn các khoảng cách 1,2,3,4.

#### ❖ *Mô hình nghiên cứu SERVQUAL*

SERVQUAL được xây dựng dựa trên quan điểm chất lượng dịch vụ cảm nhận là sự so sánh giữa các giá trị kỳ vọng/mong đợi và các giá trị khách hàng cảm nhận được.

Mô hình này xem xét hai khía cạnh chủ yếu của chất lượng dịch vụ là kết quả dịch vụ (outcome) và cung cấp dịch vụ (process) được nghiên cứu thông qua năm tiêu chí: (1) sự tin cậy (reliability), (2) tính đáp ứng (responsiveness), (3) phương tiện hữu hình (tangibles), (4) năng lực phục vụ (assurance) và (5) sự đồng cảm (empathy).

Có thể hiểu hàm ý của các thành phần chất lượng theo mô hình Servqual như sau:

(1) Sự tin cậy (reliability) : Tính nhất quán và đáng tin cậy trong quá trình cung ứng dịch vụ.

- Hiểu nhu cầu và sự mong đợi của khách hàng.

- Phát triển hệ thống và tiêu chuẩn hóa các thủ tục quy trình nhằm đảm bảo cung ứng một cách nhất quán sản phẩm dịch vụ đáng tin cậy.

- Đảm bảo các lời hứa thông qua phương tiện truyền thông là có thật và có thể đạt được.

- Quản trị được những mong đợi của khách hàng.

(2) Tính đáp ứng (responsiveness):

- Thực hiện các thủ tục quy trình để tối đa hóa tính đáp ứng đối với các tình huống xảy ra ngày càng thường xuyên hơn.

- Đào tạo nhân viên để họ có thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

- Biên soạn các tài liệu hướng dẫn, giúp nhân viên trả lời tốt các câu hỏi, yêu cầu và khiếu nại của khách hàng.

- Đảm bảo khách hàng không chờ quá lâu khi nhận được dịch vụ cung ứng.

(3) Phương tiện hữu hình (tangibles): Yếu tố hữu hình của dịch vụ tạo nên sự hiện diện của vật chất.

- Xem xét ảnh hưởng của môi trường xung quanh như trang trí văn phòng, vật dụng văn phòng, trang thiết bị.

- Trao cho khách hàng những vật dụng hữu hình như tờ ghi nhận các lần giao dịch, biểu mẫu, sách hướng dẫn, danh thiếp, hóa đơn, tài liệu...

(4) Năng lực phục vụ (assurance): Sự thành thạo, lịch sự và tính an toàn mà ngân hàng trao cho khách hàng.

- Tạo sự tin tưởng thông qua kiến thức và kỹ năng của nhân viên phục vụ.
- Tạo tính chuyên nghiệp, chuyên cần trong phục vụ của nhân viên.
- Tạo hình ảnh rộng khắp, phản ánh giá trị của ngân hàng.
- Xây dựng một thương hiệu lớn mạnh.

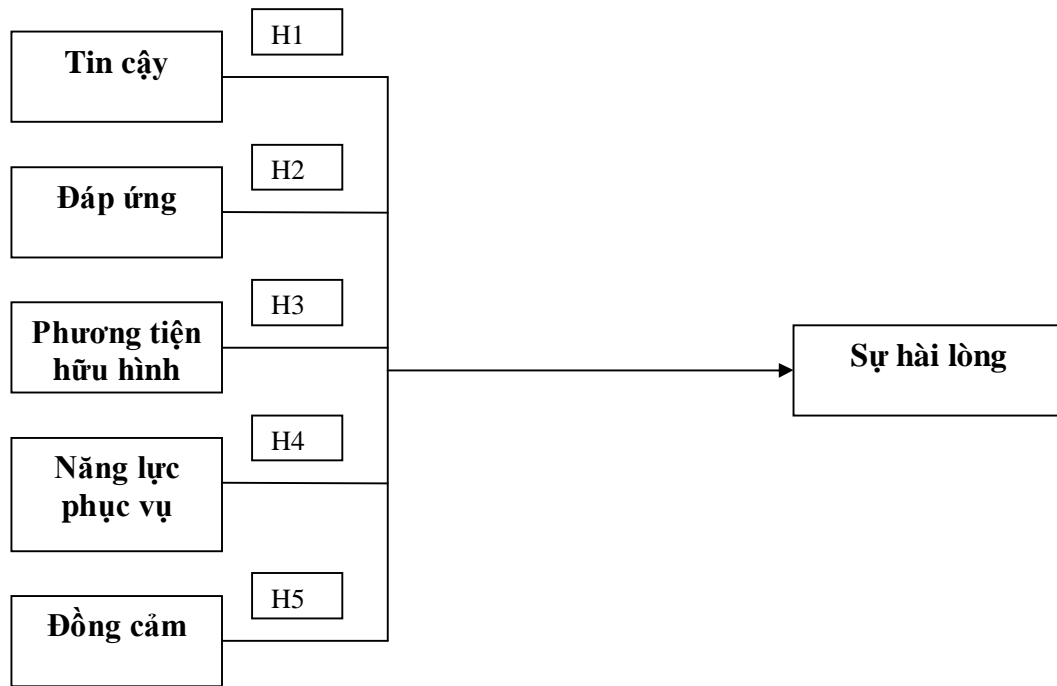
(5) Sự đồng cảm (empathy): Khả năng cung ứng các dịch vụ mang tính cung ứng cá nhân.

- Làm cho khách hàng cảm thấy quan trọng bằng cách đáp ứng nhu cầu của họ và hiểu mối quan tâm của họ.

- Phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng.
- Đào tạo nhân viên nhận biết nhu cầu của khách hàng.

❖ *Mô hình nghiên cứu*

Chất lượng dịch vụ ngân hàng áp dụng theo mô hình SERVQUAL gồm năm thành phần: sự tin cậy, tính đáp ứng, phương tiện hữu hình, năng lực phục vụ và sự đồng cảm. Ngoài ra, theo phân tích mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng nên bài viết này sử dụng mô hình nghiên cứu lý thuyết về chất lượng dịch vụ ngân hàng và sự hài lòng của khách hàng như sau:

**Hình 1.2:** Mô hình nghiên cứu lý thuyết

Nguồn “Nghiên cứu khoa học Marketing” của Nguyễn Đình Thọ, 2007

Các giả thuyết được đặt ra là:

H1: Có mối quan hệ cùng chiều giữa thành phần tin cậy của chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

H2: Có mối quan hệ cùng chiều giữa thành phần đáp ứng của chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

H3: Có mối quan hệ cùng chiều giữa thành phần phương tiện hữu hình của chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

H4: Có mối quan hệ cùng chiều giữa thành phần năng lực phục vụ của chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

H5: Có mối quan hệ cùng chiều giữa thành phần đồng cảm của chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Mô hình sẽ được dùng để kiểm định nhóm giả thuyết từ H1 đến H5 bằng phương pháp hồi quy với mức ý nghĩa 5%.

### **1.2.4 Chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

Chất lượng dịch vụ NHBL bao gồm:

*Thứ nhất* là nhân viên bán lẻ (từ quản lý cấp cao đến nhân viên cấp thấp nhất): có trình độ chuyên môn nghiệp vụ tốt, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp, tác phong nhanh nhẹn, thái độ phục vụ chu đáo, nhiệt tình...bởi vì dịch vụ ngân hàng bán lẻ là một dịch vụ cao cấp.

*Thứ hai* là sản phẩm dịch vụ bán lẻ: có đặc điểm riêng, được thiết kế để thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng.

*Thứ ba* là qui trình: nhanh, đơn giản, chính xác, được hỗ trợ bởi các thiết bị hiện đại và đáng tin cậy.

*Thứ tư* là kênh phân phối: thuận tiện, dễ tiếp cận hay truy cập, hướng đến việc phục vụ khách hàng tốt nhất.

Từ đó có thể xác định khái niệm về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ là mức dịch vụ tối thiểu mà một ngân hàng lựa chọn để cung cấp và làm hài lòng được các khách hàng mục tiêu của mình. Đồng thời, cũng phải duy trì ổn định mức độ dịch vụ đã cung cấp trước đó.

### **1.2.5 Đo lường chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

Dù định nghĩa như thế nào, ta đều thấy rằng chất lượng dịch vụ nhằm mang lại sự hài lòng cho khách hàng và chính mức độ hài lòng của khách hàng là thang đo chất lượng dịch vụ.

Do đặc điểm riêng của ngành, các thành phần chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ có những đặc trưng riêng so với chất lượng dịch vụ nói chung. Ở đây chúng ta cũng xét đến mô hình chất lượng dịch vụ của Parasuraman để đo lường chất lượng dịch vụ NHBL, với các thành phần của chất lượng dịch vụ NHBL như sau:

❖ *Phương tiện hữu hình*: được hiểu là cơ sở vật chất, hình ảnh bên ngoài, bên trong ngân hàng, các phương tiện kỹ thuật; hình ảnh hữu hình của nhân viên, trang phục, ngoại hình... trong không gian bán lẻ của ngân hàng.

❖ *Năng lực phục vụ*: thể hiện qua trình độ chuyên môn và cung cách phục vụ lịch sự, chuyên nghiệp, niềm nở với khách hàng.



❖ *Tính đáp ứng*: thể hiện qua sự mong muốn, sẵn sàng phục vụ của nhân viên ngân hàng nhằm đáp ứng kịp thời các thắc mắc của khách hàng.

❖ *Tính tin cậy*: được hiểu là ngân hàng thực hiện các giao dịch tin cậy, sao kê rõ ràng, chính xác, luôn tư vấn thông tin vì quyền lợi của khách hàng và giúp khách hàng tránh những rủi ro.

❖ *Tính đồng cảm*: thể hiện sự quan tâm, chăm sóc và đồng cảm đến từng cá nhân khách hàng.

Ngoài việc đo lường sự hài lòng của khách hàng bán lẻ, để đánh giá chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ, cần có một số chỉ tiêu khác như:

- Sự hoàn hảo của dịch vụ: Nó được hiểu là giảm thiểu các sai sót trong giao dịch với khách hàng và rủi ro trong kinh doanh dịch vụ NHBL. Chất lượng dịch vụ NHBL ngày càng hoàn hảo, giảm các sai sót trong giao dịch của ngân hàng với khách hàng, giảm thiểu những lời phàn nàn và khiếu kiện, khiếu nại của khách hàng đối với ngân hàng. Bên cạnh đó là những rủi ro trong kinh doanh dịch vụ NHBL này càng giảm thiểu và đến mức không còn rủi ro.

- Quy mô và tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ NHBL không ngừng tăng lên. Đây là kết quả tổng hợp của sự đa dạng sản phẩm dịch vụ bán lẻ, sự phát triển dịch vụ NHBL và đương nhiên là cả chất lượng dịch vụ NHBL tăng lên. Song, chất lượng dịch vụ NHBL có tính nổi trội hơn cả. Bởi vì nếu như chất lượng dịch vụ không đảm bảo, không được nâng cao, thì sự đa dạng các dịch vụ và phát triển các dịch vụ sẽ không có ý nghĩa vì không được khách hàng chấp nhận.

- Khả năng cạnh tranh về dịch vụ ngày càng được nâng lên, thị phần của từng loại dịch vụ NHBL không ngừng được giữ vững và tăng lên.

### ***1.2.6 Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ***

Thứ nhất, trong các lĩnh vực kinh doanh, kinh doanh ngân hàng vốn được coi là lĩnh vực kinh doanh nhạy cảm, cạnh tranh mạnh mẽ nhất. Bởi vì tiền tệ là đối tượng kinh doanh đặc biệt, nhạy cảm với mọi biến động của nền kinh tế xã hội, một sự biến động nhỏ về kinh tế xã hội cũng có thể tạo ra sự biến động lớn của giá trị tiền tệ và ngược lại. Bên cạnh đó, các sản phẩm dịch vụ NHBL có tính cạnh tranh

rất cao như sản phẩm đa dạng, dễ bắt chước, khó giữ bản quyền... Bởi vậy, cạnh tranh luôn là vấn đề sống còn của các ngân hàng. Các ngân hàng chỉ có thể nâng cao tính cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ. Chất lượng dịch vụ càng cao thì lợi thế cạnh tranh càng lớn.

Thứ hai, dịch vụ ngân hàng do ngân hàng cung ứng là để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nếu như chất lượng của dịch vụ ngày càng hoàn hảo, có chất lượng cao thì khách hàng sẽ gắn bó lâu dài và chấp nhận ngân hàng. Không những vậy, những lời khen, sự chấp nhận, thoả mãn về chất lượng của khách hàng hiện hữu, họ sẽ thông tin tới những người khác có nhu cầu dịch vụ tìm đến ngân hàng để giao dịch.

Thứ ba, hiện nay, ngày càng nhiều NHTM mới thành lập, sản phẩm dịch vụ cung ứng trên thị trường gia tăng. Khách hàng ngày càng có những đòi hỏi yêu cầu khắt khe hơn về chất lượng sản phẩm dịch vụ cung cấp, họ sẽ có sự so sánh, đánh giá và quyết định lựa chọn giao dịch với ngân hàng có chất lượng dịch vụ tốt, hoặc thậm chí nếu thấy chất lượng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng đó kém hấp dẫn, không đáp ứng được yêu cầu, họ có thể chuyển đổi sử dụng dịch vụ sang ngân hàng có chất lượng tốt hơn.

Thứ tư, kinh tế ngày càng phát triển, thu nhập và mức sống của người dân ngày càng cao, những đòi hỏi của khách hàng trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ đã ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các NHTM là một tất yếu. Các NHTM sẽ phải cạnh tranh gay gắt hơn và nhạy bén hơn trước những biến động của thị trường để giữ chân khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới nhằm mở rộng thị phần, phân tán rủi ro, nâng cao năng lực cạnh tranh và ổn định hoạt động ngân hàng.

Thứ năm, việc phát triển theo hướng NHBL đa năng, đòi hỏi các ngân hàng phải cung ứng các sản phẩm bán lẻ đa dạng, trọn gói và có chất lượng cao trên nền tảng công nghệ ngân hàng tiên tiến hiện đại. Đồng thời, nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ không chỉ ở việc tăng tiện ích các sản phẩm dịch vụ bán hàng mà còn ở chất lượng phục vụ, phong cách chăm sóc khách hàng, luôn coi “khách

hàng là thượng đế” với phương châm phục vụ “vui lòng khách đến, vừa lòng khách đi” nhằm phục vụ tốt nhất mọi nhu cầu của khách hàng và đem lại hiệu quả kinh tế cao cho ngân hàng.

Thứ sáu, xây dựng hệ thống dịch vụ NHBL có chất lượng, an toàn và đạt hiệu quả kinh tế cao trên cơ sở tăng cường hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng thị trường dịch vụ NHBL để cung ứng kịp thời các sản phẩm dịch vụ bán lẻ với đầy đủ tiện ích cho mọi đối tượng khách hàng. Đến năm 2015, các ngân hàng Việt Nam phấn đấu phát triển được một hệ thống dịch vụ NHBL ngang tầm với các nước trong khu vực về chủng loại, chất lượng và năng lực cạnh tranh.

### **1.3 Kinh nghiệm về nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL của một số Ngân hàng trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho các NHTM ở Việt Nam**

#### ***1.3.1 Kinh nghiệm về nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL của một số Ngân hàng trên thế giới***

Tap chí Stephen Timewell đã đưa ra nhận định “Xu hướng ngày nay cho thấy, ngân hàng nào nắm bắt được cơ hội mở rộng việc cung cấp dịch vụ NHBL cho một số lượng khổng lồ dân cư đang “đói” các dịch vụ tài chính tại các nước có nền kinh tế mới nổi, sẽ trở thành những gã khổng lồ toàn cầu trong tương lai.”

Dịch vụ tài chính ngân hàng đang chuyển sang một bước chuyển mới, cuộc cách mạng của dịch vụ NHBL. Chưa bao giờ trong lịch sử tài chính thế giới lại chứng kiến một khối lượng lớn dân cư tiếp cận với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng nhiều đến thế. Ước tính đến năm 2015, số lượng khách hàng của các ngân hàng sẽ tăng lên gấp đôi, đồng thời tổng tài sản của các ngân hàng cũng tăng lên đáng kể. Do đó, để có thể phát triển mảng thị trường tiềm năng này, các NHTM Việt Nam nên tìm hiểu kinh nghiệm phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL của một số ngân hàng trên thế giới. Dưới đây là kinh nghiệm của Ngân hàng hồi giáo Dubai và ngân hàng BNP – Paribas:

#### **❖ *Ngân hàng hồi giáo Dubai (DUBAI ISLAMIC BANK: DIB)***

Khách hàng luôn luôn là ưu tiên hàng đầu tại DIB. Đó là lý do vì sao bộ phận NHBL của DIB đưa ra một loạt những giải pháp cũng như những sản phẩm và dịch

vụ sinh lợi, đáp ứng nhiều nhu cầu khác của những khách hàng, bảo đảm rằng khẩu hiệu “hướng tới khách hàng cá nhân” của NH không chỉ đơn thuần là một khẩu hiệu mà nó sẽ trở thành một phần của mỗi giao dịch tại DIB. Với hơn 30 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng, Ngân hàng Hồi giáo Dubai đã kết hợp những tiêu chuẩn đạo đức cao nhất của đạo Hồi với công nghệ tiên tiến để cung cấp “một danh mục sản phẩm tốt nhất trên thế giới”.

Nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL, DIB đã mở rộng hệ thống mạng lưới chi nhánh và các máy ATM xuyên qua các tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất, DIB bảo đảm rằng họ là NHBL duy nhất của khách hàng, đồng thời nâng cao công nghệ điện tử tổng hợp như Internet, điện thoại di động và các giao dịch ngân hàng qua điện thoại...DIB sẽ giúp các khách hàng tiết kiệm được thời gian, công sức, giảm chi phí đồng thời hỗ trợ tư vấn cho khách hàng.

Bên cạnh đó, một trong những vấn đề quan tâm hàng đầu của ngân hàng là sự gắn bó của khách hàng với DIB. Chính vì thế, nếu khách hàng cần, DIB sẽ sẵn sàng tư vấn cho khách hàng suốt những chu trình tài chính khác nhau trong cuộc sống họ, bao gồm lập kế hoạch cho việc học hành, mua xe, mua nhà lần đầu tiên, thành lập doanh nghiệp, đi du lịch... Như thế, mỗi khách hàng của DIB có thể tăng gấp đôi lợi thế từ việc linh hoạt lựa chọn những giải pháp và những lợi ích tối ưu do ngân hàng cung cấp để hoàn thành toàn bộ những nhu cầu tài chính của mình từ thời thơ ấu cho đến khi về hưu.

Với khẩu hiệu: “Chúng tôi quan tâm, Chúng tôi lắng nghe, và Chúng tôi hành động”, DIB luôn mong đợi sự phản hồi từ phía khách hàng để không ngừng hoàn thiện, nhằm cung cấp cho khách hàng những tiện ích ngân hàng tốt nhất.

#### ❖ *BNP Paribas - Ngân hàng bán lẻ số 1 của Pháp*

BNP (Banque Nationale de Paris) Paribas là ngân hàng có hoạt động bán lẻ rộng lớn tại Pháp, với hơn 8 triệu khách hàng và giữ vị trí dẫn đầu trong những dịch vụ ngân hàng qua mạng Internet.

Thông qua các chi nhánh bán lẻ khắp quốc gia, BNP Paribas duy trì mối quan hệ của họ với các khách hàng cá nhân, với các tập đoàn một cách chuyên nghiệp và độc lập.

Để có thể tối đa hóa hiệu quả dịch vụ ngân hàng bán lẻ và đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn, BNP Paribas đã tái cơ cấu tổ chức gồm có ba nhóm cốt lõi:

- *Nhóm 1:* Phân phối và phát triển sản phẩm (chú trọng liên kết giữa bán hàng và tiếp thị).

Nhóm này tập trung vào doanh số và chiến lược phát triển sản phẩm trên cơ sở mối quan hệ khách hàng bao gồm nghiên cứu hành vi và mong đợi của khách hàng, theo dõi thị trường cũng như đối thủ cạnh tranh và tạo ra sản phẩm mới. Doanh số bán lẻ giúp nhóm xác định làm thế nào những sản phẩm và dịch vụ được bán, từ đó nhóm có thể đề ra những mục tiêu và biện pháp thực hiện.

Một trong những ưu tiên hàng đầu của nhóm là thường xuyên điều chỉnh các loại sản phẩm và dịch vụ cho nhiều kênh phân phối khác nhau của ngân hàng, mở rộng cung cấp các dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Pháp và thúc đẩy cơ hội bán chéo sản phẩm cho các tập đoàn và bộ phận đầu tư khác của ngân hàng.

- *Nhóm 2:* Thực hiện nghiệp vụ và chăm sóc khách hàng (đặc biệt lưu ý dịch vụ hậu mãi).

Nhóm này có 2 nhiệm vụ chính là tổ chức và thực hiện các công việc hàng ngày (bộ phận “back office” trong ngân hàng). Mục tiêu của nhóm là xử lý các giao dịch một cách chuyên môn hóa để đạt chất lượng tốt nhất. Nền tảng đặc biệt này được thiết kế cho từng sản phẩm riêng biệt chứ không phụ thuộc vào vùng địa lý.

- *Nhóm 3:* Phân tích và nghiên cứu chiến lược phát triển.

BNP Paribas muốn các khách hàng của họ tiếp cận ngân hàng không chỉ qua các chi nhánh mà còn với các điểm giao dịch khác, cũng như việc cung cấp sản phẩm của họ không chỉ bó hẹp trong phạm vi quốc gia.

Công việc chính của nhóm 3 là đưa ra cách thức thực hiện các dự án theo đúng chiến lược của ngân hàng. Trong quá trình thực hiện, nhóm có 2 cách: Một là, trước mắt họ sẽ cung cấp dịch vụ qua mạng lưới các chi nhánh, sau đó họ mới thiết

kế và triển khai hệ thống các kênh phân phối khác. Ngược lại, họ sẽ tái cơ cấu toàn bộ các kênh phân phối sản phẩm.

Ngoài ra, BNP Paribas đã thực hiện một chương trình đầu tư rất quy mô để hiện đại hóa mạng chi nhánh của nó. Sự lớn mạnh của mạng lưới tiêu thụ phối hợp với nhân viên trẻ tạo ra thế mạnh cho họ. Với cam kết đảm bảo chất lượng dịch vụ, thương hiệu BNP Paribas sẽ ngày càng xứng đáng là “Ngân hàng bán lẻ hàng đầu của Pháp”.

### ***1.3.2 Bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng NHBL cho các NHTM ở Việt Nam***

Từ kinh nghiệm phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL ở một số ngân hàng trên thế giới, chúng ta có thể rút ra một số kinh nghiệm phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL cho các NHTM ở Việt Nam như sau:

- ❖ Một là, xây dựng một chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ NHBL tổng thể trên cơ sở nghiên cứu thị trường, xác định năng lực và mục tiêu phát triển của từng ngân hàng. Đồng thời phải xác định được lộ trình phát triển sản phẩm dịch vụ NHBL trong từng giai đoạn và điều kiện của mỗi ngân hàng.

- ❖ Hai là, xây dựng chính sách khách hàng hiệu quả và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Việc xây dựng chính sách khách hàng có hiệu quả phải dựa trên hệ thống thông tin khách hàng đầy đủ. Đồng thời, để nâng cao chất lượng phục vụ cần xây dựng phong cách phục vụ chuẩn mực, tốc độ xử lý yêu cầu khách hàng nhanh, chú trọng chức năng tư vấn khách hàng...

- ❖ Ba là, liên tục đổi mới, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ để thu hút khách hàng, trong đó đẩy mạnh phát triển các sản phẩm như thẻ tín dụng, cho vay tín chấp và các dịch vụ tài chính cá nhân khác nhằm tạo sự khác biệt trong cạnh tranh. Đồng thời, không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm dịch vụ để thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng cũng như đảm bảo thực hiện các cam kết về sản phẩm dịch vụ đã cung cấp.

- ❖ Bốn là, tận dụng tối đa lợi thế về mạng lưới chi nhánh rộng khắp và am hiểu thói quen người Việt Nam để tiếp cận ngày càng nhiều khách hàng. Cần thiết

phải mở rộng mạng lưới hoạt động song song với nâng cao chất lượng hoạt động của mạng lưới, mạnh dạn cải tiến hoặc xóa bỏ những đơn vị hoạt động yếu kém.

❖ Năm là, nâng cao việc ứng dụng công nghệ thông tin trong việc phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng, nhất là tập trung phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử để mang lại nhiều tiện ích cho khách hàng và giảm chi phí cho ngân hàng. Tăng cường giao dịch từ xa qua fax, điện thoại, internet..., mở rộng kênh phân phối qua các “Đại lý” như đại lý chi trả kiều hối, đại lý phát hành thẻ ATM...

❖ Sáu là, xây dựng chiến lược Marketing cụ thể, rõ ràng trong hoạt động ngân hàng nhằm quảng bá hình ảnh và nâng cao thương hiệu của ngân hàng. Song song đó là việc đào tạo một đội ngũ nhân viên ngân hàng chuyên nghiệp, hiện đại để tiếp thị về các sản phẩm dịch vụ của NHBL nhằm tăng tỷ lệ tiếp cận đến từng khách hàng.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

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 NHTM Việt Nam đã bắt đầu quan tâm đầy mạnh hiện đại hóa, ứng dụng những tiến bộ của khoa học công nghệ vào khai thác thị trường bán lẻ. Các ngân hàng đang chạy đua nhau về chất lượng dịch vụ, cả về quy mô phát triển, tiềm lực về vốn, bề rộng hệ thống mạng lưới, cũng như chiều sâu công nghệ để tạo lập cơ sở hạ tầng cần thiết cho phát triển dịch vụ bán lẻ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, chủ động đối mặt với những thách thức của tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Chương 1 của luận văn đề cập đến một số cơ sở lý luận tổng quan về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Thông qua việc tìm hiểu các lý thuyết đánh giá chất lượng dịch vụ nói chung cũng như các vấn đề liên quan đến chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ và sự cần thiết phải nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ nói riêng, từ đó làm tiền đề quan trọng để đi sâu vào việc phân tích thực trạng chất lượng DVNH bán lẻ và định hướng phát triển, nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL tại NHTM cổ phần Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank).



## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM**

### **2.1 Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam**

#### **2.1.1 Giới thiệu sơ lược về Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam**

Eximbank được thành lập vào ngày 24/05/1989 theo quyết định số 140/CT của Chủ tịch Hội Đồng Bộ Trưởng với tên gọi đầu tiên là Ngân hàng Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Vietnam Export Import Bank), là một trong những Ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên của Việt Nam.

Ngân hàng đã chính thức đi vào hoạt động ngày 17/01/1990. Ngày 06/04/1992, Thống Đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ký giấy phép số 11/NH-GP cho phép Ngân hàng hoạt động trong thời hạn 50 năm với số vốn điều lệ đăng ký là 50 tỷ đồng VN tương đương 12,5 triệu USD với tên mới là Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Vietnam Export Import Commercial Joint - Stock Bank), gọi tắt là Vietnam Eximbank.

Trụ sở chính: Số 7 Lê Thị Hồng Gấm, Phường Nguyễn Thái Bình, Quận 1, TP.HCM.

Chủ tịch Hội Đồng Quản Trị: Ông Lê Hùng Dũng

Đại diện pháp lý và Tổng Giám Đốc: Ông Trương Văn Phước

Vốn điều lệ của Eximbank tính đến ngày 31/12/2010 đạt 10.560 tỷ đồng. Vốn chủ sở hữu đạt 13.627 tỷ đồng. Eximbank hiện là một trong những Ngân hàng có vốn chủ sở hữu lớn nhất trong khối Ngân hàng TMCP tại Việt Nam.

*Ngân hàng hiện cung cấp đầy đủ các dịch vụ của một Ngân hàng tầm cỡ quốc tế, cụ thể sau:*

- ❖ Huy động tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán của cá nhân và đơn vị bằng VND, ngoại tệ và vàng. Tiền gửi của khách hàng được bảo hiểm theo quy định của Nhà Nước.

- ❖ Cho vay ngắn hạn, trung và dài hạn; cho vay đồng tài trợ; cho vay thấu chi; cho vay sinh hoạt, tiêu dùng; cho vay theo hạn mức tín dụng bằng VND, ngoại tệ và vàng với các điều kiện thuận lợi và thủ tục đơn giản.

❖ Mua bán các loại ngoại tệ theo phương thức giao ngay (Spot), hoán đổi (Swap), kỳ hạn (Forward) và quyền lựa chọn tiền tệ (Currency Option).

❖ Thanh toán, tài trợ xuất nhập khẩu hàng hóa, chiết khấu chứng từ hàng hóa và thực hiện chuyển tiền qua hệ thống SWIFT bảo đảm nhanh chóng, chi phí hợp lý, an toàn với các hình thức thanh toán bằng L/C, D/A, D/P, T/T, P/O, Cheque.

❖ Phát hành và thanh toán thẻ tín dụng nội địa và quốc tế: Thẻ Eximbank MasterCard, thẻ Eximbank Visa, thẻ nội địa Eximbank Card. Chấp nhận thanh toán thẻ quốc tế Visa, MasterCard, JCB... thanh toán qua mạng bằng Thẻ.

❖ Thực hiện giao dịch ngân quỹ, chi lương, thu chi hộ, thu chi tại chỗ, thu đổi ngoại tệ, nhận và chi trả kiều hối, chuyển tiền trong và ngoài nước.

❖ Các nghiệp vụ bảo lãnh trong và ngoài nước (bảo lãnh thanh toán, thanh toán thuế, thực hiện hợp đồng, dự thầu, chào giá, bảo hành, ứng trước...).

❖ Dịch vụ tài chính trọn gói hỗ trợ du học. Tư vấn đầu tư - tài chính - tiền tệ

❖ Dịch vụ đa dạng về Địa ốc; Home-Banking; Telephone-Banking...

❖ Các dịch vụ khác: Bồi hoàn chi phiếu bị mất cấp đổi với trường hợp Thomas Cook Traveller' Cheques, thu tiền làm thủ tục xuất cảnh (I.O.M), cùng với những dịch vụ và tiện ích Ngân hàng khác đáp ứng yêu cầu của Quý khách.

*Trong quá trình hơn 19 năm hoạt động, Eximbank luôn nằm trong nhóm các ngân hàng TMCP có quy mô lớn và đạt được nhiều thành tựu quan trọng:*

Năm 2009:

- Tháng 03/2009, Eximbank nhận Giải thưởng Thanh Toán Xuyên Suốt (STP Award) năm 2009 do ngân hàng Bank of New York Mellon trao tặng.
- Tháng 04/2009, Eximbank vinh dự nhận giải thưởng Vàng "Thanh toán quốc tế và quản lý tiền mặt" năm 2010 do ngân hàng HSBC trao tặng.
- Tháng 5/2009, Eximbank nhận giải thưởng "Thương hiệu được người tiêu dùng bình chọn" do độc giả báo Sài Gòn Tiếp Thị bình chọn

Năm 2010:

- Tháng 02/2010, Eximbank nhận Giải thưởng Thanh Toán Xuyên Suốt (STP Award) năm 2009 do ngân hàng Bank of New York Mellon trao tặng .

- Tháng 03/2010, Eximbank vinh dự nhận giải thưởng Vàng “Thanh toán quốc tế và quản lý tiền mặt” năm 2010 do ngân hàng HSBC trao tặng.
- Tháng 4/2010, Eximbank nhận giải thưởng “Thương hiệu Việt được yêu thích nhất” do độc giả báo Sài Gòn Giải Phóng trao tặng.
- Tháng 5/2010, Eximbank nhận giải thưởng “Thương hiệu được người tiêu dùng bình chọn” do độc giả báo Sài Gòn Tiếp Thị bình chọn.
- Tháng 6/ 2010, Eximbank đoạt giải thưởng thương hiệu chứng khoán uy tín năm 2010.
- Tháng 7/2010, Eximbank đạt giải thưởng "Báo cáo thường Niên Xuất sắc nhất năm 2010" do Sở Giao dịch chứng khoán TP.HCM và báo Đầu tư Chứng khoán trao tặng.

### ***2.1.2 Đánh giá chung năng lực và chất lượng sản phẩm dịch vụ của Eximbank***

Được thành lập sớm nhất trong hệ thống các ngân hàng TMCP Việt Nam, Eximbank đã trở thành một trong những ngân hàng TMCP lớn nhất. Hình ảnh và thương hiệu của Eximbank liên tục được nhiều người biết đến do những phát triển của Ngân hàng cả về lượng và chất.

Quy mô của Eximbank không ngừng mở rộng với tốc độ tăng trưởng cao từ những năm đầu mới thành lập. Thế mạnh của Eximbank còn ở các hoạt động phi tín dụng bao gồm: thanh toán, bảo lãnh, kinh doanh ngoại tệ ... Thanh toán và kinh doanh ngoại tệ là 2 hoạt động mà Eximbank đặc biệt có thế mạnh so với các ngân hàng TMCP khác. Để đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, Eximbank xác định việc tiếp cận và sử dụng các công nghệ ngân hàng hiện đại là một ưu tiên quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Eximbank là một trong những ngân hàng TMCP đầu tiên tham gia vào hệ thống thanh toán bù trừ điện tử của Ngân hàng Nhà nước và là một trong 3 ngân hàng đầu tiên của Việt Nam được 2 tổ chức thẻ hàng đầu trên thế giới là MasterCard, Visa công nhận là thành viên và đã nhận được nhiều đánh giá tích cực từ phía 2 tổ chức này. Hiện tại, Eximbank là thành viên chính thức của tổ chức SWIFT, MasterCard International, Visa International, Hiệp hội ngân hàng Việt Nam, Hiệp hội các định chế tài trợ và phát triển khu vực Châu Á – Thái Bình

Dương (ADFIAP), và là thành viên thường trực của Hiệp hội ngân hàng Châu Á (ABA).

Với những thành tựu đạt được, Eximbank đã vinh dự nhận được những bằng khen, giải thưởng của các tổ chức, ngân hàng, tạp chí trong nước cũng như trên thế giới trao tặng như: Best Services Quality Award, Topten sản phẩm dịch vụ uy tín chất lượng, Chất lượng thanh toán quốc tế xuất sắc, ... Các tổ chức tài chính uy tín trên thế giới đều có những ấn tượng rất tốt về Eximbank.

Với ban điều hành có năng lực quản lý tốt, kinh nghiệm lâu năm trong ngành ngân hàng, và đội ngũ cán bộ được đào tạo chuyên nghiệp, trẻ trung, nhiệt huyết, Eximbank hoàn toàn có khả năng đạt được mục tiêu đã đề ra trong chiến lược 05 năm 2005 – 2010: đến năm 2010 trở thành một trong những ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu Việt Nam.

## **2.2 Kết quả hoạt động kinh doanh dịch vụ NHBL tại Eximbank thời gian qua**

Trong năm 2010, Eximbank đã có bước chuyển biến quan trọng trong nỗ lực phát triển mạnh kênh ngân hàng bán lẻ, đó là việc áp dụng mô hình bán lẻ mới, cải tiến cấu trúc tổ chức cho phù hợp với việc vận hành, quản lý và phát triển hoạt động bán lẻ. Nhờ đó, dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Eximbank đã đạt được những kết quả cao từ dịch vụ huy động vốn đến tín dụng cá nhân cũng như dịch vụ thẻ và các dịch vụ bán lẻ khác.

### **2.2.1 Dịch vụ huy động vốn bán lẻ**

Theo sát diễn biến thị trường, Eximbank kịp thời đưa ra những chính sách lãi suất huy động cạnh tranh, phù hợp với mặt bằng chung và đảm bảo quyền lợi của khách hàng. Bên cạnh đó, Eximbank đã nghiên cứu ra nhiều sản phẩm huy động mới nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng như "tiền gửi bậc thang không kỳ hạn VNĐ", "Tiết kiệm chọn kỳ lãnh lãi", cải tiến sản phẩm "tiết kiệm gửi góp" và triển khai nhiều tiện ích như chuyển gốc và lãi tự động từ tài khoản có kỳ hạn sang tài khoản không kỳ hạn..., đồng thời kết hợp với việc tổ chức nhiều chương trình khuyến mãi hấp dẫn như tặng thêm lãi suất, bốc thăm trúng thưởng...gia tăng lợi ích thiết thực cho khách hàng gửi tiền tại Eximbank.

Với những cải tiến liên tục về chất lượng dịch vụ, tác phong và quy trình phục vụ khách hàng, tình hình huy động vốn cá nhân đã có những chuyển biến tích cực, góp phần ổn định nguồn vốn và thu hút vốn gửi mới từ dân cư.

Tính đến 31/12/2010, vốn huy động từ khách hàng cá nhân của Eximbank đạt 45.354 tỷ đồng, tăng 12.574 tỷ đồng (tương đương 38%) so với năm 2009.

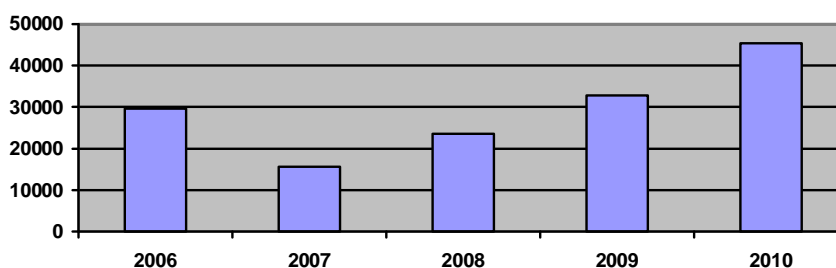
**Bảng 2.1:** *Vốn huy động khách hàng bán lẻ của Eximbank từ năm 2006-2010*

DVT: tỷ đồng

Năm	2006	2007	2008	2009	2010
	29.675	15.540	23.590	32.780	45.354

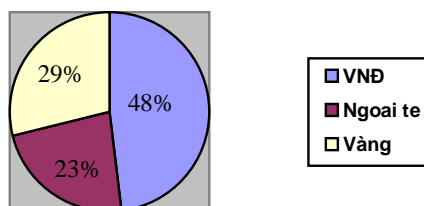
(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank từ năm 2006-2010)

**Hình 2.1:** *Biểu đồ vốn huy động khách hàng bán lẻ của EIB từ năm 2006-2010*



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank từ năm 2006-2010)

**Hình 2.2:** *Biểu đồ cơ cấu vốn huy động bán lẻ theo loại tiền năm 2010*



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank năm 2010)

### 2.2.2 Dịch vụ tín dụng bán lẻ

Trong năm 2010, Eximbank đã đưa ra nhiều sản phẩm tài trợ vốn vay với thời gian, lãi suất hợp lý nhằm hỗ trợ tốt nhất nhu cầu vốn ổn định đời sống, phát triển kinh doanh như sản phẩm cho vay bất động sản "An cư lạc nghiệp", "An gia hạnh phúc" với nhiều đặc tính thiết thực được nhiều khách hàng quan tâm và lựa chọn. Tổng dư nợ cá nhân đạt 22.162 tỷ, tăng 86,44% so với năm 2009 (11.887 tỷ đồng).

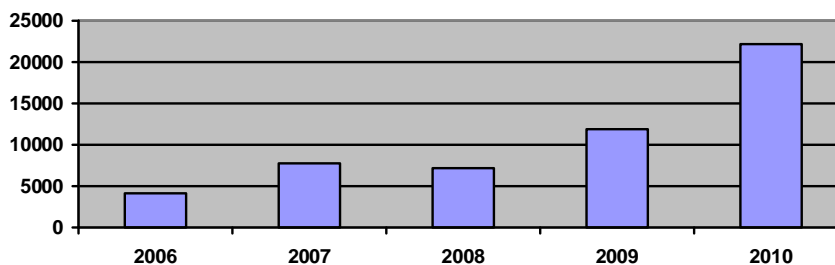
**Bảng 2.2:** Doanh số tín dụng bán lẻ của Eximbank từ năm 2006-2010

ĐVT: tỷ đồng

Năm	2006	2007	2008	2009	2010
	4.160	7.723	7.171	11.887	22.162

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank từ năm 2006-2010)

**Hình 2.3:** Biểu đồ doanh số tín dụng bán lẻ của EIB từ năm 2006-2010



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank từ năm 2006-2010)

### 2.2.3 Dịch vụ thẻ

Nhằm gia tăng số lượng thẻ phát hành và quảng bá thương hiệu thẻ Eximbank đến nhiều đối tượng khách hàng, Eximbank tiếp tục phát hành các sản phẩm thẻ đồng thương hiệu hợp tác với hệ thống siêu thị, trung tâm mua sắm như Maximark, Citimart, điện máy Thiên Hòa, công ty TNHH TM điện tử Dũng Văn và các trường đại học, trung tâm đào tạo như đại học Huế (khoa du lịch), trung tâm kinh tế kỹ thuật Đắc Lắc và trung tâm C&T.

Bên cạnh đó, Eximbank đã tích cực triển khai một số dịch vụ mới như: thanh toán thẻ quốc tế JCB, thanh toán trực tuyến cho thẻ nội địa V-TOP, liên kết ATM và POS Eximbank với các liên minh Smartlink, VNBC và Banknetvn để có thể giao dịch được tại hơn 10.000 máy ATM của hầu hết các ngân hàng.

Số lượng thẻ phát hành đến cuối năm 2010 đạt 480.182 thẻ, tăng 66% so với cuối năm 2009. Doanh số sử dụng thẻ đạt 5.308 tỷ đồng, tăng 27% so với năm 2009. Doanh số thanh toán thẻ đạt 4.835 tỷ đồng, tăng 51% so với năm 2009. Tổng số máy ATM của Eximbank là 260 máy. Ngoài ra, Eximbank có thêm 393 đơn vị chấp nhận thẻ mới, tăng tổng số đơn vị chấp nhận thẻ lên 1.685 đơn vị.

**Bảng 2.3:** Tổng hợp số lượng thẻ Eximbank tính đến ngày 31/12/2010

ĐVT: thẻ

Loại thẻ	Năm 2010	Tăng so với năm 2009
Thẻ ghi nợ	448.529	185.253
Thẻ tín dụng doanh nhân	517	246
Thẻ tín dụng cá nhân	31.136	6.096
Tổng	480.182	191.595

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank năm 2010)

**Bảng 2.4:** Tổng hợp doanh số thẻ Eximbank năm 2009-2010

ĐVT: tỷ đồng

	Năm 2009	Năm 2010	% tăng
Doanh số sử dụng thẻ	4.173	5.308	27%
Doanh số thanh toán thẻ	3.200	4.835	51%

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank năm 2009-2010)

#### **2.2.4 Dịch vụ chuyển tiền**

Trong tình hình thị trường ngoại hối diễn biến không thuận lợi, Eximbank vẫn duy trì được nguồn cung ngoại tệ cho khách hàng chuyển tiền du học, công tác, khám chữa bệnh, định cư... Tổng doanh số chuyển tiền đi nước ngoài của khách

hàng cá nhân trong năm 2010 rất khả quan, đạt gần 105 triệu USD với hơn 18.000 món, tăng 34% (tương đương 27 triệu USD) so với năm 2009. Trong đó, doanh số chuyển tiền du học là hơn 85 triệu USD, tăng gần 30% (tương đương 19 triệu USD) so với năm 2009, chiếm 81% tổng doanh số chuyển tiền đi nước ngoài.

Doanh số chuyển tiền từ nước ngoài về tại Eximbank của khách hàng cá nhân đạt hơn 216 triệu USD, tăng 10% (tương đương 20 triệu USD) so với năm 2009.

Về hoạt động kiều hối, năm 2010 được xem là năm lượng kiều hối chuyển về Việt Nam đạt mức kỷ lục khoảng 8 tỷ USD (tăng 25,6% so với năm 2009). Doanh số chuyển tiền kiều hối năm 2010 tại Eximbank cũng tăng trưởng mạnh, đạt hơn 151 triệu USD, tăng 18% (tương đương 23 triệu USD) so với năm 2009, chiếm 70% doanh số nhận tiền từ nước ngoài về. Nhằm gia tăng thêm tiện ích cho khách hàng sử dụng dịch vụ nhận tiền kiều hối tại Eximbank, Eximbank đã hợp tác với công ty chuyển tiền quốc tế MoneyGram triển khai dịch vụ nhận tiền kiều hối, khách hàng có thể nhận tiền chuyển từ nước ngoài về nhanh chóng tại bất kỳ điểm giao dịch nào của Eximbank mà không phải tốn chi phí nhận tiền.

### ***2.2.5 Dịch vụ ngân hàng điện tử***

Nhu cầu của khách hàng về những sản phẩm dịch vụ ngân hàng mang hàm lượng công nghệ cao ngày càng tăng mạnh, vì vậy, Eximbank đã không ngừng cải tiến và phát triển các sản phẩm dịch vụ trên nền tảng công nghệ cao. Bên cạnh dịch vụ nạp tiền cho thuê bao di động (VN-TOP UP), Eximbank cũng đã triển khai dịch vụ ngân hàng qua điện thoại (Mobile Banking) và qua Internet (Internet Banking) với tiện ích linh hoạt như khách hàng có thể thực hiện thanh toán hóa đơn tiền điện, điện thoại, sao kê tài khoản, chuyển khoản...mọi lúc mọi nơi thông qua điện thoại di động và Internet mà không phải đến trực tiếp ngân hàng.

Ngoài ra, Eximbank cũng đã triển khai một số dịch vụ khác như dịch vụ thanh toán hóa đơn qua SMS (Bill Payment) giúp khách hàng có thể thanh toán hóa đơn trả sau của Viettel và SFone, dịch vụ thanh toán tiền điện cho công ty Điện Lực TPHCM, dịch vụ truy vấn điểm giao dịch /ATM qua tin nhắn và các dịch vụ tiện ích khác.



## **2.3 Thực trạng chất lượng dịch vụ NHBL từ kết quả kinh doanh dịch vụ NHBL tại Eximbank thời gian qua**

### **2.3.1 Chất lượng dịch vụ huy động vốn bán lẻ**

Với định hướng chiến lược kinh doanh linh hoạt và nhạy bén, Eximbank liên tiếp đưa ra nhiều giải pháp huy động vốn đồng bộ và kịp thời với khách hàng bán lẻ như: cải tiến nhiều sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu tối ưu của khách hàng. "Tiết kiệm gửi góp" với 6 dòng sản phẩm đa dạng, kỳ hạn từ 1 năm đến 10 năm, đáp ứng nhu cầu tích lũy tương lai cho khách hàng. "Tiết kiệm 50+" dành nhiều ưu đãi cho đối tượng khách hàng từ 50 tuổi trở lên và "Tiết kiệm lộc trường an" - kết hợp với công ty bảo hiểm ACE tặng bảo hiểm cho khách hàng đến gửi tiền tại Eximbank. Sản phẩm tiết kiệm Tiền gửi qua đêm, Tiền gửi "Call" 48 giờ là hình thức đầu tư ngắn hạn 24 giờ hay 48 giờ của khách hàng cá nhân thông qua tiền gửi và tiền gửi tiết kiệm, có tính thanh khoản cao, giúp khách hàng quản lý dòng vốn hiệu quả. Khách hàng có thể gửi tiền nhiều lần bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản và được hưởng lãi sau 24 giờ hay 48 giờ tính từ thời điểm khách hàng gửi đối với từng món gửi. Hai sản phẩm này được Eximbank đưa ra đầu tiên trên thị trường vào giữa tháng 5/2008 và mang lại cho Eximbank kết quả rất khả quan.

Trong năm 2010, Eximbank đã triển khai 12 chương trình khuyến mại cho khách hàng bán lẻ gồm 3 chương trình khuyến mại dự thưởng và 9 chương trình khuyến mại quà tặng. Các chương trình khuyến mãi được thiết kế mang nhiều ưu đãi cho khách hàng nên được đông đảo khách hàng đón nhận, mang lại lợi ích cao cho khách hàng và ngân hàng. Bên cạnh đó, chất lượng dịch vụ huy động vốn còn thể hiện ở chính sách lãi suất huy động cạnh tranh và linh hoạt của ngân hàng. Chính sách phục vụ và chăm sóc khách hàng được thực hiện tốt, các giao dịch được tiến hành nhanh gọn và đơn giản trong thời gian cho phép, tạo thiện cảm tốt cho khách hàng.

### **2.3.2 Chất lượng dịch vụ tín dụng bán lẻ**

Hoạt động tín dụng bán lẻ của Eximbank luôn đạt mức tăng trưởng tốt và là một trong những kênh quan trọng trong việc phát triển nguồn thu từ NHBL. Để đáp

ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng, Eximbank đã thường xuyên đổi mới các sản phẩm tín dụng với nhiều mục đích cho vay khác nhau và nhắm đến nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Bên cạnh các sản phẩm cho vay truyền thống cần tài sản đảm bảo, thì Eximbank cũng đã mở rộng cho vay tín chấp cá nhân là cán bộ nhân viên của doanh nghiệp hay sản phẩm cho vay hỗ trợ tiêu thương, cho vay chứng khoán, cho vay du học, cấp hạn mức thấu chi... Với thế mạnh về thương hiệu bên cạnh thái độ phục vụ khách hàng nhiệt tình cùng khả năng xử lý nhanh hồ sơ, thủ tục giao dịch đơn giản, lãi suất, phí dịch vụ cạnh tranh, Eximbank đã khẳng định được vị trí vững chắc của mình trên thị trường tín dụng.

Bên cạnh đó, Eximbank thực hiện việc kiểm soát chất lượng tín dụng bán lẻ chặt chẽ, các khoản tín dụng bán lẻ đảm bảo an toàn và được quản lý trên cơ sở phân tích kinh tế theo sát diễn biến thị trường. Nhìn chung, chất lượng tín dụng tại Eximbank nằm trong tầm kiểm soát, đảm bảo tỷ lệ nợ xấu không vượt quá các mức quy định của Ngân hàng Nhà Nước.

### ***2.3.3 Chất lượng dịch vụ thẻ***

Để nâng cao chất lượng dịch vụ thẻ ngày càng tốt hơn, Eximbank đã áp dụng công nghệ chip ECV đối với tất cả thẻ quốc tế do Eximbank phát hành nhằm tăng tính an toàn và bảo mật cao cho các loại thẻ, góp phần hạn chế rủi ro khi giao dịch của chủ thẻ. Sử dụng các loại thẻ của Eximbank, khách hàng có thể tham gia các chương trình khuyến mãi như tích điểm thưởng dành cho chủ thẻ, tặng quà khi doanh số thanh toán thẻ của khách hàng đạt đủ điều kiện, giảm giá mua hàng tại các đơn vị liên kết khi sử dụng các loại thẻ tích hợp đồng thương hiệu; tặng thêm các tiện ích gia tăng qua thẻ như thanh toán trực tuyến, thanh toán hóa đơn điện nước ...tiết kiệm thời gian cho khách hàng.

Eximbank cũng đã tham gia vào các liên kết như Smartlink, Banknet, VNBC, nên thẻ của Eximbank có thể giao dịch tại hơn 10.000 máy ATM trên cả nước, tạo sự thuận tiện cho khách hàng. Đồng thời, công tác xử lý các giao dịch khiếu nại, được quan tâm giải quyết trong thời gian sớm nhất.

### ***2.3.4 Chất lượng dịch vụ chuyển tiền***

Thế mạnh của Eximbank là ngân hàng có mối quan hệ lâu năm với các ngân hàng trên thế giới và có nguồn ngoại tệ dồi dào, vì vậy dịch vụ chuyển tiền ra nước ngoài thực hiện tại Eximbank rất đơn giản và nhanh chóng, đặc biệt là dịch vụ chuyển tiền du học. Eximbank đã đẩy mạnh công tác tiếp thị dịch vụ đến khách hàng thông qua hợp tác với các công ty tư vấn du học lớn tại Việt Nam và giới thiệu gói sản phẩm hỗ trợ du học trọn gói bao gồm cho vay du học, xác nhận năng lực tài chính, phát hành thẻ quốc tế và chuyển tiền ra nước ngoài với mức phí ưu đãi.

Eximbank đáp ứng nhu cầu chuyển tiền định cư, thừa kế, trợ cấp cho thân nhân hoặc thanh toán chi phí chữa bệnh,...ở nước ngoài an toàn, nhanh chóng, chính xác và mức phí cạnh tranh nhất với tiện ích nổi bật. Khách hàng có thể chuyển tiền đến bất kỳ ngân hàng nào ở nước ngoài, chuyển tiền bằng nhiều loại ngoại tệ theo yêu cầu và được hỗ trợ bán ngoại tệ với mức giá hợp lý.

Với lợi thế mạng lưới gần 750 ngân hàng đại lý ở tất cả các quốc gia có người Việt đang sinh sống và làm việc, Eximbank đã có quan hệ hợp tác với hệ thống các công ty kiều hối lớn, uy tín trên thế giới. Cùng với nhiều chính sách ưu đãi cho khách hàng và chính sách thông thoáng hơn của Nhà nước về quản lý ngoại hối và ưu đãi cho Việt kiều, hoạt động kiều hối tại Ngân hàng tiếp tục gia tăng và thu hút được khách hàng, giao dịch chuyển tiền kiều hối của ngân hàng được nhanh chóng với mức phí thấp.

### ***2.3.5 Chất lượng dịch vụ ngân hàng điện tử***

Các dịch vụ SMS Banking, Internet Banking, Mobile Banking... đều thu hút thêm nhiều khách hàng đăng ký sử dụng, đặc biệt là tiện ích đăng ký thông tin mở tài khoản, phát hành thẻ qua trang web của Eximbank.

Với dịch vụ Internet banking, khách hàng có thể thực hiện các giao dịch với ngân hàng một cách nhanh chóng và tiện lợi mà không cần phải đến ngân hàng. Dịch vụ Mobile Banking là dịch vụ Ngân hàng qua điện thoại, thông qua dịch vụ này khách hàng có thể thực hiện các giao dịch trực tuyến 24/7 với Ngân hàng. Khách hàng sử dụng các dịch vụ này để chuyển khoản giữa các tài khoản trong hệ

thống Eximbank; gửi tiết kiệm trực tuyến; thanh toán tiền điện cho công ty điện lực TP.HCM; nạp tiền thuê bao trả trước, trả sau các mạng viễn thông; xem thông tin số dư tài khoản; liệt kê chi tiết giao dịch; thông tin tỷ giá, giá vàng; đăng ký kết chuyển lãi từ tài khoản có kỳ hạn sang tài khoản không kỳ hạn; đăng ký dịch vụ thanh toán trực tuyến bằng thẻ nội địa. Ngoài ra, còn có thể nạp tiền trực tiếp cho thuê bao di động từ tài khoản không kỳ hạn của Eximbank thông qua dịch vụ VN-TOPUP, với ưu đãi giảm 3% số tiền nạp thẻ.

## 2.4 Phân tích các nhân tố tác động đến chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank

Từ phân tích các lý thuyết đánh giá về chất lượng dịch vụ cùng với thực tế công tác tại Eximbank, tác giả đề tài nhận thấy các nhóm nhân tố tác động đến chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Eximbank bao gồm:

**2.4.1 Cơ sở vật chất:** Nhóm nhân tố này ảnh hưởng đến việc Eximbank có xây dựng được một môi trường hữu hình cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ tốt hay không ?

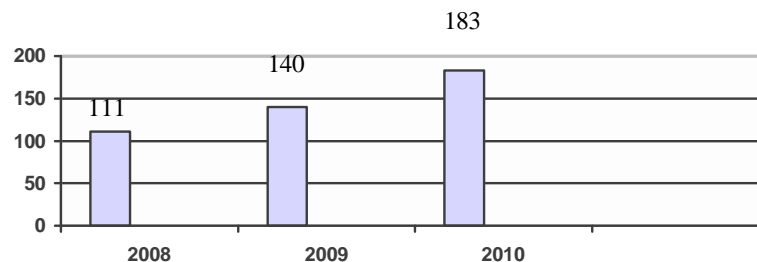
### 2.4.1.1 Mạng lưới hoạt động và trụ sở các đơn vị kinh doanh bán lẻ

#### ❖ Mạng lưới hoạt động:

Mạng lưới chi nhánh và hiệu quả hoạt động của mạng lưới được cải thiện đáng kể trong 3 năm từ 2008-2010. Việc gia tăng số lượng phòng giao dịch trên toàn hệ thống là nền tảng phát triển kênh phân phối các sản phẩm bán lẻ.

**Hình 2.4:** Biểu đồ hệ thống mạng lưới EIB tính đến 31/12/2010

ĐVT: chi nhánh và PGD



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank năm 2010)

Tính đến thời điểm 31/12/2010, Eximbank hiện có mạng lưới bao phủ rộng khắp cả nước với Hội sở chính tại Tp. Hồ Chí Minh, 01 Sở giao dịch, 39 Chi nhánh

và 143 Phòng giao dịch, bố trí rải đều tại các khu vực trung tâm, đông dân cư. Đặc biệt trên bình diện quốc tế, tới nay Eximbank đã thiết lập được một mạng lưới rộng lớn với 750 ngân hàng đại lý ở 72 quốc gia trên thế giới.

Công tác quy hoạch phát triển mạng lưới do phòng mở rộng và phát triển mạng lưới Hội Sở quản lý và tham mưu cho Ban Tổng Giám Đốc và Giám Đốc chi nhánh. Định hướng thành lập Chi nhánh do Ban Tổng Giám Đốc đề xuất trước Hội Đồng Quản Trị, công tác thành lập phòng giao dịch do chi nhánh đề xuất trình với Ban Tổng Giám Đốc.

Nhìn chung, mạng lưới hoạt động bố trí khá thuận lợi và phân bổ tương đối rộng khắp trên cả nước để phục vụ các dịch vụ NHBL. Tuy nhiên, việc mở phòng giao dịch do Chi nhánh quyết định đề xuất nên dẫn đến độ phủ không đồng đều, có nhiều phòng giao dịch rất gần nhau, không khai thác được lợi thế, khách hàng bị “bão hòa” không tăng giữa các phòng giao dịch và chi nhánh, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh các dịch vụ NHBL.

❖ *Trụ sở các đơn vị kinh doanh bán lẻ:*

Khi đến giao dịch, thông qua các trang thiết bị, cách thiết kế của ngân hàng, khách hàng cũng phần nào đánh giá về năng lực cũng như quy mô của ngân hàng. Do đặc điểm của ngân hàng là ngành dịch vụ, vì vậy, ấn tượng ban đầu rất quan trọng, nó quyết định đến việc khách hàng có lựa chọn ngân hàng để giao dịch hay không ?

Nắm bắt được vấn đề đó, Eximbank đã xây dựng riêng cho mình một mô hình thống nhất về trụ sở chính cũng như chi nhánh, phòng giao dịch, để khi khách hàng nhìn vào có thể nhận ra ngay hình ảnh của Eximbank. Việc xây dựng thiết kế luôn đảm bảo nội thất bên trong và bên ngoài khang trang, bắt mắt và hiện đại. Tuy nhiên, hiện nay, 85% mặt bằng kinh doanh là được thuê lại từ nhà dân với mặt tiền trụ sở các đơn vị kinh doanh tương đối rộng từ 5–12m nên việc xây dựng, trang bị khó được chuẩn hóa theo mô hình, mặt tiền thường không đồng nhất, không gian xung quanh không thông thoáng nổi bật, khó bố trí bảng hiệu, posters quảng cáo

nên khó thu hút. Vì vậy, trong thời gian tới, Eximbank cần phải có những cải thiện sớm nhất về cơ sở hạ tầng để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Bố trí bên trong trụ sở: việc phân chia các quầy giao dịch cũng rõ ràng. Bố trí ghế ngồi chờ phiên giao dịch cho khách hàng cũng khá hợp lý, gần các kệ trưng các brochure, tờ bướm quảng cáo sản phẩm dịch vụ bán lẻ tiện cho việc nghiên cứu sản phẩm của khách hàng, máy lạnh liên tục hoạt động, luôn tạo không gian thoải mái cho khách hàng đến giao dịch. Ngoài ra, trong phòng cũng có trang bị máy nước uống nóng lạnh dành riêng cho khách hàng và một số loại báo chí hàng ngày để khách hàng cập nhật tin tức.

#### **2.4.1.2 Mạng lưới máy ATM – POS**

Mạng lưới ATM liên tục được mở rộng qua các năm, trải rộng khắp các địa bàn đô thị phát triển. Tính đến ngày 31/12/2010, Eximbank đã lắp đặt được 260 máy ATM và 1.685 máy POS chấp nhận thẻ. Việc kết nối thành công với tổ chức thẻ thanh toán quốc tế Visa, Master và hệ thống thanh toán thẻ nội địa liên minh Banknet, Smartlink đã nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống ATM một cách rõ rệt, thể hiện ở số lượng giao dịch và doanh số giao dịch không ngừng gia tăng hàng năm, trở thành một nguồn thu đáng kể và quan trọng trong tổng thu nhập của hoạt động kinh doanh thẻ.

Eximbank đã xây dựng được một đội ngũ cán bộ nghiệp vụ và kỹ thuật tại Hội sở và chi nhánh trên toàn quốc có nhiều kinh nghiệm, chuyên nghiệp và thành thạo trong lĩnh vực dịch vụ thẻ nhằm tư vấn và hỗ trợ khách hàng một cách tốt nhất, tạo cho khách hàng cảm giác yên tâm tuyệt đối khi sử dụng các sản phẩm thẻ của Eximbank.

#### **2.4.1.3 Công nghệ ngân hàng**

Đối với Eximbank, công nghệ luôn là một trong những ưu tiên của Ngân hàng trong chiến lược phát triển để đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, đem đến sự hài lòng về chất lượng dịch vụ, từ đó khẳng định vị thế của Eximbank là một ngân hàng đồng hành với các doanh nghiệp và nhà đầu tư.

Lợi thế sẵn có về hệ thống ngân hàng lõi tiên tiến, đáp ứng tiêu chuẩn của một ngân hàng hiện đại, xử lý tự động và quản lý tập trung đã tạo điều kiện thuận lợi cho ngân hàng phát triển nhanh mạng lưới hoạt động và hệ thống ATM trên toàn quốc. Trong năm qua, Ngân hàng đã triển khai thành công giải pháp kết nối với các công ty chứng khoán nhằm phục vụ cho việc quản lý tài khoản của nhà đầu tư tại Ngân hàng. Hệ thống có khả năng quản lý tức thời nguồn vốn của nhà đầu tư cũng như sẵn sàng cho phép triển khai các lệnh điều kiện, giao dịch trực tuyến. Ngân hàng cũng đang phát triển các hệ thống ứng dụng mới để đáp ứng yêu cầu phát triển kinh doanh, đặc biệt là kênh thanh toán điện tử. Eximbank đã tham gia vào dự án “Hệ thống thanh toán và hiện đại hoá Ngân hàng Việt Nam” với tổng giá trị tài trợ lên tới 49 triệu USD, do Ngân hàng Thế giới tài trợ. Do nhu cầu khách hàng đối với dịch vụ thẻ ngày càng tăng, Eximbank đã triển khai các sản phẩm thẻ Eximbank dành cho mọi đối tượng khách hàng có nhu cầu với 1.685 điểm chấp nhận thẻ trên toàn quốc và 260 ATM hiện đại. Ngân hàng Eximbank là một trong những tổ chức tín dụng đầu tiên phát hành thẻ quốc tế Eximbank-MasterCard, Eximbank-Visa. Eximbank đã sớm đưa hệ thống chấp nhận thanh toán thẻ MasterCard, Visa vào hoạt động từ năm 1999 tạo điều kiện cho việc thanh toán tiền hàng, dịch vụ bằng thẻ của các đối tượng du khách nước ngoài đến Việt Nam. Ngoài ra, ngân hàng sẽ phối hợp cùng đối tác chiến lược Sumitomo Mitsui nghiên cứu, triển khai các sản phẩm mới, có hàm lượng công nghệ cao. Eximbank đang hướng tới mục tiêu trở thành một trong những tổ chức tín dụng có công nghệ hiện đại trong hệ thống ngân hàng trong nước và trong khu vực.

#### ***2.4.2 Nguồn nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank***

##### **2.4.2.1 Số lượng và trình độ nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank**

Nhân tố nguồn nhân sự phục vụ bán lẻ ảnh hưởng chính đến chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ thông qua yếu tố con người, thuộc các thành phần như: tính tin cậy, sự đồng cảm, tính đáp ứng và năng lực phục vụ. Một khi các nguồn lực khác như nhau thì nhân lực sẽ tạo nên sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng.

Hiện nay, tổng số cán bộ nhân viên của ngân hàng năm 2010 là 4.472 người, tăng hơn 18% so với năm 2009 (tại ngày 31/12/2009 là 3.870 người). Tỷ lệ lao động nam chiếm 45%, nữ chiếm 55% trong tổng số nhân viên. Trong đó, số lượng nhân sự phục vụ bán lẻ khoảng 1.560 người, chiếm khoảng gần 35% tổng số nhân sự của ngân hàng.

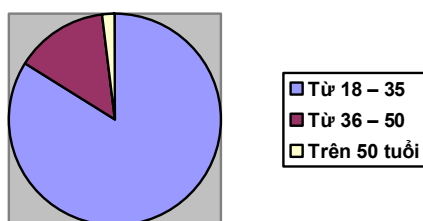
**Bảng 2.5:** Số liệu phần trăm về độ tuổi nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank

ĐVT: %

Tuổi	Từ 18 – 35	Từ 36 – 50	Trên 50 tuổi
	84	14	2

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank năm 2010)

**Hình 2.5:** Biểu đồ số liệu phần trăm về độ tuổi nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank năm 2010)

**Bảng 2.6:** Số liệu phần trăm về trình độ nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank

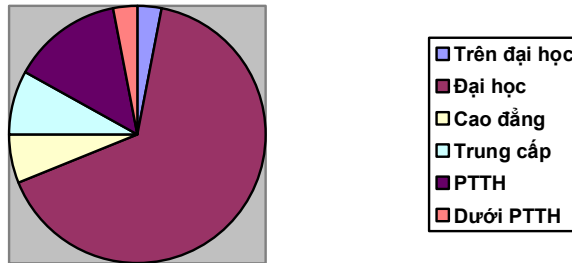
ĐVT: %

Trình độ	Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	PTTH	Dưới PTTH
%	3	66	6	8	14	3

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank năm 2010)



**Hình 2.6:** Biểu đồ về trình độ nhân sự phục vụ bán lẻ tại Eximbank



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank năm 2010)

Đội ngũ nhân sự lãnh đạo chủ chốt, Hội Đồng Quản Trị và Ban Tổng Giám Đốc điều hành là những người có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực quản trị tài chính ngân hàng và các nghiệp vụ chủ yếu tại Eximbank như ngân hàng bán lẻ, kinh doanh ngoại tệ, kinh doanh vàng, thanh toán quốc tế, tài trợ xuất nhập khẩu theo các chuẩn mực quốc tế. Cán bộ nhân viên cấp dưới đa phần ở độ tuổi trẻ, có bản lĩnh, có nghiệp vụ chuyên môn tốt, tâm huyết với sự nghiệp phát triển của ngân hàng. Với sức trẻ, tính năng động, sáng tạo và nhiệt tình là những điều kiện rất tốt cho sự ổn định và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng trong tương lai.

Để có thể xây dựng được một đội ngũ cán bộ nhân viên có năng lực chuyên môn, có tư cách đạo đức và có tâm huyết đối với công việc được giao nhằm phục vụ cho quá trình mở rộng mạng lưới cũng như đẩy mạnh hoạt động kinh doanh trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt, Eximbank luôn chú trọng đến việc xây dựng và hoàn thiện chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Nhìn chung trong năm 2010 công tác này đã có những bước phát triển tốt, theo đúng định hướng phát triển của ngân hàng.

#### **2.4.2.2 Trang phục, ngoại hình, hình ảnh bên ngoài của nhân viên**

Hình ảnh bên ngoài của các nhân viên là thành phần chính cấu tạo nên hình ảnh đồng nhất và chuyên nghiệp của ngân hàng. Hình ảnh đó ảnh hưởng trực tiếp đến sự đồng cảm và độ tin cậy của khách hàng đối với nhân viên. KH giao dịch với nhân viên có hình ảnh đẹp, thân thiện sẽ thấy thoải mái hơn nhiều. Do đó cần nghiên cứu và có quy định cụ thể về ngoại hình và trang phục của nhân viên ngân hàng.

Hiện nay, Eximbank đã có quy định về trang phục nhân viên rất rõ ràng và chi tiết, cụ thể, đồng phục của nhân viên nam là áo sơ mi màu xanh dương, quần âu sẫm màu, giày tây và đối với nhân viên nữ là áo dài màu xanh truyền thống, váy dài qua gối, áo vest, áo sơ mi màu trắng, giày có quai hậu. Đồng phục của nhân viên rất thời trang và năng động, luôn tạo sự thân thiện và chuyên nghiệp đối với khách hàng. Tuy nhiên việc thực hiện mặc đồng phục vẫn chưa tốt và không đồng bộ về kiểu quần áo, tóc, giày dép và trang điểm. Hơn 50% các nhân viên nữ không chú trọng trang điểm khi đến công sở. Vì vậy, Eximbank cần có cơ chế giám sát quản lý việc thực thi.

#### **2.4.2.3 Công tác tuyển dụng nhân sự**

Eximbank sử dụng cơ chế tuyển dụng tập trung tại Hội Sở, các ứng viên có hồ sơ đáp ứng tiêu chuẩn tuyển dụng phải trải qua hai vòng: vòng 1 thi kiến thức chuyên môn, tiếng anh, IQ, vòng 2 phỏng vấn trực tiếp. Hội đồng phỏng vấn gồm giám đốc/phó giám đốc chi nhánh, trưởng phòng hành chính nhân sự, quyền quyết định chủ yếu là của giám đốc. Do phải tham gia kinh doanh và chưa qua đào tạo về phỏng vấn nên nội dung phỏng vấn chưa toàn diện và mang tính chủ quan.

Mặt bằng trình độ nhân sự chưa có được sự đồng đều, có những công việc không đòi hỏi kiến thức chuyên sâu nhưng lại yêu cầu trình độ chuyên môn là đại học, cao đẳng nên cũng xảy ra tình trạng những nhân viên này thường gắn bó không lâu với công việc hiện tại do ít được tiếp thu các kỹ năng nghề nghiệp mới và cảm thấy nhàm chán.

#### **2.4.2.4 Chế độ đào tạo**

Eximbank luôn ý thức được rằng đào tạo nhân viên là một trong những nhiệm vụ then chốt và quyết định đến sự phát triển của Eximbank hiện tại và trong tương lai. Chỉ có nguồn nhân lực có chất lượng cao, nghiệp vụ vững mới nâng cao được sức cạnh tranh, thu hút khách hàng và hòa nhập với quốc tế.

Eximbank khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất để cán bộ nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn bằng nhiều hình thức khác nhau, cụ thể như: cử cán bộ nhân viên tham gia các hội thảo trong và ngoài nước, các khóa đào tạo ngắn hạn và

dài hạn ở các viện, trường đại học chuyên ngành trong nước, hỗ trợ học phí và tạo điều kiện về mặt thời gian để cán bộ nhân viên tham dự các khóa cao học hoặc học thêm văn bằng thứ 2...

Để đẩy mạnh hoạt động, Eximbank đã ra quyết định thành lập trung tâm đào tạo Eximbank. Trung tâm đào tạo này được thành lập dựa trên nền tảng là ban đào tạo Eximbank trước đây. Trung tâm đào tạo đã tiến hành củng cố bộ máy hoạt động, xây dựng cơ sở pháp lý và xây dựng đội ngũ giảng viên, đồng thời đã tổ chức được 35 lớp đào tạo về các nghiệp vụ-kỹ năng quản trị điều hành. Bên cạnh đó, Eximbank đã liên kết với ngân hàng SMBC nhằm tăng cường chất lượng tác nghiệp dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Trong năm 2010, SMBC đã tiếp nhận nhiều học viên là lãnh đạo các khối, phòng tham dự các lớp tập huấn, chủ yếu tại Singapore về hoạch định chiến lược, kiểm soát chất lượng, tác nghiệp back-office, quản trị dự án, tác động con người và quyền uy, và kỹ năng giao tiếp. Ngoài ra, SMBC đã xây dựng bộ tài liệu đào tạo tín dụng dành cho cán bộ tín dụng tân tuyển, cung cấp tài liệu, thuyết trình các chương trình đào tạo giám đốc chi nhánh, các chuyên đề ngân hàng bán lẻ, ngân hàng doanh nghiệp. SMBC cũng đã góp ý dự thảo chiến lược đào tạo Eximbank đến năm 2015 và tầm nhìn 2020 về đào tạo của ngân hàng. Ngoài ra, việc chuyển giao "Hướng dẫn phong cách giao tiếp SMBC" đã hỗ trợ Eximbank sử dụng như một phần của chuẩn mực đạo đức và sổ tay hướng dẫn giao tiếp thân thiện với khách hàng. Các lớp đào tạo bồi dưỡng đã đáp ứng việc trang bị cho nhân viên tinh thông nghiệp vụ, rèn luyện kỹ năng tác nghiệp qua thực hành để thực thi công việc theo đúng quy trình, quy chế, đạt yêu cầu chất lượng, góp phần nâng cao hiệu quả công tác và hiệu quả kinh doanh, phục vụ.

Trong chiến lược phát triển của mình, chiến lược đầu tư phát triển nguồn nhân lực luôn được lãnh đạo Eximbank coi trọng và có kế hoạch, bước đi thích hợp nhằm đào tạo đội ngũ cán bộ, nhân viên đáp ứng với các mục tiêu kế hoạch và chiến lược phát triển mà Eximbank đã vạch ra. Hoạt động đào tạo cán bộ nhân viên nhằm phát triển nguồn nhân lực, đào tạo nghề, nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc, nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng quản trị điều hành, cập nhật kiến thức mới... hướng

đến mục tiêu là phục vụ khách hàng tốt nhất, mang lại lợi nhuận cao cho ngân hàng...

#### **2.4.2.5 Chế độ khen thưởng, đãi ngộ**

##### *❖ Về khen thưởng:*

Eximbank luôn đổi mới và xây dựng chính sách nhằm thu hút chất xám, nhân tài. Tích cực khuyến khích và tiếp nhận những cán bộ ở các lĩnh vực khác, phù hợp với nhu cầu phát triển của Eximbank, tạo đà phát triển mới trong môi trường cạnh tranh về nhân lực như hiện nay. Mức thu nhập của cán bộ công nhân viên Eximbank không ngừng được cải thiện và tăng dần qua các năm. Năm 2006: 5.840.000 đồng/tháng; năm 2007: 7.417.000 đồng/tháng, năm 2008: 7.916.000 đồng/tháng, năm 2009: 10.058.000 đồng/tháng, năm 2010: 11.417.000đồng/tháng.

Công tác thi đua khen thưởng được thực hiện công khai, minh bạch, đúng người, đúng việc đã kịp thời khuyến khích tinh thần hăng hái thi đua hoàn thành kế hoạch, nâng cao tinh thần sáng tạo của tập thể, cán bộ nhân viên trên toàn hệ thống. Chế độ khen thưởng cho nhân viên của ngân hàng gắn liền với kết quả hoạt động kinh doanh của cả cơ quan và chất lượng dịch vụ của mỗi nhân viên thực hiện cho khách hàng. Ngoài việc thưởng chung vào các dịp lễ, tết, kỷ niệm thành lập...các tập thể cá nhân còn được xét thưởng do đạt thành tích xuất sắc vào cuối quý, cuối năm hoặc khen thưởng đột xuất do có sáng kiến, đạt doanh số cao, vượt kế hoạch...

##### *❖ Về chính sách đãi ngộ:*

Để duy trì giữ chân cán bộ, nhân viên giỏi đồng thời thu hút người tài về công tác cho Eximbank, Eximbank thực hiện các chính sách đãi ngộ như: chế độ cho vay ưu đãi, chế độ nghỉ mát năm, tổ chức sinh nhật tập thể hàng tháng, kịp thời thăm hỏi động viên các gia đình cán bộ, nhân viên có tang quyến, ốm đau, thai sản... Sự quan tâm chia sẻ từ Eximbank đã tạo cho cán bộ nhân viên một cảm giác thân thiện với môi trường Eximbank và Eximbank dường như trở thành ngôi nhà thứ hai của cán bộ nhân viên.

❖ *Về chế độ phụ cấp, bảo hiểm xã hội:*

Tất cả cán bộ, nhân viên ký hợp đồng lao động chính thức của Eximbank đều được hưởng các chế độ của người lao động theo đúng với Luật Lao động. Bên cạnh đó, nhân viên của Eximbank còn nhận được phụ cấp khác như phụ cấp độc hại, phụ cấp xa nhà, phụ cấp chuyên môn, v.v...

Eximbank luôn quan tâm đến đời sống của người lao động, đáp ứng đầy đủ, kịp thời, thỏa đáng các yêu cầu quyền lợi về việc làm và các chính sách, chế độ cho người lao động. Chính điều này đã tạo được niềm tin và hình ảnh tốt đẹp về Eximbank, làm cho cán bộ nhân viên ngày càng gắn bó hơn với Eximbank và đồng thời kích thích được lòng say mê công việc của họ.

❖ *Về sinh hoạt đoàn thể:*

Phát huy truyền thống quý báu của người Việt Nam, tinh thần tương thân tương ái của toàn thể cán bộ nhân viên, Ngân hàng đã phát động và tham gia nhiều hoạt động xã hội, từ thiện như: tổ chức thăm và tặng quà cho các gia đình nghèo, trại mồ côi, gia đình chính sách, xây dựng nhà tình thương, tham gia nhiều cuộc vận động cứu trợ đồng bào bị thiệt hại do mưa bão và lũ lụt gây ra.

Mặt khác, Ngân hàng cũng rất quan tâm và khuyến khích các hoạt động đoàn thể như tổ chức các chương trình sinh hoạt ngoại khóa nhằm tổng kết hoạt động, sinh hoạt chính trị sâu rộng. Đồng thời, các buổi sinh hoạt ngoại khóa cũng là cơ hội để giao lưu, giải trí trong nội bộ cho cán bộ nhân viên tăng sự gắn bó trong công việc như: hội thao, hội thi kiến thức nghề nghiệp, hội thi văn nghệ... góp phần tạo ra tinh thần đoàn kết hỗ trợ nhau trong công việc.

### **2.4.3 Công tác tổ chức, quản lý hệ thống dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

#### **2.4.3.1 Chính sách chăm sóc khách hàng và phát triển nền khách hàng**

❖ *Chính sách chăm sóc khách hàng khi phục vụ khách hàng trực tiếp:*

Hiện tại, vấn đề chăm sóc khách hàng luôn được Eximbank tích cực quan tâm. Eximbank đã xây dựng được chính sách chăm sóc phù hợp đối với từng đối tượng khách hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu tối đa và trọn gói của khách hàng. Các chương trình tập huấn về công tác phục vụ khách hàng thường xuyên được triển

khai. Tuy nhiên, Eximbank vẫn còn nhận nhiều lời phàn nàn, than phiền từ phía khách hàng về chất lượng dịch vụ của ngân hàng như thái độ đón tiếp của nhân viên chưa thật sự thân thiện, thời gian khiếu nại giải quyết quá lâu, không gian giao dịch chật chội, khách hàng phải chờ đợi lâu để thực hiện giao dịch, việc giao dịch ở nhiều cửa, khiến khách hàng cảm thấy không thỏa mái, mất quá nhiều thời gian chờ đợi... Vì thế, Eximbank cần cải thiện hơn trong thủ tục thực hiện các giao dịch thông qua việc thực hiện giao dịch một cửa, giảm bớt các khâu cũng như các thủ tục không cần thiết, ân cần phục vụ tạo mối thiện cảm cho khách hàng nhằm mang lại sự hài lòng tốt nhất cho KH với mục tiêu phục vụ “Khách hàng là thượng đế”.

❖ *Chính sách chăm sóc khách hàng sau bán hàng:*

Để thu hút và gắn chặt khách hàng với ngân hàng, Eximbank đã thực hiện xếp loại khách hàng và thực hiện chính sách khách hàng tương ứng với vị trí xếp loại.

- Chuẩn mực xếp loại: căn cứ vào tổng doanh số thực tế của khách hàng giao dịch và tổng doanh số dự kiến của khách hàng tiềm năng đối với Eximbank. Doanh số này bao gồm doanh số giao dịch của khách hàng thu dịch vụ và doanh số thu tiền gửi, doanh số tiền vay.

- Eximbank sẽ tính điểm cho từng khách hàng và xếp loại khách hàng. Việc xếp loại khách hàng được thực hiện trên toàn hệ thống định kỳ mỗi năm 1 lần dựa trên doanh số giao dịch hàng năm/doanh số giao dịch tương ứng với 1 điểm (do Eximbank ban hành theo từng thời kỳ). Hiện nay có 5 mức xếp loại khách hàng giao dịch và một mức đối với khách hàng tiềm năng.

***Bảng 2.7: Xếp loại khách hàng bán lẻ***

Loại khách hàng	Tổng điểm khách hàng	Xếp loại
Khách hàng giao dịch	Từ 100 điểm trở lên	Kim cương
	Từ 60 điểm đến dưới 100 điểm	Vàng
	Từ 40 điểm đến dưới 60 điểm	Bạc
	Từ 20 điểm đến dưới 40 điểm	Thân thiết
	Từ 03 điểm đến dưới 20 điểm	Đồng hành
	Từ 20 điểm trở lên	Tiềm năng

(Nguồn: Chính sách khách hàng cá nhân của Eximbank năm 2010)

- Các khách hàng đã được xếp loại vào đối tượng được hưởng chính sách ưu đãi sẽ được hưởng các ưu đãi với mức độ khác nhau:

- Ưu đãi về tài chính: cộng thêm lãi suất vào tiền gửi, giảm trừ lãi suất cho vay, giảm trừ phí dịch vụ, hạn mức cấp thẻ tín dụng, tặng thẻ VIP, cho vay tín chấp...

- Ưu đãi về phục vụ: như được phục vụ tại tất cả các điểm phục vụ VIP trên toàn hệ thống, được Eximbank cung cấp các dịch vụ tận nhà cho việc gửi tiền, phát hành thẻ, tín dụng...

- Chăm sóc khách hàng: được Eximbank cung cấp thông tin thường xuyên về các chương trình khuyến mãi của Eximbank cũng như các đối tác liên kết, các thông tin lãi suất tiền gửi khi có thay đổi, tặng phẩm cho khách hàng vào các dịp lễ tết, mời tham dự hội thảo chuyên đề do Eximbank tổ chức...

- Hưởng ưu đãi bên ngoài với đối tác liên kết, chủ yếu thông qua sử dụng các loại thẻ của ngân hàng như mua hàng được giảm giá (thẻ đồng thương hiệu Eximbank-Thủy Mộc, Eximbank-Thiên Hòa, E-Maximark), chiết khấu sản phẩm, dịch vụ ( như thẻ liên kết mua sắm Eximbank-Globe pass) tại đối tác liên kết.

Bên cạnh những ưu đãi dành cho khách hàng thì công tác xử lý khiếu nại từ khách hàng cũng luôn được Eximbank quan tâm đúng mức. Eximbank xây dựng trung tâm dịch vụ khách hàng thông qua tổng đài Call Center (083).9.15.15.15 hay

tổng đài 1900.54.54.74 nhằm tư vấn, giải đáp mọi thắc mắc dịch vụ ngân hàng và giải quyết khiếu nại của khách hàng.

Nhìn chung, chính sách chăm sóc khách hàng sau bán hàng tại Eximbank ngày càng phát triển và chuyên nghiệp hơn. Luôn thể hiện sự tôn trọng và tri ân đối với khách hàng nhằm tăng tính trung thành của khách hàng đối với ngân hàng trong tương lai.

❖ *Phát triển nền khách hàng:*

Eximbank luôn ý thức rằng có được những thành quả như hôm nay là nhờ vào sự tin tưởng và nhiệt tình ủng hộ của đông đảo khách hàng. Chính vì vậy, sự hài lòng của khách hàng luôn luôn là trọng tâm trong mọi hoạt động của Eximbank và là nguồn động lực để Eximbank không ngừng sáng tạo, tự hoàn thiện và nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ cũng như cung cách phục vụ khách hàng. Lấy phương châm "Eximbank - Đứng sau thành công của khách hàng" làm kim chỉ nam trong hoạt động của mình, Eximbank luôn xem thành công của khách hàng cũng chính là thành công của ngân hàng.

Chính vì thế, mặc dù trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện tại, việc duy trì và phát triển nền tảng khách hàng không hề đơn giản, nhưng trong năm 2010 đã có gần 120 ngàn khách hàng mới đến giao dịch tại Eximbank, nâng tổng số khách hàng đang có quan hệ giao dịch với Eximbank lên 426.000 khách hàng, tăng 38,5% so với năm 2009 (tương đương 118,5 nghìn khách hàng). Trong đó, khách hàng cá nhân chiếm tỷ trọng 94% (tương đương 400,44 nghìn khách hàng), tăng 39,2% so với năm 2009 (tương đương 113 nghìn khách hàng). Eximbank luôn chú trọng phát triển nền khách hàng này thông qua các chương trình chăm sóc khách hàng đặc biệt như thường xuyên thăm hỏi các khách hàng cốt lõi, trọng tâm của dịch vụ bán lẻ, giúp kiểm soát khách hàng, giới thiệu và mời khách hàng tham gia các sản phẩm bán lẻ mới hay các chương trình khuyến mãi mới, đồng thời theo sát, hiểu rõ khách hàng, tìm hiểu tâm tư nguyện vọng, chia sẻ các vấn đề cá nhân làm tăng sự đồng cảm, tăng sự tin cậy, gắn bó với khách hàng và gia tăng chất lượng dịch vụ nhằm giữ chân khách hàng.



Eximbank cũng tiến hành tìm kiếm khách hàng mới thông qua việc quảng bá thương hiệu và giới thiệu các dịch vụ ngân hàng bán lẻ mới qua các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, báo chí, trang web... với rất nhiều ưu đãi hấp dẫn dành cho khách hàng mới. Mục đích là phát triển nền khách hàng, duy trì khách hàng cũ và mở rộng khách hàng mới nhằm tăng thị phần bán lẻ, thể hiện quy mô và chất lượng dịch vụ bán lẻ ngày càng cao của Eximbank trên thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện nay.

#### **2.4.3.2 Công tác quản trị điều hành**

Sau thành công bước đầu về tái cấu trúc, Eximbank nhanh chóng hoàn thiện dần mô hình tổ chức theo hướng nâng cao vai trò quản trị của Hội sở thông qua việc các Khối chức năng tăng cường giám sát, quản lý tập trung các khu vực kinh doanh, sát cánh hỗ trợ triển khai nghiệp vụ nhằm tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất, đồng thời đảm bảo tính năng động linh hoạt trong vai trò thực hiện chức năng kinh doanh của các đơn vị bán hàng.

Với phương châm phát triển an toàn và bền vững, Eximbank đang từng bước hoàn thiện bộ máy quản lý rủi ro thông qua công tác tổ chức lại thành phần và nội dung hoạt động của bộ phận quản lý rủi ro. Mục tiêu là phân định nghĩa vụ và trách nhiệm một cách rõ ràng giữa các bộ phận. Công tác giám sát hoạt động luôn tuân thủ theo nguyên tắc: bảo đảm tính khách quan, trung thực và thường xuyên liên tục, bao trùm tất cả các hoạt động của ngân hàng bán lẻ. Vì vậy, dù tốc độ tăng trưởng dư nợ bán lẻ trong năm khá cao nhưng tỷ lệ nợ xấu và nợ quá hạn ở dưới mức cho phép. Theo mô hình tái cấu trúc mới, ngân hàng đã thành lập phòng Quản lý rủi ro nhằm chuyên nghiệp hóa công tác quản lý rủi ro toàn bộ lĩnh vực hoạt động của ngân hàng. Công tác quản lý rủi ro của Ủy ban ALCO đã được vận hành và mang lại hiệu quả thiết thực, phù hợp với Quyết định 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/04/2005 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Tuy nhiên, các thiết chế, thể chế, quy chế, quy định trong quản lý kinh doanh hoạt động NHBL còn chưa đầy đủ, chưa được chuẩn hóa và hoàn thiện để phù hợp với thông lệ quốc tế. Eximbank chưa xây dựng được chiến lược đồng bộ, hiệu quả

và cụ thể để phát triển hoạt động kinh doanh NHBL (khách hàng, thị trường, sản phẩm, kênh phân phối...), quan điểm phát triển kinh doanh NHBL ở cấp chi nhánh còn chưa nhất quán, chưa được quan tâm đúng mức, văn hóa kinh doanh vẫn quen làm món lớn (bán buôn). Trình độ quản lý kinh doanh, quản lý rủi ro còn một số hạn chế, cho vay tín dụng chủ yếu dựa vào tài sản đảm bảo, năng lực thẩm định tín dụng còn yếu nên vẫn còn hiện tượng tiêu cực trong cho vay, năng lực kiểm soát và tự kiểm soát trong các hoạt động bán lẻ còn chưa cao để phòng tránh các rủi ro đạo đức và rủi ro tác nghiệp.

#### **2.4.3.3 Công tác tổ chức quản lý và nhân sự hoạt động bán lẻ**

Công tác tổ chức quản lý hoạt động bán lẻ đang trong giai đoạn hoàn thiện, từng bước triển khai và mở rộng. Từ Hội sở đến các chi nhánh đã có sự tổ chức lại cơ cấu quản lý, phân chia rõ từng bộ phận khách hàng thành khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp, với hệ thống các sản phẩm dịch vụ đa dạng và thuận tiện cho khách hàng khi đến giao dịch. Trong quản lý hoạt động NHBL, có một hệ thống quản lý xuyên suốt từ hội sở đến chi nhánh, thống nhất các đầu mối triển khai các sản phẩm dịch vụ bán lẻ phù hợp với chức năng của từng bộ phận bán lẻ. Tuy nhiên, việc tổ chức kinh doanh dịch vụ NHBL tại chi nhánh còn chưa chuyên nghiệp, chuyên biệt do hạn chế về nguồn nhân sự bán lẻ và thiếu kinh nghiệm quản lý hoạt động bán lẻ. Các bộ phận dịch vụ khách hàng bán lẻ và phòng dịch vụ khách hàng còn gắn liền một số nghiệp vụ liên quan, chưa thật sự độc lập để thực hiện giao dịch một cửa và chưa thực hiện được đầy đủ các chức năng nhiệm vụ của phòng. Bên cạnh đó, Eximbank vẫn hoạt động theo mô hình bán hàng trực tiếp và thụ động là khách hàng đến quầy giao dịch và gặp giao dịch viên để được cung ứng dịch vụ, các phương pháp bán lẻ gián tiếp thông qua fax và internet còn hạn chế, chủ yếu được sử dụng để đăng ký mở tài khoản, làm các loại thẻ trên trang website [eximbank.com.vn](http://eximbank.com.vn). Cán bộ quan hệ khách hàng vẫn chuyên sâu các sản phẩm tín dụng, chưa có kinh nghiệm tiếp thị, giới thiệu các sản phẩm bán lẻ khác nhằm phục vụ trọn gói mọi nhu cầu của khách hàng nên lượng khách hàng không được dồi dào và đa năng.

Đội ngũ cán bộ nhân viên dịch vụ ngân hàng bán lẻ nhìn chung có nhiệt huyết, được đào tạo căn bản, có tác phong làm việc, khả năng giao tiếp tốt, có trình độ nghiệp vụ tốt, có kinh nghiệm trong công tác bán lẻ với thái độ phục vụ tận tâm, chuyên nghiệp, luôn thu hút và duy trì được một khối lượng khách hàng nhất định đến giao dịch. Phòng tổ chức nhân sự thường xuyên chủ trương thực hiện bổ nhiệm và điều động nội bộ, tuyển dụng cán bộ mới để đáp ứng nhu cầu về nhân sự trong toàn hệ thống, phù hợp với mô hình ngân hàng bán lẻ. Kết hợp đào tạo với việc bố trí sử dụng cán bộ theo đúng người, đúng việc, thực hiện luân chuyển cán bộ, sắp xếp công việc phù hợp nhất với năng lực chuyên môn, phát huy tinh thần sáng tạo của cán bộ nhân viên ngân hàng.

#### **2.4.3.4 Công tác phát triển sản phẩm dịch vụ bán lẻ mới**

Eximbank luôn chú trọng đầu tư thiết kế các sản phẩm dịch vụ mới, đa dạng sản phẩm, nâng cao tính tiện ích cho khách hàng giao dịch thông qua những sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn, nâng cao khả năng cạnh tranh và mở rộng thị trường tiềm năng. Công tác nghiên cứu và ban hành các sản phẩm hiện nay tại Eximbank do phòng nghiên cứu phát triển sản phẩm thuộc khối phát triển kinh doanh đảm nhiệm, sau khi kiểm tra tính pháp lý và chất lượng quy trình phù hợp sẽ được Ban Tổng giám đốc phụ trách thông qua và ban hành xuống tuyến dưới để marketing và triển khai thực hiện sản phẩm mới.

Hiện tại, Eximbank cung cấp tới khách hàng các dịch vụ ngân hàng bán lẻ cơ bản trên thị trường. So với các ngân hàng khác, Eximbank có mức phí dịch vụ ở mức trung bình, lãi suất tiền gửi tốt cộng với nhiều ưu đãi, khuyến mãi và lãi suất cho vay cũng ở mức cạnh tranh, là điều kiện tốt để phát triển nền khách hàng. Việc đa dạng, nâng cấp, phát triển sản phẩm dịch vụ NHBL không chỉ giúp tăng thu nhập mà còn là hướng phát triển chiến lược của Eximbank trong dài hạn, từng bước tăng tỷ trọng thu dịch vụ trong tổng thu, giảm sự phụ thuộc chủ yếu vào thu nhập từ hoạt động huy động tín dụng, đảm bảo sự phát triển lâu dài và bền vững.

Eximbank cũng đã đẩy mạnh liên kết, hợp tác với các ngân hàng lớn, các đối tác chiến lược và các khách hàng đặc thù để cung ứng các dịch vụ trọn gói cho

khách hàng nhằm khai thác ưu thế về hệ thống kênh phân phối như các tiện ích về thanh toán hóa đơn, thu chi hộ bằng tiền mặt hoặc các giao dịch internet-banking, phone-banking, nạp tiền qua điện thoại, các loại thẻ tích hợp, đa năng...

Eximbank đã hợp tác chặt chẽ với đối tác chiến lược - ngân hàng SMBC của Nhật Bản. Nhằm hỗ trợ Eximbank phát triển ngân hàng bán lẻ, các cán bộ cao cấp của ngân hàng SMBC đã đến Eximbank để trình bày và thảo luận về việc xây dựng chiến lược ngân hàng bán lẻ của Eximbank. SMBC đã hỗ trợ Eximbank đưa ra thị trường một số sản phẩm mới và cải tiến sản phẩm dịch vụ bán lẻ hiện có, nhất là các sản phẩm ứng dụng công nghệ e-banking. SMBC cũng đã giới thiệu Eximbank gia nhập liên minh thẻ quốc tế GlobePass. Eximbank là ngân hàng đầu tiên và duy nhất ở Việt Nam là thành viên liên minh thẻ quốc tế GlobePass và đã chính thức triển khai chương trình chiết khấu ưu đãi giảm giá lẫn nhau giữa các đơn vị chấp nhận thẻ (MMDP) và bước đầu đạt được một số kết quả nhất định.

#### **2.4.3.5 Hoạt động marketing sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

Công tác Marketing sản phẩm chủ yếu do phòng Marketing thuộc khối phát triển kinh doanh phụ trách và triển khai. Trong những năm gần đây, công tác marketing các sản phẩm dịch vụ NHBL luôn được chú trọng, dần phát triển theo hướng chuyên nghiệp, bài bản, liên tục và bám sát tiến độ triển khai sản phẩm. Các chương trình marketing kết hợp chặt chẽ giữa công tác quảng bá và PR sản phẩm thông qua các phương tiện thông tin đại chúng như báo chí, truyền hình, website, kết hợp giữa hình thức marketing nội bộ và truyền thông ra bên ngoài với các thiết kế băng rôn, brochure giới thiệu sản phẩm hấp dẫn, dễ hiểu và bắt mắt nhằm thu hút khách hàng. Thực hiện phân công nhân sự gửi brochure đến các khách hàng trên địa bàn, gọi điện thoại hẹn gặp các đối tượng khách hàng tiềm năng để tiếp thị sản phẩm dịch vụ bán lẻ của Eximbank...

Công tác marketing sản phẩm NHBL được hội sở và chi nhánh tích cực triển khai. Từng bước tổ chức nghiên cứu thị trường dịch vụ NHBL, theo đó lập báo cáo về thị trường dịch vụ NHBL và triển khai việc nghiên cứu thị trường cho các sản phẩm tiết kiệm, sản phẩm tín dụng bán lẻ và các sản phẩm phi tín dụng bán lẻ khác

đồng thời xây dựng kế hoạch đào tạo chuyên sâu cho nhân viên bán lẻ trong việc tiếp thị hệ thống sản phẩm ngân hàng bán lẻ đến với khách hàng. Có thể nói đối thủ cạnh tranh của Eximbank trong lĩnh vực NHBL là ACB, Sacombank, Đông Á..., các ngân hàng này liên tục đưa ra sản phẩm mới (tiết kiệm tích lũy, dịch vụ giữ hộ tài sản, đăng ký dịch vụ qua mạng của ACB...). Vì thế, Eximbank đã xây dựng chiến lược marketing với sự khác biệt chủ yếu về chất lượng dịch vụ nhằm thu hút cũng như lôi kéo lượng khách hàng lớn về phía mình. Cụ thể, trong thời gian qua, Eximbank tích cực trong việc tiến hành các hoạt động marketing như thực hiện chương trình khuyến mãi tặng thẻ cho khách hàng gửi tiết kiệm, mở thẻ miễn phí cho khách hàng giao dịch, giảm phí thường niên sử dụng thẻ... Việc huy động vốn cũng rất cạnh tranh nên Eximbank cũng tiến hành thường xuyên các chương trình khuyến mãi với giải thưởng hấp dẫn như xe hơi, xe máy cao cấp, tivi hiện đại, thưởng tiền... nhằm thu hút khách hàng gửi tiền hay chương trình cho vay với lãi suất ưu đãi dành cho khách hàng vay vốn...

#### **2.4.3.6 Công tác kiểm tra, khảo sát và quản lý tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ**

Eximbank chủ yếu quan sát thực tế tình hình triển khai sản phẩm dịch vụ tại các điểm phục vụ khách hàng bán lẻ thông qua doanh số dịch vụ và biểu hiện thái độ của khách hàng khi giao dịch, cộng với những đóng góp ý kiến vào hộp thư khách hàng của ngân hàng để kịp thời khắc phục và cải tiến. Hiện Eximbank chưa chú trọng công tác kiểm tra chất lượng dịch vụ NHBL thông qua khảo sát chất lượng dịch vụ từ khách hàng bằng bảng câu hỏi thể hiện mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ bán lẻ của ngân hàng và cũng chưa có đội ngũ khách hàng bí mật đi kiểm tra chất lượng tại các đơn vị kinh doanh bán lẻ. Đây là hai phương pháp kiểm tra chất lượng dịch vụ có tính hiệu quả cao, được sử dụng nhiều trên thế giới cũng như một số ngân hàng mạnh tại Việt Nam như ACB, Sacombank và một số ngân hàng nước ngoài.

Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được xác định từ nhu cầu của khách hàng là điều quan trọng, để từng nhân viên phục vụ khách hàng tốt nhất. Eximbank đã có quy trình hướng dẫn kỹ năng phục vụ khách hàng bán lẻ, tuy nhiên, nhân viên

bán lẻ đa số còn trẻ, ít có kinh nghiệm, lại chưa được đào tạo tốt, phục vụ khách hàng theo cách mình nghĩ là tốt nhất nên vẫn còn nhiều hạn chế.

#### **2.4.4 Năng lực tài chính và thương hiệu Eximbank**

Bên cạnh các yếu tố tác động trực tiếp đến chất lượng dịch vụ NHBL nêu trên thì yếu tố năng lực tài chính và thương hiệu cũng góp phần ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ NHBL, đồng thời là cũng là nhân tố phản ánh hiệu quả kinh doanh dịch vụ NHBL của ngân hàng.

##### *❖ Năng lực tài chính*

Trong xu thế hội nhập, với quy mô vốn và năng lực tài chính thấp, các ngân hàng thương mại Việt Nam nói chung và Eximbank nói riêng sẽ khó có thể cạnh tranh trên thị trường tài chính Việt Nam. Chính vì thế, Eximbank luôn nỗ lực tận dụng mọi cơ hội để tăng nhanh năng lực tài chính nhằm tạo ưu thế cạnh tranh. Hiện tại, để nâng cao năng lực tài chính, Eximbank đã hợp tác với các đối tác chiến lược trong và ngoài nước, nổi bật là các doanh nghiệp lớn trong nước, ngân hàng hàng đầu của Nhật Bản - Sumitomo Mitsui Banking Corporation và hai quỹ đầu tư lớn là Vina Capital và Mirae Asset.

Đến cuối năm 2009, Eximbank đã trở thành ngân hàng có vốn chủ sở hữu lớn nhất trong số các ngân hàng TMCP Việt Nam, không kể đến các ngân hàng thương mại quốc doanh cổ phần hóa, với mức vốn chủ sở hữu khoảng 13.300 tỷ đồng và tính đến ngày 31/12/2010 vốn điều lệ là 10.560 tỷ đồng và vốn chủ sở hữu là 13.511 tỷ đồng, nâng tổng tài sản của Eximbank lên 131.111 tỷ đồng. Với năng lực tài chính vững mạnh trên, Eximbank đã đứng vững, an toàn hoạt động trong các đợt khủng hoảng vừa qua và đạt được hiệu quả kinh doanh khả quan.

Cùng với việc tăng vốn điều lệ, Eximbank đã nâng cao năng lực tài chính với việc giảm tỷ lệ nợ xấu, nợ quá hạn. Cụ thể tình hình nợ xấu của Eximbank trong các năm như sau:

**Bảng 2.8:** Số liệu tỷ lệ xấu (NPL) của Eximbank từ năm 2006-2010

ĐVT: %

Năm	2006	2007	2008	2009	2010
Tỷ lệ nợ xấu (NPL)	0,85	0,88	4,71	1,86	1,42

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank từ năm 2006-2010)

Đồng thời lợi nhuận tăng trưởng với tốc độ cao và hệ số ROA, ROE được cải thiện đáng kể. Ngoài ra, Eximbank cũng đã thực hiện trích lập đầy đủ dự phòng theo quy định.

**Bảng 2.9:** Số liệu lợi nhuận trước thuế, ROA, ROE từ năm 2006-2010

Năm	2006	2007	2008	2009	2010
Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	356	629	969	1.533	2.378
Tăng trưởng lợi nhuận	92%	76%	54%	58%	55%
ROA (%)	1,74	1,78	1,74	1,96	1,85
ROE (%)	27	27	7,43	8,73	13,51

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Eximbank từ năm 2006-2010)

Nhìn chung, do nắm bắt được thời cơ cùng với những nỗ lực quyết tâm của toàn ngân hàng, Eximbank đã có một bước phát triển năng lực tài chính khá ấn tượng. Lợi thế về năng lực tài chính cho phép Eximbank đáp ứng các quy định về an toàn vốn, tăng khả năng đáp ứng nhu cầu vốn và các dịch vụ ngân hàng cho khách hàng, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho Eximbank trong việc đầu tư phát triển hệ thống công nghệ thông tin và mạng lưới chi nhánh, phát triển theo chiều sâu, tạo sự khác biệt thực sự về chất lượng dịch vụ trên thị trường dịch vụ NHBL.

❖ *Thương hiệu Eximbank:*

Công tác phát triển thương hiệu được đẩy mạnh, thương hiệu Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam được phủ rộng trên toàn quốc, chủ yếu tập trung tại các khu vực có chi nhánh ngân hàng, khu vực sân bay, khu đông dân cư, siêu thị, nhà sách, nhà hàng, khách sạn... Eximbank đã thực hiện chuẩn hóa thương hiệu trên toàn hệ thống, chuẩn hóa logo, slogan – khẩu hiệu, thực hiện quảng cáo nhằm nâng

cao mức độ nhận biết thương hiệu. Mặt tiền các điểm giao dịch bán lẻ, máy ATM được thi công theo mẫu thống nhất, brochure, mẫu biểu các sản phẩm dịch vụ bán lẻ được thiết kế đồng bộ, chuẩn hóa vật dụng văn phòng và đồng nhất trong hệ thống nhận diện thương hiệu. Nâng cao tần suất xuất hiện của ngân hàng trên các phương tiện truyền thông báo đài, phát triển tốt mối quan hệ với giới truyền thông, tài trợ chính một số chương trình đặc biệt trên VTV như chương trình thấp sáng tương lai, Eximbank đồng hành cùng V-League 2011...

Bên cạnh đó, Eximbank cũng chú trọng việc đóng góp cho cộng đồng xã hội thông qua việc hỗ trợ thực hiện các chương trình từ thiện, nhân đạo mang tính xã hội cao như tài trợ xây bệnh viện cho hội cứu trợ trẻ em nghèo tàn tật, hiến máu nhân đạo, chung tay góp sức cho thanh niên thành phố trong chương trình Tiếp sức ước mơ xanh...nhằm tạo một hình ảnh Eximbank đẹp, thân thiện và gần gũi trong xã hội.

Eximbank đã thực hiện tốt công tác quảng bá rộng rãi hình ảnh của mình trên toàn quốc và thành công trong công tác tăng cường khả năng nhận biết thương hiệu Eximbank - một ngân hàng lớn, vững mạnh đến khách hàng, đồng thời từng bước khẳng định vị thế của mình trên thị trường tài chính Việt Nam.

## **2.5 Đánh giá chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank thông qua ý kiến của khách hàng**

### ***2.5.1 So sánh chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank và một số ngân hàng khác***

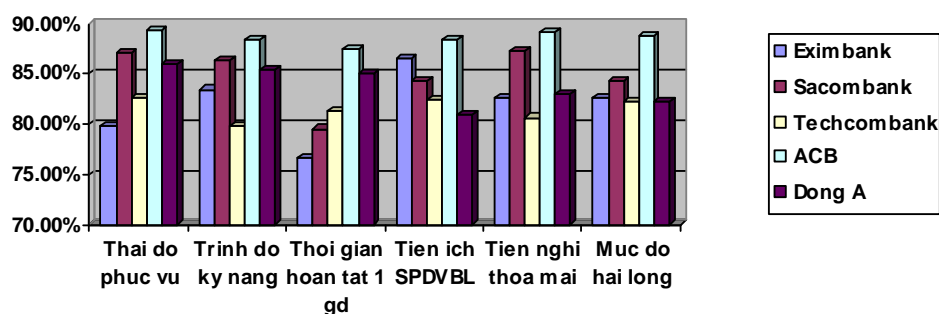
Trong năm 2010, Eximbank đã tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng có giao dịch đồng thời tại các ngân hàng cạnh tranh với nội dung khảo sát gồm 6 yếu tố: thái độ phục vụ của nhân viên, trình độ và kỹ năng của nhân viên, thời gian hoàn thành 1 giao dịch, tiện ích sản phẩm dịch vụ bán lẻ, sự tiện nghi thoải mái và mức độ hài lòng. Với kết quả như sau:



**Bảng 2.10:** So sánh chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank và một số NH khác

Ngân hàng	Thái độ phục vụ	Trình độ kỹ năng	Thời gian hoàn tất 1 giao dịch	Tiện ích sản phẩm DVBL	Tiện nghi thỏa mái	Mức độ hài lòng
Eximbank	79,88%	83,46%	76,65%	86,59%	82,58%	82,67%
Sacombank	87,19%	86,33%	79,53%	84,35%	87,23%	84,35%
Techcombank	82,57%	79,87%	81,23%	82,49%	80,66%	82,21%
ACB	89,43%	88,35%	87,56%	88,36%	89,11%	88,74%
Đông Á	86,03%	85,44%	84,97%	81,02%	82,97%	82,23%

(Nguồn: Báo cáo khảo sát chất lượng dịch vụ NHBL năm 2010 của Eximbank)

**Hình 2.7:** Biểu đồ so sánh chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank và một số NH khác

(Nguồn: Báo cáo khảo sát chất lượng dịch vụ NHBL năm 2010 của Eximbank)

**Nhận xét:** Chất lượng dịch vụ NHBL của Eximbank nổi bật với yếu tố “Tiện ích do sản phẩm DVBL cung cấp”. Eximbank còn hạn chế về yếu tố “Thái độ phục vụ của nhân viên và thời gian hoàn tất 1 giao dịch”. Kết quả cho thấy, mức độ hài lòng của Eximbank ngang bằng tương đương ngân hàng Techcombank, Đông Á, nhưng thấp hơn so với ngân hàng Sacombank và ACB.

### 2.5.2 Đánh giá chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank thông qua ý kiến của khách hàng

Kết quả đánh giá dựa trên việc khảo sát, phân tích 133 phiếu câu hỏi về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Eximbank với 22 yếu tố, nội dung đánh giá từ (1)- Hoàn toàn không đồng ý, (2)- Không đồng ý, (3)- Bình thường, (4)- Đồng ý, (5)- Hoàn toàn đồng ý.

**Bảng 2.11:** Các thành phần chất lượng dịch vụ NHBL nghiên cứu tại Eximbank

<b>I- SỰ TIN CẬY</b>	<b>MÃ HÓA</b>
1. Nhân viên NH thực hiện giao dịch chính xác và nhanh chóng	TC1
2. Ngân hàng cung cấp đúng dịch vụ tại thời điểm đã cam kết	TC2
3. Ngân hàng bảo mật thông tin và giao dịch của khách hàng	TC3
4. Ngân hàng luôn giữ chữ tín với khách hàng và xem quyền lợi của khách hàng là trên hết	TC4
<b>II- TÍNH ĐÁP ỨNG</b>	
1. Nhân viên NH luôn phục vụ công bằng với tất cả khách hàng	DU1
2. Nhân viên NH không gây phiền nhiễu cho Quý khách hàng	DU2
3. Nhân viên không tỏ ra quá bận rộn để không phục vụ khách hàng	DU3
4. Ngân hàng áp dụng chính sách giá linh hoạt, mức lãi suất cạnh tranh và biểu phí giao dịch hợp lý	DU4
<b>III- PHƯƠNG TIỆN HỮU HÌNH</b>	
1. NH có chi nhánh, phòng giao dịch rộng khắp, thuận tiện	PT1
2. NH có hệ thống ATM hiện đại và dễ sử dụng	PT2
3. Sản phẩm dịch vụ NH đa dạng, phong phú và phù hợp	PT3
4. NH có trang thiết bị và máy móc hiện đại, cơ sở vật chất đầy đủ (ghế chờ, sách báo, nước uống...)	PT4
5. Trang Web internet đầy đủ thông tin; tờ bướm quảng cáo sản phẩm bắt mắt, hấp dẫn	PT5
6. Nhân viên ngân hàng ăn mặc gọn gàng, lịch sự và ấn tượng	PT6
<b>IV- NĂNG LỰC PHỤC VỤ</b>	
1. Mẫu biểu quy định NH rõ ràng, dễ hiểu; thủ tục giao dịch đơn giản, thời gian giao dịch nhanh chóng	NL1
2. Nhân viên có trình độ chuyên môn và thao tác nghiệp vụ tốt	NL2
3. Nhân viên NH rất lịch thiệp, ân cần, sẵn sàng phục vụ và hướng dẫn khách hàng	NL3
4. Nhân viên NH luôn tư vấn giải pháp tốt nhất và giải quyết thỏa đáng khiếu nại của khách hàng	NL4
<b>V- SỰ ĐỒNG CẢM</b>	
1. Ngân hàng có các hoạt động marketing hiệu quả, ấn tượng và đi đầu trong các cải tiến	DC1
2. Các chương trình khuyến mãi, chăm sóc khách hàng sau bán hàng của ngân hàng đáng tin cậy	DC2
3. Nhân viên ngân hàng luôn chú ý đến nhu cầu của khách hàng	DC3
4. Nhân viên ngân hàng hướng dẫn thủ tục cho khách hàng đầy đủ và dễ hiểu	DC4
<b>VI – SỰ HÀI LÒNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ</b>	
1. Quý khách hàng hoàn toàn hài lòng với chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Eximbank	HL

(Nguồn: Mã hóa dữ liệu SPSS trong Phụ lục 1)

❖ Mô tả mẫu nghiên cứu:

Số phiếu phát ra: 170 phiếu

Số phiếu thu vào: 156 phiếu;

Số phiếu hợp lệ: 133 phiếu

Đối tượng khảo sát: khách hàng cá nhân

Thời gian khảo sát: từ tháng 01/2010 đến 30/04/2010

**Bảng 2.12:** Phân loại mẫu thống kê

ĐVT: phiếu

Thông tin	Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	58	43,6%
	Nữ	75	56,4%
Độ tuổi	18-22 tuổi	16	12%
	23-35 tuổi	45	33,8%
	36-55 tuổi	54	40,6%
	trên 55 tuổi	18	13,6%
Nghề nghiệp	Nội trợ/hiện không đi làm	25	18,8%
	Tự kinh doanh	53	39,8%
	Đang đi làm	55	41,4%

(Nguồn: Số liệu tổng hợp phiếu câu hỏi)

❖ *Kết quả phân tích thống kê mô tả:*

Tiến hành phân tích mô tả để xác định tần suất xuất hiện của các nhân tố trong thành phần chất lượng dịch vụ, so sánh với mức trung bình của từng thành phần, nhằm khái quát mức độ hài lòng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ.

Dựa vào phân tích thống kê mô tả (xem chi tiết trong *Phụ lục 2*), ta thấy khách hàng của Eximbank nhìn chung hài lòng về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Eximbank.

***Bảng 2.13: Kết quả phân tích thống kê mô tả***

Yếu tố	Tin Cậy	Đáp ứng	Phương tiện hữu hình	Năng lực	Đồng cảm
Trung bình	3,7969	3,7443	3,5676	3,8139	3,7350

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS trong Phụ lục 2)

Khách hàng đánh giá cao yếu tố “năng lực phục vụ” và “tin cậy” như thái độ phục vụ chuyên nghiệp của nhân viên và cảm giác an toàn khi giao dịch. Các yếu tố “đáp ứng”, “đồng cảm” và “phương tiện hữu hình” thì đa số khách hàng chọn mức trả lời “đồng ý”, tuy nhiên vẫn có khách hàng cho điểm 1 và 2 “không đồng ý”, cho thấy Eximbank cần cải thiện các yếu tố này.

❖ *Kết quả kiểm định thang đo Cronbach’alpha:*

Kiểm định thang đo Cronbach’alpha là một phép kiểm định thống kê dùng để kiểm tra sự chặt chẽ và tương quan giữa các biến quan sát. Phương pháp này cho phép loại bỏ những biến không phù hợp, theo đó chỉ những biến có hệ số tương quan tổng phù hợp (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0,3 và có hệ số Cronbach’alpha từ 0,6 trở lên được xem là chấp nhận được và thích hợp đưa vào phân tích những bước tiếp theo.

***Bảng 2.14: Kết quả kiểm định thang đo Cronbach’alpha***

Thành phần	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach’alpha	Hệ số tương quan tổng nhỏ nhất
Tin cậy	4	0,791	0,530
Đáp ứng	4	0,781	0,419
Phương tiện hữu hình	6	0,849	0,579
Năng lực	4	0,835	0,491
Đồng cảm	4	0,820	0,563

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS trong Phụ lục 3)

Căn cứ vào kết quả trên, ta thấy các thành phần trong thang đo đều cho kết quả hệ số Cronbach'alpha > 0,6 và hệ số tương quan tổng nhỏ nhất > 0,3 nên chấp nhận độ tin cậy của thang đo.

❖ *Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA:*

Phân tích nhân tố bằng các thành phần chính cho phép rút gọn nhiều biến số ít nhiều có một liên tương quan lẫn nhau thành những đại lượng được thể hiện dưới dạng mối tương quan theo đường thẳng với các tiêu chuẩn phù hợp là: Hệ số KMO > 0,5 ; Sig.(Bartlett's Test) > 0,05 tương ứng với việc chọn Eigenvalues > 1 và tổng phương sai trích > 0,5 (50%) và bỏ các hệ số tải nhân tố Factor loading có giá trị nhỏ hơn 0,5. Những nhân tố thỏa những điều kiện trên thì mới tham gia vào phần chạy hồi quy trong phân tích tiếp theo.

Căn cứ vào phân tích SPSS - nhân tố khám phá EFA trong *phụ lục 4*, ta có kết quả như sau:

Phân tích nhân tố khám phá EFA với 22 biến quan sát thuộc 5 thành phần của thang đo chất lượng dịch vụ, rút ngắn còn lại thành 4 nhóm gồm 22 biến, tại hệ số KMO là 0,887; hệ số Eigenvalues là 1,068; tổng phương sai trích giải thích được 65,149%, kiểm định Bartlett's Test Sig. 0,00 có ý nghĩa thống kê và ta đặt:

TC (giá trị trung bình) gồm các biến: NL3, NL4, TC4, TC3, NL2, TC1, TC2.

DU (giá trị trung bình) gồm các biến: DU2, DU3, DU1, DC4, DC3.

PT (giá trị trung bình) gồm các biến: PT2, PT3, PT1, PT6.

DC (giá trị trung bình) gồm các biến: DC2, DU4, DC1, PT4, PT5, NL1.

❖ *Kết quả phân tích hồi quy:*

Phân tích hồi quy tuyến tính bội được sử dụng để đánh giá tầm quan trọng của từng thành phần trong thang đo chất lượng dịch vụ dựa vào sự cảm nhận của khách hàng về dịch vụ. Mô hình nghiên cứu đề nghị có một biến phụ thuộc đo lường sự hài lòng của khách hàng và bốn thành phần trong chất lượng dịch vụ.

***Bảng 2.15: Tóm tắt các hệ số về mức độ phù hợp mô hình***

Model Summary <sup>b</sup>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.793 <sup>a</sup>	.629	.617	.50042	1.882	
a. Predictors: (Constant), DU, PT, DC, TC						
b. Dependent Variable: HL						
ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.247	4	13.562	54.156	.000 <sup>a</sup>
	Residual	32.054	128	.250		
	Total	86.301	132			
a. Predictors: (Constant), DU, PT, DC, TC						
b. Dependent Variable: HL						

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS trong Phụ lục 5)

Trị số  $R^2$  – điều chỉnh là 0,617 cho thấy mức độ phù hợp của mô hình đạt 61,7%. Trị số thống kê F được xác định bằng 54,156; với mức ý nghĩa Sig.0,00 cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với tập dữ liệu nghiên cứu. Hệ số Durbin-Watson bằng 1,882; gần bằng 2, chứng tỏ phần dư không có tương quan chuỗi bậc nhất. Với kết quả như trên, giả thuyết H0 của phép phân tích được bác bỏ, có nghĩa là các giả thuyết phát biểu được chấp nhận.

**Bảng 2.16:** Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.
		B	Sai số chuẩn	Beta		
1	(Hằng số)	-.427	.309		-1.381	.170
	PT	-.162	.103	-.122	-1.565	.120
	TC	.591	.114	.438	5.167	.000
	DC	.402	.106	.318	3.805	.000
	DU	.287	.109	.228	2.625	.010
a. Biến độc lập: HL						

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS trong Phụ lục 5)

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội cho thấy 3 thành phần trong thang đo chất lượng dịch vụ là Tin cậy, đồng cảm, đáp ứng, có ý nghĩa thống kê và có tác động cùng chiều đến sự hài lòng của khách hàng với mức ý nghĩa Sig.0,00 nên các giả thuyết H1, H2, H5 đề ra trong mô hình ở chương I được chấp nhận. Đối với thành phần phương tiện hữu hình và hằng số Beta (hệ số chưa chuẩn hóa), có mức ý nghĩa lớn hơn giá trị 0,05 nên không có ý nghĩa trong mô hình hồi quy này, chưa đủ cơ sở để chấp nhận các giả thiết H3, H4.

Dựa trên hệ số chưa chuẩn hóa của kết quả phân tích hồi quy bội, mức độ ảnh hưởng của các thành phần trong thang đo chất lượng dịch vụ đến sự hài lòng của khách hàng được thể hiện trong biểu thức sau:

$$HL = 0,591 TC + 0,402 DC + 0,287 DU + \varepsilon$$

Trong đó, thành phần tin cậy có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự hài lòng của khách hàng, tiếp theo là mức độ đồng cảm và cuối cùng là sự đáp ứng. Điều này có nghĩa là cảm xúc khi giao dịch và các yếu tố cảm xúc về mặt xã hội trong sự cảm nhận của khách hàng có tác động nhiều đến sự hài lòng, do đó ngân hàng cần chú ý và quan tâm hơn nữa các yếu tố thuộc các thành phần trên. Bên cạnh đó, khách hàng cũng đánh giá cao năng lực phục vụ và phương tiện vật chất hữu hình của ngân

hàng, thể hiện điểm mạnh của ngân hàng, tạo điều kiện nâng cao tính cạnh tranh, tăng sự trung thành của khách hàng đối với các dịch vụ ngân hàng.

Tuy nhiên đây là nghiên cứu thực hiện tại một thời điểm nhất định nên kết quả phân tích hồi quy bội mỗi quan hệ giữa các thành phần trong chất lượng dịch vụ NHBL đến sự hài lòng của KH chỉ có ý nghĩa tại thời điểm thực hiện khảo sát.

## **2.6 Nhận xét chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Eximbank**

Dựa vào phân tích thực trạng các nhân tố tác động đến chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank hiện nay và kết quả đánh giá chất lượng dịch vụ NHBL thông qua ý kiến khách hàng, ta sẽ thấy những mặt đạt được, những hạn chế và những nguyên nhân của hạn chế về chất lượng dịch vụ NHBL của Eximbank.

### **2.6.1 Những kết quả đạt được về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

❖ Eximbank là ngân hàng được nhiều tổ chức quốc tế uy tín và giới truyền thông đánh giá cao về chất lượng dịch vụ, đặc biệt là chất lượng dịch vụ NHBL. Năm 2010, Eximbank đạt được giải thưởng “Thương hiệu Việt được yêu thích nhất” do báo Sài Gòn Giải Phóng bình chọn và giải thưởng “Thương hiệu được người tiêu dùng bình chọn” của báo Sài Gòn Tiếp Thị.

❖ Hoạt động kinh doanh bán lẻ của Eximbank an toàn và hiệu quả, góp phần nâng cao quy mô vốn, năng lực tài chính của Eximbank. Vốn điều lệ đạt 10.560 tỷ đồng, tăng 20% so với năm 2009 và hoàn thành 100% kế hoạch; tổng tài sản đạt 131.111 tỷ đồng, tăng 100,3% so với năm 2009 và hoàn thành 149% kế hoạch. Eximbank đã áp dụng chính sách tăng trưởng tín dụng bền vững, nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua các biện pháp cơ cấu lại danh mục cho vay bán lẻ, kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng, đồng thời thiết lập các hệ số an toàn hoạt động và hệ số cảnh báo thanh khoản, đảm bảo hoạt động kinh doanh của Eximbank an toàn theo quy định của Ngân hàng Nhà Nước.

❖ Bên cạnh việc tiếp tục phát huy thế mạnh là ngân hàng tài trợ thương mại dành cho các doanh nghiệp xuất nhập khẩu, thực hiện các hoạt động thanh toán quốc tế, Eximbank đã đẩy mạnh phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ dành cho khách hàng cá nhân như cung cấp đa dạng các sản phẩm dịch vụ bán lẻ với mức phí



hợp lý và mức lãi suất linh hoạt với sản phẩm tiền gửi bậc thang áp dụng lãi suất thường bậc thang theo doanh số không kỳ hạn tăng dần, tiền gửi tiết kiệm kèm quà tặng lãi suất hay quà tặng có giá trị như ô tô, xe máy, sản phẩm cho vay hỗ trợ an cư lạc nghiệp, các sản phẩm thẻ đồng thương hiệu kết hợp với các công ty kinh doanh uy tín, thuận tiện trong giao dịch hàng hoá... Đồng thời chú trọng phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại nhằm giảm thời gian giao dịch của khách hàng thông qua các tiện ích thanh toán như dịch vụ ngân hàng qua điện thoại (Mobile Banking), dịch vụ nạp tiền cho thuê bao di động (VN-Topup), thanh toán hoá đơn tiền điện, tiền nước, cước Internet, cước điện thoại thông qua điện thoại di động và thông qua website của Eximbank...

❖ Eximbank đang dần hoàn thiện mô hình tổ chức để phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ như thành lập các phòng khách hàng cá nhân và phòng khách hàng doanh nghiệp tại chi nhánh, đẩy mạnh hoạt động kinh doanh tại các phòng giao dịch thông qua việc hỗ trợ chi nhánh quản trị phòng giao dịch, xem PGD như một chi nhánh. Qua đó, Hội sở trực tiếp giao chỉ tiêu huy động vốn, tín dụng cho PGD, điều này đã khơi thông tiềm năng kinh doanh của hơn 145 PGD, tạo ra một tác động cộng hưởng với tiềm năng của Sở giao dịch và 39 chi nhánh hiện tại. Nhờ vậy, dư nợ cho vay cá nhân đến cuối năm 2010 đạt 22.163 tỷ đồng, tăng 86,4% so với năm 2009.

❖ Chính sách chăm sóc khách hàng sau bán hàng của Eximbank thông qua việc xếp loại khách hàng tạo điều kiện giữ chân khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới với nhiều chính sách ưu đãi khác nhau rất hấp dẫn, đặc biệt là chính sách chăm sóc các khách hàng có doanh số giao dịch lớn tạo nên sự gắn bó lâu dài của khách hàng với ngân hàng. Với các chính sách ưu đãi về lãi suất tiền gửi, lãi suất cho vay, sử dụng các loại thẻ tín dụng tín chấp, thường xuyên thăm hỏi và thông báo các chương trình mới cho khách hàng, Eximbank cũng đang thiết kế các sản phẩm dành cho khách hàng VIP, khách hàng cao cấp nhằm phục vụ trọn gói các sản phẩm dịch vụ bán lẻ đặc trưng nhiều ưu đãi.

❖ Cơ sở vật chất, văn phòng làm việc của ngân hàng khá khang trang, nội ngoại thất được bày trí gọn gàng và chuyên nghiệp; trang thiết bị phục vụ khách hàng, hiện đại và thoải mái, chỗ để xe thuận tiện, được khách hàng đánh giá cao, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp xúc và gặp gỡ khách hàng.

❖ Năng lực phục vụ khách hàng của nhân viên bán lẻ nhìn chung có ấn tượng khá tốt đối với khách hàng. Với đội ngũ cán bộ nhân viên đều ở độ tuổi bản lĩnh có nghiệp vụ chuyên môn cao và tâm huyết với nghề, luôn thể hiện sự chuyên nghiệp trong việc cung ứng các sản phẩm bán lẻ, sẵn lòng làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng mọi lúc, mọi nơi.

❖ Hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ còn được thúc đẩy nhờ vào các chính sách chăm sóc khách hàng thông qua trung tâm chăm sóc khách hàng Call center, hộp thư khách hàng tại Website của Eximbank cùng những cải tiến liên tục về chất lượng dịch vụ, tác phong và quy trình phục vụ khách hàng.

### **2.6.2 Những hạn chế về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

❖ Thứ nhất, Eximbank tham gia vào thị trường dịch vụ bán lẻ tuy không muộn nhưng sự ủng hộ từ khách hàng vẫn còn hạn chế so với các ngân hàng khác. Từng dịch vụ ngân hàng bán lẻ chưa tạo dựng được thương hiệu riêng, quy mô của từng dịch vụ còn nhỏ, chất lượng dịch vụ còn thấp, sức cạnh tranh yếu, đặc biệt, tính tiện ích của một số dịch vụ chưa cao, nên tỷ lệ khách hàng cá nhân tiếp cận và sử dụng dịch vụ của ngân hàng còn ít.

❖ Thứ hai, mạng lưới bán lẻ của Eximbank còn mỏng, chưa bao phủ được khắp các tỉnh thành trên cả nước, chủ yếu tập trung tại các trung tâm thành phố, thị xã, điều này làm hạn chế việc phát triển hoạt động bán lẻ do đặc trưng quan trọng của NHBL là có mạng lưới phân phối rộng khắp để tiếp cận và cung cấp dịch vụ cho số lượng đông đảo khách hàng.

❖ Thứ ba, danh mục sản phẩm bán lẻ chưa được đầy đủ và phong phú, chủ yếu vẫn là các sản phẩm huy động vốn và cho vay truyền thống với những món vay, gửi nhỏ, chi phí cao, khách hàng vay trải rộng, dễ xảy ra rủi ro...Thị trường thẻ Eximbank rất tiềm năng, tuy nhiên sản phẩm thẻ vẫn còn hạn chế về mặt tiện ích và

phạm vi sử dụng; nhân viên bán sản phẩm thẻ còn ít, quy mô hệ thống quản lý thẻ còn hạn chế. Các công cụ thanh toán không dùng tiền mặt như séc cá nhân gần như không được sử dụng do khách hàng ít chuộng sản phẩm séc cá nhân do một số rủi ro thường gặp khi sử dụng séc cá nhân như bị giả mạo chữ ký hay bị người thân lợi dụng... mà thay vào đó là sử dụng các sản phẩm thẻ với nhiều tiện ích và an toàn hơn. Các dịch vụ ngân hàng như bảo quản tài sản, tư vấn tài chính, tư vấn đầu tư, phục vụ cho tầng lớp khách hàng có thu nhập cao, chưa được triển khai rộng.

❖ Thứ tư, chính sách Marketing chưa được chú trọng phát triển đúng mức. Các sản phẩm dịch vụ NHBL mới khi triển khai chưa có sự quảng cáo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng để thu hút khách hàng, chủ yếu tập trung quảng cáo tại ngân hàng.

### ***2.6.3 Nguyên nhân của hạn chế***

❖ Một là, Eximbank chưa có một chiến lược phát triển kinh doanh bán lẻ được hoạch định bài bản, chưa có một phân đoạn khách hàng bán lẻ rõ ràng để làm nền tảng cơ bản cho việc thiết kế sản phẩm, thiết lập quy định về việc phục vụ khách hàng, cách thức bán hàng...

❖ Hai là, mô hình kinh doanh NHBL chưa được triển khai đồng bộ tới các điểm mạng lưới, các phòng giao dịch chỉ được xem là bộ phận huy động vốn mà chưa thực sự xem là một điểm kinh doanh dịch vụ bán lẻ của ngân hàng vì chưa có bộ phận bán lẻ chuyên trách và còn hạn chế số lượng nhân viên kinh doanh. Phương thức giao dịch và cung cấp các dịch vụ chủ yếu vẫn là giao dịch trực tiếp tại quầy, các hình thức giao dịch từ xa dựa trên nền tảng công nghệ thông tin chưa phổ biến...

❖ Ba là, công tác đào tạo cán bộ của Eximbank về quản lý quan hệ khách hàng bán lẻ, về kỹ năng bán hàng mới bước đầu nghiên cứu triển khai nên chưa thực sự có hệ thống, đúng đối tượng và chưa cụ thể đến từng sản phẩm dịch vụ bán lẻ.

❖ Bốn là, công nghệ ngân hàng đang trong giai đoạn đầu tư, chưa có tính nổi trội so với thị trường, chưa sử dụng công nghệ lõi Core banking hiện đại nhằm

quản lý bảo mật tối đa dữ liệu của ngân hàng – là một trong những công nghệ ngân hàng phổ biến nhất trên thế giới.

❖ Năm là, người dân tiếp cận các dịch vụ ngân hàng còn hạn chế và tỷ lệ thanh toán bằng tiền mặt vẫn cao hiện nay là do thói quen sử dụng tiền mặt của người Việt Nam, dân số chủ yếu ở nông thôn trong khi ngân hàng tập trung nhiều ở thành phố, dịch vụ bán lẻ phát triển ở mức độ thấp và các dịch vụ ngân hàng chưa đa dạng.

❖ Sáu là, NHNN chưa đưa ra các tiêu chuẩn chung về mặt kỹ thuật đối với tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán nhằm tạo ra sự kết nối thuận lợi trong giao dịch thanh toán bù trừ lẫn nhau giữa các tổ chức, trong từng địa phương hay trên phạm vi cả nước.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Cùng với quá trình hội nhập sâu rộng của Việt Nam vào nền kinh tế thế giới, những năm gần đây các hoạt động trong lĩnh vực tài chính-ngân hàng cũng trở nên rất sôi động. Cùng với cơ hội mở ra từ việc Việt Nam gia nhập WTO (Tổ chức thương mại thế giới), triển vọng phát triển của ngành Tài chính-ngân hàng đã trở thành động lực cho các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh. Các dịch vụ ngân hàng đang dần lấp đầy những khoảng trống của thị trường, từ các dịch vụ tài chính cho đến các dịch vụ thanh toán trong nước và quốc tế. Eximbank là một điển hình cho những nỗ lực của các ngân hàng trong nước. Hướng tới mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ hiện đại, đa năng hàng đầu Việt Nam, Eximbank không những chú trọng đến việc đa dạng hóa, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà còn quan tâm tới các tiện ích phục vụ nhu cầu giao dịch của khách hàng. Dựa trên các lý thuyết về chất lượng dịch vụ nêu ở chương 1, chương này tác giả giới thiệu kết quả hoạt động kinh doanh dịch vụ NHBL tại Eximbank thời gian qua và phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Eximbank, đồng thời trình bày kết quả khảo sát chất lượng dịch vụ theo đánh giá của khách hàng. Từ kết quả khảo sát thực tế kết hợp với thực trạng các nguồn lực hiện có tại Eximbank, cộng với những mặt đạt được, những hạn chế và những nguyên nhân của hạn chế về chất lượng dịch vụ NHBL của Eximbank, tác giả đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank trong chương 3.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM**

#### **3.1 Định hướng phát triển của Ngân hàng Eximbank trong thời gian tới**

##### ***3.1.1 Định hướng phát triển chung của Ngân hàng Eximbank***

Bước vào năm 2011, Eximbank tiếp tục phát triển mạnh trên mọi lĩnh vực dựa trên nền tảng đã được xây dựng trong năm vừa qua và theo đuổi mục tiêu “Phát triển nhanh – An toàn – Bền vững”.

Định hướng chiến lược phát triển của ngân hàng là tiếp tục đẩy mạnh hoạt động tài trợ thương mại, phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng và đẩy mạnh hoạt động đầu tư tài chính dựa trên nền tảng công nghệ ngân hàng hiện đại. Phát triển Eximbank từng bước trở thành tập đoàn tài chính ngân hàng đa năng - hiện đại (ngân hàng phục vụ doanh nghiệp - tài trợ xuất nhập khẩu, ngân hàng bán lẻ, ngân hàng đầu tư, dịch vụ tài chính và các hoạt động liên minh khác). Trong đó, hoạt động ngân hàng phục vụ doanh nghiệp, tài trợ xuất nhập khẩu và ngân hàng bán lẻ là hoạt động cốt lõi.

Tranh thủ thời cơ, tận dụng cơ hội, sử dụng hiệu quả thế mạnh về nguồn vốn chủ sở hữu để đẩy mạnh phát triển các hoạt động ngân hàng thương mại, ngân hàng đầu tư, hoạt động của các công ty con, công ty liên kết. Đồng thời, đẩy mạnh việc hợp tác với các đối tác chiến lược trong và ngoài nước nhằm phát huy sức mạnh của từng bên để đem lại lợi ích đối với các bên.

Tiếp tục phát huy thế mạnh trên các lĩnh vực tài trợ thương mại, tài trợ xuất nhập khẩu, ngoại hối, phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng trên cơ sở ứng dụng nền tảng công nghệ ngân hàng hiện đại, áp dụng các chuẩn mực quốc tế đối với việc quản trị ngân hàng, đặc biệt là quản trị rủi ro. Hoàn thiện công tác quản trị điều hành, nâng cao chất lượng hoạt động của toàn hệ thống, cơ chế lại bộ máy tổ chức. Đồng thời cải cách công tác đào tạo để nhanh chóng nâng cao chất lượng nhân sự đáp ứng nhu cầu phát triển của hệ thống.

Hoàn thiện cơ chế, chính sách tạo ra động lực khuyến khích các chi nhánh, các khối chức năng trong việc phấn đấu hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch được giao của cả hệ thống.

Eximbank phát triển an toàn và bền vững dựa trên hiện đại hóa hệ thống công nghệ ngân hàng, hoàn thiện bộ máy tổ chức, công tác quản lý điều hành và phát triển nguồn nhân lực, phát huy lợi thế, tận dụng thời cơ, vươn lên thứ hạng cao hơn và hướng tới vị trí dẫn đầu trong tương lai không xa.

### ***3.1.2 Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng Eximbank***

Trong kế hoạch dài hạn, Eximbank đã vạch ra chiến lược cụ thể để phát triển hoạt động bán lẻ vừa tăng tính cạnh tranh vừa phân tán được rủi ro trong quá trình mở cửa thị trường trong nước và hội nhập kinh tế quốc tế.

Với định hướng phát triển mạnh dịch vụ ngân hàng bán lẻ, Eximbank tập trung đẩy mạnh phát triển hệ thống dịch vụ ngân hàng đa dạng, đa tiện ích trên cơ sở không ngừng nâng cao chất lượng và hiệu quả dịch vụ ngân hàng bán lẻ, cải tiến thủ tục giao dịch, tập trung triển khai các sản phẩm dịch vụ ngân hàng mang tính công nghệ cao nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của nền kinh tế và tối đa hóa giá trị cho ngân hàng, khách hàng và xã hội.

Xây dựng nền tảng khách hàng ổn định, vững mạnh, nhanh chóng chiếm lĩnh mở rộng thị phần khách hàng bán lẻ thông qua việc cung cấp các dịch vụ trọn gói cho khách hàng. Tăng cường hội nhập kinh tế quốc tế để cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo các cam kết hợp tác song phương đa phương.

Kiên toàn bộ máy tổ chức hoạt động, củng cố và phát triển hợp lý mạng lưới kênh phân phối sản phẩm truyền thống và hiện đại theo hướng ngân hàng bán lẻ hiện đại để cung ứng đầy đủ, kịp thời, thuận tiện các sản phẩm dịch vụ và tiện ích của nó cho mọi đối tượng khách hàng.

Mục tiêu của Eximbank phấn đấu trở thành ngân hàng hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực NHBL, đáp ứng đầy đủ các thông lệ và chuẩn mực quốc tế về hoạt động NHBL, ngang tầm với các nước trong khu vực về chủng loại, chất lượng và

năng lực cạnh tranh, từng bước nâng cao uy tín và thương hiệu Eximbank trên thị trường quốc tế.

### **3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL tại Eximbank**

#### **3.2.1 Giải pháp nâng cao chất lượng cơ sở vật chất**

##### **3.2.1.1 Đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, trang thiết bị của mạng lưới giao dịch**

❖ *Mở rộng thuê các mặt bằng chuyên dụng văn phòng hoặc mặt bằng ở các cao ốc văn phòng*

Thực trạng hiện nay, hầu hết các trụ sở kinh doanh bán lẻ của Eximbank đều thuê lại nhà dân, vốn không chuyên dụng cho văn phòng nên không đảm bảo công tác cơ sở vật chất phục vụ tốt dịch vụ bán lẻ. Nhằm đạt được một không gian bán lẻ thu hút bên ngoài, thân thiện và tiện lợi bên trong cho khách hàng, Eximbank nên mở rộng thuê các mặt bằng chuyên dụng văn phòng hoặc mặt bằng ở các cao ốc văn phòng. Việc mở rộng loại mặt bằng như trên giúp các trụ sở kinh doanh bán lẻ của Eximbank có mặt bằng rộng, không gian thoáng, dễ bố trí poster quảng cáo, thuận tiện chỗ để xe, có chỗ dừng đỗ xe hơi, có diện tích sàn đủ rộng để bố trí toàn bộ các phòng ban phục vụ trực tiếp khách hàng bán lẻ, đồng thời có thể phục vụ một khối lượng khách hàng bán lẻ dồi dào đang làm việc tại các cao ốc văn phòng.

Ngoài ra, cần có một số hình ảnh khác như một bàn nước với một lọ hoa và một vài tạp chí giới thiệu về hoạt động của NH, một vài dịch vụ nhỏ trong khi chờ đợi cũng là một cách thu hút khách hàng hiệu quả. Việc thiết kế bao gồm bố trí trong ngân hàng, thiết bị, đồ đạc, không gian, màu sắc,... tất cả những yếu tố đó có thể tạo nên không khí thân thiện và giúp việc loại bỏ “hàng rào ngăn cách” giữa khách hàng và nhân viên NH. Một số yếu tố khác như giờ mở cửa, khả năng cung ứng dịch vụ, vị trí thuận tiện... cũng là yếu tố bổ trợ thêm làm tăng chất lượng DV.

❖ *Thiết kế lại vị trí đặt quầy giao dịch, phòng ban làm việc và bổ sung quầy hướng dẫn khách hàng.*

Chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào môi trường, cảnh quang xung quanh bao gồm: thiết kế và bố trí quầy dịch vụ phục vụ khách hàng sao cho thuận tiện nhất. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến việc thu hút khách hàng của ngân hàng.



Eximbank cần sắp xếp lại các quầy giao dịch bán lẻ, thay đổi không gian bên trong PGD/Chi nhánh thông qua việc gia tăng tỷ lệ không gian dành cho khách hàng. Tạo điều kiện thuận lợi cho việc giao dịch của khách hàng, gia tăng sự thoải mái cho khách hàng, đồng thời giúp bộ phận dịch vụ NHBL quản lý được khách hàng, tư vấn thông tin, cung cấp tất cả các sản phẩm dịch vụ phù hợp mà ngân hàng hiện có, trao đổi nắm bắt toàn bộ nhu cầu sử dụng dịch vụ bán lẻ của khách hàng. Không gian làm việc có thể chia ra làm 2 khu vực cơ bản:

- Khu vực giao dịch đòi hỏi tốc độ nhanh như những giao dịch rút tiền mặt, gửi tiền vào tài khoản... được thiết kế riêng, giúp khách hàng có thể thực hiện nhanh chóng nhu cầu giao dịch và giảm thiểu thời gian chờ đợi.

- Khu vực chuyên giới thiệu, và tư vấn các sản phẩm như thẻ tín dụng, tài khoản thanh toán và hồ sơ vay vốn được thiết kế với không gian kín đáo, sang trọng để làm chậm bước chân khách hàng và khuyến khích khách hàng dừng lại xem qua các sản phẩm dịch vụ giới thiệu tại đó. Ngoài ra, còn có khu vực dành riêng cho khách hàng VIP thực hiện giao dịch quan trọng và đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp sẵn sàng phục vụ các yêu cầu cụ thể của khách hàng VIP.

Bên cạnh đó, Eximbank cần bố trí 1 quầy nhân viên hướng dẫn khách hàng tại cửa ra vào. Nhân viên này có nhiệm vụ: chào đón khách hàng một cách thân thiện; phỏng vấn nhu cầu, giải thích sơ bộ và cung cấp tờ rơi, đồng thời phân luồng khách hàng vào sảnh chờ; hướng dẫn vào bàn điền biểu mẫu giao dịch hay gặp giao dịch viên/quản lý khách hàng; kiểm soát luồng khách hàng, không để khách hàng chờ lâu, chăm sóc khách hàng như mời nước, trò chuyện trong trường hợp khách hàng phải chờ lâu; chào cảm ơn khách hàng khi khách hàng ra về. Việc triển khai quầy và nhân viên hướng dẫn khách hàng góp phần lớn cho việc gia tăng chất lượng dịch vụ.

### **3.2.1.2 Phát triển mạng lưới kênh phân phối truyền thống và hiện đại**

#### ***❖ Phát triển mạng lưới kênh phân phối truyền thống***

Mạng lưới hoạt động là cầu nối đưa khách hàng đến với ngân hàng. Với hệ thống mạng lưới rộng và cơ sở hạ tầng ổn định sẽ giúp ngân hàng nhanh chóng

chiếm lĩnh cho mình một thị phần nhất định. Do vậy, Eximbank cần chú trọng đến công tác xây dựng hệ thống mạng lưới hoạt động hợp lý.

Xây dựng kênh phân phối bán lẻ truyền thống bao gồm sở giao dịch, các chi nhánh, phòng giao dịch, trung tâm tài chính cá nhân hiện đại, thân thiện với khách hàng, nơi mọi khách hàng cùng một lúc có thể thỏa mãn các nhu cầu đa dạng về tài chính.

Hiện nay, số lượng điểm giao dịch của Eximbank chưa bao phủ được tất cả các tỉnh thành trên cả nước, tạo nên bất lợi trong việc tiếp cận khách hàng, vì vậy Eximbank cần tích cực phát triển mạng lưới các chi nhánh bán lẻ cấp I và cấp II, các phòng giao dịch, các trung tâm dịch vụ bán lẻ tại các đại bàn trọng điểm, khu vực đông dân cư ở các đô thị, thành phố lớn và cả khu vực nông thôn trên toàn quốc, đồng thời nhanh chóng thành lập kênh phân phối ra nước ngoài qua các hình thức như văn phòng đại diện, chi nhánh, đơn vị trực thuộc của Eximbank tại nước ngoài để tăng mạnh việc cung ứng các sản phẩm dịch vụ NHBL.

❖ *Phát triển mạng lưới kênh phân phối hiện đại*

Bên cạnh việc duy trì và mở rộng các kênh phân phối truyền thống như chi nhánh, phòng giao dịch bán lẻ, Eximbank cần phát triển các kênh phân phối hiện đại, đồng thời tăng cường quản lý phân phối nhằm tối đa hóa vai trò của từng kênh phân phối một cách hiệu quả, đáp ứng giao dịch ở mọi lúc, mọi nơi, cụ thể:

- Mở rộng hiệu quả hoạt động và khả năng tự phục vụ của máy ATM, tăng cường tính liên kết của các hệ thống thanh toán thẻ Bank net, Smart link... nhằm cung cấp nhiều loại dịch vụ khác nhau với chi phí rẻ hơn, đồng thời nâng cấp hệ thống ATM thành những “ngân hàng thu nhỏ” trải đều khắp các tỉnh, thành phố.

- Phát triển mạng lưới các điểm chấp nhận thẻ POS. Eximbank cần phải đi trước các ngân hàng khác trong việc triển khai dịch vụ này để nắm bắt thị phần. Việc phát triển máy POS là xu hướng mới trong tương lai, vì vậy, Eximbank cần nhanh chóng hợp tác với các công ty kinh doanh như siêu thị, trung tâm điện máy, trung tâm mua sắm, công ty vận tải taxi, công ty du lịch lữ hành...

- Tiếp tục triển khai các dịch vụ ngân hàng điện tử Phone banking, Mobile banking, Home banking và Internet banking. Việc sử dụng các kênh phân phối này sẽ giúp khách hàng tiết kiệm chi phí, thời gian cho khách hàng và ngân hàng. Thông qua kênh phân phối này, khách hàng có thể sử dụng điện thoại bàn, điện thoại di động, máy tính cá nhân, mạng Internet tiếp cận các dịch vụ ngân hàng như thực hiện thanh toán hóa đơn tiền điện, điện thoại, truy vấn thông tin, tài khoản, chuyển tiền...

- Liên kết với các công ty dịch vụ thanh toán trực tuyến triển khai sản phẩm ví điện tử tại Eximbank. Ví điện tử sẽ gắn kết các tài khoản tiền gửi của khách hàng tại ngân hàng để khách hàng có thể nạp tiền từ tài khoản ngân hàng vào ví điện tử, rút tiền từ ví điện tử ra tài khoản ngân hàng, hoặc chuyển tiền cho nhau một cách dễ dàng ngay trên điện thoại di động hay trên máy tính có kết nối Internet. Trên cơ sở ví điện tử, Eximbank sẽ đẩy mạnh hoạt động thương mại điện tử để khách hàng có thể thanh toán cho các giao dịch mua bán hàng hóa dịch vụ trên mạng Internet.

Ngoài kênh phân phối trực tiếp truyền thống và kênh phân phối điện tử, Eximbank cần tăng cường các kênh phân phối gián tiếp như thực hiện chiến lược “Khách hàng của khách hàng” (ví dụ như cho vay các khách hàng cá nhân mua nhà, đất từ các dự án mà Eximbank có cho vay để đầu tư).

Nghiên cứu áp dụng giờ giao dịch linh hoạt, phục vụ cả ngoài giờ, ngày nghỉ, ngày lễ giúp tạo thuận tiện cho giao dịch của khách hàng là nhân viên văn phòng. Ngoài ra, Eximbank cần nhanh chóng thiết lập hệ thống công ty con hay công ty cổ phần để đa dạng hóa và bán chéo sản phẩm tiến tới xây dựng hệ thống NHBL chuyên nghiệp, hiện đại.

### **3.2.1.3 Đầu tư phát triển công nghệ**

Chìa khóa của chiến lược NHBL là phát triển công nghệ thông tin. Công nghệ chính là nền tảng phát triển kinh doanh và mở rộng các loại hình dịch vụ mới theo hướng tăng cường ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ tiên tiến, phát triển hệ thống giao dịch trực tuyến và từng bước triển khai mô hình giao dịch một cửa, hiện đại hóa tất cả các nghiệp vụ ngân hàng, đảm bảo hòa nhập với các ngân

hàng quốc tế trong mọi lĩnh vực. Vì thế, trong xu thế hội nhập, cạnh tranh trên thị trường NHBL ngày càng gay gắt, Eximbank cần phải tăng cường đầu tư ứng dụng công nghệ hiện đại nhằm phát triển hệ thống công nghệ bán lẻ của ngân hàng, cụ thể như sau:

- Tăng cường liên doanh liên kết và hợp tác giữa các ngân hàng với nhau, giữa ngân hàng với các tổ chức kinh tế khác trong và ngoài nước nhằm tranh thủ sự hỗ trợ tài chính và kỹ thuật để hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, cải tiến, đổi mới công nghệ bảo mật và an toàn dữ liệu, phát triển các sản phẩm dịch vụ NHBL đi cùng bảo mật thông tin và phù hợp với thông lệ, chuẩn mực quốc tế.

- Hiện đại hóa đồng bộ hạ tầng kỹ thuật công nghệ trên phạm vi toàn hệ thống. Hoàn thiện chương trình KoreBank, nâng cấp mở rộng đường truyền với băng thông rộng, dung lượng lớn, tốc độ cao, đảm bảo hệ thống máy chủ đủ mạnh để xử lý giao dịch nhanh chóng, chính xác nhằm tạo điều kiện ứng dụng các sản phẩm ngân hàng điện tử tiên tiến, các giao dịch từ xa qua Internet, điện thoại, các dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt qua máy ATM, máy POS...từ đó hạn chế tối đa sự nghẽn mạng, cải thiện thời gian giao dịch, phát triển đa dạng các loại dịch vụ, nhằm đảm bảo chất lượng, an toàn và hiệu quả; từng bước công khai hóa và minh bạch hóa các thông tin về hoạt động ngân hàng, bảo đảm cho khách hàng, các nhà quản lý lãnh đạo có đủ thông tin chính xác về hoạt động của ngân hàng.

- Phát triển hệ thống máy POS, ATM với phân bố hợp lý và tăng cường tiện ích cho khách hàng sử dụng thẻ, ứng dụng chữ ký điện tử và các nghiệp vụ sử dụng chữ ký điện tử, hoàn thiện hệ thống dữ liệu đáp ứng yêu cầu quản lý, quản trị rủi ro, chăm điểm khách hàng.

- Tăng cường và phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin ngân hàng cho toàn bộ cán bộ nhân viên Eximbank, từ cấp lãnh đạo cao nhất đến nhân viên tác nghiệp. Phải thường xuyên và liên tục đào tạo theo sự phát triển nhanh của công nghệ thông tin, đảm bảo nhân sự ở tất cả các chi nhánh đạt đủ trình độ về nghiệp vụ kỹ thuật, đủ sức tiếp cận được với công nghệ mới, đáp ứng được các nhu cầu về mở rộng mạng lưới bán lẻ, nhu cầu về phát triển dịch vụ NHBL.

Ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại giúp cho Eximbank nâng cao chất lượng dịch vụ NHBL, đảm bảo an toàn trong hoạt động, nâng cao năng lực quản lý, giảm giá thành sản phẩm dịch vụ và nâng cao khả năng cạnh tranh, khẳng định vị trí là nhà cung cấp dịch vụ bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam và tự tin khi tham gia quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới.

### ***3.2.2 Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

Nguồn nhân lực được đánh giá là quan trọng nhất trong hoạt động ngân hàng bán lẻ. Một chính sách tuyển dụng, đào tạo và đãi ngộ hợp lý là cơ sở để ngân hàng khai thác tối ưu nguồn nhân lực. Vì vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một nhiệm vụ mang tính chiến lược nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển lâu dài của ngân hàng về dịch vụ bán lẻ.

#### **3.2.2.1 Hoàn thiện quy trình tuyển dụng**

Eximbank cần xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và hoàn chỉnh hơn. Trước khi tuyển dụng, Eximbank cần xem xét nhu cầu tuyển dụng cụ thể đối với từng vị trí và hoạch định kỹ nội dung trong từng công việc.

Hiện nay, nhân sự tham gia thi tuyển vào Eximbank phải qua hai vòng: vòng 1 là thi trắc nghiệm ( IQ, anh văn, kiến thức chuyên ngành), vòng 2 là phỏng vấn. Tuy nhiên, bài thi trong 2 phần đều thiếu kỹ năng xử lý công việc của nhân viên là thời gian và thái độ, nên cần bổ sung các chỉ tiêu về kỹ năng như sử dụng máy vi tính, kỹ năng ứng xử giao tiếp, kỹ năng soạn thảo văn bản, kỹ năng xử lý công việc nhanh gọn mà vẫn chăm sóc được khách hàng, đồng thời thành lập hội đồng phỏng vấn có chiều sâu với sự tham gia của một chuyên viên về phỏng vấn, đưa các tình huống nhằm xác định tính cách, kỹ năng để bố trí công việc phù hợp.

Chất lượng của mỗi đợt tuyển dụng phụ thuộc vào khả năng thu hút nhiều ứng viên tiềm năng tham gia. Vì vậy, công tác tuyên truyền, quảng cáo về chương trình tuyển dụng là rất cần thiết. Ngoài ra, đối với những vị trí quan trọng, cần nguồn nhân lực chất lượng cao, Eximbank cũng nên cần đến sự tư vấn của các công ty tuyển dụng chuyên nghiệp.

### **3.2.2.2 Nâng cao chất lượng công tác đào tạo**

Xác định công tác đào tạo là nhằm nâng cao tính chuyên nghiệp và cập nhật những kỹ năng, nghiệp vụ mới cho nhân viên. Eximbank đã thành lập Trung tâm đào tạo để thực hiện các khóa đào tạo ngắn hạn cho nhân viên nhằm nâng cao chất lượng phục vụ, phong cách phục vụ của nhân viên. Trong công tác đào tạo, Eximbank cần chú ý các vấn đề sau:

- Mở các khóa đào tạo cho nhân viên mới để nhân viên mới nắm rõ cơ cấu tổ chức, chiến lược bán lẻ, hệ thống các quy trình nghiệp vụ bán lẻ, kỹ năng thiết kế và phát triển sản phẩm dịch vụ, kỹ năng quản lý và triển khai bán tất cả các sản phẩm bán lẻ tại đơn vị kinh doanh bán lẻ, kỹ năng giao tiếp phục vụ khách hàng, kỹ năng đàm phán, văn hóa doanh nghiệp, các quyền lợi và nghĩa vụ cơ bản.

- Thực hiện đánh giá kết quả đào tạo khoa học và nghiêm túc, đánh giá mức độ tiến bộ của nhân viên sau các khóa đào tạo dựa trên chất lượng và hiệu quả công việc, từ đó có chính sách đào tạo phù hợp hơn.

- Duy trì chương trình đánh giá nhân viên hàng năm để phát hiện nhân tài, phát triển nhân tài thành lãnh đạo kế thừa cũng như có chính sách tốt đảm bảo giữ chân được nhân tài.

- Eximbank cần xây dựng quy trình phát triển nghề nghiệp cho những nhân tài hiện có và tiềm năng, thực hiện việc bồi dưỡng và đào tạo nhân viên thông qua việc gửi tham gia các khóa đào tạo dài hạn ở trong nước hay nước ngoài.

- Tiếp tục liên kết với ngân hàng SMBC tổ chức các lớp tập huấn nhằm tăng cường chất lượng tác nghiệp dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

### **3.2.2.3 Xây dựng chính sách đãi ngộ nhân viên hợp lý**

Eximbank cần có chính sách đãi ngộ nhân viên hợp lý với một chế độ lương bổng phù hợp với từng vị trí công tác trên cơ sở đánh giá năng lực toàn diện nhằm động viên, khuyến khích nhân sự làm việc và tạo ra sự gắn bó lâu dài của nhân viên với ngân hàng. Thường xuyên mở rộng các chương trình thi đua doanh số sản phẩm bán lẻ, bổ sung cho việc đánh giá thi đua và thưởng cuối quý, cuối năm, thể hiện tính kịp thời của chính sách đãi ngộ. Một chuyên gia đã từng khẳng định: “Muốn

thoả mãn tối đa nhu cầu khách hàng, trước hết bạn phải thoả mãn tối đa nhu cầu các khách hàng nội bộ của bạn”. Chính vì thế, Eximbank nên tiếp tục duy trì và phát triển các chính sách lương, thưởng,...đề bạt đúng người, đúng lúc,...nhằm tạo sự gắn bó lâu dài giữa nhân viên và ngân hàng cũng như khuyến khích các nhân viên lao động hăng say, từ đó mới có thể thoả mãn nhu cầu khách hàng một cách tốt nhất.

Tiếp tục duy trì các chính sách quan tâm đến nhân viên như bảo hiểm, nghỉ mát, trợ cấp, tặng thưởng nhân dịp lễ tết...

Eximbank nên áp dụng chính sách giữ nhân sự theo công thức 5I

- Interesting work – công việc thú vị : luân chuyển công việc cho nhân viên nhằm tránh công việc bị lặp đi lặp lại nhiều lần hết ngày này qua ngày khác trở nên nhàm chán và họ sẽ ra đi tìm công việc mới.

- Information – thông tin: nhân viên cần biết rõ thông tin về công việc, hiệu quả công việc của mình, đánh giá của cấp trên về họ, những lời khen tặng và khiển trách kịp thời.

- Involvement – lôi cuốn: khuyến khích nhân viên đồng tâm hiệp lực cùng ngân hàng giải quyết các vấn đề liên quan.

- Independence – độc lập: tạo điều kiện nhân viên được làm việc độc lập, hạn chế tâm lý bị kè kè giám sát.

- Increased visibility – tăng cường tính minh bạch: hãy để nhân viên thể hiện, học hỏi chia sẻ lẫn nhau những kinh nghiệm trong xử lý công việc, không để tình trạng nhân viên che đậy ý tưởng, sáng kiến, tạo điều kiện cho mọi người làm việc vô tư, thoải mái với nhau, giảm sự đố kỵ, ghen ghét, tạo môi trường làm việc ít sâu bệnh.

#### **3.2.2.4 Chú trọng phong cách chuyên nghiệp của nhân viên dịch vụ NHBL**

Khách hàng luôn mong muốn nhân viên giao dịch cung cấp dịch vụ cho họ là những người có ngoại hình, trang phục đẹp, nhanh nhẹn duyên dáng và lịch thiệp, đồng thời biết quan tâm đến nhu cầu của khách hàng. Do vậy, Eximbank cần chuẩn hóa quy định về đồng phục, trang điểm nhằm tạo hình ảnh bên ngoài của một nhân viên ngân hàng đẹp, thân thiện và chuyên nghiệp.

Eximbank cần đổi mới tác phong giao dịch bán lẻ, chú trọng đề cao sự năng động, niềm nở, thể hiện sự văn minh lịch sự của nhân viên đối với khách hàng nhằm tạo ấn tượng tốt đẹp về chất lượng dịch vụ của ngân hàng. Đặc biệt, cần chuyển đổi phong cách làm việc từ tiếp nhận và thực hiện các yêu cầu của khách hàng một cách thụ động sang phong cách chủ động giao dịch nhằm đáp ứng một cách tối đa nhu cầu dịch vụ tài chính của khách hàng, chú trọng vào chất lượng dịch vụ và sẵn sàng mang lại sự hài lòng cao nhất đến khách hàng.

Bên cạnh đó, nhanh chóng xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và hướng đến hình thành nét văn hóa đặc trưng của Eximbank để tạo ấn tượng tốt đẹp đối với khách hàng. Không ngừng nâng cao tính kỷ cương, kỷ luật của cán bộ, nhân viên, tăng cường tinh thần hợp tác, hỗ trợ nhau trong công việc giữa các phòng ban để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

### ***3.2.3 Giải pháp nâng cao chất lượng tổ chức quản lý hệ thống dịch vụ NHBL***

#### **3.2.3.1 Tăng cường năng lực quản trị điều hành**

Cải cách phương thức quản trị điều hành trong toàn hệ thống ngân hàng, tiếp tục thực hiện tái cấu trúc mô hình tổ chức kinh doanh NHBL, tập trung chỉ đạo quản trị theo hướng chiến lược thống nhất, kiểm soát tập trung nhưng phân cấp ra quyết định phù hợp với kinh doanh NHBL. Tăng cường năng lực điều hành hệ thống của các cấp quản trị hội sở, từng bước cải tiến mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh bán lẻ. Xây dựng và chuẩn hóa các thể chế, quy chế, quy định trong quản lý, phương thức quản trị và kinh doanh hoạt động bán lẻ phù hợp với các chuẩn mực quốc tế và tốc độ phát triển của dịch vụ NHBL tại Eximbank, phù hợp với quy mô, tốc độ và tầm vóc mới của ngân hàng - hướng đến tập đoàn ngân hàng và tài chính phát triển vững chắc về NHBL.

Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu phát triển và khai thác thông tin phục vụ quản lý, điều hành. Xây dựng bộ máy quản lý rủi ro NHBL theo hướng phát triển hệ thống thông tin quản lý tập trung và quản lý độc lập với sự giám sát của ban kiểm soát.



Xây dựng và nhanh chóng triển khai mô hình tổ chức kinh doanh NHBL theo định hướng khách hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ, giản tiện các thủ tục khi giao dịch trên cơ sở tận dụng tiện ích của công nghệ thông tin hiện đại tạo thuận lợi cho khách hàng.

### **3.2.3.2 Hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý kinh doanh ngân hàng bán lẻ**

Tiếp tục xác lập và hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý kinh doanh NHBL đồng bộ, thống nhất từ hội sở tới chi nhánh. Tập trung kiện toàn bộ máy và nâng cao năng lực điều hành, quản lý, phát triển hoạt động NHBL tại Khối khách hàng cá nhân và tại chi nhánh. Thành lập thêm phòng quản trị tổng hợp bán lẻ nhằm thực hiện nhiệm vụ xây dựng kế hoạch, chỉ đạo, kiểm tra, giám sát các hoạt động NHBL theo mục tiêu kế hoạch.

Xây dựng quy định về chức năng, nhiệm vụ cho từng phòng, ban, vị trí công tác thuộc khối bán lẻ tại hội sở và bộ phận bán lẻ tại chi nhánh, phòng giao dịch. Xây dựng chi nhánh, phòng giao dịch trở thành các tổ chức bán lẻ chuyên nghiệp với phòng dịch vụ khách hàng cá nhân riêng biệt, độc lập, chuyên trách toàn bộ sản phẩm dịch vụ bán lẻ.

Xây dựng cơ chế quản lý theo từng sản phẩm, theo dõi mức độ phát triển của từng sản phẩm, thường xuyên cập nhật các thay đổi về sản phẩm dịch vụ theo thị trường và xây dựng cơ chế gắn trách nhiệm của đơn vị quản lý, cán bộ quản lý với từng sự phát triển của từng sản phẩm bán lẻ được giao phụ trách.

### **3.2.3.3 Tăng cường công tác chăm sóc khách hàng**

Trong chiến lược hoạt động NHBL, Eximbank tập trung vào chất lượng dịch vụ vì chất lượng dịch vụ có thể giúp Eximbank xây dựng được một hình ảnh mới, tạo sự khác biệt lớn và nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thương trường.

Khi nghiên cứu về chất lượng dịch vụ khách hàng, các nhà phân tích thường xem xét dựa trên tam giác dịch vụ và từ đó đưa ra kết luận rằng một dịch vụ tốt phải hội tụ các yếu tố chính như:

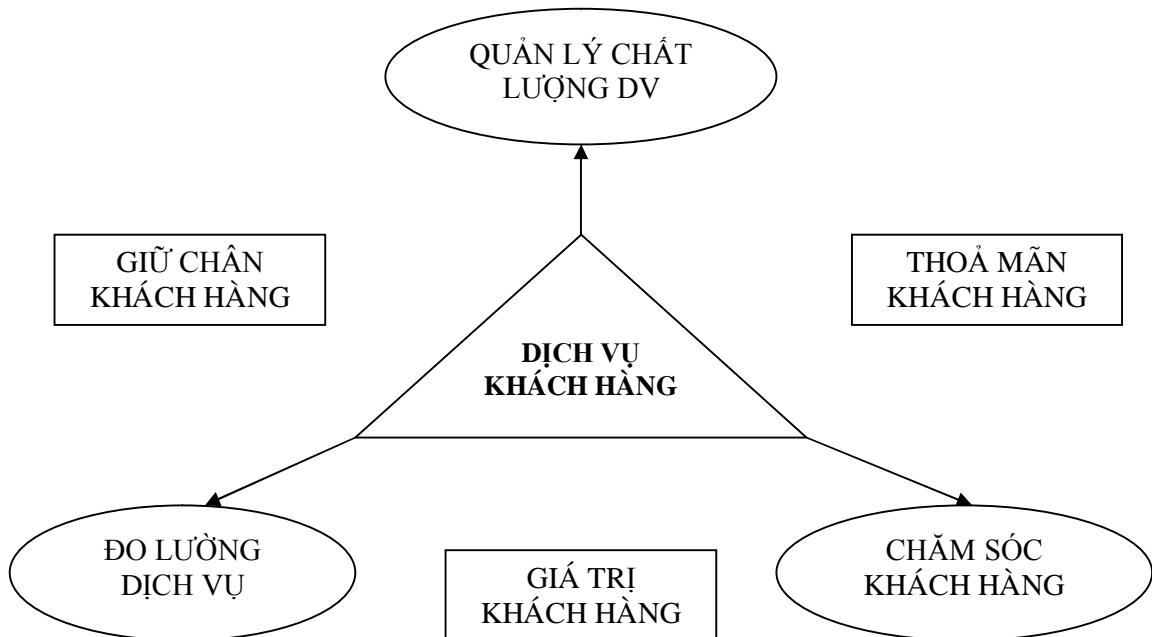
- Chiến lược phát triển dịch vụ rõ ràng và hữu ích, phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

- Hệ thống cung ứng dịch vụ hữu hiệu, hiện đại và thuận tiện, tiếp cận khách hàng một cách dễ dàng và hiệu quả.

- Đội ngũ cán bộ nhân viên luôn hướng đến khách hàng, với phương châm phục vụ khách hàng một cách chuyên nghiệp và nhiệt tình.

Sự hài lòng của khách hàng đóng vai trò quyết định đối với sự sống còn của ngân hàng. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và quyết liệt như hiện nay, vai trò ấy càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Khách hàng hài lòng không chỉ sẽ trở lại sử dụng dịch vụ của ngân hàng mà còn nói tốt về ngân hàng với người khác và chính họ đã làm tăng đáng kể doanh số, thị phần, lợi nhuận kinh doanh và xây dựng hình ảnh tốt đẹp của ngân hàng trong lòng mọi khách hàng. Đem lại sự hài lòng cho khách hàng chính là giữ chân khách hàng và tăng lợi nhuận của ngân hàng. Bởi mất khách hàng đồng nghĩa với mất doanh thu và một khách hàng không hài lòng có thể làm giảm uy tín của ngân hàng. Vì vậy khi ngân hàng không làm thỏa mãn một khách hàng thì không những ngân hàng đánh mất khách hàng đó mà còn làm mất đi rất nhiều khách hàng tiềm năng.

**Hình 3.1:** Tam giác dịch vụ khách hàng



Do đó, để xây dựng một thương hiệu mạnh, bền vững trong lòng khách hàng, Eximbank cần nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng với đại diện là đội ngũ cán bộ nhân viên của Eximbank cung cấp một dịch vụ tốt và thoả mãn tối đa nhu cầu khách hàng. Vì vậy, Eximbank cần tăng cường công tác chăm sóc khách hàng, cụ thể như sau:

❖ *Xác định các tiêu chuẩn phục vụ khách hàng*

- Thời gian phục vụ: sẵn sàng 24 giờ x 7 ngày.

- Quy trình giao dịch đơn giản - nhanh chóng - chính xác và các thiết bị sử dụng phải đáng tin cậy. Ví dụ như đảm bảo mẫu giấy gửi/rút tiền dễ lấy, giảm thiểu các thông tin khách hàng phải điền vào mẫu, giảm thiểu số chứng từ khách hàng phải ký,...tốt nhất là tránh trường hợp khách hàng phải đi lại nhiều bộ phận khi chỉ thực hiện một giao dịch hay thậm chí nhiều giao dịch.

- Giao dịch viên lịch sự và chuyên nghiệp, nhiệt tình và chu đáo, sẵn sàng tư vấn – giải đáp thắc mắc cho khách hàng, đảm bảo tất cả các khách hàng đều có cảm giác hài lòng khi sử dụng các sản phẩm dịch vụ do ngân hàng cung cấp nhằm thu hút thêm khách hàng mới, giữ chân khách hàng cũ.

- Một số các tiêu chuẩn dịch vụ cụ thể như:

▪ Tiêu chuẩn đối với giao dịch viên: “Tiêu chuẩn SECRET”: Smile (Mỉm cười), Easy access (Dễ dàng tiếp cận), Courteous (Lịch sự), Respond ASAP (Đáp ứng nhanh chóng), Eager to help (Sẵn sàng giúp đỡ), Talk it out (Thảo luận).

▪ Tiêu chuẩn xác định thời gian tối đa để xử lý đơn xin vay, đổi mã PIN mới...

▪ Tiêu chuẩn thực hiện mỗi giao dịch (chẳng hạn 5 phút đối với việc mở một tài khoản mới, 10 phút đối với giao dịch chuyển tiền ra nước ngoài...).

❖ *Xây dựng chính sách phục vụ khách hàng bán lẻ*

- Nghiên cứu và xây dựng cơ sở dữ liệu thông tin của khách hàng nhằm hiểu biết về nhu cầu của khách hàng và những gì mà họ mong muốn, đo lường sự hài lòng của khách hàng, nhận biết được lý do khách hàng rời bỏ ngân hàng để có chính sách marketing thích hợp.

- Phân loại khách hàng (KH tiềm năng, KH mục tiêu,...) hay mảng dịch vụ trọng điểm để có chính sách phù hợp như:

- Thiết kế phòng hay quầy cho khách hàng VIP, quầy chuyên phục vụ khách hàng mở tài khoản mới.

- Có chính sách tặng thêm lãi suất thưởng (tiết kiệm), giảm lãi suất (cho vay), tặng thẻ VIP cho các khách hàng có doanh số giao dịch lớn tại Eximbank hay sử dụng nhiều sản phẩm của Eximbank.

- Tặng hoa, quà, thiệp cho khách hàng vào các dịp tết, các ngày lễ 20/10, 8/3 (đối với các KH nữ), 27/07 (đối với các KH là bộ đội), 27/02 (đối với các KH là bác sĩ, y tá), ngày sinh của KH ... Một sự quan tâm nhỏ từ phía ngân hàng một cách bất ngờ sẽ tạo được nhiều gắn bó hơn giữa ngân hàng với khách hàng.

- Đối với một số khách hàng được đánh giá là tiềm năng, ngân hàng có thể cử nhân viên trực tiếp đến phục vụ tại nhà riêng, hay tại cơ quan vì chính họ sẽ mang lại nguồn thu lớn cho ngân hàng...

- Mở rộng tiêu chí xếp loại đánh giá khách hàng, tích lũy điểm thưởng cho khách hàng, tạo điều kiện cho nhiều khách hàng được tham gia chương trình, nhằm hưởng các chính sách hậu mãi của ngân hàng.

- Ghi nhận và phản hồi thông tin khách hàng: những lời than phiền, góp ý của khách hàng sẽ giúp ngân hàng có những cách nhìn khách quan về hoạt động của mình, giải quyết nhanh chóng và có trách nhiệm sẽ giúp ngân hàng giữ vững hình ảnh trong khách hàng ngày một tốt hơn, vì vậy cần có một cơ chế theo dõi và xử lý than phiền. Hiện tại, Eximbank đã có hộp thư góp ý, điện thoại đường dây nóng để ghi nhận việc than phiền của khách hàng. Có thể xử lý than phiền theo tiêu chí HEART

- Hear: tập trung lắng nghe khách hàng nói.
- Empathise: đồng cảm với cảm xúc của khách hàng.
- Applogise: xin lỗi để giảm bớt căng thẳng cho khách hàng.
- Resolve: đề xuất hướng giải quyết, phối hợp với các bộ phận liên quan để giải quyết.

▪ Thanks: cảm ơn khách hàng vì đã tin tưởng ngân hàng và giúp ngân hàng nhận ra những khiếm khuyết trong sản phẩm dịch vụ.

❖ *Thành lập phòng chăm sóc khách hàng*

Eximbank cần thành lập bộ phận chăm sóc khách hàng riêng biệt để thực hiện các chính sách quan tâm chăm sóc khách hàng nhằm giữ chân khách hàng gắn bó lâu dài với ngân hàng, với chức năng như:

- Thiết lập khung thời gian xử lý các sản phẩm, dịch vụ bán lẻ chủ yếu như cho vay, mở tài khoản mới, thẻ ATM, thẻ tín dụng, thời gian chờ đợi giao dịch, thời gian giải quyết khiếu nại của khách hàng.

- Tiếp nhận các khiếu nại và thắc mắc của khách hàng về sản phẩm dịch vụ, theo dõi tần suất phát sinh các khiếu nại về một dịch vụ nào đó để có báo cáo kịp thời với Ban lãnh đạo để có biện pháp thích hợp cải tiến sản phẩm.

- Thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng, đánh giá kịp thời các thông tin ngược chiều và các ý kiến của khách hàng, gửi thư cảm ơn và phần thưởng cho khách hàng có những đóng góp giá trị thiết thực.

- Tổ chức hội nghị khách hàng và các chương trình khuyến mãi.

- Thực hiện tất cả các chương trình chăm sóc khách hàng đã định hướng.

**3.2.3.4 Phát triển nền khách hàng vững chắc**

Khi những nhu cầu của khách hàng ngày càng phát triển đa dạng, mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt hơn, các ngân hàng đều chú ý nâng cao chất lượng phục vụ, đảm bảo sự hấp dẫn của sản phẩm để giữ chân và thu hút khách hàng. Với mục tiêu phát triển nền khách hàng bán lẻ vững chắc, Eximbank nhận thức việc liên tục cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng và nâng cao giá trị cung cấp sản phẩm dịch vụ bán lẻ đến cho khách hàng là vấn đề hàng đầu, cần được chú trọng triển khai thật hiệu quả.

Trong xu hướng cạnh tranh ngày càng cao, chi phí để thu hút một khách hàng mới gấp nhiều lần chi phí giữ chân một khách hàng cũ, vì vậy, việc tăng cường hợp tác với khách hàng là một chiến lược quan trọng. Mỗi quan hệ giữa khách hàng với ngân hàng trải qua các giai đoạn như sau: thu hút - thiết lập – tạo

dựng – phát triển – duy trì – củng cố và trung thành. Khi khách hàng gắn bó với ngân hàng càng lâu, họ sẽ càng tin tưởng và tín nhiệm vào dịch vụ do Eximbank cung cấp, và một phản ứng dây chuyền về sự trung thành sẽ xảy ra là sự giới thiệu khách hàng mới cho dịch vụ bán lẻ của Eximbank, từng bước phát triển và gia tăng nên khách hàng trung thành.

Bên cạnh đó, cần thực hiện phân khúc thị trường nhằm xác định cơ cấu thị trường, phân đoạn khách hàng theo tiêu chí phù hợp, lựa chọn khách hàng mục tiêu có tính đến yếu tố vùng miền, độ tuổi, nghề nghiệp trình độ, giới tính..., từ đó xây dựng các chính sách cung ứng phân phối sản phẩm bán lẻ phù hợp với từng đối tượng khách hàng.

### **3.2.3.5 Đẩy mạnh nghiên cứu và phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

#### ***❖ Củng cố và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ bán lẻ hiện hữu***

Trên cơ sở rà soát và đánh giá vị thế của sản phẩm, có biện pháp nâng cao hơn nữa chất lượng các sản phẩm có khả năng phát triển thông qua việc cải tiến quy chế, quy trình, thủ tục, thái độ phục vụ... và đề xuất loại bỏ các sản phẩm không có tiềm năng phát triển.

#### ***❖ Nghiên cứu phát triển sản phẩm dịch vụ bán lẻ mới***

- Tăng cường chức năng và vai trò của phòng nghiên cứu thị trường và phát triển sản phẩm dịch vụ bán lẻ nhằm nghiên cứu nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, trên nền tảng của những sản phẩm dịch vụ bán lẻ hiện có và những lợi thế của Eximbank, có thể phát triển những loại sản phẩm mới khác nhau theo phân khúc thị trường, theo lứa tuổi, nghề nghiệp...

- Xây dựng một danh mục sản phẩm DVBL đa dạng, đa tiện ích và có những đặc điểm hấp dẫn hơn so với các sản phẩm trên thị trường nhằm tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh.

- Lựa chọn một số sản phẩm chiến lược, mũi nhọn có khả năng mang lại hiệu quả tài chính cao, an toàn để tập trung phát triển như dịch vụ tiền gửi, dịch vụ thẻ, e-banking, tín dụng tiêu dùng, tín dụng nhà ở, tín dụng cá nhân, hộ gia đình sản xuất kinh doanh.

- Thiết kế sản phẩm, dịch vụ bán lẻ trên nguyên tắc có quy trình, thủ tục đơn giản, thân thiện, dễ tiếp cận và đáp ứng linh hoạt được các nhu cầu của khách hàng.

- Xây dựng các gói sản phẩm để cung cấp cho từng phân đoạn khách hàng mục tiêu, nghiên cứu bán chéo, bán kèm sản phẩm NHBL với các sản phẩm dành cho doanh nghiệp.

- Xây dựng quy trình phát triển sản phẩm theo các bước cơ bản sau:

Bước 1: Xác định nguồn thông tin

Bước 2: Xây dựng chiến lược

Bước 3: Phát triển sản phẩm và đưa sản phẩm ra thị trường

Bước 4: Đo lường và giám sát kết quả thực hiện

Bước 5: Cải tiến sản phẩm

Khi đã phát triển được một sản phẩm theo đúng định hướng của khách hàng, Eximbank phải lựa chọn đúng thời điểm cũng như thị trường để “tung” sản phẩm ra cho thích hợp, từ đó giúp Eximbank có thể thử nghiệm và kiểm định sản phẩm mới – cơ sở để cải tiến và phát triển sản phẩm mang lại hiệu quả cao nhất cho ngân hàng.

❖ *Giải pháp phát triển sản phẩm dịch vụ bán lẻ mới*

- *Sản phẩm tiền gửi và đầu tư cá nhân:* Ngoài việc có chính sách lãi suất huy động cạnh tranh và nhiều chương trình khuyến mãi hấp dẫn, Eximbank cần tạo sự khác biệt cho các sản phẩm tiền gửi bán lẻ, tạo ra các sản phẩm mới cho các nhóm khách hàng mới nhằm tạo nên sự gia tăng giá trị cho các sản phẩm hiện tại.

- Phát triển đa dạng các loại hình tài khoản tiết kiệm, tài khoản đầu tư hấp dẫn và linh hoạt. Tiếp tục thiết kế và triển khai các sản phẩm tiền gửi có kỳ hạn mang tính chất đầu tư, tiền gửi không kỳ hạn mang tính chất thanh toán để cung cấp cho từng nhóm khách hàng theo các chiến dịch huy động vốn.

- Đẩy mạnh thiết kế bộ sản phẩm dành cho người có thu nhập cao, với các sản phẩm tiền gửi đặc thù theo hướng mở, tăng cường tính linh hoạt, phù hợp với các giao dịch tài chính thường xuyên của khách hàng. Khách hàng có thể được

cung cấp dịch vụ tiền gửi tại nhà, giao dịch từ xa qua fax, điện thoại, internet hoặc thông qua các kênh giao dịch tự động.

- Đẩy mạnh dịch vụ quản lý và chi trả tiền lương của cán bộ và nhân viên của những doanh nghiệp, nhằm thông qua tài khoản lương có thể cung cấp các dịch vụ tiện ích như dịch vụ thẻ, tiết kiệm, thanh toán hóa đơn... Đặc biệt, chú trọng việc chi trả lương hưu và lương chính sách hàng tháng cho cán bộ hưu trí và những người có công, thiết kế sản phẩm tiết kiệm hưu trí với sự ưu đãi khác biệt so với các sản phẩm huy động khác về chính sách chăm sóc khách hàng như tặng quà, tặng lãi suất thưởng cho từng mức huy động khác nhau...

- Mở rộng liên kết với các công ty cung cấp dịch vụ công cộng để cung cấp các dịch vụ thu hộ. Với sản phẩm này, Eximbank vừa huy động được nguồn vốn giá rẻ từ tài khoản thanh toán của công ty và thu phí cung cấp dịch vụ từ khách hàng. Tăng cường thiết kế các sản phẩm thu hộ như bán vé máy bay thu hộ cho các hãng máy bay, bán vé cho công ty vận tải, bán vé cho các công ty giải trí tổ chức chương trình ca nhạc, phim ảnh, bóng đá...

- Phát triển dịch vụ Bancassurance, theo đó Eximbank ký thỏa thuận phân phối sản phẩm với công ty bảo hiểm, đóng vai trò là người đại diện bán hàng hoặc môi giới bảo hiểm cho công ty bảo hiểm tham gia cung cấp các sản phẩm bảo hiểm cho khách hàng của ngân hàng. Trên cơ sở là đại lý chính thức cho công ty bảo hiểm, Eximbank có thể kết hợp các sản phẩm bảo hiểm vào sản phẩm huy động vốn và tín dụng hay khách hàng sẽ được hưởng lãi suất ưu đãi khi mua các hợp đồng bảo hiểm tại Eximbank.

*- Sản phẩm tín dụng bán lẻ:*

- Xây dựng các quy trình sản phẩm thân thiện với khách hàng theo hướng giảm thiểu thủ tục và rút gọn thời gian giao dịch của khách hàng, nâng cao việc khai thác, sử dụng hệ thống công nghệ thông tin về quản lý quan hệ khách hàng để phục vụ tốt hơn các nhu cầu hiện có và khai thác phục vụ nhu cầu mới của khách hàng. Tổ chức đội ngũ cán bộ quan hệ khách hàng chất lượng, tư vấn thỏa



mãn các yêu cầu sản phẩm dịch vụ, tín dụng bán lẻ cho khách hàng và am hiểu các sản phẩm bán lẻ nói chung để tư vấn và bán chéo sản phẩm cho khách hàng.

- Phát triển các sản phẩm tín dụng nhà ở gắn với các giải pháp tài chính trọn gói và dài hạn thông qua việc liên kết hợp tác với các chủ đầu tư là các công ty kinh doanh bất động sản, xây dựng. Đồng thời đẩy mạnh các chương trình cho vay tiêu dùng như xây mới, sửa chữa, nâng cấp nhà, mua xe, bổ sung vốn sản xuất kinh doanh cá thể...

- Ban hành chính sách tín dụng riêng cho cán bộ nhân viên của các doanh nghiệp có nghiệp vụ chi lương qua Eximbank, tự động thu nợ từ tài khoản chi lương của khách hàng. Với hình thức này, Eximbank gần như cung cấp sản phẩm trọn gói cho khách hàng từ việc phát hành thẻ ATM, huy động vốn từ tài khoản chi lương và cho vay...

- Có chính sách tăng cường tiếp cận với khách hàng, tư vấn chào mời khách hàng và tư vấn làm thủ tục vay vốn tại nhà, phát triển thêm kênh vay tín dụng qua website Eximbank.

*- Sản phẩm thẻ và tín dụng tiêu dùng qua nghiệp vụ thẻ:*

- Tăng thêm nhiều tính năng cho sản phẩm thẻ và máy ATM như cho phép nạp tiền vào thẻ tại máy ATM, hạn chế các sự cố rút tiền tại máy ATM. Đồng thời tập trung phát triển các sản phẩm thẻ có hàm lượng công nghệ cao, có đặc điểm nổi trội so với các sản phẩm trên thị trường, theo kịp công nghệ thẻ hiện đại trên thế giới, tạo sự an toàn và hạn chế rủi ro cho khách hàng nhằm tạo sự khác biệt trong cạnh tranh.

- Triển khai thương mại điện tử theo tiêu chuẩn quốc tế, liên kết với các website thương mại điện tử trong nước chấp nhận thẻ của Eximbank, tăng cường thanh toán qua hệ thống máy POS. Phát triển thẻ đồng thương hiệu với các công ty, tổ chức có số lượng khách hàng lớn như siêu thị, báo chí, trường đại học, công ty vận tải taxi, kết hợp thẻ ATM với thẻ ra vào của nhân viên công ty, thẻ xe buýt, thẻ sinh viên các trường đại học... Bên cạnh một số chính sách ưu đãi cho khách hàng khi sử dụng thẻ đồng thương hiệu tại Eximbank và công ty đối tác,

Eximbank còn tận dụng khách hàng sẵn có của các công ty, tổ chức để gia tăng thị phần, cung cấp được nhiều sản phẩm khác ngoài sản phẩm thẻ như tín dụng, huy động vốn...

- *Dịch vụ tài chính cá nhân*: Eximbank cần nhanh chóng triển khai dịch vụ tài chính cá nhân với sản phẩm tư vấn về các giải pháp tài chính cá nhân, cách thức sử dụng vốn hiệu quả, từ đó giúp họ đưa ra những giải pháp tối ưu, gìn giữ nguồn tài chính đang có và phát triển nó ngày một lớn hơn.

- *Dịch vụ giữ hộ và quản lý hộ tài sản*: bao gồm các dịch vụ giữ hộ giấy tờ có giá, dịch vụ môi giới mua bán nhà đất, hợp thức hóa chủ quyền nhà, đất, đóng thuế trước bạ và các khoản thuế khác theo yêu cầu ủy quyền của khách hàng; dịch vụ thay mặt khách hàng mua hộ, bán hộ chứng khoán theo ủy quyền của khách hàng nhằm giúp khách hàng sử dụng các khoản thặng dư tài chính có lợi ích cao nhất để đầu tư vào các chứng khoán mong muốn.

### **3.2.3.6 Đẩy mạnh các hoạt động truyền thông và marketing dịch vụ NHBL**

Xây dựng một tổ chức hoạt động marketing chuyên nghiệp từ Hội sở đến chi nhánh và phòng giao dịch. Theo đó tổ chức bộ phận marketing trong khối ngân hàng bán lẻ tại hội sở chính với đầy đủ các chức năng để thực hiện tất cả hoạt động nghiên cứu thị trường, các hoạt động về xúc tiến thương mại (như các hoạt động tặng quà khuyến mãi, tổ chức dự thưởng, tổ chức các chương trình cảm ơn khách hàng...), các hoạt động quảng bá và PR (quan hệ công chúng) sản phẩm bán lẻ bao gồm cả các hoạt động PR nội bộ Eximbank để tăng sức mạnh quảng bá.

Xây dựng một chương trình PR đồng bộ, có tổ chức và hiệu quả để đẩy mạnh thương hiệu bán lẻ nhằm giúp công chúng, khách hàng hiểu rõ thêm về những ưu điểm của Eximbank, tạo một hình ảnh thân thiện thống nhất, một cái nhìn hiệu quả với thương hiệu Eximbank.

Tiến hành phân đoạn thị trường theo khách hàng, ngành nghề, địa bàn để có chính sách về sản phẩm bán lẻ, về giá... phù hợp.

Tăng cường tổ chức các chiến dịch marketing sản phẩm qua các dịp lễ như kỷ niệm ngày thành lập Eximbank, các ngày lễ lớn của đất nước với các chương trình khuyến mãi hấp dẫn và ưu đãi bất ngờ.

Giới thiệu rộng rãi các sản phẩm bán lẻ mới, các chương trình ưu đãi, khuyến mãi đến khách hàng thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, báo đài, tivi, website hay gọi điện thoại, gửi email, phát tờ bướm, gửi brochure thông báo cho khách hàng hoặc bán chéo sản phẩm của nhân viên tiếp thị... tạo điều kiện để khách hàng được tiếp cận đến toàn bộ các sản phẩm, chương trình bán lẻ của ngân hàng.

Tăng cường công tác marketing nội bộ, cán bộ Eximbank phải là người sử dụng và hiểu rõ về sản phẩm dịch vụ bán lẻ của ngân hàng mình nhất. Đồng thời, xây dựng đội ngũ nhân viên tiếp thị, quan hệ khách hàng chuyên nghiệp, có thể hiểu rõ nhu cầu của khách hàng và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

#### **3.2.3.7 Xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ:**

Để từng nhân viên có thể làm tốt công tác cung cấp dịch vụ bán lẻ có chất lượng, cần phải có bộ tiêu chuẩn dịch vụ được xác định từ nhu cầu khách hàng. Bộ tiêu chuẩn dịch vụ được xây dựng phải đạt được các mục tiêu:

- Hướng tới khách hàng trên cơ sở mong muốn của khách hàng.
- Phù hợp với mục tiêu và chiến lược của ngân hàng.
- Cụ thể, rõ ràng và có thể đo lường được.
- Thể hiện phong cách chuyên nghiệp trong cung ứng sản phẩm bán lẻ.

Cụ thể phải xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng như sau:

- Mô tả công việc cho từng vị trí phục vụ khách hàng bán lẻ
- Quy tắc giao tiếp: quy định cụ thể về tác phong, trang phục, vệ sinh trang trí khu vực làm việc, chuẩn mực về thái độ tiếp chuyện, từ ngữ, giọng điệu trong giao tiếp trực tiếp hoặc giao tiếp qua điện thoại, qua thư điện tử với khách hàng.
- Quy định về công tác lưu trữ hồ sơ nhằm thuận tiện trong việc tra cứu nhanh chóng hồ sơ của khách hàng.

- Quy định về thời gian xử lý các nghiệp vụ như nghe điện thoại sau 3 tiếng chuông, một giao dịch thường không quá 5 phút, không để khách hàng chờ lâu quá 5 phút...

Bên cạnh đó, cần xây dựng các bộ công cụ hỗ trợ phục vụ khách hàng cho nhân viên, đặc biệt là giao dịch viên và cán bộ quản lý trực tiếp tiếp xúc với khách hàng bán lẻ như bộ cẩm nang giao tiếp, cẩm nang sản phẩm dịch vụ bán lẻ...

### **3.2.3.8 Nâng cao chất lượng công tác kiểm tra, khảo sát chất lượng dịch vụ**

- Eximbank cần thành lập đội khách hàng bí mật, đóng giả vai khách hàng đến giao dịch tại các chi nhánh, phòng giao dịch kinh doanh bán lẻ. Qua quá trình giao dịch, các thành viên này sẽ đánh giá về kiến thức, kỹ năng, thái độ phục vụ khách hàng và cơ sở vật chất phục vụ bán lẻ tại đơn vị kinh doanh đó. Sau đó, lập báo cáo nhằm quản lý chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

- Thành lập nhóm kiểm tra định kỳ khảo sát đánh giá chất lượng phục vụ khách hàng bán lẻ của ngân hàng và nhóm cải tiến chất lượng dịch vụ: từ kết quả khảo sát về chất lượng dịch vụ, nhóm này sẽ đề ra các mục tiêu và phương án thực hiện cải tiến chất lượng dịch vụ theo hướng tốt nhất.

- Định kỳ thực hiện các cuộc khảo sát sự hài lòng về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Việc khảo sát có thể tiến hành trực tiếp thông qua bảng câu hỏi khoa học về chất lượng dịch vụ bán lẻ, qua thư, điện thoại góp ý của khách hàng, qua phỏng vấn trực tiếp hay tổ chức một buổi trao đổi ý kiến... để các khách hàng bày tỏ sự đánh giá, nhận xét thẳng thắn nhất về các sản phẩm – dịch vụ bán lẻ của ngân hàng, đồng thời xử lý khiếu nại kịp thời với giải pháp làm khách hàng hài lòng cũng tạo cơ hội giúp ngân hàng sớm phân tích nguyên nhân sâu xa, từ đó có kế hoạch hành động để cải thiện sản phẩm, kênh phân phối, qui trình, hệ thống, chính sách, và nhân viên nhằm phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

- Thường xuyên thực hiện công tác theo dõi các mục tiêu cần đạt so với chuẩn so sánh các vấn đề có liên quan đến khách hàng như sau:

- Thời gian xử lý các sản phẩm và dịch vụ chủ yếu như cho vay, mở tài khoản mới, thẻ ATM, thẻ tín dụng, chi trả séc.

- Thời gian chờ đợi như thời gian máy chạy chậm hoặc bị sự cố phải sửa chữa và thời gian xếp hàng;
- Thư hoặc lời khiếu nại của khách hàng;
- Năng lực và tính cách thân thiện của nhân viên;
- Sự chính xác và kịp thời của bảng thông báo tài khoản và hồ sơ giao dịch.
- Lãi suất phù hợp, bao gồm cho tất cả mọi dịch vụ và các khoản phí không thông báo khác;
- Sự sốt sắng trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng như trong việc trả lời qua điện thoại, chuông đổ mấy lần mới nhắc máy, chuyển tiếp cuộc gọi mấy lần thì người gọi mới gặp được người cần gặp;
- Tài khoản và khách hàng bị mất đi.

Các chỉ số này cần được kiểm tra, đánh giá một cách đều đặn và kỹ lưỡng. Các nhân viên kiểm tra được trang bị các tiêu chuẩn và đồng hồ bấm giờ, thường xuyên kiểm tra việc thực hiện chất lượng, dịch vụ, tình trạng vệ sinh và giá trị của chi nhánh, đảm bảo tất cả các chi nhánh đều đồng nhất về sản phẩm và chất lượng phục vụ và khách hàng sẽ không gặp phải bất kỳ “sự ngạc nhiên” nào cả.

### ***3.2.4 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính và phát triển thương hiệu Eximbank***

#### **3.2.4.1 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính**

##### ***❖ Tăng vốn tự có***

- Từ nguồn nội bộ, chủ yếu là lợi nhuận giữ lại. Nguồn vốn này giúp ngân hàng không phải phụ thuộc vào thị trường vốn và không phải chịu chi phí cao do tìm kiếm nguồn tài trợ từ bên ngoài, đồng thời không làm loãng quyền kiểm soát của ngân hàng cũng như không đe dọa đến việc mất quyền kiểm soát của cổ đông hiện hữu. Do vậy, Eximbank cần xác định tỷ lệ lợi nhuận giữ lại để bổ sung vốn tự có hợp lý, tránh tình trạng chi trả cổ tức quá cao làm tăng trưởng vốn chậm hoặc ngược lại lợi nhuận giữ lại cao, tăng trưởng vốn nhanh nhưng tốc độ tăng lợi nhuận không theo kịp làm giảm thu nhập của cổ đông. Nếu ngân hàng có tỷ lệ lợi nhuận giữ lại để bổ sung vốn tự có hợp lý, ổn định qua các năm và tương ứng với tốc độ

tăng trưởng tài sản có thì ngân hàng mới có dấu hiệu tốt và thể hiện sự phát triển ổn định.

- Từ bên ngoài, bằng cách phát hành thêm cổ phiếu mới hoặc phát hành trái phiếu chuyển đổi.

- Đối với tăng vốn tự có bằng phát hành cổ phiếu: biện pháp này có thể làm tăng năng lực tài chính của ngân hàng nhưng chi phí phát hành cao hơn các phương thức khác và làm loãng quyền kiểm soát ngân hàng, giảm thu nhập trên mỗi cổ phiếu.

- Đối với tăng vốn bằng phát hành trái phiếu chuyển đổi: sẽ tránh được tình trạng gia tăng số lượng cổ phiếu trên thị trường và tránh làm thu nhập cổ động sụt giảm. Đồng thời, ngân hàng sẽ có nguồn vốn dài hạn ổn định để phục vụ cho vay các dự án có thời gian dài, thu nhập cao hơn, giúp ngân hàng nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

- Huy động từ việc kêu gọi các cổ đông chiến lược, đặc biệt là các cổ đông chiến lược nước ngoài có tiềm lực về tài chính, kinh nghiệm quản lý điều hành và công nghệ tiên tiến.

❖ *Nâng cao chất lượng tài sản có*

- Đẩy mạnh giải quyết nợ xấu: tích cực tăng cường xử lý các khoản nợ quá hạn, nợ xấu bằng quỹ dự phòng rủi ro tín dụng. Tiếp tục tăng cường các biện pháp xử lý nợ, khởi kiện, tịch thu tài sản đảm bảo và phát mãi tài sản nhằm thu hồi vốn.

- Tăng cường quản lý chất lượng hoạt động tín dụng: Eximbank cần rà soát lại quy chế, quy trình thẩm định, từ xét duyệt cho vay đến thu hồi nợ phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế, đồng thời tăng cường hoạt động của phòng xử lý nợ quá hạn, ủy ban quản lý tài sản nợ-có, thường xuyên theo dõi, kiểm soát rủi ro tín dụng. Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tín dụng, chất lượng thẩm định và xét duyệt tín dụng; cải thiện hệ thống thông tin quản lý khách hàng và kiểm soát tốc độ tăng trưởng tín dụng hợp lý.

### **3.2.4.2 Giải pháp phát triển thương hiệu Eximbank**

Trong giai đoạn hội nhập với nhiều thách thức, cạnh tranh, diễn biến thị trường khó dự báo như hiện nay, việc xây dựng chiến lược phát triển thương hiệu Eximbank có ý nghĩa thiết thực, góp phần quan trọng giúp Eximbank nâng cao năng lực cạnh tranh trong giai đoạn mới để tiếp tục giữ vững vị trí là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu Việt Nam, tương lai gần phát triển theo hướng trở thành Tập đoàn Tài chính - Ngân hàng đa năng hiện đại, có uy tín cao trên thị trường khu vực và quốc tế. Vì vậy, chiến lược phát triển thương hiệu Eximbank sẽ gắn với phương châm vì sự thịnh vượng và phát triển bền vững của ngân hàng, khách hàng, đối tác và cộng đồng. Trước mắt, cần phải thực hiện:

- Xây dựng kế hoạch ngân sách cho việc phát triển thương hiệu, đặc biệt ngân sách để truyền thông, quảng bá thương hiệu.

- Tăng cường quan hệ công chúng, giao tiếp cộng đồng, tạo mối quan hệ giữa ngân hàng với ban biên tập các báo, các cơ quan chính trị - đoàn thể, các trường đại học, tham gia hội chợ triển lãm, chương trình khuyến mãi, công bố sản phẩm mới..., tham gia tài trợ các chương trình xã hội, hoạt động từ thiện, chương trình ca nhạc ủng hộ quỹ người nghèo, tài trợ các cuộc thi học thuật như chuyên viên tài chính, giám đốc tài chính, các gameshow truyền hình, quỹ học bổng khuyến học, quỹ bảo trợ tài năng trẻ, tài trợ cho Câu lạc bộ doanh nghiệp trẻ...

- Thường xuyên quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng: quảng cáo trên các kênh truyền hình tỉnh, thành phố; quảng cáo trên báo tuổi trẻ, thanh niên, Sài Gòn giải phóng, thời báo kinh tế Sài Gòn, thời báo kinh tế Việt Nam...; đặt logo và đường link trên các website: [www.vnexpress.net](http://www.vnexpress.net), [tuoitre.com.vn](http://tuoitre.com.vn), [thanhnien.com.vn](http://thanhnien.com.vn)...; hay qua các kênh khác để liên kết quảng bá như các đối tác là khách hàng của Eximbank (các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, các dự án mà Eximbank đã - đang và sẽ đầu tư, nhà máy, doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực truyền thông nghệ thuật...), hệ thống siêu thị, các hãng taxi, cửa hàng điện thoại di động, các trung tâm thương mại, nhà hàng, khách sạn...

- Xây dựng đội ngũ cán bộ làm công tác truyền thông chuyên nghiệp nhằm cung cấp thông tin về Eximbank cũng như sản phẩm, dịch vụ của Eximbank một cách chính xác, đầy đủ, kịp thời và hiệu quả.

### **3.3 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước và cơ quan Chính phủ**

Tiếp tục xây dựng và hoàn chỉnh môi trường pháp lý về hoạt động ngân hàng bán lẻ phù hợp với chuẩn mực và thông lệ quốc tế. NHNN cần nhanh chóng ban hành các quy định mới phù hợp với yêu cầu phát triển của ngành ngân hàng cũng như hoàn thiện các quy định về quản lý ngoại hối, cơ chế điều hành tỷ giá theo hướng tự do hoá các giao dịch vãng lai, giao dịch vốn,...

Từng bước cải cách các thủ tục hành chính rườm rà, tiết giảm tối đa thời gian và các khâu thủ tục hành chính có liên quan trong hoạt động ngân hàng bán lẻ. Xây dựng hệ thống pháp lý hoàn chỉnh cho hoạt động dịch vụ ngân hàng điện tử, thương mại điện tử phát triển; thành lập hệ thống công thông tin tài chính hiện đại, đảm bảo cho hệ thống ngân hàng hoạt động an toàn, hiệu quả, đồng thời xây dựng khung pháp lý cho các mô hình tổ chức có hoạt động mang tính chất hỗ trợ cho hoạt động của các tổ chức tín dụng như trung tâm xếp hạng tín dụng, công ty môi giới tiền tệ...nhằm phát triển hệ thống các tổ chức tín dụng.

Đẩy nhanh quá trình thực hiện đề án thanh toán không dùng tiền mặt thông qua việc hoàn thiện các văn bản liên quan đến vấn đề này. Phát triển thị trường thẻ, phối hợp với các cơ quan truyền thông, báo chí để tuyên truyền quảng bá sâu rộng cho đến nhiều tầng lớp dân cư. Phối hợp với bộ công an để phòng chống tội phạm, tăng cường tính bảo mật cho các sản phẩm – dịch vụ ngân hàng điện tử, có chính sách khuyến khích các cá nhân, công ty sử dụng dịch vụ thanh toán qua thẻ (giảm thuế, chính sách giá ưu đãi); có sự phối hợp chặt chẽ giữa các ngân hàng và hệ thống các cơ quan thuộc ngành tài chính: Kho bạc, Thuế, Hải quan...

NHNN và các NHTM cần phối hợp với Tổng cục Thống kê trong việc xây dựng danh mục dịch vụ NHBL theo chuẩn mực quốc tế, làm cơ sở để xây dựng hệ thống báo cáo định kỳ về các loại hình dịch vụ cụ thể, góp phần nâng cao chất lượng quản trị, điều hành.



NHNN cần chú trọng đến công tác thanh tra, giám sát hoạt động của các TCTD nhằm đảm bảo các TCTD hoạt động được an toàn, lành mạnh. Hoàn thiện quy định về an toàn hoạt động ngân hàng phù hợp với thông lệ quốc tế. Xây dựng khuôn khổ, quy trình và phương pháp thanh tra, giám sát trên cơ sở rủi ro, lập hệ thống cảnh báo sớm để phát hiện các TCTD đang gặp khó khăn thông qua giám sát từ xa và xếp hạng TCTD.

Đẩy mạnh công tác phổ biến thông tin, tuyên truyền về hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt là cam kết gia nhập WTO của Việt Nam trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Dịch vụ NHBL ở các NHTM thời gian qua ngày một mở rộng và đi vào chiều sâu. Sự xuất hiện các ngân hàng nước ngoài lớn, có kinh nghiệm đang tích cực hoạt động tại thị trường NHBL Việt Nam sẽ gia tăng áp lực cạnh tranh cho các NHTM trong nước nói chung và Eximbank nói riêng. Đây là thách thức cũng như là áp lực cần thiết để các NHTM nội nỗ lực hơn nữa nhằm mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng phục vụ, học hỏi kinh nghiệm quản trị để tiến tới đáp ứng nhu cầu phục vụ ngày một cao của khách hàng. Eximbank đã và đang củng cố, nâng cao chất lượng dịch vụ, sử dụng chất lượng dịch vụ như một công cụ cạnh tranh hữu hiệu từ đó hình thành nên nền tảng, phát triển vững chắc, vững bước đi lên đáp ứng những yêu cầu, đòi hỏi cấp thiết trong quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới. Trên cơ sở phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Eximbank ở chương 2, chương 3 của luận văn đã đưa ra các giải pháp về nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ như: đề xuất nhóm giải pháp về phát triển công nghệ, phát triển sản phẩm mới, tăng cường năng lực tài chính, nguồn nhân lực... Đồng thời, luận văn cũng đưa ra các kiến nghị đối với Chính phủ, ngân hàng Nhà nước nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tốt nhất trong tương lai.

# KẾT LUẬN



Các ngân hàng thương mại đã và đang phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ như là một xu thế tất yếu, phù hợp với xu hướng chung của các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới, phục vụ đối tượng khách hàng cá nhân là chủ yếu, với việc cung ứng dịch vụ có chất lượng cao, thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, đồng thời giúp ngân hàng quản lý rủi ro hữu hiệu, đạt hiệu quả kinh doanh tối ưu.

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. Theo đánh giá của các chuyên gia kinh tế, khu vực dịch vụ này sẽ không ngừng phát triển và đẩy cuộc cạnh tranh lên cao dẫn đến phân hóa dịch vụ giữa các ngân hàng. Chính vì vậy, nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng là vấn đề sống còn trong cạnh tranh của các ngân hàng.

Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank) cũng nhận thức được tầm quan trọng của thị trường bán lẻ và đặc biệt chú trọng đến việc nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Để đạt mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ đa năng hàng đầu thì Eximbank cần phải xây dựng một chiến lược phát triển toàn diện về chất lượng dịch vụ bán lẻ.

Đề tài “*Nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam*” nhằm mục đích phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Eximbank và phân tích các nguồn lực tác động đến chất lượng dịch vụ, từ đó đề ra các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ tại Eximbank trong thời gian tới.

Trong quá trình nghiên cứu, luận văn vẫn còn vướng mắc một số tồn tại nhất định và hạn chế cần được bổ sung. Rất mong nhận được sự tham gia đóng góp ý kiến, chỉnh sửa của quý Thầy, Cô giáo, các anh chị để nội dung luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Trân trọng cảm ơn./.

# TÀI LIỆU THAM KHẢO



## *Tài Liệu Tiếng Việt*

1. Lưu Văn Nghiêm (2008), “*Marketing dịch vụ*”, NXB. Đại Học Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội.
2. Nguyễn Đăng Dòn (2007), “*Nghiệp vụ ngân hàng thương mại*”, NXB. Thống kê.
3. Nguyễn Đình Thọ - Nguyễn Thị Mai Trang (2007), “*Nghiên cứu khoa học marketing*”, NXB Đại Học Quốc Gia.
4. Trần Huy Hoàng (2010), “ *Quản trị ngân hàng thương mại*”, NXB. Lao động xã hội.
5. Vũ Trọng Hùng và Phan Thăng (2000), “*Quản trị marketing*” (dịch từ Marketing Management của Phillip Kotler), NXB Thống kê Hà Nội.
6. Lê Văn Huy – Phạm Thị Thanh Thảo (2008), “ *Phương pháp đo lường chất lượng dịch vụ trong lĩnh vực ngân hàng*”, Tạp chí ngân hàng số 6, tr.23-29.
7. Nguyễn Đào Tô (2007), “ *Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ - Cơ hội đã đến với các NHTM Việt Nam*”, Tạp chí thị trường tài chính tiền tệ số 23, tr.28-31.
8. Bùi Đức Quốc (2009), “*Nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng Quốc Tế, khu vực TPHCM*”, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Đại học Kinh Tế TPHCM.
9. Nguyễn Thị Hạnh Hiền (2010), “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*”, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Đại học Kinh Tế TPHCM.
10. Nguyễn Thị Mỹ Dung (2009), “ *Đánh giá chất lượng dịch vụ và sự thỏa mãn của khách hàng tại ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam*”, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Đại học Kinh Tế TPHCM.

11. Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam, “*Báo cáo thường niên các năm 2006, 2007, 2008, 2009, 2010*”.

### ***Tài Liệu Tiếng Anh***

1. Bachelet, D (1995), “*Customer Satisfaction Research*”, European Society for Opinion and Marketing Research.
2. Gronroos, Christian (1984), “*A Service Quality Model And Its Marketing Implications*”, European Journal Of Marketing 18, pages 36-44.
3. Parasurman, V.A Zeithaml và L.Berry (1985,1988), “*A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future*”, Journal Of Marketing 49(2), pages 41-50.
4. Parasurman, V.A Zeithaml và L.Berry (1988), “*SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perception Of Servicequality*”, Journal Of Retailing 64(1), pages 12-40.
5. V.A Zeithaml và M.J Bitner (2000), “*Service Marketing*”, Mc Graw Hill.

### ***Trang website***

1. <http://www.acb.com.vn>
2. <http://www.eximbank.com.vn>
3. <http://www.sacombank.com.vn>
4. <http://www.sbv.org.vn>
5. <http://www.vietnamnet.vn>
6. <http://www.vnba.org.vn>

## PHỤ LỤC 1: MÃ HÓA DỮ LIỆU

<b><i>I- SỰ TIN CẬY</i></b>	<b>MÃ HÓA</b>
1. Nhân viên NH thực hiện giao dịch chính xác và nhanh chóng	TC1
2. Ngân hàng cung cấp đúng dịch vụ tại thời điểm đã cam kết	TC2
3. Ngân hàng bảo mật thông tin và giao dịch của khách hàng	TC3
4. Ngân hàng luôn giữ chữ tín với khách hàng và xem quyền lợi của khách hàng là trên hết	TC4
<b><i>II- TÍNH ĐÁP ỨNG</i></b>	
1. Nhân viên NH luôn phục vụ công bằng với tất cả khách hàng	DU1
2. Nhân viên NH không gây phiền nhiễu cho Quý khách hàng	DU2
3. Nhân viên không tỏ ra quá bận rộn để không phục vụ khách hàng	DU3
4. Ngân hàng áp dụng chính sách giá linh hoạt, mức lãi suất cạnh tranh và biểu phí giao dịch hợp lý	DU4
<b><i>III- PHƯƠNG TIỆN HỮU HÌNH</i></b>	
1. NH có chi nhánh, phòng giao dịch rộng khắp, thuận tiện	PT1
2. NH có hệ thống ATM hiện đại và dễ sử dụng	PT2
3. Sản phẩm dịch vụ NH đa dạng, phong phú và phù hợp	PT3
4. NH có trang thiết bị và máy móc hiện đại, cơ sở vật chất đầy đủ (ghế chờ, sách báo, nước uống...)	PT4
5. Trang Web internet đầy đủ thông tin; tờ bướm quảng cáo sản phẩm bắt mắt, hấp dẫn	PT5
6. Nhân viên ngân hàng ăn mặc gọn gàng, lịch sự và ấn tượng	PT6
<b><i>IV- NĂNG LỰC PHỤC VỤ</i></b>	
1. Mẫu biểu quy định NH rõ ràng, dễ hiểu; thủ tục giao dịch đơn giản, thời gian giao dịch nhanh chóng	NL1
2. Nhân viên có trình độ chuyên môn và thao tác nghiệp vụ tốt	NL2
3. Nhân viên NH rất lịch thiệp, ân cần, sẵn sàng phục vụ và hướng dẫn khách hàng	NL3
4. Nhân viên NH luôn tư vấn giải pháp tốt nhất và giải quyết thỏa đáng khiếu nại của khách hàng	NL4
<b><i>V- SỰ ĐỒNG CẢM</i></b>	
1. Ngân hàng có các hoạt động marketing hiệu quả, ấn tượng và đi đầu trong các cải tiến	DC1
2. Các chương trình khuyến mãi, chăm sóc khách hàng sau bán hàng của ngân hàng đáng tin cậy	DC2
3. Nhân viên ngân hàng luôn chú ý đến nhu cầu của khách hàng	DC3
4. Nhân viên ngân hàng hướng dẫn thủ tục cho khách hàng đầy đủ và dễ hiểu	DC4
<b><i>VI – SỰ HÀI LÒNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ</i></b>	
1. Quý khách hàng hoàn toàn hài lòng với chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Eximbank	HL

## PHỤ LỤC 2 – PHÂN TÍCH THỐNG KÊ MÔ TẢ (SPSS)

### 1. Khảo sát thành phần tin cậy của chất lượng dịch vụ NHBL

Yếu tố	TC1	TC2	TC3	TC4	TC
Trung bình	3.6165	3.8195	3.9098	3.8421	3.7969

#### TC1

<i>TC1- Nhân viên NH thực hiện giao dịch chính xác và nhanh chóng</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	1	0.8	0.8	0.8
	2	2	1.5	1.5	2.3
	3	61	45.9	45.9	48.1
	4	52	39.1	39.1	87.2
	5	17	12.8	12.8	100
	Tổng	133	100	100	

#### TC2

<i>TC2- Ngân hàng cung cấp đúng dịch vụ tại thời điểm đã cam kết</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	1	0.8	0.8	0.8
	2	2	1.5	1.5	2.3
	3	40	30.1	30.1	32.3
	4	67	50.4	50.4	82.7
	5	23	17.3	17.3	100
	Tổng	133	100	100	

#### TC3

<i>TC3- Ngân hàng bảo mật thông tin và giao dịch của khách hàng</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	3	38	28.6	28.6	30.1
	4	61	45.9	45.9	75.9
	5	32	24.1	24.1	100
	Tổng	133	100	100	

TC4

*TC4- Ngân hàng luôn giữ chữ tín với khách hàng và xem quyền lợi của khách hàng là trên hết*

		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	3	41	30.8	30.8	32.3
	4	64	48.1	48.1	80.5
	5	26	19.5	19.5	100
	Tổng	133	100	100	

## **2. Khảo sát thành phần đáp ứng của chất lượng dịch vụ NHBL**

Yếu tố	DU1	DU2	DU3	DU4	DU
Trung bình	3.7143	3.812	3.7444	3.7068	3.7443

DU1

*DU1- Nhân viên NH luôn phục vụ công bằng với tất cả khách hàng*

		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	2	2	1.5	1.5	3
	3	46	34.6	34.6	37.6
	4	65	48.9	48.9	86.5
	5	18	13.5	13.5	100
	Tổng	133	100	100	

DU2

*DU2- Nhân viên NH không gây phiền nhiễu cho Quý khách hàng*

		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	1	0.8	0.8	0.8
	3	50	37.6	37.6	38.3
	4	54	40.6	40.6	78.9
	5	28	21.1	21.1	100
	Tổng	133	100	100	



### DU3

<i>DU3- Nhân viên không tỏ ra quá bận rộn để không phục vụ K/Hàng</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	1	0.8	0.8	0.8
	2	1	0.8	0.8	1.5
	3	50	37.6	37.6	39.1
	4	60	45.1	45.1	84.2
	5	21	15.8	15.8	100
	Tổng	133	100	100	

### DU4

<i>DU4- Ngân hàng áp dụng chính sách giá linh hoạt, mức lãi suất cạnh tranh và biểu phí giao dịch hợp lý</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	3	2.3	2.3	2.3
	2	5	3.8	3.8	6
	3	43	32.3	32.3	38.3
	4	59	44.4	44.4	82.7
	5	23	17.3	17.3	100
	Tổng	133	100	100	

### 3. Khảo sát thành phần phương tiện hữu hình của chất lượng dịch vụ NHBL

Yếu tố	PT1	PT2	PT3	PT4	PT5	PT6
Trung bình	3.323	3.4511	3.5414	3.5564	3.6692	3.8647

Yếu tố	PT
Trung bình	3.5676

#### PT1

<i>PT1- NH có chi nhánh, phòng giao dịch rộng khắp, thuận tiện</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	2	8	6	6	7.5
	3	74	55.6	55.6	63.2
	4	43	32.3	32.3	95.5
	5	6	4.5	4.5	100
	Tổng	133	100	100	

## PT2

<i>PT2- NH có hệ thống ATM hiện đại và dễ sử dụng</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	3	2.3	2.3	2.3
	2	8	6	6	8.3
	3	61	45.9	45.9	54.1
	4	48	36.1	36.1	90.2
	5	13	9.8	9.8	100
	Tổng	133	100	100	

## PT3

<i>PT3- Sản phẩm dịch vụ NH đa dạng, phong phú và phù hợp</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	2	6	4.5	4.5	4.5
	3	64	48.1	48.1	52.6
	4	48	36.1	36.1	88.7
	5	15	11.3	11.3	100
	Tổng	133	100	100	

## PT4

<i>PT4- NH có trang thiết bị và máy móc hiện đại, cơ sở vật chất đầy đủ (ghế chờ, sách báo, nước uống...)</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	2	5	3.8	3.8	5.3
	3	55	41.4	41.4	46.6
	4	59	44.4	44.4	91
	5	12	9	9	100
	Tổng	133	100	100	

## PT5

<i>PT5- Trang Web internet đầy đủ thông tin; tờ bướm quảng cáo sản phẩm bắt mắt, hấp dẫn</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	3	2.3	2.3	2.3
	2	4	3	3	5.3
	3	44	33.1	33.1	38.3
	4	65	48.9	48.9	87.2
	5	17	12.8	12.8	100
	Tổng	133	100	100	

PT6

<i>PT6- Nhân viên ngân hàng ăn mặc gọn gàng, lịch sự và ấn tượng</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	2	1	0.8	0.8	0.8
	3	44	33.1	33.1	33.8
	4	60	45.1	45.1	78.9
	5	28	21.1	21.1	100
	Tổng	133	100	100	

**4. Khảo sát thành phần năng lực phục vụ của chất lượng dịch vụ NHBL**

Yếu tố	NL1	NL2	NL3	NL4	NL
Trung bình	3.6767	3.8647	3.797	3.9173	3.8139

NL1

<i>NL1- Mẫu biểu quy định NH rõ ràng, dễ hiểu; thủ tục giao dịch đơn giản, thời gian giao dịch nhanh chóng</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	2	3	2.3	2.3	3.8
	3	50	37.6	37.6	41.4
	4	59	44.4	44.4	85.7
	5	19	14.3	14.3	100
	Tổng	133	100	100	

NL2

<i>NL2- Nhân viên có trình độ chuyên môn và thao tác nghiệp vụ tốt</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	1	0.8	0.8	0.8
	3	40	30.1	30.1	30.8
	4	67	50.4	50.4	81.2
	5	25	18.8	18.8	100
	Tổng	133	100	100	

### NL3

<i>NL3- Nhân viên NH rất lịch thiệp, ân cần, sẵn sàng phục vụ và hướng dẫn khách hàng</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	2	1	0.8	0.8	2.3
	3	45	33.8	33.8	36.1
	4	59	44.4	44.4	80.5
	5	26	19.5	19.5	100
	Tổng	133	100	100	

### NL4

<i>NL4- Nhân viên NH luôn tư vấn giải pháp tốt nhất và giải quyết thỏa đáng khiếu nại của khách hàng</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	3	34	25.6	25.6	27.1
	4	68	51.1	51.1	78.2
	5	29	21.8	21.8	100
	Tổng	133	100	100	

### **5. Khảo sát thành phần đồng cảm của chất lượng dịch vụ NH**

Yếu tố	DC1	DC2	DC3	DC4	DC
Trung bình	3.5639	3.6316	3.8346	3.9098	3.7350

### DC1

<i>DC1- Ngân hàng có các hoạt động marketing hiệu quả, ấn tượng và đi đầu trong các cải tiến</i>					
		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	4	3	3	3
	2	5	3.8	3.8	6.8
	3	51	38.3	38.3	45.1
	4	58	43.6	43.6	88.7
	5	15	11.3	11.3	100
	Tổng	133	100	100	

DC2

*DC2- Các chương trình khuyến mãi, chăm sóc khách hàng sau bán hàng của ngân hàng đáng tin cậy*

		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	2	2	1.5	1.5	3
	3	57	42.9	42.9	45.9
	4	54	40.6	40.6	86.5
	5	18	13.5	13.5	100
	Tổng	133	100	100	

DC3

*DC3- Nhân viên ngân hàng luôn chú ý đến nhu cầu của khách hàng*

		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	3	43	32.3	32.3	33.8
	4	61	45.9	45.9	79.7
	5	27	20.3	20.3	100
	Tổng	133	100	100	

DC4

*DC4- Nhân viên ngân hàng hướng dẫn thủ tục cho khách hàng đầy đủ và dễ hiểu*

		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	3	35	26.3	26.3	27.8
	4	67	50.4	50.4	78.2
	5	29	21.8	21.8	100
	Tổng	133	100	100	

**6. Khảo sát mức độ hài lòng về chất lượng dịch vụ NHBL**

Yếu tố	HL
Trung bình	3.812

*HL- Quý khách hàng hoàn toàn hài lòng với chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Eximbank*

		Tần suất	%	Giá trị %	% lũy tiến
Giá trị	1	2	1.5	1.5	1.5
	3	46	34.6	34.6	36.1
	4	58	43.6	43.6	79.7
	5	27	20.3	20.3	100
	Tổng	133	100	100	

## PHỤ LỤC 3: KIỂM ĐỊNH THANG ĐO CRONBACH'S ALPHA

### 1. Thang đo: Sự tin cậy

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.791	4

Hệ số Cronbach's Alpha:  $0,791 > 0,6$  nên thang đo chấp nhận được

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC1	11.5714	3.656	.598	.741
TC2	11.3684	3.689	.583	.748
TC3	11.2782	3.263	.694	.689
TC4	11.3459	3.728	.530	.774

Hệ số tương quan giữa biến và tổng biến của tất cả các biến đều lớn hơn 0,3 nên chấp nhận tất cả các yếu tố.

### 2. Thang đo: Tính đáp ứng

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.781	4

Hệ số Cronbach's Alpha:  $0,781 > 0,6$  nên thang đo chấp nhận được

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DU1	11.2632	3.711	.630	.706
DU2	11.1654	3.488	.705	.666
DU3	11.2331	3.786	.623	.711
DU4	11.2707	3.956	.419	.820

Hệ số tương quan giữa biến và tổng biến của tất cả các biến đều lớn hơn 0,3 nên chấp nhận tất cả các yếu tố.

### 3. Thang đo: Phương tiện hữu hình

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.849	6

Hệ số Cronbach's Alpha: 0,849 > 0,6 nên thang đo chấp nhận được.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PT1	18.0827	9.183	.617	.827
PT2	17.9549	8.407	.678	.815
PT3	17.8647	9.194	.579	.834
PT4	17.8496	8.992	.608	.829
PT5	17.7368	8.468	.681	.814
PT6	17.5414	9.023	.631	.825

Hệ số tương quan giữa biến và tổng biến của tất cả các biến đều lớn nên chấp nhận tất cả các yếu tố.

#### **4. Thang đo: Năng lực phục vụ**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.835	4

Hệ số Cronbach's Alpha:  $0,835 > 0,6$  nên thang đo chấp nhận được.

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NL1	11.5789	4.291	.491	.867
NL2	11.3910	4.073	.658	.795
NL3	11.4586	3.462	.807	.723
NL4	11.3383	3.771	.725	.764

Hệ số tương quan giữa biến và tổng biến của tất cả các biến đều lớn hơn 0,3 nên chấp nhận tất cả các yếu tố.

#### **5. Thang đo: Sự đồng cảm**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.820	4

Hệ số Cronbach's Alpha:  $0,820 > 0,6$  nên thang đo chấp nhận được.



Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DC1	11.3759	4.100	.563	.812
DC2	11.3083	4.078	.649	.770
DC3	11.1053	3.913	.706	.743
DC4	11.0301	4.090	.657	.766

Hệ số tương quan giữa biến và tổng biến của tất cả các biến đều lớn hơn 0,3 nên chấp nhận tất cả các yếu tố.

## PHỤ LỤC 4: PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.937E3
	df	231
	Sig.	.000

<b>Total Variance Explained</b>									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	10.185	46.295	46.295	10.185	46.295	46.295	4.170	18.952
2	1.810	8.229	54.524	1.810	8.229	54.524	3.763	17.103	36.055
3	1.269	5.769	60.293	1.269	5.769	60.293	3.568	16.218	52.273
4	1.068	4.856	65.149	1.068	4.856	65.149	2.833	12.876	65.149
5	.991	4.503	69.653						
6	.946	4.298	73.951						
7	.737	3.350	77.301						
8	.645	2.930	80.231						
9	.563	2.558	82.790						
10	.543	2.470	85.259						
11	.523	2.379	87.638						
12	.414	1.882	89.520						
13	.348	1.583	91.104						
14	.317	1.442	92.545						
15	.287	1.306	93.851						
16	.269	1.224	95.075						
17	.249	1.131	96.206						
18	.227	1.030	97.237						
19	.204	.927	98.164						
20	.181	.822	98.986						

21	.124	.561	99.548						
22	.100	.452	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>				
	Component			
	1	2	3	4
NL3	.816			
NL4	.765			
TC4	.707			
TC3	.591		.540	
NL2	.590			
TC1	.566			
TC2	.501			
DC2		.744		
DU4		.683		
DC1		.678		
PT4		.674		
PT5		.637		
NL1		.520		
DU2			.786	
DU3			.747	
DU1			.644	
DC4			.613	
DC3			.573	
PT2				.829
PT3				.671
PT1				.632
PT6				.526
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 10 iterations.				

## PHỤ LỤC 5: PHÂN TÍCH HỒI QUY TUYẾN TÍNH BỘI

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.247	4	13.562	54.156	.000 <sup>a</sup>
	Residual	32.054	128	.250		
	Total	86.301	132			
a. Predictors: (Constant), DU, PT, DC, TC						
b. Dependent Variable: HL						

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.427	.309		-1.381	.170
	PT	-.162	.103	-.122	-1.565	.120
	TC	.591	.114	.438	5.167	.000
	DC	.402	.106	.318	3.805	.000
	DU	.287	.109	.228	2.625	.010
a. Dependent Variable: HL						

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.793 <sup>a</sup>	.629	.617	.50042	1.882
a. Predictors: (Constant), DU, PT, DC, TC					
b. Dependent Variable: HL					

# PHỤ LỤC 6: MẪU PHIẾU CÂU HỎI KHẢO SÁT

## PHIẾU THĂM DÒ Ý KIẾN KHÁCH HÀNG

**Kính thưa Quý Khách Hàng!**

Ngân Hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank) trân trọng gửi lời chúc sức khỏe và lời cảm ơn chân thành đến Quý khách hàng đã tin nhiệm lựa chọn Ngân Hàng Chúng Tôi trong suốt thời gian qua. Với phương châm “ Eximbank luôn sát cánh cùng bạn từ ý tưởng đến hành động”, chúng tôi luôn mong muốn đem đến cho khách hàng sự hài lòng tốt nhất. Xin Quý khách hàng vui lòng điền vào phiếu thăm dò ý kiến sau đây và gửi lại cho chúng tôi trong thời gian sớm nhất có thể. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Quý khách hàng !

### Phần I: THÔNG TIN KHÁCH HÀNG

- Họ tên Quý khách hàng (nếu có thể):
- Giới tính:  Nam  Nữ
- Độ tuổi:  18-22 tuổi  23-35 tuổi  36-55 tuổi  
 trên 55 tuổi
- Nghề nghiệp:  Nội trợ/hiện không đi làm  Tự kinh doanh  Đang đi làm
- Xin cho biết Quý khách hàng hiện đang sử dụng những dịch vụ nào tại ngân hàng Eximbank  
 Dịch vụ tiền gửi, tiết kiệm  Dịch vụ tín dụng ( vay vốn, bảo lãnh...)  
 DV thanh toán (chuyển tiền, thu chi hộ...)  
 DV ngân hàng điện tử (phone banking, internet bank)  DV Thẻ ( ATM, VISA, MASTER...)  
 DV thanh toán quốc tế, chuyển tiền du học  DV khác.....
- Đề thực hiện các giao dịch ngân hàng, Quý khách hàng thường  
 Đến ngân hàng trực tiếp thực hiện giao dịch  Giao dịch qua hệ thống máy ATM  
 Giao dịch qua Fax  Giao dịch qua Phone Banking  
 Giao dịch qua Internet Banking
- Quý khách hàng đã sử dụng dịch vụ ngân hàng của chúng tôi trong bao lâu ?  
 dưới 1 năm  1-2 năm  3 năm  trên 3 năm
- Quý khách hàng đã và đang giao dịch với bao nhiêu ngân hàng ?  
 1 ngân hàng  2 ngân hàng  3 ngân hàng  hơn 3 ngân hàng
- Nét nổi bật của Eximbank so với các ngân hàng khác mà Quý khách hàng chú ý, ấn tượng là gì ?  
 Trang thiết bị ngân hàng hiện đại  Sản phẩm dịch vụ ngân hàng đa dạng, phong phú  
 Biểu phí, lãi suất hợp lý, linh hoạt  Nhân viên ngân hàng phục vụ thân thiện, nhiệt tình  
 Ý kiến khác

### Phần II: ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẼ

Quý khách hàng vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình đối với các phát biểu sau về chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng Eximbank trong thời gian qua, bằng cách đánh dấu X hoặc ✓ vào ô thích hợp bên dưới

Số thứ tự	CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẼ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	NH có chi nhánh, phòng giao dịch rộng khắp, thuận tiện					
2	NH có hệ thống ATM hiện đại và dễ sử dụng					
3	Sản phẩm dịch vụ NH đa dạng, phong phú và phù hợp					
4	Mẫu biểu quy định NH rõ ràng, dễ hiểu; thủ tục giao dịch đơn giản, thời gian giao dịch nhanh chóng					
5	NH có trang thiết bị và máy móc hiện đại, cơ sở vật chất đầy đủ (ghế chờ, sách báo, nước uống...)					
6	Trang Web internet đầy đủ thông tin; tờ bướm quảng cáo sản phẩm bắt mắt, hấp dẫn					
7	Nhân viên ngân hàng ăn mặc gọn gàng, lịch sự và ấn tượng					
8	Nhân viên có trình độ chuyên môn và thao tác nghiệp vụ tốt					
9	Nhân viên NH rất lịch thiệp, ân cần, sẵn sàng phục vụ và hướng dẫn khách hàng					
10	Nhân viên NH luôn tư vấn giải pháp tốt nhất và giải quyết thỏa đáng khiếu nại của khách hàng					
11	Nhân viên NH thực hiện giao dịch chính xác và nhanh chóng					
12	Nhân viên NH luôn phục vụ công bằng với tất cả khách hàng					
13	Nhân viên NH không gây phiền nhiễu cho Quý khách hàng					
14	Nhân viên không tỏ ra quá bận rộn để không phục vụ khách hàng					

Số thứ tự	CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
15	Ngân hàng bảo mật thông tin và giao dịch của khách hàng					
16	Ngân hàng cung cấp đúng dịch vụ tại thời điểm đã cam kết					
17	Ngân hàng áp dụng chính sách giá linh hoạt, mức lãi suất cạnh tranh và biểu phí giao dịch hợp lý					
18	Ngân hàng luôn giữ chữ tín với khách hàng và xem quyền lợi của khách hàng là trên hết					
19	Ngân hàng có các hoạt động marketing hiệu quả, ấn tượng và đi đầu trong các cải tiến					
20	Các chương trình khuyến mãi, chăm sóc khách hàng sau bán hàng của ngân hàng đáng tin cậy					
21	Nhân viên ngân hàng luôn chú ý đến nhu cầu của khách hàng					
22	Nhân viên ngân hàng hướng dẫn thủ tục cho khách hàng đầy đủ và dễ hiểu					
23	Quý khách hàng hoàn toàn hài lòng với chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Eximbank					

**Phần III: Ý KIẾN KHÁC** (Ngoài những nội dung nói trên, Quý khách hàng còn có ý kiến nào khác, vui lòng ghi rõ ở dưới đây nhằm giúp Eximbank cải tiến để cung cấp đến Quý khách các sản phẩm dịch vụ ngân hàng chất lượng tốt hơn)

.....

.....

.....

.....

.....

**Xin chân thành cảm ơn sự đóng góp ý kiến của Quý khách hàng !  
Kính chúc Quý khách hàng sức khỏe và thịnh vượng ☺**