

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

.....

**NGUYỄN HINH**

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN TẠI  
CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

Thành phố Hồ Chí Minh - năm 2007

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

.....

**NGUYỄN HINH**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN TẠI  
CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Chuyên ngành : Thương mại  
Mã số : 60.34.10

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC :  
TS. LÊ TẤN BỬU**

Thành phố Hồ Chí Minh - năm 2007

## MỤC LỤC

### MỞ ĐẦU

### Chương 1 : MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN

<b>1.1/ Bán hàng trực tiếp qua nhân viên.....</b>	<b>05</b>
1.1.1/ Bản chất của việc bán hàng trực tiếp bằng nhân viên .....	05
1.1.2/ Vai trò của lực lượng bán hàng .....	06
<b>1.2/ Quản trị lực lượng bán hàng.....</b>	<b>07</b>
1.2.1/ Cấu trúc, quy mô lực lượng bán hàng .....	07
1.2.1.1/ Cấu trúc lực lượng bán hàng .....	07
1.2.1.2/ Quy mô lực lượng bán hàng .....	09
1.2.1.3/ Lực lượng tham gia công tác bán hàng.....	09
1.2.2/ Tuyển dụng, chọn lọc, huấn luyện, tương thưởng và giám sát nhân viên bán hàng .....	10
1.2.2.1/ Tuyển dụng và chọn lọc nhân viên bán hàng.....	10
1.2.2.2/ Huấn luyện nhân viên bán hàng .....	12
1.2.2.3/ Trả thù lao cho nhân viên bán hàng .....	12
1.2.2.4/ Giám sát nhân viên bán hàng .....	13
1.2.3/ Đánh giá nhân viên bán hàng.....	16
1.2.3.1/ Nguồn thông tin để đánh giá.....	16
1.2.3.2/ Đánh giá thành tích nhân viên bán hàng.....	17
<b>1.3/ Những nguyên lý của việc bán hàng qua nhân viên.....</b>	<b>18</b>
1.3.1/ Các bước trong tiến trình bán hàng qua nhân viên.....	18
1.3.2/ Tiếp thị quan hệ.....	21
<b>1.4/ Xu hướng tổ chức của các ngân hàng hiện nay .....</b>	<b>22</b>
1.4.1/ Xu hướng tổ chức của các ngân hàng hiện đại .....	22
1.4.2/ Xu hướng tổ chức của các ngân hàng thương mại Việt nam .....	23
<b>Kết luận chương 1 .....</b>	<b>24</b>

## **Chương 2 : THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

<b>2.1/ Mô hình tổ chức và hoạt động của Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh từ năm 2005 đến 30/06/2007 .....</b>	<b>26</b>
2.1.1/ Mô hình tổ chức hiện tại .....	26
2.1.2/ Một số chỉ tiêu hoạt động của Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh từ năm 2005 đến 30/06/2007 .....	26
2.1.3/ Tình hình biến động khách hàng từ năm 2005 đến 30/06/2007 .....	28
<b>2.2/ Đánh giá công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Chi nhánh .....</b>	<b>29</b>
2.2.1/ Cấu trúc lực lượng bán hàng .....	30
2.2.2/ Quy mô lực lượng bán hàng .....	32
2.2.3/ Phương thức và địa điểm bán hàng chủ yếu của nhân viên .....	35
2.2.4/ Một số chính sách của Chi nhánh đối với lực lượng bán hàng .....	35
2.2.4.1/ Công tác tuyển dụng, đào tạo .....	35
2.2.4.2/ Chính sách phân phối thu nhập .....	36
2.2.5/ Hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành tích bán hàng .....	37
2.2.5.1/ Hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành tích đối với tập thể .....	37
2.2.5.2/ Phương pháp đánh giá thành tích đối với tập thể .....	38
2.2.5.3/ Phương pháp đánh giá thành tích đối với nhân viên bán hàng .....	40
<b>2.3/ Chính sách khách hàng của Chi nhánh .....</b>	<b>40</b>
2.3.1/ Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ .....	40
2.3.2/ Chính sách khách hàng của Chi nhánh .....	42
<b>2.4/ Đo lường mức độ hài lòng của khách hàng trong quan hệ với Chi nhánh .....</b>	<b>43</b>
2.4.1/ Thông tin chung về khách hàng được khảo sát .....	43
2.4.2/ Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm, giá cả, hệ thống mạng lưới và phương tiện giao dịch của Chi nhánh .....	46
2.4.2.1/ Về sản phẩm .....	46
2.4.2.2/ Về giá cả .....	47
2.4.2.3/ Về mạng lưới và phương tiện giao dịch .....	48
2.4.3/ Đánh giá của khách hàng về hoạt động bán hàng của nhân viên .....	49
2.4.3.1/ Trình độ chuyên môn và phong cách phục vụ của đội ngũ nhân viên bán hàng .....	49
2.4.3.2/ Hồ sơ thủ tục và thời gian xử lý hồ sơ .....	49
<b>2.5/ Một số nguyên nhân dẫn đến tồn tại, hạn chế trong hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh .....</b>	<b>50</b>

2.5.1/ Những nguyên nhân khách quan .....	50
2.5.1.1/ Môi trường pháp lý đang trong giai đoạn hoàn thiện .....	51
2.5.1.2/ Cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng gia tăng.....	51
2.5.1.3/ Cơ sở hạ tầng chưa phát triển, thông tin thiếu minh bạch .....	53
2.5.2/ Những nguyên nhân chủ quan.....	54
2.5.2.1/ Mô hình tổ chức, cấu trúc và quy mô của lực lượng bán hàng còn nhiều hạn chế.....	54
2.5.2.2/ Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá thành tích bán hàng chưa được hoàn thiện.....	55
2.5.2.3/ Chưa đầu tư đúng mức vào đội ngũ bán hàng và các công cụ hỗ trợ cho công tác bán hàng .....	56
2.5.2.4/ Chính sách khách hàng chưa hoàn chỉnh.....	57
<b>Kết luận chương 2 : .....</b>	<b>58</b>

### **Chương 3 : MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

<b>3.1/ Đổi mới công tác quản trị lực lượng bán hàng .....</b>	<b>59</b>
3.1.1/ Xây dựng cấu trúc lực lượng bán hàng định hướng theo khách hàng.....	59
3.1.2/ Tăng quy mô lực lượng bán hàng.....	61
3.1.3/ Xây dựng một đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp .....	62
3.1.4/ Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá kết quả .....	64
3.1.5/ Đổi mới phương thức giám sát đội ngũ nhân viên bán hàng.....	66
3.1.6/ Thực hiện tốt chính sách đối với người lao động.....	66
<b>3.2/ Xây dựng và thực hiện chính sách bán hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng .....</b>	<b>68</b>
3.2.1/ Tăng cường nghiên cứu, phân loại và xếp hạng khách hàng .....	68
3.2.2/ Thực hiện chính sách bán hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng..	69
3.2.2.1/ Đối với các tổ chức tín dụng, các tổ chức tài chính .....	69
3.2.2.2/ Đối với các đối tác chiến lược.....	70
3.2.2.3/ Đối với các tổ chức kinh tế lớn .....	71
3.2.2.4/ Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ .....	72
3.2.2.5/ Đối với khách hàng cá nhân .....	73
<b>3.3/ Nhóm các giải pháp hỗ trợ .....</b>	<b>73</b>
3.3.1/ Khai thác tối đa thế mạnh của thông tin .....	73
3.3.2/ Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin.....	74
3.3.3/ Phối hợp một cách đồng bộ giữa bán hàng qua nhân viên với các công cụ khác của phối thức tiếp thị.....	75

<b>3.4/ Một số kiến nghị .....</b>	<b>76</b>
3.4.1/ Đối với Ngân hàng Nhà nước .....	76
3.4.2/ Đối với Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam .....	76
<b>Kết luận.....</b>	<b>77</b>
<b>Tài liệu tham khảo.....</b>	<b>79</b>
<b>Phụ lục 1 : Phiếu thăm dò ý kiến cán bộ nhân viên bán hàng.....</b>	<b>80</b>
<b>Phụ lục 2 : Phiếu thăm dò ý kiến khách hàng .....</b>	<b>83</b>
<b>Phụ lục 3 : Phiếu thăm dò ý kiến khách hàng cá nhân .....</b>	<b>86</b>
<b>Phụ lục 4 : Sản phẩm dịch vụ và trình tự, thủ tục giao dịch một số sản phẩm dịch vụ tại BIDV HCMC.....</b>	<b>88</b>

**DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT**

<b>Số thứ tự</b>	<b>Tên chữ viết đầy đủ</b>	<b>Tên viết tắt</b>
1	Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh	BIDV HCMC
2	Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh	Chi nhánh
3	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam	BIDV

**DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU**

Bảng 2.1 : Một số chỉ tiêu hoạt động từ năm 2005 đến 30/06/2007 .....	27
Bảng 2.2 : Tình hình biến động khách hàng tại Chi nhánh .....	28
Bảng 2.3 : Quy mô lực lượng bán hàng tại Chi nhánh thời điểm 30/06/2007 .....	32
Bảng 2.4 : Số lượng khách hàng do một nhân viên bán hàng phụ trách .....	33
Bảng 2.5 : Các chỉ tiêu đánh giá kết quả của Phòng, Đơn vị Trực thuộc .....	37
Bảng 2.6 : Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch của Phòng Tín dụng Doanh nghiệp .....	39
Bảng 2.7 : Xếp loại thi đua tập thể Phòng, Đơn vị Trực thuộc .....	39
Bảng 2.8 : Hệ thống xếp loại khách hàng tại Chi nhánh .....	41
Bảng 2.9 : Phân loại khách hàng theo thời gian quan hệ .....	44
Bảng 2.10 : Phương tiện giao dịch chính với ngân hàng của khách hàng .....	48
Bảng 2.11 : Hệ thống ngân hàng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh .....	52
Bảng 2.12 : Thị phần huy động và cho vay của Chi nhánh hiện nay .....	52



**DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ**

Biểu đồ 2.1 : Cấu trúc lực lượng bán hàng của Chi nhánh.....	31
Biểu đồ 2.2 : Mức độ đáp ứng thời gian bán hàng.....	35
Biểu đồ 2.3 : Căn cứ để phân phối thu nhập cho nhân viên bán hàng .....	36
Biểu đồ 2.4 : Căn cứ để đánh giá thành tích bán hàng .....	40
Biểu đồ 2.5 : Kênh thông tin để khách hàng cá nhân đến với Chi nhánh .....	45
Biểu đồ 2.6 : Kênh thông tin để khách hàng doanh nghiệp đến với Chi nhánh ...	45
Biểu đồ 2.7 : Chất lượng sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân .....	46
Biểu đồ 2.8 : Chất lượng sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp.	47
Biểu đồ 2.9 : Giá cả sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân .....	47
Biểu đồ 2.10 : Giá cả sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp .....	48
Biểu đồ 2.11 : Hồ sơ thủ tục trong giao dịch của khách hàng doanh nghiệp .....	49
Biểu đồ 2.12 : Thời gian xử lý hồ sơ thủ tục đối với khách hàng doanh nghiệp..	50

## MỞ ĐẦU

### **1/ Ý nghĩa và tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu :**

Trong xu thế hội nhập kinh tế thế giới ngày nay, đặc biệt khi nước ta đã gia nhập WTO, hệ thống ngân hàng Việt nam đang đứng trước những cơ hội và thách thức vô cùng to lớn. Trước sức ép cạnh tranh từ các ngân hàng và tổ chức tài chính nước ngoài, các ngân hàng thương mại Việt nam đang tiến hành cải tổ một cách mạnh mẽ, toàn diện về tổ chức và quy mô, về cơ chế, chính sách và hoạt động để thích ứng, tồn tại và phát triển. Chiến lược kinh doanh của hầu hết doanh nghiệp trong thời đại ngày nay thường được hình thành dựa trên kết quả nghiên cứu và dự báo về thị trường. Trong bối cảnh đó, vai trò của tiếp thị đang ngày càng trở nên quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi ngân hàng. Bán hàng qua nhân viên, một bộ phận cấu thành trong phối thức cổ động, đang trở thành một vấn đề được nhiều doanh nghiệp quan tâm và đối với các ngân hàng thương mại đó không phải là một vấn đề ngoại lệ.

Ở các ngân hàng hiện đại, lực lượng bán hàng của ngân hàng thường được tổ chức định hướng tập trung theo khách hàng và sản phẩm. Với mô hình này, vai trò của lực lượng bán hàng ngày càng trở nên quan trọng, họ trở thành cầu nối không thể thiếu giữa ngân hàng với khách hàng, đặc biệt là giữa ngân hàng với các tập đoàn kinh tế, những khách hàng, nhóm khách hàng lớn, nhiều tiềm năng. Ngược lại, giống như mô hình tổ chức và hoạt động của hầu hết các ngân hàng thương mại Việt nam hiện nay, cấu trúc lực lượng bán hàng tại Chi nhánh chưa được định hình một cách rõ nét.

Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam đang trong quá trình tái cấu trúc để tiến đến mô hình của một ngân hàng hiện đại. Mô hình tổ chức của các chi nhánh trực thuộc cũng sẽ được thay đổi, các chi nhánh sẽ trở thành những đơn vị bán buôn, bán lẻ hoặc hỗn hợp để thực hiện chức năng chính là bán hàng cho Hội sở chính. Vì thế, việc nghiên cứu các nội dung liên quan đến quản trị lực lượng bán

hàng nhằm thúc đẩy hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh sẽ có một ý nghĩa lý luận và thực tiễn to lớn.

Cùng với tiến trình cổ phần hóa ngân hàng, việc chuyển đổi mô hình tổ chức, quản trị, điều hành sẽ làm tăng thêm hiệu quả hoạt động và giá trị của ngân hàng, nhờ đó gia tăng tính hấp dẫn đối với nhà đầu tư. Tác giả tin tưởng rằng đề tài này sẽ có ý nghĩa thiết thực, phù hợp với tiến trình cổ phần hóa, chuyển đổi mô hình tổ chức của ngân hàng và sẽ góp phần mang lại hiệu quả hoạt động tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh trong thời gian sắp tới.

Xuất phát từ ý nghĩa và yêu cầu cần thiết trên đây, tác giả luận văn cao học kinh tế chọn đề tài nghiên cứu là :

**“Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh”**

**2/ Mục đích nghiên cứu :**

**- Về phương pháp luận :**

+ Trình bày một số nội dung cơ bản về nghiệp vụ và nguyên lý bán hàng qua nhân viên, về quản trị lực lượng bán hàng. Trên cơ sở lý thuyết chung về bán hàng qua nhân viên, luận văn sẽ vận dụng để phân tích hoạt động bán hàng qua nhân viên trong một lĩnh vực đặc thù là kinh doanh tiền tệ ở một ngân hàng thương mại.

+ Qua nghiên cứu tài liệu, luận văn đã tổng hợp xu hướng về mô hình tổ chức của các ngân hàng hiện đại và thực tiễn chuyển đổi mô hình tổ chức theo định hướng khách hàng ở một số ngân hàng thương mại Việt nam hiện nay.

**- Về thực tiễn :**

+ Luận văn sẽ đi sâu phân tích và đánh giá công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Chi nhánh thông qua việc nghiên cứu mô hình tổ chức, cấu trúc và quy mô lực lượng bán hàng; hệ thống chính sách đối với lực lượng bán hàng; hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành tích bán hàng và kết quả điều tra thực tế ý kiến nhân viên bán hàng tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

+ Thông qua khảo sát và điều tra thực tế, luận văn đã nghiên cứu, đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng trong quan hệ với ngân hàng cũng như ý kiến đánh

giá của họ đối với công tác bán hàng qua nhân viên ở Chi nhánh. Bên cạnh đó, luận văn cũng đã tìm hiểu hệ thống chính sách khách hàng mà Chi nhánh đang áp dụng đối với các đối tượng khách hàng là tổ chức tín dụng, tổ chức kinh tế và cá nhân.

+ Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra một số nguyên nhân cơ bản dẫn đến những tồn tại, hạn chế trong công tác bán hàng qua nhân viên. Trên cơ sở đó luận văn đã đưa ra một số giải pháp nhằm góp phần đẩy mạnh hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

### **3/ Đối tượng và phạm vi nghiên cứu :**

#### **- Đối tượng nghiên cứu :**

+ Nghiên cứu lý luận và thực tiễn hoạt động bán hàng qua nhân viên ở Chi nhánh Ngân hàng đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

+ Tìm hiểu xu hướng về mô hình tổ chức của một ngân hàng hiện đại trên thế giới và ở Việt nam.

+ Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh trong thời gian tới.

#### **- Phạm vi nghiên cứu :**

+ Phạm vi về nội dung : Luận văn tập trung nghiên cứu hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ chí Minh. Các nội dung khác trong phối thức cổ động và phối thức tiếp thị ít được đề cập đến. Luận văn không nghiên cứu các phương thức bán hàng khác như bán hàng tự động, bán hàng thông qua một bên thứ ba.

+ Phạm vi về không gian : Số liệu và không gian nghiên cứu của luận văn tập trung ở địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

+ Phạm vi về thời gian : Số liệu phục vụ cho công tác nghiên cứu của luận văn được cập nhật đến 30/06/2007.

### **4/ Điểm mới của đề tài :**

Vận dụng lý thuyết bán hàng qua nhân viên để phân tích hoạt động bán hàng qua nhân viên trong một lĩnh vực đặc thù là kinh doanh tiền tệ ở một ngân hàng thương mại. Qua đó thúc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức và hoạt

động của các ngân hàng thương mại theo định hướng tập trung vào thị trường, vào khách hàng nhằm góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt nam.

Đề tài đã nhấn mạnh đến công tác quản trị lực lượng bán hàng. Quản trị lực lượng bán hàng một cách khoa học; đánh giá đúng khối lượng, chất lượng và hiệu quả công việc của lực lượng bán hàng; tìm ra những điểm bất hợp lý, lỗi thời trong tổ chức và hoạt động để có những giải pháp kịp thời sẽ có tác dụng rất lớn trong việc nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng trong hệ thống ngân hàng thương mại nước ta hiện nay.

#### **5/ Phương pháp nghiên cứu :**

Để đảm bảo đề tài mang tính khoa học và thực tiễn, tác giả đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu cơ bản sau :

- Phương pháp phân tích thống kê và tổng hợp.
- Phương pháp điều tra khảo sát thực tế ý kiến của đội ngũ nhân viên bán hàng, của khách hàng doanh nghiệp và cá nhân.

- Ngoài ra tác giả đã sử dụng phương pháp chuyên gia thông qua việc phỏng vấn trực tiếp một số lãnh đạo về công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Chi nhánh.

#### **6/ Kết cấu của luận văn :**

Luận văn này gồm có 3 phần :

**- Mở đầu.**

**- Nội dung gồm có 3 chương :**

Chương 1 : Một số vấn đề lý luận cơ bản về nghiệp vụ bán hàng qua nhân viên.

Chương 2 : Thực trạng hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

Chương 3 : Một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh.

**- Kết luận.**

## **Chương 1 :   MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN**

### **1.1/ Bán hàng trực tiếp qua nhân viên :**

#### **1.1.1/ Bản chất của việc bán hàng trực tiếp bằng nhân viên :**

Chào bán trực tiếp là sự giới thiệu mang tính cá nhân, cụ thể của nhân viên bán hàng của công ty nhằm mục đích bán được hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Bán hàng trực tiếp bằng nhân viên là công cụ hiệu quả nhất ở những giai đoạn nào đó trong quá trình mua, nhất là xây dựng sự chuộng, tin và hành động của người mua. Bán hàng trực tiếp bằng nhân viên có một số phẩm tính đặc sắc, nó bao hàm sự tương tác cá nhân giữa hai hay nhiều người, người này có thể quan sát nhu cầu cũng như tính cách của người kia để có thể nhanh chóng đưa ra những điều chỉnh cần thiết, nó thường làm nảy sinh các mối quan hệ, từ quan hệ mua bán bình thường cho đến quan hệ bạn bè. Tuy nhiên, bán hàng qua nhân viên đòi hỏi phải có một sự cam kết lâu dài và qui mô của lực lượng bán thì rất khó lòng thay đổi. Bên cạnh hiệu quả to lớn, nó là công cụ cố động tốn kém nhất của một công ty.

Nhân viên bán hàng có nhiều tên gọi khác nhau như đại diện bán hàng, nhân viên giao dịch, kỹ sư bán hàng, đại lý ... Có những quan điểm không đúng về nhân viên bán hàng khi cho rằng : bán hàng không phải là nghề đáng giá; những sản phẩm tốt đương nhiên bán chạy; bán hàng là một nghề thiếu đạo đức. Tuy nhiên, hầu hết nhân viên bán hàng ngày nay đều là những nhà chuyên nghiệp, có học vấn, được huấn luyện chu đáo để làm công việc xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Họ xây dựng các mối quan hệ đó bằng cách lắng, đánh giá nhu cầu khách hàng và tổ chức các nỗ lực cần thiết để giải quyết những vướng mắc cũng như làm thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Thuật ngữ nhân viên bán hàng bao hàm một phổ khá rộng. Ở đầu này của phổ, nhân viên bán hàng có thể chỉ là nhân viên bán hàng tại quầy bách hóa... Ở đầu kia của phổ là những nhân viên chào bán, những người buôn bán sáng tạo sản phẩm

và dịch vụ. Bên cạnh đó, có những nhân viên bán hàng chỉ chuyên lo xây dựng thiện cảm, chăm sóc và chỉ dẫn khách mua. Chẳng hạn, nhân viên bán hàng của công ty dược phẩm chuyên lo liệu việc gọi điện thoại đến các bác sĩ để chỉ dẫn họ về các dược phẩm của công ty mình, đôn đốc họ ra toa có sản phẩm của mình.

### **1.1.2/Vai trò của lực lượng bán hàng :**

Bán qua nhân viên là một cánh tay liên cá nhân của phối thức cổ động, nó bao hàm sự truyền thông cá nhân, hai chiều giữa người bán với người mua qua con đường trực diện, qua điện thoại hay qua một phương tiện nào khác. Điều này có nghĩa rằng chào bán qua nhân viên có thể hiệu quả hơn quảng cáo trong những tình huống bán phức tạp. Nhân viên bán hàng có thể thăm dò khách hàng để biết thêm về các vướng mắc của họ, thực hiện điều chỉnh những công hiến tiếp thị cho vừa với nhu cầu chuyên biệt của mỗi khách hàng và để đạt được sự hài lòng cho cả hai bên trong các thỏa thuận mua bán.

Vai trò của nhân viên bán hàng rất khác nhau ở các công ty. Một số công ty chẳng có nhân viên nào cả, họ bán hàng qua catalog gửi theo đường bưu điện hay thông qua đại diện của nhà sản xuất, đại lý bán hàng hoặc nhà môi giới. Trong trường hợp đó, lực lượng bán hàng đóng vai trò quan trọng ở hậu trường. Họ làm việc với các nhà bán lẻ và bán sỉ để giành được sự ủng hộ cũng như giúp đỡ hai giới này đạt hiệu quả hơn trong việc buôn bán sản phẩm của công ty.

Tuy nhiên, ở hầu hết các công ty, lực lượng bán hàng đóng một vai trò quan trọng. Thật vậy, đối với nhiều khách hàng, nhân viên bán hàng có lẽ là đầu mối giao tiếp duy nhất. Với những khách hàng như vậy, lực lượng bán hàng chính là công ty, họ trở thành một cầu nối then chốt giữa công ty với khách hàng. Trong nhiều trường hợp, nhân viên bán hàng phục vụ cho cả người bán lẫn khách mua. Trước tiên, họ đại diện cho công ty trước mắt khách hàng. Họ tìm kiếm và mở rộng khách hàng mới, truyền đạt thông tin về sản phẩm cũng như dịch vụ của công ty. Họ là cá nhân thay mặt công ty thực hiện một hay nhiều hoạt động như tiên đoán, truyền đạt, phục vụ và thu thập thông tin. Bên cạnh đó, nhân viên bán hàng đại diện cho khách hàng trước mắt công ty, hành sự ngay bên trong công ty với tư cách là người bảo vệ các

lợi ích của khách hàng. Họ làm trung gian truyền đạt những nỗi lo của khách hàng về sản phẩm, phản ứng của khách hàng đến những ai có trách nhiệm xử lý. Nhân viên bán hàng biết nhu cầu của khách hàng, chính họ là người hợp tác với nhân sự khác trong công ty để triển khai những giá trị lớn hơn cho khách hàng. Như vậy, nhân viên bán hàng đóng vai trò quan trọng trong việc nắm giữ mối quan hệ giữa người bán với người mua.

Khi các công ty chuyển sang định hướng theo thị trường mạnh mẽ, lực lượng bán hàng của họ trở nên có tính định hướng theo khách hàng và tập trung vào thị trường nhiều hơn. Quan điểm cũ cho rằng nhân viên bán hàng phải lo nghĩ về doanh số và công ty nên lo nghĩ đến lợi nhuận. Còn quan điểm hiện nay chủ trương nhân viên bán hàng phải biết quan tâm đến nhiều thứ ngoài doanh số, họ phải biết tạo ra sự hài lòng của khách hàng trong một nỗ lực gia tăng lợi nhuận của công ty. Họ phải có khả năng xem xét dữ liệu buôn bán, đo lường tiềm năng thị trường, thu thập tin tức thị trường, triển khai các chiến lược cũng như kế hoạch tiếp thị và biết cách điều phối các nỗ lực của công ty theo hướng mang lại giá trị và sự hài lòng cho khách. Một lực lượng bán hàng định hướng theo thị trường sẽ rất hiệu quả về lâu về dài. Ngoài chuyện chinh phục khách hàng mới và làm ra doanh số, nó còn giúp công ty tạo được mối quan hệ lâu dài, có lãi với khách hàng.

## **1.2/ Quản trị lực lượng bán hàng :**

Quản trị lực lượng bán hàng là sự phân tích, lập kế hoạch, thực thi và kiểm tra các hoạt động của lực lượng bán hàng. Điều này bao gồm việc thiết kế chiến lược và cấu trúc lực lượng bán hàng; tuyển dụng huấn luyện, tưởng thưởng, giám sát; đánh giá nhân viên bán hàng của Công ty.

### **1.2.1/ Cấu trúc, quy mô lực lượng bán hàng :**

#### **1.2.1.1/ Cấu trúc lực lượng bán hàng :**

**Cấu trúc lực lượng bán hàng theo lãnh thổ :** Trong cấu trúc lực lượng bán hàng theo lãnh thổ, mỗi nhân viên bán hàng được phân công phụ trách hẳn một khu



vực địa lý và chào bán toàn bộ mặt hàng, sản phẩm hay dịch vụ của công ty với tất cả các khách hàng thuộc khu vực đó. Cấu trúc lực lượng bán hàng theo lãnh thổ có nhiều lợi thế, nó xác định rõ phần việc của mỗi nhân viên bán hàng. Do chỉ có một nhân viên bán hàng hoạt động trong khu vực đó nên họ sẽ là người chịu trách nhiệm đối với doanh số khu vực. Cấu trúc bán hàng theo lãnh thổ cũng làm tăng ước muốn xây dựng mối quan hệ làm ăn trong vùng của người bán, điều đó sẽ làm tăng hiệu quả bán hàng. Mặt khác, do mỗi nhân viên bán hàng chỉ hoạt động trong một khu vực địa lý nhất định nên phí tổn đi lại cũng không cao.

**Cấu trúc lực lượng bán hàng theo sản phẩm :** Nhân viên bán hàng phải hiểu biết các sản phẩm của mình, nhất là khi sản phẩm nhiều và phức tạp. Nhu cầu này cộng với xu hướng thiên về quản lý theo sản phẩm, đã dẫn các công ty đi đến việc áp dụng cấu trúc lực lượng bán hàng theo sản phẩm.

Tuy nhiên, cấu trúc theo sản phẩm có thể dẫn đến những khó khăn nếu như một khách hàng lớn đang mua nhiều sản phẩm khác nhau của công ty. Chẳng hạn, một công ty có nhiều sản phẩm, mỗi sản phẩm có một lực lượng bán hàng riêng, như vậy trong cùng một ngày có thể có nhiều nhân viên ở các bộ phận bán khác nhau cùng chào hàng cho một khách hàng. Điều đó có nghĩa nhân viên bán hàng đi lại trùng tuyến và cùng chờ đợi được nhân viên thu mua của cùng khách hàng tiếp kiến. Những phí tổn thừa như vậy phải được so sánh với các lợi ích của việc hiểu biết sản phẩm rành hơn và của việc quan tâm nhiều hơn đến từng sản phẩm.

**Cấu trúc lực lượng bán theo khách hàng :** Ngày càng có nhiều công ty sử dụng cấu trúc lực lượng bán theo khách hàng. Các công ty thường phân khúc khách hàng của mình thành các nhóm khác nhau theo quy mô, ngành nghề hay theo một hệ thống chỉ tiêu phân loại khách hàng nào đó. Trên cơ sở phân loại khách hàng, công ty tổ chức lực lượng bán hàng của mình thành các bộ phận khác nhau phù hợp với yêu cầu phục vụ của từng đối tượng khách hàng.

Việc tổ chức lực lượng bán hàng xoay quanh khách hàng giúp công ty trở nên chuyên chú hơn đến khách hàng và xây dựng được mối quan hệ gần gũi hơn đối với những khách hàng quan trọng.

**Cấu trúc lực lượng bán kiểu phức hợp :** Khi một công ty bán đủ thứ loại hàng hoá cho nhiều loại khách hàng trên một địa bàn rộng, công ty đó thường kết hợp nhiều kiểu cấu trúc lực lượng bán lại với nhau. Nhân viên bán có thể được chuyên hoá theo khách hàng và lãnh thổ, theo sản phẩm và lãnh thổ, theo sản phẩm và khách hàng hay theo lãnh thổ, sản phẩm và khách hàng.

Chẳng có một cấu trúc nào là tốt nhất cho mọi công ty và mọi tình huống. Mỗi công ty cần chọn lựa một cấu trúc lực lượng bán phục vụ tốt nhất nhu cầu của khách hàng và thích hợp nhất cho tổng thể chiến lược tiếp thị của mình.

### **1.2.1.2/ Quy mô lực lượng bán hàng :**

Một khi công ty đã xác định được cấu trúc lực lượng bán, công ty phải cân nhắc đến việc xây dựng qui mô lực lượng bán hàng. Do nhân viên bán hàng làm thành một trong những tài sản sinh lợi nhất và cũng tốn kém nhất của công ty nên việc tăng số lượng nhân viên bán hàng sẽ làm tăng cả doanh số lẫn mức độ tốn kém.

Nhiều công ty áp dụng cách tiếp cận theo khối lượng công việc để xác lập qui mô lực lượng bán. Trước tiên công ty nhóm khách hàng của mình lại thành những loại khác nhau theo qui mô, hiện trạng của khách hàng hay các yếu tố nào khác có liên quan đến khối lượng công việc và thời gian để duy trì quan hệ. Sau đó, công ty mới quyết định về số lượng nhân viên bán hàng cần thiết để thực hiện số lần chào mời cần thiết đối với từng loại khách.

### **1.2.1.3/ Lực lượng tham gia công tác bán hàng :**

Lãnh đạo phụ trách công tác bán hàng phải quyết định xem ai sẽ tham gia vào quá trình bán, cũng như nhân sự bán và hỗ trợ bán sẽ hợp tác với nhau ra sao.

**Lực lượng bán bên trong và lực lượng bán bên ngoài :** Tùy theo đặc thù của mình, công ty có thể có một lực lượng bán bên ngoài, còn gọi là lực lượng bán thực địa, một lực lượng bán bên trong, hoặc cả hai. Lực lượng bán bên ngoài thường di chuyển để chào mời khách. Lực lượng bán bên trong thực hiện việc mua bán tại văn phòng, qua điện thoại hay qua các cuộc tham quan của khách mua. Nhân viên bán hàng bên trong gồm nhân viên hỗ trợ kỹ thuật, trợ lý bán hàng và nhân

viên tiếp thị từ xa. Nhân viên hỗ trợ kỹ thuật cung cấp thông tin kỹ thuật và trả lời các thắc mắc của khách hàng. Các trợ lý bán hàng thực hiện các công việc hành chính giấy tờ cho nhân viên bán hàng bên ngoài. Họ gọi trước và xác nhận các cuộc hẹn, theo dõi việc giao hàng và trả lời các câu hỏi của khách khi nhân viên bán bên ngoài không thể tiếp xúc được. Các nhân viên tiếp thị từ xa sử dụng điện thoại để tìm kiếm những giao dịch mới và xác minh chất lượng các khách tương lai cho lực lượng bán hàng bên ngoài hoặc để bán và phục vụ trực tiếp với khách hàng.

Lực lượng bán bên trong giúp cho lực lượng bán bên ngoài đỡ tốn nhiều thời gian dành cho việc bán buôn với các khách hàng chính cũng như tìm kiếm khách tương lai. Tùy độ phức tạp của sản phẩm và khách hàng, mỗi ngày một nhân viên tiếp thị từ xa có thể thực hiện từ 20 đến 33 giao tiếp với khách so với con số bình quân của một nhân viên bán hàng bên ngoài là 4. Đối với nhiều loại sản phẩm và tình huống buôn bán, tiếp thị từ xa có thể có hiệu quả khá cao mà lại ít tốn kém.

**Bán hàng theo nhóm :** Ngày nay, khi sản phẩm trở nên phức tạp, khi khách hàng trở nên lớn hơn và đòi hỏi nhiều hơn, một nhân viên bán hàng đơn lẻ không thể đáp ứng được hết mọi yêu cầu của một khách hàng lớn. Hầu hết các công ty giờ đây đều sử dụng đến phương thức bán hàng theo nhóm để phục vụ những khách hàng lớn, phức tạp. Các nhóm buôn bán có thể bao gồm nhân sự bán hàng, tiếp thị, thiết kế, tài chính, hỗ trợ kỹ thuật và thậm chí cả cấp quản trị bên trên. Chẳng hạn, Procter & Gamble phân công các nhóm bao gồm nhân viên bán hàng, quản trị viên tiếp thị, nhân viên dịch vụ kỹ thuật, chuyên viên tiếp liệu và hệ thống thông tin để hợp tác với các khách bán lẻ lớn như Wal – Mart, Kmart và Target. Trong những trường hợp buôn bán theo nhóm như vậy, nhân viên bán hàng trở thành những người điều phối các hoạt động của công ty để xây dựng mối quan hệ hữu lợi với các khách hàng quan trọng.

### **1.2.2/ Tuyển dụng, chọn lọc, huấn luyện, tưởng thưởng và giám sát nhân viên bán hàng :**

#### **1.2.2.1/ Tuyển dụng và chọn lọc nhân viên bán hàng :**

Vấn đề quan trọng nhất giúp cho công tác bán hàng thành công chính là việc tuyển dụng và chọn lọc được những nhân viên bán hàng giỏi. Sự cách biệt về thành tích giữa một nhân viên bán hàng trung bình với một nhân viên bán hàng siêu cấp có thể rất lớn. Theo một nghiên cứu, các siêu sao bán hàng bình quân bán được nhiều hơn một nhân viên bán hàng trung bình từ 1,5 đến 2 lần. Trong một lực lượng bán hàng bình thường, 30 phần trăm nhân viên bán hàng thuộc loại siêu cấp có thể mang lại đến 60 phần trăm doanh số. Do đó, việc chọn lọc kỹ lưỡng nhân viên bán hàng có thể làm tăng tổng năng suất của lực lượng bán hàng lên rất nhiều.

Ngoài năng suất, việc lựa chọn kém còn dẫn đến tình trạng thay đổi nhân sự rất tốn kém. Khi một nhân viên bán hàng nghỉ việc, chi phí của việc tuyển dụng và đào tạo người mới cộng với phí tổn để mất doanh số có thể rất cao. Hơn nữa, một lực lượng bán hàng có quá nhiều người mới thì thường kém hiệu quả.

Đã có nhiều cuộc nghiên cứu nhằm tìm ra những đặc điểm bản thân của một nhân viên bán hàng giỏi. Một nghiên cứu cho rằng nhân viên bán hàng giỏi là người rất nhiệt tâm, kiên định, có sáng kiến, tự tin và gắn bó với công việc. Họ gắn bó với chuyện bán buôn như một cách sống, họ gắn bó chặt chẽ vào khách hàng. Một nghiên cứu khác cho rằng nhân viên bán hàng giỏi là người độc lập, biết tự động viên và biết lắng nghe người khác. Còn một nghiên cứu khác khuyên rằng nhân viên bán hàng nên biết làm người bạn của khách hàng, cũng như phải là một người kiên quyết, nhiệt tình, biết chú ý và trên hết là phải thành thật. Họ phải được sự đồng viên của bên trong, có kỷ luật, làm việc chăm chỉ và có khả năng xây dựng mối quan hệ vững bền với khách.

Làm sao một công ty có thể biết được nhân viên bán hàng của ngành mình nên có những đặc điểm bản thân nào? Chính công việc của công ty sẽ nói lên điều đó. Công ty cũng nên tìm hiểu đặc điểm của những nhân viên bán hàng thành công nhất của mình để có được những đặc điểm bản thân cần thiết mà một nhân viên bán hàng trong ngành mình phải có.

Việc tìm người có thể được thực hiện thông qua đội ngũ nhân viên bán hàng của mình, qua trung tâm dịch vụ việc làm, quảng cáo hay tiếp xúc với sinh viên.

Thế thức tuyển dụng ở các công ty có thể rất khác nhau, từ phỏng vấn bán chính thức từng người một, phỏng vấn dài dòng cho đến trắc nghiệm. Nhiều công ty chú trọng đến trắc nghiệm nhằm đo lường năng khiếu bán hàng, kỹ năng tổ chức và phân tích, đặc điểm bản thân và những đặc trưng khác của ứng cử viên dự tuyển.

#### **1.2.2.2/ Huấn luyện nhân viên bán hàng :**

Nhiều công ty xem chương trình huấn luyện đồng nghĩa với việc phải chi phí nhiều hơn vào công tác giảng dạy, học tập và tiền lương cho một người chưa sinh lợi. Họ không muốn mất đi cơ hội bán hàng và thường cử nhân viên mới đi vào thực địa sau khi tuyển dụng.

Tuy nhiên, hầu hết nhân viên bán hàng mới ngày nay đều phải trải qua một chương trình huấn luyện trước khi được làm việc thực tế. Chương trình huấn luyện giúp nhân viên bán hàng nhận diện rõ về quá trình hoạt động, mục đích, cơ cấu tổ chức, cấu trúc tài chính, cơ sở vật chất, các sản phẩm và thị trường chính của công ty. Nó giúp nhân viên bán hàng hiểu một cách rõ ràng về sản phẩm, cách thức sản phẩm được làm ra cũng như công dụng và chức năng của chúng. Chương trình huấn luyện cũng sẽ dạy cho nhân viên bán hàng hiểu về chiến lược của các đối thủ cạnh tranh, về các loại khách hàng cũng như nhu cầu, động cơ và thói quen mua sắm của họ. Bởi nhân viên bán hàng phải biết cách trình bày sao cho có hiệu quả, nên họ sẽ được huấn luyện về các nguyên lý bán hàng. Cuối cùng, nhân viên bán hàng cũng cần phải hiểu rõ cách thức thực địa và trách nhiệm. Họ được học cách phân chia thời gian cho khách hiện có và khách tương lai, cách thức soạn thảo báo cáo và sử dụng truyền thông một cách hiệu quả.

#### **1.2.2.3/ Trả thù lao cho nhân viên bán hàng :**

Để thu hút và giữ được nhân viên bán hàng giỏi, công ty phải có một kế hoạch trả thù lao tương xứng với hiệu quả công việc mà họ mang lại, phù hợp với thù lao của ngành cũng như của các công ty khác trong ngành.

Thù lao được hình thành từ nhiều yếu tố: số lượng cố định, số lượng khả biến, chi phí và các lợi ích phụ thêm. Số lượng cố định thường là tiền lương, mang

lại cho nhân viên bán hàng mức thu nhập ổn định. Số lượng khả biến, tức những khoản hoa hồng hay tiền thưởng dựa trên năng suất bán hàng, nhằm thưởng cho thành quả bán được nhiều hơn. Trợ cấp chi phí bù đắp cho nhân viên bán hàng khoản chi tiêu liên quan đến những công việc buôn bán cần thiết. Các lợi ích phụ thêm, như nghỉ mát, trợ cấp bệnh tật hay tai nạn, tiền nghỉ hưu và bảo hiểm nhân thọ...nhằm mang lại sự an tâm và hài lòng trong công việc cho nhân viên bán hàng.

Ban lãnh đạo phải quyết định xem tập hợp nào trong những yếu tố thù lao như vậy có ý nghĩa nhất đối với mỗi loại công việc bán hàng. Sự kết hợp giữa thù lao cố định và thù lao khả biến dẫn đến bốn kiểu thù lao cơ bản là : trả lương hẳn, hoa hồng hẳn, lương cộng thêm tiền thưởng và lương cộng với hoa hồng.

Kế hoạch thù lao được dùng để động viên và điều khiển các hoạt động của lực lượng bán hàng. Nếu ban lãnh đạo muốn nhân viên bán hàng chú trọng đến việc triển khai khách hàng mới, họ có thể gắn tiền thưởng với việc tìm kiếm được khách hàng mới. Nếu tổng thể chiến lược là nhằm phát triển nhanh chóng và giành được thị phần, kế hoạch thù lao sẽ là thưởng thành tích bán hàng cao và khuyến khích nhân viên bán hàng kiếm được khách hàng mới. Trái lại, nếu mục tiêu tiếp thị là tối đa hoá lợi nhuận từ số khách hàng hiện có, kế hoạch thù lao có thể bao gồm thành phần tiền lương cơ bản chiếm nhiều hơn, cộng với những khoản khích lệ dựa trên doanh số bán cho khách hiện tại hay sự hài lòng của họ. Những kế hoạch thưởng như vậy sẽ hướng lực lượng bán hàng đi vào những hoạt động nhất quán với mục tiêu tiếp thị chung.

#### **1.2.2.4/ Giám sát nhân viên bán hàng :**

Nhân viên bán hàng cần sự giám sát. Thông qua giám sát, công ty chỉ đạo và động viên lực lượng bán hàng tốt hơn. Bộ phận lãnh đạo bán hàng nên can dự đến đâu trong việc giúp đỡ nhân viên bán hàng quản lý địa bàn của họ? Điều đó tùy thuộc vào nhiều thứ, từ quy mô của công ty cho đến kinh nghiệm của lực lượng bán hàng. Do đó, giữa các công ty có sự khác biệt nhau rất lớn trong việc giám sát đội ngũ nhân viên bán hàng của mình.

### **Triển khai mục tiêu về khách hàng và định mức chào mời :**

Phần lớn các công ty đều phân loại khách hàng của mình dựa trên khối lượng giao dịch, lợi nhuận và tiềm năng phát triển rồi ấn định chỉ tiêu chào mời. Nhân viên bán hàng có thể chào mời hàng tuần với những khách lớn, nhiều tiềm năng, những khách hàng nhỏ thì mức độ chào mời sẽ giảm xuống. Ngoài ra, định mức chào mời cũng có thể dựa vào những yếu tố khác như chào mời để cạnh tranh, tình hình phát triển của khách hàng.

Các công ty thường ấn định rõ lực lượng bán hàng của họ nên dành bao nhiêu thời gian cho việc tìm kiếm khách hàng mới. Các công ty ấn định chuẩn thời gian tìm kiếm khách hàng mới vì nhiều lý do. Nếu cứ để mặc họ, nhiều nhân viên bán hàng sẽ dành đa số thời gian vào những khách hàng hiện có, những người mà khối lượng giao dịch đã được biết rõ. Hơn nữa, một khách hàng tương lai có thể chưa mang lại bất kỳ giao dịch nào, trong khi nhân viên bán hàng có thể trông cậy vào các giao dịch của những khách hàng hiện tại. Vì vậy, trừ phi được thưởng cho công tìm được khách hàng mới, nhân viên bán hàng có thể tránh né triển khai việc phát triển khách hàng mới. Một số công ty thậm chí còn dựa vào một lực lượng bán hàng đặc biệt để tìm kiếm khách hàng mới.

### **Sử dụng thời gian bán hàng hiệu quả :**

Nhân viên bán hàng cần phải biết cách sử dụng thời gian có hiệu quả. Họ phải có kế hoạch chào mời và chương trình cho các hoạt động phải thực hiện. Kế hoạch chào mời phải nêu rõ những khách hàng có triển vọng và kế hoạch chào mời đối với những khách hàng đó. Các hoạt động bao gồm tham dự các cuộc triển lãm thương mại, dự các cuộc họp bán hàng và thực thi điều nghiên tiếp thị. Cùng với thời gian dành cho việc bán, nhân viên bán hàng cũng phải sử dụng hợp lý thời gian dành cho việc đi lại, chờ đợi và làm những công việc hành chính khác.

Các nhân viên bán hàng chi tiêu thời gian của họ ra sao? Bình quân, thời gian bán hàng thực tế mặt đối mặt chỉ chiếm 30 phần trăm trong tổng số thời gian làm việc. Nếu có thể làm tăng thời gian bán từ 30 lên 40 phần trăm tổng số thời gian làm

việc thì thời gian dành cho bán hàng đã tăng thêm được 33 phần trăm. Các công ty luôn tìm cách để tiết kiệm được thời gian, dùng điện thoại thay vì đi lại, đơn giản hóa các mẫu ghi chép, tăng cung cấp thông tin khách hàng, tìm kế hoạch gọi mời và lộ trình mỹ mãn hơn.

Những tiến bộ trong công nghệ thông tin và máy tính, viễn thông và phần mềm bán hàng... đã khuyến khích nhiều công ty đi vào điện tử hóa, tự động hóa lực lượng bán hàng. Nhân viên bán hàng sử dụng máy điện toán để lập hồ sơ khách hàng hiện tại và tương lai, phân tích và tiên đoán doanh số, quản lý khách hàng, lập thời gian biểu các cuộc gọi, nhập đơn đặt hàng, kiểm tra tồn kho cũng như hiện trạng đơn đặt hàng, soạn thảo báo cáo chi tiêu và bán hàng, xử lý thư từ, cùng nhiều việc làm khác nữa. Việc tự động hóa lực lượng bán hàng không chỉ làm giảm phí tổn, tăng năng suất, chúng còn cải thiện chất lượng của các quyết định bán hàng.

#### **Động viên lực lượng bán hàng :**

Một số nhân viên bán hàng vẫn sẽ làm tốt công việc mà không cần phải có bất kỳ sự thúc giục đặc biệt nào từ ban lãnh đạo. Đối với họ, bán có lẽ là công việc hấp dẫn nhất. Thế nhưng, lắm lúc nhân viên bán hàng cũng gặp phải vấn đề khi phải đối mặt với đối thủ cạnh tranh hay đụng phải những khách hàng khó tính. Có trường hợp họ không đủ thẩm quyền để làm những điều cần thiết cho việc giành được một mối làm ăn, vì vậy để vượt mất những đơn đặt hàng lớn mà họ đã phải tranh thủ hết sức vất vả. Do đó, nhân viên bán hàng cần được khuyến khích đặc biệt để làm tốt công việc của mình. Ban lãnh đạo có thể động viên lực lượng bán hàng thông qua bầu không khí tổ chức, chỉ tiêu bán hàng và các khích lệ tích cực.

Bầu không khí tổ chức mô tả xúc cảm mà nhân viên bán hàng đang có về các cơ hội, giá trị và phần thưởng của mình khi đạt được thành tích tốt trong công ty. Tất nhiên, thái độ của công ty đối với nhân viên bán hàng ảnh hưởng đến cách thức hành xử của họ, năng suất của họ và tỷ lệ thay đổi nhân sự của công ty. Một quản trị viên bán hàng giỏi phải thường xuyên liên lạc với lực lượng bán hàng của mình qua thư từ, điện thoại, thăm viếng tại hiện trường và họp bàn đánh giá tại văn phòng.



Nhiều công ty ấn định chỉ tiêu bán hàng cho nhân viên bán hàng của mình, tức định rõ số lượng họ phải bán và doanh số dành cho mỗi sản phẩm. Mức thưởng tùy thuộc mức độ hoàn thành chỉ tiêu bán hàng. Để ấn định chỉ tiêu cho nhân viên bán hàng, trước tiên công ty quyết định về dự liệu doanh số có thể đạt được một cách hợp lý, sau đó ban lãnh đạo lập kế hoạch sản xuất, quy mô lực lượng lao động và tài chính rồi đưa ra chỉ tiêu doanh số cho các vùng và các khu vực. Chỉ tiêu bán hàng thường được ấn định cao hơn mức dự liệu doanh số nhằm khuyến khích các quản trị viên và nhân viên bán hàng phấn đấu tối đa.

Các công ty cũng có thể dùng đến những khích lệ tích cực để làm tăng nỗ lực của lực lượng bán. Các cuộc họp bán hàng mang lại những dịp xã giao, những lúc thoát khỏi công việc thường nhật, cơ hội để gặp nhau và trò chuyện, những dịp để thổ lộ cảm nghĩ cũng như hòa đồng trong một tập thể lớn hơn. Các công ty cũng bảo trợ cho những cuộc thi đua bán hàng nhằm thúc đẩy lực lượng bán hàng thực hiện một nỗ lực cao hơn mức bình thường người ta vẫn nghĩ. Những khích lệ khác gồm bằng khen, giải thưởng bằng hiện vật và tiền mặt, các chuyến đi nghỉ mát....

### **1.2.3/ Đánh giá nhân viên bán hàng :**

Chúng ta đã mô tả cách ban lãnh đạo truyền đạt ra sao cho nhân viên bán hàng về những gì họ phải làm và cách động viên họ thực hiện điều đó. Tiến trình đó đòi hỏi phải có sự phản hồi tốt và phản hồi tốt có nghĩa là thu được thông tin đều đặn từ nhân viên bán hàng để đánh giá đúng thành tích của họ.

#### **1.2.3.1/ Nguồn thông tin để đánh giá :**

Ban lãnh đạo thu thập thông tin về nhân viên bán hàng bằng nhiều cách, trong đó nguồn quan trọng nhất là kế hoạch và báo cáo bán hàng. Những thông tin khác nữa có được từ sự quan sát cá nhân, thư từ và khiếu nại của khách hàng, các cuộc điều tra khách hàng và qua trò chuyện với những nhân viên bán hàng khác.

Kế hoạch bán hàng nói về những hoạt động trong tương lai. Diễn hình nhất của phần kế hoạch là kế hoạch làm việc mà nhân viên bán hàng đệ trình trước một tháng hay một tuần. Kế hoạch làm việc đó mô tả những cuộc chào mời cũng như lộ

trình dự định thực hiện. Qua bản báo cáo này, lực lượng bán hàng lập kế hoạch và ấn định thời biểu cho các hoạt động. Nó cũng giúp cấp quản lý biết được nhân viên bán hàng đang ở đâu và làm cơ sở cho việc so sánh kế hoạch cũng như thành tích. Ban lãnh đạo cũng có thể đánh giá nhân viên bán hàng dựa trên khả năng lập kế hoạch làm việc và thực hiện kế hoạch của mình.

Các công ty cũng đang yêu cầu nhân viên bán hàng của mình thảo kế hoạch tiếp thị khu vực thường niên. Trong đó, họ phải phác thảo kế hoạch xây dựng khách mới và gia tăng doanh số ở những khách hiện tại. Một số công ty đòi hỏi phải đưa ra những ý tưởng tổng quát về phát triển khu vực, số khác đòi hỏi phải có những ước tính lợi nhuận và doanh số chi tiết. Các quản trị viên bán hàng nghiên cứu các kế hoạch đó, đưa ra đề nghị và sử dụng kế hoạch để triển khai chỉ tiêu bán hàng.

Nhân viên bán hàng lập báo cáo bán hàng nói về những hoạt động đã thực hiện. Báo cáo bán hàng giúp cấp lãnh đạo biết tình hình hoạt động của nhân viên bán hàng, chỉ rõ điều gì đang xảy ra với từng vị khách và cung cấp những thông tin hữu ích cho các lần chào mời về sau. Một số công ty cũng yêu cầu phải có báo cáo về khách hàng mới, khách hàng đã bị mất và tình hình ở địa phương sở tại.

Những báo cáo như vậy cung cấp dữ liệu đầu tay làm căn cứ để cấp quản trị bán hàng đánh giá thành tích của lực lượng bán hàng.

### **1.2.3.2/ Đánh giá thành tích nhân viên bán hàng :**

Trên cơ sở báo cáo của lực lượng bán hàng và những thông tin khác, ban lãnh đạo đánh giá một cách chính quy thành tích của từng nhân viên bán hàng. Thủ tục đánh giá chính quy có bốn điều lợi. Thứ nhất, ban lãnh đạo phải triển khai và thông báo rõ ràng các tiêu chuẩn dùng để đánh giá. Thứ hai, ban lãnh đạo phải thu thập thông tin đầy đủ về từng nhân viên bán hàng. Thứ ba, nhân viên bán hàng nhận được thông tin phản ứng mang tính xây dựng, giúp họ cải thiện năng suất trong tương lai. Cuối cùng, nhân viên bán hàng được động viên để hoàn thành tốt kế hoạch bán hàng.

**So sánh thành tích của nhân viên bán hàng :** Ban lãnh đạo đánh giá bằng cách so sánh và xếp hạng thành tích giữa các nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, việc so sánh như vậy có khi lại không chính xác. Nhân viên bán hàng có thể có thành tích khác nhau do có những khác biệt về tiềm năng của địa bàn, khối lượng công việc, mức độ cạnh tranh, nỗ lực quảng bá của công ty và nhiều yếu tố khác. Hơn nữa, doanh số chưa phải là chỉ báo tốt nhất nói lên thành quả. Ban lãnh đạo nên quan tâm hơn đến việc mỗi người đang đóng góp ra sao vào lợi nhuận ròng, một sự quan tâm đòi hỏi người ta phải tìm hiểu phối thức bán hàng và mức độ chi dụng của từng nhân viên bán hàng.

**So sánh doanh số hiện tại với doanh số trước đó :** Là phương pháp đánh giá bằng cách so sánh năng suất hiện tại với năng suất trước đó của nhân viên bán hàng. Một sự so sánh như vậy sẽ trực tiếp chỉ rõ sự tiến bộ của người đó. Tuy nhiên, việc so sánh doanh số phải trong mối quan hệ với mặt hàng, sự gia tăng doanh số của mặt hàng này có ảnh hưởng đến doanh số mặt hàng khác hay không? Mặt hàng đó có mức lãi ròng cao hay thấp? Chi phí gia tăng do việc tăng doanh số có được bù đắp bằng lợi nhuận?

**Đánh giá chất lượng của nhân viên bán hàng :** Việc đánh giá về chất lượng thường đòi hỏi phải nắm được sự hiểu biết của nhân viên bán hàng đó về công ty, sản phẩm, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, địa bàn và công việc. Có thể đánh giá họ qua những đặc điểm bản thân như tính cách, diện mạo, nói năng và tính tình. Mỗi công ty phải quyết định điều hữu ích nhất cần biết là gì. Công ty nên thông đạt các tiêu chuẩn đó cho nhân viên bán hàng mình biết, để họ hiểu thành tích của họ được đánh giá ra sao và có thể cố gắng hơn nữa để cải thiện thành tích đó.

### **1.3/ Những nguyên lý của việc bán hàng qua nhân viên :**

#### **1.3.1/ Các bước trong tiến trình bán hàng qua nhân viên :**

Hầu hết các công ty ngày nay đều dùng lối tiếp cận định hướng theo khách hàng. Họ huấn luyện nhân viên bán hàng nhận diện nhu cầu của khách và tìm ra giải

pháp đáp ứng. Lối tiếp cận này giả định rằng nhu cầu của khách hàng mang lại cơ hội bán hàng, khách hàng đánh giá cao những đề xuất hay và khách hàng sẽ trung thành với những nhân viên bán hàng biết quan tâm đến các lợi ích lâu dài của họ.

Phần lớn các chương trình huấn luyện đều xem tiến trình bán hàng bao gồm nhiều bước mà một nhân viên bán hàng phải hiểu rõ và trải qua khi bán hàng. Các bước đó hướng vào mục tiêu là tìm ra khách hàng mới và giành được sự đặt hàng của họ. Các bước trong tiến trình bán hàng bao gồm :

**Thăm dò và đánh giá :** Là bước mà nhân viên bán hàng nhận diện ra những khách mua tương lai có đủ điều kiện. Mặc dù các công ty thường cung cấp sẵn một số khách mua tương lai nhưng nhân viên bán hàng cũng cần phải có kỹ năng tự tìm kiếm. Họ có thể hỏi các khách hàng hiện có về khách tương lai, khai thác các nguồn khác như nhà cung cấp, đại lý, ngân hàng, gia nhập những tổ chức mà khách mua tương lai đang có chân trong đó hoặc tham gia các hoạt động diễn thuyết và viết lách để thu hút sự chú ý. Họ có thể tìm kiếm tên khách hàng trên báo hay niên giám điện thoại và dùng điện thoại cũng như thư từ để lần ra được khách hàng...

Nhân viên bán hàng cần phải biết cách thẩm tra chất lượng của mỗi khách hàng, biết cách nhận diện được những khách hàng tốt và loại trừ những khách hàng kém. Có thể thẩm tra bằng cách tìm hiểu khả năng tài chính, khối lượng kinh doanh, nhu cầu chuyên biệt, địa điểm và tiềm lực phát triển của khách hàng.

**Tiền tiếp cận :** Nhân viên bán hàng hiểu được càng nhiều càng tốt về một khách mua tương lai trước khi thực hiện cuộc chào bán. Nhân viên bán hàng có thể tham khảo những nguồn chuẩn, người quen và những nguồn thông tin khác để biết về công ty đó. Nhân viên bán hàng phải xác định mục tiêu chào mời là để thẩm tra chất lượng khách hàng, thu thập thông tin hay để bán được ngay. Họ phải lựa chọn cách tiếp cận tốt nhất như đến gặp trực tiếp, gọi điện thoại hay gửi thư từ. Thời điểm chào mời cũng nên được tính toán cẩn thận, bởi nhiều khách tương lai rất bận vào những thời điểm nào đó. Cuối cùng, nhân viên bán hàng phải suy nghĩ về tổng thể chiến lược bán hàng đối với khách hàng đó.

**Tiếp cận :** Nhân viên bán hàng phải biết cách gặp gỡ và chào hỏi khách mua cũng như biết cách tạo mối quan hệ từ bước khởi đầu. Bước này bao gồm chuyện bề ngoài của nhân viên bán hàng, cách mở chuyện và những nhận xét khiến người ta tiếp chuyện. Tiếp đến là một số câu hỏi then chốt để biết thêm nhu cầu của khách hàng, trình bày hay trưng hàng mẫu để thu hút sự chú ý và hiếu kỳ của người mua.

**Giới thiệu và thuyết minh :** Ở bước này, nhân viên bán hàng mô tả sản phẩm, trình bày cách thức sản phẩm được làm ra và đặc biệt chú trọng trình bày các lợi ích của phía khách hàng. Nhân viên bán hàng phải hiểu được nhu cầu và mục tiêu của khách hàng, hiểu rõ về công việc kinh doanh của khách và đặt ra những câu hỏi để dẫn đến những giải pháp mà các hệ thống của công ty có thể giải quyết được. Việc giới thiệu cần được hỗ trợ bởi những phương tiện khác như tập sách mỏng, biểu đồ, chiếu slide, băng hình, đĩa CD và hàng mẫu. Người mua sẽ nhớ rõ hơn các tính năng và lợi ích của sản phẩm nếu có thể thấy hay sử dụng nó.

**Xử lý các khước từ :** Khách hàng hầu như luôn luôn sẽ từ chối trong lúc được giới thiệu hay khi được mời đặt hàng. Vấn đề đó có thể mang tính duy lý hay tâm lý và lời từ chối thường không được nói ra. Khi xử lý các khước từ, nhân viên bán hàng cần sử dụng cách tiếp cận tích cực, tìm ra những từ chối ngấm ngầm, làm rõ ý khước từ, coi chuyện từ chối như một dịp để cung cấp thêm thông tin và biến sự từ chối thành lý lẽ để mua.

**Kết thúc :** Là bước trong tiến trình bán qua đó nhân viên bán hàng mời khách đặt hàng. Sau khi ứng phó với sự khước từ của người mua, nhân viên bán hàng giờ đây nỗ lực để kết thúc giao dịch. Một số nhân viên bán hàng xử lý không khéo việc kết thúc, họ thiếu tự tin hoặc không nhận ra thời điểm đúng để kết thúc. Nhân viên bán hàng cần biết cách nhận ra dấu hiệu kết thúc của người mua và tùy tình huống để sử dụng các cách kết thúc khác nhau. Họ có thể mời đặt hàng, duyệt lại các điểm thỏa thuận, đề nghị giúp thảo đơn đặt hàng, hỏi xem người mua hàng thích model nào hoặc lưu ý rằng khách sẽ bị thiệt nếu không đặt hàng ngay bây giờ. Nhân viên bán hàng có thể trình bày cho người mua thấy những lý lẽ đặc biệt để kết thúc, chẳng hạn giá hạ hay được tặng thêm số lượng nào đó không mất tiền.

**Tiếp tục:** Bước cuối cùng trong tiến trình bán qua đó nhân viên bán hàng tiếp tục liên lạc sau khi bán để đoan chắc khách hàng hài lòng và giao dịch đang được tiếp nối. Ngay sau khi kết thúc, nhân viên bán hàng cần hoàn tất mọi chi tiết về thời gian giao hàng, điều kiện mua hàng...và lên thời gian biểu cho cuộc gọi nối tiếp khi nhận được đơn đặt hàng nhằm đảm bảo chuyện lắp đặt, chỉ dẫn và dịch vụ đều hoàn hảo. Việc này giúp phát hiện bất kỳ rắc trở nào, làm giảm sự không yên tâm của người mua và cho người mua thấy nhân viên bán đang quan tâm đến họ.

### **1.3.2/ Tiếp thị quan hệ :**

Những nguyên lý bán hàng vừa mô tả trên đây có tính chất định hướng theo giao dịch, mục tiêu của chúng là giúp nhân viên bán hàng kết thúc một cuộc bán nào đó. Tuy nhiên, bên cạnh việc tìm kiếm một cuộc bán, công ty còn muốn khách hàng thấy mình có những năng lực phục vụ nhu cầu của họ theo một phương cách tuyệt vời trong mối quan hệ hai bên cùng có lợi. Ngày nay, đa số các công ty đều đang vượt khỏi lối tiếp thị giao dịch nhấn mạnh đến việc kiếm được một cuộc bán. Thay vào đó, họ vận dụng lối tiếp thị quan hệ, nhấn mạnh đến việc xây dựng, duy trì mối quan hệ lâu dài và có lãi với khách hàng, bằng cách tạo ra giá trị và sự hài lòng cao nhất cho khách hàng. Việc công nhận tầm quan trọng của tiếp thị quan hệ đã lan rộng nhanh chóng trong những năm gần đây. Các công ty đã nhận ra rằng khi hoạt động trong những môi trường đã thành thục và đứng trước sự cạnh tranh gay gắt, người ta sẽ phải tốn kém rất nhiều để giành được một khách hàng mới so với việc giữ được khách hàng hiện có.

Khách hàng ngày nay rất lớn và mang tính toàn cầu. Họ chuộng những nhà cung cấp nào có thể bán cũng như giao một tập hợp nhiều sản phẩm và dịch vụ đến nhiều địa điểm, có khả năng giải quyết một cách nhanh chóng những vấn đề nảy sinh, có thể làm việc gắn bó với khách hàng để cải tiến quy trình và sản phẩm. Đối với những khách hàng ấy, bán chỉ là bước khởi đầu của sự quan hệ.

Tiếp thị quan hệ dựa trên quan điểm cho rằng các khách hàng quan trọng đều cần đến sự chú ý rõ nét và liên tục. Các nghiên cứu đều cho thấy những nhân viên bán hàng giỏi là những người giỏi giành được hợp đồng buôn bán và có động cơ rất

manh, họ là người biết cách giải quyết vấn đề cho khách và xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Họ nghiên cứu về khách hàng và hiểu được những vấn đề của người đó. Họ quan tâm thường xuyên đến khách hàng, hợp tác để giải quyết những vướng mắc cũng như giúp cải thiện công việc kinh doanh của khách hàng.

#### **1.4/ Xu hướng tổ chức của các ngân hàng hiện nay :**

##### **1.4.1/ Xu hướng tổ chức của các ngân hàng hiện đại :**

Trong những năm gần đây, hầu hết các ngân hàng đều có xu hướng phát triển thành những tổ chức có trình độ phức tạp cao hơn. Trong quá trình phát triển, các ngân hàng thường mở rộng việc cung cấp các dịch vụ mới và tạo lập nên những cơ sở mới. Sự xuất hiện các phòng, ban mới đã giúp các ngân hàng quản lý có hiệu quả hơn các nguồn lực của mình.

Một yếu tố quan trọng khác ảnh hưởng đến các ngân hàng ngày nay là đòi hỏi nâng cao trình độ của nhân viên ngân hàng nhằm đảm bảo sự hoạt động có hiệu quả trong một thị trường và một môi trường công nghệ không ngừng thay đổi. Cùng với quá trình phi quản lý hóa của các quốc gia trên thế giới và sự gia tăng số lượng các đối thủ cạnh tranh, ngày càng có nhiều ngân hàng được điều hành theo định hướng thị trường. Các ngân hàng ngày nay vẫn không ngừng kiện toàn, đổi mới về tổ chức và hoạt động để phản ứng một cách nhanh chóng trước những thay đổi trong nhu cầu của khách hàng và trước những thách thức từ các đối thủ cạnh tranh.

Những hoạt động mới đòi hỏi các ngân hàng phải có một đội ngũ nhân viên quản lý có đủ năng lực và thời gian để thực hiện việc khảo sát nhu cầu và phát triển các sản phẩm dịch vụ mới cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Xu hướng đó buộc các nhà quản lý ngân hàng phải chú ý nhiều hơn tới hoạt động marketing.

Các ngân hàng hiện đại và thành công trên thế giới đang có xu hướng tập trung hóa, đặc biệt khi thông tin được minh bạch, việc trao đổi thông tin diễn ra dễ dàng và với tốc độ ngày một cao hơn. Họ xây dựng và củng cố hội sở chính vững mạnh, hội sở chính sẽ trở thành trung tâm kiểm soát các sản phẩm tài chính cho

từng nhóm khách hàng mục tiêu thông qua các kênh phân phối, các chi nhánh được coi như một kênh phân phối và bán hàng cho hội sở chính. Khi đó, hội sở chính sẽ trở nên lớn hơn, trực tiếp kinh doanh một số hoạt động chiến lược : kinh doanh tiền tệ, kinh doanh trên thị trường vốn, tín dụng, tài trợ thương mại ... và các chi nhánh sẽ được thu hẹp cả về chức năng, nhiệm vụ và quy mô để tập trung cho công tác bán hàng. Với mô hình này, chức năng bán hàng, quản trị rủi ro và tác nghiệp sẽ được tổ chức độc lập với nhau. Ở các chi nhánh sẽ hình thành các phòng quan hệ khách hàng nhằm chuyên môn hóa công tác bán hàng đối với các doanh nghiệp, tổ chức lớn và phòng marketing phục vụ cho việc mở rộng hoạt động bán lẻ.

#### **1.4.2/ Xu hướng tổ chức của các ngân hàng thương mại Việt nam :**

Các ngân hàng thương mại Việt nam có thể được chia thành hai nhóm chính, nhóm các ngân hàng lớn bao gồm các ngân hàng quốc doanh và một số ngân hàng thương mại cổ phần lớn như Ngân hàng Á châu, Ngân hàng Sài gòn Thương tín... và nhóm các ngân hàng nhỏ còn lại.

Hầu hết các ngân hàng lớn ở Việt nam đã thực hiện xong quá trình tái cấu trúc giai đoạn một. Các ngân hàng này có một nền tảng công nghệ hiện đại được đầu tư khá nhiều tiền của và công sức, mô hình tổ chức nhân sự được chuyên môn hóa cao hơn so với mô hình truyền thống trước đây; các khối tín dụng, khối dịch vụ, khối quản lý nội bộ, khối đơn vị trực thuộc trên cơ sở đó đã được hình thành. Lực lượng bán hàng ở các ngân hàng này đã được định hình một cách rõ nét, họ là nhân viên của các khối tín dụng và dịch vụ, công việc của họ chủ yếu là giao dịch và bán các sản phẩm do khối mình quản lý.

Dưới sự tài trợ của các tổ chức quốc tế và tư vấn của các tổ chức tài chính nước ngoài, một số ngân hàng thương mại Việt nam đang tiến hành tái cấu trúc giai đoạn hai. Với mô hình mới, khối bán buôn, khối bán lẻ, khối quản lý rủi ro, khối kinh doanh vốn... sẽ được hình thành. Các chi nhánh sẽ trở thành những kênh phân phối, bán sản phẩm cho hội sở chính, lực lượng bán buôn tập trung ở các phòng quan hệ khách hàng và lực lượng bán lẻ được tập trung ở bộ phận marketing. Công



tác bán hàng ở chi nhánh được chuyên môn hóa theo từng đối tượng khách hàng và được hỗ trợ theo chiều ngang bởi các nhóm chuyên viên về sản phẩm.

Ở Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á châu, chức danh cán bộ tín dụng đã không còn nữa, thay vào đó là chức danh cán bộ quan hệ khách hàng. Việc phê duyệt hồ sơ vay vốn của khách hàng cũng đã được thay đổi, cán bộ quan hệ khách hàng làm công tác tiếp thị, bán hàng, họ tìm kiếm khách hàng, đàm phán và chuẩn bị hồ sơ, còn việc thông qua khoản vay lại thuộc một bộ phận khác độc lập với bộ phận quan hệ khách hàng. Tại Ngân hàng Thương mại Quốc tế, các nghiệp vụ kinh doanh chủ chốt đã được quản lý tập trung tại trụ sở chính, các chi nhánh chủ yếu làm chức năng bán hàng. Với mô hình này, gần như tất cả các hồ sơ tín dụng được chuyển về trung ương phê duyệt tạo ra một sự phân biệt rạch ròi giữa chức năng trình và phê duyệt hồ sơ tín dụng. Ngoài ra, một số ngân hàng khác cũng đang khởi động quá trình tái cấu trúc mô hình hoạt động của mình theo định hướng thị trường nhiều hơn. Trong số đó có Ngân hàng Thương mại Cổ phần Hàng hải, Ngân hàng Eximbank, VP Bank, Vietcom bank và BIDV.

Hầu hết các ngân hàng Việt nam đều nhận thức được tầm quan trọng của việc đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng và sự thách thức từ các đối thủ cạnh tranh. Trong một môi trường kinh tế ngày càng đa dạng và rộng mở, xu hướng chung của các ngân hàng hiện nay là tiến đến một mô hình tổ chức và điều hành hoạt động định hướng theo thị trường nhiều hơn.

### **Kết luận chương 1 :**

Hầu hết các công ty đều có sử dụng nhân viên bán hàng, nhiều công ty xem việc bán hàng qua nhân viên có một vai trò rất quan trọng trong phối thức tiếp thị của mình. Phí tổn cao của việc bán hàng qua nhân viên đòi hỏi phải có một quy trình quản lý lực lượng bán hàng hiệu quả, quy trình này bao gồm nhiều bước : thiết kế chiến lược và cấu trúc lực lượng bán hàng; tuyển dụng, chọn lọc, huấn luyện, tương thưởng và giám sát; đánh giá nhân viên bán hàng.

Với tư cách là một thành tố của phối thức tiếp thị, lực lượng bán hàng rất hiệu quả trong việc đạt được những mục tiêu tiếp thị nào đó cũng như thực thi các

mục tiêu như dự đoán, truyền đạt, bán hàng, phục vụ và thu thập thông tin. Một lực lượng bán định hướng theo thị trường cần có kỹ năng phân tích và hoạch định tiếp thị ngoài kỹ năng bán hàng cố hữu.

Khi thiết kế chiến lược và cấu trúc lực lượng bán hàng, ban lãnh đạo bán hàng phải biết tập trung giải quyết các vấn đề như loại cấu trúc bán hàng nào sẽ có tác dụng nhất (cấu trúc theo lãnh thổ, sản phẩm, khách hàng hay phức hợp); quy mô lực lượng bán hàng nên lớn cỡ nào, cũng như nhân sự bán hàng và hỗ trợ bán hàng sẽ làm việc với nhau ra sao.

Để giảm bớt tổn thất do thuê không đúng người, các công ty phải biết tuyển dụng và chọn lọc nhân viên bán hàng cẩn thận. Các chương trình huấn luyện không chỉ giúp nhân viên bán hàng mới thông thạo nghệ thuật bán hàng mà còn cả về lịch sử, các sản phẩm và đường lối cũng như đặc điểm thị trường và các đối thủ cạnh tranh của công ty. Hệ thống thưởng lương lực lượng bán hàng giúp bồi đắp, động viên và điều khiển nhân viên bán hàng. Tất cả nhân viên bán hàng đều cần đến sự giám sát và nhiều người còn muốn được khuyến khích liên tục bởi họ phải có nhiều quyết định và đối diện với nhiều sự bực bội, khó khăn. Công ty phải định kỳ đánh giá thành tích của nhân viên bán hàng để giúp họ làm việc tốt hơn.

Nghệ thuật bán bao gồm một tiến trình bán hàng có bảy bước : thăm dò và đánh giá, tiền tiếp cận, tiếp cận, trình bày và thuyết minh, ứng phó với các khước từ, kết thúc, tiếp tục. Các bước này giúp nhà tiếp thị giành được một giao dịch nào đó. Tuy nhiên, giao dịch giữa người bán với khách hàng nên được dẫn dắt bởi một quan điểm rộng lớn hơn là tiếp thị quan hệ. Lực lượng bán hàng của công ty nên hỗ trợ điều phối nỗ lực của toàn công ty để triển khai mối quan hệ lâu dài hữu lợi với các khách hàng then chốt, dựa trên giá trị vượt trội và sự hài lòng của khách hàng.

**Chương 2 : THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN  
TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**2.1/ Mô hình tổ chức và một số hoạt động của Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh từ năm 2005 đến 30/06/2007 :**

**2.1.1/ Mô hình tổ chức hiện tại :**

BIDV HCMC là một chi nhánh cấp một trực thuộc BIDV. Thời điểm 30/06/2007, toàn Chi nhánh có 313 cán bộ nhân viên, trong đó có 5 thành viên Ban Giám đốc và 308 cán bộ nhân viên, được sắp xếp thành bốn khối là Khối Tín dụng, Khối Dịch vụ Khách hàng, Khối Quản lý Nội bộ và Khối các Đơn vị Trực thuộc.

Khối Tín dụng có sáu phòng, bao gồm ba Phòng Tín dụng Doanh nghiệp, một Phòng Tín dụng Cá nhân, Phòng Thẩm định và Phòng Quản lý Tín dụng với tổng số nhân viên là 80 người.

Khối Dịch vụ có bốn phòng, bao gồm Phòng Dịch vụ Khách hàng Doanh nghiệp, Phòng Dịch vụ Khách hàng Cá nhân, Phòng Thanh toán Quốc tế, Phòng Dịch vụ Tiền tệ và Ngân quỹ với tổng số cán bộ nhân viên là 96 người.

Khối Quản lý Nội bộ có 81 người, được phân bổ vào bảy phòng : Phòng Tài chính Kế toán, Phòng Pháp chế, Phòng Điện toán, Phòng Tổ chức Cán bộ, Phòng Kiểm tra Nội bộ, Phòng Kế hoạch - Nguồn vốn và Phòng Hành chính Quản trị.

Ngoài ra Chi nhánh còn có bảy Phòng Giao dịch và một Điểm Giao dịch với tổng số 51 cán bộ nhân viên đóng ở các quận trung tâm Thành phố Hồ Chí Minh.

Mô hình tổ chức này đã có một bước phát triển so với mô hình truyền thống trước đây, nó đã tách bạch được hoạt động tín dụng, dịch vụ ra các khối độc lập, các nghiệp vụ ngân hàng đã được phân công rõ ràng hơn đến từng khối, từng phòng.

**2.1.2/Một số chỉ tiêu hoạt động của BIDV HCMC từ năm 2005 đến 30/06/2007:**

Quy mô hoạt động của Chi nhánh tăng trưởng khá cao trong những năm vừa qua. Hầu hết các chỉ tiêu đều có xu hướng tăng trưởng và phát triển theo chiều

hướng tốt. Hiệu quả kinh doanh đạt được ở mức cao, chênh lệch thu chi (lợi nhuận trước thuế và trích dự phòng rủi ro trong năm) hàng năm đạt mức 300 tỷ đồng.

**Bảng 2.1 : Một số chỉ tiêu hoạt động từ năm 2005 đến 30/06/2007**

**Đơn vị tính : Tỷ đồng, %**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006	Tháng 6/2007		
				Số tuyệt đối	% so với 2005	% so với 2006
<b>I</b>	<b>Chỉ tiêu về quy mô</b>					
1	Tổng tài sản	8,058.45	11,158.00	12,364.31	153%	111%
2	Huy động vốn cuối kỳ	6,743.17	9,107.65	10,572.81	157%	116%
	Trong đó :					
	Huy động vốn dân cư	2,715.59	3,033.41	3,186.34	117%	105%
	Huy động trung dài hạn	2,006.22	4,132.46	4,769.17	238%	115%
3	Huy động vốn bình quân	5,324.63	7,020.79	10,484.47	197%	149%
4	Dư nợ tín dụng cuối kỳ	5,735.86	5,750.82	6,414.62	112%	112%
	Trong đó dư nợ tín dụng thương mại	5,195.28	5,328.89	6,042.50	116%	113%
5	Dư nợ tín dụng bình quân	5,057.99	5,356.66	5,794.76	115%	108%
<b>II</b>	<b>Chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh doanh</b>					
6	Thu dịch vụ ròng	25.07	40.22	24.80	99%	62%
7	Chênh lệch thu chi trước trích dự phòng rủi ro	182.22	283.7	148.27	81%	52%
8	Lợi nhuận trước thuế	86.41	103.7	101.28	117%	98%
<b>III</b>	<b>Chỉ tiêu chất lượng tín dụng</b>					
09	Tỷ lệ nợ quá hạn	2.75%	1.90%	1.70%	62%	90%

10	Dư nợ quá hạn	157.99	109.03	109.19	69%	100%
----	---------------	--------	--------	--------	-----	------

(Nguồn : Báo cáo hoạt động hai năm 2005, 2006 và sáu tháng đầu năm 2007 của

**Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh)**

Chất lượng tín dụng được cải thiện, tỷ lệ nợ quá hạn thấp, chỉ còn 1.7% trên tổng dư nợ. Hoạt động dịch vụ đạt được những kết quả đáng khích lệ. Thu dịch vụ trong 6 tháng đầu năm 2007 đạt 24,80 tỷ đồng, bằng 99% của năm 2005, 62% của cả năm 2006. Tuy nhiên, tỷ trọng chính trong nguồn thu dịch vụ là những sản phẩm truyền thống như bảo lãnh, thanh toán. Việc triển khai các dịch vụ mới đã có chuyển biến tích cực về số lượng và doanh số nhưng nguồn thu chưa cao (dịch vụ thanh toán hóa đơn tiền điện, thu phí Viettel, kiều hối, thu hộ công ty chứng khoán, ngân hàng điện tử, thanh toán hộ cho các tổ chức tín dụng khác trên địa bàn...), các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao đang trong giai đoạn thử nghiệm, triển khai.

Nguồn vốn huy động thiếu ổn định, thiếu bền vững do tập trung vào một số doanh nghiệp có số dư tiền gửi lớn. Nguồn vốn huy động từ dân cư chiếm tỷ trọng ngày càng giảm ( cuối năm 2005 là 40 %, cuối năm 2006 là 33%, thời điểm 30/06/2007 là 30%). Nền tảng khách hàng chưa vững vàng, chậm đổi mới, hoạt động bán lẻ chưa được triển khai đúng mức.

**2.1.3/ Tình hình biến động khách hàng từ năm 2005 đến 30/06/2007 :**

**Bảng 2.2 : Tình hình biến động khách hàng tại Chi nhánh**

Chỉ tiêu	Tổng số	Doanh nghiệp	Cá nhân
<b>1. Số lượng khách hàng</b>			
- Năm 2005	36.408	1.670	34.738
- Năm 2006	36.954	1.627	35.327
- 30/06/2007	41.411	1.754	39.657
<b>2. Tăng, giảm trong năm 2006</b>			
- Số khách hàng bị mất	8.877	317	8.560

- Số khách hàng mới	9.423	274	9.149
- Tăng, giảm so với năm 2005	546	-43	589
<b>2. Tăng, giảm trong năm 2007</b>			
- Số khách hàng bị mất	2.032	70	1.962
- Số khách hàng mới	6.489	197	6.292
- Tăng, giảm so với năm 2006	4.457	127	4.330

*(Nguồn : Thống kê từ dữ liệu thô trên cơ sở dữ liệu khách hàng của Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh)*

Trong năm 2006, tình hình biến động khách hàng khá lớn, số lượng khách hàng mới và mất đi tương đương nhau, số lượng khách hàng doanh nghiệp cuối năm giảm, làm cho tổng số khách hàng tăng không đáng kể. Nguyên nhân chính của tình trạng này là do trong năm 2006, Chi nhánh đã thực hiện làm sạch dữ liệu khách hàng, theo đó những khách hàng có số dư tiền gửi nhỏ và không còn quan hệ giao dịch với Chi nhánh trên 6 tháng sẽ được đưa ra khỏi danh sách khách hàng.

Tình hình này đã được cải thiện trong năm 2007. Kết quả số liệu cho thấy, trong 6 tháng đầu năm 2007, tổng số khách hàng đã có sự gia tăng khá lớn.

Điều đáng lưu ý là số lượng khách hàng lớn tăng hàng năm không nhiều, Chi nhánh chưa có biện pháp để đánh giá, phân tích một cách toàn diện lượng chất lượng khách hàng tăng, giảm và số lượng khách hàng mất đi hàng năm.

## **2.2/ Đánh giá công tác quản trị lực lượng bán hàng tại Chi nhánh :**

Để nghiên cứu công tác quản trị lực lượng bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh, tác giả đã sử dụng phương pháp :

- Phân tích thống kê và tổng hợp : Căn cứ dữ liệu thứ cấp thu thập được tác giả đã tiến hành phân tích thống kê và tổng hợp để đánh giá.

- Phương pháp điều tra khảo sát thực tế : Tác giả đã gửi 50 phiếu thăm dò ý kiến đến đội ngũ nhân viên bán hàng, kết quả đã thu về được 44 phiếu trả lời hợp lệ.

Kết quả nghiên cứu, đánh giá được thể hiện như sau :

### **2.2.1/ Cấu trúc lực lượng bán hàng :**

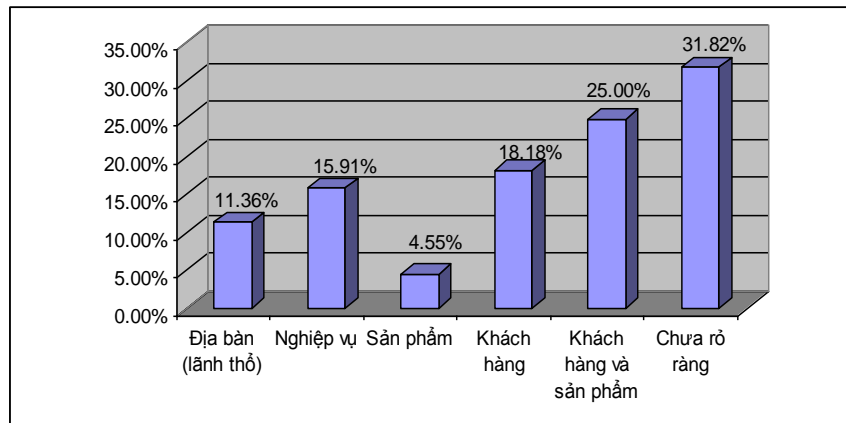
Khi khách hàng thực hiện một giao dịch nào đó với Chi nhánh, lắm lúc khách hàng phải quan hệ với nhiều phòng khác nhau. Chẳng hạn, một khách hàng vay vốn phải làm việc với các phòng : Phòng Tín dụng, Phòng Thẩm định thực hiện xét duyệt, thẩm định khoản vay; Phòng Quản lý Tín dụng đánh giá tài sản đảm bảo; Phòng Dịch vụ thực hiện thanh toán trong nước và quốc tế hoặc rút tiền mặt; Phòng Kế hoạch Nguồn vốn xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ... Cấu trúc lực lượng bán hàng được tổ chức theo nghiệp vụ như vậy là nguyên nhân tạo nên sự chậm trễ, thiếu linh hoạt trong quá trình phục vụ khách hàng.

Những năm gần đây, tư duy bán hàng đã có sự thay đổi khi Chi nhánh từng bước tổ chức lực lượng bán hàng của mình định hướng theo khách hàng. Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch phân bổ cho các khối đã có sự đổi mới. Trước đây, chỉ tiêu huy động vốn và thu phí dịch vụ chủ yếu phân bổ cho Khối Dịch vụ và Phòng Kế hoạch Nguồn vốn. Hiện nay, các chỉ tiêu này được phân bổ cho các phòng có quản lý khách hàng. Theo đó, nếu khách hàng có quan hệ tín dụng với Chi nhánh thì Phòng Tín dụng nào quản lý khách hàng đó sẽ chịu trách nhiệm chăm sóc trọn gói khách hàng từ hoạt động tín dụng đến huy động vốn và dịch vụ. Khi quan hệ giữa ngân hàng với khách hàng có sự thay đổi, thì phòng quản lý, chăm sóc khách hàng cũng sẽ thay đổi theo. Chẳng hạn, khách hàng trước đây có quan hệ tín dụng thì sẽ do một phòng thuộc Khối Tín dụng quản lý, nhưng vì một lý do nào đó, khách hàng này không còn quan hệ tín dụng với ngân hàng nữa thì người quản lý khách hàng này bây giờ là một phòng thuộc Khối Dịch vụ.

Một vấn đề đáng lưu ý hiện nay là các khối nghiệp vụ chỉ chú trọng đến các sản phẩm do khối mình phụ trách. Khối Tín dụng bán các sản phẩm tín dụng, bao gồm cho vay, chiết khấu, cầm cố, phát hành thư bảo lãnh... Khối Dịch vụ bán các sản phẩm dịch vụ và tiền gửi, bao gồm các sản phẩm tiền gửi, thanh toán, các sản phẩm ngân hàng điện tử như Homebanking, PhoneBanking, thẻ... Khối trực thuộc chủ yếu phục vụ khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức nhỏ lẻ. Với cấu trúc lực

lượng bán hàng như vậy, Chi nhánh sẽ gặp khó khăn trong việc nhận diện và đáp ứng một cách toàn diện nhu cầu của mỗi khách hàng.

Cách nhìn nhận của nhân viên bán hàng về cấu trúc lực lượng bán hàng hiện nay của Chi nhánh còn thiếu tập trung khi có 31,82% nhân viên cho rằng cấu trúc lực lượng bán hàng tại Chi nhánh chưa rõ ràng, 25% cho rằng cấu trúc lực lượng bán hàng được tổ chức theo khách hàng và sản phẩm, những người còn lại thì đưa ra những cách nhìn nhận khác nhau.



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế nhân viên bán hàng)

### Biểu đồ 2.1 : Cấu trúc lực lượng bán hàng của Chi nhánh

Kết quả điều tra cũng cho thấy có 50% nhân viên bán hàng, trong đó chủ yếu là nhân viên thuộc Khối Tín dụng, đã thực hiện bán tất cả sản phẩm hiện có tại Chi nhánh dành cho đối tượng khách hàng giao dịch. Rõ ràng, Khối Tín dụng đã tổ chức lực lượng bán hàng của mình định hướng theo khách hàng nhiều hơn Khối Dịch vụ. Một điều đáng lưu ý là sự đồng thuận trong chiến lược bán của đội ngũ nhân viên bán hàng chưa cao khi có đến 15,91% nhân viên bán hàng chỉ thụ động bán những sản phẩm do khách hàng yêu cầu, 4,55% người bán những sản phẩm do mình phụ trách và 27,27% nhân viên chỉ bán những sản phẩm do phòng mình quản lý. Điều này cho thấy chiến lược bán hàng hiện nay của Chi nhánh chưa được rõ ràng và sự truyền đạt chiến lược bán hàng đến nhân viên bán hàng chưa thực sự thông suốt. Thời gian qua, để đáp ứng được nhu cầu của các khách hàng lớn, Chi nhánh đã ban hành chính sách bán hàng theo nhóm. Với chính sách này, các phòng thuộc Khối Tín dụng, Khối Dịch vụ được giao nhiệm vụ làm đầu mối tiếp thị, bán hàng, chăm



sóc và duy trì quan hệ với khách hàng. Đối với những khách hàng lớn, nhân viên bán hàng có trách nhiệm thỏa thuận với khách hàng, sau đó báo cáo lịch và nội dung làm việc cho lãnh đạo cấp trên. Tùy theo nội dung và phạm vi chào bán, quy mô và nhu cầu của khách hàng, Ban Giám đốc sẽ phê duyệt danh sách nhân sự của các phòng tham gia buổi làm việc. Phòng đầu mối có trách nhiệm duy trì và xúc tiến công việc bán hàng theo nội dung và kết quả đã đạt được giữa lãnh đạo hai bên.

Mặc dù kết quả đạt được chưa như mong đợi, nhưng việc triển khai kết hợp giữa cấu trúc lực lượng bán theo sản phẩm với cấu trúc lực lượng bán theo khách hàng, triển khai bán hàng theo nhóm cho thấy Chi nhánh đã có những chuyển biến theo hướng tích cực trong việc tiến tới xây dựng một cấu trúc lực lượng bán chú trọng đến khách hàng và thị trường nhiều hơn.

### **2.2.2/ Quy mô lực lượng bán hàng :**

Đội ngũ nhân viên bán hàng trực tiếp của Chi nhánh tập trung chủ yếu trong hoạt động tín dụng, trong khi lực lượng bán hàng ở các hoạt động khác chủ yếu là nhân viên bán hàng tại quầy. Lực lượng bán hàng của Chi nhánh chiếm 37.99% so với tổng số nhân viên, trong đó bán hàng trực tiếp chiếm 19.48%, lực lượng bán tại quầy là 18.51%. Số lượng nhân viên phải làm nghiệp vụ tác nghiệp chiếm 44.80%.

**Bảng 2.3 : Quy mô lực lượng bán hàng tại Chi nhánh thời điểm 30/06/2007**

<b>Khối</b>	<b>Số phòng (đơn vị)</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Số nhân viên (người)</b>			
			<b>Bán hàng trực tiếp</b>	<b>Bán hàng tại quầy</b>	<b>Hỗ trợ bán hàng</b>	<b>Tác nghiệp</b>
<b>Ban Giám đốc</b>						
<b>Tín dụng</b>	6	80	37		32	11
<b>Dịch vụ</b>	4	96	4	42	12	38
<b>Quản lý nội bộ</b>	7	81	2			79
<b>Đơn vị trực thuộc</b>	8	51	17	15	9	10
<b>Cộng</b>	<b>25</b>	<b>308</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>53</b>	<b>138</b>

<b>Tỷ lệ so với tổng số nhân viên (%)</b>			<b>19.48</b>	<b>18.51</b>	<b>17.21</b>	<b>44.80</b>
---	--	--	--------------	--------------	--------------	--------------

*(Nguồn : Thông kê tại Phòng Tổ chức Cán bộ, Phòng Tài chính Kế toán*

***Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh)***

Bình quân một nhân viên bán hàng trực tiếp quản lý 34 khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp. Về cơ bản số lượng nhân viên bán hàng trực tiếp chỉ đáp ứng được yêu cầu về số lần chào mời, thăm viếng, kiểm tra ...khách hàng doanh nghiệp hiện có trong lĩnh vực tín dụng. Phần lớn nhân viên bán hàng trực tiếp là nhân viên thuộc các Phòng Tín dụng, chức năng chính của họ là bán các sản phẩm tín dụng, họ thiếu một sự hiểu biết chuyên nghiệp về các sản phẩm phi tín dụng, vì thế công tác chào bán các sản phẩm phi tín dụng, các sản phẩm mới của họ thường thiếu tích cực và gặp nhiều khó khăn.

**Bảng 2.4 : Số lượng khách hàng do một nhân viên bán hàng phụ trách**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Tổng số</b>	<b>Doanh nghiệp</b>	<b>Cá nhân</b>
Số lượng khách hàng (30/06/2007)	41.411	1.754	39.657
Số nhân viên bán hàng	117	80	37
Số nhân viên bán hàng trực tiếp	60	52	8
Số nhân viên bán hàng tại quầy	57	28	29
<i>Số khách hàng trên 1 nhân viên bán hàng</i>	<i>354</i>	<i>22</i>	<i>1.071</i>
<i>Số khách hàng trên 1 nhân viên bán hàng trực tiếp</i>	<i>690</i>	<i>34</i>	<i>4.957</i>
<i>Số khách hàng trên 1 nhân viên bán hàng tại quầy</i>	<i>726</i>	<i>63</i>	<i>1.367</i>

*(Nguồn : Thống kê từ cơ sở dữ liệu khách hàng của Chi nhánh Ngân hàng*

***Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh)***

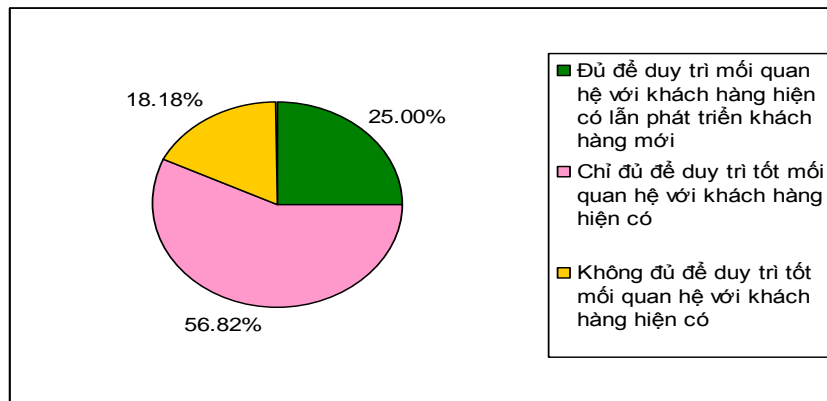
Số lượng nhân viên bán các sản phẩm phi tín dụng trực tiếp rất ít, chỉ bao gồm các Trưởng phòng, Phó phòng các phòng thuộc Khối Phi Tín dụng. Họ chủ yếu thực hiện các cuộc thăm viếng, duy trì và giới thiệu sản phẩm cho khách hàng

cũ, họ không có đủ thời gian để thực hiện những cuộc chào bán đối với khách hàng mới. Việc chào bán các sản phẩm phi tín dụng, vì thế, còn rất hạn chế.

Khách hàng cá nhân quan hệ với Chi nhánh chủ yếu thông qua nhân viên bán hàng tại quầy, họ giao dịch trực tiếp, qua điện thoại. Lực lượng bán hàng trực tiếp cho đối tượng này chỉ bao gồm Trưởng phòng Phòng Dịch vụ Khách hàng Cá nhân và các Trưởng Phòng Giao dịch. Giống như lĩnh vực phi tín dụng, việc chào bán cho đối tượng khách hàng này chỉ được thực hiện đối với những khách hàng lớn, đã có giao dịch với ngân hàng. Thời gian qua Chi nhánh đã thành lập câu lạc bộ 100 cho những khách hàng cá nhân có số dư tiền gửi lớn, những khách hàng này sẽ nhận được những ưu đãi nhất định như định kỳ được tham gia những buổi họp mặt khách hàng, được khuyến mãi, được nhận thẻ mua hàng giảm giá hoặc được hưởng ưu đãi về lãi suất cộng thêm. Ý tưởng của mô hình này rất tốt, nhưng thực tế triển khai chưa thu được kết quả như mong đợi, lý do chính là thiếu một đội ngũ chăm sóc khách hàng trực tiếp để duy trì mối quan hệ tốt đẹp, thường xuyên với khách hàng để đưa chính sách đó đi vào thực tế.

Những khách hàng lớn, giao dịch nhiều nghiệp vụ từ tiền vay, tiền gửi, thanh toán, kinh doanh ngoại tệ... thường quan hệ, giao dịch với cả nhân viên bán hàng trực tiếp lẫn nhân viên bán hàng tại quầy. Những khách hàng nhỏ, giao dịch ít nghiệp vụ thì việc bán hàng được thực hiện thông qua nhân viên bán hàng tại quầy. Đa số nhân viên bán hàng cho rằng họ không có đủ thời gian để triển khai công tác bán hàng một cách tốt nhất. Chỉ có 25% nhân viên bán hàng có đủ thời gian để duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng hiện tại lần phát triển khách hàng mới, 56,82% không có thời gian để phát triển khách hàng mới, trong khi có đến 18,18% nhân viên thiếu thời gian để duy trì quan hệ với khách hàng hiện tại.

Kết quả phân tích cho thấy quy mô lực lượng bán hàng hiện nay của Chi nhánh chưa tương xứng với quy mô hoạt động và số lượng khách hàng hiện có. Thực tế đó đang tạo áp lực rất lớn lên đội ngũ nhân viên bán hàng trong việc duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng hiện có, đẩy mạnh chào bán các sản phẩm mới tới khách hàng cũng như tiếp cận và phát triển được khách hàng mới.



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế nhân viên bán hàng)

**Biểu đồ 2.2 : Mức độ đáp ứng thời gian bán hàng**

### 2.2.3/ Phương thức và địa điểm bán hàng chủ yếu của nhân viên :

Số liệu điều tra thật khá bất ngờ, có đến 93,18% nhân viên bán hàng chủ yếu thực hiện công việc bán hàng trực tiếp tại ngân hàng, số lượng nhân viên sử dụng cùng lúc nhiều phương tiện bán hàng rất ít, trong khi chỉ 4,55% nhân viên thực hiện công việc bán hàng bên ngoài ngân hàng. Với một cơ cấu bán hàng còn mang tính thụ động như vậy áp lực bán hàng đang đè nặng lên đội ngũ lãnh đạo của Chi nhánh. Chi nhánh sẽ gặp khó khăn trong việc đáp ứng kịp thời và tốt nhất nhu cầu của khách hàng cũng như duy trì và mở rộng được thị phần hoạt động của mình. Tỷ lệ bán hàng qua điện thoại và phương tiện khác chiếm 13,64% cho thấy nhân viên bán hàng đã chú ý đến việc khai thác thế mạnh của các phương tiện điện tử phục vụ cho công việc bán hàng của mình.

### 2.2.4/ Một số chính sách của Chi nhánh đối với lực lượng bán hàng :

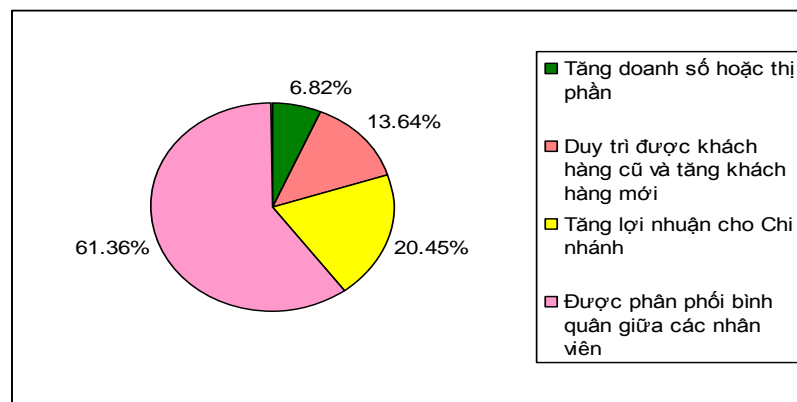
#### 2.2.4.1/ Công tác tuyển dụng, đào tạo :

Kết quả điều tra cho thấy 100% nhân viên bán hàng của Chi nhánh có trình độ đại học, trong đó có 65,91% nhân viên có thâm niên từ 03 năm trở lên, 34,09% có thâm niên công tác dưới 03 năm. Hầu hết nhân viên bán hàng của Chi nhánh đều đã có một kiến thức cơ bản làm nền tảng, nếu được đào tạo huấn luyện thường xuyên họ có nhiều khả năng đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Tuy nhiên, tỷ lệ 34,09% nhân viên có kinh nghiệm bán hàng dưới 03 năm là khá cao. Việc tuyển dụng tại Chi nhánh chủ yếu được thực hiện thông qua thi tuyển, chưa có trường hợp nào

thông qua môi giới từ bên ngoài. Hầu hết thí sinh dự tuyển và trúng tuyển đều có tuổi đời rất trẻ và ít kinh nghiệm. Chi nhánh chưa có chính sách để thu hút được những người có kinh nghiệm và tay nghề cũng như tạo ra được một đội ngũ nhân viên bán hàng giỏi thực thụ.

Sau khi trúng tuyển, nhân viên mới trải qua thời gian tập sự 2 tháng tại phòng mà sau này họ sẽ làm việc. Trong thời gian đó, nhân viên mới học nghiệp vụ thông qua nhân viên cũ và lãnh đạo của phòng. Định kỳ hàng năm, BIDV tổ chức các lớp tập huấn nghiệp vụ bán hàng cho nhân viên mới, thời gian tham gia lớp học này thường khoảng 2 tuần. Ngoài ra Chi nhánh cũng tổ chức các lớp học cuối tuần cho nhân viên. Tuy nhiên, với tỷ lệ 79,55% nhân viên bán hàng cho rằng chương trình đào tạo, huấn luyện ở ngân hàng còn ít; 20,45% ý kiến trả lời vừa đủ và không có ý kiến nào cho là nhiều cho thấy công tác đào tạo tại Chi nhánh chưa thực sự được quan tâm đúng mức.

#### 2.2.4.2/ Chính sách phân phối thu nhập :



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế nhân viên bán hàng)

#### Biểu đồ 2.3 : Căn cứ để phân phối thu nhập cho nhân viên bán hàng

Do là một ngân hàng quốc doanh, nên chính sách tiền lương đối với người lao động của Chi nhánh được áp dụng theo chế độ tiền lương do nhà nước quy định đối với doanh nghiệp nhà nước. Mặc dù đã có một số điều chỉnh theo hướng động viên những Chi nhánh hoạt động có hiệu quả nhưng cơ chế tiền lương của toàn hệ thống cũng như của Chi nhánh vẫn còn mang tính bình quân. Tỷ lệ nhân viên bán hàng cho rằng thu nhập ở Chi nhánh được phân phối bình quân là 61,36%, được

phân phối gắn liền với thành tích bán hàng là 38,64%. Điều đó cho thấy, phân phối thu nhập ở Chi nhánh chưa trở thành động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng nâng cao hiệu quả công tác.

## **2.2.5/ Hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành tích bán hàng :**

### **2.2.5.1/ Hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành tích đối với tập thể :**

Hệ thống chỉ tiêu định lượng đánh giá thành tích đối với tập thể Phòng, Đơn vị Trực thuộc tại Chi nhánh được thể hiện ở bảng 2.5.

**Bảng 2.5 :Các chỉ tiêu đánh giá kết quả của Phòng, Đơn vị Trực thuộc**

<b>Stt</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Nội dung đánh giá</b>
01	Dư nợ cho vay cuối kỳ	Quy mô dư nợ cho vay cuối kỳ
02	Dư nợ cho vay bình quân	Mức độ duy trì dư nợ vay bình quân trong kỳ.
03	Dư nợ quá hạn, nợ xấu	Chất lượng tín dụng theo số lượng
04	Tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu	Chất lượng tín dụng theo tỷ trọng
05	Tỷ lệ dư nợ theo thành phần kinh tế	Tỷ trọng cho vay đối với các thành phần kinh tế
06	Tỷ lệ dư nợ theo kỳ hạn vay	Tỷ trọng dư nợ vay ngắn, trung và dài hạn
07	Tỷ lệ dư nợ có tài sản đảm bảo nợ vay	Tỷ trọng cho vay có hoặc không có tài sản đảm bảo
08	Huy động vốn cuối kỳ	Quy mô tiền gửi cuối kỳ
09	Huy động vốn bình quân	Số dư tiền gửi bình quân trong kỳ.
10	Phát triển khách hàng mới	Số khách hàng mới tăng trong kỳ
11	Thu phí dịch vụ	Hiệu quả của hoạt động dịch vụ
12	Phát hành thẻ, dịch vụ khác	Quy mô hoạt động ở lĩnh vực thẻ, dịch vụ khác
13	Doanh số thanh toán quốc tế	Quy mô hoạt động thanh toán quốc tế
14	Thu lãi chiết khấu	Thu nhập của hoạt động chiết khấu
15	Thu từ kinh doanh ngoại tệ	Hiệu quả của hoạt động kinh doanh ngoại tệ
16	Năng suất lao động về tín	Năng suất lao động của nhân viên tín dụng

	dụng	
17	Năng suất lao động về huy động vốn	Năng suất lao động của nhân viên khối dịch vụ
18	Năng suất lao động về dịch vụ phí	Năng suất lao động của nhân viên khối dịch vụ

*(Nguồn : Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh)*

Trong đó :

Dư nợ cho vay và bảo lãnh bình quân các tháng trong kỳ

- Năng suất lao động về tín dụng =  $\frac{\text{Dư nợ cho vay và bảo lãnh bình quân các tháng trong kỳ}}{\text{Số lao động bình quân các tháng trong kỳ}}$

Số dư huy động vốn bình quân các tháng trong kỳ

- Năng suất lao động về huy động vốn =  $\frac{\text{Số dư huy động vốn bình quân các tháng trong kỳ}}{\text{Số lao động bình quân các tháng trong kỳ}}$

Tổng thu phí dịch vụ trong kỳ

- Năng suất lao động về dịch vụ phí =  $\frac{\text{Tổng thu phí dịch vụ trong kỳ}}{\text{Số lao động bình quân các tháng trong kỳ}}$

#### **2.2.5.2/ Phương pháp đánh giá thành tích đối với tập thể :**

Hàng năm, trên cơ sở chỉ tiêu kế hoạch do BIDV giao, Chi nhánh tiến hành giao kế hoạch kinh doanh cho các Phòng, Đơn vị Trực thuộc. Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch của Chi nhánh gồm có các chỉ tiêu số lượng (tăng trưởng tín dụng và huy động vốn, thu phí dịch vụ, tăng khách hàng mới...) và chỉ tiêu chất lượng (tỷ lệ nợ quá hạn, thu hồi nợ xấu...). Mỗi chỉ tiêu sẽ có một trọng số và số điểm tối đa làm căn cứ đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch của mỗi đơn vị.

Tùy theo chức năng và nhiệm vụ của mỗi Phòng, Đơn vị Trực thuộc mà số lượng chỉ tiêu kế hoạch giao cho các Phòng, Đơn vị Trực thuộc sẽ khác nhau.

**Bảng 2.6 : Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch của Phòng Tín dụng Doanh nghiệp**

Stt	Chỉ tiêu thi đua	Trọng số	Điểm tối đa
01	Dư nợ cho vay cuối kỳ	10%	10
02	Dư nợ cho vay bình quân	20%	20
03	Dư nợ quá hạn, nợ xấu	05%	05
04	Tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu	05%	05
05	Tỷ lệ dư nợ theo thành phần kinh tế	05%	05
06	Tỷ lệ dư nợ theo kỳ hạn vay	05%	05
07	Tỷ lệ dư nợ có tài sản đảm bảo nợ vay	05%	05
08	Huy động vốn bình quân	15%	15
09	Phát triển khách hàng mới	05%	05
10	Dịch vụ phí (bảo lãnh, cam kết...trong hoạt động tín dụng)	15%	15
11	Phát hành thẻ ATM	05%	05
12	NSLĐ tín dụng	05%	05
<b>Tổng cộng</b>		<b>100%</b>	<b>100</b>

*(Nguồn : Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh)*

Định kỳ sáu tháng và một năm, các Phòng, Đơn vị Trực thuộc căn cứ kết quả thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh được giao để tính tổng số điểm đạt được trong kỳ làm cơ sở xếp loại thi đua đối với tập thể Phòng, Đơn vị mình. Điểm của từng chỉ tiêu được tính bằng tích số giữa tỷ lệ phần trăm hoàn thành kế hoạch kinh doanh nhân với điểm tối đa của chỉ tiêu đó. Nếu hoàn thành vượt mức kế hoạch, số điểm đạt được là số điểm tối đa theo quy định của chỉ tiêu đó.

**Bảng 2.7 :Xếp loại thi đua tập thể Phòng, Đơn vị Trực thuộc**

Xếp loại	Kết quả thực hiện kế hoạch
Xuất sắc	- Đạt từ 90 điểm trở lên - Không có chỉ tiêu nào đạt dưới 80% so với kế hoạch
Tiên tiến	- Đạt từ 80 đến dưới 90 điểm



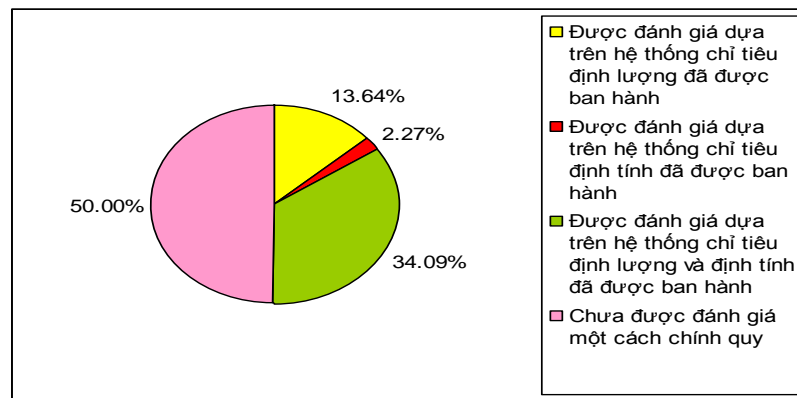
Không đạt	- Dưới 80 điểm
-----------	----------------

(Nguồn : Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh )

### 2.2.5.3/ Phương pháp đánh giá thành tích đối với nhân viên bán hàng :

Hiện tại Chi nhánh chưa xây dựng được hệ thống chỉ tiêu định lượng để đánh giá thành tích của từng nhân viên bán hàng. Hàng tháng, hàng quý, sáu tháng và cuối năm các phòng đều tổ chức đánh giá, xếp loại nhân viên nhưng việc xếp loại chỉ mang tính định tính, thiếu một hệ thống đánh giá định lượng vì thế tính khách quan, chính xác trong việc đánh giá nhân viên chưa cao. Thực tế khảo sát cho thấy có đến 50% nhân viên bán hàng xem việc đánh giá thành tích của họ chưa được thực hiện một cách chính quy.

Kế hoạch kinh doanh của các Phòng, Đơn vị Trực thuộc chưa được phân bổ đến từng nhân viên, hiệu quả bán hàng của nhân viên chưa được đánh giá chính xác, kịp thời, chế độ khuyến khích đối với một nhân viên xuất sắc so với một nhân viên được xếp loại bình thường còn thấp, còn mang tính hình thức và chưa thực sự là động lực tạo nên sự cạnh tranh trong đội ngũ lao động. Rõ ràng, khi Chi nhánh chưa đánh giá được thành tích của nhân viên bán hàng một cách chính quy thì sẽ rất khó khăn trong việc đưa ra một chính sách phân phối thu nhập hợp lý.



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế nhân viên bán hàng)

**Biểu đồ 2.4 : Căn cứ để đánh giá thành tích bán hàng**

## 2.3/ Chính sách khách hàng của Chi nhánh :

### 2.3.1/ Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ :

Có nhiều căn cứ để BIDV ban hành chính sách khách hàng của mình. Nhưng căn cứ quan trọng và chủ yếu nhất là hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ.

Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ sử dụng phương pháp chấm điểm các nhóm chỉ tiêu tài chính và phi tài chính của từng khách hàng, kết hợp với phương pháp chuyên gia và phương pháp thống kê để xếp hạng khách hàng. Trong mỗi nhóm chỉ tiêu tài chính hoặc phi tài chính sẽ bao gồm các chỉ tiêu nhỏ. Số lượng chỉ tiêu nhỏ, thang điểm và trọng số của mỗi chỉ tiêu sẽ phụ thuộc vào mỗi loại khách hàng hay ngành kinh tế. Hiện tại Chi nhánh có ba hệ thống chấm điểm khác nhau dành cho khách hàng là tổ chức tín dụng, tổ chức kinh tế và khách hàng cá nhân.

Căn cứ vào điểm số đạt được của mỗi khách hàng, kết quả xếp hạng phân khách hàng thành mười loại khác nhau như sau :

**Bảng 2.8 : Hệ thống xếp loại khách hàng tại Chi nhánh**

Số thứ tự	Mức xếp hạng	Ý nghĩa
1	AAA	Đây là khách hàng có mức xếp hạng cao nhất. Khả năng hoàn trả khoản vay của khách hàng xếp hạng này là đặc biệt tốt.
2	AA	Khách hàng này có năng lực trả nợ không kém nhiều so với khách hàng được xếp hạng AAA. Khả năng trả nợ của họ rất tốt.
3	A	Khách hàng xếp hạng A có thể chịu tác động tiêu cực của các yếu tố bên ngoài và các điều kiện kinh tế hơn các khách hàng trên. Tuy nhiên khả năng trả nợ vẫn được đánh giá là tốt
4	BBB	Có các chỉ số cho thấy khách hàng này hoàn toàn có khả năng hoàn trả đầy đủ nợ vay. Tuy nhiên, các điều kiện kinh tế bất lợi và sự thay đổi của các yếu tố bên ngoài có nhiều khả năng hơn trong việc làm suy giảm khả năng trả nợ của họ.
5	BB	Khách hàng này đang đối mặt với nhiều rủi ro tiềm ẩn hoặc các ảnh hưởng từ các điều kiện kinh doanh, tài chính và kinh

		té bất lợi, các ảnh hưởng này có khả năng dẫn đến sự suy giảm khả năng trả nợ của họ
6	B	Hiện thời khách hàng vẫn có khả năng hoàn trả khoản vay. Các điều kiện kinh doanh, tài chính và kinh tế nhiều khả năng ảnh hưởng đến khả năng hoặc thiện chí trả nợ của khách hàng.
7	CCC	Khách hàng này đang bị suy giảm khả năng trả nợ, khả năng trả nợ của khách hàng phụ thuộc vào độ thuận lợi của các điều kiện kinh doanh, tài chính và kinh tế. Khi có các yếu tố bất lợi xảy ra, khách hàng có nhiều khả năng không trả được nợ.
8	CC	Khách hàng này đang bị suy giảm nhiều khả năng trả nợ.
9	C	Khách hàng này đã thực hiện các thủ tục xin phá sản hoặc có các động thái tương tự nhưng việc trả nợ của khách hàng vẫn đang được duy trì.
10	D	Khách hàng đã mất khả năng trả nợ, các tổn thất đã thực sự xảy ra; không xếp hạng D cho các khách hàng mà việc mất khả năng trả nợ mới chỉ là khả năng, dự kiến.

*(Nguồn : Chính sách khách hàng áp dụng tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh )*

### **2.3.2/ Chính sách khách hàng của Chi nhánh :**

Đối với khách hàng doanh nghiệp : Căn cứ vào kết quả xếp hạng khách hàng, Chi nhánh sẽ áp dụng chính sách ưu đãi giảm dần từ khách hàng được xếp hạng cao nhất là AAA cho đến khách hàng được xếp loại thấp nhất là D. Sự ưu đãi được cụ thể hóa trong chính sách tiếp thị, chính sách tín dụng, chính sách lãi suất (tiền vay, tiền gửi), phí dịch vụ và chính sách về tài sản đảm bảo trong quan hệ tín dụng.

Đối với khách hàng cá nhân : Hiện nay, Chi nhánh chưa ban hành chính sách khách hàng cho đối tượng khách hàng cá nhân. Tuy nhiên, nhằm mục đích khuyến khích những khách hàng có số dư tiền gửi lớn tại Chi nhánh, Chi nhánh đã thành lập

câu lạc bộ 100. Đây là những khách hàng cá nhân có số dư tiền gửi bình quân tại Chi nhánh từ 3 tỷ đồng trở lên. Đối tượng khách hàng này sẽ nhận được một số ưu đãi nhất định về lãi suất, tỷ giá mua bán ngoại tệ, phí dịch vụ, dịch vụ tư vấn miễn phí và các giá trị gia tăng khác.

#### **2.4/ Đo lường mức độ hài lòng của khách hàng trong quan hệ với Chi nhánh :**

Để tìm hiểu ý kiến đánh giá của khách hàng, tác giả đã tiến hành điều tra 60 khách hàng doanh nghiệp và 140 khách hàng cá nhân. Với 41 phiếu thăm dò khách hàng doanh nghiệp và 104 phiếu thăm dò cá nhân hợp lệ thu được, kết quả khảo sát ghi nhận như sau :

##### **2.4.1/ Thông tin chung về khách hàng được khảo sát :**

###### **\* Phân loại khách hàng được khảo sát :**

Trong tổng số 100 % khách hàng doanh nghiệp được điều tra có 41,46% là Công ty cổ phần, Doanh nghiệp Nhà nước chiếm tỷ lệ 24.39%, Công ty trách nhiệm hữu hạn chiếm 21.95 %, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có tỷ lệ 4,88% và doanh nghiệp tư nhân chiếm 7,32%. Kết quả cho thấy khách hàng là doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ở Chi nhánh hiện nay chiếm tỷ trọng không đáng kể trong khi tốc độ tăng trưởng của các loại hình doanh nghiệp này thời gian gần đây lại rất cao.

###### **\* Quan hệ của khách hàng với các ngân hàng khác :**

Chỉ có 24,04% khách hàng cá nhân và 14,63% khách hàng doanh nghiệp lựa chọn Chi nhánh là ngân hàng duy nhất để quan hệ. Số còn lại có quan hệ ít nhất với một ngân hàng khác hoặc chi nhánh khác của BIDV. Trong số đó chủ yếu là quan hệ với các ngân hàng thương mại cổ phần trong nước.

Tỷ lệ 24,04% khách hàng cá nhân, 12,20% khách hàng doanh nghiệp có quan hệ với Chi nhánh khác của BIDV, một mặt phản ánh việc triển khai các giao dịch liên chi nhánh, theo đó khi khách hàng mở tài khoản tại một chi nhánh bất kỳ thì có thể giao dịch với tất cả các chi nhánh còn lại trong hệ thống, đã đem lại tiện

ích đáng kể cho khách hàng, mặt khác cho thấy sự cạnh tranh lẫn nhau giữa các chi nhánh trong cùng hệ thống vẫn đang tồn tại.

Với sự phát triển nhanh chóng của hệ thống ngân hàng, sự ra đời các kênh đầu tư mới, khách hàng ngày nay đang đứng trước nhiều sự lựa chọn. Trong bối cảnh các ngân hàng thương mại đang cạnh tranh gay gắt để giành giật khách hàng, nếu Chi nhánh không có một chính sách hợp lý nhằm nhận diện ra nhu cầu của khách hàng, chăm sóc và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng thì khả năng mất khách hàng là điều hoàn toàn có thể xảy ra.

**\* Cơ cấu khách hàng theo thời gian quan hệ :**

**Bảng 2.9 : Phân loại khách hàng theo thời gian quan hệ**

Đơn vị tính : tỷ trọng (%)

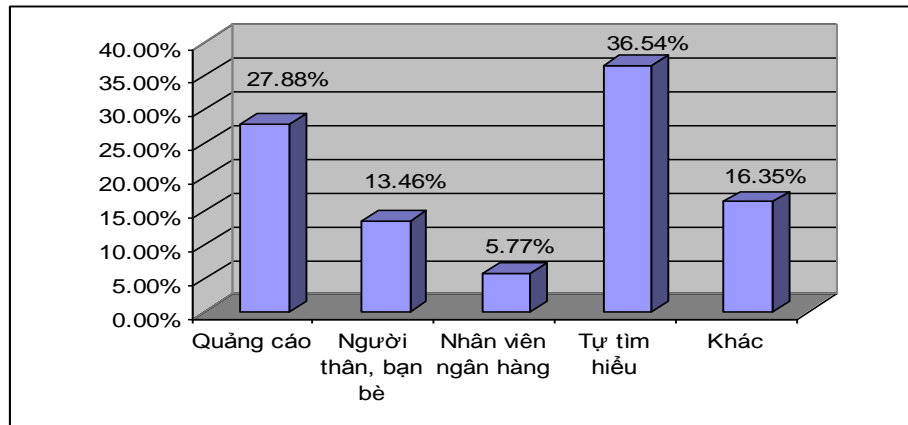
<b>Thời gian quan hệ</b>	<b>Khách hàng doanh nghiệp</b>	<b>Khách hàng cá nhân</b>
Chưa đến 01 năm	7,32	18,27
Từ 1 năm đến dưới 3 năm	17,07	32,69
Từ 3 năm đến 5 năm	31,71	23,08
Trên 5 năm	43,90	25,96

*(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng cá nhân và doanh nghiệp)*

Tỷ trọng khách hàng cá nhân có quan hệ dưới 03 năm và trên 03 năm tương đương nhau cho thấy bên cạnh việc duy trì quan hệ với khách hàng truyền thống, tốc độ gia tăng khách hàng mới ở Chi nhánh trong thời gian qua là khá cao.

Khách hàng doanh nghiệp chủ yếu là khách hàng truyền thống, có thời gian quan hệ từ 03 năm trở lên, trong đó khách hàng có quan hệ từ 3 năm đến 5 năm chiếm 31.71 %, từ 5 năm trở lên chiếm 43.9 %. Trong khi đó, tỷ lệ khách hàng có quan hệ dưới 03 năm tương đối thấp, chỉ chiếm 24,39%. Việc giữ được khách hàng truyền thống là một điều tốt, song Chi nhánh cũng cần chú trọng đến việc phát triển khách hàng doanh nghiệp mới.

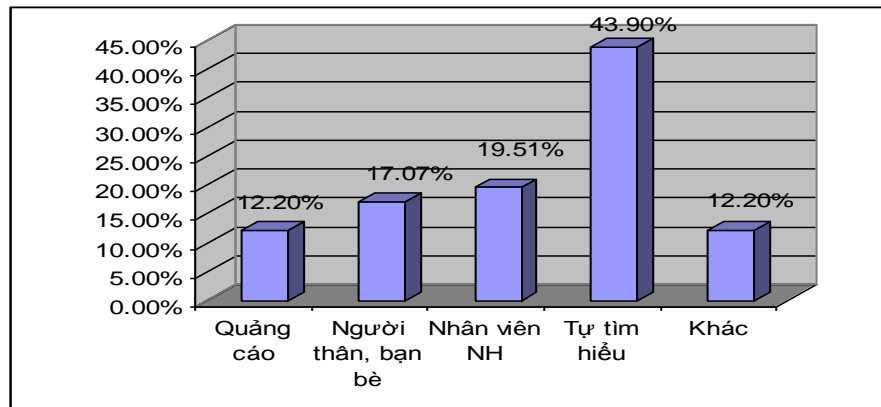
**\* Các kênh thông tin để khách hàng biết và quan hệ với Chi nhánh :**



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng cá nhân)

### Biểu đồ 2.5 : Kênh thông tin để khách hàng cá nhân tìm đến với Chi nhánh

Khách hàng cá nhân quan hệ với Chi nhánh chủ yếu thông qua tự tìm hiểu (36,54%) và tác động của quảng cáo (27,88%). Số lượng khách hàng quan hệ thông qua tiếp thị trực tiếp của nhân viên còn hạn chế, chỉ chiếm 5,77%.



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng doanh nghiệp)

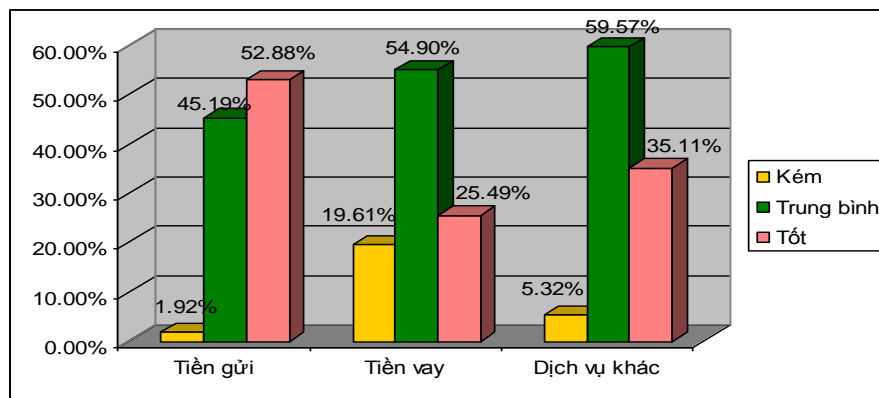
### Biểu đồ 2.6: Kênh thông tin để khách hàng doanh nghiệp đến với Chi nhánh

Đa số khách hàng doanh nghiệp đến với Chi nhánh thông qua tự tìm hiểu (chiếm 43.90%) và tiếp thị của nhân viên bán hàng (19,51%); tiếp đến là người thân, bạn bè (17.07 %) và quảng cáo (12.20%). Tỷ lệ khách hàng doanh nghiệp đến với Chi nhánh thông qua các chính sách tiếp thị và quảng cáo chỉ chiếm 31,71%. Thực tế đó đòi hỏi Chi nhánh phải chủ động đầu tư nhiều hơn trong chính sách cổ động, tiếp thị để đưa sản phẩm dịch vụ của mình đến với khách hàng.

## 2.4.2/ Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về sản phẩm, giá cả, hệ thống mạng lưới và phương tiện giao dịch của Chi nhánh :

### 2.4.2.1/ Về sản phẩm :

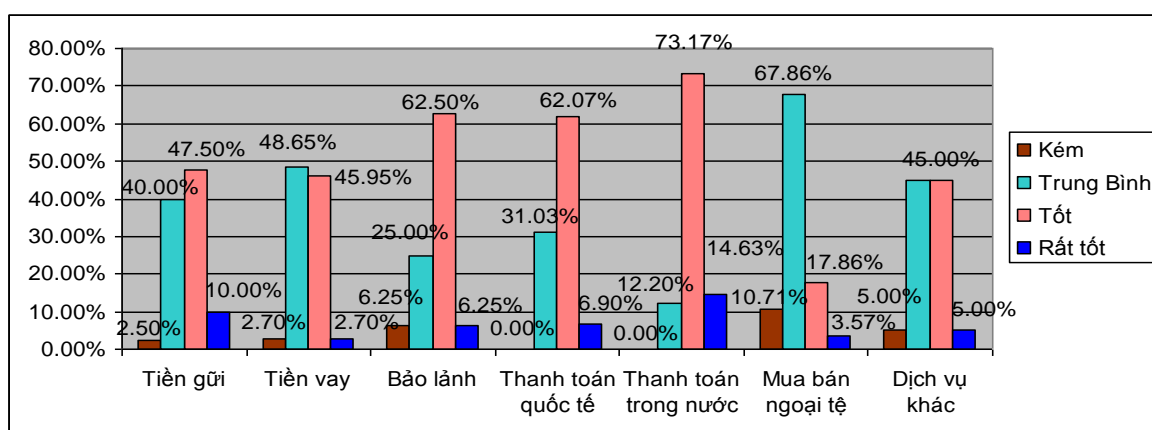
Trong các sản phẩm dành cho khách hàng cá nhân, sản phẩm tiền gửi được khách hàng đánh giá cao nhất. Có 50,96% khách hàng cá nhân đánh giá tốt về tính đa dạng, 52,88% khách hàng đánh giá tốt về chất lượng sản phẩm tiền gửi của Chi nhánh. Trong khi tỷ lệ tương ứng đối với tiền vay chỉ 20,83% và 25,49%, đối với dịch vụ là 19,57% và 35,11%. Có một tỷ lệ khá lớn khách hàng cá nhân đánh giá thấp tính đa dạng (14,58%) và chất lượng(19,61) của sản phẩm tiền vay. Trong thời gian gần đây, Chi nhánh đã có nhiều nỗ lực nhằm đẩy mạnh hoạt động cho vay cá nhân, cho vay tiêu dùng, tuy nhiên kết quả đạt được còn khá khiêm tốn.



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng cá nhân)

### Biểu đồ 2.7 : Chất lượng sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân

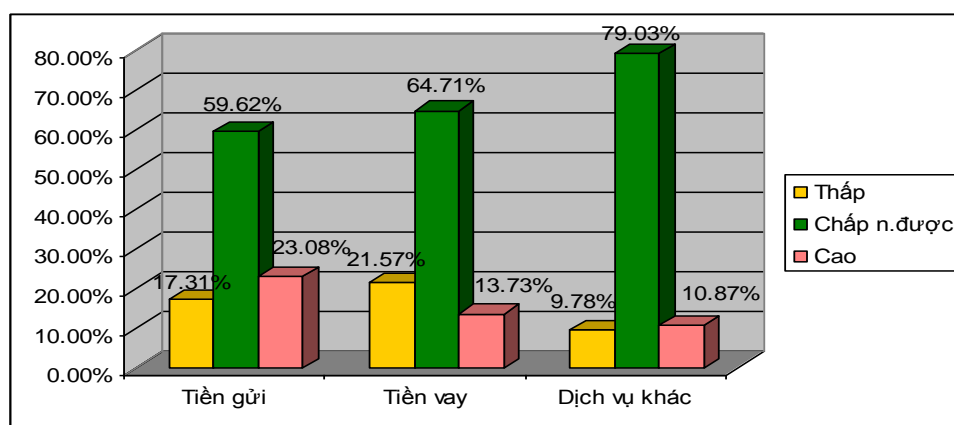
Trong các sản phẩm dành cho khách hàng doanh nghiệp, dịch vụ thanh toán trong nước nhận được mức độ hài lòng cao nhất của khách hàng, tỷ lệ đánh giá rất tốt chiếm 14.63%, tốt là 73,17 %, tiếp theo là dịch vụ bảo lãnh và thanh toán quốc tế. Trong khi đó, tỷ lệ khách hàng đánh giá tốt trong dịch vụ mua bán ngoại tệ chỉ 17.86% và trung bình là 67.86%. Các dịch vụ thanh toán trong nước, thanh toán quốc tế và bảo lãnh được khách hàng đánh giá cao, dịch vụ tiền gửi và tiền vay được khách hàng đánh giá khá tốt, tuy nhiên Chi nhánh cần phải xem xét lại chất lượng của dịch vụ mua bán ngoại tệ.



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng doanh nghiệp)

**Biểu đồ 2.8 : Chất lượng sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp**

#### 2.4.2.2/ Về giá cả :



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng cá nhân)

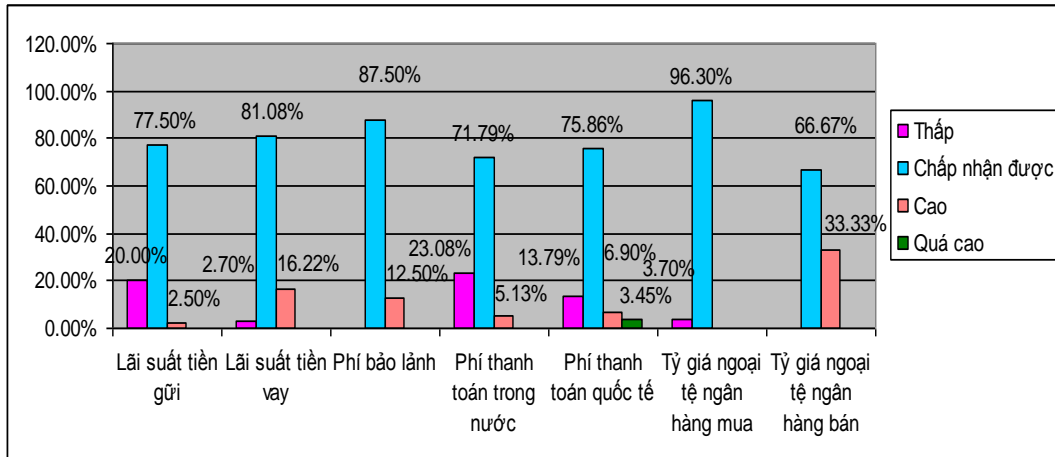
**Biểu đồ 2.9 : Giá cả sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân**

Đa số khách hàng cá nhân đánh giá lãi suất tiền vay và phí dịch vụ của Chi nhánh thấp hoặc chấp nhận được, đó là một tín hiệu tốt. Tuy nhiên, Chi nhánh cũng cần xem xét lại biên lợi nhuận thu được tránh để ảnh hưởng đến lợi nhuận chung. Lãi suất tiền gửi được đánh giá thấp hơn các ngân hàng khác. Trong điều kiện cạnh tranh cao như hiện nay, điều hành lãi suất linh hoạt là một nhân tố quan trọng mà Chi nhánh cần quan tâm vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của Chi nhánh cũng như thu nhập của khách hàng gửi tiền.

Nhìn chung, lãi suất và phí đối với khách hàng doanh nghiệp nằm ở mức độ chấp nhận được. Tuy nhiên, đánh giá của khách hàng về lãi suất tiền gửi thiên về xu



hướng thấp và chấp nhận được, lãi suất tiền vay thiên về xu hướng chấp nhận được hoặc cao. Riêng tỷ giá mua bán ngoại tệ được cho là còn thiếu tính cạnh tranh.



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng doanh nghiệp)

**Biểu đồ 2.10 : Giá cả sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp**

#### 2.4.2.3/ Về mạng lưới và phương tiện giao dịch :

Trên 90% khách hàng cá nhân cũng như doanh nghiệp cho rằng hệ thống các điểm giao dịch hiện nay của Chi nhánh là tốt hoặc chấp nhận được. Về phương tiện giao dịch, khách hàng có sự lựa chọn như sau :

**Bảng 2.10 : Phương tiện giao dịch chính với ngân hàng của khách hàng**

Phương tiện giao dịch chủ yếu	Khách hàng doanh nghiệp	Khách hàng cá nhân
Trực tiếp	100,00	67,31
Điện thoại	19,51	16,35
Fax	2,44	0,00
Điện tử khác	7,32	24,04

(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng cá nhân và doanh nghiệp)

Phương tiện giao dịch chủ yếu giữa khách hàng với ngân hàng là giao dịch trực tiếp. Đối với khách hàng cá nhân, giao dịch qua các phương tiện điện tử khác như điện thoại, chuyển tin nhắn, máy rút tiền tự động đang trở thành một kênh giao dịch được khách hàng lựa chọn. Đối với khách hàng doanh nghiệp, 100% khách hàng cho rằng giao dịch chính của họ vẫn là giao dịch trực tiếp với ngân hàng. Điều

này cho thấy, lực lượng bán hàng đang đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động bán hàng của Chi nhánh. Kết hợp tốt giữa các kênh bán hàng truyền thống và hiện đại phù hợp với từng đối tượng khách hàng sẽ giúp Chi nhánh tập trung được thời gian phục vụ những đối tượng khách hàng cần có sự chăm sóc đặc biệt.

### 2.4.3/ Đánh giá của khách hàng về hoạt động bán hàng của nhân viên :

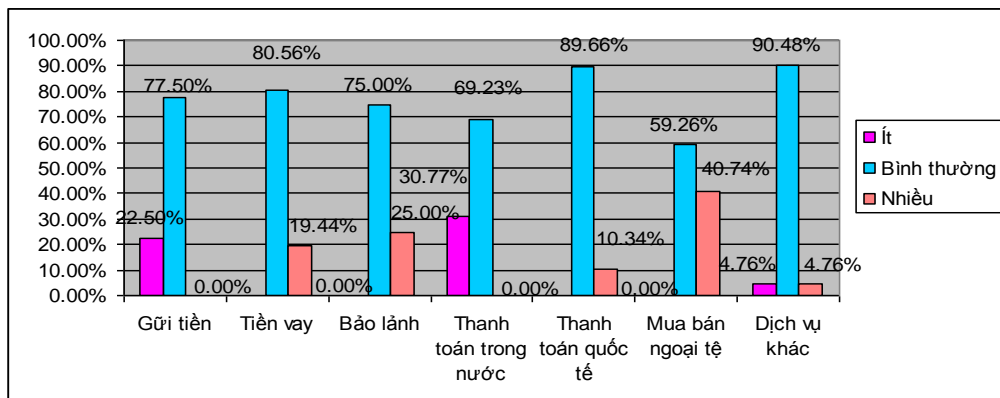
#### 2.4.3.1/ Trình độ chuyên môn và phong cách phục vụ của đội ngũ nhân viên bán hàng :

Trên 50% khách hàng đánh giá tốt về trình độ đội ngũ nhân viên bán hàng, gần 50% khách hàng còn lại cho rằng trình độ chuyên môn của nhân viên bán hàng tạm được, trong đó có một tỷ lệ nhỏ đánh giá nhân viên tín dụng chưa đạt yêu cầu. Với sự ra đời của nhiều ngành nghề kinh doanh, nhiều sản phẩm mới, sự phức tạp, đa dạng trong các mối quan hệ tài chính, kinh tế đòi hỏi Chi nhánh cần phải chú trọng thường xuyên công tác đào tạo nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên bán hàng trẻ, những người tuy có kiến thức cơ bản nhưng còn thiếu những kinh nghiệm thực tế.

Hầu hết khách hàng hài lòng đối với thái độ, phong cách phục vụ của nhân viên Chi nhánh. Đó là một kết quả đáng khích lệ Chi nhánh cần phát huy.

#### 2.4.3.2/ Hồ sơ thủ tục và thời gian xử lý hồ sơ :

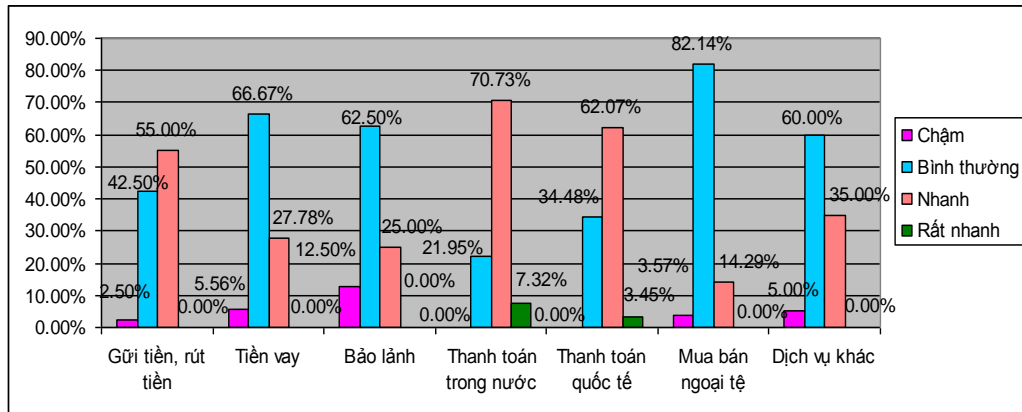
\* Đối với khách hàng doanh nghiệp :



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng doanh nghiệp)

**Biểu đồ 2.11 : Hồ sơ thủ tục trong giao dịch của khách hàng doanh nghiệp**

Hồ sơ, thủ tục trong các lĩnh vực tiền gửi, thanh toán và dịch vụ khác là ít hoặc bình thường, nhưng trong lĩnh vực tiền vay, bảo lãnh và mua bán ngoại tệ vẫn còn rườm rà.



(Nguồn : Kết quả khảo sát thực tế khách hàng doanh nghiệp)

### Biểu đồ 2.12 : Thời gian xử lý hồ sơ thủ tục đối với khách hàng doanh nghiệp

Trên 50% khách hàng đánh giá dịch vụ thanh toán trong nước, thanh toán quốc tế và gửi tiền, rút tiền có thời gian xử lý thủ tục, hồ sơ nhanh. Dịch vụ Tiền vay, Bảo lãnh và Dịch vụ khác có tốc độ xử lý thủ tục hồ sơ bình thường. Riêng tốc độ xử lý trong mua bán ngoại tệ còn chậm.

\* Đối với khách hàng cá nhân :

Hồ sơ, thủ tục trong nghiệp vụ tiền gửi và dịch vụ là ít hoặc bình thường, song khách hàng lại đánh giá không tốt về lĩnh vực tiền vay khi có đến 21.43% khách hàng cho rằng hồ sơ thủ tục tiền vay tại Chi nhánh là nhiều.

Thời gian xử lý hồ sơ thủ tục của ngân hàng trong nghiệp vụ tiền gửi và dịch vụ là nhanh hoặc chấp nhận được, trong lĩnh vực tiền vay có 22.64% khách hàng cho còn chậm. Đối với cho vay cầm cố hoặc chiết khấu, toàn bộ giao dịch được thực hiện thông qua một cửa. Nhưng trong lĩnh vực cho vay tiêu dùng, cho vay kinh doanh thì thời gian xử lý khoản vay vẫn chưa thực sự được rút ngắn.

## 2.5/ Một số nguyên nhân dẫn đến tồn tại, hạn chế trong hoạt động bán hàng qua nhân viên tại BIDV HCMC :

### 2.5.1/ Những nguyên nhân khách quan :

### **2.5.1.1/ Môi trường pháp lý đang trong giai đoạn hoàn thiện :**

Các văn bản pháp quy chưa đáp ứng kịp sự phát triển của nền kinh tế, hệ thống pháp luật còn thiếu và chưa đồng bộ. Các nghiệp vụ mới trong lĩnh vực ngân hàng như các nghiệp vụ phái sinh hàng hóa, tiền tệ, giao dịch một cửa...chưa được triển khai rộng rãi, Ngân hàng Nhà nước chỉ cấp giấy phép thí điểm cho một số ngân hàng thương mại thực hiện; các quy định trong hoạt động ngoại hối, thanh toán quốc tế, các sản phẩm quốc tế còn chông chéo và chậm ban hành.

Trong hoạt động tín dụng, việc kiểm soát sử dụng giải ngân để đảm bảo vốn vay được sử dụng đúng mục đích là một yêu cầu bắt buộc của Ngân hàng Nhà nước, các thủ tục kiểm soát và giải ngân rất rườm rà và không phù hợp với tình hình kinh doanh hiện nay. Chẳng hạn, theo quy định, một khoản cho vay cầm cố giấy tờ có giá cũng cần phải kiểm tra mục đích sử dụng vốn vay trong khi trên thực tế đó là một điều không cần thiết.

Chính sách tiền tệ quốc gia có lúc đẩy các ngân hàng thương mại vào tình thế khó khăn. Ví dụ, tỉ lệ dự trữ bắt buộc đối với tiền gửi Việt nam đồng không kỳ hạn và có kỳ hạn dưới 12 tháng tăng từ 2% đến 5% và hiện là 10%/tổng số dư tiền gửi phải dự trữ bắt buộc đã tác động đến lãi suất huy động và cho vay của các ngân hàng, ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ giữa ngân hàng thương mại với khách hàng. Chính sách giám sát chặt cho vay tiêu dùng, cho vay đầu tư bất động sản và chứng khoán cũng ảnh hưởng đến việc mở rộng tín dụng của các ngân hàng thương mại.

### **2.5.1.2/ Cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng gia tăng :**

Sau khi Việt nam gia nhập WTO, các ngân hàng nước ngoài, các tổ chức tài chính phi ngân hàng sẽ xâm nhập sâu rộng hơn vào thị trường tài chính Việt nam. Các ngân hàng, tổ chức tài chính nước ngoài có ưu thế hơn hẳn chúng ta về kinh nghiệm quản lý, kinh nghiệm kinh doanh, công nghệ và vốn. Thời gian gần đây, các ngân hàng nước ngoài đang dùng các chính sách ưu đãi về giá, sự vượt trội về công nghệ và sự đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng để tiếp cận các doanh nghiệp lớn, có tiềm năng. Mục tiêu của họ là chiếm lĩnh những doanh nghiệp hàng đầu, làm ăn

tốt. Sự cạnh tranh ở các nghiệp vụ bán lẻ trong lĩnh vực ngân hàng trong thời gian tới cũng được dự báo sẽ gia tăng nhanh chóng

Hệ thống các ngân hàng thương mại trong nước và nước ngoài ngày càng lớn mạnh về quy mô, mạng lưới hoạt động, công nghệ, vốn và trình độ quản lý. Các ngân hàng thương mại đang cạnh tranh nhau về sản phẩm, kênh phân phối, giá cả và các hình thức cổ động, gia tăng khuyến mại, giảm giá, tranh giành thị phần theo hướng bất lợi cho hệ thống ngân hàng. Chỉ riêng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh hiện nay đã có trên 700 điểm giao dịch :

**Bảng 2.11 : Hệ thống ngân hàng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh**

<b>Hệ thống ngân hàng thương mại trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh cuối năm 2006</b>	<b>Số lượng Ngân hàng</b>	<b>Số điểm Giao dịch</b>
Hệ thống ngân hàng thương mại quốc doanh	5	308
Hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần ngoài quốc doanh có hội sở chính tại Thành phố Hồ Chí Minh	16	289
Hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần ngoài quốc doanh có mở chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh	9	74
Hệ thống ngân hàng liên doanh và chi nhánh ngân hàng nước ngoài trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh	30	-
<b>Cộng</b>	<b>60</b>	

*(Nguồn : Chi nhánh Ngân hàng Nhà nước Thành phố Hồ Chí Minh)*

Trong những năm qua, mặc dù hoạt động của Chi nhánh tăng trưởng đều đặn nhưng tốc độ tăng trưởng đó không đảm bảo cho Chi nhánh giữ vững và tăng trưởng được thị phần của mình so với toàn hệ thống cũng như so với các ngân hàng khác trên địa bàn.

**Bảng 2.12 :Thị phần huy động và cho vay của Chi nhánh hiện nay**

Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006	Tháng 06/2007
1. Thị phần huy động			
- So với địa bàn	3.63%	3.19%	2.75%
- So với hệ thống BIDV	8.18%	8.11%	7.71%
2. Thị phần tín dụng			
- So với địa bàn	4.30%	2.92%	2.75%
- So với hệ thống BIDV	7.24%	6.33%	6.50%

*(Nguồn : Báo cáo hoạt động hai năm 2005, 2006 và sáu tháng đầu năm 2007 của Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh)*

Thị phần huy động vốn và cho vay trên địa bàn của Chi nhánh đang có chiều hướng giảm sút, điều này được lý giải bởi khá nhiều lý do, nhưng có hai lý do chính mà Chi nhánh cần phải cân nhắc, một là sự tham gia ngày càng nhiều của các đối thủ cạnh tranh mới trên địa bàn, bao gồm các ngân hàng thương mại cổ phần trong nước lẫn chi nhánh của các ngân hàng nước ngoài, hai là tiến trình cải tổ và tái cơ cấu của BIDV cũng như của Chi nhánh thời gian qua đã thu được những kết quả đáng kể nhưng chưa đủ để tạo nên những bước đột phá trong kinh doanh.

Sự phát triển của hệ thống tài chính, ngân hàng đang tạo ra một nhu cầu nhân sự rất lớn. Trong những năm vừa qua Chi nhánh đã mất đi một số lượng khá lớn nhân viên giàu kinh nghiệm và có tay nghề. Sự dịch chuyển lao động sẽ còn tiếp tục trong thời gian tới cũng là một trở ngại cho sự ổn định và phát triển của Chi nhánh.

### **2.5.1.3/ Cơ sở hạ tầng chưa phát triển, thông tin thiếu minh bạch :**

Hiện tại vấn đề thông tin của các khách hàng đang là vấn đề gây trở ngại cho các ngân hàng thương mại Việt nam khi tiến hành cấp tín dụng. Hầu hết các thông tin đều không được kiểm chứng, các báo cáo tài chính không được kiểm toán, thông tin thu nhập cá nhân không được công khai, khó xác định, thông tin không chính

thức nhiều khi lại trở thành quan trọng hơn thông tin chính thức. Khi thông tin đầu vào thiếu và không chính xác, bộ phận quản lý rủi ro sẽ cẩn trọng và khó khăn hơn trong việc ra các phán quyết tín dụng.

Thông tin về thân nhân của khách hàng hầu như không có, giao dịch chủ yếu được thực hiện bằng tiền mặt, các dòng tiền thanh toán không kiểm soát được đã gây khó khăn cho ngân hàng trong việc đánh giá khách hàng.

Hạ tầng kỹ thuật (giao thông, truyền thông...), hạ tầng xã hội (thói quen minh bạch, công khai trong quan hệ vay trả,...) chưa phát triển.

## **2.5.2/ Những nguyên nhân chủ quan :**

### **2.5.2.1/ Mô hình tổ chức, cấu trúc và quy mô của lực lượng bán hàng còn nhiều hạn chế :**

Do phải trải rộng hoạt động ở hầu hết các nghiệp vụ, từ thanh toán trong nước cho đến thanh toán quốc tế, từ bán buôn cho đến bán lẻ... đã làm cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng bị phân tán, thiếu tập trung trong khi nguồn lực lại bị hạn chế. Hiện tại, Chi nhánh có khá đầy đủ các nghiệp vụ ngân hàng nên có điều kiện để phục vụ hầu hết các đối tượng khách hàng. Tuy nhiên, Chi nhánh đang thiếu một chiến lược bán hàng, một cấu trúc lực lượng bán hàng hợp lý vì thế hiệu quả của công tác bán hàng chưa cao.

Số lượng nhân viên thuộc các phòng ban hỗ trợ quá lớn trong khi số lượng nhân viên bán hàng chiếm một tỷ trọng quá nhỏ trong cơ cấu nhân sự. Nguyên nhân là do Chi nhánh vừa mới triển khai xong dự án hiện đại hóa, dữ liệu hoạt động của Chi nhánh được tập trung tại Hội sở chính, trong khi chức năng hỗ trợ khai thác thông tin của toàn hệ thống bằng công nghệ thông tin còn yếu, hệ thống quy trình, thủ tục còn rườm rà, tư duy bán hàng qua nhân viên đã được ban lãnh đạo chú ý nhưng chưa được duy trì và triển khai một cách hiệu quả đến từng nhân viên.

Trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh có 8 chi nhánh cấp một cùng trực thuộc Hội sở chính. Nhiều chi nhánh cùng cấp, có cùng chức năng, nhiệm vụ hoạt động trên cùng một địa bàn đã dẫn đến tình trạng chồng chéo, thiếu tổ chức khi các chi nhánh này cạnh tranh lẫn nhau để bán sản phẩm và giành giật khách hàng.

Nhân viên của các phòng nghiệp vụ chỉ am hiểu sâu về nghiệp vụ do phòng mình phụ trách. Khi tiếp thị, bán hàng cho khách hàng các phòng phải có sự phối hợp lẫn nhau. Hiện nay, Chi nhánh thiếu một phòng làm đầu mối để giám sát và thực hiện các khâu từ thăm dò, đánh giá khách hàng; tiếp cận; giới thiệu, thuyết minh; cho đến bán hàng, duy trì quan hệ... nên việc tiếp thị, bán hàng của Chi nhánh còn mang tính cục bộ, không đáp ứng được một cách tốt nhất yêu cầu của khách hàng và hiệu quả trong công tác tiếp thị, bán hàng chưa cao.

Việc nhiều phòng cùng quản lý một nghiệp vụ phát sinh đã góp phần hạn chế rủi ro ở Chi nhánh. Tuy nhiên, khi một nghiệp vụ do nhiều phòng cùng thực hiện thì dễ xảy ra hiện tượng chậm trễ, thiếu tính phối hợp và không đồng bộ, trách nhiệm cá nhân sẽ không cao. Việc thay đổi phòng quản lý khi quan hệ giữa khách hàng với ngân hàng thay đổi sẽ tạo nên một sự gián đoạn trong chăm sóc, phục vụ khách hàng và hoạt động bán hàng của ngân hàng.

Mô hình tổ chức hiện tại chưa tách bạch được ba chức năng : kinh doanh, quản lý rủi ro và tác nghiệp. Nhân viên bán hàng vừa bán hàng vừa thực hiện chức năng tác nghiệp, lực lượng bán hàng chưa được chuyên môn hóa và thiếu chuyên nghiệp. Nhân viên bán hàng của Khối dịch vụ chủ yếu làm công tác nghiệp vụ, thời gian bán hàng rất ít và chủ yếu được thực hiện tại quầy giao dịch.

Hiện tại, ở Chi nhánh không có ai quản lý tất cả các sản phẩm và không có ai chịu trách nhiệm về quản lý và phát triển các sản phẩm cụ thể. Phòng Kế hoạch Nguồn vốn chịu trách nhiệm về quản lý, triển khai sản phẩm mới, về chính sách giá cả; các Khối Tín dụng và Khối Dịch vụ thực hiện nhiệm vụ bán hàng. Do Phòng Kế hoạch Nguồn vốn, các Phòng Tín dụng, các Phòng Dịch vụ trực thuộc các khối khác nhau, hơn nữa họ là những phòng cùng cấp vì thế lắm lúc công tác triển khai sản phẩm mới, công tác bán hàng không được triển khai tốt chỉ vì thiếu sự chỉ đạo, phối hợp hoặc công tác triển khai thiếu tính thực tiễn.

**2.5.2.2/ Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá thành tích bán hàng chưa được hoàn thiện :**



Việc giao chỉ tiêu kế hoạch cho các Phòng, Đơn vị trực thuộc còn phụ thuộc vào ý chí chủ quan của Hội sở chính, không được xuất phát từ đội ngũ nhân viên bán hàng, từ thị trường. Hệ thống các giải pháp để hỗ trợ các Phòng, Đơn vị Trực thuộc chưa tương xứng, vì thế thường có một độ chênh nhất định giữa chỉ tiêu kế hoạch với thực tiễn và các Phòng thường gặp khó khăn trong công tác triển khai.

Kế hoạch kinh doanh thiếu ổn định, thường được điều chỉnh giảm vào cuối năm, có những đơn vị suốt một thời gian dài trong năm không đạt kế hoạch nhưng sau khi được điều chỉnh lại đạt kế hoạch đề ra. Điều đó thường dẫn đến tư tưởng trông chờ, ỷ lại, thiếu phấn đấu từ đầu năm ở các Phòng, Đơn vị Trực thuộc và đội ngũ nhân viên bán hàng.

Các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng chưa được triển khai đến từng nhân viên, gây nên tâm lý ỷ lại. Chi nhánh lại thiếu một hệ thống chỉ tiêu định lượng đánh giá thành tích nhân viên bán hàng, vì thế các cấp lãnh đạo gặp nhiều khó khăn trong việc thu thập thông tin, so sánh, đánh giá hiệu quả công tác của nhân viên bán hàng để có những thay đổi, điều chỉnh và động viên kịp thời; nhân viên bán hàng thì thiếu mục tiêu để phấn đấu, thiếu giải pháp để thực hiện và họ cũng gặp khó khăn trong việc đánh giá thành tích của chính bản thân mình.

Hệ thống chỉ tiêu bán hàng của các Phòng, Đơn vị trực thuộc chưa gắn liền với kết quả kinh doanh cuối cùng là lợi nhuận. Trong điều kiện lãi suất cho vay, tiền gửi và phí dịch vụ của các khách hàng lớn thường được hình thành thông qua đàm phán thì việc chạy theo thành tích tăng trưởng có lúc lại ảnh hưởng xấu đến lợi nhuận cuối cùng mà khách hàng đó mang lại cho Chi nhánh. Chỉ tiêu tăng trưởng khách hàng mới chỉ dừng lại ở số lượng khách hàng tăng thêm trong năm, chưa đề cập đến chất lượng khách hàng, thiếu sự đánh giá về quy mô quan hệ của khách hàng mới cũng như số lượng khách hàng cũ đã mất đi.

### **2.5.2.3/ Chưa đầu tư đúng mức vào đội ngũ bán hàng và các công cụ hỗ trợ cho công tác bán hàng :**

Đội ngũ bán hàng của Chi nhánh đang chịu áp lực rất lớn về thời gian. Họ không có đủ thì giờ để thực hiện những cuộc chào mời cũng như duy trì những mối

quan hệ cần thiết với khách hàng. Họ chủ yếu bán các sản phẩm truyền thống, một số sản phẩm dịch vụ khác như kinh doanh ngoại tệ, sản phẩm phái sinh, ngân hàng điện tử, đầu tư tài chính...chưa được họ quan tâm đúng mức.

Các khóa đào tạo nghiệp vụ bán hàng mới chỉ dừng lại ở mức độ cung cấp những kiến thức cơ bản cho nhân viên mới, chưa có những khóa đào tạo nâng cao. Với tính đa dạng và đặc thù riêng biệt của sản phẩm, ngoài kỹ năng chung cho một nhân viên bán hàng, nhân viên ngân hàng còn phải có sự am hiểu sâu về lĩnh vực kinh tế, tài chính, về công nghệ, về pháp luật và thông lệ, về quy trình nghiệp vụ và cả ngoại ngữ vì thế đào tạo để có được một đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp là một việc làm Chi nhánh cần phải quan tâm thường xuyên.

Chính sách tuyển dụng, đào tạo và phân phối thu nhập đối với đội ngũ nhân viên bán hàng của Chi nhánh chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy họ nâng cao hiệu quả bán hàng. Nhân sự thường xuyên biến động cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác bán hàng của toàn Chi nhánh.

Hoạt động của ngân hàng chủ yếu vẫn dựa trên các sản phẩm truyền thống, sản phẩm mới chậm được triển khai. Một số quy trình, thủ tục chưa được cải tiến, ở một số nghiệp vụ thời gian xử lý hồ sơ còn chậm, hệ thống các công cụ hỗ trợ cho hoạt động bán hàng, bao gồm cả các công cụ khác trong phối thức cổ động và phối thức tiếp thị chưa thực sự hiệu quả.

#### **2.5.2.4/ Chính sách khách hàng chưa hoàn chỉnh :**

Do điểm số của khách hàng được hình thành trên cơ sở định lượng và định tính, vì thế công tác chấm điểm có lúc còn phụ thuộc vào ý chí chủ quan.

Chính sách khách hàng chỉ được ban hành dành cho khách hàng doanh nghiệp và đặt nặng đến vấn đề quản lý rủi ro tín dụng, chưa chú trọng đến hiệu quả, lợi nhuận cuối cùng mà khách hàng hay nhóm khách hàng đó mang lại cho ngân hàng thông qua toàn bộ gói sản phẩm bao gồm cả tiền gửi, cho vay, các hoạt động đầu tư tài chính và dịch vụ khác. Vì thế, các chính sách ưu đãi đi kèm với từng nhóm khách hàng còn mang tính phiến diện và chỉ gắn chặt với hệ số an toàn trong hoạt động tín dụng.

Chính sách khách hàng còn mang tính chung chung, chưa giúp đội ngũ bán hàng định hình được thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu, chưa có tác dụng trong việc định hướng mở rộng quan hệ đến các khách hàng mới.

### **Kết luận chương 2 :**

Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát Triển Thành phố Hồ Chí Minh đã hoàn thành việc tái cấu trúc mô hình tổ chức theo dự án hiện đại hóa ngân hàng giai đoạn một. Mô hình mới đã tách bạch hoạt động của Chi nhánh thành các Khối Tín dụng, Khối Dịch vụ, Khối Hỗ trợ với chức năng và nhiệm vụ rõ ràng hơn. Mặc dù đã đạt được những tiến bộ nhất định so với mô hình cũ nhưng mô hình hiện tại vẫn chưa định hình rõ nét cấu trúc lực lượng bán hàng của Chi nhánh và còn bộc lộ một số vấn đề tồn tại đòi hỏi phải tiếp tục cải tổ.

Kết quả phân tích thực trạng cho thấy, hoạt động của Chi nhánh tăng trưởng đều đặn qua các năm. Các chỉ tiêu như lợi nhuận hàng năm, số dư tiền gửi, số dư tiền vay...đều có mức tăng trưởng khá và luôn đứng ở vị trí cao so với các chi nhánh khác trong hệ thống cũng như các ngân hàng khác trên địa bàn.

Tuy nhiên, kết quả phân tích cũng đã chỉ ra một số hạn chế nhất định trong mô hình tổ chức, cấu trúc và quy mô lực lượng bán hàng; trong hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá thành tích; trong các chính sách liên quan đến khách hàng, lực lượng bán hàng và các công cụ hỗ trợ bán hàng tại Chi nhánh. Trong một môi trường hoạt động đầy áp lực cạnh tranh, trong bối cảnh Chi nhánh đang có dấu hiệu sa sút về thị phần hoạt động thì việc tìm ra những giải pháp thích hợp nhằm mở rộng và duy trì được một nền tảng khách hàng tốt, ổn định là một việc làm cần thiết giúp Chi nhánh duy trì được vị thế của mình.

**Chương 3 :     MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG QUA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH  
NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**3.1/ Đổi mới công tác quản trị lực lượng bán hàng :**

**3.1.1/ Xây dựng cấu trúc lực lượng bán hàng định hướng theo khách hàng :**

Cấu trúc lực lượng bán hàng của Chi nhánh nên được xây dựng định hướng theo khách hàng bởi sự tồn tại, phát triển của Chi nhánh phụ thuộc vào chính khách hàng. Khách hàng cần phải được quan tâm, chăm sóc thường xuyên bởi các nhân viên bán hàng, nhân viên quan hệ khách hàng. Tổ chức nhân sự của Chi nhánh vì thế phải được tổ chức và phân định rõ thành các bộ phận bán hàng trực tiếp (thuộc các Phòng Quan hệ Khách hàng, Phòng Marketing), bán hàng tại quầy, hỗ trợ bán hàng, tác nghiệp và quản trị rủi ro. Trưởng các Phòng Quan hệ Khách hàng phải được chuyển từ vai trò của người quản lý bàn giấy và hành chánh thành vai trò thương mại. Họ phải là những người có am hiểu sâu về thị trường, về khách hàng và đằng sau họ là sự hỗ trợ của các chuyên viên về sản phẩm. Các Phòng Quan hệ Khách hàng, Phòng Marketing phải đóng vai trò chính trong việc điều phối hoạt động bán hàng, làm cho hoạt động của toàn Chi nhánh trở thành một cỗ máy marketing thực sự.

Mô hình tổ chức và cấu trúc lực lượng bán hàng của Chi nhánh cũng phải được cân nhắc để tạo nên một sự kết hợp giữa tập trung vào khách hàng với tập trung vào sản phẩm, bởi từng nhóm khách hàng riêng biệt sẽ có nhu cầu được đáp ứng bằng các nhóm sản phẩm khác nhau. Các Phòng Quan hệ Khách hàng Doanh nghiệp chịu trách nhiệm chính trong việc chào bán tất cả các sản phẩm dành cho đối tượng khách hàng doanh nghiệp và tổ chức. Các sản phẩm bán lẻ cần được chuẩn hóa, mỗi sản phẩm phải được quản lý một cách chủ động bởi một phòng ban hoặc bộ phận. Phòng ban hoặc bộ phận quản lý sản phẩm phải nắm vững sản phẩm, chịu trách nhiệm về quản lý và khả năng sinh lời của sản phẩm đó. Các Phòng Dịch vụ Khách hàng khi đó đóng vai trò là người bán hàng tại quầy và là bộ phận hỗ trợ cho công tác bán hàng của các Phòng Quan hệ Khách hàng, Phòng Marketing

Mô hình tổ chức và cấu trúc lực lượng bán hàng phải đơn giản, rõ ràng để mọi người đều có thể thấy rõ ai chịu trách nhiệm ở việc gì. Khi trách nhiệm được xác định rõ ràng, việc tiếp xúc và giải quyết các mối quan hệ với khách hàng phải do Phòng Quan hệ Khách hàng làm đầu mỗi thực hiện, nhờ đó khách hàng tiếp xúc với ít phòng ban hơn. Một khách hàng doanh nghiệp đã được giao cho một Phòng Quan hệ Khách hàng quản lý thì mối quan hệ đó nên được duy trì lâu dài, tránh hiện tượng thay đổi phòng quản lý khi quan hệ của khách hàng với ngân hàng có sự thay đổi như hiện nay.

Để phòng ngừa rủi ro trong hoạt động ngân hàng, mô hình tổ chức phải đảm bảo sự phân tách giữa ba chức năng : kinh doanh, quản lý rủi ro và tác nghiệp. Nhân viên kinh doanh hoạt động trên nguyên tắc cơ bản là giao dịch, đàm phán, thương lượng với khách hàng, phân tích ban đầu nhưng không được nhập liệu vào tài khoản, họ chỉ có thể lấy thông tin về các tài khoản đó. Nhân viên các bộ phận quản lý rủi ro và tác nghiệp hoạt động trên nguyên tắc cơ bản là không liên hệ với khách hàng và có nhiệm vụ nhập dữ liệu vào tài khoản như trả tiền, nhận tiền, chuyển tiền, quản lý khoản vay, tác nghiệp và tài chính. Chẳng hạn, một khoản vay lớn được cấp cho doanh nghiệp phải đi qua các bộ phận như sau :

Phòng Quan hệ Khách hàng : Thực hiện công tác marketing, đàm phán, thương lượng với khách hàng, phân tích tín dụng ban đầu.

Phòng Quản lý Rủi ro : Rà soát đề xuất tín dụng, đệ trình xin phê duyệt.

Hội đồng tín dụng : Phê duyệt khoản vay theo thẩm quyền.

Các Phòng Tác nghiệp : Hoàn tất các văn bản giấy tờ, nhận tài sản đảm bảo và giải ngân, thực hiện công tác thanh toán, chuyển tiền, theo dõi thu nợ và lãi...

Phòng Quan hệ Khách hàng : Duy trì quan hệ với khách hàng, giám sát tình hình hoạt động kinh doanh của khách hàng.

Hiện nay, Chi nhánh đang hoạt động như một chi nhánh hỗn hợp, nghĩa là vừa thực hiện chức năng của một chi nhánh bán buôn – tức phục vụ cho những khách hàng thương mại và cung cấp những món vay kinh doanh lớn, vừa thực hiện chức năng của một chi nhánh bán lẻ - tức phục vụ cho những khách hàng cá nhân và

cho vay tiêu dùng. Vì thế mô hình tổ chức cũng cần phải được tách bạch thành hai khối khác nhau là khối bán buôn và khối bán lẻ. Khối bán buôn quản lý những khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp, công tác bán hàng chủ yếu được thực hiện qua nhân viên, Chi nhánh nên chú trọng đến việc xây dựng tính chuyên nghiệp cho đội ngũ bán hàng này. Ở khối bán lẻ, Chi nhánh tổ chức một lực lượng bán hàng riêng dành cho những khách hàng cá nhân lớn, mang lại giá trị cao cho ngân hàng, những khách hàng cá nhân còn lại công việc bán hàng được thực hiện tại quầy giao dịch hoặc thông qua các kênh bán hàng tự động.

### **3.1.2/ Tăng quy mô lực lượng bán hàng :**

Kết quả phân tích ở chương 2 cho thấy, quy mô lực lượng bán hàng của Chi nhánh chưa tương xứng với số lượng khách hàng và quy mô hoạt động hiện tại. Hậu quả của nó là công tác bán hàng còn mang tính thụ động, chất lượng phục vụ khách hàng hiện tại chưa được đảm bảo, khả năng đáp ứng về nhân sự cho công tác chào bán sản phẩm mới và mở rộng khách hàng chưa cao. Để tăng quy mô lực lượng bán hàng Chi nhánh có thể thực hiện một số biện pháp như sau:

- Rà soát lại khối lượng công việc của các phòng, phối hợp với Phòng Điện toán nhằm tăng cường sự hỗ trợ của công nghệ thông tin trong công tác báo cáo, thống kê, hạn chế đến mức thấp nhất các công việc thủ công. Ví dụ, một báo cáo trích lập dự phòng rủi ro tín dụng thực hiện thủ công như trước đây phải mất từ hai đến ba ngày, nhưng từ khi được hỗ trợ bằng chương trình điện toán tự động đã rút ngắn xuống còn chưa đến một ngày; việc theo dõi và thu nợ tiền vay thủ công đã làm mất rất nhiều thời gian của nhân viên, lắm lúc lại không chính xác, nhưng từ khi được hỗ trợ bằng chương trình điện toán thì mọi việc được thực hiện một cách nhanh chóng và chính xác, giải phóng được rất nhiều thời gian cho đội ngũ nhân viên bán hàng lẫn nhân viên tác nghiệp.

- Xem xét lại các quy trình, tinh giản các thủ tục, giấy tờ trong hoạt động hàng ngày, tránh hiện tượng có nghiệp vụ phải trải qua quá nhiều phòng, làm mất thời gian của nhân viên lẫn thời gian chờ đợi của khách hàng.

- Nâng cao chế độ tự chịu trách nhiệm trong tác nghiệp, mạnh dạn phân cấp phê duyệt xuống cấp thấp hơn, đẩy mạnh giao dịch một cửa nhằm tăng nhanh thời gian thực hiện một giao dịch, một tác vụ và giải phóng nhân sự phục vụ cho công tác bán hàng.

- Nhân viên bán hàng cần có kế hoạch duy trì quan hệ với khách hàng qua điện thoại hoặc phương thức giao dịch điện tử. Sau khi tiếp xúc và đã tạo được mối quan hệ với khách hàng, trong những tình huống đơn giản hoặc theo định kỳ, việc duy trì quan hệ với khách hàng được thực hiện qua điện thoại, email... sẽ giảm bớt thời gian đi lại và cũng đem lại hiệu quả khá cao trong công tác bán hàng.

- Định lượng công việc, tinh giảm biên chế của các Phòng Tác nghiệp để tăng nhân sự cho lực lượng bán hàng. Tiến hành thiết lập bảng mô tả công việc của từng cán bộ nhân viên, từng bộ phận, từng phòng. Mỗi công việc phải được định lượng theo thời gian, trên cơ sở đó xác định được biên chế hiện tại của mỗi phòng cũng như nhu cầu tăng, giảm nhân sự mỗi khi có biến động công việc để điều động nhân sự một cách linh hoạt, đáp ứng tốt nhất nhu cầu công tác của các phòng, ban.

Trong trường hợp đã có những giải pháp tối ưu để sử dụng lực lượng lao động hiện có nhưng vẫn không giải quyết được tình trạng thiếu hụt nhân viên bán hàng, Chi nhánh cần phải cân nhắc giữa lợi ích của sự gia tăng doanh số, thị phần và lợi nhuận so với chi phí bỏ ra để tuyển dụng thêm người, trên cơ sở đó có phương án bổ sung nhân sự hợp lý.

### **3.1.3/ Xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp :**

Việc chọn lọc ra được một đội ngũ nhân viên có những đức tính phù hợp với công việc bán hàng là yếu tố đầu tiên trong quá trình xây dựng một đội ngũ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp. Ngày nay có rất nhiều nghiên cứu về những phẩm chất mà một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp cần phải có, Chi nhánh nên tìm hiểu và ứng dụng để công tác tuyển dụng, chọn lọc nhân viên bán hàng được triển khai một cách chuyên nghiệp và khoa học hơn.

Đẩy mạnh công tác đào tạo giúp nhân viên bán hàng hiểu được một cách cơ bản về các chính sách, cơ cấu tổ chức và hoạt động của ngân hàng; giúp họ nắm

vững về sản phẩm và giá cả, đối thủ cạnh tranh cũng như các quy trình nghiệp vụ, kỹ thuật bán hàng, tổ chức công việc và báo cáo. Bên cạnh những phẩm chất và hiểu biết cơ bản của một nhân viên bán hàng, nhân viên ngân hàng cần có kiến thức rộng trong các lĩnh vực khác như tin học, ngoại ngữ, luật pháp... Ngoài kiến thức học được ở nhà trường, nhân viên bán hàng cần được chia sẻ, bổ sung những thông tin, kiến thức mới mang tính thực tiễn. Vì thế, công tác đào tạo và đào tạo lại cho đội ngũ nhân viên bán hàng cần phải được duy trì một cách thường xuyên, liên tục.

Tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên bán hàng còn được thể hiện ở nhiều khía cạnh khác như ăn mặc, phong cách giao tiếp, tác phong làm việc, thái độ đối với khách hàng. Phải xác định bán hàng là công việc chung của toàn Chi nhánh chứ không riêng gì của lực lượng bán hàng. Chẳng hạn, khi một nhân viên đi lại trong ngân hàng tình cờ gặp một khách hàng đang lúng túng, nhân viên đó có thể dừng lại hỏi thăm để giúp đỡ khách hàng giải tỏa những vướng mắc; hoặc trong những lúc bận rộn và cần người, nhân viên cùng một bộ phận có thể hỗ trợ đồng nghiệp để hoàn thành giao dịch với khách hàng trong một khoảng thời gian nhanh nhất có thể. Một cử chỉ không cầu kỳ nhưng đầy trách nhiệm như vậy sẽ để lại thiện cảm nơi khách hàng và tôn vinh bộ mặt ngân hàng. Những chi tiết tuy nhỏ nhặt nhưng vẫn góp phần làm an tâm người đang mang tiền đến gửi cũng như người vay tiền, bởi họ tin tưởng vào cách hành xử của ngân hàng khi họ gặp khó khăn.

Chi nhánh cần tổ chức một bộ phận tiếp nhận và giải đáp thắc mắc, khiếu nại của khách hàng, những thông tin bổ ích từ khách hàng sẽ giúp Chi nhánh đưa ra những giải pháp phù hợp, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Hơn ai hết, nhân viên bán hàng, những người tiếp xúc hàng ngày với khách hàng là đại diện cho bộ mặt của ngân hàng. Họ cần phải có đủ khả năng và sự tận tụy với khách hàng. Chính họ, cùng với những nỗ lực khác của Chi nhánh, sẽ tạo nên một phong cách phục vụ khách hàng chuyên nghiệp.

#### **3.1.4/ Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá kết quả :**

Chỉ tiêu kế hoạch phải xuất phát từ tình hình thực tế hoạt động của Chi nhánh, từ kết quả nghiên cứu và dự đoán về thị trường và khả năng thực hiện của



nhân viên, tránh áp đặt. Trên cơ sở nghiên cứu và dự báo, Chi nhánh có kiến nghị với Trung ương để điều chỉnh và thống nhất một chỉ tiêu kế hoạch mà Chi nhánh có thể đạt được trong những điều kiện hoạt động được tiên liệu trước.

Chỉ tiêu kế hoạch của Chi nhánh cần được giao trực tiếp đến từng cán bộ nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, lãnh đạo Chi nhánh phải đưa ra hoặc hỗ trợ cấp dưới đưa ra được những giải pháp, công cụ hỗ trợ tương xứng để thực hiện kế hoạch. Bộ phận bán hàng khó lòng đạt được mục tiêu kế hoạch khi thiếu đi những công cụ hữu hiệu để thực thi. Không thể giao cho họ mức tăng trưởng thu phí dịch vụ 20% một năm trong khi các sản phẩm dịch vụ lại chậm đổi mới và thiếu tính đột phá. Một kế hoạch quá lớn lắm lúc lại làm cho nhân viên chùn bước bởi họ biết chắc chắn rằng đó là một chỉ tiêu rất khó vượt qua.

Phương thức giao chỉ tiêu tăng trưởng khách hàng mới như hiện nay cần phải được đổi mới. Chỉ tiêu tăng trưởng khách hàng mới phải được đề ra, xem xét và đánh giá trong mối liên hệ với số khách hàng cũ mất đi. Bên cạnh số khách hàng mới tăng thêm, Chi nhánh cần đánh giá lại số lượng khách hàng cũ ngưng giao dịch, đâu là nguyên nhân của hiện tình đó để đưa ra được những giải pháp phù hợp.

Số lượng khách hàng tăng thêm là một chỉ tiêu phản ánh uy tín của Chi nhánh, nó cho thấy sự tin tưởng của khách hàng đối với Chi nhánh. Tuy nhiên, chất lượng và quy mô khách hàng cũng là một chỉ tiêu rất quan trọng. Một khách hàng lớn cần sự chăm sóc và quan tâm sâu rộng hơn một khách hàng nhỏ, doanh số và lợi nhuận do khách hàng đó mang lại cho Chi nhánh có thể bằng rất nhiều khách hàng nhỏ cộng lại. Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch vì thế phải xem xét cả số lượng và chất lượng của khách hàng, nó giúp cho bộ phận bán hàng, bộ phận phát triển khách hàng có mục tiêu phấn đấu cụ thể hơn, tránh trường hợp hoàn thành chỉ tiêu số lượng nhưng mục tiêu chất lượng khách hàng thì không được quan tâm và phát triển tương xứng.

Xây dựng một hệ thống chỉ tiêu định lượng để đánh giá thành tích của nhân viên. Trên cơ sở đó có một quy chế khen thưởng thỏa đáng đối với những nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ từ việc thưởng vật chất, tinh thần cho đến đề bạt, bổ

nhệm, nâng bậc lương. Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và chỉ tiêu đánh giá phải được thông đạt đến toàn thể đội ngũ nhân viên bán hàng.

Theo cơ chế mua bán vốn Hội sở chính đang áp dụng trực tiếp với Chi nhánh thì tất cả nguồn vốn phát sinh tại Chi nhánh như nguồn vốn huy động được từ khách hàng, các nguồn vốn khác...đều được Hội sở chính mua lại; tất cả các khoản đầu tư, cho vay và sử dụng vốn khác của Chi nhánh đều được Hội sở chính bán vốn theo một khung lãi suất được công bố trước. Như vậy lợi nhuận của Chi nhánh được hình thành trên cơ sở lợi nhuận của từng khoản mua bán vốn với khách hàng và với Hội sở chính. Chẳng hạn :

- Chi nhánh cho khách hàng vay 5 tỷ đồng, kỳ hạn vay là một năm, lãi suất cho vay là 10%/ năm; khi khoản vay này phát sinh ở Chi nhánh thì ở Hội sở chính sẽ tự động phát sinh một nghiệp vụ bán vốn cho Chi nhánh với giá trị là 5 tỷ đồng, thời hạn một năm theo lãi suất do Hội sở chính công bố trong từng thời kỳ, giả sử là 8%/năm. Khi đó chênh lệch Chi nhánh được hưởng đối với khoản cho vay này là 2%/năm. Tại thời điểm khách hàng tất toán khoản vay trên thì nghiệp vụ bán vốn tương ứng ở Hội sở chính cũng được chấm dứt.

- Ngược lại, Chi nhánh huy động được một khoản tiền gửi trị giá 10 tỷ đồng, thời hạn ba tháng, lãi suất 7%/năm; khi khoản tiền gửi này phát sinh ở Chi nhánh thì ở Hội sở chính sẽ tự động phát sinh một nghiệp vụ mua vốn của Chi nhánh với giá trị là 10 tỷ đồng, thời hạn ba tháng theo lãi suất do Hội sở chính công bố trong từng thời kỳ, giả sử là 7,5%/năm. Khi đó chênh lệch Chi nhánh được hưởng đối với khoản tiền gửi này là 0,5%/năm. Tại thời điểm khách hàng tất toán khoản tiền gửi trên thì nghiệp vụ mua vốn tương ứng ở Hội sở chính cũng kết thúc.

Với cơ chế mua bán vốn như trên Chi nhánh hoàn toàn xác định được lợi nhuận của từng khoản tiền vay hoặc tiền gửi, nghĩa là lợi nhuận do từng khách hàng mang lại hay lợi nhuận mà mỗi Phòng, Đơn vị Trực thuộc làm ra đều có thể tính toán được. Vì thế, lợi nhuận phải trở thành một chỉ tiêu kế hoạch và phải được giao cho mỗi Phòng, Đơn vị trực thuộc để nó trở thành một thước đo giá trị đánh giá hiệu quả hoạt động bán hàng của các đơn vị và nhân viên.

### **3.1.5/ Đổi mới phương thức giám sát đội ngũ nhân viên bán hàng :**

Thay đổi phương thức giám sát nhân viên theo ngày công, sự vụ như hiện nay sang phương thức giám sát theo hiệu quả công việc. Nhân viên bán hàng phải có kế hoạch làm việc hàng tuần hoặc hàng tháng, kế hoạch chào bán tại cơ quan và bên ngoài, kế hoạch tăng trưởng doanh số và khách hàng mới... làm căn cứ triển khai thực hiện và cơ sở để các cấp quản lý đánh giá.

Đội ngũ quản lý bán hàng phải nắm bắt kịp thời và thường xuyên tiến triển công việc của nhân viên bán hàng để có đủ thông tin, điều chỉnh kịp thời những vấn đề nảy sinh trong công tác hàng ngày của lực lượng bán hàng, giúp đỡ họ hoàn thành tốt công việc được giao.

### **3.1.6/ Thực hiện tốt chính sách đối với người lao động:**

Số lượng sinh viên chuyên ngành tài chính, ngân hàng, kế toán, kiểm toán tốt nghiệp các trường đại học hàng năm khá lớn nhưng vẫn không thể đáp ứng đủ nhu cầu tuyển dụng của thị trường. Việt Nam hiện có khoảng 80 ngân hàng thương mại và chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Nhiều ngân hàng 100% vốn nước ngoài đang chuẩn bị nhập cuộc, gần chục công ty tài chính đang chờ hoàn tất thủ tục pháp lý để triển khai các dịch vụ tín dụng tiêu dùng. Sự phát triển đó đòi hỏi nguồn cung cấp nhân lực rất lớn, nhất là nguồn nhân lực có kinh nghiệm làm việc và đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của nhà tuyển dụng. Thời gian qua, nhiều ngân hàng thương mại cổ phần đã có tốc độ phát triển nhân lực khá cao. Ngân hàng VIB trong năm 2006 đã tăng nhân sự từ 900 người lên gần 1.700 người, Habubank tăng thêm từ 300-400 nhân viên trong năm 2007. Sự mất cân đối giữa cung và cầu về nhân sự ngành tài chính, ngân hàng đòi hỏi Chi nhánh phải xây dựng một chiến lược nhân sự dài hạn, hợp lý.

Thời gian qua, tình trạng một số nhân viên giỏi của Chi nhánh chuyển sang làm việc ở các Ngân hàng khác vẫn tiếp tục diễn ra. Để giữ được nhân viên giỏi, Chi nhánh phải có những chính sách dài hạn thay vì giải quyết vấn đề nhân sự theo hướng sự vụ và thiên về kinh nghiệm, đợi đến khi nhân viên nộp đơn xin nghỉ mới tìm cách níu chân. Rõ ràng, chúng ta không thể bắt nhân viên giỏi ở lại nhưng

chúng ta có thể làm cho họ thấy được lợi ích của việc cống hiến lâu dài cho Chi nhánh. Về dài hạn, người lao động đều có hai mục tiêu cá nhân lớn là thăng tiến và thu nhập cao. Về thăng tiến, thời gian qua Chi nhánh đã có chính sách khuyến khích bằng cách đề bạt kịp thời những người có năng lực. Về thu nhập, có hai công cụ thường được sử dụng nhất là quyền mua cổ phiếu và khen thưởng. Chính sách quyền mua cổ phiếu phụ thuộc vào quá trình cổ phần hóa và chính sách của Hội sở chính. Tuy nhiên, trong điều kiện đầu tư tài chính hiện nay, Chi nhánh có thể kiến nghị Trung ương bán một phần trong tổng số vốn góp, vốn đầu tư vào các tổ chức kinh tế khác cho người lao động. Riêng chính sách khen thưởng, Chi nhánh có thể thực hiện thông qua quỹ khen thưởng và phân phối lại lương kinh doanh của người lao động. Chính sách tiền lương cố định cộng với tiền thưởng là một cơ chế mà Chi nhánh có thể triển khai trong giai đoạn hiện nay.

Thực tế thời gian qua cho thấy, sự dịch chuyển lao động không chỉ xảy ra một chiều từ các ngân hàng trong nước sang các ngân hàng nước ngoài. Mà ngược lại, có một số vị trí chủ chốt ở các ngân hàng trong nước lại do những người đã từng có vị trí cao ở các ngân hàng nước ngoài đảm nhận. Theo các chuyên gia về nhân lực, hấp lực của các đơn vị trong nước là ở chỗ họ sẵn sàng chia sẻ số cổ phiếu đủ lớn để chiêu dụ nhân tài. Quan trọng hơn, họ giao cho những người đó những vị trí lãnh đạo cốt cán trong ngân hàng để những người này có điều kiện áp dụng những ý tưởng mới, tạo những tầm nhìn mới mà lâu nay khi làm ở các ngân hàng nước ngoài họ bị trói buộc. Điều đó cho thấy, Chi nhánh vẫn có khả năng thu hút được người tài về làm việc cho mình nếu có được một chính sách nhân sự thỏa đáng. Để lôi kéo và giữ được nhân viên giỏi, Chi nhánh phải đảm bảo cho họ các điều kiện tốt về thu nhập, môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến.

### **3.2/ Xây dựng và thực hiện chính sách bán hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng :**

#### **3.2.1/ Tăng cường nghiên cứu, phân loại và xếp hạng khách hàng :**

Tiến hành nghiên cứu, phân tích tình hình khách hàng trên địa bàn hiện nay nhằm đưa ra được đâu là nhóm khách hàng mục tiêu, thị trường mục tiêu. Gắn liền mỗi thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu Chi nhánh chủ động đưa ra những giải pháp tiếp cận và duy trì mối quan hệ phù hợp.

Rà soát lại toàn bộ khách hàng hiện có, phân loại, đánh giá khách hàng để đưa ra những chính sách phù hợp với từng nhóm đối tượng khách hàng. Trước mắt có thể phân loại khách hàng thành các nhóm như sau :

- Các tổ chức tín dụng, tổ chức tài chính trên địa bàn.
- Các tập đoàn kinh tế, các doanh nghiệp lớn là đối tác chiến lược của BIDV.
- Các doanh nghiệp, tổ chức kinh tế lớn.
- Các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
- Các tổ chức, đơn vị hành chính sự nghiệp.
- Khách hàng cá nhân.

Trong mỗi nhóm khách hàng, cần phải xây dựng hệ thống chỉ tiêu định lượng để phân loại và xếp hạng khách hàng. Hệ thống chỉ tiêu định lượng dùng để đánh giá, xếp loại khách hàng cần được dựa trên hai yếu tố cơ bản là rủi ro và lợi nhuận trọn gói mà khách hàng đó mang lại cho Chi nhánh.

Căn cứ vào kết quả phân loại, xếp hạng và chính sách khách hàng chung, Chi nhánh đưa ra chính sách áp dụng phù hợp với từng khách hàng. Việc triển khai chính sách khách hàng phải được tổ chức đồng bộ, bao gồm chính sách tiếp thị, chính sách về cấp tín dụng, chính sách về đảm bảo tiền vay, chính sách về lãi suất và phí dịch vụ. Ngoài ra, Chi nhánh cần chủ động kiến nghị với Trung ương để đưa ra những chính sách riêng phù hợp với môi trường kinh doanh trên địa bàn hoạt động của mình.

Thực tế thời gian qua, việc phát triển khách hàng mới ở Chi nhánh còn mang tính tự phát, số lượng khách hàng mới do bộ phận bán hàng tiếp thị về cho Chi nhánh chưa tương xứng với tiềm năng kinh tế trên địa bàn, vì thế Chi nhánh cần chủ động đẩy mạnh phát triển khách hàng mới trên cơ sở thị trường và khách hàng mục tiêu đã được xác định.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, việc tiếp cận đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp có thương hiệu mạnh ở Việt nam của Chi nhánh còn hạn chế. Để từng bước thay đổi cơ cấu khách hàng theo xu hướng chung của toàn ngành, giảm tỷ trọng khách hàng là các doanh nghiệp nhà nước hoặc do nhà nước nắm cổ phần chi phối, Chi nhánh cần đẩy mạnh công tác tiếp thị, bán hàng đối với khách hàng là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp lớn ngoài quốc doanh.

Nhu cầu về tín dụng, dịch vụ của cá nhân, của các doanh nghiệp vừa và nhỏ là rất lớn nhưng chưa được đáp ứng một cách tương xứng. Phòng Tín dụng Cá nhân và Phòng Dịch vụ Khách hàng Cá nhân phải đóng vai trò đầu tàu trong việc mở rộng các hoạt động bán lẻ đến các đối tượng khách hàng này. Bên cạnh đó, chú ý tiếp cận và đẩy mạnh hoạt động bán lẻ cho những người làm công ăn lương trong các tổ chức, đơn vị hành chính sự nghiệp

### **3.2.2/ Thực hiện chính sách bán hàng phù hợp với từng đối tượng khách hàng :**

#### **3.2.2.1/ Đối với các tổ chức tín dụng, các tổ chức tài chính :**

Tăng cường phối hợp với các công ty chứng khoán thực hiện dịch vụ cho vay cầm cố cổ phiếu, cầm cố chứng khoán của nhà đầu tư. Trong thời gian tới, đẩy mạnh hoạt động tiếp thị, chủ động liên kết với các công ty chứng khoán để mở rộng quản lý tài khoản của nhà đầu tư, quản lý tài khoản của các công ty chứng khoán. Đây là một nguồn vốn lớn, giá rẻ, nếu tiếp cận được sẽ mang lại hiệu quả cao cả về doanh số hoạt động lẫn lợi nhuận của ngân hàng. Liên kết để bán các sản phẩm bảo hiểm, thực hiện thanh toán, thu chi hộ và quản lý tiền mặt cho các công ty chứng khoán, công ty bảo hiểm.

BIDV có mạng lưới chi nhánh rộng khắp trên toàn quốc, hoạt động thanh toán được thực hiện trực tuyến trên toàn hệ thống. Bên cạnh đó ngân hàng cũng đã thiết lập các kênh thanh toán song phương với các ngân hàng lớn khác như Ngân hàng Ngoại thương Việt nam, Ngân hàng Công thương Việt nam, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt nam, Ngân hàng CitiBank...nhờ đó việc thanh toán cả trong lẫn ngoài hệ thống đều được thực hiện một cách nhanh chóng và thuận

lợi. Là một chi nhánh hàng đầu trong hệ thống, với thế mạnh về mạng lưới và công nghệ sẵn có, Chi nhánh có đủ điều kiện chào bán sản phẩm dịch vụ thanh toán để trở thành một trung tâm thanh toán cho các tổ chức tín dụng khác trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Việc trở thành trung tâm thanh toán sẽ giúp Chi nhánh nâng cao được uy tín của mình và đem lại cho Chi nhánh một nguồn thu phí dịch vụ, một nguồn vốn giá rẻ rất lớn.

### **3.2.2.2/ Đối với các đối tác chiến lược :**

Thời gian qua, BIDV đã thiết lập và xây dựng quan hệ đối tác chiến lược với nhiều tập đoàn kinh tế. BIDV đã hợp tác với một số tập đoàn kinh tế trong nước thành lập Công ty Cổ phần Đầu tư thủy điện ASEAN, hợp tác với 5 tập đoàn kinh tế đầu tư xây dựng đường cao tốc Thành phố Hồ Chí Minh- Long Thành - Dầu Giây với tổng vốn lên đến 11.000 tỷ đồng, đã ký kết thỏa thuận hợp tác chiến lược với Tập đoàn Bru chính - Viễn thông Việt Nam, theo đó sẽ nghiên cứu, hợp tác để thành lập các quỹ đầu tư trong các lĩnh vực như năng lượng, viễn thông, bất động sản, khoáng sản do hai bên làm cổ đông chiến lược và nhiều thỏa thuận hình thành đối tác chiến lược với các tập đoàn, tổng công ty khác.

Với loại hình khách hàng này, Hội sở chính sẽ là đầu mối đứng ra đàm phán các điều khoản cụ thể để hình thành những quan hệ chiến lược với phía đối tác. Các đối tác chiến lược thường có địa bàn hoạt động rộng, quy mô và nhu cầu vốn lớn, thường đòi hỏi sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao và đa dạng. Ngoài các sản phẩm truyền thống, Chi nhánh cần chú ý giới thiệu với khách hàng những sản phẩm mới, sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, các kênh phân phối cũng như đề xuất thiết kế những sản phẩm riêng biệt, đặc thù phù hợp với lĩnh vực hoạt động của họ. Nhu cầu của khách hàng này lớn và đa dạng, để thực hiện tốt những cam kết hợp tác đã được đưa ra giữa hai bên, lực lượng bán hàng cần được tổ chức theo nhóm dưới sự chỉ đạo chung của một thành viên trong Ban giám đốc. Bên cạnh nghiệp vụ bán buôn, Chi nhánh cần đẩy mạnh triển khai nghiệp vụ bán lẻ đến cán bộ công nhân viên của các đối tác chiến lược.

Quan hệ giữa ngân hàng với các đối tác chiến lược là quan hệ hai bên cùng có lợi, cùng nhau hỗ trợ, hợp tác để tạo ra lợi ích chung cho cả hai bên cũng như lợi ích riêng của mỗi bên. Chi nhánh và đối tác chiến lược có thể hợp tác để chia sẻ lợi ích lẫn nhau trong hệ thống mạng lưới, công nghệ, chào bán chéo sản phẩm của nhau... Chẳng hạn, có thể tận dụng hệ thống mạng lưới của đối tác để lắp đặt hệ thống máy ATM, POS, thực hiện bán chéo sản phẩm, phát triển quan hệ với các công ty con của các tập đoàn.

### **3.2.2.3/ Đối với các tổ chức kinh tế lớn :**

Việc bán hàng đối với đối tượng khách hàng này sẽ được xây dựng trên cơ sở bán buôn. Khách hàng này thường có số dư, doanh số tiền gửi, tiền vay và thanh toán rất lớn, hiệu quả do họ mang lại cho ngân hàng lớn và cần phải được tính toán trọn gói. Một sự ưu đãi lãi suất trong tiền gửi hoặc thanh toán của khách hàng này có thể được bù đắp bằng một khoản lãi trong hoạt động tín dụng, khoản thu trong mua bán ngoại tệ hoặc một dịch vụ nào khác. Trong những trường hợp đặc biệt, Chi nhánh phải thiết kế những sản phẩm đặc thù để thỏa mãn tối đa nhu cầu của đối tượng khách hàng này.

Lực lượng bán đối với đối tượng khách hàng này phải có một kiến thức và sự hiểu biết rộng. Họ phải là những nhân viên bán hàng giỏi trên nhiều lĩnh vực, am hiểu về các sản phẩm trong nước lẫn quốc tế, giỏi ngoại ngữ và có khả năng chịu được áp lực công việc cao. Bên cạnh các sản phẩm truyền thống, Chi nhánh cần đẩy mạnh chào bán các sản phẩm dịch vụ mới như đầu tư, kinh doanh tiền tệ, hàng hóa phái sinh, dịch vụ quản lý vốn tập trung, điều chuyển vốn tự động, tư vấn và bảo lãnh phát hành chứng chỉ huy động vốn ... cho khách hàng. Với đối tượng khách hàng này, công việc bán hàng thường được thực hiện thông qua đàm phán trực tiếp. Sản phẩm, giá cả thường được hình thành theo hướng đem lại lợi ích cho cả ngân hàng lẫn khách hàng, vì thế Chi nhánh cần có sự phân công, ủy quyền hợp lý để tạo nên sự chủ động trong quan hệ với khách hàng. Mặt khác, đây là những khách hàng có nhu cầu sử dụng nhiều sản phẩm khác nhau, để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của



khách hàng Chi nhánh nên tổ chức lực lượng bán hàng theo nhóm dưới sự chỉ đạo trực tiếp của một thành viên trong ban giám đốc.

Khách hàng này thường mang lại cho Chi nhánh những khoản lợi nhuận đáng kể, nhưng do quy mô doanh nghiệp lớn và lĩnh vực hoạt động đa dạng nên rất khó kiểm soát. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, khi môi trường kinh doanh chưa ổn định, các mối quan hệ kinh tế ngày càng phức tạp thì khả năng xảy ra rủi ro là rất lớn. Bên cạnh gia tăng sự phục vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng Chi nhánh cần phải quan tâm đúng mức đến công tác quản trị rủi ro. Ngoài ra, Chi nhánh chú ý kết hợp giữa nghiệp vụ bán buôn cho tổ chức, doanh nghiệp lớn với nghiệp vụ bán lẻ cho người lao động của họ.

#### **3.2.2.4/ Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ :**

Đây là những doanh nghiệp có số lao động bình quân hàng năm không quá 300 người và vốn đăng ký không quá 10 tỷ đồng. Số lượng doanh nghiệp vừa và nhỏ ở nước ta chiếm tỷ lệ lớn nhưng chưa được các tổ chức tín dụng chú ý khai thác. Hiện nay, đối tượng khách hàng này đang nhận được chính sách hỗ trợ của nhà nước và các tổ chức tài chính nước ngoài, vì thế Chi nhánh sẽ có nhiều thuận lợi nếu biết kết hợp chính sách của Chi nhánh với chính sách hỗ trợ nói trên để mở rộng quan hệ với đối tượng khách hàng này.

Để mở rộng quan hệ với khách hàng là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, Chi nhánh cần đẩy mạnh các hoạt động tư vấn như hỗ trợ khách hàng lập dự án đầu tư, lập phương án kinh doanh, lập và minh bạch các báo cáo tài chính theo yêu cầu của ngân hàng, tư vấn về sản phẩm và các công cụ tài chính khác phù hợp với từng doanh nghiệp... Đặc điểm của khách hàng này là khi quan hệ tiền vay với ngân hàng nào thì họ thường sử dụng các sản phẩm dịch vụ khác ở ngân hàng đó, vì thế quan hệ tín dụng thường là yếu tố quyết định trong quan hệ giao dịch của họ với Chi nhánh. Tuy nhiên, trong điều kiện thông tin thiếu minh bạch như hiện nay, trong thời kỳ đầu mới thiết lập quan hệ, việc cho vay vốn cần phải gắn liền với tài sản đảm bảo vì đối tượng khách hàng này còn tiềm ẩn rủi ro.

#### **3.2.2.5/ Đối với khách hàng cá nhân :**

Doanh số và số dư hoạt động của đối tượng khách hàng này nhỏ, nhưng bù lại số lượng khách hàng nhiều; biên lợi nhuận trên từng khách hàng cao nhưng tổng lợi nhuận ngân hàng thu được trên từng khách hàng thấp. Chi nhánh cần phân loại khách hàng này thành hai nhóm chính : nhóm khách hàng lớn và nhóm những khách hàng còn lại. Những khách hàng lớn cần phải được chăm sóc trực tiếp bởi một đội ngũ nhân viên bán hàng riêng, nhóm còn lại thực hiện bán hàng thông qua giao dịch tại quầy và bán hàng tự động.

Để phục vụ tốt khách hàng này cần chú trọng phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ tiện ích và hiện đại như dịch vụ thấu chi trên tài khoản, dịch vụ thẻ bao gồm thẻ nội địa và thẻ tín dụng quốc tế, dịch vụ chi trả lương qua tài khoản cá nhân, thanh toán tiền hàng hoá và dịch vụ tại điểm bán hàng, dịch vụ chuyển tiền, dịch vụ thanh toán hóa đơn tiền điện, điện thoại, dịch vụ ngân hàng tại nhà, các dịch vụ ngân hàng điện tử như Internet Banking, Mobile Banking, Phone Banking... Bên cạnh đó cần nghiên cứu và đề xuất để đa dạng hóa các sản phẩm huy động vốn, đẩy mạnh các hình thức cho vay trả góp mua ô tô, mua nhà cho đối tượng có thu nhập trung bình, thu nhập khá và ổn định, cho vay du học, cho vay tiêu dùng thông qua các doanh nghiệp, cơ quan hành chính sự nghiệp, tổ chức.

### **3.3/ Nhóm các giải pháp hỗ trợ :**

#### **3.3.1/ Khai thác tối đa thế mạnh của thông tin :**

Một sự thay đổi lãi suất của đồng USD ở Mỹ, của đồng EUR ở châu Âu giờ đây đã ảnh hưởng trực tiếp đến lãi suất và tỷ giá của các ngân hàng thương mại Việt nam. Một sự biến động giá cả của hàng hóa trên thị trường hàng hóa quốc tế có thể đem đến cho khách hàng giao dịch trên thị trường tương lai ở Việt nam một khoản lời hay lỗ... Khai thác và xử lý thông tin kịp thời để đưa ra những quyết định đúng đắn sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả ngân hàng đang bán và mối quan hệ giữa ngân hàng với khách hàng.

Bên cạnh lực lượng bán hàng, Phòng Kế hoạch Nguồn vốn phải xây dựng và thực hiện tốt kế hoạch thu thập và xử lý thông tin kinh tế, xã hội trên địa bàn, thông

tin về sản phẩm, giá cả, kênh phân phối, các chính sách khuyến mãi... của đối thủ cạnh tranh để giúp lãnh đạo đưa ra giải pháp kịp thời đồng thời hỗ trợ cho đội ngũ bán hàng có đủ thông tin khi thực hiện các giao dịch bán hàng.

Thông tin nội bộ thông suốt, kịp thời cũng là một nhân tố quan trọng giúp đội ngũ bán hàng chủ động, tự tin hơn trong giao dịch.

### **3.3.2/ Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin :**

Để hiện đại hóa công nghệ, ngân hàng cần có cái nhìn về bức tranh tổng thể hệ thống công nghệ thông tin. Công nghệ thông tin phải thực sự là đòn bẩy phát triển và được xác định là chiến lược dài hạn, nó sẽ gắn kết và phối hợp chặt chẽ với định hướng kinh doanh.

Chi nhánh cần nhanh chóng triển khai đến khách hàng các sản phẩm có hàm lượng công nghệ thông tin cao như HomeBanking, Phone Banking, Internet Banking. Phòng điện toán phải thường xuyên có kế hoạch hỗ trợ bộ phận bán hàng, giúp bộ phận bán hàng đẩy mạnh hơn nữa việc bán các sản phẩm có hàm lượng công nghệ thông tin cao đến khách hàng.

Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin sẽ giúp Chi nhánh tiết kiệm được thời gian tác nghiệp, tăng tốc độ khai thác thông tin nhờ đó bộ phận bán hàng có điều kiện để tập trung thời gian cho việc bán hàng.

Hệ thống ngân hàng Việt nam đang trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Sau khi Việt Nam gia nhập WTO, thương mại và đầu tư nước ngoài đang tăng nhanh, rào cản cung cấp dịch vụ tài chính cho thị trường trong nước của ngân hàng nước ngoài theo lộ trình sẽ được xóa bỏ. Bên cạnh các sản phẩm truyền thống, Chi nhánh cần chủ động ứng dụng công nghệ thông tin để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao, đa dạng của từng nhóm khách hàng. Thậm chí để phục vụ tốt nhất nhu cầu của khách hàng Chi nhánh có thể thiết kế hoặc phối hợp với Hội sở chính thiết kế những sản phẩm chỉ để dành riêng cho một khách hàng lớn nào đó mà thôi. Chất lượng sản phẩm, dịch vụ và các kênh thanh toán... dựa trên nền công nghệ tiên tiến sẽ hỗ trợ rất nhiều cho hoạt động bán hàng trong thời đại bùng nổ thông tin.

### **3.3.3/ Phối hợp một cách đồng bộ giữa bán hàng qua nhân viên với các công cụ khác của phối thức tiếp thị :**

Bán hàng qua nhân viên phải được phối hợp một cách đồng bộ với các công cụ khác trong phối thức cổ động là quảng cáo, khuyến mãi và giao tế. Chẳng hạn, trong nghiệp vụ phát hành thẻ ATM cho khách hàng, đặc biệt khi Chính phủ quy định việc trả lương của các đơn vị hành chính sự nghiệp bắt buộc phải được thực hiện qua ngân hàng, rất nhiều ngân hàng đã đưa ra chính sách khuyến mãi bằng cách miễn phí phát hành thẻ, nếu Chi nhánh không có những chính sách khuyến mãi phù hợp, trước mắt và lâu dài, thì bộ phận phát hành thẻ khó đạt được mục tiêu đề ra.

Thực trạng cho thấy, hầu hết khách hàng tìm đến với ngân hàng chủ yếu thông qua kênh tự tìm hiểu, vì thế công tác cổ động cần phải được Chi nhánh quan tâm nhiều hơn. Chi nhánh cần chủ động và đóng vai trò đầu mối trong việc phối hợp với các Chi nhánh khác trong cùng hệ thống trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh để tạo ra một phối thức cổ động chung, thống nhất nhằm vừa tiết giảm được chi phí vừa nâng cao hình ảnh chung về BIDV trên địa bàn.

Kết quả thăm dò ý kiến khách hàng cũng chỉ ra một số vấn đề Chi nhánh cần phải xem xét, nghiên cứu và điều chỉnh :

- Đối với khách hàng cá nhân : Cần có giải pháp đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm tiền vay, tăng cường tinh giản hồ sơ thủ tục và rút ngắn thời gian xử lý khoản vay cho khách hàng, chú trọng công tác đào tạo để không ngừng nâng cao tính chuyên nghiệp của nhân viên tín dụng. Cần chú trọng phát triển các kênh phân phối tự động để lực lượng bán hàng dành nhiều thời gian hơn cho việc thiết lập và duy trì quan hệ với các khách hàng cá nhân lớn.

- Đối với khách hàng doanh nghiệp : Cần xem xét lại hệ thống chính sách, nhân sự và quy trình thực hiện mua bán ngoại tệ tại Chi nhánh. Đây là một lĩnh vực hoạt động rất quan trọng của ngân hàng trong điều kiện hội nhập kinh tế thế giới, vì thế Chi nhánh cần phải quan tâm và có biện pháp cải tổ đúng mức để phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng đồng thời gia tăng thu nhập.

- Bên cạnh đó, nâng cao sự hài lòng của khách hàng doanh nghiệp trong lĩnh vực cho vay, điều hành linh hoạt tỷ giá và lãi suất cũng là những vấn đề đặt ra đối với Chi nhánh.

Các ngân hàng Việt nam hiện nay đang cạnh tranh nhau gay gắt về giá (lãi suất cho vay, lãi suất huy động, tỷ giá, phí...), mạng lưới phân phối mà hậu quả của nó là biên lợi nhuận của ngân hàng về lâu dài sẽ giảm sút. Đa số khách hàng có quan hệ với nhiều ngân hàng khác nhau, họ có nhiều sự lựa chọn, so sánh lẫn nhau giữa các ngân hàng, vì thế việc bán hàng qua nhân viên chỉ phát huy hiệu quả khi các chính sách về sản phẩm, giá cả, kênh phân phối và các công cụ cổ động khác được Chi nhánh triển khai một cách đồng bộ và hiệu quả.

### **3.4/ Một số kiến nghị :**

#### **3.4.1/ Đối với Ngân hàng Nhà nước :**

Ngân hàng nhà nước cần nghiên cứu, ban hành kịp thời hệ thống văn bản quy phạm pháp luật làm hành lang pháp lý cho hoạt động của các Ngân hàng thương mại, đặc biệt trong các lĩnh vực liên quan đến ngoại hối, sản phẩm tài chính, tiền tệ mới có tầm hoạt động ngoài phạm vi lãnh thổ Việt nam.

Các biện pháp can thiệp vào thị trường tiền tệ cần phải có sự cân nhắc trong mối quan hệ với lợi ích kinh tế của các ngân hàng thương mại. Các quy định về mô hình tổ chức, hoạt động của ngân hàng thương mại phải hỗ trợ, tạo điều kiện cho quá trình tái cấu trúc hệ thống ngân hàng thương mại trong nước.

#### **3.4.2/ Đối với Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam :**

BIDV cần đóng vai trò nhiều hơn trong việc điều phối hoạt động của các chi nhánh trực thuộc trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, tránh tình trạng chông chéo, thiếu phối hợp trong phối thức cổ động, trong tiếp thị và phục vụ khách hàng. Một Phó Tổng Giám đốc thường trực ở Thành phố Hồ Chí Minh để điều hành chung các hoạt động trên địa bàn; ban hành kịp thời các chính sách cổ động, tiếp thị, bán hàng cùng với việc đẩy mạnh công tác kiểm tra nội bộ thông qua chương trình điện toán trên toàn hệ thống sẽ giúp cải thiện được tình trạng trên.

Hội sở chính cần nghiên cứu để hỗ trợ Chi nhánh thực hiện thành công chủ trương đổi mới mô hình tổ chức, hoạt động định hướng theo thị trường; nghiên cứu để có cơ chế trả lương, thưởng và chính sách đối với người lao động phù hợp với xu hướng chung của ngành, của thị trường nhằm thu hút và phát huy được năng lực, trí tuệ của tập thể người lao động; Đổi mới hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá theo hướng gắn liền với thị trường và kích thích người lao động nhiều hơn.

Đẩy mạnh hơn nữa việc áp dụng công nghệ thông tin trong hoạt động ngân hàng, tăng cường công tác nghiên cứu và triển khai các sản phẩm mới trong toàn hệ thống, triển khai đồng bộ các công cụ trong phối thức tiếp thị nhằm tạo dựng được hình ảnh và thương hiệu của ngân hàng trong tâm trí khách hàng.

Do hoạt động trên một địa bàn năng động và nhạy cảm với sự cạnh tranh gay gắt từ các ngân hàng trong nước lẫn ngoài nước, Hội sở chính có thể nghiên cứu để cho các chi nhánh trên địa bàn Hà nội và Thành phố Hồ Chí Minh được hoạt động theo cơ chế đặc thù. Một cơ chế thúc đẩy tính năng động, tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các chi nhánh trong sự kết hợp giữa hiệu quả hoạt động của từng chi nhánh với thu nhập của người lao động.

## **Kết luận :**

Hoạt động bán hàng qua nhân viên đang xảy ra hàng ngày tại Chi nhánh thông qua tiếp thị trực tiếp, bán hàng trực tiếp, bán hàng tại quầy và bán hàng qua điện thoại. Tuy nhiên, trên thực tế nó chưa được định hình một cách có hệ thống, khoa học. Các phương thức bán hàng trực tiếp cần phải hỗ trợ lẫn nhau nhiều hơn nữa trong sự phối hợp đồng bộ với các công cụ tiếp thị khác.

Qua nghiên cứu lý luận và thực tiễn hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh, luận văn cho thấy vẫn còn đó những hạn chế trong cơ cấu nhân sự và cấu trúc lực lượng bán hàng, trong các cơ chế, chính sách đối với hoạt động bán hàng, trong kết quả hoạt động của Chi nhánh mà nguyên nhân sâu xa của nó xuất từ mô hình tổ chức chưa thực sự định hướng theo khách hàng, chiến lược và giải pháp đẩy mạnh hoạt động bán hàng chưa được chú trọng đúng mức, các chính sách đối với người lao động nói chung, lực lượng bán hàng nói riêng còn mang tính bình quân chủ nghĩa, chưa trở thành động lực thúc đẩy tích cực, sáng tạo ở nhân viên.

Sự cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng đang ngày càng trở nên gay gắt, hầu hết các ngân hàng đang trong cuộc chạy đua tìm cách lôi kéo khách hàng thông qua hạ giá bán, tặng lợi ích, tiện ích cho khách hàng...Đội ngũ nhân viên bán hàng đang trở thành lực lượng chính trong việc tìm kiếm, duy trì và phát triển các mối quan hệ với khách hàng của các ngân hàng thương mại. Tầm quan trọng của nó đã vượt ra ngoài khái niệm bán đơn thuần, lực lượng bán hàng đang trở thành một nguồn cung cấp thông tin quan trọng về thị trường, giá cả, sản phẩm, kênh phân phối và đối thủ cạnh tranh, trở thành trung tâm để ban lãnh đạo và các phòng ban khác hình thành nên định hướng và kế hoạch hoạt động và trên hết nó là bộ phận chính tạo ra lợi nhuận cho ngân hàng.

Xây dựng quy mô bán hàng hợp lý dựa trên một lực lượng bán hàng chuyên nghiệp được tổ chức định hướng theo khách hàng; hoàn thiện hệ thống chính sách, hệ thống chỉ tiêu kế hoạch và đánh giá theo hướng kích thích nỗ lực của người lao

động; tiến hành phân tích, đánh giá từng đối tượng khách hàng để có giải pháp phù hợp trong sự hỗ trợ của các công cụ khác sẽ giúp Chi nhánh nâng cao được hiệu quả hoạt động bán hàng.

Để thực hiện được điều đó, Chi nhánh cần nhận được sự hỗ trợ từ Hội sở chính và ngược lại sự thành công của Chi nhánh trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng qua nhân viên cũng sẽ giúp cho Hội sở chính có một cái nhìn hiện thực hơn trong quá trình tái cấu trúc toàn hệ thống của mình.

-----



## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### **Tài liệu tiếng Việt**

1. Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (2007), *Quy định tổ chức và hoạt động câu lạc bộ 100*, TPHCM.
2. Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (2007), *Quy định tiêu chí đánh giá xếp loại thi đua đối với tập thể các phòng, đơn vị trực thuộc Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh*, TPHCM.
3. Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (2007), *Báo cáo hoạt động hai năm 2005, 2006 và sáu tháng đầu năm 2007 của Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh*, TPHCM.
4. Cục Thống kê Thành phố Hồ Chí Minh (2007), *Tình hình kinh tế xã hội Thành phố Hồ Chí Minh 11 tháng năm 2007*, TPHCM.
5. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam (2006), *Đề án chuyển đổi mô hình tổ chức BIDV giai đoạn 2007-2010*, Hà nội.
6. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam (2006), *Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ*, Hà nội.
7. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam (2006), *Chính sách khách hàng của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam*, Hà nội.
8. Ngân hàng Nhà nước Việt nam Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh (2007), *Báo cáo tổng kết tình hình hoạt động ngân hàng trên địa bàn TPHCM năm 2006 và nhiệm vụ hoạt động năm 2007*, TPHCM.

### **Tài liệu tiếng Việt dịch từ tiếng Anh**

1. Trần Đình Hải (2005), *Bán hàng và quản trị bán hàng*, NXB Thống kê.
2. Philip Kotler , Gary Armstrong (2004), *Những nguyên lý tiếp thị*, NXB Thống kê.
3. Peter S.Rose (2001), *Quản trị ngân hàng thương mại*, NXB tài chính, Hà nội.
4. Francesco D Sandulli (2006), *Modern Bank marketing*, Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh, TPHCM.

**PHỤ LỤC 1**  
**PHIẾU THĂM DÒ Ý KIẾN**  
**CÁN BỘ NHÂN VIÊN BÁN HÀNG**

Nhằm nghiên cứu hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (BIDV-HCMC), chúng tôi tiến hành ghi nhận ý kiến tham gia đóng góp của Anh (Chị). Chúng tôi xin chân thành cảm ơn về sự hợp tác của Anh(Chị) và cam kết tất cả những thông tin dưới đây sẽ được giữ kín, chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Xin Anh(Chị) vui lòng dành chút thời gian trả lời những câu hỏi sau:

**1. Anh (Chị) là nhân viên bán hàng thuộc Khối :**

Tín dụng                       Dịch vụ                       Quản lý Nội bộ                       Đơn vị Trực thuộc

**2. Thâm niên trong công tác bán hàng của Anh (Chị) :**

Dưới 03 năm                       Từ 03 năm đến dưới 6 năm                       Từ 6 năm trở lên

**3. Trình độ chuyên môn của Anh (Chị) :**

Trung cấp, Cao đẳng                       Đại học                       Trên Đại học

**4. Công việc bán hàng của Anh (Chị) chủ yếu được thực hiện :**

Trực tiếp tại BIDV-HCMC                       Qua điện thoại  
 Trực tiếp bên ngoài BIDV-HCMC                       Khác (e-mail, fax, thư...)

**5. Anh (Chị) thường chào bán sản phẩm nào khi giao dịch với khách hàng :**

Sản phẩm do khách hàng yêu cầu thuộc phòng Anh(Chị) quản lý  
 Tất cả sản phẩm do Anh(Chị) quản lý  
 Tất cả sản phẩm do phòng Anh(Chị) quản lý  
 Tất cả sản phẩm hiện có tại BIDV-HCMC dành cho đối tượng khách hàng đang giao dịch  
 Ý kiến khác:

.....  
 .....

**6. Theo Anh (chị), chương trình huấn luyện về nghiệp vụ bán hàng tại BIDV-HCMC trong thời gian qua là:**

- Ít     Vừa đủ     Nhiều

**7. Thu nhập của nhân viên bán hàng ở BIDV-HCMC hiện nay phụ thuộc vào thành tích:**

- Tăng doanh số hoặc thị phần  
 Duy trì được khách hàng cũ và tăng khách hàng mới  
 Tăng lợi nhuận cho Chi nhánh  
 Được phân phối bình quân giữa các nhân viên  
 Ý kiến khác
- .....
- .....

**8. Thành tích của nhân viên bán hàng tại BIDV-HCMC :**

- Được đánh giá dựa trên hệ thống chỉ tiêu định lượng đã được ban hành  
 Được đánh giá dựa trên hệ thống chỉ tiêu định tính đã được ban hành  
 Được đánh giá dựa trên hệ thống chỉ tiêu định lượng và định tính đã được ban hành  
 Chưa được đánh giá một cách chính quy

**9. Với khối lượng công việc hiện tại, thời gian dành cho việc bán hàng của Anh (Chị):**

- Đủ để duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng hiện có lẫn phát triển khách hàng mới  
 Chỉ đủ để duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng hiện có  
 Không đủ để duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng hiện có

**10. Theo Anh (Chị), lực lượng bán hàng hiện nay của Chi nhánh được tổ chức theo :**

- Địa bàn (lãnh thổ)                     Nghiệp vụ     Sản phẩm  
 Khách hàng                                     Khách hàng và sản phẩm                     Chưa rõ ràng  
 Ý kiến khác.....

**11. Theo Anh(Chị), những nguyên nhân chính ảnh hưởng không tốt đến hiệu quả hoạt động bán hàng qua nhân viên tại BIDV-HCMC là :**

- Thiếu một chiến lược bán hàng rõ ràng
  - Cơ cấu, tổ chức lực lượng bán hàng chưa phù hợp
  - Số lượng nhân viên bán hàng ít
  - Tính chuyên nghiệp của lực lượng bán hàng chưa cao
  - Chưa mạnh dạn phân quyền cho cấp dưới
  - Ứng dụng điện toán còn hạn chế, công việc thủ công còn nhiều
  - Quy chế, quy trình làm việc chưa thông thoáng
  - Hồ sơ, thủ tục rườm rà
  - Xử lý hồ sơ khách hàng còn chậm
  - Cơ chế phối hợp giữa các Phòng thiếu hiệu quả
  - Hệ thống đánh giá, thưởng thưởng đối với nhân viên chưa phù hợp
  - Chất lượng sản phẩm, dịch vụ thấp
  - Giá cả thiếu linh hoạt
  - Hình ảnh, thương hiệu chưa được chú trọng
  - Thiếu thông tin về đối thủ cạnh tranh, về thị trường...
  - Ý kiến khác : .....
- .....

***Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý Anh(Chị)!***



**8. Sản phẩm-dịch vụ của BIDV-HCMC mà quý khách đang sử dụng và khả năng đáp ứng của các sản phẩm dịch vụ đó:**

	<b>Rất kém</b>	<b>Kém</b>	<b>TB</b>	<b>Tốt</b>	<b>Rất tốt</b>
a. Tiền gửi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Tiền vay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Bảo lãnh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Thanh toán quốc tế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Thanh toán trong nước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Mua bán ngoại tệ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Dịch vụ khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**II . Đánh giá chất lượng giao dịch:**

**1. Thời gian chờ đợi xử lý thủ tục, hồ sơ:**

	<b>Chậm</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Nhanh</b>	<b>Rất nhanh</b>
a. Gửi tiền, rút tiền	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Tiền vay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Bảo lãnh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Thanh toán trong nước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Thanh toán quốc tế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Mua bán ngoại tệ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Dịch vụ khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Thái độ của Nhân viên Ngân hàng trong giao dịch:**

	<b>Chưa đạt yêu cầu</b>	<b>Tạm được</b>	<b>Tốt, nhiệt tình</b>
a. Nhân viên tín dụng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Nhân viên kế toán, thanh toán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Nhân viên thanh toán quốc tế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Nhân viên khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Trình độ chuyên môn của Nhân viên Ngân hàng:**

	<b>Chưa đạt yêu cầu</b>	<b>Tạm được</b>	<b>Tốt</b>
--	-------------------------	-----------------	------------

- |                                  |                          |                          |                          |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Nhân viên tín dụng            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Nhân viên kế toán, thanh toán | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Nhân viên thanh toán quốc tế  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Nhân viên khác                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4. Lãi suất, phí so với ngân hàng khác :**

- |                                  | <b>Thấp</b>              | <b>Chấp nhận được</b>    | <b>Cao</b>               | <b>Quá cao</b>           |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Lãi suất tiền gửi             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Lãi suất tiền vay             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Phí bảo lãnh                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Phí thanh toán trong nước     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Phí thanh toán quốc tế        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Tỷ giá ngoại tệ ngân hàng mua | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Tỷ giá ngoại tệ ngân hàng bán | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Hồ sơ thủ tục của BIDV-HCMC:**

- |                          | <b>Ít</b>                | <b>Bình thường</b>       | <b>Nhiều</b>             |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Tiền gửi              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Tiền vay              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Bảo lãnh              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Thanh toán trong nước | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Thanh toán quốc tế    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Mua, bán ngoại tệ     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Dịch vụ khác          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6. Quý khách có cảm thấy an toàn khi giao dịch với BIDV-HCMC:**

- Không                       An toàn                       Rất an toàn

**7. Quý khách có cảm thấy hài lòng khi giao dịch với BIDV-HCMC:**

- Không                       Hài lòng                       Rất hài lòng

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý khách!*

### PHỤ LỤC 3

#### PHIẾU THĂM DÒ Ý KIẾN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN

Nhằm nghiên cứu hoạt động bán hàng qua nhân viên tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (BIDV-HCMC), chúng tôi tiến hành ghi nhận ý kiến tham gia đóng góp của Quý khách hàng. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn về sự hợp tác của Quý khách hàng và cam kết tất cả những thông tin dưới đây sẽ được giữ kín, chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Xin Quý khách hàng vui lòng dành chút thời gian trả lời những câu hỏi sau:

**1. Quý khách biết và quan hệ với BIDV-HCMC thông qua :**

Quảng cáo  Người thân, bạn bè  Nhân viên ngân hàng  Tự tìm hiểu  Khác

**2. Ngoài BIDV-HCMC, hiện nay Quý khách đang giao dịch với :**

BIDV khác  Ngân hàng trong nước  Ngân hàng liên doanh, nước ngoài

**3. Quý khách có quan hệ giao dịch với BIDV-HCMC được bao lâu:**

<1 năm  Từ 1 năm đến dưới 3 năm  3-5 năm  >5 năm

**4. Phương tiện giao dịch chính giữa Quý khách với BIDV-HCMC:**

Trực tiếp  Điện thoại  Fax  Điện tử khác

**5. Theo Quý khách, mạng lưới các điểm giao dịch của BIDV-HCMC hiện nay:**

Ít  Vừa đủ  Nhiều

**6. Số lượng sản phẩm dành cho Khách hàng Cá nhân của BIDV-HCMC hiện nay là :**

	Ít	Trung bình	Nhiều
a. Tiền gửi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Tiền vay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Dịch vụ khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Theo quý khách, chất lượng sản phẩm dịch vụ cá nhân của BIDV-HCMC là :**

	Kém	Trung bình	Tốt
a. Tiền gửi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Tiền vay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Dịch vụ khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**8. Thời gian chờ đợi xử lý thủ tục, hồ sơ tại BIDV-HCMC :**

	<b>Chậm</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Nhanh</b>
a. Gửi tiền, rút tiền	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Tiền vay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Dịch vụ khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Thái độ của Nhân viên Ngân hàng trong giao dịch:**

	<b>Chưa đạt yêu cầu</b>	<b>Tạm được</b>	<b>Tốt, nhiệt tình</b>
e. Nhân viên tín dụng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Nhân viên kế toán, thanh toán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Trình độ chuyên môn của Nhân viên Ngân hàng:**

	<b>Chưa đạt yêu cầu</b>	<b>Tạm được</b>	<b>Tốt</b>
a. Nhân viên tín dụng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Nhân viên kế toán, thanh toán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Lãi suất, phí so với ngân hàng khác :**

	<b>Thấp</b>	<b>Chấp nhận được</b>	<b>Cao</b>
a. Tiền gửi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Tiền vay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Dịch vụ khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Hồ sơ thủ tục của BIDV-HCMC:**

	<b>Ít</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Nhiều</b>
a. Tiền gửi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Tiền vay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Dịch vụ khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Quý khách có cảm thấy an toàn khi giao dịch với BIDV-HCMC:**

Không                       An toàn                       Rất an toàn

**14. Quý khách có cảm thấy hài lòng khi giao dịch với BIDV-HCMC:**

Không                       Hài lòng                       Rất hài lòng

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý khách!*

**PHỤ LỤC 4**  
**SẢN PHẨM DỊCH VỤ VÀ TRÌNH TỰ, THỦ TỤC GIAO DỊCH MỘT SỐ**  
**SẢN PHẨM DỊCH VỤ TẠI CHI NHÁNH NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ**  
**VÀ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**TRÌNH TỰ, THỦ TỤC MỞ TÀI KHOẢN, GIAO DỊCH TIỀN GỬI VÀ**  
**CHUYỂN TIỀN THANH TOÁN TRONG NƯỚC ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG**  
**DOANH NGHIỆP**

**1. Thủ tục mở tài khoản:**

**Đối tượng được mở tài khoản tiền gửi:**

- Tổ chức Việt Nam được thành lập và hoạt động theo quy định của pháp luật Việt Nam.
- Tổ chức nước ngoài được thành lập và hoạt động theo quy định của pháp luật nước mà tổ chức đó được thành lập.

**Số lượng tài khoản được mở :**

Mỗi khách hàng có quyền mở một hay nhiều tài khoản tiền gửi thanh toán ở một hay nhiều nơi, có thể là nơi cư trú, nơi đặt trụ sở chính hay nơi khác tùy theo nhu cầu sử dụng trừ trường hợp có quy định khác của pháp luật.

**Hình thức mở tài khoản tiền gửi:**

- Tài khoản tiền gửi của tổ chức: là tài khoản mà chủ tài khoản là người đại diện theo pháp luật hoặc đại diện theo ủy quyền của tổ chức mở tài khoản.
- Tài khoản tiền gửi của các đồng chủ tài khoản: là tài khoản có ít nhất hai người trở lên cùng đứng tên mở tài khoản. Đồng chủ tài khoản có thể là cá nhân hoặc người đại diện hợp pháp của Tổ chức.

**Hồ sơ mở tài khoản:**

	Hồ sơ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Giấy đăng ký mở tài khoản	X	X	X	X	X	X	X
2	Quyết định thành lập	X	✓				X	

	đơn vị							
3	Đăng ký kinh doanh	X	X			X		X
4	Giấy phép hành nghề (đối với ngành nghề mà pháp luật quy định)	X	X	X	X	X		X
5	Văn bản xác định tư cách Tổng giám đốc, Giám đốc, Thủ trưởng đơn vị (Quyết định bổ nhiệm, hợp đồng...)	X	✓	X	X		X	X
6	Quyết định bổ nhiệm Kế toán trưởng, Trưởng phòng Kế toán, Phụ trách kế toán.	X	✓	✓	✓	✓	X	✓
7	Giấy phép thu ngoại tệ tiền mặt (đối với khách hàng mở tài khoản ngoại tệ để nộp tiền mặt vào tài khoản)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	Giấy phép đầu tư			X	X			
9	Giấy phép đầu tư ra nước ngoài	✓	✓	✓		✓		✓
10	Văn bản chấp thuận đầu tư do nước chấp nhận đầu tư cấp	✓	✓	✓		✓		✓
11	Hợp đồng liên doanh (liên danh)		✓	X				
12	Hồ sơ bổ sung khác (*)	X	X	X	X	X	X	X

**Ghi chú:**

- (1) Doanh nghiệp nhà nước (2) Công ty Trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần, Công ty hợp danh (3) Doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài (4) Doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài (5) Doanh nghiệp tư nhân (6) Cơ quan, Tổ chức, Đoàn thể, Lực lượng vũ trang... (7) Hợp tác xã.
- x: Bắt buộc, ✓: nếu có.
- (\*) Hồ sơ bổ sung khác trong trường hợp quy định về các chữ ký giao dịch với ngân hàng: Điều lệ doanh nghiệp, Biên bản Đại hội cổ đông (Đại hội xã viên), Biên bản Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên, Giấy tờ chứng minh tư cách của người đại diện, người giám hộ, Chứng minh thư hoặc Hộ chiếu, ...

### **Qui trình mở tài khoản:**

- Khách hàng lập 2 liên giấy đề nghị mở tài khoản.
- Khách hàng cung cấp hồ sơ mở tài khoản như ở phần “Hồ sơ mở tài khoản”.
- Nếu hồ sơ hợp lệ, ngân hàng sẽ mở tài khoản cho khách hàng.
- Ngân hàng trả khách hàng một liên giấy đề nghị mở tài khoản đã được duyệt.
- Người thực hiện: giao dịch viên quầy.
- Thời gian tiếp nhận và xử lý hồ sơ mở tài khoản: trong ngày làm việc.

### **2. Dịch vụ tiền gửi :**

Nhận tiền gửi của các tổ chức kinh tế bằng đồng Việt Nam và ngoại tệ :

- Tiền gửi thanh toán: tiền gửi không quy định thời hạn gửi, được hưởng lãi suất tiền gửi không kỳ hạn và được ngân hàng cung cấp dịch vụ thanh toán và dịch vụ ngân hàng khác.
- Tiền gửi có kỳ hạn: tiền gửi có quy định kỳ hạn gửi, được hưởng lãi suất tiền gửi có kỳ hạn, thích hợp để đầu tư các khoản tiền nhàn rỗi, ổn định.

### **3. Dịch vụ chuyển tiền thanh toán trong nước:**

BIDV HCMC có khả năng đáp ứng nhu cầu thanh toán đa dạng (chuyển khoản thanh toán tiền hàng hóa, dịch vụ, tiền lương, chi phí điện, nước, điện thoại, phí bảo hiểm,...) của khách hàng vì:

- Là thành viên của hệ thống thanh toán bù trừ, hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng, thanh toán song phương với hệ thống ngân hàng Công Thương Việt nam, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát Triển Nông Thôn Việt nam, Ngân hàng Ngoại thương Việt nam, Chi nhánh Ngân hàng CitiBank...
- Mạng lưới chi nhánh của BIDV trải dài ở tất cả các tỉnh thành trong cả nước.
- Kênh thanh toán đa dạng.
- **Thanh toán trong hệ thống BIDV:**
  - Đối với người thụ hưởng có mở tài khoản tại các chi nhánh trong hệ thống BIDV, việc ghi có vào tài khoản người thụ hưởng được thực hiện ngay tức thì.
  - Khách hàng lập 3 liên ủy nhiệm chi.
  - Các giao dịch chuyển khoản bằng ngoại tệ phải tuân thủ các qui định về quản lý ngoại hối của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.
  - Người thực hiện: Giao dịch viên quầy.
- **Thanh toán bù trừ:**
  - Chuyển khoản VNĐ đến các ngân hàng khác hệ thống có tham gia thanh toán bù trừ tại Ngân hàng Nhà nước Thành phố Hồ Chí Minh.
  - Việc chuyển tiền sẽ thông qua 2 phiên bù trừ trong ngày.
  - Khách hàng lập 4 liên ủy nhiệm chi.
  - Đối với chuyển khoản nộp thuế, khách hàng lập 6 liên giấy nộp tiền vào ngân sách nhà nước bằng chuyển khoản theo qui định của Kho Bạc Nhà Nước.
  - Giờ kết thúc thanh toán bù trừ : 14giờ mỗi ngày.
  - Người thực hiện: Giao dịch viên quầy.
- **Thanh toán điện tử liên ngân hàng:**
  - Chuyển khoản VNĐ đến các ngân hàng khác hệ thống có tham gia hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng của Ngân hàng Nhà nước.
  - Đây là hệ thống chuyển tiền điện tử nên việc chuyển tiền sẽ được thực hiện nhanh chóng và an toàn.
  - Khách hàng lập 3 liên ủy nhiệm chi.
  - Giờ kết thúc thanh toán điện tử liên ngân hàng : 15giờ mỗi ngày.

- Người thực hiện: Giao dịch viên quầy.
- **Thanh toán qua các ngân hàng đại lý trong nước:**
- Chuyển khoản thông qua các ngân hàng đại lý của BIDV tại Việt Nam.
- Đây được xem như cánh tay nối dài của BIDV để việc chuyển tiền cho khách hàng được thực hiện nhanh chóng và an toàn.
- Khách hàng lập 3 liên ủy nhiệm chi.
- Giờ kết thúc thanh toán tùy thuộc vào qui định của ngân hàng đại lý.
- Người thực hiện: Giao dịch viên quầy.
- **Thanh toán song phương với hệ thống Ngân hàng Công Thương Việt nam, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt nam...:**
- Chuyển khoản VNĐ và các loại ngoại tệ mạnh đến hầu hết các ngân hàng trong hệ thống Ngân hàng Công Thương Việt nam, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt nam...
- Đây là hệ thống chuyển tiền điện tử nên việc chuyển tiền rất nhanh chóng.
- Khách hàng lập 3 liên ủy nhiệm chi.
- Giờ kết thúc thanh toán : 15 giờ mỗi ngày.
- Người thực hiện: Giao dịch viên tại quầy.

## **TRÌNH TỰ, THỦ TỤC CHO VAY TRUNG, DÀI HẠN DOANH NGHIỆP**

### **1. Các hình thức và nguồn vốn tín dụng trung, dài hạn:**

#### **1.1 Các hình thức tín dụng:**

- Cho vay đầu tư xây dựng mới.
- Cho vay đầu tư mở rộng, đầu tư thiết bị bổ sung.
- Cho vay trả nợ nước ngoài.
- Cho vay các phương án kinh doanh có thời hạn trên 1 năm (thi công trả chậm, bán hàng trả chậm ...).
- Bảo lãnh vay vốn nước ngoài.
- Bảo lãnh mua thiết bị trả chậm nước ngoài.

## 1.2 Các nguồn vốn tín dụng trung, dài hạn chính:

### ▪ Nguồn vốn thương mại:

- Nguồn vốn : Do ngân hàng tự huy động cho vay.
- Đối tượng : Tất cả các doanh nghiệp.
- Số tiền vay : Tối đa 85% tổng vốn đầu tư dự án.
- Lãi suất : Lãi suất có điều chỉnh định kỳ kể từ ngày rút vốn vay đầu tiên.
  - + VNĐ : Bằng lãi suất tiết kiệm 24 tháng của ngân hàng + Phí ngân hàng.
  - + USD : Bằng lãi suất SIBOR 6 tháng + phí ngân hàng.
- Thời hạn : 2-10 năm, tùy theo khả năng trả nợ của dự án và doanh nghiệp.

### ▪ Nguồn vốn vay từ quỹ JBIC:

- Nguồn vốn : Do quỹ JBIC chuyển (tối đa 65%) và ngân hàng huy động (20%).
- Điều kiện được hưởng nguồn vốn vay JBIC:
  - + Doanh nghiệp vừa và nhỏ ngoài quốc doanh (Có vốn điều lệ dưới 10 tỉ đồng và số lao động dưới 300 người).
  - + Các dự án thuộc lĩnh vực sản xuất, thương mại, dịch vụ, y tế, giáo dục (không tài trợ các dự án kinh doanh bất động sản, vui chơi giải trí).
  - + Đối tượng vay: xây lắp, thiết bị (không tài trợ chi phí thuê đất).
  - + Vốn tự có tham gia : tối thiểu 15% tổng vốn đầu tư dự án.
  - + Số tiền vay: tối đa 20 tỉ đồng.
- Lãi suất: áp dụng lãi suất có điều chỉnh 3 tháng/lần.
- Bằng lãi suất chuyển vốn của Quỹ JBIC (hiện nay 0,42%/tháng) cộng (+) Phí ngân hàng (0,3%/tháng).
- Thời hạn: 2-10 năm, tùy theo khả năng trả nợ của dự án.

### ▪ Các nguồn vốn khác :

- Nguồn vốn hiệp định khung: được dùng để nhập khẩu máy móc thiết bị từ nước ngoài, điều kiện vay tùy thuộc vào Hiệp định khung của từng đối tác.
- Vay theo chương trình kích cầu: cho vay theo các qui định của Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh trong từng thời kỳ.

## 2. Trình tự, thủ tục thực hiện hồ sơ vay vốn trung, dài hạn:

### Bước 1: Hồ sơ vay vốn:

#### ▪ Hồ sơ pháp lý:

- Quyết định thành lập hoặc giấy phép đầu tư.
- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh (nếu có).
- Điều lệ tổ chức và hoạt động doanh nghiệp.
- Giấy phép xuất nhập khẩu (nếu có)
- Giấy đăng ký hành nghề (nếu có).
- Giấy chứng nhận đăng ký mã số thuế.
- Quyết định bổ nhiệm (biên bản bầu) Hội đồng Quản trị, Hội đồng Thành viên, Chủ tịch, Tổng giám đốc (Giám đốc), Kế toán trưởng.
- Quyết định của Hội đồng Thành viên, Hội đồng Quản trị (về việc ủy quyền cho người đại diện) trong việc vay vốn, thế chấp tài sản cho ngân hàng.

#### ▪ Hồ sơ dự án: (trong giai đoạn thẩm định):

- Báo cáo nghiên cứu khả thi (Dự án đầu tư, phương án kinh doanh).
- Tài liệu đánh giá, chứng minh nguồn cung cấp nguyên liệu, thị trường...
- Quyết định giao đất, cho thuê đất/Hợp đồng thuê đất, thuê nhà xưởng (nếu có).
- Các văn bản pháp lý khác có liên quan đến dự án.

#### ▪ Hồ sơ tài chính:

- Báo cáo tài chính của doanh nghiệp 3 năm gần nhất, bao gồm:
  - + Bảng cân đối kế toán.
  - + Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.
  - + Báo cáo lưu chuyển tiền tệ.
  - + Thuyết minh báo cáo tài chính.
- Các biên bản kiểm tra quyết toán của cơ quan thuế.
- Các báo cáo kiểm toán (nếu có).

#### ▪ Hồ sơ khác:

- Hồ sơ về tài sản đảm bảo (Bản sao).



- Giấy đề nghị vay vốn.

**Bước 2: Thẩm định xét duyệt cho vay:**

Các yếu tố ngân hàng xem xét, thẩm định để duyệt cho vay:

- Doanh nghiệp có đủ năng lực pháp lý để vay vốn.
- Tình hình tài chính của doanh nghiệp lành mạnh, hoạt động có lãi.
- Các mối quan hệ về tiền gửi, tín dụng, thanh toán với ngân hàng.
- Dự án có thị trường, khả thi, có hiệu quả về mặt tài chính, có khả năng trả nợ.
- Khoản vay có tài sản đảm bảo theo qui định của ngân hàng.

**Bước 3: Thông báo kết quả thẩm định và ký kết hợp đồng tín dụng :**

- Sau khi thẩm định, ngân hàng có thông báo về kết quả xét duyệt hồ sơ vay.
- Nếu được duyệt cho vay, hai bên sẽ thống nhất các điều kiện vay vốn.
- Ngân hàng soạn thảo và tổ chức ký kết hợp đồng tín dụng, hợp đồng đảm bảo trên cơ sở các nội dung, điều kiện vay đã được thống nhất.

**Bước 4: Giải ngân :**

▪ **Đối với thiết bị:**

- Nghị quyết của Hội đồng Quản trị, Hội đồng Thành viên về việc chọn nhà thầu cung cấp thiết bị.
- Văn bản của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền xác nhận chất lượng còn lại của thiết bị đã qua sử dụng  $\geq 80\%$  (nếu mua thiết bị đã qua sử dụng).
- Thanh toán tiền mua thiết bị theo tiến độ qui định trong hợp đồng, yêu cầu bên bán có bảo lãnh tiền ứng trước, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, bảo lãnh bảo hành.
- Ủy nhiệm chi (04 liên).
- Bảng kê rút vốn (3 liên) theo mẫu của ngân hàng.

▪ **Đối với xây lắp:**

- Nghị quyết Hội đồng Quản trị, Hội đồng Thành viên về chọn nhà thầu xây lắp.
- Hợp đồng thi công xây dựng kèm dự toán trúng thầu được chủ đầu tư duyệt.

- Tạm ứng thanh toán (từ 10% đến 20% giá trị hợp đồng xây dựng) khi nhận được bảo lãnh thực hiện hợp đồng, thường 10% giá trị hợp đồng.
- Thanh toán theo tiến độ nghiệm thu khối lượng (căn cứ vào biên bản nghiệm thu có chữ ký xác nhận của chủ đầu tư, bên thi công, tư vấn giám sát, . . .)
- Ủy nhiệm chi (4 liên).
- Bảng kê rút vốn (3 liên) theo mẫu của ngân hàng.
- **Đối với chi phí đền bù giải tỏa:**
- Quyết định phê duyệt phương án đền bù của Ủy ban Nhân dân Thành Phố Hồ Chí Minh (hoặc cấp được ủy quyền).
- Bảng dự toán chi tiết chi phí đền bù, hỗ trợ giải phóng mặt bằng đã được Sở Tài chính hoặc Ủy ban Nhân dân Quận duyệt (theo phân cấp ủy quyền).
- Bảng kê rút vốn (3 bản) theo mẫu của ngân hàng.
- Ủy nhiệm chi (4 liên), hoặc Giấy lĩnh tiền mặt (3 bản) nếu rút bằng tiền mặt.

**Bước 5: Thu nợ (gốc, lãi):**

- Ngân hàng sẽ có văn bản thông báo đến khách hàng ngày trả nợ, số tiền trả nợ trước ngày đến hạn trả nợ.
- Đến ngày trả nợ, ngân hàng sẽ trích tài khoản tiền gửi của khách hàng để thu nợ, nếu không đủ khách hàng phải nộp tiền vào tài khoản để ngân hàng thu nợ. Sau đó ngân hàng sẽ gửi cho khách hàng 1 phiếu thu nợ để lưu chứng từ.
- Nếu dùng VNĐ để trả nợ vay ngoại tệ thì ngân hàng sẽ báo cho khách hàng biết tỷ giá bán ngoại tệ của ngân hàng để khách hàng chuyển đủ tiền trả nợ.
- Khách hàng có thể trả nợ trước hạn khi có văn bản đề nghị được ngân hàng chấp thuận (có thu phí trả nợ trước hạn nếu hợp đồng tín dụng có qui định).

**Bước 6: Điều chỉnh kỳ hạn nợ, gia hạn nợ:**

- Khách hàng có văn bản đề nghị điều chỉnh kỳ hạn nợ, gia hạn nợ kèm theo các chứng từ chứng minh không trả được nợ (dự án chậm đưa vào sử dụng; các biến động đầu vào, đầu ra ảnh hưởng đến dự án; bên mua chưa thanh toán...)

gửi đến ngân hàng tối thiểu 10 ngày làm việc trước ngày khoản nợ đến hạn để ngân hàng xem xét điều chỉnh, gia hạn nợ.

- Trường hợp được điều chỉnh kỳ trả nợ, gia hạn nợ thì hai bên sẽ ký phụ lục hợp đồng tín dụng để xác định lại thời gian cho vay, lịch trả nợ.

## **TRÌNH TỰ, THỦ TỤC CHO VAY NGẮN HẠN DOANH NGHIỆP**

### **1. Giới thiệu khái quát về tín dụng vốn lưu động:**

#### **1.1 Đối tượng:**

- Doanh nghiệp được thành lập theo quy định của pháp luật Việt nam.
- Hợp tác xã.

#### **1.2 Mục đích:**

Bổ sung vốn lưu động cho quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh và dịch vụ.

- Thanh toán trong nước : tiền nguyên, nhiên, vật liệu, tiền lương, công cụ sản xuất, mua hàng hóa kinh doanh, chi phí thuê thiết bị, chi phí thanh toán cho nhà thầu phụ, tiền thuế xuất nhập khẩu...
- Thanh toán nước ngoài : tiền nhập khẩu nguyên, nhiên, vật liệu...
- Tài trợ xuất khẩu (thu mua hàng xuất khẩu...).

#### **1.3 Điều kiện vay vốn:**

- Hồ sơ pháp lý thành lập doanh nghiệp, hợp tác xã.
- Có vốn tự có tham gia vào phương án kinh doanh.
- Ưu tiên địa điểm đăng ký kinh doanh thuộc địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.
- Có năng lực tài chính, sản xuất kinh doanh có lãi, có khả năng trả nợ vay.
- Không có nợ quá hạn.
- Có tài sản đảm bảo cho khoản vay theo quy định của ngân hàng.

#### **1.4 Thời gian vay:**

Theo chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng thời gian vay tối đa không vượt quá 12 tháng. Trong trường hợp đặc biệt có những ngành đặc thù

như: thi công xây lắp, kinh doanh nhà ở, hạ tầng khu công nghiệp... thì ngân hàng có thể xem xét cho vay trung hạn với đối tượng cho vay vốn lưu động.

### **1.5 Lãi suất vay:**

Theo biểu lãi suất quy định của ngân hàng trong từng thời kỳ.

### **1.6 Các hình thức tài trợ:**

- Hợp đồng tín dụng theo món: áp dụng khi doanh nghiệp chỉ có nhu cầu vay từng lần cho từng phương án kinh doanh. Hợp đồng tín dụng theo món quy định rõ mục đích vay vốn cụ thể, thời hạn vay trả. Hiệu lực rút vốn của hợp đồng này được quy định trong thời gian ngắn (thường là 10 ngày và tối đa là 30 ngày). Sau khi thực hiện trả nợ món vay xong thì hợp đồng hết hiệu lực.
- Hợp đồng tín dụng hạn mức: Ngân hàng và doanh nghiệp ký một hợp đồng tín dụng hạn mức, ngân hàng cam kết cung cấp cho doanh nghiệp một hạn mức tín dụng tối đa và có thời hạn rút vốn trong một khoảng thời gian nhất định (thường là 12 tháng). Khi có nhu cầu rút vốn, doanh nghiệp cung cấp các chứng từ cần thiết và ký nhận nợ trên các Hợp đồng ngắn hạn cụ thể. Hợp đồng ngắn hạn cụ thể cho từng lần rút vốn sẽ thể hiện cụ thể số tiền vay, thời gian vay, lãi suất, đối tượng vay ...  
Nếu doanh nghiệp đã có một hạn mức tín dụng thường xuyên thì các nhu cầu về bảo lãnh sẽ được ngân hàng xem xét, cấp bảo lãnh mà không cần phải ký quỹ 100% hoặc phải có một đảm bảo khác.
- Bảo lãnh trong nước: bảo lãnh dự thầu, thực hiện hợp đồng, hoàn trả tiền ứng trước, thanh toán, bảo hành công trình.
- Bảo lãnh ngoài nước: thể hiện dưới hình thức tín dụng thư (L/C) để đảm bảo nghĩa vụ thanh toán khi nhà xuất khẩu nước ngoài đã thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ theo yêu cầu mà nội dung L/C đã mở.

## **2. Trình tự, thủ tục ký kết hợp đồng tín dụng, giải ngân thu nợ, điều chỉnh kỳ hạn nợ, gia hạn nợ đối với tín dụng vốn lưu động:**

### **Bước 1: Hồ sơ vay vốn :**

- **Hồ sơ pháp lý:**

- Điều lệ doanh nghiệp, giấy phép thành lập, giấy đăng ký kinh doanh.
- Quyết định bổ nhiệm Tổng Giám Đốc (Giám Đốc), Kế toán trưởng.
- Các nghị quyết của Hội đồng Quản trị, Hội đồng Thành viên... liên quan đến việc vay vốn, tài sản đảm bảo nợ vay.

- **Hồ sơ và các thông tin khác về doanh nghiệp và khoản vay:**

- Giấy đề nghị vay vốn (mẫu do ngân hàng cung cấp).
- Báo cáo tài chính 3 năm gần nhất (nếu doanh nghiệp mới thành lập và hoạt động dưới 3 năm thì cung cấp các báo cáo quyết toán đã có từ khi thành lập đến lúc lập thủ tục vay vốn).
- Bảng kê dư nợ vay tại các ngân hàng, TCTD trong, ngoài nước tại thời điểm lập hồ sơ vay.
- Chi tiết các khoản phải thu, phải trả (công nợ), sản lượng dở dang.
- Các tài liệu khác chứng minh về thị trường tiêu thụ, nguồn nguyên liệu, nguồn vốn thanh toán cho các công trình thi công, uy tín của doanh nghiệp trên thương trường.
- Kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch sản lượng, kế hoạch tài chính trong năm kế hoạch.

- **Hồ sơ bảo đảm tiền vay:**

Doanh nghiệp (hoặc bên bảo lãnh thứ 3) cung cấp các giấy tờ chứng minh quyền sở hữu (quyền sử dụng) tài sản (bản photo) cho ngân hàng. Ngân hàng sẽ hẹn ngày giờ để tiến hành định giá tài sản tại hiện trường.

**Bước 2: Thẩm định tín dụng:**

Trong thời gian 10 ngày làm việc kể từ khi nhận được đủ hồ sơ hợp lệ, Chuyên viên tín dụng tiến hành thẩm định tín dụng (tình hình sản xuất kinh doanh, năng lực tài chính, mục đích vay vốn và định giá tài sản thế chấp/cầm cố) trình các cấp xét duyệt và thông báo cho doanh nghiệp về quyết định cho vay của ngân hàng.

**Bước 3: Lập thủ tục ký hợp đồng tín dụng, hợp đồng thế chấp, cầm cố hoặc bảo**

**lãnh của bên thứ ba:**

Khi ngân hàng đồng ý cho vay :

- Doanh nghiệp bổ sung các hồ sơ tài liệu cần thiết theo yêu cầu của ngân hàng.
- Ký hợp đồng thế chấp, cầm cố hoặc bảo lãnh vay vốn của bên thứ 3, công chứng và đăng ký giao dịch đảm bảo theo quy định.
- Ký hợp đồng tín dụng theo món hoặc hạn mức.

**Bước 4: Giải ngân hợp đồng tín dụng đã ký kết:**

- Doanh nghiệp lập hợp đồng tín dụng ngắn hạn cụ thể hoặc bảng kê rút vốn vay trong trường hợp vay theo món (theo mẫu của ngân hàng).
- Kèm với hợp đồng ngắn hạn cụ thể, doanh nghiệp cung cấp cho ngân hàng các hồ sơ, chứng từ về mục đích sử dụng tiền vay :
  - Hợp đồng mua bán vật tư, hàng hoá dịch vụ, hoá đơn mua hàng
  - Phiếu nhập kho hàng hoá, vật tư ...
  - Bảng kê chi tiết chi phí, kế hoạch chi phí, biên bản nghiệm thu...
  - Thông báo nộp tiền vào tài khoản để thanh toán của ngân hàng, lệnh chuyển tiền, chứng từ hàng nhập nếu vay để thanh toán nước ngoài.
  - Phương án kinh doanh cụ thể cho từng thương vụ (áp dụng cho vay món và từng lần giải ngân đối với doanh nghiệp kinh doanh thương mại).
  - Chứng từ chuyển tiền : ủy nhiệm chi...

Tiền giải ngân sẽ được chuyển thẳng cho người thụ hưởng. Ngân hàng chỉ giải ngân tiền mặt cho mục đích chi lương hoặc thu mua nguyên liệu với số tiền nhỏ.

**Bước 5: Kiểm tra việc sử dụng vốn vay :**

Chậm nhất trong vòng 30 ngày kể từ ngày phát vay đối với thanh toán chuyển khoản và 7 ngày đối với phát vay bằng tiền mặt, chuyên viên tín dụng của ngân hàng sẽ thực hiện việc kiểm tra sử dụng vốn vay tại doanh nghiệp. Ngoài việc kiểm tra mục đích sử dụng vốn vay cho từng lần rút vốn cụ thể, chuyên viên tín dụng còn thực hiện các biện pháp kiểm tra định kỳ như :

- Kiểm tra thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Kiểm tra hàng tồn kho, tình hình nguồn vốn và sử dụng vốn.
- Kiểm tra định kỳ tài sản thế chấp cầm cố.  
(Mỗi lần kiểm tra chuyên viên tín dụng lập thành biên bản và có chữ ký của đại diện doanh nghiệp).

**Bước 6: Thu nợ, thu lãi, gia hạn nợ gốc, nợ lãi và chuyển nợ quá hạn:**

▪ **Thu nợ, thu lãi:**

- Thu nợ gốc: đến kỳ hạn trả nợ quy định trong hợp đồng tín dụng hoặc bảng kê rút vốn, doanh nghiệp chủ động chuyển tiền vào tài khoản để trả nợ.
- Thu lãi: lãi được thu theo quy định trong hợp đồng tín dụng (tính trên số ngày, số dư nợ thực tế và thường được thu hàng tháng).

▪ **Gia hạn nợ gốc, nợ lãi:**

Nếu đến kỳ hạn trả nợ mà chưa có nguồn thu để trả nợ, doanh nghiệp gửi giấy đề nghị gia hạn thời gian trả nợ đến ngân hàng trước ngày đáo hạn tối thiểu là 4 ngày làm việc; Để được gia hạn nợ doanh nghiệp phải có lý do hợp lý và các tài liệu chứng minh cho lý do đó.

- Gia hạn nợ gốc: Thời gian được gia hạn bằng thời hạn cho vay hoặc bằng một chu kỳ sản xuất kinh doanh nhưng tối đa không quá 12 tháng.
- Gia hạn nợ lãi: thời gian gia hạn nợ lãi tối đa bằng thời gian gia hạn nợ gốc.

▪ **Chuyển nợ quá hạn:**

Ngân hàng chuyển nợ quá hạn nợ vay khi doanh nghiệp không trả nợ gốc hoặc nợ lãi đúng hạn quy định trong hợp đồng tín dụng mà không được ngân hàng gia hạn hoặc thời gian gia hạn đã hết.

▪ **Lãi suất chuyển nợ quá hạn:**

- Nếu nợ gốc chuyển quá hạn do quá hạn lãi thì không áp dụng lãi suất quá hạn.
- Nếu nợ gốc chuyển quá hạn do quá hạn nợ gốc thì áp dụng lãi suất quá hạn.
- Lãi suất quá hạn bằng 150% lãi suất trong hạn.

▪ **Số dư chuyển nợ quá hạn:**

- Trường hợp hợp đồng tín dụng theo món: số dư chuyển nợ quá hạn là toàn bộ số dư của hợp đồng tín dụng đó.
- Trường hợp hợp đồng tín dụng hạn mức: số dư chuyển nợ quá hạn là dư nợ của từng hợp đồng ngắn hạn cụ thể.

## **TRÌNH TỰ, THỦ TỤC CHO VAY CÁ NHÂN**

### **1. Cho vay hỗ trợ nhu cầu về nhà ở:**

#### **Mục đích:**

Ngân hàng cho vay hỗ trợ một phần vốn để giải quyết nhu cầu mua nhà ở, chuyển nhượng quyền sử dụng đất ở và xây dựng nhà ở trên đất mua, phí sửa chữa, xây dựng mới và trang trí nội thất đối với nhà ở của cá nhân, hộ gia đình.

#### **Đối tượng và điều kiện vay vốn:**

##### **a) Đối tượng vay vốn:**

Cá nhân đang sinh sống, làm việc thường xuyên, có hộ khẩu thường trú trên địa bàn TP Hồ Chí Minh và cán bộ công nhân viên theo diện KT3 từ 3 năm trở lên.

##### **b) Điều kiện vay vốn:**

- Có đầy đủ năng lực hành vi dân sự.
- Có nguồn thu nhập hợp pháp, rõ ràng bảo đảm khả năng trả nợ vay.
- Khách hàng phải là người đứng tên chủ sở hữu nhà ở, quyền sử dụng đất ở.
- Có vốn tự có tham gia tối thiểu 30% tổng giá trị đầu tư.
- Có tài sản thế chấp, cầm cố bảo đảm cho khoản vay hoặc được bên thứ 3 bảo lãnh bằng tài sản.

##### **c) Hồ sơ vay vốn:**

- Giấy đề nghị vay vốn và phương án trả nợ, bảng dự trù chi phí.
- Hộ khẩu thường trú hoặc KT3 trên địa bàn TP Hồ Chí Minh (sao y bản chính).
- Giấy chứng nhận độc thân hoặc giấy chứng nhận đăng ký kết hôn.
- Bản sao chứng minh nhân dân của khách hàng và vợ hoặc chồng (nếu có).



- Giấy chứng nhận tình trạng công tác, hợp đồng lao động, quyết định bổ nhiệm...theo mẫu ngân hàng, các giấy tờ chứng minh nguồn trả nợ.
- Các giấy tờ chứng minh mục đích vay vốn: giấy phép xây dựng, hợp đồng mua bán nhà ở, hợp đồng thi công,...
- Hồ sơ về tài sản bảo đảm nợ vay: các giấy tờ về quyền sở hữu nhà ở, quyền sử dụng đất ở, tờ khai lệ phí trước bạ, ...
- Giấy xác nhận tình trạng nhà, đất (mẫu ngân hàng).

#### **Thủ tục và trình tự vay vốn:**

##### **a) Lập hồ sơ vay vốn:**

- Khách hàng nộp hồ sơ vay vốn (Theo mục 1.2.c) cho cán bộ tín dụng.
- Cán bộ tín dụng thẩm định sơ bộ, tiến hành đánh giá tài sản đảm bảo và đi thực tế hiện trường (nếu khách hàng có hoạt động sản xuất kinh doanh).
- Cán bộ tín dụng trình duyệt hồ sơ vay và thông báo kết quả xét duyệt cho khách hàng chậm nhất là 5 ngày làm việc kể từ ngày nhận đủ hồ sơ vay vốn.

##### **b) Nhận tiền vay và hoàn trả nợ vay:**

- Sau khi khách hàng thống nhất các điều kiện có liên quan đến khoản vay, cán bộ tín dụng hướng dẫn khách hàng thủ tục công chứng và đăng ký giao dịch đảm bảo tài sản thế chấp, cầm cố và ký kết hợp đồng tín dụng.
- Khách hàng nhận tiền vay theo tiến độ mua nhà, sửa nhà, xây dựng và thực hiện hoàn trả nợ vay theo thỏa thuận trong hợp đồng tín dụng.
- Trường hợp do khó khăn khách quan, không thể trả nợ vay đúng hạn, khách hàng có văn bản đề nghị ngân hàng điều chỉnh kỳ hạn trả nợ, gia hạn nợ tối thiểu 05 ngày trước ngày đến hạn trả nợ.
- Đối với nợ gốc và/hoặc nợ lãi: đến kỳ hạn trả nợ gốc và/hoặc lãi, nếu khách hàng không trả nợ đúng hạn và không được ngân hàng điều chỉnh kỳ hạn trả nợ, gia hạn nợ, ngân hàng sẽ chuyển toàn bộ dư nợ gốc sang nợ quá hạn và tính lãi quá hạn theo qui định.

##### **c) Thanh lý Hợp đồng tín dụng:**

Sau khi khách hàng đã trả đầy đủ nợ vay và các chi phí phát sinh (nếu có), hợp đồng tín dụng coi như được thanh lý, cán bộ tín dụng hướng dẫn khách hàng thực hiện thủ tục giải chấp tài sản thế chấp, cầm cố của khách hàng.

**Lãi suất:**

- Theo quy định của ngân hàng trong từng thời kỳ.
- Có chính sách lãi suất ưu đãi đối với khách hàng đặc biệt.

**Lưu ý:**

- Thời hạn cho vay:
  - + Mua nhà ở, chuyển nhượng quyền sử dụng đất ở hoặc xây dựng nhà ở thì thời hạn vay không quá 7 năm.
  - + Cải tạo, sửa chữa nhà, trang trí nội thất : thời hạn vay không quá 5 năm.
- Mức cho vay và thời hạn cho vay được xác định dựa vào các căn cứ sau:
  - + Nhu cầu vay vốn thực tế của khách hàng.
  - + Khả năng trả nợ vay.
  - + Không quá 60% giá trị tài sản bảo đảm.
  - + Loại tiền cho vay: VNĐ.

**2. Cho vay cán bộ công nhân viên không có tài sản đảm bảo:**

**Mục đích:**

Ngân hàng cho vay hỗ trợ nhu cầu tiêu dùng, phát triển kinh tế phụ gia đình.

**Đối tượng và điều kiện vay vốn:**

**a) Đối tượng vay vốn:**

- Cán bộ công nhân viên làm việc trong các cơ quan Đảng, Nhà nước, các Tổ chức Đoàn thể, Chính trị Xã hội, các doanh nghiệp đóng trụ sở trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh có quan hệ giao dịch với ngân hàng.
- Độ tuổi : không quá 50 tuổi.

**b) Điều kiện vay vốn:**

- Có thời gian làm việc tại tổ chức ít nhất 02 năm.
- Thu nhập (tiền lương, thưởng, phụ cấp) ổn định bảo đảm khả năng trả nợ.

**c) Hồ sơ vay vốn:**

- Giấy đề nghị vay vốn và phương án trả nợ (mẫu ngân hàng) có xác nhận của thủ trưởng đơn vị công tác.
- Hợp đồng lao động.
- Bản sao chứng minh nhân dân, KT3, hộ khẩu (sao y bản chính).
- Bản sao giấy đăng ký kết hôn (nếu có), hoặc giấy xác nhận tình trạng độc thân của địa phương.
- Giấy xác nhận thời gian công tác và mức lương (mẫu ngân hàng).
- **Trường hợp nhiều khách hàng công tác cùng cơ quan có nhu cầu vay thông qua hình thức một người đại diện thì cần bổ sung thêm:**
  - Giấy giới thiệu người đại diện của cơ quan.
  - Danh sách cán bộ công nhân viên nhận nợ vay ngân hàng có chữ ký trực tiếp của từng người và xác nhận của thủ trưởng đơn vị công tác.
  - Trong giấy đề nghị vay vốn kèm phương án trả nợ phải ghi rõ tên người được ủy quyền có xác nhận của thủ trưởng đơn vị công tác.

**Thủ tục và trình tự vay vốn:**

**a) Lập hồ sơ vay vốn:**

- Khách hàng liên hệ cán bộ tín dụng của ngân hàng để nhận và lập hồ sơ vay vốn.
- Cán bộ tín dụng trình xét duyệt hồ sơ vay vốn và sẽ thông báo kết quả xét duyệt cho khách hàng chậm nhất là 05 ngày làm việc kể từ khi nhận đủ hồ sơ.

**b) Nhận tiền vay và hoàn trả nợ vay:**

- Cán bộ tín dụng hướng dẫn khách hàng ký kết hợp đồng tín dụng.
- Khách hàng nhận tiền vay và hoàn trả nợ vay hàng tháng theo thỏa thuận trong hợp đồng tín dụng đã ký kết.
- Các thủ tục khác giống cho vay hỗ trợ nhu cầu về nhà ở.

**c) Thanh lý nợ vay:**

Sau khi thu hồi đầy đủ nợ gốc, nợ lãi tiền vay và các chi phí phát sinh (nếu có) hợp đồng tín dụng coi như được thanh lý.

**Lãi suất:**

Theo qui định của ngân hàng trong từng thời kỳ.

**Lưu ý:**

- Thời hạn cho vay: được xác định phù hợp với khả năng trả nợ vay nhưng tối đa không quá 36 tháng.
- Mức cho vay dựa vào các căn cứ sau:
  - + Nhu cầu vay vốn của khách hàng nhưng tối đa không quá 20 triệu đồng.
  - + Khả năng trả nợ vay.
- Loại tiền cho vay: VNĐ

**3. Cho vay người lao động đi làm việc ở nước ngoài:**

- Đối tượng cho vay : Phí xuất khẩu lao động; phí đào tạo, ký quỹ, bảo lãnh, vé máy bay, . . .
- Khách hàng vay vốn : Hộ gia đình hoặc người lao động trực tiếp đi làm việc ở nước ngoài.
- Điều kiện vay vốn :
  - Hộ khẩu Thành phố Hồ Chí Minh hoặc KT3 (ít nhất 03 năm).
  - Có tài sản bảo đảm tiền vay.
  - Nguồn thu nhập bảo đảm khả năng trả nợ.
  - Được bên tuyển dụng chính thức tiếp nhận đi lao động
- Hồ sơ vay vốn:
  - Giấy đề nghị vay vốn và phương án trả nợ (mẫu của ngân hàng).
  - Giấy tờ chứng minh người vay là đại diện của hộ gia đình người lao động.
  - Bản sao hộ khẩu hoặc KT3; chứng minh nhân dân; hộ chiếu, visa.
  - Giấy tờ chứng minh đi làm việc ở nước ngoài và các chi phí hợp pháp.
  - Giấy tờ chứng minh thu nhập để trả nợ.
  - Giấy tờ liên quan đến tài sản bảo đảm tiền vay.
  - Giấy tờ chứng minh quan hệ thân nhân, giấy xác nhận tình trạng độc thân.

- Giấy tờ chuyển tiền thanh toán :
  - o Giấy đề nghị mua, chuyển ngoại tệ ra nước ngoài (*theo mẫu*)
  - o Giấy phép của Ngân hàng Nhà nước (theo quy định về quản lý ngoại hối).
  - o Giấy phép cho doanh nghiệp cung ứng lao động chuyên ngoại tệ ra nước ngoài và giấy uỷ quyền chuyển ngoại tệ của người lao động (nếu có).
- Mức cho vay: Số tiền cho vay :
  - o Không quá 70% tổng chi phí
  - o Không quá 70% giá trị tài sản thế chấp là nhà, đất ở
  - o Không quá 95% giá trị tài sản thế chấp là chứng từ có giá.
- Thời hạn cho vay : Không quá 03 năm. Gốc trả định kỳ hàng tháng, 3 tháng hoặc cuối kỳ.
- Lãi suất cho vay : Theo qui định của ngân hàng trong từng thời kỳ.
- Đồng tiền cho vay: VNĐ hoặc USD

#### **4. Cho vay mua xe ô tô:**

##### **Cầm cố bằng chính chiếc xe hình thành từ vốn vay:**

- Mức cho vay tối đa : 50% giá trị xe (bao gồm thuế VAT).
- Thời gian cho vay : Tối đa 03 năm.
- Đối tượng vay : Cá nhân có nguồn thu nhập cao, ổn định.
- Mục đích vay : mua xe ô tô mới 100%, không dùng vào mục đích kinh doanh, cho thuê vận tải.
- Loại xe : các thương hiệu nổi tiếng trên thị trường (Mercedes, Toyota, Ford,...)

##### **Cá nhân thế chấp bằng tài sản khác (nhà, đất ở) hoặc cầm cố sổ tiết kiệm:**

- Mức cho vay tối đa : 70% giá trị xe (bao gồm thuế VAT) nhưng không quá 70% giá trị tài sản thế chấp, cầm cố.
- Các nội dung khác tương tự khoản 4.1

#### **5. Cho vay hỗ trợ du học nước ngoài:**

##### **Đối tượng cho vay:**

- Vé máy bay, visa, hộ chiếu, học phí, bảo hiểm, tiền ăn ở...

- Cho vay để chứng minh năng lực tài chính.

**Khách hàng vay vốn:**

Cha, mẹ ruột; cha, mẹ nuôi; anh chị em ruột, vợ, chồng.

**Điều kiện vay vốn:**

- Đủ năng lực hành vi dân sự.
- Hộ khẩu thường trú Thành phố Hồ Chí Minh hoặc KT3.
- Có tài sản bảo đảm tiền vay.
- Nguồn thu nhập đảm bảo khả năng trả nợ.

**Hồ sơ vay vốn:**

- Giấy đề nghị vay vốn và phương án trả nợ (theo mẫu của ngân hàng).
- Bản sao hộ khẩu hoặc KT3; chứng minh nhân dân của người vay và của chồng hoặc vợ (nếu có).
- Bản sao hộ khẩu, hộ chiếu, visa của người đi du học.
- Giấy tờ chứng minh chi phí du học : thông báo đóng học phí, phí sinh hoạt...
- Cam kết cùng trả nợ của thân nhân (có xác nhận của Ủy ban Nhân dân phường, xã)
- Giấy tờ chứng minh thu nhập để trả nợ.
- Giấy tờ liên quan đến tài sản bảo đảm tiền vay.
- Giấy tờ chứng minh quan hệ thân nhân.

**Giấy tờ chuyển tiền thanh toán :**

- Giấy đề nghị mua, chuyển ngoại tệ ra nước ngoài (Theo mẫu)
- Giấy phép của Ngân hàng Nhà nước cho chuyển tiền ra nước ngoài
- Giấy phép của Ngân hàng Nhà nước cho công ty tư vấn chuyển tiền theo quy định.

**Giấy tờ cho vay chứng minh khả năng tài chính:**

- Giấy đề nghị xác nhận khả năng tài chính.
- Giấy tờ chứng minh khả năng tài chính khác (nếu có).

**Mức cho vay:** không vượt quá chi phí hợp lý cho toàn bộ khoá học và

- Không quá 70% giá trị tài sản thế chấp (nhà ở, đất ở)
- Không quá 95% giá trị tài sản cầm cố (chứng từ có giá)

**Thời hạn cho vay:** Không quá 05 năm.

**Lãi suất cho vay:** Theo qui định của ngân hàng.

**Lãi suất quá hạn:** 150% lãi suất vay trong hạn.

**Đồng tiền cho vay:** VND, ngân hàng bán ngoại tệ để thanh toán (nếu có).

## **TRÌNH TỰ, THỦ TỤC GIAO DỊCH THANH TOÁN QUỐC TẾ**

### **1. Giao dịch trong thanh toán quốc tế theo phương thức L/C:**

#### **1.1 L/C hàng nhập:**

##### **a) Hồ sơ mở L/C bao gồm:**

- Hợp đồng nhập khẩu :1 bản.
- Hợp đồng ủy thác (nếu phải nhập khẩu qua ủy thác) : 1 bản
- Giấy đề nghị mở thư tín dụng (2 bản). Có cam kết bổ sung tờ khai hải quan sau khi nhận hàng.
- Đối với hàng nhập khẩu có điều kiện cần có thêm giấy phép nhập khẩu của bộ, ngành liên quan.
- Các tài liệu chứng minh nguồn đảm bảo thanh toán:
  - + Nếu thanh toán bằng vốn tự có và ký quỹ dưới 100%: đề nghị gửi bản cam kết thanh toán L/C.
  - + Nếu thanh toán bằng nguồn vốn vay: xác nhận của Phòng Tín dụng sẽ sử dụng hạn mức tín dụng cấp cho doanh nghiệp để thanh toán.
  - + Nếu ký quỹ 100% và mua ngoại tệ để ký quỹ: lập thêm giấy mua ngoại tệ.

Các tài liệu trên gửi đến ngân hàng phải là bản gốc hoặc bản sao trung thực có đóng dấu sao y bản chính của doanh nghiệp hoặc của cơ quan công chứng.

##### **b) Nơi nhận hồ sơ:**

Tùy thuộc vào nguồn đảm bảo thanh toán:

- Nếu L/C ký quỹ 100%: Hồ sơ gửi đến Phòng Thanh toán Quốc tế (Còn gọi là Phòng Dịch vụ Xuất Nhập khẩu)
- Nếu L/C ký quỹ dưới 100%: Hồ sơ gửi đến Phòng Tín dụng.

**c) Thời gian hoàn tất việc mở L/C:**

Trong vòng 1 ngày làm việc ngay sau khi nhận đủ hồ sơ và thủ tục ký quỹ hoặc việc xác nhận nguồn đảm bảo thanh toán L/C đã hoàn thành.

**d) Tu chỉnh L/C:**

Doanh nghiệp gửi đến BIDV HCMC: Đơn yêu cầu sửa đổi L/C với các chi tiết cần tu chỉnh so với L/C đã mở và nguồn thanh toán phí tu chỉnh.

**e) Thanh toán L/C:**

- **Khi nhận được thông báo của BIDV HCMC** về tình trạng của bộ chứng từ và ngày đến hạn thanh toán, doanh nghiệp ký chấp nhận hoặc từ chối bộ chứng từ trên thông báo (thực hiện đối với các bộ chứng từ có dị đồng).
  - Nếu chấp nhận:
    - + Đối với L/C trả ngay: Doanh nghiệp chuyển đủ tiền vào tài khoản tiền gửi hoặc nhận nợ vay để đảm bảo thanh toán và nhận chứng từ gốc.
    - + Đối với L/C trả chậm: Doanh nghiệp ký chấp nhận thanh toán, BIDV HCMC sẽ lập điện chấp nhận thanh toán và giao chứng từ cho doanh nghiệp.
  - Nếu từ chối:
    - + BIDV HCMC sẽ lập điện từ chối chứng từ và chờ chỉ thị khác của doanh nghiệp.
- **Khi thực hiện thanh toán:**
  - Đối với L/C trả ngay: Việc thanh toán sẽ được thực hiện trong vòng bảy ngày làm việc sau khi nhận được bộ chứng từ hoàn hảo hoặc thanh toán ngay sau khi nhận được chấp nhận dị đồng của doanh nghiệp đối với bộ chứng từ có dị đồng đã được từ chối trước đó.



- Đối với L/C trả chậm: Việc thanh toán sẽ được thực hiện vào ngày đáo hạn đã được chấp nhận (doanh nghiệp sẽ nhận được thông báo của BIDV HCMC về kỳ hạn thanh toán L/C và ký chấp nhận trước khi nhận chứng từ gốc).

**f) Ký hậu vận đơn hoặc phát hành bảo lãnh nhận hàng:**

**▪ Trường hợp ký hậu B/L, doanh nghiệp cần gửi đến BIDV HCMC:**

- Giấy đề nghị ký hậu vận đơn kèm cam kết bổ sung tờ khai hải quan cho BIDV HCMC ngay sau khi nhận hàng.
- Vận đơn (bản gốc).
- Thông báo nhận hàng ( trường hợp vận đơn gốc do khách hàng nhận trực tiếp).
- Hóa đơn (bản gốc hoặc bản sao).

**▪ Trường hợp phát hành bảo lãnh nhận hàng, doanh nghiệp cần gửi đến BIDV HCMC:**

- Giấy đề nghị phát hành bảo lãnh nhận hàng kèm cam kết bổ sung tờ khai hải quan cho BIDV HCMC ngay sau khi nhận hàng.
- Vận đơn (bản sao).
- Hóa đơn (bản gốc hoặc bản sao).
- Thông báo nhận hàng của hãng tàu.

Sau khi xác nhận nguồn tài chính đảm bảo thanh toán BIDV HCMC sẽ tiến hành ngay việc ký hậu vận đơn hay phát hành bảo lãnh nhận hàng.

**1.2 L/C hàng xuất:**

**a) Thông báo L/C và các tu chỉnh (nếu có):**

Nhận L/C gốc và các tu chỉnh: Doanh nghiệp cử người được ủy quyền trong giao dịch thanh toán quốc tế với BIDV HCMC hoặc có giấy giới thiệu người nhận chứng từ.

**b) Tư vấn nội dung L/C:**

Các L/C do BIDV HCMC thông báo sẽ được kiểm tra nội dung và lưu ý đến doanh nghiệp các điểm bất lợi, điểm đặc biệt... khi lập chứng từ. BIDV HCMC

luôn sẵn sàng tư vấn các vấn đề khác liên quan đến L/C trong thời gian doanh nghiệp chuẩn bị chứng từ để đòi tiền theo L/C.

**c) Thương lượng bộ chứng từ hàng xuất:**

Doanh nghiệp gửi đến BIDV HCMC:

- L/C gốc và các tu chỉnh (nếu có).
- Bộ chứng từ theo L/C.
- Thư chỉ thị xử lý bộ chứng từ.

Sau khi nhận hồ sơ, BIDV HCMC sẽ kiểm tra ngay và thông báo cho doanh nghiệp về các điểm chưa phù hợp để doanh nghiệp chỉnh sửa. Doanh nghiệp có quyền yêu cầu bảo lưu các điểm chưa phù hợp của bộ chứng từ trên phiếu kiểm tra bộ chứng từ hàng xuất do BIDV HCMC gửi đến doanh nghiệp.

Sau khi gửi bộ chứng từ đi đòi tiền, tình hình thanh toán bộ chứng từ sẽ được BIDV HCMC thông báo đến doanh nghiệp.

**d) Chiết khấu bộ chứng từ hàng xuất theo L/C:**

- Khi có nhu cầu chiết khấu bộ chứng từ hàng xuất theo L/C, doanh nghiệp gửi đến BIDV HCMC:
  - L/C gốc và các tu chỉnh (nếu có).
  - Thư chỉ thị xử lý bộ chứng từ.
  - Đơn đề nghị kiêm hợp đồng chiết khấu có truy đòi bộ chứng từ hàng xuất theo L/C.
  - Các tài liệu liên quan đến hoạt động kinh doanh và tình hình tài chính của doanh nghiệp trong 2 năm liền kề để xây dựng hạn mức chiết khấu (đối với các doanh nghiệp chưa có quan hệ tín dụng với BIDV).
- Doanh nghiệp sẽ được BIDV HCMC cấp hạn mức chiết khấu.
- Số tiền chiết khấu được chuyển vào tài khoản theo chỉ thị của doanh nghiệp.
- Số tiền chiết khấu sẽ được thu hồi trên số tiền thanh toán bộ chứng từ mà BIDV HCMC nhận được.

- Với số tiền chiết khấu không thu được, BIDV HCMC sẽ thu trên tài khoản tiền gửi của doanh nghiệp hoặc chuyển nợ quá hạn (nếu quá hạn). Doanh nghiệp có trách nhiệm hoàn trả cho BIDV HCMC số tiền trên.
- Lãi suất chiết khấu sẽ được thông báo theo từng thời điểm phát sinh giao dịch.
- Mức chiết khấu tối đa tại BIDV HCMC là 95% trị giá bộ chứng từ.

## **2. Giao dịch trong thanh toán quốc tế theo phương thức nhờ thu:**

### **2.1 Nhờ thu hàng nhập:**

#### **a) Thông báo bộ chứng từ hàng nhập:**

BIDV HCMC sẽ thông báo tình hình bộ chứng từ nhờ thu D/P hay D/A đã nhận được để doanh nghiệp cho ý kiến xử lý.

#### **b) Thanh toán bộ chứng từ nhờ thu:**

##### **▪ Bộ chứng từ D/P:**

- Doanh nghiệp ký chấp nhận trên giấy đề nghị xử lý bộ chứng từ nhờ thu hàng nhập D/P kèm cam kết bổ sung tờ khai hải quan sau khi nhận hàng, gửi đến BIDV HCMC giấy đề nghị xử lý, hợp đồng ngoại thương.
- Chuẩn bị đủ tiền trên tài khoản tiền gửi để BIDV HCMC thanh toán ngay sau khi doanh nghiệp nhận được chứng từ gốc để nhận hàng.
- Gửi đến BIDV HCMC bản sao tờ khai hải quan có sao y bản chính ngay sau khi nhận hàng.

##### **▪ Bộ chứng từ D/A:**

- Doanh nghiệp ký chấp nhận trên giấy đề nghị xử lý bộ chứng từ nhờ thu hàng nhập D/A kèm cam kết bổ sung tờ khai hải quan sau khi nhận hàng và gửi đến BIDV HCMC giấy đề nghị xử lý và hợp đồng ngoại thương.
- Ký chấp nhận hối phiếu kỳ hạn.
- Nhận bộ chứng từ gốc để nhận hàng.

- Chuẩn bị tiền trên tài khoản tiền gửi để thanh toán theo thông báo về ngày thanh toán của bộ chứng từ đến hạn đã được doanh nghiệp chấp nhận khi nhận bộ chứng từ gốc từ BIDV HCMC.

## **2.2 Nhờ thu hàng xuất:**

### **a) Gửi chứng từ nhờ thu hộ: Doanh nghiệp gửi đến BIDV HCMC:**

- Giấy chỉ thị xử lý bộ chứng từ nhờ thu hàng xuất D/P hoặc D/A.
- Bộ chứng từ nhờ thu.

### **b) Khi nhận được tiền thanh toán của bộ chứng từ: BIDV HCMC sẽ ghi có vào tài khoản tiền gửi của doanh nghiệp theo chỉ thị.**

## **3. Giao dịch trong thanh toán quốc tế theo phương thức TTr:**

- BIDV có quan hệ đại lý với trên 800 ngân hàng và tổ chức trên toàn thế giới.
- BIDV là thành viên của hệ thống thanh toán toàn cầu SWIFT.
- BIDV HCMC sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu thanh toán quốc tế (tuân theo các qui định về quản lý ngoại hối của Ngân hàng Nhà nước) của khách hàng.

### **▪ Chứng từ chung:**

- Lệnh chuyển tiền: 2 bản chính theo mẫu của ngân hàng.
- Đối với giao dịch mua ngoại tệ giao ngay: 1 bản chính đơn mua ngoại tệ, 1 xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ theo mẫu của ngân hàng.
- Đối với giao dịch mua ngoại tệ kỳ hạn: 1 bản chính đơn mua ngoại tệ, 01 hợp đồng giao dịch hối đoái kỳ hạn theo mẫu của ngân hàng.
- Giờ kết thúc giao dịch chuyển điện SWIFT là 16h30 mỗi ngày.
- Người thực hiện: thanh toán viên.

### **▪ Thanh toán tiền hàng nhập sau khi nhận hàng:**

- Tờ khai hải quan.
- Hợp đồng ngoại, hợp đồng ủy thác (nếu có), phụ lục tu chỉnh (nếu có).
- Hóa đơn.
- Chứng từ vận tải (B/L, AWB,...).

### **Lưu ý:**

Trường hợp có thời hạn thanh toán trên 1 năm kể từ lúc nhận hàng:

- Hợp đồng ngoại có thời hạn thanh toán >1 năm: Doanh nghiệp phải đăng ký vay, trả nợ nước ngoài với Ngân hàng Nhà nước.
- Hợp đồng ngoại có thời hạn thanh toán <1 năm:
  - + Nếu gia hạn <1 năm: gia hạn hợp đồng.
  - + Nếu gia hạn >1 năm: Doanh nghiệp phải đăng ký vay, trả nợ nước ngoài với Ngân hàng Nhà nước.

▪ **Thanh toán tiền hàng nhập trước khi nhận hàng:**

- Hợp đồng ngoại có ghi rõ điều khoản thanh toán trước.
- Cam kết bổ sung tờ khai hải quan sau khi nhận hàng.

**Lưu ý:**

Đối với các giao dịch có trị giá thấp (nhỏ hơn USD1,000.00), hợp đồng ngoại có thể được thay thế bằng các chứng từ sau đây: Order, Sales Confirmation, Proforma Invoice, ... nhưng phải có những điều khoản cơ bản, chữ ký hai bên mua và bán trên các chứng từ này.

▪ **Thanh toán các dịch vụ:**

- Hợp đồng dịch vụ.
- Giấy tờ chứng minh việc thực hiện dịch vụ: Chứng từ đòi tiền từ nước ngoài Invoice, Debit note, Test Report, Certificate, .v.v.

▪ **Chuyển lương nhân viên về nước:**

- Hợp đồng lao động, giấy tờ chứng minh thu nhập.

▪ **Tiền vay nước ngoài:**

- Hợp đồng vay vốn.
- Lịch trả nợ.
- Giấy tờ chứng minh việc nhận nợ, rút vốn: Báo có từ nước ngoài có xác nhận của ngân hàng.
- Đối với các khoản vay trung, dài hạn (thời hạn > 1 năm): Đăng ký vay, trả nợ nước ngoài với Ngân hàng Nhà nước.

- **Chuyển vốn pháp định, vốn tái đầu tư khi kết thúc hoạt động hoặc giải thể trước hạn:**
  - Quyết định giải thể doanh nghiệp, quyết định chấm dứt hiệu lực của hợp đồng hợp tác kinh doanh.
  - Báo cáo kết quả thanh lý doanh nghiệp hoặc hợp đồng hợp tác kinh doanh.
- **Chuyển lợi nhuận về nước:**
  - Văn bản phân chia lợi nhuận của Hội đồng quản trị.
- **Chuyển vốn đầu tư ra nước ngoài:**
  - Đăng ký với Ngân hàng Nhà nước về việc mở tài khoản ngoại tệ và tiến độ chuyển vốn.
  - Đăng ký mở tài khoản vốn chuyên dùng tại ngân hàng:
    - + Giấy phép đầu tư ra nước ngoài: bản sao y có công chứng.
    - + Văn bản chấp nhận đầu tư của nước tiếp nhận vốn đầu tư kèm bản dịch có xác nhận của doanh nghiệp.
- **Chuyển tiền ra nước ngoài của công dân Việt Nam:** Chuyển tiền cho các mục đích được phép như học tập, chữa bệnh, công tác phí, thừa kế, định cư, trợ cấp thân nhân, chi phí khác. Chứng từ chuyển tiền theo qui định tại Quyết định số 497/NHNN-ĐLNH3 ngày 25/01/2006 của Ngân hàng Nhà nước Việt nam và quy định của BIDV HCMC.

### **TRÌNH TỰ, THỦ TỤC GIAO DỊCH HỐI ĐOÁI**

Dịch vụ hối đoái (Foreign Exchange) hay còn gọi là dịch vụ mua bán ngoại tệ là dịch vụ chuyển đổi giữa các loại đồng tiền nhằm phục vụ thanh toán xuất nhập khẩu, trả nợ vay của khách hàng... Dịch vụ hối đoái thường được phân làm 03 loại chính: giao dịch hối đoái giao ngay, giao dịch hối đoái kỳ hạn và các giao dịch hối đoái phái sinh.

#### **1. Giao dịch hối đoái giao ngay:**

**1.1 Giao dịch hối đoái giao ngay (Spot)** là giao dịch mua, bán một số lượng ngoại tệ giữa ngân hàng và khách hàng theo tỷ giá xác định tại thời điểm giao dịch và thực hiện thanh toán trong vòng 2 ngày làm việc tiếp theo kể từ ngày thực hiện giao dịch.

**1.2 Giao dịch mua ngoại tệ giao ngay:**

**a) Chứng từ giao dịch:**

- Xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ theo biểu mẫu của ngân hàng.
- Chứng từ thanh toán (hồ sơ mở L/C, thông báo nộp tiền vào tài khoản, giấy đề nghị ký hậu B/L, lệnh chuyển tiền...).

**b) Quy trình giao dịch:**

▪ **Thỏa thuận giao dịch mua ngoại tệ giao ngay:**

- Đối với các giao dịch giá trị nhỏ, ngân hàng sẽ giao dịch theo tỷ giá niêm yết. Đối với các giao dịch giá trị lớn, khách hàng có thể thỏa thuận tỷ giá giao dịch qua điện thoại hoặc trực tiếp với Phòng Kế hoạch Nguồn vốn.
- Sau khi đạt được thỏa thuận, khách hàng lập "Xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ", kèm theo các chứng từ thanh toán gửi đến các phòng liên quan :
  - + Hồ sơ mở L/C ký quỹ 100% gửi đến Phòng Dịch vụ Xuất nhập khẩu.
  - + Hồ sơ mở L/C ký quỹ <100% gửi đến Phòng Tín dụng.
  - + Thông báo tình trạng bộ chứng từ gửi đến Phòng Dịch vụ Xuất nhập khẩu (đối với thanh toán L/C, thanh toán D/P, D/A).
  - + Giấy đề nghị ký hậu B/L, phát hành thư bảo lãnh gửi đến Phòng Dịch vụ Xuất nhập khẩu.
  - + Lệnh chuyển tiền và hồ sơ chuyển tiền gửi đến Phòng Dịch vụ Khách hàng Doanh nghiệp (đối với thanh toán TTR).
  - + Đối với giao dịch mua ngoại tệ trả nợ vay đến hạn trả nợ theo hợp đồng tín dụng hoặc theo thỏa thuận trả nợ trước hạn, ngân hàng sẽ tự động bán ngoại tệ cho khách hàng trả nợ mà không cần kèm chứng từ nào khác.

▪ **Thực hiện giao dịch mua ngoại tệ giao ngay:**

- Vào ngày giá trị của xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ, khách hàng chuyển số tiền thanh toán để mua ngoại tệ vào tài khoản tiền gửi thanh toán của khách hàng tại ngân hàng.
- Ngân hàng sẽ thực hiện ghi có số tiền ngoại tệ mua vào tài khoản tiền gửi thanh toán ngoại tệ (hoặc tài khoản nợ vay) của khách hàng đồng thời ghi nợ số tiền thanh toán tương ứng từ tài khoản tiền gửi thanh toán của đồng tiền thanh toán của khách hàng.
- Số tiền ngoại tệ mua sẽ được ngân hàng thực hiện giao dịch theo yêu cầu của khách hàng (thanh toán L/C, chuyển tiền...).
- **Kết thúc giao dịch mua ngoại tệ giao ngay:**
  - Xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ tự động kết thúc khi hai bên đã hoàn tất nghĩa vụ thanh toán tiền.
  - Nếu có nhu cầu hủy xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ, khách hàng phải thông báo cho ngân hàng và thực hiện xử lý vi phạm theo quy định.

### **1.3 Giao dịch bán ngoại tệ giao ngay:**

#### **a) Chứng từ giao dịch:**

- Xác nhận mua bán ngoại tệ theo biểu mẫu ngân hàng hoặc ủy nhiệm chi.

#### **b) Quy trình giao dịch:**

- Khách hàng gửi xác nhận mua bán ngoại tệ hoặc ủy nhiệm chi đến Phòng Dịch vụ Khách hàng Doanh nghiệp để thực hiện theo tỷ giá niêm yết.
- Đối với các giao dịch giá trị lớn, khách hàng có thể thỏa thuận tỷ giá giao dịch qua điện thoại hoặc trực tiếp với Phòng Kế hoạch Nguồn vốn. Sau đó, khách hàng gửi "Xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ" đến Phòng Kế hoạch Nguồn vốn.

## **2. Giao dịch hối đoái kỳ hạn:**

- ### **2.1 Giao dịch hối đoái kỳ hạn (Forward)** là giao dịch trong đó ngân hàng và khách hàng cam kết sẽ mua, bán với nhau một số lượng ngoại tệ theo một mức



tỷ giá xác định ở thời điểm hiện tại và việc thanh toán sẽ được thực hiện vào một thời điểm xác định trong tương lai (sau từ 03 ngày đến 365 ngày).

## **2.2 Giao dịch mua ngoại tệ kỳ hạn:**

### **a) Chứng từ giao dịch:**

- Xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ theo biểu mẫu của ngân hàng.
- Chứng từ thanh toán (hồ sơ mở L/C, thông báo nộp tiền vào tài khoản, giấy đề nghị ký hậu B/L, lệnh chuyển tiền...).

### **b) Quy trình giao dịch:**

#### **▪ Thoả thuận giao dịch mua ngoại tệ kỳ hạn:**

- Khách hàng thỏa thuận tỷ giá kỳ hạn qua điện thoại hoặc trực tiếp với giao dịch viên Phòng Kế hoạch Nguồn vốn.
- Sau khi đạt được thỏa thuận, khách hàng lập "Xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ" kèm theo các chứng từ thanh toán gửi đến các phòng có liên quan:
  - + Hồ sơ mở L/C ký quỹ 100% gửi đến Phòng Dịch vụ Xuất nhập khẩu.
  - + Hồ sơ mở L/C ký quỹ <100% gửi đến Phòng Tín dụng.
  - + Thông báo tình trạng bộ chứng từ gửi đến Phòng Dịch vụ Xuất nhập khẩu (đối với thanh toán L/C, thanh toán D/P, D/A).
  - + Giấy đề nghị ký hậu B/L, phát hành thư bảo lãnh gửi đến Phòng Dịch vụ Xuất nhập khẩu.
  - + Lệnh chuyển tiền và hồ sơ chuyển tiền gửi đến Phòng Dịch vụ Khách hàng Doanh nghiệp (đối với thanh toán TTR).
  - + Xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ gửi đến Phòng Tín dụng và không cần kèm chứng từ nào khác (đối với giao dịch trả nợ vay).

#### **▪ Thực hiện giao dịch mua ngoại tệ kỳ hạn:**

- Vào ngày giá trị của xác nhận giao dịch hối đoái kỳ hạn, khách hàng chuyển số tiền thanh toán mua ngoại tệ vào tài khoản tiền gửi tại ngân hàng.
- Ngân hàng sẽ thực hiện ghi có số tiền ngoại tệ mua vào tài khoản tiền gửi thanh toán ngoại tệ (hoặc tài khoản nợ vay của khách hàng) đồng thời ghi nợ

số tiền thanh toán tương ứng từ tài khoản tiền gửi thanh toán của đồng tiền thanh toán của khách hàng.

- Số tiền ngoại tệ mua sẽ được ngân hàng thực hiện giao dịch theo yêu cầu của khách hàng (thanh toán L/C, chuyển tiền...).
- **Kết thúc giao dịch mua ngoại tệ kỳ hạn:**
  - Xác nhận tự động kết thúc khi hai bên đã hoàn tất nghĩa vụ thanh toán tiền.
  - Nếu có nhu cầu hủy hợp đồng, khách hàng phải thông báo cho ngân hàng bằng văn bản và thực hiện các điều khoản đã thỏa thuận trong hợp đồng.

### 2.3 Giao dịch bán ngoại tệ kỳ hạn :

#### a) Chứng từ giao dịch:

- Xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ.

#### b) Quy trình giao dịch:

- **Thỏa thuận giao dịch bán ngoại tệ kỳ hạn:**
  - Khách hàng thỏa thuận tỷ giá kỳ hạn qua điện thoại hoặc trực tiếp với giao dịch viên Phòng Kế hoạch Nguồn vốn.
  - Sau khi đạt được thỏa thuận, khách hàng lập "Xác nhận giao dịch mua bán ngoại tệ" gửi đến Phòng Kế hoạch Nguồn vốn.
- **Thực hiện giao dịch bán ngoại tệ kỳ hạn:**
  - Vào ngày giá trị của xác nhận giao dịch hối đoái kỳ hạn, khách hàng chuyển số tiền ngoại tệ bán vào tài khoản tiền gửi của khách hàng tại ngân hàng.
  - Ngân hàng sẽ thực hiện ghi nợ số tiền ngoại tệ bán từ tài khoản tiền gửi thanh toán ngoại tệ, đồng thời ghi có số tiền thanh toán tương ứng vào tài khoản tiền gửi thanh toán của khách hàng.
- **Kết thúc giao dịch bán ngoại tệ kỳ hạn:**
  - Khi hai bên đã hoàn tất nghĩa vụ thanh toán tiền xác nhận mua bán ngoại tệ mặc nhiên đã được kết thúc.
  - Nếu có nhu cầu hủy hợp đồng, khách hàng phải thông báo cho ngân hàng bằng văn bản và thực hiện các điều khoản đã thỏa thuận trong hợp đồng.

### 3. Giao dịch hối đoái quyền chọn:

**3.1 Giao dịch hối đoái quyền chọn (Option)** là giao dịch trong đó ngân hàng bán cho khách hàng quyền (chứ không phải là nghĩa vụ bắt buộc) được mua (hoặc quyền được bán) một loại tiền này thanh toán bằng một loại tiền khác với số tiền giao dịch và tỷ giá xác định ngay tại thời điểm ký hợp đồng trong một khoảng thời gian hoặc vào một ngày ấn định trong tương lai.

#### 3.2 Phân loại:

- **Giao dịch quyền chọn mua (call option):** là giao dịch trong đó **người mua** quyền **có quyền** (nhưng không phải nghĩa vụ) **mua** một loại ngoại tệ này bằng một loại ngoại tệ khác tại hay trước một thời điểm xác định trong tương lai theo tỷ giá thoả thuận lúc giao dịch.
- **Giao dịch quyền chọn bán (put option):** là giao dịch trong đó **người mua** quyền **có quyền** (nhưng không phải nghĩa vụ) **bán** một loại ngoại tệ này lấy một loại ngoại tệ khác tại hay trước một thời điểm xác định trong tương lai theo tỷ giá thoả thuận lúc giao dịch.

#### 3.3 Chứng từ giao dịch:

- Hợp đồng khung về thực hiện giao dịch quyền chọn mua bán ngoại tệ.
- Giấy ủy quyền thực hiện giao dịch quyền chọn mua bán ngoại tệ .
- Hợp đồng giao dịch quyền chọn mua bán ngoại tệ cụ thể.
- Thông báo thực hiện quyền chọn.

#### 3.4 Quy trình giao dịch:

##### ▪ Thoả thuận hợp đồng quyền chọn:

- Khi có nhu cầu mua ngoại tệ trong tương lai theo giao dịch quyền chọn, khách hàng liên hệ với Phòng Kế hoạch Nguồn vốn để ký “Hợp đồng khung về thực hiện giao dịch quyền chọn mua bán ngoại tệ”, trong đó khách hàng là Bên mua quyền chọn, ngân hàng là Bên bán quyền chọn.

- Khi có yêu cầu cụ thể về việc mua/bán quyền chọn mua, khách hàng liên hệ với phòng Kế hoạch Nguồn vốn để thỏa thuận các nội dung của “Hợp đồng giao dịch quyền chọn mua bán ngoại tệ cụ thể”, bao gồm các nội dung sau:
  - + Ngày giao dịch;
  - + Kiểu giao dịch quyền chọn: Kiểu Mỹ (quyền chọn được thực hiện trước hoặc vào ngày đến hạn) hoặc kiểu Châu Âu (quyền chọn được thực hiện vào ngày đến hạn);
  - + Loại giao dịch: quyền chọn mua (ngoại tệ);
  - + Số lượng và loại ngoại tệ giao dịch;
  - + Tỷ giá thực hiện;
  - + Ngày đến hạn;
  - + Thời điểm hết hạn;
  - + Ngày thanh toán;
  - + Phí giao dịch quyền chọn;
  - + Phương thức thanh toán;
- Sau khi hai bên đồng ý về nội dung giao dịch, khách hàng lập giấy đăng ký giao dịch quyền chọn;
- Hai bên ký hợp đồng giao dịch quyền chọn mua bán ngoại tệ cụ thể theo biểu mẫu của ngân hàng do Phòng Kế hoạch Nguồn vốn lập.
  - **Thực hiện hợp đồng quyền chọn:**
    - Trong thời hạn hiệu lực của hợp đồng hoặc vào ngày đến hạn của hợp đồng giao dịch quyền chọn mua bán ngoại tệ cụ thể, khách hàng có quyền yêu cầu ngân hàng thực hiện quyền chọn theo tỷ giá đã thỏa thuận trong hợp đồng.
    - Khi quyết định thực hiện quyền chọn, khách hàng gửi cho Phòng Kế hoạch Nguồn vốn BIDV HCMC “Thông báo thực hiện quyền chọn”.
    - Khi nhận được “Thông báo thực hiện quyền chọn”, ngân hàng trích tiền từ tài khoản của Bên mua để mua/bán ngoại tệ theo tỷ giá đã thỏa thuận và chuyển số tiền thanh toán vào tài khoản theo chỉ thị của Bên mua.
  - **Kết thúc hợp đồng quyền chọn:**

Hợp đồng quyền chọn sẽ tự động hết hiệu lực thi hành trong các trường hợp:

- Hai bên mua bán hoàn thành nghĩa vụ của mình khi thực hiện quyền chọn.
- Hợp đồng giao dịch quyền chọn mua bán ngoại tệ cụ thể hết hạn giao dịch.

**4. Ngoài ra BIDV HCMC còn cung cấp các sản phẩm phái sinh khác như giao dịch hàng hóa tương lai, giao dịch hoán đổi lãi suất, hoán đổi tiền tệ...**

## **CÁC SẢN PHẨM DỊCH VỤ NGÂN HÀNG KHÁC**

### **1. Dịch vụ thẻ, ngân hàng tự động:**

- **Dịch vụ thẻ BIDV-ATM:** Khách hàng có cơ hội tiếp cận với phương thức giao dịch ngân hàng hiện đại như vắn tin tài khoản, vắn tin tỷ giá, lãi suất, rút tiền tự động, chuyển khoản liên chi nhánh, sao kê tài khoản, phát hành sổ Séc, gửi tiền có kỳ hạn, vay thấu chi... tại các máy BIDV-ATM ở khắp các tỉnh, thành phố lớn trên cả nước.
- **Dịch vụ cung cấp địa chỉ đặt máy BIDV-ATM qua điện thoại di động:** 24/24 giờ, 7 ngày/tuần; ở bất cứ nơi đâu có đặt máy BIDV-ATM trên cả nước, khách hàng đều có thể sử dụng điện thoại di động vắn tin qua số máy 997 để biết được địa chỉ đặt máy BIDV-ATM gần nhất, thuận tiện nhất.
- **Dịch vụ ngân hàng qua điện thoại (Phonebanking):** kết nối với ngân hàng qua điện thoại để truy cập tự động các thông tin về tỷ giá, lãi suất, số dư và giao dịch tài khoản... 24/24giờ, 07ngày/tuần, kể cả ngày lễ, tết.
- **Dịch vụ ngân hàng qua điện thoại di động (Mobilebanking):** dịch vụ mà ngân hàng cung cấp thông tin về tài khoản và các thông tin ngân hàng khác bằng hình thức tin nhắn gửi đến các thuê bao điện thoại của khách hàng thông qua mạng điện thoại di động.
- **Dịch vụ ngân hàng tại nhà (Homebanking):** qua màn hình máy tính tại văn phòng làm việc, khách hàng có thể thực hiện lệnh thanh toán, truy vấn các thông tin ngân hàng như tỷ giá, lãi suất, biểu phí, ... đặc biệt là các thông tin mới nhất về số dư và hoạt động tài khoản.

## 2. Dịch vụ thanh toán, séc

- **Dịch vụ thanh toán hóa đơn tiền điện tại quầy:** Chỉ cần cung cấp mã số của Quý khách hàng tại Công ty Điện lực hoặc giấy báo tiền điện, Quý khách hàng sẽ được BIDV hỗ trợ thanh toán tiền điện cho Công ty Điện lực qua 2 hình thức: nộp tiền mặt hoặc chuyển khoản nhanh chóng và thuận lợi.
- **Dịch vụ thanh toán định kỳ:** Ngân hàng thực hiện lệnh thanh toán đều đặn từ tài khoản thanh toán của khách hàng cho các mục đích khác nhau : thanh toán tiền điện, đóng phí bảo hiểm, ... trên cơ sở thỏa thuận giữa khách hàng và ngân hàng.
- **Dịch vụ chi hộ lương:** Dịch vụ chi hộ lương kết hợp với dịch vụ rút tiền tự động (ATM). Ngân hàng trích tiền từ tài khoản của doanh nghiệp chuyển vào tài khoản của từng nhân viên theo danh sách lương (doanh nghiệp gửi kèm file lương theo định dạng mà ngân hàng cung cấp). Nhân viên của doanh nghiệp sẽ rút tiền mặt tại các máy ATM của ngân hàng.
- **Nhờ thu séc nước ngoài:** Ngân hàng nhận và gửi nhờ thu séc do ngân hàng nước ngoài phát hành cho các doanh nghiệp, cá nhân
- **Dịch vụ phát hành séc ngân hàng:** Ngân hàng thay mặt ngân hàng đại lý giữ tài khoản BIDV phát hành séc để thanh toán cho người thụ hưởng ở nước ngoài theo yêu cầu của khách hàng.
- **Dịch vụ chuyển tiền, thu cước viễn thông:** Nhận chuyển tiền thanh toán và thu cước viễn thông từ đại lý của Viettel.
- **Dịch vụ quản lý tiền ký quỹ, tiền lương người lao động nước ngoài:** Dịch vụ hỗ trợ các doanh nghiệp xuất khẩu lao động quản lý tiền ký quỹ, tiền lương của người lao động nước ngoài và sẽ hoàn trả lại người lao động khi hoàn thành nghĩa vụ lao động tại nước ngoài.

## 3. Dịch vụ ngân quỹ:

- **Dịch vụ thu đổi ngoại tệ:** Thu đổi hầu hết các loại ngoại tệ tiền mặt thông dụng ra Đồng Việt Nam (VND) để thanh toán.
- **Giữ hộ giấy tờ có giá:** Giữ hộ kỳ phiếu, trái phiếu, chứng chỉ tiền gửi,... của khách hàng
- **Dịch vụ thu, chi hộ tiền mặt:** Ngân hàng sẽ đến trụ sở hoặc địa điểm do khách hàng yêu cầu để thu, chi hộ tiền mặt, giảm thiểu chi phí và rủi ro cho khách hàng nếu phải vận chuyển tiền mặt đến nộp tại ngân hàng.

#### 4. Dịch vụ khác:

- **Dịch vụ điều chuyển vốn tự động:** Ngân hàng trợ giúp khách hàng đảm bảo duy trì được mức số dư tối đa, tối thiểu trên các tài khoản theo lệnh của khách hàng.
- **Gói dịch vụ BIDV - Smart@ccount:** Sản phẩm là sự kết hợp của 3 dịch vụ: dịch vụ thu hộ, dịch vụ quản lý vốn tự động và tài khoản tiền gửi lãi suất phân tầng theo số dư nhằm giúp khách hàng quản lý và sử dụng đồng vốn có hiệu quả nhất.
- **Dịch vụ tài trợ ủy thác:** Quản lý, giải ngân các nguồn vốn tài trợ ủy thác nước ngoài như ODA, ADB,....
- **Dịch vụ tư vấn:** Tư vấn và hỗ trợ khách hàng lập dự án đầu tư, tư vấn và cung cấp thông tin cho khách hàng trong lĩnh vực thanh toán quốc tế, mua bán ngoại tệ...giúp khách hàng sử dụng các dịch vụ của ngân hàng một cách hiệu quả.
- **Dịch vụ phân phối sản phẩm bảo hiểm nhân thọ AIA và thu hộ phí bảo hiểm cho Cty Bảo hiểm Quốc tế AIA:** Tư vấn và bán các sản phẩm bảo hiểm nhân thọ AIA, thực hiện thu hộ phí bảo hiểm do khách hàng nộp để chuyển trả cho Công ty AIA.