

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực và chưa được ai công bố trong bất cứ công trình khoa học nào khác.

*Hà Nội, ngày 16 tháng 11 năm 2009*

**Tác giả Luận án**

**Vũ Thị Ngọc Dung**

## MỤC LỤC

Lời cam đoan	
Danh mục các chữ viết tắt	
Danh mục bảng, biểu đồ	
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1 NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI .....	8
1.1. HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	8
1.2. PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	42
1.3. KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG NƯỚC NGOÀI TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG BÁN LẺ .....	57
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM.....	69
2.1. TỔNG QUAN CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM .....	69
2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM .....	78
2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM .....	98
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM.....	116
3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM .....	116
3.2. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM .....	127
3.3. KIẾN NGHỊ.....	171
KẾT LUẬN .....	183
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ ..	185
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	187
PHỤ LỤC	

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Ký hiệu	Giải thích thuật ngữ viết tắt
AGRIBANK	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam
ANZ	Ngân hàng trách nhiệm hữu hạn một thành viên ANZ (Australia and New Zealand Banking Group) Việt Nam
ATM	Máy rút tiền tự động - Automatic Teller Machine
BIDV	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam
CNH	Công nghiệp hoá
CNTT	Công nghệ thông tin
CRM	Quản lý quan hệ khách hàng-Customer Relationship Management
DBS	Ngân hàng Phát triển Singapore- Development Bank Singapore
ĐVCNT	Đơn vị chấp nhận thẻ
EDC	Máy đọc thẻ điện tử: Electronic Data Capture
EMV	Chuẩn thẻ thanh toán thông minh do 3 liên minh thẻ lớn nhất thế giới là Europay, Master Card và Visa đưa ra.
FDI	Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài - Foreign Direct Investment
GDP	Tổng sản phẩm Quốc nội - Gross Domestic Product
KDTM	Không dùng tiền mặt
KH	Khách hàng
KT	Kinh tế
NH	Ngân hàng
NHBL	Ngân hàng bán lẻ
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMCP	Ngân hàng Thương mại Cổ phần
NHTMNN	Ngân hàng Thương mại Nhà nước
NHTMVN	Ngân hàng thương mại Việt Nam

<b>Ký hiệu</b>	<b>Giải thích thuật ngữ viết tắt</b>
HSBC	Ngân hàng trách nhiệm hữu hạn một thành viên HSBC (Hongkong and Shanghai Banking Corporation )Việt Nam
MIS	Hệ thống thông tin quản lý (Management of Information System)
PIN	Mã số cá nhân - Personal Identification Number
POS	Điểm bán hàng hay điểm chấp nhận thẻ - Point Of Sale
SWIFT	Hệ thống thanh toán viễn thông liên ngân hàng quốc tế - Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication.
TCTD	Tổ chức tín dụng
TCTQT	Tổ chức thẻ quốc tế
TTDVKH	Trung tâm dịch vụ khách hàng – Contact Center
VIETCOMBANK	Ngân hàng Thương mại Cổ Phần Ngoại Thương Việt Nam
VIETINBANK	Ngân hàng Thương mại Cổ Phần Công Thương Việt Nam
VN	Việt Nam
VND	đồng Việt Nam

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1 Tốc độ tăng trưởng GDP của VN giai đoạn 2004-2008 .....	69
Bảng 2.2 Doanh số bán lẻ của VN giai đoạn 2004 - 2008 .....	70
Bảng 2.3: Vốn FDI thực hiện trong giai đoạn 2004-2008.....	72
Bảng 2.4: Kim ngạch xuất nhập khẩu của VN giai đoạn 2004-2008.....	73
Bảng 2.5 Huy động tiết kiệm dân cư của một số NHTMNVN giai đoạn 2004-2008.....	78
Bảng 2.6 Số lượng tài khoản tiền gửi thanh toán cá nhân của các NHTMNVN giai đoạn 2004-2008 .....	80
Bảng 2.7 Lượng kiều hối chuyển về Việt Nam qua các NHTMNVN.....	83
Bảng 2.8 Số lượng thẻ ghi nợ của một số NHTMNVN giai đoạn 2004-2008.....	87
Bảng 2.9 Số lượng thẻ tín dụng của một số NHTMNVN giai đoạn 2004-2008 .....	89
Bảng 2.10 Cho vay bán lẻ của một số NHTMNVN giai đoạn 2004-2008 .....	91
Bảng 2.11 Dịch vụ ngân hàng điện tử của NHTMCP Đông Á tính đến tháng 11 năm 2008 .....	94
Bảng 2.12 Số lượng máy ATM và POS của các NHTMNVN giai đoạn 2004- 2008 .....	97
Bảng 3.1: Tổng hợp tình hình phát triển của mạng viễn thông VN.....	120
Bảng 3.2 Phân tích các ngân hàng nước ngoài theo mô hình SWOT .....	121
Bảng 3.3: Phân tích các NHTMNVN theo mô hình SWOT.....	122
Bảng 3.4: Tỷ lệ dân cư có tài khoản thanh toán tại NH của một số nước .....	123

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

### **I. SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 2.1. Tổ chức hệ thống ngân hàng thương mại ở Việt Nam hiện nay .....	75
Sơ đồ 3.1 Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng tích hợp với các kênh phân phối. ....	134
Sơ đồ 3.2. Mô hình kết nối thanh toán thẻ tín dụng của các NHTM .....	147
Sơ đồ 3.3. Mô hình kết nối thanh toán thẻ ghi nợ của các NHTM.....	147
Sơ đồ 3.4 Mô phỏng dịch vụ Topup của các NHTM với các công ty cung cấp dịch vụ	149

### **II. BIỂU ĐỒ**

Biểu đồ 2.1 - Tốc độ tăng trưởng GDP của VN giai đoạn 2004 – 2008.....	70
Biểu đồ: 2.2. Doanh số bán lẻ của VN giai đoạn 2004 – 2008.....	70
Biểu đồ 2.3 - Vốn FDI thực hiện trong giai đoạn 2004-2008 .....	72
Biểu đồ 2.4 - Kim ngạch xuất nhập khẩu của VN giai đoạn 2004 – 2008 .....	73
Biểu đồ 2.5 Huy động tiết kiệm dân cư của một số NHTMVN giai đoạn 2004 - 2008	79
Biểu đồ 2.6 Số lượng tài khoản tiền gửi thanh toán cá nhân của các NHTMVN giai đoạn 2004-2008 .....	81
Biểu đồ 2.7 Lượng kiều hối chuyển về Việt Nam qua các NHTMVN giai đoạn 2004-2008 .....	84
Biểu đồ 2.8: Số lượng thẻ ghi nợ của một số NHTMVN giai đoạn 2004-2008 .....	88
Biểu đồ 2.9 Thị phần thẻ tín dụng của một số NHTMVN tính đến cuối 2008 .....	89
Biểu đồ 2.10. Cho vay bán lẻ của một số NHTMVN giai đoạn 2004-2008 .....	91
Biểu đồ 2.11. Số lượng máy ATM và POS của các NHTMVN giai đoạn 2004- 2008...	97

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với quá trình phát triển kinh tế - xã hội, hoạt động của các NHTM ngày càng phát triển và đạt được những thành tựu nhất định trên nhiều mặt như: Hiện đại hoá công nghệ, cung ứng các sản phẩm dịch vụ mới, quản trị rủi ro, tái cấu trúc hoạt động hướng theo đối tượng khách hàng... Theo đó, hoạt động bán lẻ ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong hoạt động của các NHTM và đem lại nhiều lợi ích. Xét trên giác độ kinh tế - xã hội, hoạt động bán lẻ góp phần cải thiện đời sống dân cư, giảm chi phí xã hội, cải thiện văn minh trong thanh toán. Xét trên giác độ tài chính và quản trị NH, hoạt động bán lẻ phân tán và hạn chế rủi ro, tạo nguồn thu ổn định cho NH, đây là một hoạt động có xu hướng tăng trưởng nhanh của các NHTM trên thế giới trong những năm gần đây.

Tại Việt Nam, dưới áp lực cạnh tranh từ các tổ chức tài chính tín dụng và phi tín dụng khác, các NH nước ngoài, từ sự hiểu biết và nhu cầu ngày càng cao của KH và sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin, hoạt động bán lẻ của NHTMVN trong những năm gần đây đã có những bước tiến đáng kể, tuy nhiên còn nhiều bất cập như: Thiếu tính đồng bộ trong việc phát triển hoạt động NHBL; sản phẩm dịch vụ mang nặng tính truyền thống, nghèo nàn về chủng loại, tính tiện ích chưa cao; chất lượng dịch vụ thấp; mức độ ứng dụng công nghệ trong phát triển dịch vụ còn hạn chế; các kênh phân phối chưa đa dạng và kém hiệu quả; thụ động trong việc tiếp thị bán hàng do không có hệ thống thông tin KH đầy đủ, chưa có đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp về NHBL; chưa có hệ thống các chỉ tiêu để đánh giá về hoạt động bán lẻ cũng như quản lý rủi ro hữu hiệu; hiệu quả từ hoạt động ngân hàng bán lẻ trên các mặt KT và xã hội khá khiêm tốn.

Trong khi đó, với thị trường tiềm năng gần 86 triệu dân, các NH nước ngoài, các tổ chức tài chính phi NH, thậm chí cả các tổ chức phi tài chính đã và

đang hành động một cách ráo riết để chiếm lĩnh thị phần trong lĩnh vực này. Khi không có sự phân biệt giữa các tổ chức tín dụng trong nước và các tổ chức tín dụng nước ngoài trong các lĩnh vực hoạt động NH, các chi nhánh NH nước ngoài, các tổ chức phi NH với công nghệ hiện đại, năng lực tài chính dồi dào, sản phẩm và dịch vụ NH đa dạng, được phép mở rộng mạng lưới chiếm lĩnh thị trường nội địa, mở rộng đối tượng KH là dân cư thì các NHTMVN có thể thua ngay trên sân nhà. Vì vậy việc đánh giá thực trạng, đề xuất các giải pháp phát triển hoạt động bán lẻ là vấn đề cấp thiết đối với các NHTMVN.

Xuất phát từ những vấn đề trên đây, với mong muốn tìm ra các giải pháp đồng bộ, hữu hiệu, có tính thực tế nhằm phát triển hoạt động bán lẻ của các NHTMVN, tác giả đã chọn vấn đề: “***Phát triển hoạt động bán lẻ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam***” làm đề tài Luận án Tiến sĩ của mình.

## **2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu đề tài**

Liên quan đến vấn đề “Phát triển hoạt động bán lẻ tại các NHTMVN” đã có một số tác giả tiếp cận ở các mảng nghiệp vụ và góc độ khác nhau. Một vài công trình nghiên cứu tiêu biểu liên quan đến các nghiệp vụ trong hoạt động bán lẻ của NHTMVN trong thời gian qua như:

Nghiên cứu về vấn đề phát triển các nghiệp vụ tín dụng của các NHTMVN có luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Kim Anh (2004) [1] – luận án đã trình bày một cách tổng quan về những nghiệp vụ tín dụng của các NHTM, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển nghiệp vụ tín dụng cho cả hai đối tượng khách hàng tổ chức và khách hàng cá nhân trong điều kiện nền KT thị trường;

Nghiên cứu về hình thức thanh toán thẻ của tác giả Nguyễn Danh Lương (2003) [21] – luận án đã trình bày một cách tổng quan về thẻ và hình thức thanh toán thẻ, những tồn tại về hình thức thanh toán thẻ tại VN, từ đó đưa ra những giải pháp, kiến nghị nhằm phát triển hình thức thanh toán thẻ tại VN;



Nghiên cứu về huy động và sử dụng vốn ngoại tệ của tác giả Nguyễn Mạnh Tiến (2002) [48] – luận án đã đi sâu nghiên cứu về vấn đề huy động và sử dụng vốn ngoại tệ nói riêng tại AGRIBANK, phân tích thực trạng của hoạt động này từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện ;

Riêng nghiên cứu về dịch vụ NHBL có luận văn thạc sỹ của tác giả Trần Thị Lan Phương [42] đề cập, tuy nhiên luận văn của tác giả cũng mới chỉ dừng trong phạm vi một ngân hàng VIETCOMBANK và không tìm hiểu hết toàn bộ các vấn đề của hoạt động NHBL.

Trong khi hoạt động bán lẻ của NHTM là hoạt động bao trùm nhiều mảng dịch vụ với đặc thù phục vụ chung một đối tượng KH là dân cư và hộ gia đình, thì các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung phần lớn vào từng mảng dịch vụ như huy động vốn, sử dụng vốn, dịch vụ thẻ, hay công tác marketing nói chung. Từ năm 2004 đến nay chưa có nghiên cứu nào về hoạt động bán lẻ của NHTMVN mang tính toàn diện.

Vì vậy, trong luận án này, tác giả đã nghiên cứu một cách tổng quát về hoạt động bán lẻ của NHTM đó là lịch sử phát triển, khái niệm và đặc điểm, vai trò của hoạt động bán lẻ, các hoạt động ngân hàng bán lẻ, các kênh phân phối, các rủi ro thường gặp trong hoạt động bán lẻ của NHTM; quan điểm về phát triển hoạt động bán lẻ, các tiêu chí đánh giá sự phát triển của hoạt động bán lẻ, các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM. Đồng thời, trên cơ sở phân tích thực trạng hoạt động bán lẻ của NHTMVN trong thời gian qua cũng như xem xét, kế thừa các công trình nghiên cứu đi trước, tác giả đã đề xuất một số giải pháp đồng bộ, có tính thực tiễn cao nhằm phát triển hoạt động bán lẻ - một mảng hoạt động mang tính chiến lược của các NHTMVN trong thời gian tới. Đây là công trình khoa học đầu tiên nghiên cứu một cách toàn diện về hoạt động bán lẻ của NHTMVN, do đó đề tài nghiên cứu không trùng lặp với các công trình đã được công bố trước đây.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

- Hệ thống hóa và làm rõ thêm lý luận cơ bản về hoạt động bán lẻ của NHTM.
- Đánh giá thực trạng hoạt động bán lẻ của các NHTMNN ở VN
- Đề xuất các giải pháp, kiến nghị nhằm phát triển hoạt động bán lẻ tại các NHTMVN

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

- *Đối tượng nghiên cứu:* Nghiên cứu hoạt động bán lẻ của các NHTM.
- *Phạm vi nghiên cứu:* Luận án tập trung nghiên cứu những vấn đề liên quan hoạt động bán lẻ của một số NHTM VN lớn nhất về quy mô, số lượng khách hàng, dịch vụ đa dạng và có lịch sử hoạt động lâu nhất đó là các ngân hàng AGRIBANK, BIDV, VIETCOMBANK, VIETINBANK
- *Mốc thời gian nghiên cứu:* Trong 5 năm từ năm 2004 đến năm 2008.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Để hoàn thành tốt luận án, tác giả luận án đã vận dụng các phương pháp phổ biến trong nghiên cứu kinh tế như phương pháp phân tích, tổng hợp, tư duy logic, các phương pháp kỹ thuật như thống kê, so sánh và đánh giá, phỏng vấn chuyên gia..., kết hợp phương pháp định lượng và phương pháp định tính trong nghiên cứu lý luận cũng như trong đánh giá thực tiễn. Dữ liệu sử dụng phục vụ cho việc nghiên cứu, phân tích, đánh giá bao gồm cả dữ liệu sơ cấp và thứ cấp. Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng cách phỏng vấn các chuyên gia ngân hàng trong và ngoài nước đến từ Ngân hàng Nhà nước, Ngân hàng ngoại thương VN, Ngân hàng Công thương VN, Ngân hàng Nông nghiệp VN, Ngân hàng HSBC VN, Ngân hàng ANZ VN, Ngân hàng JP, Morgan Chase New York, Ngân hàng DBS, OCBC Singapore, Ngân hàng HSBC Hong Kong..., các đại diện tại VN của đối tác cung cấp giải pháp công nghệ ngân hàng như Mastercard Global, Microtec VN, Avaya, IBM, Sungard Asia Pacific... Dữ liệu thứ cấp bao gồm các văn bản chế độ ngành ngân hàng,

tài liệu hội thảo, báo cáo của các ngân hàng... Nguồn số liệu được sử dụng trong phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động bán lẻ của các NHTMVN đảm bảo độ tin cậy và phù hợp với các phương pháp nghiên cứu mà luận án sử dụng.

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động bán lẻ của các NHTMVN, tác giả đã vận dụng phương pháp chuyên gia, tổng hợp và phân tích, tư duy độc lập trong việc vận dụng các quan điểm phát triển kinh tế của VN, tiếp cận các kết quả nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước, vận dụng các kiến thức có được khi tham gia khảo sát thực tế tại một số NH nước ngoài trong việc đề xuất các giải pháp nhằm phát triển hoạt động bán lẻ của các NHTMVN.

## **6. Những đóng góp mới của Luận án**

- *Về mặt lý luận*: Luận án đã thực hiện tiếp cận, luận giải một cách hệ thống làm rõ thêm những vấn đề cơ bản về hoạt động bán lẻ của NHTM với vai trò độc lập nhằm phát triển bền vững hoạt động bán lẻ của NHTM.

- *Về mặt nghiên cứu thực tiễn*: Trên cơ sở phân tích thực trạng hoạt động bán lẻ của NHTMVN trong những năm gần đây, luận án đã chỉ rõ những kết quả nhất định đã đạt được, những tồn tại và hạn chế trong hoạt động NHTM. Đây là lĩnh vực hoạt động mà các NH nước ngoài, các tổ chức tài chính phi NH đặc biệt rất quan tâm khai thác tại thị trường VN. Do đó, để giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh khốc liệt, các NHTMVN tất yếu phải chú trọng phát triển hoạt động NHTM.

- *Về tính ứng dụng thực tiễn*: Luận án đã phân tích, tổng kết hoạt động bán lẻ của các NHTMVN từ đó có đánh giá về những thành công, những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân ảnh hưởng, đồng thời có những nhận định về tiềm năng, xu thế phát triển hoạt động bán lẻ của NHTMVN để đưa ra các giải pháp có tính thực thi cao. Trên cơ sở này, tùy thuộc vào quy mô, chiến

lược phát triển của mình, các NHTMVN có thể vận dụng vào hoạt động thực tiễn cũng như bổ sung cơ sở lý luận trong hoạt động nghiên cứu tại mỗi NH.

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu đề tài này, tác giả đã có một số thuận lợi và gặp phải khó khăn nhất định đó là:

+ *Thuận lợi*: Tác giả là cán bộ ngân hàng có kinh nghiệm, làm việc lâu năm trong một NHTM lớn, rất tâm huyết và đã trải nghiệm qua hầu hết các mảng nghiệp vụ của hoạt động bán lẻ như tiền gửi, tiền vay, phát hành và thanh toán thẻ, chuyên tiền trong và ngoài nước, thanh toán séc trong và ngoài nước, dịch vụ NH điện tử... ở cả hai vị trí là cán bộ tác nghiệp cũng như cán bộ quản lý. Vì vậy, tác giả có điều kiện tìm hiểu sâu, toàn diện về các mặt hoạt động NHBL, cũng như về các hoạt động của NH nói chung, từ đó có những nghiên cứu sát với thực tế và đưa ra giải pháp, kiến nghị có ý nghĩa thiết thực đối với các NHTMVN.

+ *Khó khăn*: Về mặt bản chất, hoạt động bán lẻ của NHTM đã hiện hữu ngay từ khi các NHTM bắt đầu hoạt động, tuy nhiên do lịch sử để lại, truyền thống của các NHTM là thực hiện tổ chức hoạt động kinh doanh theo mảng dịch vụ chứ không theo đối tượng KH. Cho đến mấy năm gần đây, theo xu thế của thế giới, các NH đã và đang hoàn thiện việc tái cơ cấu tổ chức và phát triển hoạt động hướng theo đối tượng KH, tuy nhiên các số liệu báo cáo vẫn thường hợp nhất theo mảng dịch vụ và chưa thực sự theo đối tượng KH nên việc thu thập số liệu phản ánh hoạt động bán lẻ khá khó khăn. Các NH chưa có hệ thống chỉ tiêu báo một cách chi tiết và đồng nhất về các hoạt động bán lẻ nên việc khai thác số liệu và so sánh gặp nhiều khó khăn.

## **7. Kết cấu nội dung luận án**

Tên luận án: **“Phát triển hoạt động bán lẻ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam”**.

Bố cục luận án: Ngoài phần mở đầu và kết luận, danh mục các tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án gồm 3 chương:

**Chương 1:** Những vấn đề cơ bản về phát triển hoạt động bán lẻ của Ngân hàng thương mại.

**Chương 2:** Thực trạng hoạt động bán lẻ tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam.

**Chương 3:** Giải pháp phát triển hoạt động bán lẻ tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam.

# CHƯƠNG 1

## NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

### 1.1. HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

#### 1.1.1. Sự ra đời và phát triển hoạt động bán lẻ của ngân hàng thương mại

Cùng với sự tiến bộ xã hội và sự phát triển của nền KT thế giới, hoạt động NH đã không ngừng phát triển và trải qua nhiều thay đổi về quy mô, cơ cấu tổ chức và mục tiêu hoạt động. Song hành với nó, hoạt động bán lẻ thực hiện việc cung cấp sản phẩm dịch vụ NH cho KH cá nhân đã khẳng định vai trò quan trọng và phát triển không ngừng để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng, phức tạp của người dân.

Lịch sử ngành ngân hàng cho thấy, hoạt động bán lẻ đã hình thành và phát triển cùng với sự phát triển của các NHTM, là sự khởi đầu cho hoạt động của các NH. Từ buổi sơ khai, khoảng thời gian năm 1.800 trước Công nguyên trở về trước, chiến tranh xảy ra liên miên giữa các quần cư, các gia đình giàu có trở thành mục tiêu của những vụ tranh cướp. Từ đó họ có nhu cầu gửi tài sản cho những người có thế lực, có đủ lực lượng bảo vệ và nơi cất giữ như các nhà thờ, các thợ vàng, các gia đình quyền quý.... Những người này với vai trò là người cầm đồ thông thường, chỉ cất tiền vào kho cho đến khi người gửi đến nhận lại. Đây là khởi đầu cho hoạt động nhận tiền gửi của các ngân hàng sau này.

Trải qua thời gian, những người cầm đồ đó đã nhận ra rằng, trong kho của họ luôn duy trì một lượng tiền bởi không bao giờ tất cả những người gửi tiền cùng một lúc lấy ra số tiền mà họ gửi và cũng nhờ tính vô danh của đồng tiền mà họ đã dùng một phần trong số tiền giữ hộ cho những nhà buôn, những

chủ tàu vay với tư cách cá nhân vay. Hoạt động cho vay của NH - có thể gọi là cho vay cá nhân - đã hình thành từ đây.

Thêm vào đó, chính những người gửi tiền (chủ yếu là tiền vàng và kim loại quý) có nhu cầu trả tiền mua hàng và nhận thấy họ có thể dùng chứng thư xác nhận việc gửi tài sản của những người cầm đồ để trả cho người bán hàng thay vì phải đến nơi gửi đồ nhận lại số tiền đó rồi mang trả cho người bán. Phát kiến này của những người gửi tiền đã làm phát sinh chức năng trung gian thanh toán của NH, dịch vụ thanh toán cho khách hàng cá nhân ra đời.

Như vậy, nhu cầu rất giản đơn của các cá nhân trong xã hội đã tạo tiền đề cho sự ra đời của ngành NH nói chung và hoạt động NH phục vụ khách hàng cá nhân nói riêng.

Cho đến giữa thế kỷ thứ 19, nhằm đáp ứng nhu cầu rất lớn về vốn cho công nghiệp hóa, các NH tư nhân được thay thế bằng một loạt các NH cổ phần để tăng vốn hoạt động. Xu hướng hoạt động chuyên môn hóa của các NH lúc này được thay thế bởi xu hướng kinh doanh tổng hợp đa năng với quy mô lớn. Các NH cổ phần lớn mạnh như tập đoàn NH General Societe thành lập tại Paris năm 1852, Deutsch Bank tại Frankfurt và các tập đoàn NH khác tại New York, London đã mở rộng hoạt động, đa dạng hóa các dịch vụ NH. Đối tượng phục vụ chính của các NH lúc đó là các chủ doanh nghiệp, các gia đình giàu có và nhà nước.

Vào khoảng vài thập niên đầu của thế kỷ 20 cho đến thời kỳ trước chiến tranh thế giới thứ hai, dịch vụ NH phát triển mạnh mẽ và đạt đến mức cao nhưng vẫn chưa thâm nhập vào đời sống của đại đa số dân chúng. Lúc này, nhu cầu về vốn cũng ngày càng tăng để tài trợ cho các khoản vay thương mại lớn. Cạnh tranh giữa các NH diễn ra gay gắt, các NH ráo riết tìm cách huy động thêm nguồn vốn từ các KH mới tiềm năng hơn. Đặc biệt từ thập kỷ 50 trở đi, thu nhập của người lao động và người làm công ăn lương ở nhiều

nước ngày càng gia tăng khiến các NH nhận thấy đây là nguồn vốn dồi dào có thể khai thác cho đầu tư. Họ cũng nhận ra rằng người tiêu dùng chính là những KH trung thành và tiềm năng không những chỉ trong lĩnh vực huy động tiền gửi mà còn ở lĩnh vực sử dụng vốn. Với nhận thức đó các NH đã tăng cường hơn nữa vào việc đầu tư cơ sở vật chất, giới thiệu các sản phẩm dịch vụ NH đến với tầng lớp những người lao động, buôn bán, trí thức... Đối tượng KH này đã mang lại doanh thu tăng trưởng nhanh nhất và chiếm vị trí đáng kể trong lợi nhuận của NH.

Từ đó, các NH kinh doanh đa năng không chỉ tập trung vào những KH giàu có truyền thống mà bắt đầu có một chiến lược tổng hợp nhắm vào mọi đối tượng KH bằng cách đáp ứng đúng nhu cầu của từng nhóm KH. Với các KH giàu có, các NH này thành lập những trung tâm để phục vụ, các trung tâm này được trang bị đầy đủ cơ sở vật chất tiện ích nhằm đáp ứng các nhu cầu cao hơn về các dịch vụ nhận ủy thác đầu tư, quản lý tài sản, tư vấn tài chính, thuế. Với tầng lớp trung lưu, các trung tâm chăm sóc khách hàng và tư vấn các dịch vụ NH, lập kế hoạch tài chính, quỹ hưu trí hoạt động tích cực thỏa mãn nhu cầu đặc trưng của nhóm KH này. Đối với tầng lớp bình dân, những người có nhu cầu tài chính rất đơn giản với yêu cầu nhanh chóng, tiện lợi, các NH đã chú trọng đầu tư, mở thêm các điểm giao dịch, lắp đặt các hệ thống giao dịch tự phục vụ như KIOS, ATM, đồng thời phát triển các dịch vụ NH qua các kênh hiện đại như qua điện thoại, Internet, SMS... Sự hỗ trợ của CNTT giúp các NH có điều kiện tập trung đầu tư công nghệ, đặc biệt các NH tại Mỹ, ở Tây Âu, Nhật Bản và ở những nước thị trường mới nổi như Hongkong, Singapore, Hàn Quốc, Thái Lan... đã tạo nên khả năng thực hiện lượng giao dịch rất lớn và phục vụ số lượng đông KH của các NH.

Cho đến nay, ngày càng nhiều các ngân hàng chú trọng đầu tư phát triển hoạt động bán lẻ vì nó có thể mang lại lợi nhuận cho NH ngay cả khi



tình hình kinh tế khó khăn. Có thể nói rằng phát triển hoạt động NH bán lẻ như hòn đá tảng trong chiến lược phát triển của nhiều ngân hàng. Hoạt động bán lẻ đã tiến một bước rất xa so với hoạt động NH trước đây, sự gia tăng nhu cầu của các KH cá nhân thúc đẩy các NH tiếp tục phát triển các dịch vụ truyền thống (tiền gửi, cho vay, bảo quản vật có giá, cung ứng các phương tiện thanh toán) và mở rộng các dịch vụ mới đa dạng hơn như tư vấn, quản lý tài sản, bảo hiểm. Các phương tiện thanh toán ban đầu như séc, ủy nhiệm chi, chuyển khoản... được bổ sung bằng các phương tiện thanh toán đa năng và thuận tiện hơn như thẻ ATM, thẻ ghi nợ, thẻ tín dụng... Các chi nhánh NH truyền thống không còn là kênh phân phối duy nhất đưa dịch vụ NH đến với dân cư, mà các kênh phân phối điện tử như ATM, POS, Internet banking, Phone banking... đã ra đời và phát triển một cách bùng nổ trong những năm gần đây.

Như vậy, cùng với sự phát triển của phân công lao động xã hội và tiến bộ của CNTT, hoạt động bán lẻ của các NHTM có mặt từ rất lâu, tồn tại như một yếu tố khách quan và không ngừng phát triển gắn liền với sự phát triển văn minh xã hội loài người.

### **1.1.2 Khái niệm và đặc điểm hoạt động bán lẻ của ngân hàng thương mại**

#### ***1.1.2.1 Khái niệm***

Các dịch vụ NH trên thế giới đã thực sự bùng nổ trong vòng 10 năm trở lại đây và làm thay đổi cách tiếp cận về các hoạt động cơ bản của một NHTM. Các NH trong khu vực và trên thế giới đã phát triển hoạt động hướng theo đối tượng KH, đây là một xu thế tất yếu vì nó đảm bảo quản lý rủi ro hữu hiệu hơn, các dịch vụ được cung ứng một cách tốt nhất cho từng đối tượng KH, công tác kinh doanh, thị trường, sản phẩm mục tiêu có định hướng rõ ràng giúp NH đạt được hiệu quả kinh doanh tối ưu. Từ những lý do trên, cơ cấu tổ chức hoạt động của các NH có sự thay đổi, theo đó, NH phát triển theo

mô hình khối, bao gồm hai khối chính là “khối NHBL - phục vụ đối tượng KH cá nhân” và “khối NH bán buôn - phục vụ KH tổ chức”.

Thuật ngữ “ngân hàng bán lẻ” xuất phát bởi từ gốc tiếng Anh “Retail banking” được đưa vào sử dụng tại VN trong những năm đầu của thập kỷ 90. Mặc dù vậy, khái niệm này không hàm ý về một lĩnh vực hoạt động mới của NH mà là những hoạt động của NH nhằm phục vụ cho đối tượng KH cá nhân: *Retail Banking is banking services for individual consumers* [67].

Đã có một số quan điểm khác nhau khi đề cập tới hoạt động NHBL, có quan điểm cho rằng: “*Hoạt động bán lẻ là những hoạt động giao dịch của NH phục vụ KH cá nhân, hộ gia đình và các doanh nghiệp vừa và nhỏ*”, hoặc theo một quan điểm khác thì “*Retail Banking - hoạt động NHBL/nghiệp vụ NHBL là những dịch vụ tài chính gồm cho vay trả dần, vay thế chấp, tín dụng chứng khoán, nhận tiền gửi và các tài khoản cá nhân*”.

Tuy nhiên theo các chuyên gia của một số NHTMVN thì: “*Hoạt động ngân hàng bán lẻ là những hoạt động giao dịch của NH phục vụ KH cá nhân và hộ gia đình*” [40].

Trong thực tế thì các NH trên thế giới cũng như các NHTMVN đã và đang thực hiện tái cấu trúc mô hình tổ chức hoạt động hướng theo hai đối tượng KH chính là KH cá nhân và KH tổ chức. Từ đó việc nghiên cứu thị trường, thiết kế mã sản phẩm hay ban hành các văn bản chính sách, quy trình, quy chế, các sản phẩm dịch vụ, biểu phí, lãi suất...đều được thiết kế riêng cho từng đối tượng KH cá nhân và KH tổ chức.

Vì vậy, theo quan điểm của tác giả thì: “*Hoạt động bán lẻ của NHTM là hoạt động cung ứng các sản phẩm dịch vụ phục vụ đối tượng KH cá nhân và hộ gia đình thông qua các kênh phân phối khác nhau nhằm thỏa mãn các nhu cầu liên quan đến quá trình sử dụng nguồn tài chính của các cá nhân và hộ gia đình trong xã hội*”.

### **1.1.2.2 Đặc điểm cơ bản của hoạt động ngân hàng bán lẻ**

#### **(a) Hoạt động ngân hàng bán lẻ có tính đa dạng**

##### **❖ Nhu cầu đa dạng của khách hàng**

Hoạt động ngân hàng bán lẻ phục vụ số lượng KH rất đông, có thể đến hàng chục triệu KH. Tại các nước phát triển, dịch vụ NH rất hoàn thiện vì vậy KH cá nhân của NH bao gồm hầu hết các công dân bắt đầu từ tuổi trưởng thành. Căn cứ vào thu nhập, người ta phân chia thành nhóm đối tượng KH cá nhân có thu nhập rất cao, nhóm có thu nhập tương đối cao, và nhóm KH đại chúng. Căn cứ vào nghề nghiệp có nhóm các chủ doanh nghiệp, tiểu thương, cán bộ công nhân viên chức, nhóm trí thức, sinh viên, nhóm công nhân... Căn cứ theo tuổi tác, KH của NH có thể là những người lớn tuổi hưu trí hay những người đang trong độ tuổi lao động, thanh niên hoặc vị thành niên có người giám hộ...

KH cá nhân bao gồm nhiều tầng lớp có đặc điểm khác nhau về: thu nhập, chi tiêu tài chính, độ tuổi, trình độ dân trí, hiểu biết về NH, nghề nghiệp tâm lý xã hội... do đó nhu cầu về dịch vụ NH cũng rất đa dạng khác nhau.

##### **❖ Sản phẩm dịch vụ rất đa dạng**

Xuất phát từ nhu cầu của KH, các NH đã phát triển và thay đổi không ngừng để đưa ra nhiều sản phẩm dịch vụ khác nhau từ các dịch vụ truyền thống đến các sản phẩm dịch vụ mới, hiện đại nhằm thỏa mãn yêu cầu riêng biệt của các nhóm KH. Hàng loạt các sản phẩm dịch vụ thuộc các nhóm dịch vụ nhận tiền gửi, cho vay, thanh toán, NH điện tử, ủy thác đầu tư, bảo lãnh, bảo quản vật có giá, mua bán ngoại tệ được phát triển không ngừng. Tại các nước phát triển số lượng sản phẩm dịch vụ NH dành cho KH cá nhân lên tới hàng nghìn nhằm phục vụ nhu cầu rất đa dạng của KH.

##### **❖ Kênh phân phối sản phẩm dịch vụ đa dạng**

Hoạt động bán lẻ của NH phụ thuộc nhiều vào mạng lưới đa kênh phân phối của NH. Với xu thế phát triển mạnh của công nghệ thông tin, ngày nay khách hàng có thể tiếp cận sản phẩm dịch vụ của NH qua rất nhiều kênh như chi nhánh, phòng giao dịch, ATM, Internet, Phone, Kios, POS....Việc đa kênh phân phối trong hoạt động bán lẻ ngày càng đem lại thuận tiện cho KH, đồng thời cũng tiết kiệm chi phí cho NH và toàn XH.

*(b) Hoạt động ngân hàng bán lẻ yêu cầu sự ổn định về chất lượng*

Việc đảm bảo sự ổn định về chất lượng là nhân tố quyết định thiết lập lòng tin của KH, đặc biệt đó là vấn đề nhạy cảm của hoạt động NH trong KT thị trường nhằm duy trì KH đã có và phát triển thị trường tiềm năng. Các yêu cầu, thỏa thuận của KH có thể xảy ra đối với từng dịch vụ, từng giao dịch, từng thời điểm hoặc định kỳ nhưng luôn phải đảm bảo xử lý kịp thời, chính xác, an toàn, đây là những yêu cầu phải tuân thủ thường xuyên trong mọi điều kiện. Sự ổn định về chất lượng còn thể hiện ở việc triển khai áp dụng các văn bản quy định thực hiện nhất quán trong một NH và hệ thống NH. Các NH có tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ, tiêu chuẩn hóa các yêu cầu từ trang trí, mẫu giấy tờ, thời gian xử lý giao dịch cho đến chính sách giá...được tiêu chuẩn hóa và áp dụng thống nhất trong một ngân hàng.

NH phải có chiến lược và giải pháp ứng phó phù hợp, kịp thời, hiệu quả, phải đào tạo nguồn nhân lực am hiểu về sản phẩm dịch vụ và tính tương tác của sản phẩm dịch vụ này trên hệ thống để kịp thời giải quyết các thắc mắc của khách hàng. Vấn đề vi phạm chất lượng dịch vụ có thể xảy ra do lỗi kỹ thuật, đối tác, hoặc cán bộ ngân hàng, nhưng các NH phải có giải pháp hạn chế tối đa và phải xử lý kịp thời, đảm bảo quyền lợi cho khách hàng.

*(c) Hoạt động ngân hàng bán lẻ tuân theo luật số lớn*

Với đặc thù phục vụ số lượng rất lớn khách hàng, sản phẩm dịch vụ đa dạng nên mặc dù giá trị của từng giao dịch thường không lớn, nhưng số lượng

giao dịch phát sinh rất nhiều. Số lượng các kênh giao dịch phải đủ lớn nhằm đáp ứng nhu cầu của rộng khắp của dân cư trong xã hội. Lượng cán bộ phục vụ trong hoạt động bán lẻ cũng lớn vì số lượng giao dịch phát sinh nhiều, phục vụ nhiều khách hàng tại một thời điểm.

*(d) Hoạt động ngân hàng bán lẻ mang tính thời điểm rất cao*

Hoạt động NH nói chung không thể tạo ra hàng loạt các sản phẩm lưu kho như các ngành kinh doanh khác. Với đặc trưng phục vụ đối tượng chủ yếu là các cá nhân và hộ gia đình nên hoạt động ngân hàng bán lẻ mang tính thời điểm rất cao. Tính thời điểm thể hiện ở việc NH chọn thời điểm nào thì đưa ra sản phẩm mới, quyết định giảm phí, tăng lãi suất hay có chương trình khuyến mại phù hợp nhất với nhu cầu của KH. Ví dụ, KH được nhận quà tặng khi nhận tiền kiều hối dịp tết cuối năm, miễn phí phát hành thẻ cho sinh viên khi năm học mới bắt đầu hay KH thường chi tiêu thẻ nhiều vào những ngày nghỉ, lễ... Tính thời điểm còn thể hiện ở tính cập nhật thông tin về sản phẩm dịch vụ của NH, đặc biệt các vấn đề liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của KH, cập nhật các thông tin về cá nhân khách hàng khi có sự thay đổi. Trong việc cung cấp dịch vụ thanh toán, các yêu cầu phổ biến nhất của KH là các ủy nhiệm chi, chuyển tiền, thanh toán qua thẻ... phải được xử lý hạch toán và hoàn tất trong một thời gian nhất định, hoặc ngay khi KH thực hiện lệnh thanh toán. Vì vậy NH cần nhanh nhạy trong việc dự đoán và xác định thời điểm để có kế hoạch đưa sản phẩm dịch vụ ra thị trường để thu hút được nhiều KH và hiệu quả nhất, đồng thời có sự cập nhật nhanh nhất các thay đổi từ phía NH và KH nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ.

*(e) Hoạt động ngân hàng bán lẻ có chi phí lớn*

Các chi phí cho hoạt động ngân hàng bán lẻ rất lớn, bao gồm chi phí thuê mặt bằng trụ sở, chi nhánh, điểm giao dịch; chi phí trả lương cán bộ; mua máy móc thiết bị như máy tính, hệ thống Core banking, ATM, KIOS, POS...

Nhìn chung các chi phí ngày càng tăng cùng với nhu cầu sử dụng dịch vụ càng lớn của KH, số lượng giao dịch phát sinh ngày càng nhiều cũng như sự phát triển mạng lưới các kênh phân phối ngày càng rộng. Vì vậy để phát triển hoạt động bán lẻ một cách hiệu quả nhất, các NHTM đang không ngừng đưa ra các giải pháp để giảm thiểu tối đa các chi phí phát sinh trong hoạt động bán lẻ như tăng cường các kênh phân phối tự phục vụ (khách hàng tự phục vụ các nhu cầu giao dịch của mình), gia tăng các tiện ích cho sản phẩm dịch vụ...

*(f) Hoạt động ngân hàng bán lẻ có những rủi ro nhất định*

Rủi ro là khả năng xảy ra những sự cố trong tương lai làm cho NH không thể đạt được mục tiêu đã đề ra và/hoặc gây tổn thất cho NH. Trên thực tế, các NH chịu rủi ro trong quá trình kinh doanh nói chung và hoạt động bán lẻ nói riêng. Những rủi ro đó luôn tồn tại, không thể loại trừ ra khỏi môi trường kinh doanh, NH chỉ có thể phân tích, tìm ra các nguyên nhân, có giải pháp phòng ngừa, hạn chế sự tác động của rủi ro tới hoạt động kinh doanh. Trong hoạt động bán lẻ thường có những rủi ro chủ yếu sau:

❖ *Rủi ro tín dụng*

Rủi ro tín dụng là loại rủi ro dẫn đến tổn thất tài sản của do khách hàng vay vốn/được cấp tín dụng không có khả năng thực hiện một phần hoặc toàn bộ những cam kết đã ký với NH bao gồm cả việc không thực hiện thanh toán nợ gốc hay nợ lãi khi khoản nợ đến hạn.

❖ *Rủi ro thị trường*

- Rủi ro thanh khoản, là tình huống khi NHTM không thể thực hiện các cam kết tài chính với KH như thiếu ngân quỹ hoặc tài sản ngắn hạn mang tính khả dụng để đáp ứng các khoản phải trả khi đến hạn thanh toán (Do tài sản của NH đó không có khả năng thanh khoản hay không thể huy động đủ vốn).
- Rủi ro lãi suất, là rủi ro làm giảm thu nhập ròng từ lãi khi lãi suất biến động theo chiều hướng bất lợi thể hiện lỗ tiềm tàng của một NH. Ví dụ vào một

thời điểm NH đã huy động tiền gửi với lãi suất cao và chỉ sau một thời gian ngắn lãi suất thị trường hạ thấp hơn nhưng NH không có cam kết gì với KH về điều chỉnh lãi suất cho khoản tiền đã gửi.

- Rủi ro tỉ giá, là khả năng xảy ra những biến động của tỷ giá hối đoái dẫn đến những bất lợi làm giảm thu nhập dự tính của NH.

❖ *Rủi ro hoạt động:*

Bao gồm các rủi ro dẫn đến tổn thất (trực tiếp hoặc gián tiếp) có thể phát sinh trong hoạt động cung cấp sản phẩm dịch vụ. Rủi ro hoạt động bao gồm các rủi ro có thể xảy ra do quy trình nghiệp vụ, do con người, hoặc vi phạm hệ thống kiểm soát nội bộ, có sự gian lận, những sai sót mang tính kỹ thuật trong quá trình thực hiện cung cấp sản phẩm dịch vụ cho KH, hay những thảm họa không lường trước được.

- Rủi ro uy tín, là rủi ro dư luận đánh giá xấu về NH, gây khó khăn nghiêm trọng cho NH trong việc tiếp cận nguồn vốn hoặc KH rời bỏ NH do mất lòng tin.

- Rủi ro công nghệ thông tin, phát sinh từ những yếu kém trong các hệ thống công nghệ thông tin của NH. Các rủi ro có thể phát sinh từ việc trục trặc phần cứng, chương trình bị lỗi, hệ thống không đủ mạnh và các hệ thống dự phòng yếu kém hoặc hệ thống thông tin không đầy đủ.

- Rủi ro về mặt đạo đức cán bộ, là những rủi ro khi cán bộ cố tình không thực hiện đúng nghĩa vụ của mình, làm ảnh hưởng tới uy tín, quyền lợi của NH và KH.

Ngoài những rủi ro cơ bản nêu trên, trong hoạt động bán lẻ còn chịu những rủi ro gây nên bởi biến động của môi trường KT vĩ mô như: KT suy giảm đột ngột, lạm phát cao hay giảm phát, hoặc các ảnh hưởng của thiên nhiên mang lại như thiên tai, hoả hoạn, động đất... gây mất mát, thiệt hại không nhỏ cho NH.

### **1.1.3 Vai trò của hoạt động ngân hàng bán lẻ**

#### ***1.1.3.1 Đối với phát triển xã hội và nền kinh tế***

Hoạt động ngân hàng bán lẻ ngày càng cung cấp các dịch vụ đa dạng, thuận tiện, là kênh thu hút nguồn vốn tiềm tàng từ dân cư phục vụ đầu tư phát triển KT, nhất là trong điều kiện thị trường chứng khoán chưa phát triển. Các dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt, dịch vụ NH điện tử phát triển tạo nên các tiện ích trong việc sử dụng các dịch vụ thanh toán của NH đã thúc đẩy cá nhân, hộ gia đình gửi tiền nhàn rỗi vào hệ thống NH và giảm bớt việc giữ tiền mặt ngoài lưu thông mang lại lợi ích tổng thể cho XH. Đối với các nước đang phát triển, việc phát huy nội lực của nền KT thông qua tập trung mọi nguồn vốn từ nhỏ lẻ tiềm tàng trong dân cư thành nguồn vốn lớn có một ý nghĩa vô cùng quan trọng, đó là tận dụng tiềm năng to lớn về vốn để phát triển KT.

Hoạt động ngân hàng bán lẻ phát triển đẩy nhanh quá trình luân chuyển tiền tệ, tiết kiệm chi phí xã hội. Khi các cá nhân mở tài khoản và sử dụng dịch vụ thanh toán của NH nhiều hơn giúp tăng cường lưu thông tiền tệ trong nền KT, tăng vòng quay của đồng tiền, khơi thông các luồng vốn khác nhau. Hoạt động bán lẻ của NHTM phát triển góp phần giảm tỷ trọng tiền mặt trong lưu thông, từ đó giảm các chi phí xã hội như in ấn, bảo quản, tiêu hủy tiền mặt... Tại các nước công nghiệp phát triển và nhiều nước mới phát triển, các công cụ thanh toán không dùng tiền mặt được sử dụng nhiều hơn trong khu vực dân cư đã tác động lớn đến việc giảm tỷ trọng tiền mặt trong tổng phương tiện thanh toán. Ngoài ra hoạt động bán lẻ phát triển giúp nhà nước có thể kiểm soát được giao dịch của dân cư và của nền KT, giúp cho việc ngăn chặn các tệ nạn KT, xã hội như trốn thuế, rửa tiền... đồng thời góp phần dễ dàng hơn cho các NH Trung ương trong việc điều hành chính sách tiền tệ.



Hoạt động bán lẻ của NHTM đem lại nguồn thu ngoại tệ lớn (chuyển tiền kiều hối), góp phần vào tăng nguồn dự trữ ngoại tệ quốc gia, cải thiện cán cân thanh toán và đóng góp không nhỏ vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Hoạt động bán lẻ phát triển là điều kiện để thúc đẩy sản xuất, lưu thông hàng hoá và dịch vụ phát triển. Thông qua hoạt động NHBL, các chủ thể kinh doanh mua bán được các hàng hoá, dịch vụ, đảm bảo cho quá trình tái sản xuất được tiến hành bình thường, lưu thông hàng hoá dịch vụ được thông suốt. Đồng thời, thông qua việc cung cấp các dịch vụ tiện ích giúp mở rộng phạm vi tiếp cận và khả năng tiêu dùng của các cá nhân và doanh nghiệp, góp phần thúc đẩy sản xuất và phân phối hàng hóa.

### ***1.1.3.2 Đối với ngân hàng thương mại***

Phát triển mạnh mẽ hoạt động bán lẻ trong khoảng ba thập kỷ qua đã mang đến cuộc cách mạng trong hoạt động của các NHTM trên thế giới. Theo xu thế phát triển của nền KT thế giới, KH cá nhân và hộ gia đình đang là một thị trường đầy tiềm năng thúc đẩy cạnh tranh vì mục tiêu lợi nhuận của NH với các ý nghĩa quan trọng sau đây:

- ❖ *Hoạt động ngân hàng bán lẻ phát triển, ngân hàng thu hút được nhiều khách hàng, mở rộng thị trường và nâng cao vị thế.*

KH là nhân tố quyết định thành công của mỗi NH, mở rộng đối tượng KH là mục tiêu của bất kỳ NH nào. Phát triển hoạt động NHBL, các NH sẽ thu hút KH mới, giữ lại KH cũ từ đó nâng cao hình ảnh vị thế của chính mình.

Với số lượng lớn, KH cá nhân chiếm đa số trong danh sách KH của một NH, các KH này làm cầu nối để NH tiến hành xâm nhập thị trường thông qua khả năng truyền dẫn thông tin nhanh và rộng. Theo kết quả điều tra của các nhà nghiên cứu, một KH hài lòng với dịch vụ của NH mang đến ít nhất 15 KH mới cho NH, như vậy NH không tốn chi phí quảng cáo mà vẫn mở rộng

được số lượng KH thông qua việc phục vụ tốt nhóm KH cá nhân hiện có.

Phát triển hoạt động bán lẻ giúp NH khai thác các lợi thế về kinh nghiệm, trình độ, các mối quan hệ sẵn có để thu hút KH doanh nghiệp. Các cá nhân là những người đóng vai trò quyết định trong hoạt động của các doanh nghiệp, các tổ chức trong nền KT, hoạt động bán lẻ tốt sẽ thu hút được những KH lớn như Tổng công ty, tổ chức chính phủ, các doanh nghiệp...

Phát triển hoạt động bán lẻ sẽ thúc đẩy NH cải tiến và đầu tư để nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa các dịch vụ, phát triển thêm dịch vụ mới nhằm thỏa mãn nhu cầu của nhóm KH này từ đó nâng cao vị thế của chính NH.

❖ *Hoạt động ngân hàng bán lẻ phát triển tạo điều kiện cho ngân hàng tăng doanh thu và lợi nhuận.*

Hoạt động bán lẻ phát triển sẽ đẩy mạnh nguồn thu phí dịch vụ, giúp các NH gia tăng lợi nhuận ổn định. Thông qua hoạt động bán lẻ, NH thu được phí dịch vụ chuyên tiền, phí thanh toán séc, phí bảo lãnh, phí dịch vụ thẻ, phí quản lý tài khoản, phí sử dụng dịch vụ NH điện tử và các loại phí khác... Nguồn thu phí đóng góp phần không nhỏ vào doanh thu và lợi nhuận của NH. Đồng thời nguồn thu từ lãi cho vay và chênh lệch lãi suất từ hoạt động bán lẻ cũng ngày càng gia tăng trong hoạt động của các NH.

Với lợi thế phục vụ số đông KH, không những doanh thu của NH tăng lên một cách đáng kể nhờ những khoản thu phí do cung cấp nhiều hơn các dịch vụ cho KH, mà còn hỗ trợ thêm cho các hoạt động khác của NH phát triển. Việc huy động vốn và cho vay đối tượng KH cá nhân giúp cho NH tránh sự bị động do phụ thuộc vào KH lớn, hơn nữa sẽ tạo nguồn vốn trung dài hạn để tạo điều kiện cho NH mở rộng quy mô tín dụng. Hoạt động bán lẻ đóng vai trò bổ sung và hỗ trợ cho các mặt hoạt động khác nên nó gián tiếp tạo ra lợi nhuận từ các mặt hoạt động này như thu hút việc duy trì tài khoản tiền gửi thanh toán của các tổ chức thông qua dịch vụ trả lương cán bộ, phát hành thẻ thanh toán....

- ❖ *Hoạt động ngân hàng bán lẻ phát triển tạo điều kiện cho ngân hàng phân tán rủi ro.*

Kinh doanh NH là một lĩnh vực kinh doanh nhiều rủi ro nhất, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay khi nền KT thế giới luôn có nhiều biến động thì rủi ro mà các NH phải gánh chịu ngày càng gia tăng. Xét trên giác độ tài chính và quản trị NH, hoạt động bán lẻ phát triển sẽ tạo điều kiện cho NH phân tán bớt rủi ro, tạo nguồn thu ổn định cho NH, là một bộ phận có xu hướng tăng trưởng nhanh của các NH trên thế giới trong những năm gần đây. Kinh nghiệm thực tế của các NH trong khu vực và trên thế giới cho thấy phát triển hoạt động NH hướng theo đối tượng KH đặc biệt và các hoạt động phục vụ KH cá nhân là một xu thế tất yếu, vì nó đảm bảo quản lý rủi ro hữu hiệu hơn, các dịch vụ được cung ứng một cách tốt nhất cho KH, công tác kinh doanh, thị trường sản phẩm mục tiêu sẽ có định hướng rõ ràng giúp NH đạt được hiệu quả kinh doanh tối ưu.

- ❖ *Hoạt động ngân hàng bán lẻ phát triển góp phần mở rộng quy mô và mạng lưới tăng thương hiệu ngân hàng trên thị trường.*

Những biến đổi sâu sắc của ngành NH nhiều thế kỷ qua đã cho thấy, chính các hoạt động bán lẻ phục vụ cá nhân là động lực thúc đẩy NH phát triển các kênh phân phối và mở rộng mạng lưới mạnh mẽ. Các kênh bán hàng truyền thống như chi nhánh, PGD vẫn ngày càng phát triển song song với việc gia tăng các kênh hiện đại như mạng lưới ATM, POS, KIOS... Mạng lưới của một số NH không còn chỉ trong phạm vi một quốc gia mà còn phát triển mạnh mẽ sang các quốc gia khác, điển hình như các NH của Mỹ, Anh. Việc phát triển mạng lưới góp phần làm tăng hình ảnh, thương hiệu của NH trong lòng công chúng.

### **1.1.3.3 Đối với dân cư**

Hoạt động bán lẻ của NHTM phát triển mang lại sự an toàn, tiết kiệm, thuận tiện và nhanh chóng cho KH trong quá trình sử dụng thu nhập của dân cư. Hoạt động bán lẻ mang lại sự an toàn cho KH thông qua vai trò thủ quỹ

cho các cá nhân. Với hệ thống kho kết và các quy trình kỹ thuật nghiệp vụ chặt chẽ, với kinh nghiệm và trình độ nghiệp vụ cùng với nguồn thông tin đầy đủ nhất, NH là nơi an toàn nhất để mọi dân cư, hộ gia đình tin tưởng gửi tiền, gửi tài sản hoặc ủy thác quản lý tài sản. Sử dụng các dịch vụ NH, KH không cần giữ tiền mặt nhiều tại nhà, trên đường đi vì vậy tránh được các rủi ro do mất cắp, cướp giật, tiền giả...

Việc phát triển các dịch vụ NH đa dạng, tiện ích giúp cho mọi cá nhân trong xã hội dễ dàng tiếp cận với NH, tiết kiệm thời gian, chi phí từ đó thu lợi nhuận cho chính mình. Hoạt động bán lẻ giúp KH tiết kiệm do đầu tư vào nơi có lãi suất hợp lý nhất, ít rủi ro nhất với chi phí thời gian thấp nhất. Mọi khoản thu nhập của cá nhân được gửi vào NH không những mang lại thu nhập từ lãi suất mà còn cho phép tiết kiệm chi phí cơ hội, tiết kiệm thời gian nhận tiền, kiểm đếm tiền mặt, đi lại...

Đồng thời, hoạt động bán lẻ giúp các cá nhân, hộ gia đình có nguồn vốn với lãi suất hợp lý để cải thiện đời sống, đầu tư sản xuất, kinh doanh thông qua nguồn vốn vay của NH thay vì phải vay lãi suất cao ở ngoài thị trường.

Với sự chú trọng đầu tư thích đáng nâng cao chất lượng dịch vụ của các NH, KH được hưởng lợi ích tối đa các hình thức gửi tiền, cho vay đa dạng, sản phẩm mới hấp dẫn, cung ứng dịch vụ thuận tiện, nhanh chóng, đáp ứng nhu cầu giao dịch mọi lúc, mọi nơi, mọi địa điểm. Sự bùng nổ của Internet cùng với một loạt những ứng dụng của CNTT làm thay đổi một cách cơ bản các quan điểm kinh doanh truyền thống của ngành NH và mang đến sự thuận tiện hơn cho KH. Các dịch vụ NH hiện đại, các NH tự động phục vụ 24/24h tạo điều kiện cho KH tiếp cận tới dịch vụ NH tại bất kỳ thời điểm nào.

#### **1.1.4 Các hoạt động ngân hàng bán lẻ**

Trong những năm gần đây, KH cá nhân và hộ gia đình là đối tượng KH mục tiêu của hầu hết các NHTM. Xuất phát từ những hoạt động truyền thống,

cho đến nay, các NH đã kế thừa và phát triển thêm hàng loạt các sản phẩm dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của KH.

#### ***1.1.4.1 Hoạt động nhận tiền gửi***

Tiền gửi là nền tảng cho sự tồn tại và phát triển của NH, trong đó tiền gửi cá nhân đóng vai trò chủ đạo trong việc tạo nguồn vốn trung và dài hạn cho các NHTM. Hoạt động nhận tiền gửi bao gồm tiền gửi tiết kiệm và tiền gửi thanh toán, đây là các hoạt động bán lẻ phổ biến của các NHTM. Đồng thời đây cũng là những hoạt động chính mà các cá nhân làm căn cứ trong việc đưa ra quyết định lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ cho mình vì tất cả mọi khách hàng cá nhân và hộ gia đình đều có khả năng tiết kiệm, kể cả các khách hàng có thu nhập thấp, có nhu cầu mở tài khoản tiền gửi thanh toán để nhận tiền hoặc thực hiện các giao dịch thanh toán các cá nhân trong xã hội.

##### ***(a) Tiền gửi tiết kiệm dân cư***

Nhận tiền gửi tiết kiệm dân cư là hoạt động có tính truyền thống nhất trong hoạt động bán lẻ của NHTM. Tiền gửi tiết kiệm bao gồm những khoản tiền nhàn rỗi, nhỏ lẻ để dành cho những mục đích nhất định của KH trong tương lai và không được sử dụng để thanh toán cá nhân như sử dụng séc, thẻ thanh toán...

Khách hàng cá nhân có thể căn cứ vào nhu cầu chi tiêu của mình để lựa chọn các kỳ hạn đa dạng như không kỳ hạn, ngắn hạn như một tuần, một tháng, nhiều tháng hay dài hạn. Hiện nay một số NH đã bổ sung thêm các tính năng mới như trả lãi định kỳ (KH có nhu cầu gửi dài hạn để hưởng lãi suất cao, mong muốn được nhận tiền lãi định kỳ đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong sinh hoạt), rút gốc linh hoạt (đáp ứng nhu cầu vốn linh hoạt cho KH mà không ảnh hưởng đến tiền lãi hoặc ảnh hưởng ít), dự thưởng (KH có cơ hội nhận được những phần thưởng ngoài tiền lãi)...

❖ *Tiết kiệm không kỳ hạn:*

Với sản phẩm tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn, KH có thể rút tiền ra hay gửi vào theo yêu cầu nhưng không được sử dụng vào mục đích thanh toán. Vì vậy nó thích hợp với những người có khoản tiền nhàn rỗi nhưng không xác định được thời gian cần sử dụng. Đối với NH thì đây là một khoản vốn huy động với giá rất rẻ nhưng bị động vì KH có thể rút ra bất kỳ khi nào không cần báo trước.

❖ *Tiết kiệm có kỳ hạn:*

Tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn thích hợp với mọi đối tượng KH có tiền nhàn rỗi chưa sử dụng trong một thời hạn xác định. Tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn được gửi với thời gian tối thiểu theo thỏa thuận giữa NH và người gửi. Thông thường với loại tiết kiệm có kỳ hạn, kỳ hạn gửi tiền tiết kiệm càng dài thì lãi suất càng cao KH, không được rút trước hạn hoặc được rút nhưng phải báo trước hoặc phải chịu một khoản phí, lãi phạt.

Tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn là nguồn vốn có tính ổn định cao, kỳ hạn thường dài và có khả năng tích lũy, gia hạn thêm. Chính vì vậy, các NH luôn đẩy mạnh thu hút nguồn tiền này và đã thiết kế các sản phẩm huy động rất đa dạng đáp ứng các nhu cầu tài chính khác nhau của mọi đối tượng KH ví dụ như tiết kiệm tích lũy, tiết kiệm đầu tư, tiết kiệm nhận lãi định kỳ.... Các hình thức trả lãi và kỳ hạn đa dạng để thuận tiện cho người gửi, các kỳ hạn gửi từ 1 tuần đến 1 tháng, nhiều tháng, nhiều năm... Lãi có thể được trả trước, trả sau hoặc trả nhiều kỳ. Cách thức gửi và rút tiền cũng thuận tiện, KH có thể chuyển quyền sở hữu, ủy quyền rút tiền gốc hay lãi. Tiền tiết kiệm có thể được chuyển nhượng hay không được chuyển nhượng tùy theo quy định của NH nhưng thông thường ít có khả năng chuyển nhượng.

❖ *Phát hành giấy tờ có giá:*

Phát hành giấy tờ có giá để huy động tiền nhàn rỗi là một dạng tiết

kiệm có kỳ hạn của NH được thực hiện trong từng thời kỳ. Giấy tờ có giá có thể sử dụng làm công cụ chuyển nhượng trực tiếp hoặc thông qua thị trường chứng khoán, vì vậy một trong những điểm khác biệt của giấy tờ có giá so với tiền tiết kiệm thông thường là có thể mua bán trên thị trường chứng khoán, không được rút ra trước thời hạn và cũng không được gia hạn. Có một số loại chứng từ có giá chủ yếu sau:

- *Chứng chỉ tiền gửi* (certificates of deposit):

Chứng chỉ tiền gửi là một giấy biên nhận về số tiền gửi có ghi lãi suất hoặc phương thức xác định lãi suất. Chứng chỉ tiền gửi có thể được trả lãi suất theo thị trường hoặc lãi suất cố định tùy theo phương thức trả lãi của NH. Chứng chỉ tiền gửi có thể dưới dạng chứng chỉ dài hạn hay ngắn hạn và được các NH thường xuyên sử dụng. Chứng chỉ tiền gửi thích hợp với KH có thu nhập cao bởi không giống tiền gửi tiết kiệm, khi phát hành chứng chỉ tiền gửi thường ghi mệnh giá vì vậy KH phải có một số tiền tối thiểu mới mua được và khi đến hạn KH phải đến NH làm thủ tục rút ra đúng ngày, không được đáo hạn, nếu KH không đến nhận đúng hạn, khoản tiền gửi cũng không được tính thêm lãi kể từ ngày đáo hạn.

- *Kỳ phiếu:*

Kỳ phiếu là chứng chỉ vay nợ ngắn hạn (<12 tháng), được phát hành từng đợt theo nhu cầu vốn ngắn hạn của NH, có thời hạn, có mệnh giá và có mức lãi suất thường cao hơn lãi suất tiền gửi tiết kiệm..

Mệnh giá của kỳ phiếu được ghi trên kỳ phiếu lúc phát hành và có mức tối thiểu, không quy định mức tối đa. Mệnh giá kỳ phiếu khác với giá bán kỳ phiếu. Giá bán kỳ phiếu khi phát hành có thể thấp hơn hoặc bằng mệnh giá tùy theo phương thức trả lãi kỳ phiếu. Kỳ phiếu có thể là kỳ phiếu đích danh ghi tên người sở hữu hoặc vô danh, không ghi tên người sở hữu trên kỳ phiếu. Kỳ phiếu vô danh thuộc quyền sở hữu của người nắm giữ trái phiếu, vì vậy có

tính “lông” rất cao. Kỳ phiếu được thanh toán gốc một lần khi đến hạn. Lãi của kỳ phiếu có thể được trả trước hoặc trả sau một lần hoặc trả định kỳ.

Theo quy định trong thời kỳ của mỗi NH, KH mua kỳ phiếu được kèm theo các ưu đãi như lãi suất bậc thang, tặng quà, dự quay thưởng.

- *Trái phiếu NH:*

Trái phiếu NH là chứng chỉ vay nợ dùng để huy động vốn trên 12 tháng, được phát hành từng đợt nhằm mục đích gọi vốn trung, dài hạn cho các dự án đầu tư trên đó có quy định rõ thời hạn, mệnh giá và lãi suất. Mệnh giá của trái phiếu được in sẵn trên trái phiếu lúc phát hành. Giống như kỳ phiếu, trái phiếu cũng có thể là trái phiếu vô danh hay đích danh. Lãi trái phiếu có thể được trả trước, trả sau một lần hoặc trả trước, trả sau theo định kỳ hàng năm tùy theo quy định của NH.

Nói chung hoạt động nhận gửi tiết kiệm dân cư của các NHTM rất đa dạng về sản phẩm, các sản phẩm luôn được cải tiến để đáp ứng nhu cầu đa dạng và nhỏ lẻ của số lượng rất lớn khách hàng là dân cư. Đây cũng là những thách thức đặt ra đòi hỏi NHTM phải cố gắng, nỗ lực phát triển sản phẩm dịch vụ và các tiện ích gia tăng đi kèm.

***(b) Tiền gửi thanh toán***

Hoạt động nhận tiền gửi thanh toán nhằm thu hút nguồn vốn giá rẻ và hơn nữa là phục vụ nhu cầu thanh toán, chi trả của dân cư. Khi mở tài khoản tiền gửi thanh toán tại NH, KH có thể nộp tiền vào và rút ra bất kỳ lúc nào, sử dụng số tiền có trong tài khoản để chi trả thường xuyên hoặc định kỳ các nhu cầu thanh toán, vì vậy còn được gọi là tiền gửi theo nhu cầu (Demand deposits).

Với hoạt động này, NH không những thu hút được nguồn vốn rẻ mà thông qua đó các NH bán kèm các sản phẩm dịch vụ khác như cho vay thấu chi tài khoản, phát hành thẻ, các dịch vụ ngân hàng điện tử..., vì vậy



đối với các NH, việc mở rộng thu hút nguồn tiền gửi này rất quan trọng.

Thường ở các nước phát triển, NHTM không trả lãi cho các khoản tiền gửi cho mục đích thanh toán, ngược lại NH thường thu phí dịch vụ như phí duy trì tài khoản, phí sử dụng các dịch vụ và công cụ thanh toán.

Tài khoản tiền gửi thanh toán cho phép chủ tài khoản có thể sử dụng vào nhiều mục đích khác nhau: Nhận tiền lương, thu nhập khác, nhận tiền kiều hối từ nước ngoài về, chi trả tiền hàng hóa, dịch vụ, thanh toán sao kê thẻ, trả lãi vay... Chủ tài khoản có thể rút tiền mặt, phát hành séc, thẻ, chuyển khoản thanh toán, phát hành lệnh chi tự động, hoặc thực hiện các giao dịch ngân hàng điện tử từ tài khoản này. Số dư trung bình trên các tài tiền gửi thường không cao, nhưng ngược lại số lượng khách hàng lại rất lớn nên về tổng thể các NH vẫn có thể huy động được nguồn vốn khá lớn qua hoạt động này .

#### ***1.1.4.2 Hoạt động thanh toán***

Đây là hoạt động điển hình và có vai trò chìa khóa cho hoạt động cung ứng dịch vụ của NHTM đối với KH nói chung và KH cá nhân nói riêng. Ngày nay dịch vụ thanh toán được tổ chức cung ứng cho người tiêu dùng qua các kênh phân phối trực tiếp và gián tiếp dựa trên hệ thống kỹ thuật hạ tầng và công nghệ xử lý hiện đại. Với sự tiến bộ này, KH ngày càng nhận được những dịch vụ thanh toán có tính an toàn, chính xác và tiện ích cao, không những trong nước mà còn trên phạm vi toàn cầu.

##### ***(a) Thanh toán trong nước***

Nền KT càng phát triển thì nhu cầu thanh toán hàng hóa dịch vụ càng gia tăng, hoạt động thanh toán trong nước của các NHTM đáp ứng nhu cầu rất lớn cho KH nói chung và dân cư nói riêng. Các KH có thể sử dụng dịch vụ này để thanh toán tiền hàng hóa, dịch vụ, kinh doanh chứng khoán, cho tặng người thân hay sử dụng dịch vụ chuyển tiền tự động, đầu tư tự động để sinh lời. KH có thể chuyển bằng tiền bản tệ hay ngoại tệ (theo quy định

về quản lý ngoại hối của từng nước từ các nguồn khác nhau như tiền gửi thanh toán, tiền vay, tiền mặt...và qua các hình thức như séc, ủy nhiệm thu, ủy nhiệm chi hay lệnh chuyển tiền.

❖ *Phát hành và thanh toán séc trong nước*

Séc là phương tiện thanh toán KDTM do người ký phát lập dưới hình thức chứng từ theo mẫu in sẵn, lệnh cho người thực hiện thanh toán trả không điều kiện một số tiền nhất định cho người thụ hưởng.

Các bên tham gia trong giao dịch séc bao gồm: người ký phát, người thanh toán là NH mà séc được ký phát để rút tiền và người thụ hưởng hoặc người được ủy quyền. NH trả tiền cũng đồng thời là NH thanh toán, còn NH mà người thụ hưởng nộp séc vào được gọi là NH nhờ thu.

Bằng phương thức thanh toán séc, người mua hàng trực tiếp trao séc cho người bán hàng. Trong quá khứ, việc chi trả bằng séc đòi hỏi người mua và người bán phải có sự tin tưởng hoặc quan hệ lâu dài với nhau nhưng trong nền KT hiện đại, sự hỗ trợ của kỹ thuật và pháp luật đã cho phép bỏ qua đòi hỏi đó nhằm mở rộng phạm vi sử dụng séc trong nước và quốc tế.

❖ *Ủy nhiệm thu (ghi nợ)*

Là lệnh của người chuyển tiền để ghi có tài khoản của người thụ hưởng tại NH hưởng và trích nợ tài khoản của người chuyển tiền tại NH phát lệnh. Hình thức thanh toán ủy nhiệm thu phải có thoả thuận thanh toán giữa người thụ hưởng và người chuyển tiền, thoả thuận này phải được thông báo bởi người thụ hưởng tới NH hưởng.

Ủy nhiệm thu thường được sử dụng để thanh toán các khoản cung cấp dịch vụ, hàng hóa định kỳ có dụng cụ đo lường hoặc hợp đồng sử dụng đã ký giữa người cung cấp và người sử dụng. Ví dụ như tiền điện, tiền nước, tiền thuê bao điện thoại, tiền thuê truyền hình cáp, tiền thuê nhà, các khoản vay tư nhân, tiền mua nhà trả góp. Trong thanh toán ủy

nhiệm thu, người bán có thể cung cấp hàng hóa, dịch vụ cho nhiều người mua. Vì vậy, NH người bán có thể cùng là NH của người mua nhưng có thể là NH khác do người mua có tài khoản tại các NH khác nhau. Trong trường hợp này, người mua có thể trực tiếp gửi chứng từ và hóa đơn đến các NH của người mua để nhờ thu hộ hoặc gửi hóa đơn và chứng từ cho NH của mình để nhờ NH này thu hộ. Ưu thế của ủy nhiệm thu là tạo khả năng ứng dụng công nghệ xử lý tự động cho khối lượng lớn KH trong các định kỳ thanh toán từ đó tạo ra những tiện ích cho KH, chủ động nguồn thu, tiết kiệm thời gian, chi phí, đồng thời là lợi thế của NH phát triển công nghệ để thu hút KH mở rộng thị trường dịch vụ.

❖ *Ủy nhiệm chi*

Là lệnh của người chuyển tiền yêu cầu NH trích nợ tài khoản của người chuyển tiền tại NH phát lệnh và ghi có tài khoản của người thụ hưởng tại NH hưởng. Trong hình thức ủy nhiệm chi, KH ủy nhiệm cho NH phục vụ mình thực hiện trích tài khoản tiền gửi hoặc tiền vay chi trả một số tiền cho người hưởng là tổ chức hoặc cá nhân với các mục đích thanh toán hàng hoá, dịch vụ, hoặc lý do cá nhân. Đối với việc thanh toán cho mục đích thương mại thì ủy nhiệm chi thường thực hiện đối với các khoản thanh toán mà người mua có thể kiểm tra chất lượng hàng hóa dịch vụ trước khi trả tiền, hoặc là có độ tin cậy rất cao. Ngày nay hình thức thanh toán này được KH biết đến rất phổ biến, KH có thể thực hiện ủy nhiệm chi để chuyển tiền tới người hưởng bất kỳ tại một NH được chỉ định trong nước qua các kênh thanh toán điện tử liên NH, qua NH nhà nước, hoặc thanh toán online trong hệ thống một NH.

**(b) Thanh toán nước ngoài**

❖ *Chuyển tiền đi nước ngoài*

Ngày nay trong xu thế hội nhập quốc tế, các nước đã có sự nói lỏng các giao dịch vãng lai, các cá nhân được chuyển tiền đi nước ngoài để thanh toán

cho các mục đích được phép một cách dễ dàng. Ví dụ ở VN cá nhân là công dân VN có thể chuyển tiền ra nước ngoài cho các mục đích du học, chữa bệnh, du lịch, thừa kế, trả các chi phí, lệ phí... Cá nhân là người nước ngoài chuyển các thu nhập hợp pháp ở VN về nước. KH có thể sử dụng hai hình thức chuyển tiền chính sau đây:

+ *Chuyển tiền bằng điện SWIFT*

Chuyển tiền là hình thức thanh toán trong đó người chuyển tiền yêu cầu NH phục vụ mình thông qua NH đại lý hoặc chi nhánh ở nước ngoài chuyển trả một số tiền nhất định cho người thụ hưởng. KH có thể sử dụng lệnh chuyển tiền để yêu cầu NH chuyển một số tiền cho người hưởng ở nước ngoài bằng điện SWIFT cho các mục đích được phép. Dịch vụ chuyển tiền này đã gia tăng đột biến trong những năm gần đây giúp cho KH thực hiện chuyển tiền nhanh chóng và an toàn, đồng thời các NH đã thu được một khoản phí khá lớn từ dịch vụ này. Việc chuyển tiền của các NHTM được thực hiện bằng cách liên hệ với NH đại lý thuận tiện ở nước ngoài qua mạng SWIFT và thông qua tài khoản NOSTRO (tài khoản của NHTM mở tại NH bạn ở nước ngoài).

+ *Chuyển tiền bằng phát hành hối phiếu NH*: Đây là một công cụ thanh toán tương tự như séc, được NH phục vụ người chuyển tiền ký phát theo yêu cầu của KH để chỉ định NH ở nước ngoài chi trả cho người hưởng một khoản thanh toán được bảo đảm, người thụ hưởng được bảo đảm chắc chắn hối phiếu sẽ được thanh toán khi xuất trình. Hối phiếu là phương tiện thanh toán hữu hiệu sau tiền mặt, vì nó giúp tránh phải mang một lượng tiền lớn để thanh toán.

❖ *Chuyển tiền đến từ nước ngoài*

+ *Dịch vụ chuyển tiền kiều hối*: Cá nhân có thể nhận tiền chuyển từ nước ngoài về thông qua các NHTM (chuyển tiền kiều hối), đây là một dịch vụ chuyển tiền khá an toàn và thuận tiện. KH có thể mở tài khoản để nhận

tiền hoặc nhận tiền theo chứng minh thư. Dịch vụ chuyển tiền kiều hối của các NHTM là một kênh mang lại ngoại tệ mạnh cho đất nước, thúc đẩy sự phát triển của khu vực tài chính và sự tăng trưởng của khu vực tư nhân với nguồn cung cấp ngoại tệ ổn định, không hoàn lại của các tổ chức và cá nhân chuyển từ nước ngoài vào. Đặc biệt với dịch vụ này, NH đã thu hút được một lượng lớn KH mở tài khoản tiền gửi ngoại tệ tại NH. Từ đó mang lại thu nhập cho NH qua việc sử dụng nguồn vốn nhàn rỗi, thu phí chuyển tiền, ở các dịch vụ đi kèm và sản phẩm trọn gói như: phát hành thẻ, gửi tiết kiệm ngoại tệ, vay vốn đi lao động xuất khẩu, ...

+ *Dịch vụ nhận séc nhờ thu do NH nước ngoài phát hành*: NHTM triển khai dịch vụ nhờ thu séc do một cá nhân, tổ chức hay NH nước ngoài phát hành cho các cá nhân là người hưởng trên séc. Người thụ hưởng séc nhận được séc có thể là quà biếu, quà tặng hoặc sau khi cung cấp hàng hoá, dịch vụ cho đối tác nước ngoài. Đó là lệnh hứa trả tiền, sau khi làm thủ tục nhờ NHTM thu hộ, NH nhận séc đó sẽ gửi cho một NH đại lý của mình ở nước ngoài để nhờ thanh toán sau khi đã trừ một khoản phí nhất định theo thoả thuận, số tiền còn lại trên séc sẽ được NH nhận séc nhờ thu thanh toán cho người hưởng có tên trên séc.

#### ***1.1.4.3 Hoạt động phát hành và thanh toán thẻ ngân hàng***

Hoạt động phát hành và thanh toán thẻ của các NHTM trên thế giới ngày càng gia tăng đột biến về số lượng khách hàng dân cư sử dụng cũng như doanh số thanh toán vì những tiện ích mà thẻ ngân hàng đem lại như tính an toàn, bảo mật, phạm vi sử dụng toàn cầu, không hạn chế về thời gian sử dụng dịch vụ... Các NHTM tại các nước đã coi sự thành công trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ là thành công trong hoạt động bán lẻ của mình.

Thẻ ngân hàng thường được làm bằng plastic theo kích cỡ chuẩn quốc tế (8,5cm\*5,3cm) và bao gồm ít nhất các yếu tố: nhãn hiệu thương mại của

thẻ, tên và logo của nhà phát hành thẻ, số thẻ, ngày hiệu lực và tên chủ thẻ. Để bảo đảm an toàn khi sử dụng thẻ, mỗi thẻ đều có mã PIN. Thông qua việc sử dụng thẻ NH, khách hàng sử dụng số tiền được phép chi tiêu trong tài khoản tiền gửi của mình hoặc trong hạn mức tín dụng được cấp để rút tiền mặt, thanh toán hóa đơn, chuyển khoản, mua hàng hóa trên mạng... Khoa học công nghệ càng phát triển, các ứng dụng cho thẻ ngày càng nhiều, tại các nước phát triển ngoài những tính năng trên, thẻ NH (loại thẻ EMV hay thẻ chip) còn được tích hợp với các thông tin cá nhân khác và đồng thời là thẻ sinh viên, thẻ thư viện, thẻ ra vào cơ quan ...

Trên thực tế, thông thường có hai loại thẻ là ghi nợ (Debit Card), thẻ tín dụng (Credit Card), ngoài ra còn có thẻ thanh toán (Charge Card)...

#### ❖ Thẻ ghi nợ

Hoạt động phát hành thẻ ghi nợ là hoạt động quan trọng trong các hoạt động bán lẻ của NHTM. Bất cứ cá nhân nào có tài khoản tiền gửi thanh toán mở tại NH đều có thể phát hành thẻ ghi nợ và sử dụng số tiền gửi trong tài khoản thanh toán của mình qua hệ thống kết nối trực tuyến với ATM, POS hay KIOS. Trường hợp KH muốn sử dụng thẻ ghi nợ của một NH mà chưa có tài khoản tiền gửi tại NH đó thì bắt buộc phải mở tài khoản tiền gửi thanh toán. Như vậy hoạt động phát hành thẻ ghi nợ sẽ thu hút số lượng lớn KH mở tài khoản tiền gửi thanh toán tại NH

Hiện nay các NHTM thường phát hành hai loại thẻ ghi nợ là thẻ ghi nợ quốc tế và thẻ ghi nợ nội địa.

+ Thẻ ghi nợ quốc tế: là thẻ có phạm vi chi tiêu toàn cầu, có khả năng thanh toán trên internet, tuy nhiên khả năng chi tiêu hạn chế hơn so với thẻ tín dụng và có thể rủi ro hơn trong quá trình sử dụng so với thẻ tín dụng. Vì vậy đối tượng sử dụng chủ yếu tập trung vào các đối tượng có nhu cầu rút tiền mặt, thanh toán ở nước ngoài trong thời gian ngắn hạn.

+ Thẻ ghi nợ nội địa: Có phạm vi chi tiêu trong nội địa, chủ yếu để rút tiền mặt, chuyển khoản và phục vụ mục đích làm thẻ nhận lương qua tài khoản, chuyển và nhân tiền... Thẻ ATM là hình thức đầu tiên của thẻ ghi nợ, cho phép chủ thẻ tiếp cận trực tiếp tới tài khoản NH từ máy ATM.

Chủ thẻ có thể sử dụng thẻ và mã số cá nhân (PIN) để tiếp cận tài khoản cá nhân của mình mọi nơi, mọi lúc và thực hiện nhiều giao dịch tại máy ATM, như xem số dư tài khoản, chuyển khoản, rút tiền, in sao kê, thanh toán một số dịch vụ như tiền điện, tiền điện thoại, chi tiêu trên các trang web... Hệ thống máy ATM hiện đại còn cho phép chủ thẻ gửi tiền vào tài khoản của mình ngay tại các máy ATM và ghi có tài khoản KH ngay lập tức, KH cũng có thể thanh toán các loại hóa đơn, mua thẻ game, mua vé... ngay tại máy ATM và tự mình thực hiện các dịch vụ NH khác.

Sử dụng thẻ mang lại rất nhiều tiện ích cho chủ thẻ, như: tiết kiệm được thời gian, chi phí và bảo đảm an toàn cho chủ thẻ thực hiện thanh toán các giao dịch mà không phải mang theo một lượng lớn tiền mặt. Chính vì vậy, cùng với sự phát triển của các quan hệ KT - xã hội trong quá trình hội nhập quốc tế, ngày càng có nhiều người sử dụng thẻ để thực hiện các giao dịch kinh doanh thương mại và dân sự.

Ở các nước tiên tiến, các tổ chức phát hành thẻ đã chủ động kết nối hệ thống ATM với nhau tạo nên một mạng ATM khu vực, cho phép KH có thể thực hiện giao dịch tại nhiều máy ATM hơn. Ở VN, hiện nay đã kết nối hai liên minh thẻ là SMARTLINK và BANKNET cho phép KH có thể ATM của các NH trong liên minh sử dụng tại các máy ATM của các NH khác rất thuận tiện cho KH.

#### ❖ Thẻ tín dụng

Hoạt động phát hành và thanh toán thẻ tín dụng đặc biệt phát triển tại các nước phát triển. Thẻ tín dụng là loại thẻ mà chủ thẻ được sử dụng một hạn

mức tín dụng nhất định trên cơ sở độ tín nhiệm hay giá trị tài sản bảo đảm của mình. Đây là hình thức thanh toán tiên tiến, có độ an toàn cao, thanh toán nhanh, thuận tiện, văn minh, là loại phương tiện thanh toán dễ bảo quản, cất giữ khi mang theo đặc biệt là sử dụng chi tiêu và thanh toán ở nước ngoài. Với xu hướng toàn cầu hoá và thương mại điện tử phát triển hiện nay thì việc sử dụng thẻ sẽ gia tăng nhanh chóng.

KH có thể sử dụng thẻ tín dụng để rút tiền mặt khi cần thiết, chi tiêu tại các POS, máy ATM, internet khi các điểm trên có Logo của loại thẻ đó. Chủ thẻ sử dụng thẻ tại các điểm trên phải tuân theo các qui định của Tổ chức thẻ quốc tế và của từng NHTM. KH sử dụng loại thẻ này chủ yếu dùng trong thanh toán, hạn chế rút tiền mặt vì phí rút tiền mặt rất cao.

#### ***1.1.4.4 Hoạt động cho vay***

Cho vay đối với khách hàng cá nhân và hộ gia đình là các khoản cho vay nhỏ lẻ nhằm tài trợ cho nhu cầu chi tiêu, mua sắm của cá nhân và hộ gia đình. Khoản tiền vay này thường được sử dụng vào những mục đích như xây dựng, sửa chữa và mua nhà ở, mua đồ dùng gia đình và phương tiện đi lại, các chi phí cá nhân như chi phí du lịch, du học... Có các hình thức cho vay như sau sau:

##### ***❖ Cho vay trả một lần:***

Là các khoản vay của cá nhân và hộ gia đình để đáp ứng nhu cầu tức thời và được thanh toán một lần khi khoản vay đáo hạn. Phần lớn các khoản này có quy mô nhỏ và dùng để chi trả các chuyến đi nghỉ, mua sắm đồ dùng, sửa chữa ô tô và nhà ở, chi trả viện phí.

##### ***❖ Cho vay trả góp:***

Đây là hình thức tín dụng qua đó NH cho phép KH trả gốc làm nhiều lần trong thời hạn tín dụng đã thoả thuận. Cho vay trả góp thường được áp dụng đối với các khoản vay trung và dài hạn, tài trợ cho tài sản cố định hoặc



hàng lâu bền. Số tiền trả mỗi lần được tính toán sao cho phù hợp với khả năng trả nợ. NH thường cho vay trả góp thông qua hạn mức nhất định. Đối với cho vay trả góp KH thường thể chấp bằng hàng hoá mua trả góp. Khả năng trả nợ phụ thuộc vào thu nhập đều đặn của người vay.

Cho vay trả góp là một loại hình cho vay tiêu dùng phổ biến trên thế giới. Tại VN, nhiều NH và công ty tài chính đã triển khai dịch vụ cho vay trả góp. Loại hình cho vay này giúp KH vay có thể biết chính xác số tiền KH phải trả đều hàng tháng (cả gốc và lãi).

Có hai cách thức xác định lịch trả góp:

- Trả góp theo nguyên tắc lãi trả theo dư nợ gốc ban đầu:

Số tiền trả từng kỳ = Dư nợ gốc ban đầu/Số kỳ trả nợ + Dư nợ gốc ban đầu x Lãi suất kỳ.

Với loại hình trả góp này, lãi suất công bố sẽ thấp hơn lãi suất thông thường nhưng lãi suất thực có thể rất cao.

- Trả góp theo nguyên tắc lãi trả theo dư nợ thực tế:

$$P(1) = A - (G \times r)$$

$$P(i) = P(1) \times (1 + r)^{(i-1)} \quad (1.1)$$

A là Số tiền trả nợ từng kỳ

G là Tổng nợ gốc

P(1) là Phần tiền gốc của kỳ hạn trả nợ thứ 1

P(i) là Phần tiền gốc của kỳ hạn trả nợ thứ i (i = 2,3,4,...,n).

r là Lãi suất tính theo kỳ trả nợ (%/tháng hoặc %/quý)

n là Tổng số kỳ trả nợ

Ưu điểm của phương thức trả góp theo dư nợ thực tế: Phương thức tính lãi hợp lý theo dư nợ giảm dần giúp KH cảm thấy thoải mái hơn. Số tiền trả góp cố định hàng tháng (cả gốc và lãi) giúp KH chủ động hơn trong kế hoạch chi tiêu của mình. Tuy nhiên hiện tại, rất ít NH đã triển khai cho vay trả góp

đúng theo nguyên tắc trả góp này. Một lý do quan trọng có thể là do hệ thống chưa hỗ trợ việc theo dõi cho vay trả góp theo công thức này.

❖ *Cho vay cầm cố:*

Là hình thức mà qua đó người nhận tài trợ của NH phải chuyển quyền kiểm soát tài sản đảm bảo sang cho NH trong thời gian cam kết, thường là thời gian nhận tài trợ. Điểm cơ bản là cầm cố thích hợp với những tài sản NH có thể kiểm soát, bảo quản tương đối chắc chắn và bên cạnh đó việc NH nắm giữ không ảnh hưởng đến quá trình hoạt động của bên nhận tài trợ. Ví dụ như các chứng khoán, các hợp đồng, sổ tiết kiệm, kim loại quý và các giấy tờ có giá. Các tài sản này gọn nhẹ, dễ quản lý và không chịu ảnh hưởng của các yếu tố môi trường tự nhiên. Cầm cố cũng có thể được áp dụng đối với hàng hoá, trong trường hợp này NH thường chấp nhận các loại hàng hoá ít chịu tác động của môi trường (tính chất lý hoá và công dụng) trong thời gian cầm cố.

Khi tài trợ dựa trên đảm bảo bằng cầm cố, NH kiểm tra tính hợp pháp, hợp lệ, an toàn của vật cầm cố như quyền sở hữu của KH, khả năng chi trả của người cam kết đối với vật cầm cố, giá trị thị trường khi phát mại. NH cùng với KH định giá vật cầm cố, ký hợp đồng cầm cố, qui định quyền và nghĩa vụ đối với các đảm bảo cầm cố như chuyển giao vật cầm cố, nghĩa vụ của NH trong việc quản lý, giữ gìn vật cầm cố, quyền của NH phát mại vật cầm cố khi KH vi phạm các cam kết trong hợp đồng tài trợ.

❖ *Cho vay thế chấp:*

Là hình thức mà qua đó người nhận tài trợ phải chuyển các giấy tờ chứng nhận sở hữu (hoặc sử dụng) các tài sản đảm bảo sang cho NH nắm giữ trong thời gian cam kết. Điểm khác biệt của thế chấp so với cầm cố là nhiều tài sản của KH trở thành đảm bảo cho các khoản tài trợ của NH song vẫn phải tham gia vào quá trình hoạt động, sản xuất-kinh doanh. Đối với những tài sản

này NH không thể cầm cố. Các tài sản này thường công kênh, phân tán và hơn nữa việc bán hoặc chuyển nhượng cũng không đơn giản.

Khi tài trợ dựa trên đảm bảo bằng thế chấp, NH phải xem xét kỹ vật thế chấp. Trong hợp đồng thế chấp (ký cùng với hợp đồng tài trợ) phải có phần mô tả vật thế chấp. NH do vậy cần phải có các nhà chuyên môn (hoặc đi thuê) đủ khả năng xác định giá trị tài sản đảm bảo.

Sau khi định giá, NH và KH phải thoả thuận về nội qui sử dụng đảm bảo, quyền của NH giám sát đảm bảo, phát mại đảm bảo khi KH vi phạm hợp đồng tài trợ.

❖ *Cho vay thẻ tín dụng:*

Theo hình thức này, NH chấp thuận cho cá nhân được sử dụng số vốn vay trong phạm vi hạn mức tín dụng thể hiện ở hạn mức thẻ để thanh toán tiền mua hàng hoá, dịch vụ và rút tiền mặt tại máy rút tiền tự động hoặc điểm ứng tiền mặt. Cho vay thẻ tín dụng là một loại tín dụng tuần hoàn cấp cho chủ thẻ tín dụng. Mỗi chủ thẻ tín dụng được cấp một hạn mức tín dụng nhất định căn cứ vào độ tín nhiệm, khả năng bảo đảm chi trả hay giá trị tài sản bảo đảm của chủ thẻ. Khả năng bảo đảm chi trả được xác định dựa trên việc tổng hợp các thông tin khác nhau như: Thu nhập, tình hình chi tiêu, mối quan hệ, địa vị xã hội của KH, cơ quan công tác. Từ thẩm định và phân loại KH mà các NH cũng như các tổ chức tài chính đưa ra nhiều sản phẩm thẻ tín dụng đa dạng: Ví dụ thẻ tín dụng Vàng (Gold) và thẻ Chuẩn (Classic/Standard).

Khi sử dụng hạn mức tín dụng của thẻ tín dụng, chủ thẻ phải thanh toán số tiền sử dụng như hợp đồng cam kết với NH. Thời gian từ khi thẻ được dùng để thanh toán hàng hóa, dịch vụ tới lúc chủ thẻ phải trả tiền cho NH tùy thuộc vào từng loại thẻ tín dụng của các tổ chức khác nhau. Khi đến hạn thanh toán, nếu khoản chi tiêu được thanh toán đầy đủ, đúng hạn thì chủ thẻ sẽ được miễn toàn bộ lãi đối với khoản tiền đã sử dụng. Nếu hết thời gian này mà chủ thẻ chưa thanh toán cho NH thì phải chịu những khoản phí và lãi chậm trả.

Khi toàn bộ số tiền phát sinh được hoàn trả cho NH, hạn mức tín dụng của chủ thẻ được khôi phục như ban đầu, đây chính là tính chất “tuần hoàn” (revolving) của tín dụng thẻ.

❖ *Cho vay theo hạn mức thấu chi:*

Đây là hoạt động cho vay theo hình thức cho vay tín chấp, KH có nhu cầu vay vốn và đáp ứng các điều kiện cho vay theo hạn mức thấu chi tài khoản thanh toán có thể ký hợp đồng thỏa thuận với NH và được phép chi vượt một số tiền nhất định so với số tiền hiện có trên tài khoản tiền gửi thanh toán của mình. Đây là hình thức vay vốn được áp dụng nhiều trên thế giới vì vay theo hạn mức thấu chi tạo điều kiện cho KH chủ động và linh hoạt hơn trong việc sử dụng vốn. Tuy nhiên hạn mức cho vay thường thấp và lãi suất vay thường cao và được tính theo ngày.

**1.1.4.5 Chiết khấu chứng từ có giá**

Đây là hoạt động mà qua đó NH mua các giấy tờ có giá ngắn hạn của người thụ hưởng trước khi các giấy tờ có giá này đến hạn thanh toán. Đối tượng chiết khấu là các giấy tờ có giá ngắn hạn, bao gồm tín phiếu, kỳ phiếu, chứng chỉ tiền gửi, sổ tiết kiệm...

Các giấy tờ có giá này đảm bảo thuộc quyền sở hữu hợp pháp của khách hàng; chưa đến hạn thanh toán; được phép giao dịch (mua, bán, tặng cho, chuyển đổi, chuyển nhượng, cầm cố, bảo lãnh và các giao dịch hợp pháp khác); được thanh toán theo quy định của tổ chức phát hành. Các NHTM có thể thực hiện chiết khấu toàn bộ thời hạn còn lại của giấy tờ có giá là phương thức mua hần giấy tờ có giá theo giá chiết khấu, và khách hàng chuyển giao ngay quyền sở hữu giấy tờ có giá đó cho tổ chức tín dụng. Khi giấy tờ có giá đó đến hạn thanh toán, tổ chức tín dụng xuất trình giấy tờ có giá để thanh toán với tổ chức phát hành. Chiết khấu có thời hạn là việc các tổ chức tín dụng mua giấy tờ có giá theo thời hạn, đồng thời kèm theo

cam kết của khách hàng về việc mua lại giấy tờ có giá đó vào ngày đến hạn chiết khấu. Trường hợp hết thời hạn chiết khấu, mà khách hàng không thực hiện việc mua lại giấy tờ có giá, thì tổ chức tín dụng là chủ sở hữu hợp pháp và được hưởng toàn bộ quyền lợi phát sinh từ giấy tờ có giá đó.

Khi các NHTM nhận chiết khấu, khách hàng chuyển giao ngay giấy tờ có giá, đồng thời làm thủ tục chuyển quyền sở hữu giấy tờ có giá cho NH.

#### ***1.1.4.6 Các hoạt động ngân hàng bán lẻ khác***

Ngoài các hoạt động trên đây, các NHTM trên thế giới đã mở rộng hoạt động bán lẻ qua việc cung cấp các dịch vụ như bảo quản vật có giá (dịch vụ kết sắt), tư vấn đầu tư, ủy thác đầu tư, bảo lãnh, mua bán séc du lịch và ngoại tệ...KH cá nhân ngày càng có nhu cầu cao về các dịch vụ này, đặc biệt ở các nước phát triển.

#### **1.1.5 Kênh phân phối trong hoạt động ngân hàng bán lẻ**

Trong hoạt động ngân hàng bán lẻ, kênh phân phối có một vai trò hết sức quan trọng trong việc đưa sản phẩm dịch vụ NH đến với KH cá nhân và hộ gia đình. Mạng lưới chi nhánh, các phòng giao dịch, điểm giao dịch là kênh cung ứng dịch vụ NH truyền thống của hầu hết các NHTM. Cho đến nay CNTT đã làm thay đổi một cách cơ bản các quan điểm kinh doanh truyền thống. Dịch vụ NH đến với KH không chỉ còn qua một kênh duy nhất là chi nhánh, các phòng giao dịch, điểm giao dịch mà qua một loạt các kênh cung ứng hiện đại khác.

##### ***1.1.5.1 Kênh phân phối truyền thống (kênh trực tiếp)***

Kênh phân phối truyền thống trong hoạt động của NH nói chung bao gồm mạng lưới chi nhánh, các phòng giao dịch, điểm giao dịch. Tại đây các sản phẩm dịch vụ được cung ứng cho KH trực tiếp thông qua các nhân viên NH. Tùy theo cơ cấu tổ chức của mỗi NH, chi nhánh NH, phòng giao dịch, điểm giao dịch có quy mô, chức năng nhiệm vụ cụ thể và cung ứng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác nhau.

Cho đến nay, mặc dù các NH hiện đại có khả năng cung cấp nhiều loại dịch vụ NH điện tử khác nhau nhưng kênh phân phối truyền thống vẫn tiếp tục tồn tại. Sở dĩ như vậy vì ngoài nhu cầu thực hiện những giao dịch lớn, các giao dịch liên quan đến tiền mặt không thể thực hiện qua máy ATM hay các kênh điện tử khác KH còn có nhu cầu được tư vấn, được trao đổi và được cảm nhận thực sự về NH qua chi nhánh, phòng giao dịch của NH.

#### ***1.1.5.2 Kênh phân phối hiện đại (Kênh gián tiếp)***

Kênh cung ứng dịch vụ hiện đại ra đời và phát triển nhằm phục vụ nhu cầu đa dạng của các khách hàng cá nhân tại các vùng địa lý khác nhau ngay cả những nơi không có chi nhánh hay phòng giao dịch của NH, tạo điều kiện cho KH có thể tiếp cận với NH tại bất kỳ thời điểm nào. Kênh phân phối hiện đại bao gồm:

##### ***(a) Hệ thống ATM, KIOS***

Ngày nay ATM đã trở thành các hệ thống tự phục vụ với hàng chục loại dịch vụ tiện ích khác nhau như rút tiền mặt, thanh toán hóa đơn, chuyển khoản, truy vấn thông tin, đăng ký dịch vụ, nộp tiền vào tài khoản, đổi tiền... Với khả năng này, hệ thống tự phục vụ có thể hoạt động thay cho một chi nhánh NH với hàng chục cán bộ giao dịch. Song song với hệ thống ATM, hàng loạt các loại thiết bị giao dịch tự động khác như hệ thống cập nhật và in sao kê hoạt động tài khoản KH (Passbook Update), hệ thống KIOS Banking với nhiều dịch vụ bán hàng như cũng đang được phát triển thay thế cho các NH theo kiểu truyền thống.

Việc mở các chi nhánh tự phục vụ (Self-service branch) và NH nhỏ (Mini Bank) là một giải pháp tốt cho các NH có số lượng chi nhánh ít để tăng cường khả năng cạnh tranh với các chi nhánh đã có số lượng chi nhánh lớn rộng khắp bởi việc tìm kiếm địa điểm tốt cho NH đến sau sẽ khó khăn hơn.

##### ***(b) Ngân hàng qua internet (Internet Banking)***

Internet là kênh phân phối phục vụ đắc lực cho việc phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM. Thông qua Internet mà cụ thể là website của các NH, khách hàng thực hiện các giao dịch với ngân hàng như đăng ký hoặc ngừng sử dụng dịch vụ SMS banking, Phone banking, thay đổi mật khẩu, truy vấn thông tin tài khoản tiền gửi, tiền vay, sao kê tài khoản thẻ tín dụng, thực hiện giao dịch chuyển khoản, thanh toán trong và ngoài nước...

Kênh giao dịch này đòi hỏi độ an toàn bảo mật cao, nhưng rất tiện lợi cho KH. Chỉ cần có máy tính cá nhân kết nối với Internet, thực hiện đăng ký sử dụng dịch vụ với NH thì KH có thể chủ động sử dụng các dịch vụ 24/7 mà không phải đến NH, không bị ràng buộc về thời gian và địa điểm giao dịch. Đối với NH kênh giao dịch qua Internet ngày càng đóng vai trò đặc biệt quan trọng khi mà số lượng KH cá nhân sử dụng dịch vụ NH rất lớn và tăng trưởng nhanh.

***(c) Ngân hàng qua điện thoại (Telephone Banking, MobilePhone Banking, SMS banking)***

Kênh cung ứng dịch vụ NH qua điện thoại cho phép KH có thể sử dụng điện thoại cố định hoặc điện thoại di động để gọi đến NH thông qua TTDVKH (Contact Center) để thực hiện truy vấn các thông tin chung về sản phẩm dịch vụ, tỷ giá, lãi suất...cũng như các thông tin cá nhân như số dư, sao kê tài khoản, hạn mức thẻ, sao kê tài khoản thẻ...Ngoài ra, thông qua đây KH còn thực hiện các giao dịch chuyển tiền, thanh toán hóa đơn, mua bán chứng khoán... Phone Banking đang trở nên phổ biến ở các nước phát triển và ở cả các nước đang phát triển, nơi mà điện thoại là phương tiện phổ biến. Đây là kênh cung ứng dịch vụ NH tiện lợi cho cả KH và NH, không yêu cầu KH phải có máy tính cá nhân. Tại bất cứ thời điểm, địa điểm nào KH cũng có thể tiếp cận với NH và thực hiện giao dịch. Kênh phân phối này đòi hỏi năng lực quản lý cao với sự hỗ trợ của kỹ thuật thông tin.

***(d) Ngân hàng qua các hệ thống điểm bán hàng (Point of Sale - POS)***

Hệ thống điểm bán hàng POS là những hệ thống trực tuyến cho phép khách mua hàng chuyển tiền từ tài khoản của mình tới tài khoản của người bán tại NH khi mua hàng. Hệ thống POS sử dụng thẻ ghi nợ để khởi động quá trình chuyển tiền điện tử (Chức năng POS ban đầu là chuyển tiền điện tử). Các dịch vụ POS tiếp theo dành cho người bán là cấp phép thẻ tín dụng, kiểm tra hiệu lực và khả năng bảo đảm chi trả của người mua. Cấp phép điện tử POS được thiết kế để giảm những vấn đề về thẻ giả, thất thoát tín dụng và loại bỏ hệ thống xử lý giấy tờ thủ công.

## 1.2 PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

### **1.2.1 Quan niệm về sự phát triển hoạt động bán lẻ của các NHTM**

Phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM là việc mở rộng quy mô, gia tăng các tiện ích, nâng cao hiệu quả và chất lượng của các hoạt động hiện có; thu hẹp các hoạt động không còn phù hợp; triển khai các hoạt động mới phù hợp với nhu cầu của thị trường, khả năng của ngân hàng, tiềm năng của xã hội, theo định hướng và mục tiêu phát triển của ngân hàng đó.

### **1.2.2 Một số tiêu chí đánh giá sự phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM**

Ngày nay, mở rộng và phát triển hoạt động bán lẻ đang là một chiến lược phát triển của các NHTM. Bằng việc đầu tư cho nâng cao trình độ công nghệ, nghiên cứu phát triển sản phẩm dịch vụ, đẩy mạnh công tác marketing, đầu tư cơ sở vật chất, con người...các NH đã không ngừng đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ. Mỗi NH có những thế mạnh và định hướng phát triển hoạt động bán lẻ riêng, vì vậy trong thực tế không có chỉ tiêu tổng hợp nào có thể phản ánh một cách chính xác sự phát triển hoạt động NHTM. Mỗi quan điểm có cách đánh giá riêng qua các tiêu chí không



hoàn toàn giống nhau, và theo quan điểm của tác giả thì các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển hoạt động bán lẻ bao gồm:

### ***1.2.2.1 Thị phần và số lượng khách hàng***

Trong nền KT thị trường, thị phần và số lượng KH là tiêu chí chung để đánh giá bất kỳ hoạt động kinh doanh nào. Đối với hoạt động NH nói chung và hoạt động bán lẻ nói riêng thì đây là tiêu chí quan trọng thể hiện sự phát triển, sự thành công trong kinh doanh. Khi NH hoạt động càng tốt, càng hiệu quả thì càng thu hút được nhiều KH đặc biệt trong hoạt động bán lẻ với đối tượng phục vụ là số đông dân cư, giá trị giao dịch không lớn thì số lượng KH càng lớn thể hiện sự tín nhiệm lớn của NH. Hơn nữa KH của NHBL có đặc điểm là tính trung thành kém, họ sẵn sàng chuyển sang NH khác có lãi suất, phí hấp dẫn, chất lượng dịch vụ tốt hơn. Vì vậy trong điều kiện cạnh tranh gay gắt các NHTM không ngừng hoàn thiện, tạo dựng hình ảnh để giữ KH cũ thu hút KH mới. Hoạt động bán lẻ được coi là phát triển khi ngày càng có nhiều KH tin tưởng lựa chọn sử dụng sản phẩm dịch vụ, góp phần gia tăng thị phần.

### ***1.2.2.2 Sự đa dạng và tiện ích của sản phẩm dịch vụ***

Trước nhu cầu ngày càng đa dạng và khắt khe hơn cũng như sự hiểu biết của ngày càng cao của KH, các NH không ngừng cải tiến, phát triển sản phẩm dịch vụ và nâng cao chất lượng phục vụ KH. Hệ thống các NH hiện đại của các nước có nền KT phát triển đã cung ứng các dịch vụ NH đa năng, những NH lớn có đến hàng trăm sản phẩm khác nhau đáp ứng nhu cầu đòi hỏi của nền KT thị trường. Xu thế đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ của NHTM phải phù hợp với tiến trình phát triển KT, xã hội của từng quốc gia nhằm thu hút được đông đảo lượng KH, gia tăng lợi nhuận đồng thời đảm bảo kiểm soát rủi ro và chi phí hợp lý nhất. Nhu cầu của KH ngày càng đa dạng và khắt khe hơn nên NH nào có nhiều sản phẩm dịch vụ đáp ứng được ngày càng nhiều yêu

cầu của KH sẽ chiến thắng trong cuộc cạnh tranh.

Các NH không ngừng ứng dụng các thành tựu của khoa học công nghệ, nâng cao hàm lượng công nghệ trong một sản phẩm để tăng tính tiện ích cho sản phẩm dịch vụ. Các sản phẩm NH đa tiện ích dựa trên nền tảng công nghệ cao có thể kể đến NH trực tuyến, giao dịch một cửa, sản phẩm thẻ đa năng (như thẻ ghi nợ quốc tế), đăng ký sử dụng dịch vụ tự động, tra cứu thông tin tự động, sản phẩm NH kết hợp bảo hiểm, ủy thác đầu tư, chuyển tiền trong, ngoài nước nhanh chóng, an toàn....Ngày nay cạnh tranh bằng lãi suất, phí đã không còn gây nhiều sự chú ý của KH mà hơn cả là chất lượng dịch vụ, các tiện ích của sản phẩm dịch vụ đã phản ánh sự phát triển của hoạt động bán lẻ và khẳng định uy tín, thương hiệu của NH

### ***1.2.2.3 Hệ thống phân phối đa dạng đặc biệt các kênh hiện đại phát triển***

Hệ thống phân phối của NH đa năng bao gồm: Kênh phân phối truyền thống như các chi nhánh trong và ngoài nước, các công ty con, văn phòng đại diện, đại lý; Kênh giao dịch hiện đại như hệ thống ATM, POS, KIOS, Phone Banking, Internet-Banking...Trước xu thế cạnh tranh, hệ thống phân phối rộng khắp, đặc biệt là các kênh phân phối hiện đại phát triển đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc đem lại tiện ích, tiết giảm chi phí thời gian, chi phí đi lại, thu hút được mọi đối tượng KH thể hiện sự phát triển về quy mô và khả năng phục vụ của NH. Hệ thống NHBL cùng với việc thiết lập các kênh giao dịch mới, hiện đại đã xóa đi hạn chế về thời gian, không gian đem lại tiện ích cho KH, tiết kiệm chi phí của NH và toàn xã hội. Đặc biệt hệ thống kênh phân phối hiện đại ngày càng góp phần gia tăng KH, tăng doanh số hoạt động, tiết giảm chi phí, tăng doanh thu cho NH.

### ***1.2.2.4 An toàn trong hoạt động ngân hàng bán lẻ***

Hoạt động kinh doanh tiền tệ luôn ẩn chứa nhiều rủi ro, nên tiêu chí an toàn luôn là một tiêu chí khi đánh giá về bất kỳ hoạt động nào đặc biệt là hoạt

động NHBL. Tính an toàn trong hoạt động bán lẻ thể hiện ở việc an toàn ngân quỹ, an toàn trong thanh toán đặc biệt là thanh toán thẻ, thanh toán điện tử, an toàn trong hoạt động tín dụng bán lẻ, an toàn trong việc ứng dụng công nghệ thông tin, bảo mật thông tin KH...

Các kênh phân phối hiện đại không ngừng phát triển, chữ ký điện tử, chứng từ điện tử được chấp nhận rộng rãi và được mã hóa để xác thực, bảo mật cho KH. Tuy nhiên môi trường mạng luôn tiềm ẩn rủi ro, thậm chí cả nguy cơ các tài khoản của KH bị tấn công. Vì vậy đồng thời với việc phát triển hoạt động NHBL, các NH phải đảm bảo an toàn trong hoạt động của mình.

#### ***1.2.2.5 Doanh số của từng hoạt động ngân hàng bán lẻ***

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế mỗi nước, hệ thống các NHTM không ngừng phát triển, theo đó doanh số hoạt động của từng dịch vụ ngân hàng cũng không ngừng gia tăng. Sự gia tăng doanh số hoạt động của từng mảng dịch vụ như doanh số tiền gửi tiết kiệm, doanh số cho vay, doanh số thanh toán chuyển tiền kiều hối, doanh số thanh toán thẻ, doanh số thanh toán séc...thể hiện sự phát triển của hoạt động ngân hàng bán lẻ.

#### ***1.2.2.6 Tỷ trọng thu nhập từ hoạt động ngân hàng bán lẻ trong tổng thu nhập của ngân hàng***

Lợi nhuận là mục tiêu sống còn của bất kỳ hoạt động kinh doanh nào, hoạt động bán lẻ phát triển không chỉ ở việc gia tăng số lượng KH, đa dạng kênh phân phối mà còn phải có chính sách giá phù hợp, tối đa các khoản thu từ hoạt động NHBL. Hoạt động bán lẻ không thể coi là phát triển nếu không đóng góp thực sự vào lợi nhuận cho NH.

Khó có thể xây dựng một chỉ tiêu định lượng phản ánh lợi nhuận mà hoạt động bán lẻ mang lại vì có những hoạt động bán lẻ chỉ để hỗ trợ cho các hoạt động bán buôn, tăng cường vị thế, uy tín cho NH. Những thu nhập cụ thể có thể đánh giá được từ hoạt động bán lẻ là thu phí các dịch

vụ, phí thanh toán, thu lãi từ việc cho vay cá nhân, chênh lệch tỷ giá từ mua bán ngoại tệ, và các loại phí khác... Tỷ trọng thu từ hoạt động bán lẻ ngày nay đang dần được các NH tách riêng độc lập để đánh giá hiệu quả của hoạt động này.

### **1.2.3 Các nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM.**

Hoạt động bán lẻ của các NHTM ngày càng phát triển nhất là trong điều kiện nền KT mở, tự do hoá thương mại và tự do hoá tài chính. Thực tế cho thấy có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động bán lẻ của NHTM, vì vậy, để phát triển hoạt động này một cách hiệu quả thì đòi hỏi các NHTM phải xác định rõ những nhân tố làm ảnh hưởng tới hoạt động của mình để từ đó tìm ra những giải pháp trong quá trình hoạt động. Có thể chia các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động bán lẻ của NHTM thành hai nhóm: nhóm nhân tố khách quan và nhóm nhân tố chủ quan.

#### **1.2.3.1. Nhóm nhân tố khách quan:**

##### **(a) Các nhân tố thuộc môi trường chung**

###### *❖ Môi trường chính trị*

Hoạt động NH nói chung và hoạt động bán lẻ của NHTM chịu ảnh hưởng rất lớn của sự biến động về chính trị trong và ngoài nước. Môi trường chính trị ổn định thì NH có điều kiện để phát triển tốt các hoạt động của mình, thu được lợi nhuận cao và góp phần tăng trưởng KT tốt. Và ngược lại, trong môi trường chính trị bất ổn thì NH khó có thể hoạt động tốt và khó có thể phát huy tốt được vai trò của mình.

###### *❖ Môi trường pháp lý*

Một hệ thống văn bản pháp luật hoàn chỉnh, bảo đảm tính đồng bộ, nhất quán, ổn định và minh bạch sẽ là nhân tố thúc đẩy nền KT nói chung và hoạt động NH nói riêng đặc biệt là hoạt động NHTM. Động cơ sử dụng dịch vụ NH

của mỗi cá nhân là lợi ích mà dịch vụ mang lại cho họ. Chính vì vậy để phát triển dịch vụ cần ban hành các văn bản, quy phạm pháp luật của nhà nước, của ngành NH và của bản thân NH về việc cung ứng dịch vụ một cách rõ ràng, cụ thể, xác định rõ quyền lợi và trách nhiệm của NH, của KH để KH thấy rõ quyền lợi cũng như trách nhiệm của mỗi bên khi cân nhắc sử dụng dịch vụ NH.

❖ *Môi trường kinh tế*

Sự ổn định nền KT vĩ mô là tiền đề cơ bản và quan trọng cho mọi sự tăng trưởng nói chung và cho sự phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM nói riêng. Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô đó là : Tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ suất hồi đoái, tỷ lệ lạm phát.

Tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế và sự ổn định tiền tệ mang lại niềm tin cho dân chúng vào đồng nội tệ, vào chính sách của nhà nước, của ngành NH, vì thế sẽ ưa thích sử dụng đồng nội tệ và các dịch vụ NH, tăng lượng tiền gửi vào NH, tích lũy bằng các hình thức khác như vàng, bất động sản. Khi nền KT phát triển ổn định, các khoản vay tăng lên do tâm lý lạc quan về tương lai. Khi nền KT suy thoái, các cá nhân và hộ gia đình sẽ cảm thấy không tin tưởng và sẽ hạn chế vay mượn từ NH. Hơn nữa, khi đó thu nhập của dân chúng cũng giảm, tích lũy giảm, tiêu dùng giảm và thất nghiệp tăng làm giảm nhu cầu về tài chính, dịch vụ NH. Đặc biệt khi nền kinh tế gặp khó khăn nguy cơ nợ xấu của các NHTM sẽ gia tăng.

Các nhân tố lãi suất, tỷ suất hồi đoái, tỷ lệ lạm phát luôn gắn liền với việc điều hành chính sách tiền tệ. Việc áp dụng chính sách tiền tệ thắt chặt gắn liền với sự căng thẳng về thanh khoản của các ngân hàng thương mại, lãi suất huy động biến động mạnh dẫn đến cuộc chạy đua lãi suất lên cao để thu hút tiền ngoài lưu thông, kìm chế lạm phát và hoạt động cho vay của nhiều ngân hàng thương mại cầm chừng, tín dụng tiêu dùng gần như bị ngừng trệ.....

Chính sách thắt chặt tiền tệ và khó khăn thanh khoản là nguyên nhân

đầu tiên khiến nhiều ngân hàng buộc phải “đóng cửa” đối với tín dụng bất động sản và tiêu dùng thu hẹp.

Chứng khoán và bất động sản là hai thị trường có ảnh hưởng đến hoạt động NHBL. Sự sụt giảm nhanh và mạnh của thị trường chứng khoán, bất động sản dẫn đến nguy cơ rủi ro tín dụng. Thị trường chứng khoán phát triển ổn định, nhu cầu thanh toán qua ngân hàng tăng, doanh số cho vay cầm cố chứng khoán tăng, về phía khách hàng thu nhập từ kinh doanh chứng khoán tăng đẩy mạnh tiêu dùng. Tuy nhiên các NH huy động tiền gửi tiết kiệm khó hơn khi người dân đổ tiền vào kinh doanh chứng khoán, bất động sản, khi vốn NH huy động không đủ cho nhu cầu kinh tế thì NH sẽ phải nâng lãi suất lên để huy động vốn, do đó lãi suất cho vay cũng tăng theo, tác động đến tăng trưởng kinh tế.

#### ❖ *Môi trường xã hội*

*Dân số:* Số lượng dân cư đông và không ngừng tăng trưởng, tỷ trọng dân số trẻ cao là thị trường tiềm năng cho việc phát triển hoạt động bán lẻ của các NH. Một đất nước đông dân số, tỷ trọng dân số trẻ ngày càng gia tăng, trình độ học vấn ngày càng cao, nhu nhập tương đối ổn định như VN là điều kiện tiên quyết để phát triển các dịch vụ NH phục vụ cho đối tượng này.

*Yếu tố tâm lý, thói quen:* Tâm lý, thói quen cá nhân đóng vai trò quyết định việc lựa chọn sản phẩm của từng KH. Thói quen của người tiêu dùng thường thay đổi chậm chạp so với tiến bộ của công nghệ, ảnh hưởng rất lớn đến khả năng mở rộng cung cấp các dịch vụ NH. Thói quen dùng tiền mặt khiến cho người tiêu dùng khó chấp nhận việc sử dụng các phương tiện thanh toán hiện đại như thẻ ATM, séc vì cho rằng tiền mặt tiện hơn. Tâm lý ngại thay đổi là lực cản cho quá trình phát triển các sản phẩm NH mới của NH cũng như quá trình sử dụng dịch vụ mới của người tiêu dùng. Tuy nhiên xã hội ngày càng phát triển thì tư duy và thói quen của người dân cũng dần thay

đổi mà điển hình là thói quen sử dụng thẻ hay dịch vụ tín dụng tiêu dùng...

Diện mạo văn minh thương mại: Đã và đang có những thay đổi khá mạnh mẽ với sự ra đời của nhiều hệ thống phân phối như siêu thị, hệ thống bán hàng điện tử... Môi trường sống cùng với quá trình công nghiệp hoá ngày càng rộng khắp sẽ khiến người dân bị khan hiếm ngày càng nhiều về mặt thời gian cho nhu cầu thương mại và dịch vụ. Điều đó cũng có nghĩa là xã hội sẽ có những đòi hỏi về tiện ích ngày một cao hơn về thương mại dịch vụ và NH có môi trường và cơ hội để vào cuộc, đồng thời cũng đòi hỏi NH phải có những thay đổi thích ứng về dịch vụ NH để có được một nền văn minh thanh toán thích hợp.

❖ *Kỹ thuật công nghệ*

Hạ tầng công nghệ nói chung, công nghệ thông tin nói riêng và viễn thông quốc gia phát triển đồng bộ sẽ hỗ trợ cho quá trình phát triển, nâng cao chất lượng dịch vụ NH.

Công nghệ là tiền đề quan trọng để lưu giữ và xử lý cơ sở dữ liệu tập trung cho phép tự động hoá các giao dịch NH, đảm bảo thời gian thực hiện một giao dịch nhanh hơn, độ an toàn và chính xác cao. Công nghệ hỗ trợ triển khai đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ hiện đại đáp ứng các nhu cầu đa dạng của KH. Trình độ áp dụng công nghệ thấp, dịch vụ NH sẽ nghèo nàn, tốc độ xử lý kém, không đảm bảo an toàn. Công nghệ giúp cho công tác quản lý của NH tốt hơn, tập trung chuyên môn hoá trong việc xử lý các giao dịch như trung tâm chuyên tiền, trung tâm thẻ, trung tâm dịch vụ KH, trung tâm xử lý chứng từ.... Bên cạnh đó công nghệ thông tin tăng cường khả năng quản trị trong NH, một hệ thống thông tin tốt, cơ sở dữ liệu đầy đủ giúp NH hoạch định chiến lược và ra quyết định đúng đắn. Công nghệ phát triển tác động mạnh mẽ đến thói quen tiêu dùng và cách thức sử dụng sản phẩm dịch vụ NH của dân cư, tạo ra những nhu cầu mới về sản phẩm dịch vụ NH.

***(b) Các nhân tố thuộc môi trường ngành***

❖ ***Đối thủ cạnh tranh trực tiếp***

- *Các NH nước ngoài:* Trong xu thế hội nhập, các NHTM của các nước phải đối diện với nhiều thách thức từ các NH nước ngoài đặc biệt đối với NH nước ngoài có quy mô hoạt động lớn, tiềm lực tài chính lớn, có kinh nghiệm lâu năm trong việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ, quy trình quản lý rủi ro hữu hiệu, chăm sóc KH chu đáo. Bên cạnh đó, các NH nước ngoài thường có chiến lược rõ ràng, sự chuẩn bị kỹ lưỡng cho việc thâm nhập vào một thị trường và ngày càng được mở rộng hơn về phạm vi và quy mô hoạt động. Ví dụ tại thị trường Nhật, ngân hàng Citibank đã là một đối thủ đáng gờm với các NH Nhật. Với những thế mạnh về công nghệ, hệ thống sản phẩm dịch vụ, trình độ quản lý và kỹ năng bán hàng... ngân hàng HSBC đã không ngừng lớn mạnh ở các nước trên phạm vi toàn cầu đặc biệt trong hoạt động NHBL.

- *Các công ty bảo hiểm trong và ngoài nước:* Các công ty Bảo hiểm nhân thọ ngày càng lấn sân các NHTM với nhiều sản phẩm và dịch vụ tài chính đặc biệt là các dịch vụ tài chính cá nhân. Kinh nghiệm của các nước phát triển cho thấy dường như không có một ranh giới giữa NH và bảo hiểm vì vậy đòi hỏi các NHTM phải chủ động, có sự liên kết và không ngừng phát triển các dịch vụ hiện đại để thu hút KH.

- *Doanh nghiệp phi tài chính:* Ngoài khu vực dịch vụ tài chính các doanh nghiệp phi tài chính hiện cũng đang thâm nhập khá mạnh vào thị trường này thông qua các sản phẩm cho vay tiêu dùng như cho vay mua nhà chung cư, ô tô dưới dạng trả góp hoặc cho thuê tài chính.

❖ ***Sự liên kết hợp tác của các ngân hàng thương mại***

Sự hợp tác trong cạnh tranh lành mạnh của các NHTM có ảnh hưởng rất lớn đến bộ mặt của ngành trong việc cung ứng sản phẩm, dịch vụ. Nền công nghiệp NH luôn cần có sự kết hợp giữa NH này với NH khác vì đó là



mô hình được các NH quốc tế sử dụng.

Các NHTM có thể hợp tác với nhau để đem lại các dịch vụ tiện ích cho KH và cùng chia sẻ lợi ích giữa các bên. Tuy nhiên tại một số nước sự phối kết hợp của các NHTM trong thực hiện các dịch vụ mới không cao, mạnh ai người ấy làm, có ít sự gắn kết với nhau. Một số NH quá chú trọng đến lợi ích riêng, chưa thực sự quan tâm đến lợi ích của toàn hệ thống. Cụ thể trong hoạt động thanh toán thẻ, séc, sử dụng hệ thống máy rút tiền tự động...gây ra sự lãng phí vốn và thời gian và sự cạnh tranh không đáng có giữa các NH và gây bất lợi cho KH.

### **(c) Khách hàng**

Số lượng KH sử dụng dịch vụ là tiêu chí chung để đánh giá sự thành công của NH. Đặc biệt đối với các hoạt động bán lẻ đối tượng KH là các tầng lớp dân cư, giá trị mỗi giao dịch nhỏ nên việc thu hút càng nhiều KH là ưu tiên hàng đầu. Tạp chí Stephen Timewell đã đưa ra nhận định “*Xu hướng ngày nay cho thấy, NH nào nắm bắt được cơ hội mở rộng việc cung cấp hoạt động bán lẻ cho một số lượng khổng lồ dân cư đang “đói” các dịch vụ tài chính tại các nước có nền KT mới nổi, sẽ trở thành những gã khổng lồ toàn cầu trong tương lai.*” [68].

Trình độ KH cao hơn dẫn đến xu hướng sử dụng nhiều hơn và khả năng tiếp cận dễ dàng với các phương tiện giao dịch hiện đại như Internet, Phone, ATM, POS...đồng thời phát sinh các nhu cầu về dịch vụ hiện đại như tư vấn đầu tư, uỷ thác đầu tư, các dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt như thẻ, séc, chuyển tiền...của các KH cá nhân.

Các xu hướng hành vi của KH cũng như tâm lý và thói quen tiêu dùng có ảnh hưởng quyết định việc các NH cung ứng loại sản phẩm dịch vụ nào, qua kênh nào, vào thời điểm nào cho phù hợp và đạt hiệu quả nhất.

#### **1.2.3.2 Nhóm nhân tố chủ quan**

Nhóm nhân tố chủ quan chính là những nhân tố từ trong nội tại của mỗi NHTM như:

*(a) Năng lực tài chính*

Năng lực tài chính là yếu tố quan trọng có tính chất quyết định để NH có thể thâm nhập sâu hơn vào thị trường. Năng lực về tài chính thường được biểu hiện thông qua tiềm lực về vốn của NH. Nếu NH có vốn lớn, thì NH sẽ có điều kiện mở rộng hoạt động của mình, có điều kiện để trang bị những máy móc, công nghệ hiện đại nhất phục vụ cho quá trình thanh toán, có điều kiện để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao... Để phát triển hoạt động bán lẻ NH phải có tiềm lực tài chính vững mạnh để hiện đại hóa công nghệ, mua sắm máy móc thiết bị phục vụ cho đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ. Điều này thực sự cần thiết với đặc trưng của hoạt động bán lẻ là phục vụ số lượng KH đông, số lượng giao dịch rất lớn.

*(b) Năng lực quản trị điều hành*

Năng lực quản trị điều hành của NHTM được thể hiện qua định hướng và chiến lược phát triển, tư duy kinh doanh mới nhằm mục tiêu giảm thiểu chi phí hoạt động, sử dụng các nguồn lực sẵn có để đạt được kết quả tối ưu. Hoạt động bán lẻ chỉ có thể thành công nếu có định hướng và chiến lược phát triển đúng đắn, bao gồm chiến lược KH, chiến lược marketing thâm nhập thị trường, phát triển mạng lưới kênh phân phối và đào tạo nhân sự, chiến lược sản phẩm....

*(c) Năng lực quản trị rủi ro*

Hoạt động bán lẻ của NHTM luôn tiềm ẩn những rủi ro khó lường và do nhiều nguyên nhân gây nên, có thể là do nguyên nhân khách quan từ những chính sách vĩ mô của Nhà nước, hành vi cố tình lừa đảo của KH; hoặc có thể do những nguyên nhân chủ quan từ chính các NH như sự thiếu hụt và không đồng bộ của các cơ chế, chính sách, các quy trình

nghiệp vụ cho hoạt động NHBL, những rủi ro về đạo đức của cán bộ NH hay sự thiếu hiểu biết của cán bộ làm công tác NHBL... Hậu quả của nó sẽ làm xấu đi tình hình tài chính của các NH và ảnh hưởng đến uy tín cũng như thương hiệu của NH. Do vậy, quản lý rủi ro tốt sẽ đảm bảo cho hoạt động bán lẻ của NHTM an toàn, hiệu quả hơn và việc nâng cao năng lực quản trị rủi ro của các NHTM là nhiệm vụ vô cùng quan trọng và có ý nghĩa sống còn đối với các NHTM.

*(d) Trình độ công nghệ*

Trước sự phát triển không ngừng của tiến bộ khoa học kỹ thuật, sự cạnh tranh gay gắt giữa các NH thì một trong những yếu tố quyết định thắng lợi là áp dụng các thành tựu mới của khoa học công nghệ vào hoạt động kinh doanh NH. Công nghệ NH càng hiện đại thì càng giúp NH thu thập được nhiều thông tin nhanh chóng, chính xác, giúp NH ra các quyết định kịp thời, đúng đắn. Công nghệ NH tạo nên sức cạnh tranh của NH thể hiện trên các mặt: Tiết kiệm chi phí, đẩy nhanh tốc độ thanh toán và lưu chuyển tiền tệ, quản lý tập trung và sử dụng có hiệu quả đồng vốn kinh doanh...

Hoạt động kinh doanh tiền tệ hàm chứa rất nhiều rủi ro, các NH luôn tăng cường các biện pháp bảo mật, đảm bảo độ an toàn cao cho KH nhất là khi các giao dịch tự động ngày một gia tăng. Khi công nghệ phát triển song song với nó là nhiều kênh phân phối hiện đại, các chứng từ điện tử, chữ ký điện tử được chấp nhận rộng rãi đòi hỏi các NH phải bảo mật thông tin KH, an toàn cao trong các giao dịch. KH rất nhạy cảm và đặc biệt quan tâm đến tính an toàn, bảo mật về tài sản và các thông tin cá nhân của mình.

*(e) Uy tín, thương hiệu của ngân hàng thương mại*

Uy tín và thương hiệu là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc thu hút và phát triển KH cá nhân của các NHTM. Các NH có bề dày lịch sử phát triển có uy tín trên thương trường thường được KH tin tưởng để gửi tiền và

sử dụng các dịch vụ khác. Trong thực tế có những NH mặc dù chất lượng phục vụ chưa hoàn toàn tốt nhưng vì có thương hiệu mạnh, có uy tín vẫn được KH lựa chọn để sử dụng dịch vụ. Uy tín của NH được thể hiện trên các mặt: Khả năng thanh toán, kỹ thuật xử lý nghiệp vụ, thời gian thanh toán, khả năng đáp ứng các phương tiện thanh toán, sự đa dạng của các sản phẩm dịch vụ.

*(f) Mạng lưới kênh phân phối*

Các NHTM trên thế giới xây dựng mạng lưới phân phối với sự kết hợp của các kênh phân phối điện tử và thông thường đã đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ tới KH và trong việc phát triển hoạt động bán lẻ. Tạo lập các kênh phân phối đa dạng nhằm tối đa hoá việc cung cấp sản phẩm dịch vụ, thông tin đến KH đáp ứng các nhu cầu ngày càng đa dạng của các tầng lớp dân cư. Mạng lưới phân phối bao gồm các chi nhánh trong và ngoài nước, các công ty trực thuộc, các đại lý, các phòng giao dịch, và các hệ thống giao dịch tự động như ATM, KIOS, SMS banking, Internet banking... đang tạo ra một ảnh hưởng rất lớn trong việc thu hút KH vì nó đem lại các tiện ích cho KH, giảm thiểu công sức đi lại và thời gian giao dịch, thông tin được cập nhật nhanh nhất mọi lúc mọi nơi. Ngoài ra trên thế giới các NH còn phát triển kênh phân phối dưới hình thức là các đại lý bán hàng, tư vấn sử dụng dịch vụ hay các trung tâm Outsoures thậm trí ở các quốc gia khác để cắt giảm chi phí.

*(g) Hoạt động Marketing ngân hàng*

Marketing là hoạt động hướng đến KH nhằm thu hút KH thông qua việc đưa được đúng sản phẩm, đến đúng nơi vào đúng thời điểm với đúng giá cả đến KH. Hoạt động Marketing trong hoạt động bán lẻ có ảnh hưởng trực tiếp tới KH trong cả ba giai đoạn trước khi giao dịch, trong khi giao dịch, và sau khi giao dịch. Sự quảng cáo, cung cấp thông tin đầy đủ, rõ ràng giúp KH hiểu được sản phẩm dịch vụ, quyền và nghĩa vụ của mình mang lại sự hài

lòng cho KH. Các NHTM cần có chiến lược, lập kế hoạch, nghiên cứu thị trường và truyền thông trong việc cung cấp các dịch vụ cho từng phân đoạn KH. Hiểu biết rõ về KH là một mắt xích quan trọng trong thành công của các NH cũng như các ngành công nghiệp tiêu dùng khác trong việc cung cấp sản phẩm dịch vụ. Các thông tin cá nhân của KH, những nhu cầu theo chu kỳ, tính nhạy cảm với giá cả cũng là một yếu tố tiên quyết trong việc đưa ra các sản phẩm và giá cả phù hợp.

*(h) Sản phẩm và định giá*

Thiết kế sản phẩm và định giá là một đòn bẩy quan trọng để phát triển hoạt động bán lẻ nhưng nó lại là một trở ngại đối với nhiều NH. Bí quyết nằm ở chỗ tìm ra sự cân bằng giữa việc xác định các nhu cầu cụ thể và đặc điểm của mỗi phân đoạn KH để tránh làm phức tạp các dòng sản phẩm và định giá. Nhìn chung, các NH có danh mục sản phẩm quá phức tạp hay quá đắt đối với thị trường phổ thông thì không thể khai thác hết tiềm năng của thị trường. Định giá - một khía cạnh quan trọng khác của thiết kế sản phẩm có thể có tác động nhất định đến việc thu hút KH cũng như đến khả năng sinh lời từ thị trường phổ thông. Các NH cần nỗ lực định giá sản phẩm nhằm phản ánh chi phí phục vụ thực tế và tách biệt giữa các phân đoạn khác nhau để làm cho KH ít có sự quan tâm nhất về giá từ đó có thể mang lại sự gia tăng doanh thu đáng kể mà lại tối thiểu sự mất mát về khối lượng KH.

*(i) Quy trình, tổ chức cung cấp dịch vụ*

Việc xây dựng các sản phẩm dịch vụ NH cần phải được xây dựng đồng thời với quy trình cung cấp và bán sản phẩm dịch vụ đó như thế nào để phù hợp với quy định pháp luật nhưng cũng giảm thiểu thời gian cho KH, giảm thiểu chi phí và rủi ro cho NH. Các NH trên thế giới, để đưa ra các quyết định về tín dụng chính xác và nhanh chóng, họ đã xây dựng quy

trình thiết kế và tiêu chuẩn hoá sản phẩm tạo nền tảng cho sự tập trung hoá và tối đa hóa việc xử lý tự động, từ đó có thể thu hút được ngày càng nhiều khách hàng hơn.

Việc tổ chức cung cấp dịch vụ cũng đã được các NH đặc biệt quan tâm, việc bán các sản phẩm dịch vụ của các NH được tách ra thành hai bộ phận là bộ phận Front office và Back office để giải phóng KH nhanh nhất và giảm thiểu rủi ro. Ví dụ quá trình bán sản phẩm thẻ tín dụng phải được tách làm hai giai đoạn chào bán (nhân viên bán hàng hay là bộ phận front office) và giai đoạn xử lý, quản trị rủi ro (bộ phận back office).

*(k) Chất lượng dịch vụ*

Chất lượng dịch vụ không chỉ được đánh giá thông qua chất lượng phục vụ của nhân viên NH, mà còn được đánh giá thông qua độ an toàn, chính xác và cập nhật trong xử lý nghiệp vụ, thủ tục đơn giản thuận tiện trong giao dịch và tốc độ xử lý giao dịch nhanh... Có thể nói chất lượng dịch vụ là yếu tố vô hình nhưng nó có ý nghĩa sống còn trong kinh doanh NHTM của các NHTM hiện nay. Các NH đang đặt mục tiêu phát triển dịch vụ chăm sóc KH 24/7 bằng cách thành lập các TTDVKH để tiếp nhận và giải đáp, hỗ trợ KH trong quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ của mình. Đồng thời đây cũng là một kênh bán hàng và tác nghiệp các dịch vụ NH điện tử.

*(l) Hệ thống thông tin khách hàng*

Ngân hàng có thể cải thiện các sản phẩm, dịch vụ đang cung cấp trên thị trường bằng việc sử dụng tốt hơn các thông tin quan trọng về KH mà các NH có được. Nhiều NH đã sử dụng hiệu quả nguồn thông tin này như một cơ sở dữ liệu tiếp thị hiệu quả tạo ra một lợi thế cạnh tranh cực kỳ lớn. Cứ trong chu kỳ khoảng 2-3 năm, hệ thống thông tin cần được

phát triển, làm sạch, chọn lọc và gia tăng. Không nhà cung cấp dịch vụ tài chính nào có thể trở nên vượt trội hơn hẳn các đối thủ nếu họ không có khả năng thực hiện các chính sách trên.

*(m) Nguồn lực cán bộ ngân hàng*

Yếu tố con người luôn đóng vai trò vô cùng quan trọng trong bất kỳ một lĩnh vực nào. Đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ NH, một dịch vụ vừa liên quan đến tài chính, đến kỹ thuật, đến con người một cách trực tiếp. Cán bộ phải đáp ứng được các yêu cầu về trình độ nghiệp vụ, phẩm chất đạo đức, trình độ ngoại ngữ, tin học đặc biệt là thái độ và kỹ năng giao tiếp. Và một NH muốn phát triển, muốn mở rộng hoạt động thì phải có đội ngũ cán bộ có trình độ cao để quản lý và vận hành. Việc đầu tư công nghệ mới trong các NHTM sẽ trở nên lãng phí và không hiệu quả nếu chúng ta không có đội ngũ cán bộ có trình độ cao để quản lý và khai thác, bán hàng.

### 1.3 KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG NƯỚC NGOÀI TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG BÁN LẺ

#### **1.3.1. Kinh nghiệm của một số ngân hàng ở nước ngoài trong việc phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ**

##### ***1.3.1.1 Kinh nghiệm phát triển các kênh phân phối hiện đại trong hoạt động ngân hàng bán lẻ của ngân hàng Commonwealth (Úc)***

Commonwealth Bank là một trong các NH uy tín nhất trong hệ thống NH Úc, được thành lập từ năm 1912 và từ đó đến nay NH đã cung cấp các sản phẩm dịch vụ NH, đầu tư, bảo hiểm, môi giới, và các dịch vụ tài chính khác cho hơn 10 triệu KH tại Úc và trên toàn thế giới. Tập đoàn đang ngày càng phát triển trên bình diện quốc tế với nhiều hoạt động ngân hàng tại các nước Úc, Tân Tây Lan, Hoa Kỳ, Châu Âu, Nhật Bản và khu vực Châu Á - Thái Bình Dương. Commonwealth Bank là ngân hàng có hoạt động bán lẻ

phát triển nhất nước Úc với sự phát triển các kênh phân phối hiện đại và các dịch vụ tiện ích. Khách hàng có thể thực hiện giao dịch tại chi nhánh, phòng giao dịch, các kênh giao dịch hiện đại như POS, KIOS, Internet banking, SMS banking, Phone Banking (qua Contact Center) và hơn 3.300 máy ATM của NH Commonwealth Bank tại Úc - là hệ thống ATM lớn nhất nước Úc. Hệ thống thanh toán quốc gia Úc rất phát triển, tạo điều kiện thuận lợi cho KH thực hiện giao dịch nhanh chóng an toàn. Ngoài các tiện ích thông thường, KH của NH này còn có thể thực hiện lệnh chuyển tiền sang hệ thống NH khác ngay trên máy ATM, qua SMS Banking hay Internet Banking mà không bị bất kỳ hạn chế nào. Để đảm bảo an toàn, NH đã cho phép KH đăng ký hạn mức giao dịch, cấp mã truy cập và mật khẩu cá nhân đồng thời thực hiện xác nhận với KH qua điện thoại khi cần thiết.

***1.3.1.2 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và phát triển marketing qua Trung tâm dịch vụ khách hàng - Contact Center trong hoạt động ngân hàng bán lẻ của ngân hàng phát triển Singapore (DBS).***

DBS là một trong những NHTM lớn nhất của Singapore hiện nay và rất thành công trong hoạt động NH bán lẻ thông qua việc phát triển trung tâm dịch vụ KH - Contact Center. TTDVKH của DBS có tới gần 400 cán bộ, là đầu mối duy nhất tiếp nhận mọi yêu cầu của KH (one point of contact) với mục tiêu mang lại lợi ích cho KH (sự tiện lợi và hài lòng), cho cổ đông (hiệu quả kinh doanh) và cho NH (tiết giảm chi phí).

Trung tâm dịch vụ khách hàng hoạt động 24h/ngày và 7 ngày/tuần phục vụ cho hoạt động bán lẻ trong toàn hệ thống của mình qua các phương tiện như điện thoại cố định, điện thoại di động, fax, email và cung ứng các dịch vụ rất đa dạng gồm:



- (a) Cung cấp thông tin chung về NH như mạng lưới hoạt động, tỷ giá, lãi suất, biểu phí, giá chứng khoán, thủ tục hồ sơ liên quan các sản phẩm dịch vụ cung cấp đến KH;
- (b) Hỗ trợ, giải đáp, tư vấn KH trong quá trình sử dụng các sản phẩm dịch vụ NH (Inbound service support): Kiểm tra thông tin về số dư và sao kê tài khoản các loại, kiểm tra thông tin về sổ tiết kiệm, séc và thông tin từng giao dịch cụ thể. Tư vấn KH khi sử dụng sản phẩm dịch vụ NHBL.
- (c) Thực hiện chức năng marketing và bán sản phẩm ra bên ngoài qua điện thoại (Outbound sales & Telemarketing functions): Thực hiện điều tra thị trường, điều tra ý kiến KH đánh giá về sản phẩm dịch vụ của NH, thực hiện quảng cáo chủ động khi có dịch vụ sản phẩm mới...
- (d) Thực hiện các giao dịch tác nghiệp như: Chuyển tiền; Thanh toán hoá đơn của các nhà cung cấp dịch vụ khác; Các dịch vụ về thẻ (sao kê, các giao dịch chờ xử lý, phát hành thẻ, khóa thẻ khi KH thông báo mất thẻ...)
- (e) Cung cấp dịch vụ đăng ký và thiết lập cuộc hẹn: KH có thể đăng ký mở tài khoản, phát hành thẻ, vay vốn, hoặc dịch các dịch vụ về đầu tư và bảo hiểm qua Contact Center mà không phải trực tiếp đến NH.

Tại TTDVKH, phần lớn các giao dịch được thực hiện tự động (70% self-service) đã tiết kiệm chi phí đáng kể cho NH và KH không bị giới hạn về không gian và thời gian. Mỗi KH sử dụng mã truy cập và mật khẩu cá nhân để thực hiện các giao dịch mà không cần có sự trợ giúp của nhân viên NH. Với biện pháp định danh KH rất an toàn, mỗi KH sử dụng mã truy cập do NH cấp khi KH đăng ký thực hiện giao dịch tại quầy và có thể thay đổi tại các máy ATM hoặc Contact Center.

### ***1.3.1.3 Kinh nghiệm quản trị rủi ro và phát triển tín dụng tiêu dùng của các ngân hàng Thái Lan***

Cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ năm 1997-1998 đã làm cho hệ thống NH Thái Lan có bề dày hoạt động hàng trăm năm bị chao đảo, nhiều NHTM phá sản hoặc sát nhập đã buộc các NH Thái Lan phải xem xét lại toàn bộ chính sách, cách thức, quy trình hoạt động NH, đặc biệt là lĩnh vực tín dụng trong hoạt động NHBL. Cùng với việc đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ tín dụng, các NH đã xác định khách hàng mục tiêu, chủ động tiếp thị khách hàng, triển khai nhanh chóng, triệt để công tác quản trị rủi ro với các biện pháp như:

**(a)** *Tách bạch, phân công rõ chức năng các bộ phận và thực hiện tuân thủ các khâu trong quy trình giải quyết các khoản cho vay cá nhân:*

Tại Bangkok Bank, trước đó hai bộ phận tiếp nhận, giải quyết hồ sơ và bộ phận thẩm định cho vay KH cá nhân gộp làm một, nay NH đã tách thành 2 bộ phận độc lập với nhau. Trong đó, bộ phận thẩm định phải có báo cáo thẩm định tín dụng, báo cáo xếp hạng rủi ro. Tương tự, Siam Commercial Bank cũng xây dựng mô hình tổ chức triển khai dịch vụ tín dụng theo nguyên tắc phân định rõ trách nhiệm của 3 bộ phận: Marketing khách hàng, bộ phận thẩm định và bộ phận quyết định cho vay... Đây là thay đổi căn bản của các NH nhằm bảo đảm khách quan, việc tiếp thị bán hàng (nhân viên tín dụng gặp khách hàng) và bộ phận quyết định tín dụng là độc lập với nhau.

**(b)** *Áp dụng quy trình ra quyết định cho vay tự động:*

Kasikorn Bank (một NH có thế mạnh cho vay khách hàng cá nhân) đã nhận đơn xin vay của khách hàng từ các kênh trực tiếp như chi nhánh, hay nhân viên trực tiếp tiếp thị, hoặc gián tiếp qua thư, kênh Internet hay Contact Center. Sau đó NH xử lý tập trung việc kiểm tra dữ liệu. Các dữ liệu mới sẽ được nhập vào chương trình để kiểm tra hồ sơ, thu thập dữ liệu

bảo đảm dữ liệu đầu vào đầy đủ. Tiếp đó NH sẽ có bộ phận xác nhận (thường ở Contact Center) gọi đến người vay để kiểm tra xác nhận sự tồn tại thực của họ (các yêu cầu nhận qua kênh gián tiếp) hoặc kiểm tra thông qua cơ quan quản lý tín dụng của Chính phủ. Từ đó NH xử lý các thông tin đầu vào qua hệ thống tính điểm tín dụng và ra quyết định tự động. Nhân viên phân tích xác nhận giới hạn tín dụng, phù hợp với chương trình chấm điểm và cho ý kiến về tài trợ.

Kasikorn Bank đã ứng dụng xếp loại tín dụng như là một công cụ quyết định tự động đối với các khoản cho vay tiêu dùng, cho vay tín chấp. NH đã sử dụng mẫu thống kê các thông tin khách hàng và thông tin giao dịch của khách hàng hiện có như lịch sử pháp lý, lịch sử giao dịch, lịch sử thanh toán và số liệu lịch sử khác để dự báo rủi ro, đồng thời ứng dụng chấm điểm dựa trên các tiêu chí giới tính, tuổi tác, tình trạng hôn nhân, kinh nghiệm làm việc, số dư tiền gửi của khách hàng...để từ đó có quyết định về mức tiền cho vay.

Sau khi sử dụng các biện pháp này, dư nợ quá hạn khách hàng cá nhân đã giảm từ 40% xuống một con số.

#### ***1.3.1.4 Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng nội địa của Trung Quốc***

Kinh nghiệm Trung quốc cho thấy các ngân hàng đều có sự chuẩn bị khá kỹ lưỡng cho cuộc đua khi đất nước này gia nhập WTO, đặc biệt là 4 ngân hàng lớn được xem là rất tích cực trong quá trình kiện toàn và củng cố sức mạnh. Đối với Bank of China, tập trung vào việc nâng cao năng lực quản lý để đảm bảo hiệu quả bằng cách thành lập các nhóm chuyên gia kinh tế xem xét và phân tích số liệu cũng như tư vấn về tính khả thi của các hoạt động dựa trên các điều kiện kinh tế xã hội hiện tại.

Các nhóm chuyên gia này hoạt động từ trung ương đến địa phương. Mục tiêu là nâng cao trách nhiệm, tăng cường tính minh bạch và giảm nợ xấu; Đối với Ngân hàng Công thương Trung Quốc, tập trung nâng cấp khả năng sử dụng ngân hàng điện tử của các tổ chức với phần mềm thiết kế cho thị trường Trung Quốc. Kế hoạch đưa ra nhằm tăng số lượng khách hàng sử dụng ATM, điện thoại di động, sử dụng dịch vụ NH qua mạng Internet và các phương tiện điện tử khác; Phát triển phần mềm để giúp cho việc thẩm định và đánh giá rủi ro tín dụng; Mở rộng thị trường tín dụng tiêu dùng bởi khu vực này thường có tỷ lệ nợ xấu thấp; Đánh giá lại các nhóm KH mục tiêu. Khả năng cung cấp được nhiều sản phẩm hơn bao gồm nhiều sản phẩm mới thông qua sự đa dạng của các kênh phân phối đem lại những lợi thế cho các NH mà cuộc cách mạng về công nghệ tại các thị trường mới nổi cũng như tại các thị trường khác đem lại.

Đối với Ngân hàng Xây dựng Trung Quốc, đặt mục tiêu sẽ trở thành một ngân hàng toàn cầu có khả năng quản lý vốn tầm cỡ quốc tế và ngân hàng đã chú trọng vào việc tăng cường khả năng quản trị thông tin khách hàng và quản trị nội bộ.

Để có đủ sức cạnh tranh trong tương lai, các ngân hàng thương mại Trung Quốc đã tích cực chuẩn bị chuẩn cho cuộc cạnh tranh mới với các ngân hàng nước ngoài vốn có nhiều kinh nghiệm hoạt động trong cơ chế thị trường.

#### ***1.3.1.5 Kinh nghiệm từ việc cho vay dưới chuẩn tại các ngân hàng Mỹ***

Khủng hoảng tài chính từ việc cho vay dưới chuẩn (supprime crisis) xảy ra ở Mỹ và lan sang một số nước trong thời gian qua đã gây ra những hậu quả nghiêm trọng. Cho vay dưới chuẩn được hiểu là người có vốn (ngân hàng) cho những khách hàng có lịch sử tín dụng xấu vay vốn. Chủ nợ nhận thức rõ rằng chất lượng khoản cho vay của mình là xấu nhưng rủi ro tín dụng được bù đắp chủ yếu bằng lãi suất cho vay cao và kỳ vọng giá trị tài sản thế

chấp sẽ tiếp tục tăng. Những khoản cho vay có tài sản thế chấp là bất động sản được các ngân hàng xem như không có nhiều rủi ro khi mà nền kinh tế Mỹ đang phát triển thịnh vượng. Người mua nhà dễ dàng vay được hàng trăm nghìn đôla Mỹ chỉ cần khai báo với ngân hàng thông tin về thu nhập hàng tháng (vay với thu nhập tự khai báo). Loại cho vay này chiếm khoảng 40% tổng số thị trường cho vay dưới chuẩn với quy mô xấp xỉ 400 đến 500 tỷ USD dư nợ.

Rủi ro đã xảy ra ồ ạt với các ngân hàng khi giá cả bất động sản giảm nhanh chóng và lãi suất tăng lên. Vào đầu năm 2007, khi New Century Financial, một chủ nợ cho vay dưới chuẩn sụp đổ đã để lại cho Ngân hàng Barclays một khoản thua lỗ 900 triệu USD. Nhiều ngân hàng Pháp, Đức và Canada cũng chịu chung số phận, cũng như rất nhiều ngân hàng đầu tư lớn của Mỹ.

### **1.3.2 Kinh nghiệm của các chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam trong việc phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ [63,65]**

Trước đây, hoạt động của đa phần các chi nhánh NH nước ngoài ở VN là phục vụ cho khách hàng chính quốc sang đầu tư tại VN, khách hàng trong nước có các hoạt động đầu tư và kinh doanh sang nước của NH đó. Tuy nhiên, với việc VN là thành viên WTO và thị trường tiềm năng gần 86 triệu dân đã và đang thúc đẩy các NH nước ngoài tại VN chuyển hướng mạnh mẽ sang thị trường NHTL. Trong số các NH nước ngoài tại VN thì HSBC, ANZ Bank và Standard Chartered Bank là các ngân hàng đã đi đầu triển khai các dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Trong những năm 2006 trở về trước hoạt động bán lẻ của các chi nhánh NH nước ngoài chưa rõ nét, chỉ một số dịch vụ được HSBC, ANZ triển khai như cho vay mua nhà ở, xe ô tô, thẻ tín dụng... Nhưng sau đó, các chi nhánh ngân hàng nước ngoài đã có kế hoạch phát triển mạnh hoạt động ngân hàng bán lẻ hướng tới khách hàng cá nhân

(người nước ngoài đang sống và làm việc tại Việt Nam, người Việt Nam có thu nhập cao).

Đặc biệt với việc được cấp phép trở thành ngân hàng 100% vốn nước ngoài, 3 ngân hàng lớn là HSBC, Standard Chartered Bank, ANZ đã trở thành những ngân hàng đã đi đầu triển khai phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Với việc tập trung vào từng phân khúc khách hàng, các NH nước ngoài tại VN đã đưa ra các sản phẩm dịch vụ rất phù hợp và tiện ích cho KH.

Tuy thời gian hoạt động trong lĩnh vực hoạt động ngân hàng bán lẻ chưa nhiều, nhưng những NH nước ngoài đã gặt hái được những thành công nhất định: (i) Ngân hàng ANZ Việt Nam đoạt giải thưởng “Ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt Nam” trong các năm 2007 và năm 2008 với ghi nhận là đã mang tới cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất (có tỷ lệ giao dịch tự động trên tổng số các giao dịch cao nhất), tạo được doanh thu bán lẻ tăng vọt và dẫn đầu tất cả các ngân hàng tại Việt Nam (kể cả ngân hàng quốc tế và nội địa) về lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh và tăng trưởng về số lượng khách hàng; (ii) Standard Chartered Bank Việt Nam đã rất thành công với chuỗi sản phẩm quản lý tài sản, bao gồm tài khoản tiền gửi thặng dư, chương trình tiết kiệm đa ngoại tệ, gói dịch vụ cho thương gia dành cho khách hàng cá nhân, tài khoản tiết kiệm ; (ii) Ngân hàng HSBC Việt Nam là ngân hàng thành công trong việc thâm nhập thị trường. Với những chiến dịch marketing bài bản, thời gian giao dịch thuận tiện (không nghỉ trưa), phương thức giao dịch hiện đại như giao dịch điện tử phát triển, KH có thể gửi hồ sơ qua đường bưu điện, thời gian có kết quả trả lời KH nhanh, KH còn có thể đăng ký dịch vụ ngân hàng qua điện thoại..., trước đây 9/10 khách hàng cá nhân của HSBC là người nước ngoài thì nay ngược lại, người Việt chiếm 50 - 60% khách hàng cá nhân của ngân hàng này.

Như vậy, đã có một sự chuyển hướng rõ rệt trong hoạt động của các chi nhánh NH nước ngoài tại Việt Nam. Bên cạnh việc vẫn tập trung cung cấp các dịch vụ cho đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), các dịch vụ tài chính liên quan cho các khách hàng của chính quốc thì hiện nay, nhiều NH nước ngoài đã thực sự quan tâm và thâm nhập vào thị trường ngân hàng bán lẻ. Với danh tiếng tốt, chất lượng dịch vụ hoàn hảo và hình ảnh toàn cầu của mình, trong thời gian tới các chi nhánh NH nước ngoài, đặc biệt là các NH 100% vốn nước ngoài sẽ là những đối thủ rất mạnh của các NHTMVN.

### **1.3.3. Bài học kinh nghiệm có thể vận dụng đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam**

Qua phân tích kinh nghiệm của một số quốc gia và các ngân hàng nước ngoài tại VN trong việc phát triển hoạt động NHTM, có thể tổng hợp và rút ra một số bài học kinh nghiệm cho các NHTM VN như sau:

- Các NHTMVN cần chú trọng việc đầu tư, nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin phục vụ cho việc đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, phát triển các dịch vụ tiện ích có hàm lượng công nghệ cao đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của KH. Hiện đại hoá và phát triển các kênh phân phối như Internet banking, SMS banking, Phone Banking, ATM, POS... nhằm xử lý nhanh chóng một khối lượng khổng lồ các giao dịch của dân cư, tiết kiệm được thời gian, phục vụ KH nhanh chóng thuận tiện hơn, tiết kiệm chi phí, nâng cao lợi nhuận. Tăng cường hợp tác, trao đổi thông tin, tranh thủ tối đa sự hỗ trợ về vốn và công nghệ của các tổ chức tài chính quốc tế.

- Các NH cần nghiên cứu xây dựng hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) chuẩn hóa và đầy đủ, nhằm phục vụ cho công tác phát triển, phân loại và quản trị KH, quản trị rủi ro, bán hàng, đồng thời phục vụ cho việc định danh và nâng cao chất lượng dịch vụ. Đây là yếu tố có tính quyết

định trong việc nghiên cứu đưa ra sản phẩm dịch vụ phù hợp, chính sách giá tối ưu nhằm phát triển hoạt động NHBL.

- Các NH tập trung quản trị rủi ro thông qua các biện pháp như:

+ Đầu tư, xây dựng hệ thống kiểm soát và quản trị rủi ro hoạt động tín dụng. Tách chức năng rõ ràng giữa bộ phận giao dịch với khách hàng (front office) với bộ phận thẩm định lại, theo dõi khách hàng (back office), thực hiện phê duyệt khoản vay trên cơ sở thu thập đầy đủ thông tin KH, đảm bảo tính khách quan trong việc ra quyết định. Thiết lập hệ thống tính điểm tín dụng và lịch sử khách hàng trên phạm vi toàn ngành.

+ Đẩy mạnh công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ, cải tiến và nâng cấp hệ thống kiểm soát nội bộ, thực hiện tuân thủ một cách nghiêm túc ở mọi chi nhánh của các NH để ngăn ngừa rủi ro.

+ Xây dựng, đào tạo đội ngũ chuyên gia về quản trị rủi ro hoạt động NHBL, tăng cường quản lý rủi ro đạo đức, đồng thời nâng cao ý thức trách nhiệm, tính tự giác và đạo đức nghề nghiệp đối với cán bộ trực tiếp làm việc.

- Xây dựng quy trình hoạt động bán lẻ hiện đại theo chuẩn mực quốc tế, xây dựng hệ thống kế toán và thiết lập các chỉ tiêu, báo cáo đánh giá về từng sản phẩm dịch vụ, xây dựng và hoàn thành hệ thống chỉ tiêu đánh giá mức độ an toàn và hiệu quả hoạt động bán lẻ của NH phù hợp với thực tiễn VN và chuẩn mực quốc tế.

- Các NH cần có chiến lược nâng cao chất lượng phục vụ KH vì các sản phẩm của các NH ngày càng giống nhau, lãi suất, phí không còn là yếu tố duy nhất thu hút KH, chất lượng dịch vụ sẽ trở thành chiến trường tiếp theo trong cuộc chiến giành lợi thế cạnh tranh trong hoạt động NHBL. Dịch vụ có một tác động lớn đến sự lựa chọn ban đầu của KH khi quyết định giao dịch tại một NH. Vì vậy, các NHTM sớm hoàn thiện việc thành



lập và đưa vào triển khai Contact Center (TTDVKH) và thực hiện triển khai toàn bộ các dịch vụ, các tiện ích mà Contact Center đem lại, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ KH đồng thời tiết kiệm chi phí cho KH, NH và toàn XH. Trong đó đặc biệt lưu ý phải căn cứ vào số lượng và thói quen KH của NH, số lượng các cuộc điện thoại cần xử lý trong những khoảng thời gian xác định trong ngày, phạm vi cung cấp dịch vụ để xây dựng mô hình tổ chức của TTDVKH hiệu quả nhất.

- Để kiện toàn và củng cố sức mạnh của các NHTMNVN trong thời kỳ hội nhập, các NH cần nâng cao năng lực tài chính, năng lực quản trị, có sự đầu tư cho thích đáng công tác dự báo, phân tích để phục vụ cho việc ra quyết định trong quản trị và điều hành hoạt động của mỗi NH.

- Các NHTM Việt Nam cần phối hợp với NH nhà nước xây dựng hệ thống lưu trữ, cập nhật thông tin lịch sử tín dụng của toàn bộ khách hàng cá nhân, các thông tin cá nhân khách hàng phục vụ cho việc đánh giá xếp hạng tín dụng khách hàng cá nhân. Vì hiện nay các đề nghị được vay vốn trong hoạt động ngân hàng bán lẻ được đánh giá và đưa ra quyết định chủ yếu căn cứ vào chính sách tín dụng nội bộ của mỗi ngân hàng, mức độ chấp nhận rủi ro của ngân hàng đó và tình hình lãi suất trên thị trường mà chưa có một công cụ hiệu quả nào để đánh giá được rủi ro tín dụng của người vay vốn.

- Với những danh mục sản phẩm, dịch vụ tuy không nhiều nhưng rõ ràng là các chi nhánh NH nước ngoài đang cạnh tranh bằng phương châm không cung cấp nhiều dịch vụ mà cung cấp các dịch vụ tốt hơn. Như vậy các ngân hàng trong nước phải nhanh chóng triển khai các dịch vụ ngân hàng hiện đại tăng tỷ lệ giao dịch tự động trong tổng số các giao dịch, xây dựng và phát triển sản phẩm lõi, tập trung phát triển thêm các tính năng mới, các dịch vụ giá trị gia tăng cho các sản phẩm này bên cạnh việc đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ để rút ngắn khoảng cách trong cuộc cạnh tranh.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng khốc liệt, hoạt động bán lẻ của NHTM ngày càng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hoạt động kinh doanh nói chung của NH. Thông qua hoạt động bán lẻ, các NHTM mở rộng thị phần, nâng cao uy tín và năng lực cạnh tranh, phân tán rủi ro và ngày càng gia tăng nguồn thu cho NH. Vì vậy, xu thế hiện nay, các NHTM coi phát triển hoạt động bán lẻ như một chiến lược dài hạn, và để chiến thắng các NHTM cần có bức tranh tổng quan về hoạt động NHBL.

Do đó, trong Chương 1 luận án đã tập trung hệ thống hóa vấn đề lý luận cơ bản về hoạt động bán lẻ như: Lịch sử phát triển, khái niệm và đặc điểm, vai trò của hoạt động NHBL; hệ thống hóa các hoạt động NHBL chủ yếu, các kênh phân phối trong hoạt động NHBL; chỉ ra một số tiêu chí đánh giá sự phát triển và các nhân tố cơ bản ảnh hưởng tới phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM. Nghiên cứu phân tích kinh nghiệm của một số nước trong việc phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM và rút ra bài học thực tế vận dụng cho các NHTM Việt Nam. Các bài học đó là kiện toàn và củng cố sức mạnh của các NHTM Việt Nam, nâng cao năng lực tài chính, năng lực quản trị; chú trọng việc đầu tư, nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin nhằm đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, phát triển các dịch vụ tiện ích; phát triển các kênh phân phối hiện đại; có sự đầu tư cho thích đáng công tác dự báo, phân tích, quản trị rủi ro, nâng cao chất lượng phục vụ KH; xây dựng hệ thống quản lý quan hệ khách hàng; nâng cao chất lượng phục vụ KH thông qua việc thành lập Contact Center tại các NHTM Việt Nam.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

#### 2.1. TỔNG QUAN CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

##### 2.1.1 Tổng quan tình hình kinh tế Việt Nam.

Trong những năm qua công cuộc đổi mới ở nước ta đã có những bước tiến vượt bậc, VN là quốc gia có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất Châu Á chỉ sau Trung Quốc, với tốc độ tăng trưởng khá cao và ổn định. Tỷ lệ tăng trưởng GDP rất ấn tượng, từ năm 2004 trở lại đây, nền KT liên tục tăng trưởng khá nhanh và ổn định. Tốc độ tăng GDP năm 2004 tăng 7,79%, năm 2005 tăng 8,44%, năm 2006 tăng 8,17%, năm 2007 tăng 8,44% đứng thứ 3 châu Á (sau Trung Quốc: 11,3% và Ấn Độ khoảng: 9%), và năm 2008 mặc dù tình hình kinh tế trong nước và thế giới rất khó khăn GDP của VN vẫn tăng 6,23%.

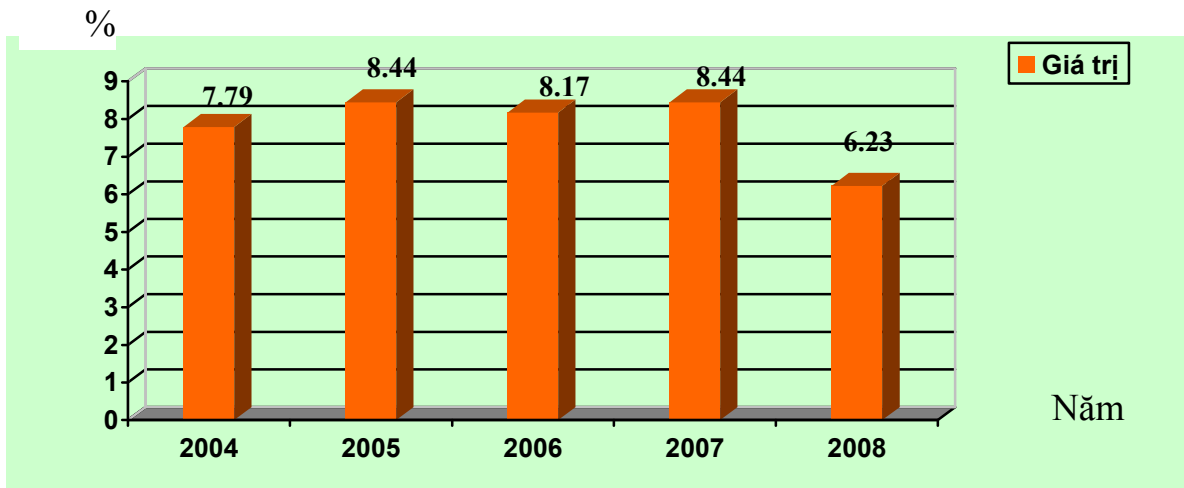
Nếu tính chung cho tăng trưởng KT bình quân hàng năm của cả 3 năm từ 2006 đến hết năm 2008 này thì VN đã đạt ở mức 7,61% và vẫn đạt mục tiêu kế hoạch như đã đề ra của Đại hội X là bình quân hàng năm tăng 7,5-8%.

Nhờ sự tăng trưởng KT mạnh mẽ đó, với dân số 86,16 triệu người, thu nhập bình quân theo giá thực tế của VN năm 2008 đạt 1.024USD/người, chỉ số này cao vọt so với mức 833 USD/người của năm 2007, trong khi năm 2006 đạt mức 750USD/người, năm 2005 mức 670USD/người và chỉ đạt mức 524USD/người năm 2004.

**Bảng 2.1 Tốc độ tăng trưởng GDP của VN giai đoạn 2004-2008**

*(Đơn vị: %)*

	2004	2005	2006	2007	2008
Giá trị	7,79	8,44	8,17	8,44	6,23



Nguồn: Niên giám Thống kê năm 2006, và báo cáo của Chính phủ năm 2008

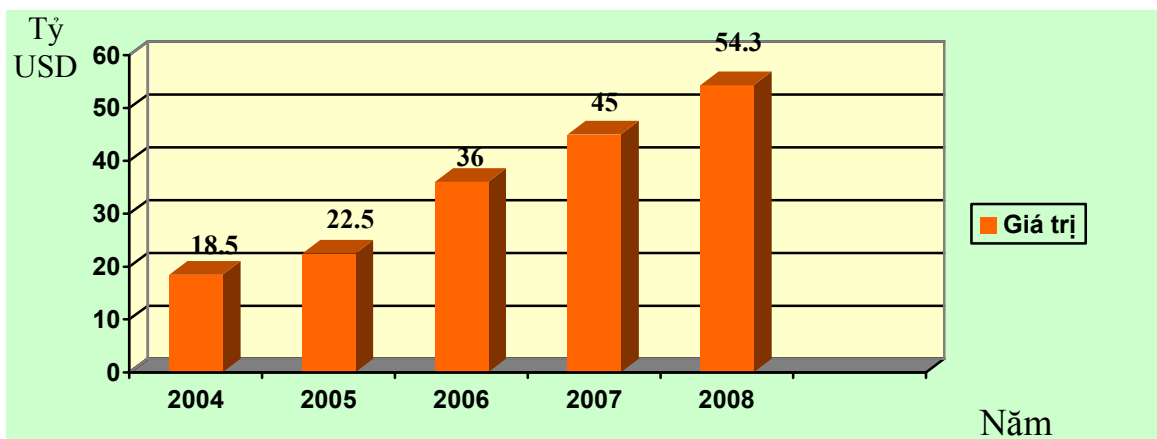
### Biểu đồ 2.1 - Tốc độ tăng trưởng GDP của VN giai đoạn 2004 – 2008

Nền kinh tế VN có những bước phát triển khả quan là một điều kiện quan trọng thúc đẩy hoạt động bán lẻ gia tăng mạnh mẽ trong những năm qua được thể hiện qua bảng 2.2 sau đây:

### Bảng 2.2 Doanh số bán lẻ của VN giai đoạn 2004 - 2008

(Đơn vị: Tỷ USD)

	2004	2005	2006	2007	2008
Giá trị	18,5	22,5	36	45	54,3



Nguồn: Báo cáo khảo sát của CB Richard Ellis

### Biểu đồ: 2.2. Doanh số bán lẻ của VN giai đoạn 2004 – 2008

Việt Nam sẽ là một thị trường bán lẻ tiềm năng, điểm đến của nhiều nhà bán lẻ có tiếng trên thế giới vì tốc độ gia tăng doanh số bán lẻ ấn tượng qua các năm. So với năm 2000, doanh số bán lẻ năm 2008 đã tăng gần 5 lần đạt 54,3 tỷ USD và dự kiến 2010 doanh số bán lẻ của VN đạt mức 60 tỷ USD.

***- Hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài***

Đầu tư trực tiếp nước ngoài là điểm sáng nổi bật trong bức tranh kinh tế VN, đặc biệt trong điều kiện tốc độ tăng trưởng kinh tế sụt giảm, lạm phát cao nhưng nhiều nhà đầu tư quốc tế vẫn coi VN là thị trường đầy tiềm năng để quyết định thực hiện nhiều dự án lớn hàng tỷ USD. Việc VN chính thức trở thành thành viên của tổ chức thương mại thế giới WTO cũng đã tạo nên động lực thúc đẩy tăng trưởng đầu tư nước ngoài. Trong những năm qua tăng trưởng về đầu tư trực tiếp nước ngoài và XK là các nhân tố chủ chính thúc đẩy sự tăng trưởng vượt bậc của VN. FDI đã tăng mạnh, năm 2004, số vốn đăng ký vào Việt Nam là 4,5 tỷ USD, năm 2005, tổng vốn đăng ký đạt 6,8 tỷ USD, năm 2006, vốn đăng ký đạt 12 tỷ USD và năm 2007 thu hút vốn đầu tư nước ngoài đạt mức kỷ lục, ước tính vốn đăng ký mới và vốn tăng thêm của các dự án cũ bổ sung cả năm 2007 đạt trên 20,3 tỉ USD tăng 8,3 tỉ USD, so năm 2006 (12 tỉ USD), vượt kế hoạch 7 tỉ USD. Nét mới trong thu hút vốn FDI năm 2007 là cơ cấu đầu tư đã chuyển dịch từ công nghiệp sang lĩnh vực dịch vụ khách sạn, căn hộ cho thuê, nhà hàng, du lịch, tài chính, ngân hàng. Đến tháng 12 năm 2008, cả nước đã thu hút được 64 tỉ USD vốn đăng ký, gấp gần 3 lần năm 2007.

Trong đó vốn FDI thực hiện tăng lên nhanh chóng, năm 2004 là 3 tỷ, năm 2005 là 3,3 tỷ USD, năm 2006 là 4,1 tỷ USD, năm 2007 là 8,03 tỷ USD và năm 2008 là 10,8 tỷ USD. Con số đó nói lên xu hướng phát triển và tiềm năng tiếp tục có những chuyển biến tích cực và đáng chú ý là hầu hết các dự án lớn được cấp phép triển khai rất nhanh, nhất là các dự án trọng điểm mang

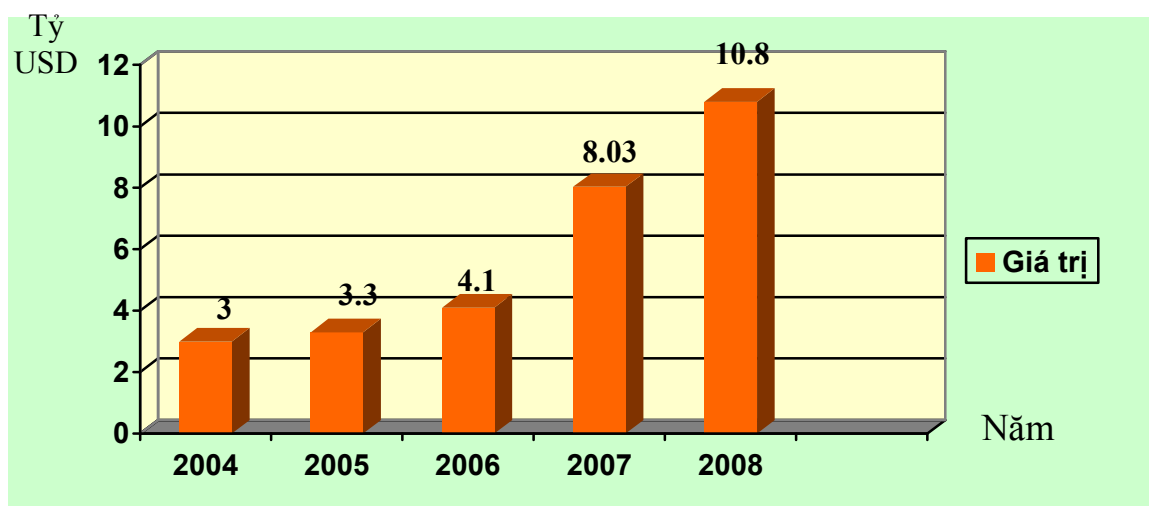
ý nghĩa KT cao. Tổ chức Tư vấn và Kiểm toán thế giới PriceWaterHouse-Coopers xếp VN thứ nhất trong số 20 nền kinh tế đang lên và có sức hấp dẫn cao với các nhà đầu tư vào ngành sản xuất, trong đó có công nghiệp phụ trợ.

**Bảng 2.3: Vốn FDI thực hiện trong giai đoạn 2004-2008**

(Đơn vị: tỷ USD)

	2004	2005	2006	2007	2008
Giá trị	3	3,3	4,1	8,03	10,8

Nguồn: Cục đầu tư nước ngoài



**Biểu đồ 2.3 - Vốn FDI thực hiện trong giai đoạn 2004-2008**

**- Về tình hình xuất nhập khẩu:**

Nét nổi bật về thương mại trong những năm qua là VN trở thành thành viên thứ 150 của WTO, Quốc hội Hoa Kỳ thông qua Quy chế Thương mại bình thường vĩnh viễn với VN đã và tạo đà cho thanh toán xuất nhập khẩu phát triển mạnh. XK và NK đều tăng trưởng nhanh chóng với tốc độ tăng trưởng lũy kế. Kim ngạch XNK của cả nước năm 2004 đạt 59,5 tỷ USD, năm 2005 đạt gần 70 tỷ USD, năm 2006 đạt 85 tỷ USD, năm 2007 đạt hơn 109 tỷ USD và năm 2008 đạt 143,3 tỷ USD. Điều đáng chú ý là hầu hết các mặt hàng xuất khẩu chủ lực (than đá, dệt may, da giày, sản phẩm gỗ, hàng điện tử máy tính, thủy sản, dầu

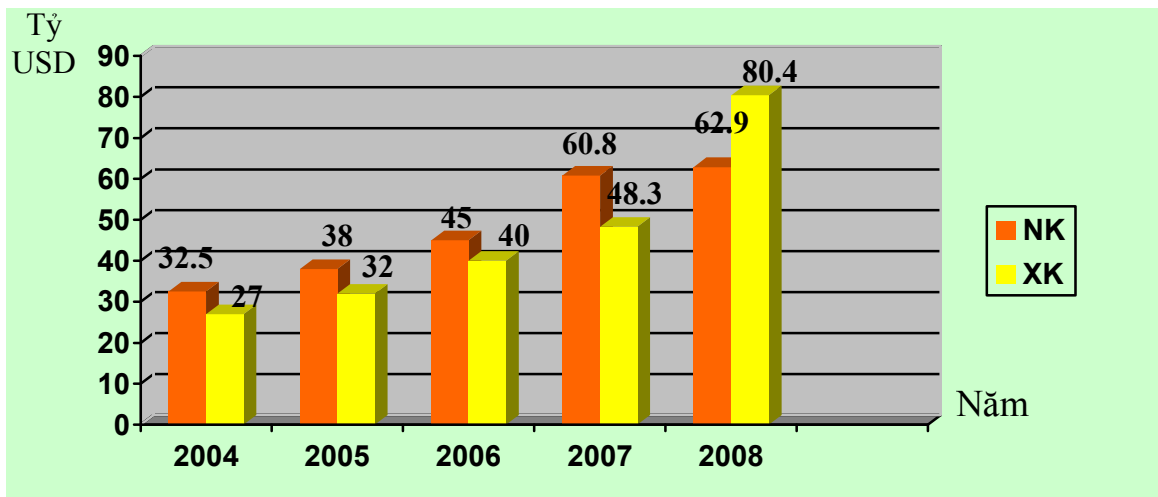
thô) đều tăng trưởng cao và đạt kim ngạch cao. Hàng hóa nhập khẩu chủ yếu là máy móc, thiết bị, nhiên liệu, nguyên liệu, phụ liệu dệt may, hàng tiêu dùng chiếm tỷ trọng nhỏ.

**Bảng 2.4: Kim ngạch xuất nhập khẩu của VN giai đoạn 2004-2008**

(Đơn vị: tỷ USD)

	2004	2005	2006	2007	2008
NK	32,5	38	45	60,8	62,9
XK	27	32	40	48,3	80,4

Nguồn: Báo cáo của Chính Phủ



**Biểu đồ 2.4 - Kim ngạch xuất nhập khẩu của VN giai đoạn 2004 – 2008**

- *Tình hình thị trường tài chính - tiền tệ:*

Thị trường tài chính VN ngày càng hội nhập với thị trường tài chính quốc tế và chịu ảnh hưởng bởi những biến động trên thế giới. Trong những năm qua, Đảng và Chính phủ đã điều hành NHNN và các Bộ liên quan thực hiện nhiều giải pháp đồng bộ như thắt chặt tiền tệ, tín dụng, điều chỉnh cơ chế lãi suất, tỷ giá; tiết kiệm chi tiêu ngân sách, sắp xếp lại kế hoạch đầu tư, cắt giảm các dự án đầu tư kém hiệu quả... Do đó, thời gian gần đây đã kiềm chế và đẩy lùi được lạm phát nên đã duy trì được sự ổn định các cân đối vĩ

mô như cân đối thu chi ngân sách nhà nước, cân đối vốn cho đầu tư phát triển và cân đối cán cân thương mại.

### **2.1.2 Tổng quan các ngân hàng thương mại Việt Nam.**

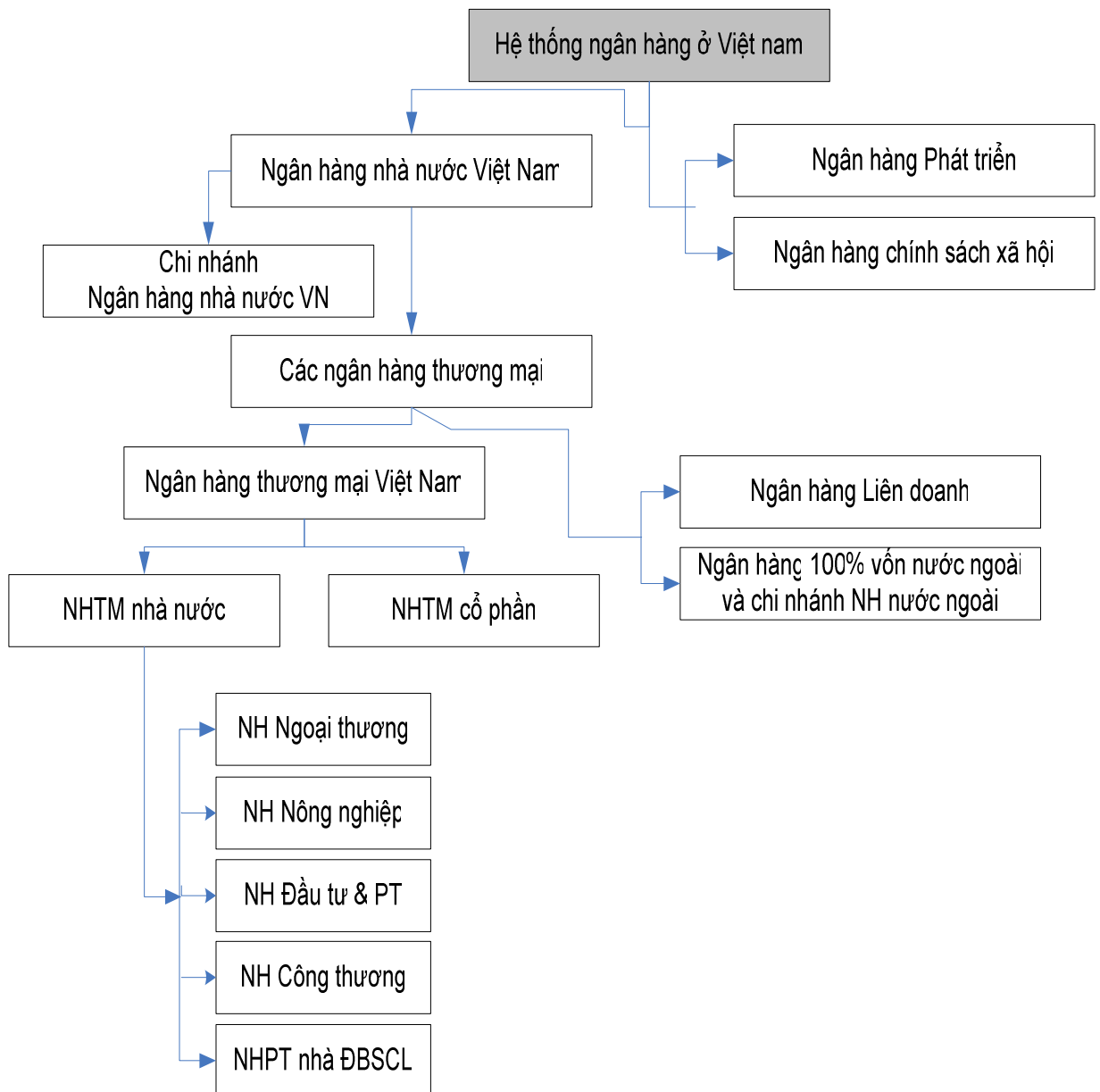
Từ năm 1986 trở về trước, NH Việt Nam với vai trò làm trung gian kinh tế giữa hậu phương với tiền tuyến, giữa Trung ương với địa phương, giữa các thành phần kinh tế trong toàn bộ lãnh thổ và giữa VN với nền tài chính, tiền tệ của cộng đồng quốc tế. Từ 1986 đến 1990, hệ thống NH Việt Nam chuyển sang vận hành theo sự chuyển đổi cơ chế của nền kinh tế, thử nghiệm cơ chế hoạt động mới bằng cách tách dần chức năng quản lý Nhà nước ra khỏi chức năng kinh doanh tiền tệ, tín dụng. Các Ngân hàng chuyên doanh cũ và các NH thành lập mới đã chuyển dần chức năng “cấp phát” sang chức năng hạch toán kinh doanh; tách dần chức năng quản lý Nhà nước về Ngân hàng ra khỏi hoạt động kinh doanh trực tiếp với các đơn vị, cá nhân trong nền kinh tế. Từ đó cơ chế mới về hoạt động Ngân hàng 2 cấp đã dần hình thành.

Tháng 5/ 1990, hai Pháp lệnh Ngân hàng ra đời đã chính thức chuyển cơ chế hoạt động của hệ thống Ngân hàng Việt Nam từ 1 cấp sang 2 cấp. Theo đó, NHNN thực thi nhiệm vụ quản lý Nhà nước về mọi mặt hoạt động kinh doanh tiền tệ, tín dụng, thanh toán, ngoại hối và điều hoà lưu thông tiền tệ; bước đầu thực thi nhiệm vụ của một Ngân hàng Trung ương. Còn các ngân hàng thương mại được hình thành theo các điều kiện quy định của pháp luật, tập trung vào hoạt động kinh doanh dịch vụ ngân hàng, tự chịu trách nhiệm về hiệu quả hoạt động của mình.

Tháng 12/1997, hai Luật NH Nhà nước và Luật các Tổ chức tín dụng ra đời có hiệu lực thi hành từ 1/10/1998 đã hoàn thiện môi trường pháp lý, tiếp tục mở đường cho sự phát triển của Ngành Ngân hàng Việt Nam trong tiến trình đổi mới.



Kể từ khi chuyển từ hệ thống NH một cấp sang hệ thống NH hai cấp, các NHTM VN đã có những bước phát triển mạnh mẽ cả về số lượng, loại hình, mạng lưới, qui mô hoạt động và năng lực tài chính. Tính đến tháng 12/2008 hệ thống các NHTMVN gồm 5 NHTMNN, 37 NHTMCP như sơ đồ sau:



### Sơ đồ 2.1. Tổ chức hệ thống ngân hàng thương mại ở Việt Nam hiện nay

Vốn điều lệ của các NHTM đã có sự cải thiện đáng kể, thời điểm 31/12/2004, vốn điều lệ của các NHTMVN nhìn chung rất thấp, tuy nhiên

sau 5 năm, đến thời điểm 31/12/2008, vốn điều lệ của các NHTM VN đã được cải thiện đáng kể mặc dù so với các NH trong khu vực và thế giới vẫn còn một khoảng cách khá xa. (Chi tiết xem Phụ lục số 1)

Trong thời gian qua, Nhà nước đã nhiều lần cấp bổ sung vốn điều lệ cho các NHTM Nhà nước nhằm đáp ứng tiêu chuẩn an toàn về vốn (vốn tự có/tài sản có rủi ro) theo thông lệ quốc tế là 8%. Trên cơ sở đó các NH mở rộng qui mô và phạm vi hoạt động kinh doanh dịch vụ NH. Bên cạnh đó các NHTM cổ phần cũng đã đẩy mạnh việc tăng vốn thông qua việc hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước. Chỉ trong vòng vài năm gần đây, vốn điều lệ của nhiều NHTM cổ phần đã tăng nhiều lần. Tiềm lực tài chính của các NHTM VN đã được nâng cao, các NHTM đã mở rộng qui mô cung cấp dịch vụ NH cho KH nói chung và KH cá nhân nói riêng.

Cho đến nay các NHTM VN đã có những nỗ lực tích cực hơn để chuẩn bị sẵn sàng cho quá trình hội nhập sâu rộng. Các NHTM VN là lực lượng giữ vai trò chủ đạo và chủ lực trên thị trường tiền tệ, tín dụng và dịch vụ NH trong nước. Trước những cơ hội và thách thức, để tồn tại, phát triển và mở rộng thị phần của mình, các NH trong nước đã nâng cao quy mô vốn, mở rộng mạng lưới giao dịch, phát triển các dịch vụ mới như dịch vụ thẻ, đa dạng hoá hoạt động, và kêu gọi các đầu tư của các đối tác chiến lược là các NH nước ngoài danh tiếng và đã đạt được những thành tựu nhất định:

Các NH đạt tốc độ tăng trưởng nguồn vốn cao, chiếm thị phần chủ đạo trong lĩnh vực huy động và sử dụng vốn. Các NHTM NN chiếm gần 70% các NHTM cổ phần chiếm 16% - 20% thị phần huy động vốn và cho vay. Riêng các NHTM cổ phần trong hơn 2 năm gần đây đang có tốc độ tăng trưởng nhanh và bền vững về quy mô hoạt động. Một số NHTM cổ

phần đô thị có tốc độ tăng trưởng nguồn vốn trong các năm 2005, 2006, 2007 lên tới 40% - 65% mỗi năm.

Các NHTM VN có mức tăng trưởng tín dụng khá ấn tượng, năm 2004 là 41,5%, năm 2005 là 19,2%, năm 2006 là 21,4%, năm 2007 là 51,39%, năm 2008 đặt trần ở mức 30%.

Cùng với sự phát triển nhanh chóng và cạnh tranh khá gay gắt trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ NH, các NHTM VN đã và đang thực hiện tái cấu trúc, cơ cấu tổ chức ngày càng hợp lý và hiệu quả, thực hiện theo mô hình khối hướng theo đối tượng KH, trong đó chiến lược phát triển dịch vụ KH cá nhân được nhiều NH đề ra.

Các NHTM VN có nguồn nhân lực dồi dào, một số lượng lớn cán bộ được đào tạo cơ bản, có kinh nghiệm và năng lực quản trị điều hành, tổ chức kinh doanh NH; chất lượng nguồn nhân lực đang được nâng lên.

Các NHTM, đặc biệt là NHTMNN đã có đổi mới mạnh mẽ về công nghệ thông tin. Hệ thống tin học nối mạng hầu hết các chi nhánh và các phòng giao dịch. Thanh toán trong nước nhanh chóng, an toàn góp phần quan trọng vào thành công trong việc phát triển thanh toán KDTM.

Hệ thống mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch, ATM đặc biệt phát triển nhanh. Quan hệ trên thị trường quốc tế ngày càng mở rộng. Nhiều NHTM VN là thành viên của SWIFT, khối lượng thanh toán qua SWIFT hiện đã chiếm trên 90% doanh số, nhờ vậy việc chuyển tiền kiều hối và thanh toán quốc tế được tiến hành nhanh, chính xác và an toàn.

Có thể khẳng định, mặc dù phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức đặc biệt trong năm 2008, các NHTM VN đã cơ bản hoàn thành tốt nhiệm vụ mà Đảng, Nhà nước giao phó. Hoạt động của hệ thống NHTM VN đã góp phần quan trọng kiềm chế lạm phát, hạn chế nhập siêu, duy trì tăng trưởng kinh tế.

## 2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM [23,24,27,28,29,38,39]

Thực trạng hoạt động ngân hàng bán lẻ của ngân hàng thương mại Việt Nam được thể hiện thông qua một số hoạt động chủ yếu sau:

### 2.2.1 Hoạt động nhận tiền gửi tiết kiệm

Trong những năm qua, các NHTMVN vẫn là chủ thể huy động vốn chủ yếu cho nền KT. Bằng các hình thức huy động đa dạng, phong phú về kỳ hạn nên đã huy động được khối lượng vốn lớn từ thị trường đặc biệt là từ dân cư qua dịch vụ tiền gửi tiết kiệm. Các NHTMVN đã không ngừng đưa ra thị trường các sản phẩm đa dạng như tiền gửi tiết kiệm thông thường, phát hành giấy tờ có giá, chứng chỉ tiền gửi và các sản phẩm huy động tiết kiệm có khuyến mại...với các mức lãi suất hấp dẫn, phương thức rút vốn linh hoạt, kèm theo hàng loạt các giải thưởng lớn.

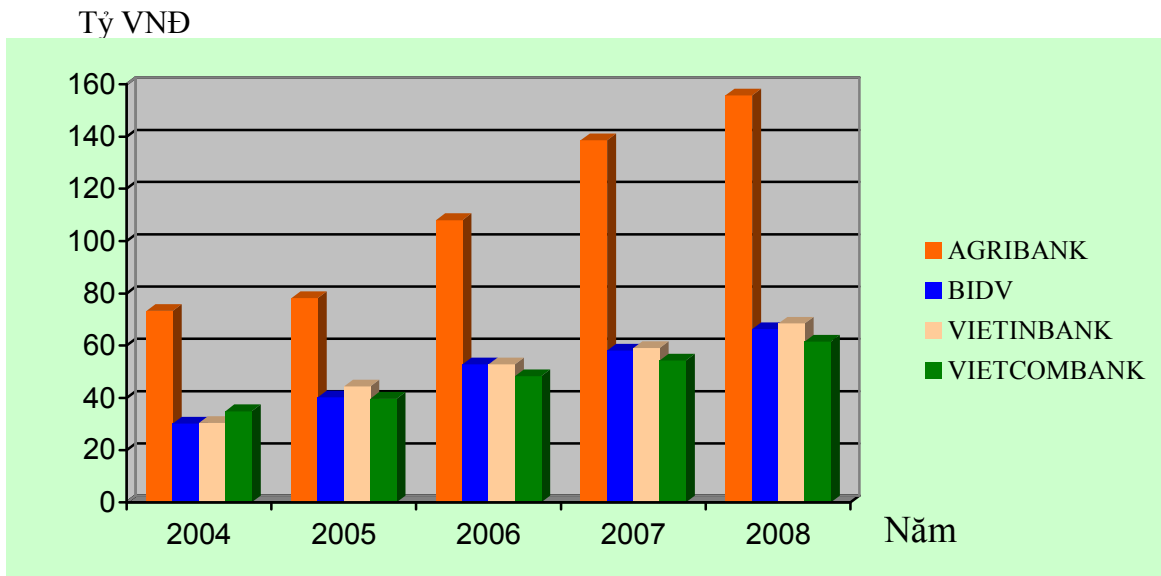
**Bảng 2.5 Huy động tiết kiệm dân cư của một số NHTMVN giai đoạn 2004-2008**

(Đơn vị: Tỷ VND)

	12/2004		12/2005		12/2006		12/2007		12/2008		Tăng trưởng (%)
	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	
AGRIBANK	73.325	42,5	78.243	41	107.991	46,2	138.665	45,3	155.750	41	21,35
BIDV	30.200	44,8	40.200	46,1	52.774	45,16	58.060	45	66.250	35	22,12
VIETINBANK	30.401	37,2	44.413	42	52.773	41,7	59.060	36,4	68.414	38	23,15
VIETCOMBANK	34.890	42	39.648	36	48.302	44,3	54.300	39	61.500	42	15,28

*Nguồn: Tính toán của tác giả từ các nguồn số liệu của AGRIBANK, BIDV, VIETINBANK, VIETCOMBANK*

*(i)Vốn huy động từ tiết kiệm dân cư (tỷ VND);(ii)Tỷ trọng vốn huy động từ tiết kiệm dân cư/Tổng nguồn vốn (%)*



**Biểu đồ 2.5 Huy động tiết kiệm dân cư của một số NHTMVN giai đoạn 2004 - 2008**

Trong các năm gần đây nguồn vốn huy động vốn tiết kiệm từ dân cư của các NHTM tăng trưởng mạnh mẽ và ổn định qua các năm đã góp phần ổn định và tăng trưởng nguồn vốn chung của của các NH đặc biệt là nguồn vốn trung dài hạn. Tỷ trọng vốn huy động từ tiết kiệm dân cư trên tổng nguồn vốn của các NH dao động từ 35% đến 46% tùy thuộc từng NH và từng giai đoạn. Điều đó đã khẳng định vai trò của hoạt động bán lẻ nói chung hay hoạt động nhận tiền gửi tiết kiệm nói riêng trong việc tạo nguồn vốn cho các NHTM, đây là nguồn vốn quan trọng góp phần cho các NH đảm bảo tính thanh khoản mà các NH hiện nay luôn cạnh tranh để thu hút.

AGRIBANK vẫn là NH có doanh số huy động tiết kiệm dân cư lớn nhất, với giá trị huy động tiết kiệm lên đến hơn 155 ngàn tỷ VNĐ năm 2008, và tỷ lệ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2004-2008 là 21,35%. Ngân hàng này được thừa hưởng từ hệ thống NHNN cũ trước đây vì vậy uy tín đối với người dân có tiết kiệm trên toàn quốc là rất lớn, có mạng lưới hoạt động lên hơn 1500 chi nhánh khắp cả nước và số lượng nhân viên đông đảo. Các ngân

hàng BIDV, VIETINBANK, VIETCOMBANK có mức tăng trưởng vốn huy động tiết kiệm dân cư trong giai đoạn 2004 -2007 tương đương là 22,12%, 23,15% và 15,28%. Có thể thấy rõ là ngay trong thời kỳ nền KT có nhiều biến động (năm 2007 và 2008) thì số dư huy động từ dân cư vẫn tăng và duy trì ổn định. Có được kết quả đó là do các NHTM không ngừng mở rộng địa bàn hoạt động, nghiên cứu nhiều sản phẩm hấp dẫn, sát với nhu cầu của người dân, có nhiều sản phẩm huy động linh hoạt, nhiều kỳ hạn, các phương thức nhận lãi linh hoạt cũng như chất lượng dịch vụ tốt hơn.

## 2.2.2 Hoạt động thanh toán

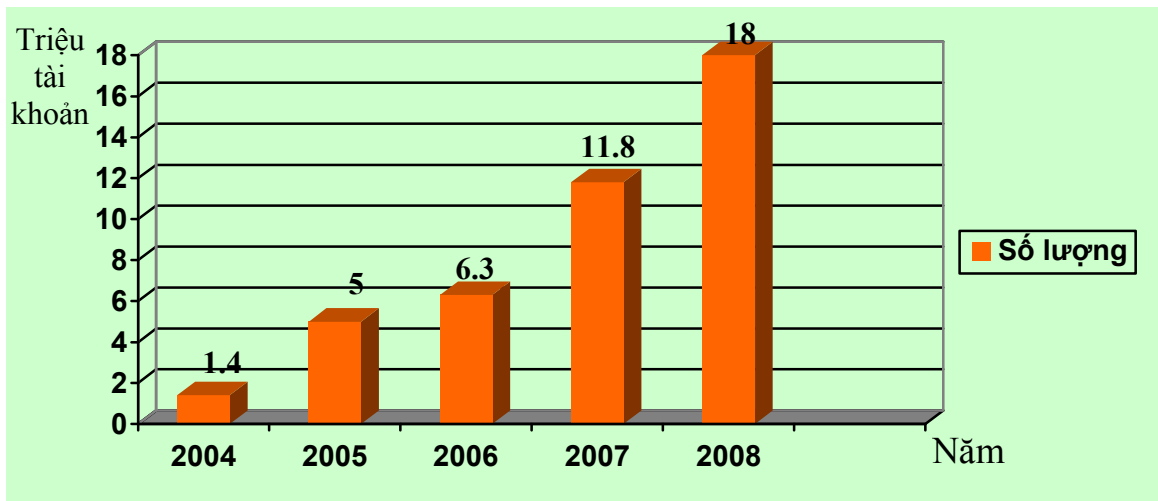
### 2.2.2.1 Tài khoản tiền gửi thanh toán

Số lượng KH mở tài khoản cá nhân tại các NHTM tăng nhanh, trung bình đạt mức tăng trưởng từ 200 đến 300% trong những năm qua đã khiến cho tình trạng sử dụng tiền mặt giảm đáng kể. Theo thống kê của Ngân hàng Nhà nước VN, cuối năm 2004 số lượng TK cá nhân mới chỉ đạt 1,4 triệu và đã tăng một cách ngoạn mục lên khoảng 5 triệu tài khoản vào năm 2005, năm 2006 đạt 6,3 triệu tài khoản, năm 2007 đạt 11,8 triệu tài khoản và năm 2008 đạt con số kỷ lục 18 triệu tài khoản, đây là sự gia tăng lớn nhất từ trước tới nay. Tỷ lệ số tài khoản tiền gửi thanh toán tính trên 100 dân cư đã tăng từ 1,69 vào năm 2004 lên 20,9 năm 2008 (Bảng 2.6).

**Bảng 2.6 Số lượng tài khoản tiền gửi thanh toán cá nhân của các NHTMVN giai đoạn 2004-2008**

	2004	2005	2006	2007	2008
Số tài khoản tiền gửi thanh toán cá nhân tại NHTMVN (Triệu tài khoản)	1,4	5	6,3	11,8	18
Tổng dân số VN (Triệu người) (số ước tính)	82,5	83,12	84,11	85,15	86,12
Số tài khoản/100 dân cư	1,69	6,02	7,49	13,85	20,9

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên báo cáo của NHNNVN và số liệu của Tổng cục thống kê*



**Biểu đồ 2.6 Số lượng tài khoản tiền gửi thanh toán cá nhân của các NHTMVN giai đoạn 2004-2008**

Cùng với việc gia tăng tài khoản tiền gửi thanh toán cá nhân là các dịch vụ đi kèm như số lượng thẻ ghi nợ tăng, các dịch vụ thanh toán từ TK như thanh toán ủy nhiệm chi, ủy nhiệm thu và séc cá nhân cũng như các dịch vụ gia tăng khác cũng tăng nhanh. Tuy nhiên có được sự tăng đột biến về số lượng TK tiền gửi thanh toán tại các năm 2007 và 2008 là do: Chính phủ có chủ trương trả lương vào tài khoản; tâm lý KH quen dần với việc sử dụng TK và tiện ích của các NH; thủ tục đơn giản (cá nhân là công dân VN có năng lực pháp luật dân sự và năng lực hành vi dân sự chỉ cần xuất trình chứng minh thư nhân dân hoặc hộ chiếu còn thời hạn và một số tiền tối thiểu để duy trì tài khoản); các NHTM không ngừng gia tăng tiện ích như giao dịch một cửa, gửi một nơi rút tiền nhiều nơi. Hiện nay, các NHTM đang từng bước xây dựng và hoàn thiện các quy chế về mở và sử dụng tài khoản, về hạn mức giao dịch và các quy chế thanh toán liên quan tạo điều kiện thuận lợi nhất cho KH nhằm thu hút nguồn vốn giá rẻ từ TK tiền gửi thanh toán của KH cá nhân

#### **2.2.2.2 Chuyển tiền kiều hối**

Dịch vụ chuyển tiền kiều hối (dịch vụ chuyển tiền đến từ nước ngoài cho khách hàng cá nhân Việt Nam) là cách gọi thông dụng ở nước ta, vì trước

đây qua một giai đoạn lịch sử khá dài, các khoản ngoại tệ gửi về VN chủ yếu từ Việt kiều - những người VN đã định cư lâu dài ở nước ngoài nhằm giúp gia đình và người thân của họ ở trong nước. Tuy nhiên trong thực tế, khái niệm này đã được mở rộng bao gồm tất cả các khoản tiền gửi từ nước ngoài về cho các cá nhân ở VN bao gồm tiền gửi từ những người lao động học tập và làm việc ở nước ngoài, từ người di cư, cá nhân mua hàng hóa...

Với chủ trương khuyến khích chuyển tiền kiều hối về nước của Chính phủ và NHNNVN (tại Quyết định số 170/1999/QĐ-TTg ngày 12/9/1999, Thông tư số 02/2000/TT-NHNN7 ngày 24/2/2000 hướng dẫn thực hiện Quyết định 170) đã cho phép dân cư nhận tiền mặt ngoại tệ hoặc mở tài khoản ngoại tệ tại NH (khách hàng có thể mở TK bằng các loại ngoại tệ mạnh tự do chuyển đổi), phí chuyển tiền được quy định rõ ràng và ở mức rất thấp (0,05%/số tiền chuyển về) và không hạn chế số ngoại tệ chuyển về, không phải chịu thuế thu nhập, cho phép nhiều tổ chức tham gia vào chuyển tiền kiều hối như bưu điện, công ty làm dịch vụ chuyển tiền kiều hối và đặc biệt là các NHTM. Vì vậy lượng kiều hối nói chung đã tăng mạnh liên tục qua các năm, đặc biệt trong giai đoạn 2004-2008. Từ 3,2 tỷ USD năm 2004 lên đến gần 4 tỷ USD năm 2005 (tương đương trên 8%GDP, ngang với tổng vốn FDI đăng ký trong năm), thì năm 2006 tăng lên 5,2 tỷ USD, năm 2007 đạt 6,7 tỷ USD (chiếm gần 10% GDP của Việt Nam) trong cả nước, và đặc biệt đạt đỉnh 8 tỷ USD trong năm 2008. Ước tính lượng kiều hối năm 2008 lớn gấp 180 lần năm 1991, trung bình hàng năm tăng trên 35%. Trong 19 năm qua, tổng lượng kiều hối gửi về Việt Nam đạt gần 50 tỷ USD, bằng 75% tổng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài từ 1998-2008, cao gấp 1,8 lần lượng vốn ODA được giải ngân từ 1993.

Để có các kết quả trên, các NHTMVN đã hoạt động rất tích cực trong việc cung ứng dịch vụ chi trả tiền kiều hối và chiếm tỷ trọng rất lớn trong



tổng nguồn kiều hối quốc gia trong giai đoạn 2004-2008. Năm 2004 chiếm 80,9% tổng lượng kiều hối về Việt Nam, năm 2005 đạt trên 82%, năm 2007 đạt 84,5% thì đến năm 2008 đạt 86% với số tuyệt đối 6,88 tỷ USD.

**Bảng 2.7 Lượng kiều hối chuyển về Việt Nam qua các NHTMVN  
giai đoạn 2004-2008**

(Đơn vị: triệu USD)

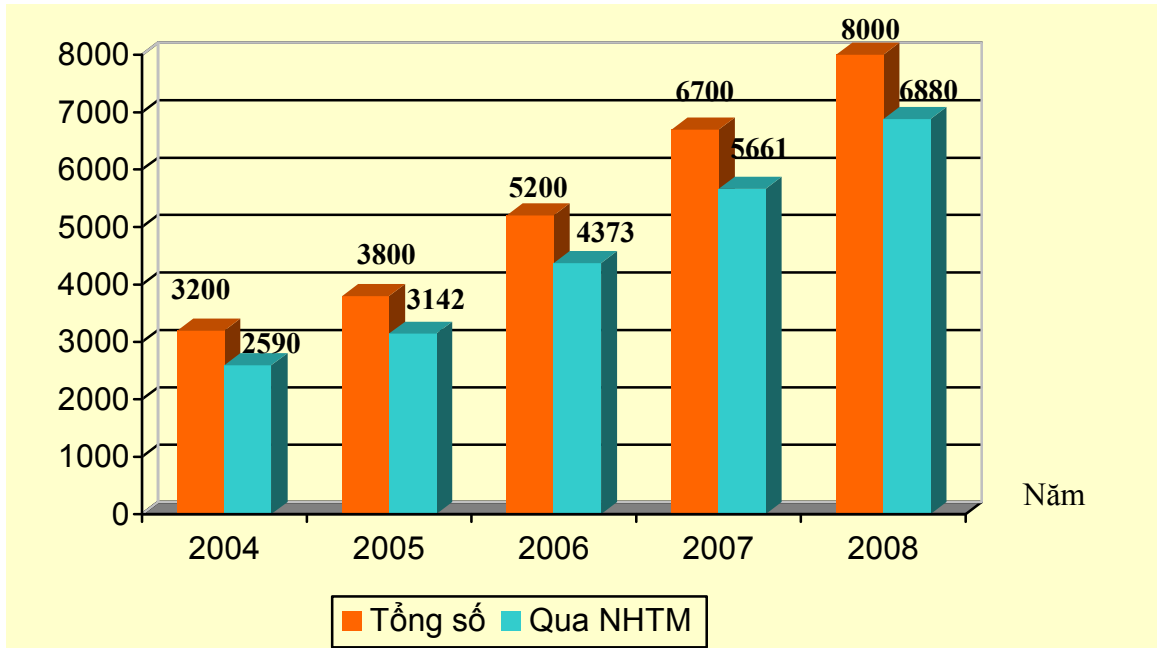
<b>Năm</b>	<b>Tổng số</b>	<b>Qua các NHTMVN</b>	<b>Qua bưu điện, hải quan, doanh nghiệp</b>	<b>Tỷ lệ (%) chuyển qua NHTMVN</b>
<b>2004</b>	3200	2590	610	80,9
<b>2005</b>	3800	3142	688	82,6
<b>2006</b>	5200	4373	827	84,1
<b>2007</b>	6700	5661	1039	84,5
<b>2008</b>	8000	6880	1120	86%

*Nguồn: Tính toán của tác giả từ các nguồn số liệu của các NHTMVN và báo cáo của NHNN*

Một số NHNTMVN đã hoạt động hiệu quả, phát triển nhanh trong việc chi trả tiền kiều hối cho cá nhân, đó là VIETCOMBANK luôn đi đầu với doanh số năm 2007 đạt 1,75 tỉ USD, năm 2008 đạt 1,65 tỷ USD; Công ty kiều hối NHTMCP Đông Á đạt doanh số chi trả 550 triệu USD trong năm 2003, trên 600 triệu USD trong năm 2004, 1 tỷ USD năm 2007 và hơn 1,2 tỷ USD năm 2008. Công ty kiều hối Sacomrex thuộc NH Sài Gòn Thương Tín cũng đạt hơn 1 tỉ USD năm 2008, doanh số kiều hối của hầu hết NHTM khác ở mức 800-900 triệu USD trong năm 2008. Về mạng lưới đứng đầu là AGRIBANK với trên 1500 chi nhánh các loại trong toàn quốc đã triển khai hợp tác với Western Union để chuyển tiền kiều hối, các NH

khác tiếp tục việc mở rộng mạng lưới giao dịch, thủ tục đơn giản, nhiều chương trình khuyến mãi hấp dẫn.

Triệu USD



**Biểu đồ 2.7 Lượng kiều hối chuyển về Việt Nam qua các NHTMVN giai đoạn 2004-2008**

Nắm bắt nhu cầu nhận tiền từ nước ngoài chuyển về của các cá nhân, các NH trong nước đã đưa ra các dịch vụ tiện ích như: VIETCOMBANK đã kết hợp với tổ chức Money Gram cho phép KH nhận tiền miễn phí chỉ trong 10 phút theo mã số chuyển tiền hay NHTMCP Á Châu (ACB) đã kết hợp với Western Union cho phép KH không cần cung cấp mã số chuyển tiền mà chỉ cần ghi địa chỉ người nhận và thực hiện giao miễn phí tại nhà. VIETINBANK nhận cung cấp dịch vụ kiều hối qua máy rút tiền tự động (ATM) và bằng thẻ E-Partner (kiều hối được chuyển trực tiếp vào tài khoản người nhận và tỉ giá được quy đổi sang VND tại thời điểm NH nhận tiền). Sacomrex nhận chi trả tiền kiều hối tại nhà và tại quầy kể cả ngày lễ, thứ bảy và chủ nhật hàng tuần (có tới 90% doanh

số kiều hối được công ty chi trả tận nhà người nhận tiền). Không chỉ cạnh tranh về dịch vụ, cả mức phí chuyển tiền cũng được các NHTM rất quan tâm, đối với các dịch vụ chuyển tiền nhanh (Money Gram và Western Union) KH được nhận tiền miễn phí, còn các lệnh chuyển tiền qua mạng SWIFT thì mức phí cũng rất hấp dẫn (0,05%/số tiền chuyển về).

Theo đó lượng kiều hối thu hút qua các NHTMVN thông qua dịch vụ chuyển tiền kiều hối đã tăng mạnh, góp phần tăng nguồn thu phí cho NH đồng thời thu hút KH sử dụng dịch vụ tiền gửi góp phần gia tăng nguồn vốn cho NH. Ngoài ra, một nguồn lợi ích gián tiếp khá lớn cho các NH thương mại VN là nguồn thu lãi thông qua việc đầu tư những khoản tiền này trước khi chi trả cho người thụ hưởng, đặc biệt khi lãi suất cho vay qua đêm ở mức cao.

Đối với nền KT nguồn kiều hối qua các NHTM vào VN với tư cách là nguồn ngoại tệ không mang tính chất nợ, không bị ràng buộc bởi nghĩa vụ nào, ổn định cao so với các dòng ngoại tệ khác như FDI, ODA hay các dòng vốn tư nhân khác đã tác động tích cực đến cán cân thanh toán, bù đắp thâm hụt cán cân thương mại và cán cân vãng lai, hơn nữa góp phần tăng dự trữ ngoại hối, củng cố sức mạnh của chính sách tiền tệ và tạo điều kiện điều hành chính sách tỷ giá hối đoái. Mặt khác, nhờ có nguồn chuyển tiền kiều hối, tiêu dùng và đầu tư của nền KT gia tăng, đây là những động lực thúc đẩy tăng trưởng KT trong những năm qua. Kiều hối góp phần tích cực vào tăng trưởng KT của nước ta với khía cạnh tích lũy và tiêu dùng, đặc biệt là khi qui mô của nền KT còn nhỏ bé.

### ***2.2.2.3 Chuyển tiền đi nước ngoài cho công dân Việt Nam***

Với chủ trương tự do hóa các giao dịch chuyển tiền vãng lai của Nhà nước, các NHTM đã thực hiện chuyển tiền đi nước ngoài cho các mục đích được phép như thanh toán chi phí cho việc học tập, chi phí chữa bệnh, chi phí cho việc

đi công tác, xuất khẩu lao động, du lịch, thăm viếng ở nước ngoài, chi trả các loại phí, lệ phí cho nước ngoài, trợ cấp cho thân nhân ở nước ngoài, chuyển tiền thừa kế cho người hưởng thừa kế ở nước ngoài, chuyển tiền cho người đi định cư ở nước ngoài và các mục đích khác được phép của NHNN. Với thủ tục đơn giản, công dân VN đã lựa chọn việc chuyển tiền đi nước ngoài qua các NHTM theo các hình thức phát hành hối phiếu, điện SWIFT, hay cấp giấy phép mang ngoại tệ. Qua đó NH thu được phí chuyển tiền, phí chia sẻ từ NH đại lý, chênh lệch tỷ giá mua bán ngoại tệ cũng như quảng bá hình ảnh.

Một trong những nhân tố quan trọng để các KH tín nhiệm và thực hiện các giao dịch chuyển tiền qua các NHTM, đó là độ an toàn, chính xác, mức phí hấp dẫn trong nghiệp vụ chuyển tiền qua mạng SWIFT. Hoạt động chuyển tiền phi mậu dịch được thực hiện thông qua mạng SWIFT với tỷ lệ hơn 90% điện SWIFT thanh toán chuyển thẳng, không sai sót và doanh số liên tục tăng qua các năm đã góp phần kiểm soát được nguồn ngoại tệ quốc gia.

### **2.2.3 Hoạt động phát hành và thanh toán thẻ**

Hoạt động phát hành thẻ là một trong những hoạt động bán lẻ của NH có tốc độ phát triển bùng nổ trong những năm gần đây. Các NHTM luôn quan tâm tới việc tăng cường hợp tác với TCTQT, các đối tác và có sự hợp tác chặt chẽ giữa các NH trong việc phát triển dịch vụ thẻ đem lại nhiều tiện ích cho KH. Trong những năm gần đây thẻ NH đã trở lên gần gũi, thuận tiện với đặc tính chi tiêu 24/7, các tính năng đa dạng như rút tiền mặt, thanh toán trên ATM, thanh toán tại các POS, thanh toán trên internet, truy vấn thông tin tài khoản cá nhân... Các NH không ngừng gia tăng tiện ích và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ. Trong đó VIETCOMBANK là NH đi đầu trong triển khai và phát triển dịch vụ thẻ, là tâm điểm của cuộc cạnh tranh với 62,41% thị phần thanh toán thẻ, 18% thị phần phát hành thẻ quốc tế, 25% thị phần thẻ nội địa. Thẻ của VCB là

một dịch vụ thương hiệu trên thị trường với số lượng KH lớn, số lượng các loại thẻ nhiều nhất (thẻ tín dụng: Visa, Master, Amex; thẻ ghi nợ nội địa: ATM, SG24; thẻ ghi nợ quốc tế: MTV Master, VIETCOMBANK Visa Connect 24) đặc biệt hiện nay chủ thẻ ghi nợ có thể dùng thẻ để thanh toán các dịch vụ như thanh toán billing với Điện lực, Vinaphone, Mobile Fone, Viettel, S-Fone, thanh toán hoá đơn với Bảo hiểm Prudential AIG và các dịch vụ điện tử khác.

**(a) Thẻ ghi nợ:**

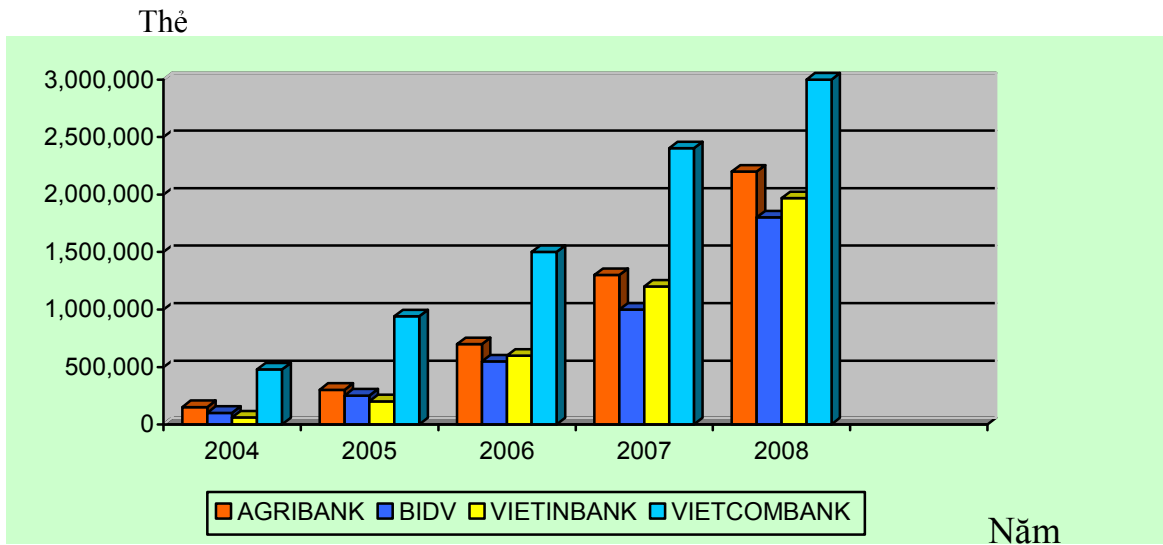
Số lượng thẻ ghi nợ do các NHTM VN phát hành gia tăng mạnh mẽ qua các năm, tính riêng VIETCOMBANK từ năm 2004 đến năm 2008 số lượng thẻ ghi nợ đã tăng hơn 600%. Trong hoạt động phát hành thẻ ghi nợ, các NHTMNN chiếm gần 60% thị phần, đứng đầu là VIETCOMBANK với gần 3 triệu thẻ vào cuối năm 2008, tiếp theo là NH NN&PTNN với hơn 2,2 triệu thẻ, VIETINBANK với gần 2 triệu thẻ. Các NHTMCP khác chiếm gần 40% thị phần trong đó NHTM cổ phần Đông Á dẫn đầu với 18,23% thị phần.

**Bảng 2.8 Số lượng thẻ ghi nợ của một số NHTMVN  
giai đoạn 2004-2008**

*(Đơn vị: thẻ)*

	12/2004	12/2005	12/2006	12/2007	12/2008
AGRIBANK	150.000	300.000	700.000	1.300.000	2.200.000
BIDV	100.000	250.000	550.000	1.000.000	1.800.000
VIETINBANK,	60.000	200.000	600.000	1.200.000	1.970.000
VIETCOMBANK	480.000	940.000	1.500.000	2.403.680	3.000.000

*Nguồn: Tính toán của tác giả từ các nguồn số liệu của AGRIBANK, BIDV, VIETINBANK, VIETCOMBANK*



**Biểu đồ 2.8: Số lượng thẻ ghi nợ của một số NHTMNVN  
giai đoạn 2004-2008**

***(b) Thẻ tín dụng:***

Nói đến hoạt động phát hành thẻ tín dụng thì số lượng thẻ phát hành của khối các NHTMNVN chưa thực sự áp đảo, duy nhất chỉ có VIETCOMBANK đạt con số đáng khả quan đến tháng 12/2008 là 119.400 thẻ bỏ xa các NHTMNVN khác. Trong khi đó các NHTMCP chiếm hơn 50% thị phần phát hành thẻ quốc tế đứng đầu là NHTMCP Châu Á 29,15% với 117.500 thẻ, Techcombank chiếm 11,05% thị phần, NHTMCP Sài Gòn Thương tín chiếm 11,99 % (biểu đồ 2.8). Các NHTMCP có chính sách tín dụng thông thoáng và chiến lược phát triển mảng thẻ nên đã vượt lên khối NHTMNVN.

Hoạt động phát hành thẻ tín dụng của các NHTMNVN chưa thực sự phát triển, số lượng KH sử dụng ít. Lý do chính là tâm lý và thói quen của người dân, trình độ hiểu biết về sản phẩm này còn hạn chế vì thẻ tín dụng chủ yếu để sử dụng trong việc chi tiêu tại các POS, Internet và rất ít khi sử dụng để rút tiền mặt vì lý do phí rút tiền mặt rất cao thường từ 3 -4% trên tổng số tiền rút. Vì vậy trong thực tế KH chủ yếu phát hành thẻ tín

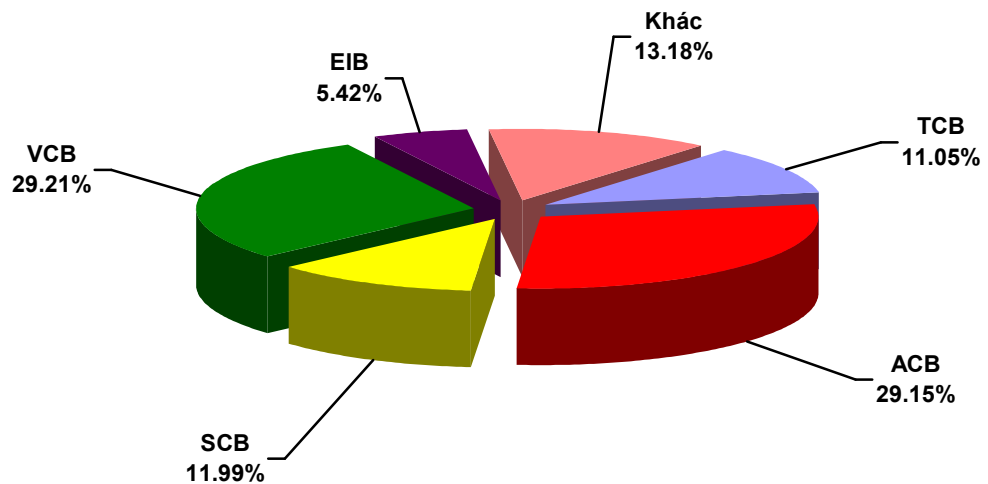
dụng khi có nhu cầu chi tiêu ở nước ngoài còn trong nước vẫn thói quen thanh toán tiền mặt.

**Bảng 2.9 Số lượng thẻ tín dụng của một số NHTMVN giai đoạn 2004-2008**

(Đơn vị: Thẻ)

	12/2004	12/2005	12/2006	12/2007	12/2008
AGRIBANK	300	1.000	1.300	1.500	1.800
BIDV	350	1.800	2.500	4.000	7.500
VIETINBANK	400	2.000	3.000	5.000	8.905
VIETCOMBANK	36.500	51.700	72.600	93.300	119.400

*Nguồn: Tính toán của tác giả từ các nguồn số liệu của AGRIBANK, BIDV, VIETINBANK, VIETCOMBANK*



**Biểu đồ 2.9 Thị phần thẻ tín dụng của một số NHTMVN tính đến cuối 2008**

Về sản phẩm thẻ, trên cơ sở nền tảng công nghệ của Dự án hiện đại hoá, công tác phát triển sản phẩm thẻ của các NHTMVN không ngừng phát triển các tiện ích gia tăng dựa trên dịch vụ thẻ ATM, Connect-24... Sản phẩm thẻ của các NHTMVN thời gian qua đã bước đầu đáp ứng được nhu cầu của các đối tượng KH khác nhau góp phần thực hiện chủ trương

XH hóa thanh toán KDTM, doanh số thanh toán qua thẻ chiếm 6% tổng thanh toán KDTM.

Các NHTMVN đã hợp tác dưới dạng các liên minh thẻ để cung cấp dịch vụ thẻ thuận tiện cho KH (KH có thể sử dụng máy ATM của NH trong liên minh thẻ để rút tiền, tra cứu số dư...). Tại Việt Nam, hiện có 3 tổ chức chuyển mạch thẻ lớn (từ 3 thành viên trở lên) gồm: Smartlink do VIETCOMBANK đứng đầu, hệ thống Vietnam Bank Card (*VNBC*) do Ngân hàng TMCP Đông Á đứng đầu, và Công ty cổ phần chuyển mạch tài chính quốc gia Việt Nam (*Banknetvn*) đứng đầu liên minh *Banknetvn* (chi tiết xem phụ lục số 5). Đây là bước tiến mới trong hoạt động thẻ mặc dù vẫn còn một số bất cập như lỗi phát sinh trong quá trình rút tiền còn nhiều, thời gian tra soát giữa các NH kéo dài làm ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng dịch vụ. Do đó, đòi hỏi phải hình thành trung tâm chuyển mạch quốc gia nhằm thúc đẩy thanh toán bằng thẻ phát triển, đáp nhu cầu tiêu dùng ngày càng tăng của người dân trong xã hội. Đây cũng là nhu cầu bức thiết của bản thân các tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán khi phát triển dịch vụ thẻ, yêu cầu của nền kinh tế nói chung và cũng là xu hướng phổ biến của các nước trên thế giới hiện nay trong ngành dịch vụ thẻ.

#### **2.2.4 Hoạt động cho vay bán lẻ**

Những năm qua, các NHTM đã có chính sách mở rộng cho vay bán lẻ cho đối tượng KH cá nhân và hộ gia đình (cho vay bán lẻ). Cá nhân có nhu cầu đều có thể tiếp cận với nguồn tín dụng tiêu dùng này với nhiều hình thức vay vốn để lựa chọn, thủ tục vay vốn nhanh chóng thuận tiện. KH có thể vay để đáp ứng nhiều nhu cầu vốn khác nhau như để mua nhà, mua các thiết bị gia dụng; sửa chữa nhà, xây dựng nhà, mua ô tô, kinh doanh các loại chứng khoán niêm yết trên sàn giao dịch và các nhu cầu tiêu dùng khác. Với các sản phẩm đa dạng, thời hạn cho vay linh hoạt, KH được lựa chọn phương thức trả nợ đã



thu hút đông đảo dân cư giao dịch vay vốn tại các NH. Các sản phẩm cho vay thấu chi tài khoản, cho vay cầm cố có giấy tờ có giá, cho vay thế chấp, cho vay tín chấp, cho vay phát hành thẻ tín dụng được các NH khai thác bằng các sản phẩm đa dạng trong từng thời kỳ.

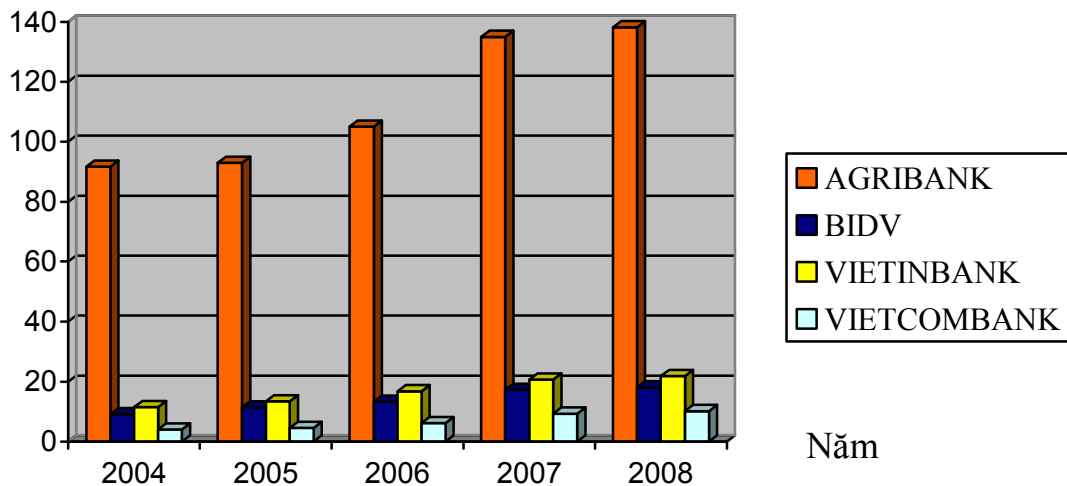
**Bảng 2.10 Cho vay bán lẻ của một số NHTMVN giai đoạn 2004-2008**

(Đơn vị: Tỷ VNĐ)

	12/2004		12/2005		12/2006		12/2007		12/2008		Tăng trưởng (%)
	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	
AGRIBANK	91.712	65,8	93.000	58	105.000	57	135.000	55,5	138.200	56	11,33
BIDV	9.060	13,4	11.450	14,4	13.353	14,1	17.339	13,1	18.100	14	19,25
VIETINBANK	11.500	19	13.433	18	16.831	21	20.744	20,3	21.890	20,8	17,7
VIETCOMBANK	4.012	6,8	4.483	7,3	6.097	9,0	9.239	9,7	10.100	10,1	27,13

*Nguồn: Tính toán của tác giả từ các nguồn số liệu của AGRIBANK, BIDV, VIETINBANK, VIETCOMBANK*

(i). Dư nợ cho vay bán lẻ; (ii) Dư nợ cho vay bán lẻ / Tổng dư nợ (%)



**Biểu đồ 2.10. Cho vay bán lẻ của một số NHTMVN giai đoạn 2004-2008**

Tỷ trọng cho vay bán lẻ trên tổng dư nợ của VIETCOMBANK thấp nhất trong bốn NHTMNN, chỉ chiếm từ 6,8 đến 10,1%. Trong khi

AGRIBANK có tỷ trọng cho vay bán lẻ trên tổng dư nợ cao nhất chiếm từ 55 đến hơn 65%, là NH có doanh số cho vay bán lẻ lớn nhất, với giá trị huy lên đến hơn 138 ngàn tỷ VND vào 12/ 2008, tuy nhiên tỷ lệ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2004-2008 là 11,33%. Ngân hàng này được thừa hưởng từ hệ thống NHNN cũ trước đây có mạng lưới hoạt động phủ rộng và đối tượng cho vay là cá nhân và các hộ gia đình, tổng số KH cho vay bán lẻ của NH này lên đến hơn 9 triệu KH vào cuối năm 2008. Các NH BIDV và VIETINBANK có tỷ trọng cho vay bán lẻ trên tổng dư nợ dao động từ 13% đến hơn 20% tùy thuộc từng NH và từng giai đoạn. Các ngân hàng BIDV, VIETINBANK, VIETCOMBANK có mức tăng trưởng cho vay bán lẻ trong giai đoạn 2004 -2007 tương đương là 19,25%, 17,7% và 27,13%.

Nhìn chung, doanh số dư nợ cho vay bán lẻ tại các NH trong những năm qua ở mức khá khiêm tốn so với tổng dư nợ của NH. Một phần do tâm lý người dân chưa quen với việc vay vốn phục vụ mục đích tiêu dùng, quy định vay vốn của một số NH còn quá chặt chẽ nên không nhiều KH đáp ứng đủ điều kiện vay vốn. Đặc biệt là các NHTMNVN hầu như chưa có hệ thống tính điểm tín dụng cho KH cá nhân để làm căn cứ ra quyết định cho vay các khoản vay tín chấp.

Hoạt động cho vay bán lẻ, đặc biệt cho vay tiêu dùng của các NHTMNVN còn rất hạn chế chỉ chiếm khoảng dưới 20% tổng dư nợ của mỗi NH, ngoại trừ AGRIBANK. Trong khi ở các nước phát triển, tỷ trọng dư nợ tiêu dùng chiếm từ 30% -40% tổng dư nợ ngân hàng.

Các NH hầu như chưa bóc tách tỷ lệ nợ xấu cho vay bán lẻ trong tổng số nợ xấu của ngân hàng để có sự đánh giá, mặc dù tỷ lệ nợ xấu trong hoạt động cho vay bán lẻ còn khá cao, ví dụ như tại VIETCOMBANK tỷ lệ này tại thời điểm cuối năm 2007 và 2008 là hơn 2%/ dư nợ cho vay bán lẻ.

Hiện nay các ngân hàng thương mại đang có những quy trình tín dụng khá chặt chẽ đối với cho vay bất động sản, ảnh hưởng của thị trường bất động sản đến hoạt động cho vay bán lẻ chưa nhiều.

### **2.2.5 Hoạt động cung cấp dịch vụ ngân hàng điện tử**

Dịch vụ NH điện tử là những dịch vụ mà NH thực hiện cung cấp cho KH thông qua các phương tiện điện tử như dịch vụ Phone banking, Internet banking, SMS banking, KIOS banking. Các NHTMVN bắt đầu có chiến lược và tập trung ứng dụng công nghệ được đưa vào phục vụ phát triển các dịch vụ NH điện tử mới nhưng kết quả còn rất hạn chế.

Một số các NHTM VN đã triển khai các dịch vụ SMS banking, Internet Banking với những thủ tục đơn giản. Tuy nhiên hầu hết mới chỉ dừng ở các giao dịch truy vấn: Tỷ giá, lãi suất, mạng lưới phòng giao dịch, điểm đặt máy ATM, truy vấn số dư tài khoản, liệt kê giao dịch, sao kê thẻ tín dụng, nhận thông tin biến động số dư trên tài khoản. Tâm lý KH chưa sẵn sàng sử dụng các dịch vụ hiện đại, nhiều KH có tâm lý ngại tìm hiểu và sử dụng hoặc chưa hoàn toàn tin tưởng. Số lượng KH sử dụng các dịch vụ NH điện tử rất hạn chế: Tại VIETCOMBANK tính đến 31/12/2008 mới có 138.000 khách hàng sử dụng dịch vụ Internet banking, 207.000 khách hàng sử dụng SMS với 5,2 triệu tin nhắn trong khi tổng số lượng KH cá nhân của NH này đã lên tới hơn 3,3 triệu KH; tại BIDV cung cấp dịch vụ BSMS thì tính đến 31/12/2007 mới chỉ dừng lại ở 44.000 KH cá nhân sử dụng dịch vụ này.

Đối với việc triển khai dịch vụ NH điện tử qua Phone, Internet phục vụ cho mục đích thanh toán rất hạn chế, tính đến 31/12/2008, chỉ có VIETCOMBANK và VIETINBANK cung cấp dịch vụ topup (mua thẻ trả trước cước điện thoại) qua tin nhắn SMS, chưa có bất kỳ NHTMNN triển khai dịch vụ thanh toán qua Internet cho đối tượng KH cá nhân. Số rất ít NHTMCP triển khai dịch vụ NH điện tử để thanh toán, điển hình là NHTMCP Đông Á cho phép khách hàng

chuyển khoản qua SMS và Internet trên các website như chợ điện tử, haflinh, thị trường việt, walmart; thanh toán hóa đơn của điện lực Hồ Chí Minh; mua thẻ trả trước của Vinaphone, Mobile phone, Viettel với doanh số kiêm tốn (xem bảng 2.11), hay NHTMCP Quốc tế đã triển khai dịch vụ thanh toán qua Internet với hạn mức giao dịch lên tới 500 triệu đồng/giao dịch, hạn mức KH do NH quy định.

**Bảng 2.11 Dịch vụ ngân hàng điện tử của NHTMCP Đông Á tính đến tháng 11 năm 2008**

	Internetbankng	Giao dịch qua điện thoại
Số lượng khách hàng	175.730	71.226
Số lượng giao dịch	863.265	457.368
Doanh số/tháng	400 tỷ VNĐ	17 tỷ VNĐ

*Nguồn: Hội thảo Banking Việt Nam TP Hồ Chí Minh tháng 12/2008.*

Trong khi đó tổng lượng khách hàng cá nhân của EAB đến 11/2008 là gần 3 triệu khách hàng. Như vậy tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ Internet Banking chưa nhiều trong khi tiềm năng rất lớn (Theo dự báo của Bộ Công thương đến 2010 Việt nam có 40 triệu người sử dụng Internet, hiện nay Việt Nam đang đứng thứ 17 trên thế giới về số lượng người sử dụng Internet).

Tính đến 31/12/2008, chưa có NHTMVN nào triển khai dịch vụ KIOS banking, trong khi tại các NH trên thế giới đây là dịch vụ khá phổ biến.

### **2.2.6 Các hoạt động ngân hàng bán lẻ khác**

Cùng với sự phát triển các mảng dịch vụ chiếm khối lượng lớn trong hoạt động bán lẻ như huy động tiết kiệm, tài khoản thanh toán, chuyển tiền kiều hối, thẻ, cho vay..., các hoạt động bán lẻ khác của NHTMVN cũng không ngừng phát triển.

- Mua bán séc du lịch, ngoại tệ: Doanh số thanh toán séc du lịch quốc tế hàng năm đều có sự tăng trưởng rõ rệt. Nghiệp vụ bán séc trắng, thu đổi séc

và hoàn tiền séc mất nhanh chóng, chính xác cho KH, thời gian giao dịch séc được rút ngắn.

- Bảo lãnh dành cho KH cá nhân: Hoạt động bảo lãnh của các NH luôn duy trì được mức độ an toàn, không để xảy ra rủi ro mất mát vốn. Mở rộng hoạt động bảo lãnh đã giúp NH chuyển mạnh hoạt động theo hướng phát triển dịch vụ, tăng tỷ trọng thu dịch vụ trong tổng nguồn thu. Tuy nhiên hiện nay dịch vụ bảo lãnh đối với KH cá nhân hoạt động rất khiêm tốn, thậm chí chỉ vài chục giao dịch trong một NH.

- Quản lý tiền đầu tư chứng khoán: Thực hiện chủ trương của Chính phủ về việc nhà đầu tư chứng khoán phải mở tài khoản tiền tại các NHTM, nhiều NH đã bắt tay với công ty chứng khoán trong việc quản lý tiền đầu tư chứng khoán. Nhà đầu tư sẽ mở tài khoản chuyên dùng tại các NHTM và các giao dịch liên quan đến tiền sẽ được thực hiện tại NH, khi cần mua chứng khoán nhà đầu tư sẽ chuyển tiền từ tài khoản tại NH trả cho công ty chứng khoán. Dịch vụ này tránh lãng phí vốn nếu nhà đầu tư để tiền tại công ty chứng khoán. Tuy nhiên trong thực tế không ít nhà đầu tư gặp phải tình trạng tiền đã chuyển từ NH nhưng tài khoản chứng khoán rất lâu sau mới nhận được đã làm mất cơ hội đầu tư. Lý do ở đây là sự không đồng bộ về hạ tầng cơ sở thông tin giữa NH và công ty chứng khoán, vì vậy về nguyên tắc các giao dịch điều chuyển vốn đó sẽ thực hiện online, nhưng thực tế hiện nay không ít NH vẫn phải làm thủ công.

- Sản phẩm liên kết ngân hàng và bảo hiểm (sản phẩm Bancassurance): Mô hình này đã được biết đến từ rất lâu và hiện đang phát triển rất mạnh trên thế giới. Tuy nhiên tại các NHTMVN sự hợp tác giữa các công ty bảo hiểm và ngân hàng kinh doanh các sản phẩm Bancassurance mới chỉ bước đầu, một số đã NHTMCP triển khai hoặc một số NH thành lập công ty bảo hiểm nhưng kết quả mang lại còn rất khiêm tốn. Vì yếu tố văn hóa của người Việt chưa

quen với hình thức này, khi khách hàng đến ngân hàng thường suy nghĩ đến việc vay hoặc gửi tiền, ít ai quan tâm đến bảo hiểm.

### **2.2.7 Công tác quản lý rủi ro hoạt động bán lẻ của các NHTMVN**

Công tác quản lý rủi ro hoạt động bán lẻ của các NHTMVN đã cải thiện nhiều, hầu hết các NHTMVN đã chủ động kiểm soát được rủi ro, không để xảy ra các sự cố rủi ro lớn trong phạm vi một NH và toàn hệ thống. Thực hiện nguyên tắc phân cấp, uỷ quyền, quy định rõ quyền và trách nhiệm cho từng vị trí cán bộ, từng cấp quản lý đảm bảo tính tuân thủ cao trong hoạt động bán lẻ trên phạm vi một NH. Hệ thống quản lý thông tin KH bắt đầu được tập trung hóa phát huy hiệu quả tích cực giúp các NH quản lý tốt rủi ro.

Các NHTMVN đã kịp thời ban hành văn bản, hướng dẫn, quy định chi tiết các chính sách định hướng của Chính Phủ, các quy định của NHNN, xây dựng các chỉ tiêu NHBL, thực hiện kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất các hoạt động NHBL. Cơ sở vật chất phục vụ việc tăng cường quản lý (ví dụ máy Camera) được trang bị cho hệ thống ATM và quầy giao dịch. Hệ thống dự phòng được chuẩn bị đảm bảo an toàn trong hoạt động, mô hình tổ chức đang được triển khai theo hướng có bộ phận chuyên trách kiểm tra hoạt động NHBL. Mặc dù vậy, vẫn để tình trạng xảy ra các rủi ro trong hoạt động bán lẻ như thẻ giả, thu chi tiền nhầm, cán bộ ngân hàng lợi dụng, nợ quá hạn tăng...

### **2.2.8 Kênh phân phối trong hoạt động bán lẻ của NHTMVN**

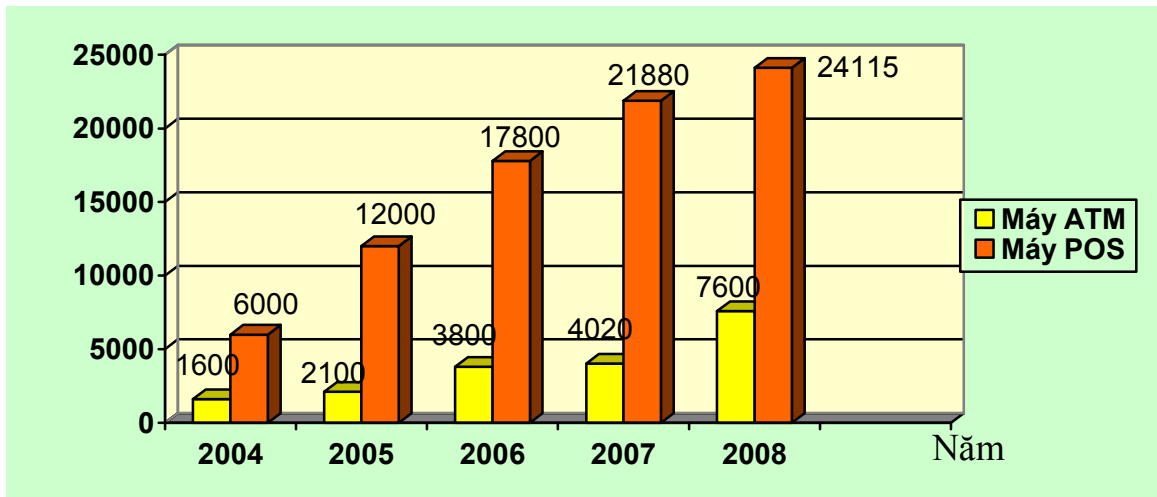
Cùng với việc mở rộng mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch, các NHTMVN đẩy mạnh phát triển mạng lưới ATM và các điểm chấp nhận thẻ. Theo thống kê NHNN, đến cuối năm 2008 các NHTMVN đạt 7600 máy ATM (tăng 89% so với năm 2007) số lượng đơn vị chấp nhận thẻ đạt 24.215 (tăng 93% so với năm 2007).

**Bảng 2.12 Số lượng máy ATM và POS của các NHTMVN  
giai đoạn 2004- 2008**

(Đơn vị: Chiếc)

	12/2004	12/2005	12/ 2006	12/2007	12/2008
Máy ATM	1.600	2.100	3.800	4.020	7.600
Máy POS	6.000	12.000	17.800	21.880	24.115

Nguồn: Báo cáo NHNN và tự tổng hợp của tác giả  
Chiếc



**Biểu đồ 2.11. Số lượng máy ATM và POS của các NHTMVN  
giai đoạn 2004- 2008**

ATM được coi là một kênh NH tự phục vụ, một kênh phân phối sản phẩm dịch vụ quan trọng trong hoạt động bán lẻ của các NH. ATM cung cấp các dịch vụ NH 24giờ/ngày, 365 ngày/năm và được đặt tại các địa điểm thuận tiện cho KH thực hiện các giao dịch. Ngày nay, ATM không chỉ đơn thuần chỉ để rút tiền, với các tiến bộ về công nghệ thông tin và sự phổ biến của Internet, ATM có thể cung cấp một cách hiệu quả các sản phẩm dịch vụ NH khác như truy vấn thông tin, chuyển khoản, thanh toán hóa đơn và thực hiện các giao dịch điện tử khác đồng thời là kênh quảng cáo hiệu quả trong hoạt động NHBL.

Một trong các cách để cạnh tranh hiệu quả là thông qua các máy ATM các NH thu hút và giữ được các KH thông qua các dịch vụ NH mở rộng phục vụ 24 giờ/ngày, tạo sự khác biệt về chất lượng phục vụ, giảm thiểu chi phí vận hành... Đối với KH, thông qua hệ thống ATM được cung cấp các dịch vụ 24 giờ/ngày, địa điểm giao dịch thuận tiện, dịch vụ nhanh chóng, an toàn bảo mật.

Ngay trong năm 2008 hệ thống các POS và ATM của một số NH thuộc hai liên minh thẻ lớn nhất (chiếm khoảng 70% số lượng máy ATM của hệ thống NH) là Banknetvn và Smartlink đã kết nối với nhau tạo điều kiện thuận lợi cho KH có thẻ của NH này có thể sử dụng ở máy ATM của NH khác. Việc các NH cùng bắt tay hợp tác với nhau trong dịch vụ thẻ là một động thái tích cực, cho phép NH có thể tiết kiệm nhiều chi phí lắp đặt máy mới, và hơn nữa nó mang lại sự thuận tiện cho KH trong việc tiếp cận một cách rộng hơn tới các điểm chấp nhận thẻ.

Riêng về KIOS, cả hệ thống các NHTMVN chưa có NH nào triển khai, mặc dù đây là một kênh giao dịch điện tử rất phát triển tại các NH nước ngoài.

Các NHTMVN đã tăng cường thiết lập, duy trì và phát triển quan hệ với các tổ chức tài chính và các NH trên thế giới. Đến nay, các NHTMVN đã có quan hệ đại lý với hàng trăm NH và chi nhánh NH nước ngoài (VIETCOMBANK có quan hệ NH đại lý với hơn 1.200 NH nước ngoài tại 85 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, NHĐT có quan hệ NH đại lý với hơn 800 NH nước ngoài; NHNN có quan hệ NH đại lý với gần 1.000 NH nước ngoài; NHCT có quan hệ NH đại lý với hơn 900 NH nước ngoài).

## 2.3 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

### 2.3.1 Những kết quả đã đạt được

Dưới áp lực cạnh tranh từ các tổ chức tài chính phi NH, các NH nước ngoài, từ sự hiểu biết và nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, cũng như sự



phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin, trong những năm gần đây các NHTM Việt Nam đã có những bước tiến đáng kể trong hoạt động NHBL:

❖ *Đối với xã hội và nền kinh tế:*

Cùng với quá trình phát triển kinh tế xã hội và mở cửa thị trường tài chính, số lượng các NHTM Việt Nam cung cấp dịch vụ NH bán lẻ ngày càng tăng. góp phần gia tăng lưu thông hàng hóa, kích cầu nền kinh tế và đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của người dân.

Hoạt động bán lẻ của các NHTM góp phần gia tăng nguồn ngoại tệ quốc gia, cải thiện cán cân thanh toán thông qua dịch vụ chuyển tiền kiều hối liên tục phát triển trong các năm gần đây.

Hoạt động bán lẻ của các NHTM góp phần thúc đẩy hoạt động thanh toán KDTM trong toàn xã hội như thanh toán hóa đơn điện, nước, điện thoại, truyền hình, phí bảo hiểm, vé máy bay và các nhu cầu thanh toán khác trong dân cư thông qua việc cung ứng hàng loạt các dịch vụ như tài khoản tiền gửi thanh toán, chuyển tiền bằng ủy nhiệm chi, séc, thẻ thanh toán, và các phương thức thanh toán hiện đại như thanh toán qua kênh ATM, POS, SMS, Internet...

Các phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt phát triển đặc biệt dịch vụ thẻ phát triển với tốc độ rất cao, tỷ lệ số người có tài khoản tại NH tăng lên nhanh chóng. Các NH bước đầu đã kết nối mạng thanh toán thẻ Banknet và Smarlink tạo tiện ích rất lớn cho KH, tỷ trọng thanh toán bằng tiền mặt trong tổng phương tiện thanh toán giảm.

❖ *Đối với dân cư*

Các dịch vụ NHBL của NHTM Việt Nam phong phú, đa dạng các kênh phân phối đáp ứng nhu cầu đa dạng và ngày càng cao của dân cư. Các dịch vụ tín dụng tiêu dùng đã đáp ứng nhu cầu vay vốn của đại bộ phận dân cư dưới

nhiều hình thức đa dạng như cho vay thấu chi, cho may mua ô tô, hàng hóa tiêu dùng, cho vay tín chấp, thế chấp bằng tài sản, cầm cố giấy tờ có giá, cho vay đầu tư chứng khoán... Dịch vụ thanh toán nhanh, hiện đại, chất lượng dịch vụ khách hàng của các NHTM nâng cao đã đáp ứng các nhu cầu thanh toán ngày càng gia tăng của dân cư. Dịch vụ chuyển tiền kiều hối giúp dân cư an tâm và tiết kiệm chi phí khi nhận tiền góp phần cải thiện đời sống. Nguồn vốn dân cư được nảy nở sinh sôi an toàn, các sản phẩm linh hoạt cho KH có nhiều sự lựa chọn.

Các sản phẩm dịch vụ của các NHTM VN gắn liền với công nghệ hiện đại, kết nối hệ thống thẻ của một số NH, mạng lưới mở rộng đã rút ngắn thời gian giao dịch, giảm thiểu thời gian chờ đợi của KH, rất tiện lợi về không gian, thời gian. Ví dụ, trước đây KH thường xuyên phải đến các trụ sở NH để giao dịch với nhiều nhân viên, thì nay KH có thể giao dịch với một nhân viên NH (hay gọi là giao dịch một cửa); KH có thể truy cập thông tin và chuyển khoản thông qua mạng Internet; gửi tiền tiết kiệm một nơi và có thể rút ở bất kỳ điểm giao dịch nào của NH... Điều này đã có tác động tích cực đến khả năng tiếp cận và sử dụng dịch vụ NH của các dân cư, một số lượng đông đảo KH của các NHTM.

❖ *Tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*

Hoạt động bán lẻ của các NHTM VN đạt mức tăng trưởng bình quân cao, đảm bảo an toàn, phân tán rủi ro đã giúp cho các NH tăng trưởng các chỉ tiêu cơ bản của mình về tổng tài sản, tổng vốn huy động và dư nợ tín dụng góp phần kinh doanh có lãi và an toàn hệ thống.

Các NH đã thực hiện nhiều giải pháp đa dạng hoá dịch vụ NHTM, mở ra nhiều dịch vụ mới và nâng cao chất lượng dịch vụ NH truyền thống. Từng bước đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ, xu hướng một sản phẩm gắn nhiều tiện ích, hướng tới những sản phẩm hoàn hảo mang tính chọn gói theo yêu cầu

ngày càng cao của KH. Thời gian qua, cùng với sự phát triển của hệ thống NHTM VN, các dịch vụ NH không ngừng được đa dạng hoá về số lượng và nâng cao về chất lượng, nhiều NH đã đi đầu trong việc áp dụng công nghệ hiện đại để cung ứng các sản phẩm dịch vụ NH đa dạng, phát triển các dịch vụ NH điện tử bên cạnh các dịch vụ NH truyền thống như: SMS Banking, Internet Banking, Telephone Banking... Theo ước tính, hiện nay số lượng dịch vụ NH đã lên đến trên 200 loại hình dịch vụ.

Chất lượng dịch vụ của các NHTM được cải thiện rõ rệt. Trước sự cạnh tranh khá gay gắt trong việc giành giật thị phần, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ hiện đại, nâng cao chất lượng nhân lực... chất lượng dịch vụ NH đã được nâng cao.

Các NHTMVN đã quan tâm và tập trung hiện đại hoá, ứng dụng công nghệ vào hoạt động NH, phát triển các dịch vụ NH mới và hiện đại đa tiện ích như thanh toán online gửi tiền một nơi rút nhiều nơi, các kênh thanh toán qua ATM, Internet Banking, Mobile Banking... được xã hội đón nhận tích cực. Thực tế đó đã đánh dấu những bước phát triển mới của hoạt động bán lẻ của các NHTMVN, tạo ra một diện mạo mới cho dịch vụ thanh toán của ngành ngân hàng VN nói chung.

Các NH chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng trong hoạt động NHBL. Thực hiện mở rộng mạng lưới, đầu tư cơ vật chất các Sở giao dịch, Phòng giao dịch, Chi nhánh kang trang, thành tập trung tâm dịch vụ khách hàng phục vụ 24/7. Phát triển nguồn nhân lực về số và chất lượng, đặc biệt chú trọng đến công tác đào tạo và đào tạo lại để nâng cao trình độ nghiệp vụ, tác phong phục vụ chuyên nghiệp đáp ứng yêu cầu của giai đoạn mới.

### **2.3.2 Hạn chế**

Bên cạnh những nỗ lực và đạt được những kết quả trên đây, các NHTM

VN còn một số hạn chế sau trong hoạt động NHBL:

### ***2.3.2.1 Hoạt động ngân hàng bán lẻ nhìn chung chưa phát triển***

Với các điều kiện về kinh tế, xã hội và chính trị cũng như dân cư khá thuận lợi, nhưng hoạt động bán lẻ của các NHTMVN còn ở mức thấp về cả chất và lượng. Mặc dù trong mấy năm trở lại đây, các NHTMVN đã bắt đầu chú trọng phát triển hoạt động NHBL, tuy nhiên do sản phẩm dịch vụ chưa đa dạng, các dịch vụ tiện ích không nhiều, chất lượng dịch vụ thấp không ổn định nên số lượng khách hàng cũng như doanh số hoạt động còn hạn chế, điển hình là số lượng cá nhân có tài khoản tại NH chiếm tỷ lệ thấp, số lượng KH sử dụng thẻ chưa cao, hay doanh số cho vay khách hàng cá nhân ở hầu hết các NH thấp hơn rất nhiều so với các nhóm KH khác... Thu dịch vụ từ từ hoạt động bán lẻ khá khiêm tốn, do số lượng KH ít, chính sách phí và lãi suất chưa linh hoạt và phù hợp, vì vậy nhìn chung tỷ trọng doanh thu từ hoạt động bán lẻ thấp. Về độ sâu thị trường, gần 50% KH chỉ sử dụng 1 sản phẩm duy nhất là tài khoản nhận lương, các dịch vụ ngân hàng điện tử mới chỉ có một số ít KH sử dụng, tỉ lệ dư nợ tín dụng tiêu dùng còn thấp, số KH sử dụng thẻ tín dụng quá ít so với gần 86 triệu dân trong khi bốn triệu người dân Singapore sở hữu 30 triệu thẻ các loại (ATM, tín dụng, ghi nợ...).

### ***2.3.2.2 Sản phẩm dịch vụ chưa phát triển, tính cạnh tranh không cao***

Hệ thống các sản phẩm dịch vụ mang nặng tính truyền thống, nghèo nàn về chủng loại, đặc biệt tính tiện ích của một số dịch vụ chưa cao. Sức cạnh tranh yếu, chưa tạo dựng được thương hiệu riêng cho từng dịch vụ, chưa thực sự định hướng theo nhu cầu KH. Khả năng tiếp cận và sử dụng các dịch vụ NH mới hiện đại của dân cư chưa nhiều, cơ bản vẫn là các nghiệp vụ truyền thống như: huy động vốn, cho vay, thanh toán. Các dịch vụ NH mới, hiện đại triển khai còn chậm, mới tập trung ở các trung tâm KT lớn. Dịch vụ NH điện tử rất phát triển trên thế giới, mang lại nhiều tiện ích

cho KH và NH nhưng việc triển khai ở nước ta còn rất khiêm tốn. Ngoài ra, việc cung cấp các dịch vụ tư vấn, nghiệp vụ uỷ thác...cũng chưa phát triển. Các NHTM quốc tế đang thực hiện khoảng trên 6.000 nghiệp vụ kinh doanh tiền tệ, tín dụng, NH. Trong khi đó các NHTMVN mới chỉ thực hiện được tối đa khoảng 300 nghiệp vụ và mới cung cấp các dịch vụ mang tính truyền thống, còn các dịch vụ hiện đại như NH điện tử, môi giới kinh doanh, nghiệp vụ đầu tư, tư vấn tài chính, uỷ thác... mới chỉ bắt đầu hoặc đang trong giai đoạn thử nghiệm.

Tính cạnh tranh của sản phẩm ở mức trung bình. Chưa có đánh giá từng sản phẩm trong danh mục các sản phẩm bán lẻ của NH đem lại lợi nhuận như thế nào. Các NH cố gắng tung ra quá nhiều các loại sản phẩm, trong đó không ít NH cố gắng tìm mọi cách tung ra sản phẩm mà NH khác đang cung cấp, dẫn đến sản phẩm không tiện ích, chất lượng không cao, chưa xác định sản phẩm lõi và gia tăng tiện ích cho sản phẩm đó.

### ***2.3.2.3 Mạng lưới kênh phân phối ít, kênh phân phối hiện đại chưa phát triển***

Các chi nhánh, điểm giao dịch của các NHTM (đặc biệt là các NHTM cổ phần) chủ yếu tập trung ở các trung tâm kinh tế - thương mại lớn, số lượng chi nhánh không nhiều (chi tiết xem phụ lục số 1), hệ thống ATM và POS chưa thực sự thuận lợi, đặc biệt là chưa có chiến lược phát triển POS. Do vậy, tại các tỉnh, địa phương không phải là trung tâm KT, dân cư khó khăn trong việc tiếp cận và sử dụng dịch vụ NH. Mặt khác, các điểm giao dịch cung cấp dịch vụ không đồng nhất, hạn chế cung cấp một số các dịch vụ ngân hàng hiện đại, qui mô cung cấp dịch vụ cũng bị hạn chế.

Kênh phân phối chưa thực sự đa dạng, hiệu quả thấp, phương thức giao dịch và cung cấp các dịch vụ chủ yếu vẫn là "tập trung và tiếp xúc trực tiếp qua quầy". Các hình thức giao dịch từ xa dựa trên cơ sở nền tảng công

nghe thông tin và điện tử chưa phổ biến. Mặc dù hiện nay các dịch vụ NH điện tử (thẻ ghi nợ, thẻ tín dụng, ATM, Internet banking, Home/office banking, Phone banking,...) và kênh phân phối điện tử đang trên đà phát triển nhưng chưa được triển khai rộng rãi, lượng KH sử dụng còn ít. Nhiều NH mới chỉ hoạt động ở mức độ thử nghiệm, để phục vụ tra cứu thông tin, còn những dịch vụ thật sự để hỗ trợ cho giao dịch thanh toán thương mại điện tử hoặc chuyển khoản tại website NH thì rất hạn chế, và việc thanh toán qua điện thoại di động vẫn chưa có NH nào triển khai.

#### ***2.3.2.4 Chất lượng dịch vụ thấp:***

Mức độ tư vấn cho KH của cán bộ làm công tác ngân hàng bán lẻ của các NHTM còn hạn chế. Đội ngũ cán bộ NH ở mức lành nghề có khả năng tổng hợp kiến thức để kết nối các khâu nghiệp vụ giải thích tư vấn cho KH rất ít, vì vậy việc quảng bá giới thiệu sản phẩm dịch vụ đến KH dừng ở bộ phận Marketing, hay một số phòng nghiệp vụ quan trọng, còn ở các điểm giao dịch xa sở giao dịch gần như chưa đáp ứng được hết các yêu cầu của KH. Hầu hết các NH chưa có TTDVKH nhằm hỗ trợ KH 24/7 khi sử dụng các sản phẩm dịch vụ NHBL, đặc biệt đối với các dịch vụ điện tử.

Chất lượng dịch vụ chưa cao, phong cách phục vụ chưa chuẩn mực, tốc độ xử lý yêu cầu của KH chưa nhanh, chức năng tư vấn KH chưa được chú trọng. Một số quy định, quy trình nghiệp vụ còn nặng về bảo đảm an toàn cho NH, chưa thuận lợi cho KH. Các thủ tục giao dịch tuy có cải thiện tuy nhiên vẫn chưa thuận tiện cho KH đã vô tình trở thành rào cản hạn chế khả năng tiếp cận dịch vụ NH của một bộ phận KH có nhu cầu chính đáng và có khả năng sử dụng có hiệu quả các dịch vụ NH.

Tính liên kết hệ thống giữa các NH còn thấp, cạnh tranh không bình đẳng, đặc biệt là khi kết nối mạng lưới ATM. Thiếu sự phối kết hợp chặt chẽ giữa các NH nên chưa tạo được một dịch vụ khép kín gây cản trở với KH. Ví

dụ, KH phải mất thời gian chờ khá lâu (đến 30 ngày) mới nhận được kết quả tra soát giữa hai NH (trường hợp KH sử dụng thẻ của NH A rút tại NH B nhưng hệ thống bị lỗi, TK của KH bị trừ tiền nhưng KH không nhận được tiền). Tại máy ATM, khách hàng không chuyển khoản cho các tài khoản liên hàng được, chỉ có thể chuyển khoản giữa các tài khoản trong một NH, do các NH chưa có một hệ thống chuyển mạch đồng bộ, đã làm giảm sức cạnh tranh của các NHTMVN.

### ***2.3.2.5 Tồn tại rủi ro trong hoạt động NHBL***

Hầu hết các NHTMVN hiện nay vẫn chưa xây dựng được mô hình hoạt động, quản lý giám sát rủi ro hoạt động bán lẻ một cách chặt chẽ. Hệ thống thông tin quản lý rủi ro của các NHTM không được cập nhật đầy đủ và chính xác làm ảnh hưởng không nhỏ đến công tác quản trị rủi ro. Bên cạnh đó là sự bất cập về trình độ nghiệp vụ, sự nhận thức không đầy đủ của một bộ phận cán bộ làm công tác NHBL, làm công tác kiểm tra nội bộ và cán bộ quản lý các cấp cũng là nguyên nhân làm cho công tác quản trị rủi ro của NHTMVN thời gian qua đạt hiệu quả không cao. Xảy ra sự lợi dụng và lừa đảo và rủi ro trong hoạt động bán lẻ của NHTM (*chi tiết xem phụ lục số 2*).

### ***2.3.2.6 Chưa thực hiện đánh giá hiệu quả hoạt động ngân hàng bán lẻ***

Các NHTM vẫn bị ảnh hưởng bởi quan niệm truyền thống là đánh giá hoạt động của từng mảng nghiệp vụ mà chưa thực sự theo dõi tương khách hàng. Vì vậy chưa có các tiêu chí thống nhất, chưa thực hiện đánh giá hiệu quả của từng hoạt động NH bán lẻ cũng như toàn bộ hoạt động bán lẻ của một NH. Hầu hết các NH chưa có chính sách cũng như công cụ hỗ trợ trong việc xác định tỷ trọng thu nhập từ hoạt động ngân hàng bán lẻ trong tổng thu nhập của ngân hàng và của từng hoạt động bán lẻ nói riêng, đặc biệt là việc đánh giá tỷ lệ nợ xấu trong hoạt động cho vay bán lẻ chưa được hầu hết các ngân hàng bóc tách để đánh giá. Vì vậy không có cơ sở khoa học xây dựng kế

hoạch phát triển hoạt động bán lẻ cũng như định hướng phát triển của từng loại sản phẩm dịch vụ.

### **2.3.3 Nguyên nhân của những hạn chế trong hoạt động bán lẻ của các NHTMVN**

#### **2.3.3.1 Nguyên nhân chủ quan từ phía ngân hàng**

*- Năng lực tài chính của các ngân hàng còn yếu:*

So với các NH nước ngoài thì năng lực tài chính của các NHTMVN còn rất hạn chế, hầu hết các NHTMVN đều có vốn điều lệ thấp (chi tiết xem phụ lục số 1). Ngân hàng có vốn điều lệ cao nhất là VIETCOMBANK chỉ khoảng trên 840 triệu USD, NH Sài Gòn Thương Tín là NH có vốn điều lệ cao nhất trong các NHTMCP cũng chỉ vào khoảng trên 284 triệu USD. Mức vốn điều lệ thấp là nguyên nhân làm sức cạnh tranh suy giảm và khả năng chống đỡ rủi ro trong kinh doanh yếu. Những năm qua, mặc dù các NH đã có nhiều cố gắng trong việc xử lý nợ khó đòi, song tỷ lệ nợ xấu trung bình vẫn ở mức cao (năm 2008 là 2,26 %) tăng 1,15% so với năm 2007. Bên cạnh đó, các NHTM nói chung có cơ cấu nguồn thu không hợp lý chủ yếu vẫn từ tín dụng, đây là một nguy cơ đe dọa sự ổn định của các NHTM trong thời gian tới, các NH sẽ gặp khó khăn trong cạnh tranh với các NH nước ngoài khi VN hội nhập sâu hơn. Vốn chủ sở hữu của các NHTMVN nhỏ, khả năng sinh lời thấp, nợ xấu cao, nên hạn chế khả năng huy động vốn, cho vay và phát triển sản phẩm mới, tiềm ẩn nhiều nguy cơ rủi ro trong kinh doanh. nên hạn chế việc đầu tư công nghệ và các nguồn lực khác.

*- Năng lực quản trị điều hành của các ngân hàng còn nhiều hạn chế*

Phần lớn các nhà quản trị NH của VN chưa được đào tạo bài bản về quản trị điều hành, chủ yếu được lựa chọn qua thực tiễn hoạt động



kinh doanh nên kiến thức về thị trường và phương pháp luận cũng như tính chuyên nghiệp trong thực tế quản trị và điều hành không cao. Năng lực dự báo, phân tích đánh giá và xử lý các hoạt động NH của nhiều cán bộ quản lý ở vị trí cấp cao còn hạn chế, thiếu tầm chiến lược. Cán bộ chủ chốt của nhiều NH phần lớn chưa có nhiều kinh nghiệm thực tế, có nhiều xáo trộn do sự phát triển nóng của ngành NH nói chung. Nhiều NH chưa khai thác hết vai trò của công nghệ trong quản trị điều hành, thậm chí nhiều NH còn sử dụng công nghệ cũ không có sự hỗ trợ nhiều cho quản lý và quản trị rủi ro.

Vấn đề quản trị chiến lược, phần lớn các NHTM còn thiếu chiến lược phát triển một cách lâu dài, hiệu quả và bền vững trên cơ sở đánh giá nguồn lực hiện có, phân tích môi trường KT, môi trường kinh doanh hiện tại và trong tương lai. Khả năng phân tích tài chính như đánh giá lợi nhuận, rủi ro hoạt động bán lẻ của NH còn yếu.

Các NHTM nói chung chưa có hệ thống các chỉ tiêu báo cáo để định lượng, đánh giá các hoạt động bán lẻ phục vụ công tác dự báo, hoạch định chính sách cũng như quản lý rủi ro hữu hiệu.

Bộ máy tổ chức của các NHTM chưa theo kịp định hướng KH, hầu hết các NH chưa hình thành đầy đủ khối NHBL. Chưa hình thành các bộ phận chuyên sâu như bộ phận nghiên cứu thị trường, bộ phận thiết kế sản phẩm và chính sách, bộ phận bán hàng, bộ phận tiếp nhận ý kiến và chăm sóc khách hàng. Vì vậy việc cập nhật ý kiến KH hay đánh giá về một sản phẩm dịch vụ không kịp thời, dẫn đến những bất cập cho KH khi sử dụng sản phẩm.

*- Các ngân hàng chưa có một chiến lược và mô hình tổ chức khoa học để phát triển hoạt động bán lẻ.*

Nhìn chung các NHTM chưa có chiến lược, các giải pháp cụ thể để phát triển hoạt động bán lẻ cũng như thiếu các biện pháp phòng ngừa rủi ro

trong hoạt động NHBL. Chất lượng hoạch định chiến lược và lên kế hoạch kinh doanh hàng năm chưa cao. Thiếu các thông lệ, chính sách cũng như mô thức quản lý dựa trên khả năng sinh lời, vì vậy, tỷ trọng thu từ dịch vụ thấp đặc biệt nguồn thu từ cung ứng hoạt động bán lẻ còn hạn chế, lợi nhuận chủ yếu của các NH vẫn là từ tín dụng có thể là nguy cơ đe dọa an toàn hoạt động NH hiện nay và trong tương lai. Tỷ lệ thu nhập dịch vụ trên tổng thu nhập của các NHTM đạt 20% (tỷ lệ này của các NHTM ở các nước phát triển là trên 50% và ở khu vực Đông Nam Á là 30%), trong đó thu từ các dịch vụ mang tính truyền thống vẫn chiếm tỷ trọng gần như tuyệt đối. Trong khi đó các NH nước ngoài lại coi hoạt động bán lẻ là mũi nhọn trong chiến lược phát triển tại VN.

Về mô hình tổ chức, các ngân hàng chưa thực sự thực hiện tốt việc quản lý tập trung theo đối tượng KH từ hội sở xuống chi nhánh mà được phân công quản lý theo nghiệp vụ, do đó một số bộ phận, một số người cùng quyền hạn tương đương tham gia quản lý đối với một đối tượng KH. Các NH chưa có mô hình tổ chức đầy đủ, khoa học cho mảng hoạt động bán lẻ vì vậy công tác quản lý thị trường bỏ ngỏ, các sản phẩm chưa đáp ứng được nhu cầu của KH, không có quy trình ban hành sản phẩm nên không có sự đồng bộ giữa việc nghiên cứu ban hành và triển khai; công tác marketing không có bộ phận quản lý tập trung mà thực hiện phân tán, manh đâu làm đó; chưa có bộ phận quản lý mạng lưới kênh phân phối nên hiệu quả sử dụng các kênh không cao, chất lượng dịch vụ không tốt, không ổn định....

Chính vì vậy, nếu không có chiến lược phát triển dịch vụ hiện đại, hướng theo đối tượng KH, không thực hiện tái cấu trúc tổ chức thì chắc chắn các NHTMVN sẽ bị thua thiệt ngay trên sân nhà khi hội nhập.

*- Trình độ công nghệ nói chung ở các ngân hàng còn lạc hậu*

Mặc dù trong thời gian qua các NH đã đẩy mạnh tin học hoá, đầu tư hệ thống công nghệ mới tuy nhiên việc đầu tư chưa đồng bộ nên hiệu quả sử dụng không cao, trình độ công nghệ của các NHTM vẫn còn nhiều hạn chế và còn khoảng cách khá xa so với trình độ công nghệ của các NH trong khu vực và thế giới. Công nghệ chưa thực sự hỗ trợ tích cực trong hoạt động NHBL trong việc phát triển các sản phẩm dịch vụ mới có tính linh hoạt cao hay các dịch vụ ngân hàng điện tử.

Hệ thống công nghệ không hỗ trợ đầy đủ các báo cáo thống kê nhiều khi còn phải xử lý thủ công, nên các NH khó khăn trong việc phân tích, dự báo cũng như đánh giá hiệu quả của từng sản phẩm dịch vụ cũng như hoạt động bán lẻ nói chung. Mặt khác, hệ thống công nghệ chưa thực sự là công cụ đắc lực phục vụ cho việc quản trị rủi ro thậm trí một số rủi ro xảy ra do cán bộ ngân hàng lợi dụng sự sơ hở của hệ thống.

Hầu hết các NHTMVN chưa có hệ thống CRM chuẩn dẫn đến thông tin về KH không thường xuyên cập nhật, chưa chính xác và đầy đủ. Một số NH như VIETCOMBANK xây dựng hệ thống thông tin KH (Customer Infomation File -CIF) nhưng chưa hiệu quả, các thông tin về KH còn thiếu và chưa phục vụ cho việc quản trị hoạt động NHBL. Chính vì lý do đó nên chính sách KH kém hiệu quả, các NHTMVN chưa đáp ứng căn bản nhu cầu về dịch vụ NH của các nhóm đối tượng khác nhau. Các sản phẩm dịch vụ chưa thực sự phù hợp với các phân đoạn KH do không có hệ thống thông tin KH đầy đủ, hoặc có nhưng không cập nhật thường xuyên. Điển hình là việc xác định hạn mức tín dụng cho khách hàng còn quá đơn giản, nhiều khi theo cảm tính, thiếu cơ sở khoa học, thời hạn chưa phù hợp do thiếu thông tin về khách hàng hay thiếu thông tin tín dụng tin cậy, kịp thời, chính xác để xem xét, phân tích trước khi ra quyết định cấp tín dụng.

Hệ thống công nghệ của từng NH được hình thành từ nhiều nguồn, còn bị tách biệt nhiều nên chưa có sự liên thông, gắn kết, khó tạo được sự đồng bộ cần thiết cho hệ thống tổng thể công nghệ của ngành NH. Hệ thống NHBL chưa thực sự đảm bảo đủ các điều kiện về mạng truyền thông, độ tin cậy, an toàn, chưa đảm bảo nhanh mà nhiều khi còn bị chậm trễ. Khả năng tiếp cận với các luồng thông tin của NH cũng như KH còn hạn chế. Thông tin không đầy đủ và thiếu kịp thời nên công tác đánh giá và dự báo nhu cầu của KH tại các NH không hiệu quả.

*- Không có quy trình phát triển sản phẩm chuẩn mực*

Phát triển sản phẩm dịch vụ là công việc thường xuyên trong phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM theo nguyên tắc phát triển sản phẩm mới, liên tục cải tiến các sản phẩm hiện có, hủy bỏ các sản phẩm không còn đem lại lợi nhuận. Tuy nhiên tại hầu hết các NHTMVN hiện nay việc phát triển hoặc cải tiến một sản phẩm bị chưa đem lại kết quả cao, sản phẩm đưa ra khó bán cho KH, chưa thu hút được nhiều KH do thủ tục phức tạp, còn nhiều sai sót, sự cố khi KH sử dụng sản phẩm... Nguyên nhân cơ bản là các NH chưa có quy trình chuẩn cho việc phát triển sản phẩm hay nói cách khác là “chưa có quy trình cho việc xây dựng quy trình”, dẫn đến việc đưa ra các sản phẩm nhiều khi chưa thực sự có lợi cho NH và chưa đáp ứng cao nhu cầu của KH.

*- Chưa thực hiện phân đoạn KH, các NH chú trọng vào sản phẩm hơn chú trọng KH.*

Hiện tại các NHTMVN chưa thực sự chính thức phân đoạn khách hàng, chưa xây dựng các tiêu chí rõ ràng để phân đoạn KH và phân loại giữa KH hiện có và KH tiềm năng. Một số NHTMVN đã xây dựng 2 phân đoạn KH trong hoạt động bán lẻ là KH đặc biệt và KH bình dân, tuy nhiên tiêu chí xác định KH là KH đặc biệt mập mờ, các ưu đãi chủ yếu là giảm phí, tốc độ xử lý giao dịch nhanh hơn, địa điểm đẹp và thuận lợi hơn chứ chưa có nhiều sản

phẩm riêng biệt. Chủ yếu dựa trên số dư tiền gửi bình quân, một số KH là đối tượng ngoại giao của NH. Như vậy, tại một thời điểm KH này có thể được xếp vào nhóm KH đặc biệt, tuy nhiên sau khi KH sử dụng số tiền gửi NH vào mục đích cá nhân thì có còn là KH đặc biệt nữa không? Câu hỏi này hiện còn đang bỏ ngỏ. Các NH nên phân đoạn thành KH bình dân, KH giàu có và KH đặc biệt dựa trên một số tiêu chí do NH xây dựng.

*- Chưa có biện pháp và công cụ nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng*

Trước sự cạnh tranh gay gắt, các NH đã chú trọng đến công tác nâng cao chất lượng dịch vụ KH, tuy nhiên về tổng thể chưa có biện pháp và công cụ. Rất ít BIDV cho trung tâm dịch vụ KH để hỗ trợ KH trong quá trình sử dụng dịch vụ, một số NH đã bắt đầu triển khai nhưng hiệu quả chưa cao.

*- Trình độ và nhận thức của cán bộ ngân hàng còn thấp*

Mô hình tổ chức hoạt động bán lẻ ở các NH còn phân tán, chưa theo mô hình khối nên chưa có sự đào tạo bài bản chuyên sâu trong từng vị trí công việc trong hoạt động bán lẻ nói chung. Chưa có nhiều cán bộ giỏi làm công tác tham mưu cho lãnh đạo về chiến lược phát triển NHTM. Số cán bộ có kinh nghiệm và chuyên sâu về việc ra chính sách và phát triển các sản phẩm dịch vụ đặc biệt các dịch vụ hàm lượng công nghệ cao không nhiều.

Các rủi ro trong quá trình hoạt động của các NHTM chủ yếu bắt nguồn từ những cán bộ NH, do trình độ chuyên môn nghiệp vụ và hiểu biết về luật pháp còn bất cập, hoặc do thiếu đạo đức nghề nghiệp, ý thức trách nhiệm không cao, hay do năng lực trình độ hạn chế ... dẫn đến việc vi phạm các quy trình nghiệp vụ, cơ chế, chính sách, pháp luật, làm thất thoát tài sản trong quá trình hoạt động của các NHTM.

Bên cạnh đó, đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin trong ngành NH còn chưa đủ mạnh, nhất là trong việc thiết kế các hệ thống lớn, các phần mềm có

tính phức tạp, tích hợp cao nên việc triển khai và phát triển kinh doanh các sản phẩm dịch vụ mới trên nền công nghệ cao còn bị hạn chế.

Trình độ, kiến thức và kỹ năng của một bộ phận không nhỏ cán bộ NH làm công tác NHBL chưa đủ để khai thác sử dụng có hiệu quả các tính năng, công năng của hệ thống trang thiết bị tin học hiện có, chưa chuyển kịp theo yêu cầu mới, còn thiếu chủ động. Đây là trở ngại lớn trong quá trình thực hiện NHBL của các NHTMVN.

Trình độ cán bộ làm chính sách còn hạn chế, chưa kinh qua thực tế và đào tạo sâu vì vậy ảnh hưởng đến việc ban hành sản phẩm dịch vụ không có tính thực tế cao hoặc còn có sơ hở trong các quy trình. Sự nắm bắt kiến thức về sản phẩm dịch vụ và nghiệp vụ chuyên môn của bộ phận bán hàng không sâu, không toàn diện nên ảnh hưởng nhiều đến chất lượng dịch vụ.

*-Công tác Marketing chưa được chú trọng*

Nhìn chung các NH chưa có chiến lược Marketing cụ thể rõ ràng trong hoạt động NHBL, công tác ứng dụng Marketing còn yếu, chưa được chú trọng và thiếu chuyên nghiệp, chưa có đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp tiếp thị về hoạt động NHBL, tỷ lệ KH cá nhân tiếp cận và sử dụng dịch vụ NH còn ít.

Số khách hàng được biết về các yêu cầu sử dụng dịch vụ hay tính năng sản phẩm không nhiều, thậm chí ngay cả cán bộ ngân hàng làm công tác bán hàng cũng không nắm chắc các quy định và tính năng của sản phẩm để tư vấn cho từng nhóm đối tượng khách hàng. Các NH coi nhẹ công tác quảng bá sản phẩm cho khách hàng cá nhân, phương pháp chưa phù hợp, hiệu quả không cao.

Không có chuẩn mực toàn diện về thương hiệu và truyền thông, có nhiều sự khác biệt trong các ấn phẩm truyền thông, định dạng không thống nhất, chưa có quy tắc đặc biệt nghiêm ngặt trong việc quảng bá hình ảnh của mỗi NH, từ hình ảnh nội ngoại thất của chi nhánh, phòng giao dịch, buồng đặt ATM, bề mặt máy ATM đến các ấn chỉ NH.

- Sự phối kết hợp giữa các ngân hàng cũng như giữa ngân hàng và các cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp chưa chặt chẽ.

Sự hợp tác giữa các ngân hàng trong hoạt động ngân hàng bán lẻ chưa cao, còn thiếu tính đồng bộ, cạnh tranh không lành mạnh, chủ yếu là mở rộng mạng lưới, cạnh tranh giá. Cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ, công nghệ và thương hiệu chưa trở nên phổ biến, khiến thị trường dịch vụ KH cá nhân thiếu ổn định và dễ xảy ra các cuộc đua tăng lãi suất và cạnh tranh mở rộng mạng lưới một cách không hiệu quả.

### **2.3.3.2 Nguyên nhân khách quan**

#### **(a) Nguyên nhân khách quan từ phía Nhà nước và Ngân hàng Nhà nước**

Để đáp ứng yêu cầu mới, NN cũng đã xây dựng một hệ thống pháp luật tương đối đầy đủ, tuy nhiên vẫn còn nhiều bất cập, thiếu đồng bộ và thậm trí có cả biểu hiện của sự chủ quan duy ý chí, chưa thể hiện tính quy luật của thị trường và chuẩn mực quốc tế.

NHNN với vai trò là cơ quan quản lý tiền tệ và hệ thống NH nhưng việc xây dựng hệ thống văn bản pháp luật NH còn thiếu, chưa đồng bộ và khá nhiều vấn đề chưa phù hợp với thực tế và không theo kịp thực tế. Cùng với việc mở cửa thị trường tài chính nội địa, tiềm ẩn rủi ro bởi các tác động từ bên ngoài, từ thị trường tài chính khu vực và thế giới, trong khi đó, năng lực điều hành chính sách tiền tệ, cũng như năng lực giám sát hoạt động NH của NHNN còn hạn chế. Bên cạnh đó là cơ chế quản lý vĩ mô còn chưa đồng bộ, chưa hoàn thiện gây khó khăn cho NH khi tiến hành hoạt động NHBL.

Khả năng giám sát của NHNN đối với hoạt động bán lẻ của NHTM tuy đã được cải thiện, tuy nhiên nhiều vụ việc đã không được phát hiện và ngăn chặn kịp thời nên đã dễ xảy ra rủi ro cho NHTM. Hệ thống NH chưa tạo được một hệ thống thông tin có thể cảnh báo kịp thời và làm cơ sở cho việc phân tích, dự báo.

Năng lực hoạch định và điều hành chính sách tiền tệ của NHNN vẫn còn hạn chế. Trên thực tế, NHNN chưa có nhiều kinh nghiệm về điều hành chính sách tiền tệ trong điều kiện nền KT mở cửa hội nhập quốc tế. Các công cụ của chính sách tiền tệ chưa được đổi mới theo hướng linh hoạt, phù hợp với thị trường, các công cụ trực tiếp chưa hoàn toàn được thay thế bằng các công cụ gián tiếp.

Ngoài ra, NN chưa có các chế tài đủ mạnh và phù hợp cần thiết để hạn chế việc sử dụng tiền mặt trong dân cư. Các khuôn khổ pháp lý đối với việc quản lý NN về hoạt động NH còn chưa đầy đủ, chưa rõ ràng, minh bạch, tính thống nhất, thực thi không cao, chưa phù hợp với thông lệ quốc tế. Các nguyên tắc kiểm tra, giám sát hoạt động bán lẻ của NH còn yếu.

***(b) Nguyên nhân khách quan từ phía các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp trong nước và người dân.***

- Các cơ quan đơn vị, tổ chức, doanh nghiệp cung ứng dịch vụ thiếu sự hợp tác chặt chẽ với NH. Nhiều đơn vị cung ứng dịch vụ như bưu chính viễn thông, điện lực, cung cấp nước sạch, bảo hiểm, thuế... vẫn thực hiện thu tiền mặt và chưa có chiến lược hợp tác với NH trong dịch vụ thanh toán hóa đơn.

- Phạm vi phủ sóng của các công ty điện thoại chưa rộng khắp và chất lượng dịch vụ chưa cao, sự phối kết hợp giữa công ty điện thoại với các NH chưa nhiều và thời gian phối hợp tra soát các giao dịch của KH khá lâu gây tâm lý lo ngại không yên tâm khi sử dụng các dịch vụ NH hiện đại như SMS hay Mobile banking. Còn một lý do nữa là các công ty viễn thông trong nước chưa thống nhất được chuẩn truyền thông (SMS, GPRS....) để phục vụ các mục đích thanh toán, vì thế một tiện ích có thể thực hiện được với nhà cung cấp này thì lại không thể thực hiện với nhà cung cấp kia.



- Tâm lý thói quen tiêu dùng sử dụng tiền mặt trong dân cư vẫn chiếm đại đa số và tồn tại từ lâu, nên chưa thể rời bỏ ngay thói quen sử dụng tiền mặt để tiếp nhận những tiện ích của thanh toán mới. Đại đa số bộ phận dân cư có tâm lý ngại và lo sợ rủi ro trong việc sử dụng các dịch vụ NH điện tử và các kênh phân phối hiện đại.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Dựa trên cơ sở những vấn đề lý luận được phân tích và trình bày ở Chương 1, trong Chương 2 luận án đã trình bày tổng quan về tình hình KT VN từ năm 2004 đến năm 2008, sự phát triển, tổng quan của các NHTMVN và tập trung nghiên cứu thực trạng hoạt động bán lẻ của NHTMVN thời gian qua. Với các bảng biểu số liệu minh họa, luận án đã phân tích một cách toàn diện thực trạng hoạt động bán lẻ của các NHTMVN, từ đó chỉ ra những kết quả đã được, những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế đó.

Trên cơ sở phân tích thực trạng hoạt động bán lẻ của các NHTM, luận án đã rút ra một số bài học kinh nghiệm trong hoạt động bán lẻ đó là: Các NHTMVN cần xây dựng chiến lược phát triển hoạt động bán lẻ đầy đủ, rõ ràng, có sự đầu tư thích đáng về nguồn lực, cơ sở vật chất và hệ thống công nghệ phục vụ hoạt động NHTM. Các NHTMVN cần hợp tác chặt chẽ, cạnh tranh lành mạnh trong hoạt động bán lẻ nhằm cung ứng các sản phẩm dịch vụ tiện ích nhất cho dân cư đảm bảo tiết giảm chi phí, hiệu quả kinh doanh cao; Khuyến khích đầu tư xây dựng hệ thống CRM, hệ thống MIS hoàn chỉnh phục vụ việc phát triển hoạt động NHTM và đảm bảo quản lý rủi ro chặt chẽ. Đồng thời các NH cần phân đoạn KH để có chính sách giá phù hợp cũng như xây dựng và ban hành các sản phẩm dịch vụ phù hợp đáp ứng nhu cầu của từng nhóm KH.

## CHƯƠNG 3

### GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA CÁC  
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM [26,32,34,35,37,40,41]

**3.1.1. Tiềm năng phát triển hoạt động bán lẻ của các ngân hàng thương  
mại Việt Nam**

***3.1.1.1 Môi trường chính trị, luật pháp, kinh tế xã hội***

**❖ *Chính trị, luật pháp***

Việt Nam có môi trường chính trị ổn định trong những năm qua, và dự báo ngày càng hoàn thiện và ổn định trong quá trình hội nhập quốc tế sâu rộng. Một hệ thống pháp luật khá hoàn chỉnh, các văn bản pháp quy khá đồng bộ, nhất quán, ổn định và minh bạch sẽ là nhân tố thúc đẩy nền KT nói chung và các hoạt động kinh doanh NH nói riêng đặc biệt là các hoạt động bán lẻ cung cấp sản phẩm dịch vụ NH dành cho KH cá nhân.

Trong những năm gần đây Chính phủ VN đã và đang hoàn thiện, ban hành mới những văn bản quy phạm pháp luật định hướng và tạo thuận lợi cho các NHTM trong việc cung cấp dịch vụ nói chung và dịch vụ cho KH cá nhân nói riêng. Các quy định đã giúp các NHTM cụ thể hóa, đơn giản hoá và tin học hoá các quy trình, thủ tục liên quan đến các dịch vụ NH như chế độ chứng từ điện tử, chữ ký điện tử, chế độ bảo mật, quy định về thanh toán séc, nghị định về quản lý ngoại hối... Đây chính là hành lang pháp lý thông thoáng giúp các NH triển khai các dịch vụ, sản phẩm mới phù hợp hơn với những yêu cầu của KH. Hệ thống các văn bản này đã tạo điều kiện thuận lợi về môi trường pháp lý cho các NHTM mở rộng và nâng cao hiệu quả dịch vụ NH cho KH cá nhân.

### ❖ **Kinh tế**

*- VN có nền KT vĩ mô được duy trì ổn định:*

Mặc dù tình hình KT trên thế giới có biến động lớn, song KT vĩ mô của VN vẫn duy trì tăng trưởng ổn định. Đây là yếu tố quyết định đảm bảo cho sự tăng trưởng không ngừng của thị trường dịch vụ KH cá nhân tại các nước có nền KT mới nổi như VN và cũng là tiền đề cơ bản tạo niềm tin cho KH cá nhân trong việc sử dụng các dịch vụ NH. Khi đời sống vật chất, tinh thần của nhân dân không ngừng được cải thiện, tỷ lệ tiết kiệm ngày càng tăng lên trong thu nhập hộ gia đình là tiền đề cho các NH phát triển huy động vốn. Trong số 4 nguồn tiết kiệm chủ yếu (tư nhân, nhà nước, tổ chức, và nước ngoài), tiết kiệm tư nhân là nguồn vốn lớn nhất và sẵn sàng nhất.

*- Công nghiệp bán lẻ phát triển:*

VN được coi là thị trường tiềm năng cho việc phát triển ngành công nghiệp bán lẻ và có sức hấp dẫn của một thị trường mới nổi với thị trường tiêu thụ rộng lớn với dân số đông khoảng hơn 86 triệu dân, với khoảng 65% dân số trong độ tuổi lao động, hơn một nửa dân số có độ tuổi dưới 30 tuổi và thu nhập của người dân ngày càng cao. Chính điều này đã mang lại cho VN vị trí thứ tư trên thế giới về cơ hội bán lẻ sau Ấn Độ, Nga và Trung Quốc. Quy mô thị trường bán lẻ Việt Nam năm 2007 đạt 732 nghìn tỷ đồng, đặc biệt, với tốc độ tăng trưởng 20%/năm, chi tiêu tiêu dùng tại VN dự kiến đạt 53 tỉ USD vào năm 2010. Theo báo cáo của tổ chức AT Kearney năm 2008, VN được đánh giá là thị trường bán lẻ tiềm năng và ưu tiên đầu tư số 1 thế giới.

*- Đầu tư nước ngoài tăng mạnh:*

Với những cam kết của mình khi gia nhập WTO, và với những lợi thế về vị trí địa lý, tài nguyên và lao động dồi dào, đặc biệt là môi trường KT chính trị ổn định, VN là thị trường có tiềm năng thu hút vốn đầu tư nước ngoài rất lớn. Khối doanh nghiệp đầu tư nước ngoài thu hút thêm lao động,

đây sẽ là những vùng KH tiềm năng cho các NHTM cung cấp các dịch vụ cho cá nhân ở các khu công nghiệp đang nở rộ này.

*-Các ngành dịch vụ ngày càng phát triển:*

Các ngành dịch vụ như hàng không, phân phối bán hàng, đào tạo, bảo hiểm, vận tải, viễn thông, điện, nước, nhà ở, điểm bán hàng tự chọn, du lịch, khách sạn, giao thông...tăng trưởng về khối lượng và phạm vi đáng kể, số lượng các khoản phải thanh toán cho các dịch vụ này của KH cá nhân ngày càng lớn. Các NHTM VN coi đây là một mảng KH cá nhân tiềm năng để liên kết cung cấp các dịch vụ thanh toán thu hộ hay các dịch vụ điện tử qua phone, internet, thẻ, séc...

#### ❖ *Xã hội*

Với gần 86 triệu dân, đứng thứ 13 trên thế giới VN được đánh giá là một quốc gia có dân số trẻ và năng động. Số lượng dân cư đông và không ngừng tăng trưởng, tỷ trọng dân số trẻ cao, trình độ học vấn ngày càng cao, nhu nhập tương đối ổn định là điều kiện tiên quyết để phát triển thị trường dịch vụ KH cá nhân cho các NHTM, cũng như các tổ chức tài chính. Tổng dân số dự tính đạt 90 triệu dân vào năm 2020 trong đó tỷ lệ dân số thành thị dự tính chiếm 35-50%. Thu nhập của dân cư trong những năm gần đây có xu hướng khá lên. Theo thống kê, dân số thành thị hiện nay chiếm 24% dân số cả nước, tức là khoảng 20 triệu người. Tại những đô thị lớn như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, số dân đông đúc, tổng cộng khoảng 8 - 9 triệu người, mức thu nhập bình quân khá cao, nhu cầu tiêu dùng lớn, là những điều kiện tốt để phát triển hoạt động thanh toán đặc biệt là thẻ NH.

Thói quen tiêu dùng đang dần thay đổi: Mặc dù việc thanh toán bằng tiền mặt vẫn tương đối phổ biến, nhưng phong cách tiêu dùng trong xã hội ngày càng văn minh hơn, thương mại bán lẻ đã và đang có những thay đổi khá mạnh mẽ với sự ra đời của nhiều hệ thống phân phối như siêu thị, hệ thống cửa hàng quy mô lớn... Và tại chính các điểm này, phương tiện thanh toán qua

thẻ là một phương tiện ngày càng được ưa chuộng. Xã hội ngày càng phát triển thì tư duy và thói quen của người dân cũng dần thay đổi mà điển hình là thói quen sử dụng thẻ rút tiền ATM. Đồng thời cùng với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, dân cư đang dần quen với các phương tiện thanh toán hiện đại như thẻ, séc, các dịch vụ NH điện tử... và đã nhận ra những ưu việt của các hình thức thanh toán không dùng tiền mặt.

### **3.1.1.2. Kỹ thuật công nghệ**

Hệ thống CNTT và viễn thông quốc gia ngày càng phát triển đồng bộ tạo cơ sở cho quá trình phát triển, đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ và nâng cao chất lượng dịch vụ NH. Sự phát triển của công nghệ viễn thông và công nghệ thông tin sẽ tạo điều kiện cho việc ra đời các kênh thanh toán trực tuyến như Internet banking, Phone banking, SMS Banking, và phương tiện phổ biến tiện dụng nhất là thẻ thanh toán. Đây sẽ là một yếu tố căn bản tạo tiền đề cho việc phát triển thương mại điện tử, một hình thức giao dịch mua bán hàng hoá dịch vụ qua mạng online. Có thể nói triển vọng phát triển thương mại điện tử tại VN trong thời gian tới là rất cao tạo cơ hội cho các NH đẩy mạnh hoạt động phát hành, thanh toán thẻ và các dịch vụ NH điện tử khác.

VN có tốc độ phát triển các thuê bao điện thoại và Internet rất mạnh trong các năm gần đây. Theo bảng 3.1, tính đến 6/2008 toàn bộ các mạng viễn thông cả nước có 61,8 triệu máy, mật độ điện thoại 69,5/100 dân, một tỷ lệ rất cao so với các nước trong khu vực. Với tốc độ phát triển từ 35-37%/năm liên tục trong nhiều năm, cả nước đã có 7,1 triệu thuê bao Internet đáp ứng nhu cầu của 20,1 triệu dân sử dụng, đạt mật độ 23,6 /100 dân, cao hơn bình quân khu vực ASEAN và thế giới; vượt xa Thái Lan (12,65%), Trung Quốc (9,41%), Philippines (9,12%)... Dự tính đến năm 2010, mật độ người sử dụng thuê bao Internet là 35-40%, đây thực sự sẽ tạo nên một cơn lốc Internet, dân cư được tiếp cận với công nghệ, các NH có thị trường rộng mở để phát triển các dịch vụ NH điện tử như InternetBanking, Phone Banking, SMS banking...

**Bảng 3.1: Tổng hợp tình hình phát triển của mạng viễn thông VN**

	2004	2005	2006	2007	6/ 2008
<b>1. Điện thoại:</b>					
Tổng số máy (triệu máy)	10,28	15,76	27,46	46,94	61,80
Số máy điện thoại phát triển trong năm (triệu máy)	2,97	5,48	11,70	19,48	14,86
Mật độ điện thoại /100 dân	12,56	19,00	32,57	55,2	69,50
<b>2. Internet:</b>					
Tổng số thuê bao (Triệu thuê bao)	1,90	2,88	4,06	5,10	7,10
Số thuê bao phát triển trong năm (Triệu thuê bao)	1,05	1,20	1,18	1,04	2,00
Số người sử dụng	5,90	10,62	14,84	18,20	20,10
Mật độ thuê bao (%)	7,17	13,00	17,67	21,40	23,60

*Nguồn: Tổng hợp báo cáo của Bộ Bưu chính viễn thông Việt Nam*

Với nền KT vĩ mô tiếp tục tăng trưởng ổn định, VN đang và bước vào giai đoạn tiền công nghiệp hoá với dân số đông và thu nhập bình quân đầu người tăng nhanh cùng với việc đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá, hệ thống công nghệ thông tin và viễn thông quốc gia được cải thiện nhanh tạo nên một thị trường đầy tiềm năng cho các NHTMVN phát triển hoạt động NHBL.

### **3.1.1.3 Lợi thế của các ngân hàng thương mại Việt Nam**

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp của các NHTMVN là các NH nước ngoài, các NH liên doanh nước ngoài, các tổ chức phi tài chính. Mặc dù có những lợi thế về công nghệ, về trình độ cán bộ, nhưng đến nay thị phần huy động tiền gửi của nhóm các chi nhánh NH nước ngoài chỉ chiếm khoảng 10% tổng huy động tiền gửi của toàn hệ thống. Thị phần cho vay chỉ chiếm thị phần cho vay nhỏ, vài năm gần đây nói chung có xu hướng giảm (mặc dù tổng dư nợ cho vay của nhóm này có tăng nhưng tăng với tốc độ chậm hơn các NH trong nước). Các chi

nhánh NH nước ngoài hạn chế về mạng lưới hoạt động, không được tiếp cận nguồn vốn giá rẻ (tiền gửi thanh toán, tiền gửi của dân cư), ít cơ hội cạnh tranh về lãi suất, không thông thạo thị trường...Có thể đánh giá thế mạnh điểm yếu, cơ hội cũng như thách thức của các NH nước ngoài qua bảng phân tích 3.2

**Bảng 3.2 Phân tích các ngân hàng nước ngoài theo mô hình SWOT**

<p><u><i>Thế mạnh- Strengths</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Năng lực tài chính mạnh</li> <li>- Trình độ quản lý tốt</li> <li>- Năng lực quản trị điều hành tốt</li> <li>- Công nghệ hiện đại</li> <li>- Nguồn nhân lực tốt</li> <li>- Chất lượng dịch vụ hoàn hảo</li> <li>- Sản phẩm dịch vụ đa dạng, nhiều tiện ích</li> </ul>	<p><u><i>Điểm yếu-Weaknesses</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thị phần hạn chế</li> <li>- Mạng lưới giao dịch ít</li> <li>- Giá cả sản phẩm dịch vụ cao</li> <li>- Khả năng sinh lợi thấp</li> <li>- Sự am hiểu về môi trường kinh doanh, tập quán tiêu dùng chưa sâu</li> <li>- Sự am hiểu KH chưa nhiều</li> </ul>
<p><u><i>Cơ hội-Opportunities</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Môi trường chính trị, pháp luật ngày càng hoàn thiện</li> <li>- Kinh tế VN phát triển bền vững</li> <li>- Môi trường văn hóa, xã hội thuận lợi</li> <li>- Mức độ thâm nhập và mở cửa ngày càng sâu rộng</li> </ul>	<p><u><i>Thách thức – Threats</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Đối thủ cạnh tranh trong ngành</li> <li>-Nguồn nhân lực còn hạn chế</li> <li>- Hạ tầng công nghệ chưa tương thích</li> <li>- Môi trường KT biến đổi</li> </ul>

Trong khi đó, các NHTM VN đang trong quá trình tái cơ cấu mạnh mẽ chuyển sang hoạt động theo thông lệ quốc tế, các NH đang hướng tới mục tiêu phát triển thành một NH đa năng, hoạt động ngang tầm với các NH trong khu vực. Các NHTM VN đang có sự đổi mới cơ bản trong quản trị điều hành, cải thiện về năng lực tài chính và năng lực hoạt động và dịch vụ NH dành cho KH cá nhân là một trong những nhóm dịch vụ có tiềm năng phát triển mạnh mẽ, có khả năng tạo ra nhiều giá trị gia tăng cho các quá trình KT và tiện ích cho xã hội.

Có thể thấy rằng các NHTMVN có những thế mạnh và cơ hội rất lớn trong việc phát triển hoạt động nói chung và hoạt động bán lẻ nói riêng được thể hiện ở bảng 3.3

**Bảng 3.3: Phân tích các NHTMVN theo mô hình SWOT**

<p><u><i>Thế mạnh- Strengths</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hiểu rõ nhu cầu KH, cung cấp sản phẩm dịch vụ sát với nhu cầu KH</li> <li>-Thị phần chiếm tỷ trọng lớn</li> <li>-Mạng lưới giao dịch rộng</li> <li>-Chi phí giao dịch thấp, thủ tục đơn giản</li> <li>-Sự am hiểu sâu về môi trường kinh doanh,KH và và tập quán tiêu dùng</li> </ul>	<p><u><i>Điểm yếu-Weaknesses</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Năng lực tài chính còn hạn chế</li> <li>- Năng lực quản trị điều hành và trình độ quản lý chưa thực sự tốt</li> <li>- Nguồn nhân lực chất lượng thường không cao</li> <li>- Chất lượng dịch vụ thấp</li> <li>- Sản phẩm dịch vụ chưa đa dạng,kém tiện ích</li> <li>- Liên kết giữa các NHTMVN kém chặt chẽ</li> </ul>
<p><u><i>Cơ hội-Opportunities</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Môi trường chính trị, pháp luật ngày càng hoàn thiện</li> <li>- Kinh tế VN phát triển ổn định</li> <li>- Môi trường văn hóa, xã hội thuận lợi</li> <li>- Công nghệ phát triển, tạo điều kiện cho các NHTMVN ứng dụng phát triển các sản phẩm dịch vụ tiện ích</li> <li>- Mức độ thâm nhập và mở cửa ngày càng sâu rộng</li> <li>- Cạnh tranh và hợp tác giữa các NHTM tăng lên, tạo động lực cho các NHTMVN phát triển</li> </ul>	<p><u><i>Thách thức – Threats</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cạnh tranh gay gắt giữa các NHTM trên tất cả các lĩnh vực và phạm vi hoạt động</li> <li>- Chưa có chiến lược rõ ràng trong việc phát triển hoạt động NHTM</li> <li>- Nguồn nhân lực còn hạn chế</li> <li>- Môi trường KT biến đổi</li> </ul>



### 3.1.1.4 Nhu cầu của dân cư

Với một nền KT đang phát triển thì nhu cầu về các hoạt động dịch vụ nói chung, nhất là nhu cầu về dịch vụ tài chính- NH của cá nhân cũng như của doanh nghiệp là rất lớn. Trong điều kiện nền KT mở, tự do hoá thương mại và tự do hoá tài chính ngày càng sâu rộng, trình độ dân trí ngày càng cao thì nhu cầu thị trường về dịch vụ tài chính có thể phát triển rất nhanh. Đây là cơ hội quý báu để các NH có thể nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường nội địa. Thực tế cho thấy, nhu cầu sử dụng các dịch vụ tài chính đang ngày một tăng, đặc biệt là ở thành thị. Nhu cầu đó gắn liền với quá trình phát triển KT xã hội, đó là nhu cầu về những dịch vụ liên quan đến tài khoản thanh toán, rút tiền tự động, dịch vụ kiều hối đặc biệt là nhu cầu về giao dịch cổ phiếu, tư vấn đầu tư, uỷ thác đầu tư, tín dụng tiêu dùng ...

Dưới góc độ vĩ mô, có thể khẳng định tiềm năng của thị trường dịch vụ NH dành cho KH cá nhân trong thời gian tới là rất lớn bởi mức độ thâm nhập thị trường dịch vụ NH của dân cư còn rất thấp chỉ chiếm 21% vào năm 2008, trong khi các nước phát triển tỷ lệ này đạt từ 80% đến 90%.

**Bảng 3.4: Tỷ lệ dân cư có tài khoản thanh toán tại NH của một số nước**

(Đơn vị: %)

Nước	Đức	Singapore	Nhật	Malaysia	Thái Lan	Việt Nam
Tỷ lệ	98	95	85	55	46	21

*Nguồn: Vietcombank- Phòng Chính sách sản phẩm NHBL*

Hiện nay, hầu hết các tầng lớp dân cư đã quen dần và mong đợi từ phía NH đưa ra các dịch vụ NH mới, hiện đại, thuận tiện trong việc sử dụng. Với tiềm năng từ phía cầu, kỳ vọng từ phía cung và chính sách mở cửa từ phía quản lý nhà nước, các NHTM VN cần đưa ra các giải pháp thiết thực, khả thi cho việc phát triển hoạt động bán lẻ đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của KH.

### **3.1.2. Định hướng phát triển của ngân hàng thương mại Việt Nam**

#### ***3.1.2.1 Mục tiêu phát triển chung của ngành ngân hàng***

Với vai trò là một ngành dịch vụ mũi nhọn, NHNN đã xác định rõ định hướng và mục tiêu phát triển chung của ngành những năm tới trong xu thế hội nhập quốc tế cụ thể như sau:

- Phát triển hệ thống dịch vụ NH đa dạng, đa tiện ích được định hướng theo nhu cầu của KH trên cơ sở tiếp tục nâng cao chất lượng và hiệu quả các dịch vụ NH truyền thống.

- Cải tiến thủ tục giao dịch, đặc biệt coi trọng việc tiếp cận nhanh các dịch vụ NH hiện đại có hàm lượng công nghệ cao để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của KH, tối đa hoá giá trị gia tăng cho các NHTM, KH và xã hội.

- Xây dựng hệ thống dịch vụ NH có chất lượng, an toàn và hiệu quả KT cao trên cơ sở tăng cường hội nhập KT quốc tế, mở cửa thị trường dịch vụ NH theo các cam kết song phương (Hiệp định thương mại Việt Mỹ) và đa phương.

- Ứng dụng công nghệ NH tiên tiến và phát triển hợp lý mạng lưới phân phối để cung ứng đầy đủ, kịp thời, thuận tiện các dịch vụ, tiện ích NH cho mọi đối tượng, tầng lớp trong xã hội.

- Hình thành hệ thống dịch vụ NH gắn kết chặt chẽ với nhau. Nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ NH VN theo nguyên tắc thị trường, minh bạch, hạn chế bao cấp và độc quyền cung cấp dịch vụ NH để từng bước phát triển thị trường dịch vụ NH thông thoáng, cạnh tranh lành mạnh, an toàn và hiệu quả.

- Đến năm 2015, hệ thống NH VN phấn đấu phát triển được hệ thống dịch vụ NH ngang tầm với các nước trong khu vực ASEAN về chủng loại, chất lượng và khả năng cạnh tranh quốc tế cung cấp dịch vụ NH. Từng bước cải thiện uy tín và thương hiệu của hệ thống NH VN trên thị trường tài chính quốc tế. Việt Nam cơ bản thoát khỏi nền KT tiền mặt để tiến tới một nền KT có hệ thống thanh toán hiện đại.

### ***3.1.2.2 Định hướng phát triển của các ngân hàng thương mại Việt Nam***

Trong bối cảnh VN ngày hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới, để đạt được các mục tiêu nói trên, các NHTMNVN cần thực thi các biện pháp tổng thể mang tính đồng bộ và toàn diện nhằm chủ động nắm bắt các cơ hội, xác định các lĩnh vực có tiềm năng và có thể mạnh để đầu tư phát triển, khai thác tối đa lợi thế của NH, gắn liền với quản trị tốt rủi ro và lành mạnh tài chính, tăng trưởng gắn liền với hiệu quả và phát triển bền vững. Các định hướng phát triển của các NHTMNVN trong những năm tới bao gồm:

- *Nâng cao năng lực tài chính*: Mục tiêu các NH cần hướng đến là các chỉ tiêu về cơ cấu tài chính và hiệu quả kinh doanh được phản ánh theo các chỉ tiêu phù hợp với thông lệ quốc tế và đạt mức chung của các NH hàng đầu trên thế giới. Xây dựng lộ trình cho các chương trình hành động để chủ động hội nhập quốc tế thành công.

- *Tiếp tục đổi mới tổ chức, quản trị điều hành*: Các NH cơ bản hoàn thành tái cơ cấu tổ chức theo thông lệ quốc tế của một NH hiện đại; nâng cao năng lực quản trị điều hành và hoạch định chính sách; phát triển hệ thống thông tin quản lý tập trung và quản lý rủi ro độc lập, tập trung toàn hệ thống dựa trên một nền tảng công nghệ thông tin hiện đại.

- *Nâng cao khả năng cạnh tranh*: Xác định rõ chiến lược KH và thị trường; phát triển và đa dạng hoá các sản phẩm, dịch vụ NH với chất lượng cao dựa trên nền công nghệ hiện đại và linh hoạt với mạng lưới phân phối rộng khắp nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu của nền KT, chú trọng thu hút và lưu giữ nhân tài đáp ứng nhu cầu hội nhập.

- *Đối với các NHTMNVN*: Sớm triển khai thành công chương trình cổ phần hoá và vận hành NH cổ phần theo thông lệ.

- *Nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ*: Các NH tập trung triển khai rộng rãi các dịch vụ NH mới/mở rộng như thẻ thanh toán,

séc cá nhân và công cụ thanh toán không dùng tiền mặt khác, các dịch vụ NH điện tử, sản phẩm phái sinh tiền tệ, quản lý tài sản và tiền mặt, dịch vụ tư vấn tài chính và các dịch vụ NH hiện đại khác.

### **3.1.3 Định hướng phát triển hoạt động bán lẻ của các NHTMVN**

Căn cứ định hướng phát triển chung của ngành NH và thực tế hoạt động trong những năm gần đây, các NHTM cần xác định rõ chiến lược và định hướng phát triển hoạt động bán lẻ như sau:

- Mở rộng thị phần hoạt động: Phát triển hoạt động bán lẻ cần dựa trên cơ sở khả năng sinh lời và tính bền vững. Phát triển mạng lưới đa kênh phân phối sản phẩm dịch vụ, cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho thị trường. Gia tăng số lượng khách hàng và nâng cao chất lượng hoạt động NHBL, từ đó tăng doanh thu và lợi nhuận của hoạt động NHBL.

- Đẩy mạnh công tác marketing: Tăng cường công tác KH, tiếp tục nâng cao chất lượng hoạt động bán lẻ và hướng tới các chuẩn mực quốc tế.

- Áp dụng công nghệ thông tin hiện đại, cung cấp các dịch vụ tiện ích đến mọi người dân, tranh thủ vốn đầu tư và trợ giúp kỹ thuật của các nước và các tổ chức thế giới.

- Phát triển và bồi dưỡng nguồn nhân lực để có sức cạnh tranh và thích ứng nhanh trong quá trình hội nhập.

- Phòng ngừa và hạn chế rủi ro hoạt động bán lẻ cần được xem là một biện pháp then chốt để phát triển hoạt động bán lẻ của các NHTMVN. Vấn đề phòng ngừa và hạn chế rủi ro hoạt động bán lẻ cần được nhận thức và xử lý trên cơ sở toàn diện, nhất quán và đồng bộ.

- Nâng cấp hệ thống thông tin báo cáo. Số lượng và chất lượng thông tin báo cáo hoạt động bán lẻ luôn là điều quan tâm của các NHTM, do vậy các NHTM cần áp dụng các biện pháp kiên quyết hơn nhằm sớm cải thiện tình hình thông tin báo cáo còn thiếu và chưa kịp thời như hiện nay.

- Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, đặc biệt phát triển các dịch vụ tiện ích và các dịch vụ NH điện tử. Phát triển mạnh dịch vụ NH bán lẻ một cách an toàn và bền vững, nâng cao hiệu quả của hoạt động NHBL.

### 3.2 GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM [33,36,47,55]

***Quan điểm để đưa ra các giải pháp phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam:***

- Phát triển hoạt động bán lẻ phải quán triệt đường lối của Đảng, Nhà nước, chủ trương và định hướng phát triển của ngành phù hợp với quá trình phát triển KT xã hội của đất nước.

- Đảm bảo tính phát triển bền vững trong hoạt động NHBL: Quan điểm bền vững thể hiện ở việc quản trị tốt rủi ro, giữ vững thị trường đã có, phát triển và mở rộng thị trường mới, nuôi dưỡng thị trường tiềm năng, thu hút được tối đa mọi nguồn vốn trong dân cư, phát triển dịch vụ thanh toán hiện đại góp phần xã hội hóa thanh toán KDTM.

- Đảm bảo tính hài hòa giữa lợi ích của KH với lợi ích của NH và lợi ích cho toàn xã hội và nền KT. Phát triển hoạt động bán lẻ của các NH đảm bảo vừa mang lại sự thuận tiện, đáp ứng nhu cầu của KH, đặt lợi ích KH lên trên lợi ích NH để chủ động hỗ trợ KH trong quan hệ giao dịch và giải quyết sự cố. Đồng thời cũng quan tâm duy trì và phát triển tỷ trọng thu dịch vụ từ hoạt động NHBL, tuân thủ các chủ trương định hướng của Chính Phủ, Nhà nước và của Ngành vì sự phát triển chung của xã hội và nền KT.

- Các giải pháp mang tính đồng bộ: Để phát triển hoạt động NHBL, cần quan tâm đồng bộ đến các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp. Đồng thời, đảm bảo các hoạt động bán lẻ cần phải được hoàn thiện và phát triển đồng bộ với các dịch vụ NH khác.

- Phát huy tiềm năng sẵn có của các NH kết hợp khai thác tiềm năng của nền KT. Với quan điểm phát huy lợi thế về uy tín, công nghệ và nền tảng KH truyền thống, các NH cần khai thác các tiềm năng phát triển dịch vụ NH từ nền KT.

- Phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ dựa trên cơ sở hạ tầng công nghệ tiên tiến và nguồn nhân lực chất lượng cao.

Quán triệt các quan điểm đã nêu trên đây, các NHTMNVN cần thực hiện đồng bộ các giải pháp sau:

### **3.2.1. Nâng cao năng lực tài chính, năng lực quản trị điều hành**

#### ***- Nâng cao năng lực tài chính***

Nâng cao năng lực tài chính của các ngân hàng là yêu cầu cấp bách đối với các NHTMNVN nhằm nâng cao sức cạnh tranh, khả năng chống đỡ rủi ro với mục tiêu chung đảm bảo an toàn hệ thống, đầu tư công nghệ và các nguồn lực để phát triển sản phẩm dịch vụ tiện ích cũng như mở rộng mạng lưới kênh phân phối... Tăng cường tiềm lực tài chính của các NH qua các biện pháp như: Tăng vốn tự có; tăng khả năng sinh lời và tháo gỡ những khó khăn để xử lý dứt điểm nợ tồn đọng, làm sạch bảng cân đối tài sản; tiến hành hợp nhất, sáp nhập các NH kém hiệu quả có nguy cơ thua lỗ; hoặc tăng vốn thông qua việc cổ phần hoá, phát hành thêm cổ phần, tăng mức vốn pháp định.

#### ***- Nâng cao năng lực quản trị điều hành***

Khi các NHTMNVN chuyển hướng sang mô hình kinh doanh đa năng, đa lĩnh vực, trên cơ sở mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng trong nước và tự do hoá thương mại dịch vụ, thì tất yếu các NHTMNVN cần nâng cao năng lực quản trị điều hành như:

Các NHTM cần xây dựng chiến lược phát triển một cách lâu dài, hiệu quả và bền vững trên cơ sở đánh giá nguồn lực hiện có, phân tích môi trường

KT, môi trường kinh doanh hiện tại và trong tương lai. Từ đó xây dựng chiến lược chi tiết cho việc phát triển hoạt động NHBL.

Nhanh chóng tiếp cận với những phương thức quản trị điều hành hiện đại, trong đó chú trọng vào việc phát triển hệ thống thông tin công nghệ cao phục vụ cho việc quản trị ngân hàng theo mô hình tập trung.

Nâng cao năng lực dự báo, phân tích đánh giá và xử lý các hoạt động NH của nhiều cán bộ quản lý ở vị trí cấp cao, đội ngũ lãnh đạo, quản lý trên cơ sở thực hiện chế độ tuyển chọn công khai, xây dựng các chuẩn mực tuyển chọn, cơ cấu lại đội ngũ lao động...

Nâng cao quyền tự chủ kinh doanh, tự chịu trách nhiệm của các NHTM. Nâng cao khả năng dự báo thị trường để có thể vừa mở rộng khả năng kinh doanh, vừa đảm bảo an toàn cho hoạt động ngân hàng.

### **3.2.2 Thực hiện tái cấu trúc ngân hàng theo đối tượng khách hàng, hoàn thiện mô hình tổ chức của khối ngân hàng bán lẻ.**

Để quản trị tốt về các mặt hoạt động, các NHTMVN cần khẩn trương hoàn thiện việc tái cơ cấu mô hình tổ chức theo đối tượng KH. Thiết lập các khối chức năng và xây dựng mô thức quản trị theo ngành dọc. Theo đó sẽ có khối ngân hàng bán lẻ (phục vụ KH cá nhân), khối ngân hàng bán buôn (phục vụ KH tổ chức) và khối các định chế tài chính (phục vụ các NH, công ty tài chính, công ty chứng khoán).

Từ đó để phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM, cần hoàn thiện mô hình tổ chức trong khối NHBL (xem mô hình tại Phụ lục 6).

❖ **Giám đốc khối ngân hàng bán lẻ:** Chịu trách nhiệm xây dựng và chỉ đạo thực hiện các chiến lược, kế hoạch trung dài hạn và các kế hoạch hàng năm về thị trường, sản phẩm, kênh phân phối.

❖ **Các Phòng thuộc khối bán lẻ tại Hội sở chính:**

*Phòng chính sách ngân hàng bán lẻ:* Tham mưu cho Giám đốc khối bán lẻ về thị trường mục tiêu, chiến lược kinh doanh. Nghiên cứu thị trường và các phân đoạn KH. Nghiên cứu và triển khai các chương trình Marketing. Tổng hợp, phân tích thông tin báo cáo về hoạt động bán lẻ trong toàn hệ thống. Đánh giá thị trường, hoạt động bán lẻ của NH để xây dựng/điều chỉnh mục tiêu kinh doanh...

*Phòng sản phẩm ngân hàng bán lẻ:* Đầu mối thiết kế các sản phẩm bán lẻ (sản phẩm ngân hàng truyền thống, sản phẩm NH điện tử, quản lý tài sản). Chịu trách nhiệm xây dựng các quy trình xử lý, tác nghiệp, trình duyệt triển khai sản phẩm, tổng hợp các vấn đề về sản phẩm bán lẻ trong toàn hệ thống.

*Phòng quản lý các kênh phân phối:* Tham mưu cho Giám đốc khối về chiến lược phát triển các kênh phân phối sản phẩm NHBL. Xây dựng quy định về phân bổ mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch, ATM, KIOS, POS, đại lý (đổi tiền, bán sản phẩm NHBL). Quản lý chất lượng dịch vụ tại các kênh phân phối, mức độ sẵn sàng phục vụ KH tại mỗi kênh nhằm tối đa hóa hiệu quả của từng kênh. Ví dụ cân cân nhắc giữa số lượng KH mở tài khoản sử dụng thẻ ATM để rút tiền, tần suất rút tiền trung bình và số lượng, mật độ máy ATM. Khi có sự tăng trưởng nhiều số lượng giao dịch thì không thể cứ mở rộng thêm mạng lưới phòng giao dịch, cần có các kênh thay thế như các kênh tự phục vụ.

*Trung tâm DVKH:* Hoạt động theo mô hình 24\*7 qua các kênh truyền thông đa phương tiện như phone, email, fax, webchating... Chịu trách nhiệm cung cấp các thông tin chung về sản phẩm dịch vụ, các thông tin tài khoản, các giao dịch cụ thể cho KH. Nhận tra soát và giải quyết các thắc mắc của KH. Tiếp nhận, tổng hợp ý kiến KH về sản phẩm dịch vụ. Điều tra thị trường, và bán hàng.



❖ **Tại các chi nhánh NH:**

*Phó giám đốc chi nhánh phụ trách hoạt động bán lẻ của chi nhánh*

Tại chi nhánh có Phòng khách hàng cá nhân 1, 2...; Phòng giao dịch 1, 2... Các bộ phận này mặc dù có chức năng nhiệm vụ riêng biệt nhưng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau tạo thành chu trình khép kín trong hoạt động bán lẻ của mỗi NH.

Cùng với việc hoàn thiện mô hình tổ chức, các NH xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược hoạt động và kế hoạch phát triển cho khối NHBL.

### **3.2.3 Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng**

Hiện đại hoá công nghệ NH là đòn bẩy, là một trong những giải pháp cốt lõi góp phần phát triển hoạt động bán lẻ và tăng cường hơn nữa sức cạnh tranh của hệ thống NHTM VN. Việc hiện đại hóa công nghệ phải đảm bảo phục vụ việc đa dạng hóa và đa năng sản phẩm dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ KH, giảm chi phí lao động, quản trị tốt rủi ro, tăng cường công tác Marketing, quản trị được thông tin KH tăng sức cạnh tranh và phục vụ tốt cho yêu cầu quản lý. Để thực hiện được các mục tiêu trên tùy thuộc vào tình hình tài chính và chiến lược phát triển, mỗi NHTM cần lựa chọn cho mình những giải pháp công nghệ phù hợp và đáp ứng các vấn đề sau:

- Hiện đại hóa hệ thống Core Banking và phát triển các ứng dụng NH chính. Trong đó đặc biệt phát triển các ứng dụng công nghệ thông tin vào các sản phẩm dịch vụ, các nghiệp vụ NH nhằm tạo ra các sản phẩm mới có tính đột phá, có hàm lượng công nghệ cao, có tính cạnh tranh trên thị trường. Các sản phẩm dịch vụ phải đáp ứng được nhu cầu đa dạng các KH cá nhân theo từng phân đoạn KH. Đồng thời chú trọng việc triển khai,

ứng dụng công nghệ hiện đại vào quản lý, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh NH.

- Tổ chức triển khai hiệu quả các đề án cải tạo, nâng cấp hệ thống kỹ thuật của NHTM, hoàn thiện hệ thống thanh toán an toàn và chính xác cao với chi phí hợp lý nhằm phát triển mạnh các dịch vụ thanh toán qua NH. Trên cơ sở xây dựng và hoàn thiện hệ thống thanh toán điện tử liên NH, hệ thống thanh toán thẻ, hệ thống chuyển tiền nước ngoài và các hệ thống thanh toán khác đảm bảo hiện đại, an toàn, tin cậy và hiệu quả, phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế. Chú trọng các ứng dụng thương mại điện tử trong hoạt động kinh doanh NH và hoạt động NHBL.

- Đảm bảo sự đồng bộ trong việc đầu tư, sử dụng hệ thống CNTT của các NH. Các ứng dụng công nghệ xử lý thanh toán với khối lượng giao dịch rất lớn, các yêu cầu của KH ngày càng đa dạng, số lượng sản phẩm hoạt động bán lẻ ngày càng tăng, đòi hỏi các NH phải ứng dụng công nghệ mới đồng bộ nhằm đáp ứng được yêu cầu của KH. Tăng cường sự liên kết, hợp tác trong việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ NH mới, chuyển giao công nghệ, cung cấp các dịch vụ NH điện tử, NH tự động, thẻ thanh toán đáp ứng nhu cầu của KH và thị trường.

- Để đảm bảo an toàn hệ thống CNTT và hạn chế các rủi ro, các NH cần xây dựng và hoàn thiện các qui định liên quan đến quản trị các hệ thống CNTT của NH gồm: Qui định về quản lý và vận hành trung tâm dự phòng, qui định về quản lý phiên bản phần mềm và sự thay đổi, qui định về quản lý tham số, quản lý và cấp phát quyền truy cập các hệ thống ứng dụng, đề xuất các giải pháp về mặt nghiệp vụ cũng như kỹ thuật để hạn chế các rủi ro tác nghiệp.

- Mở rộng các ứng dụng NH điện tử như trang bị cho hệ thống ATM và POS, hệ thống Mobile Banking, hệ thống Internet Banking, đồng thời xây

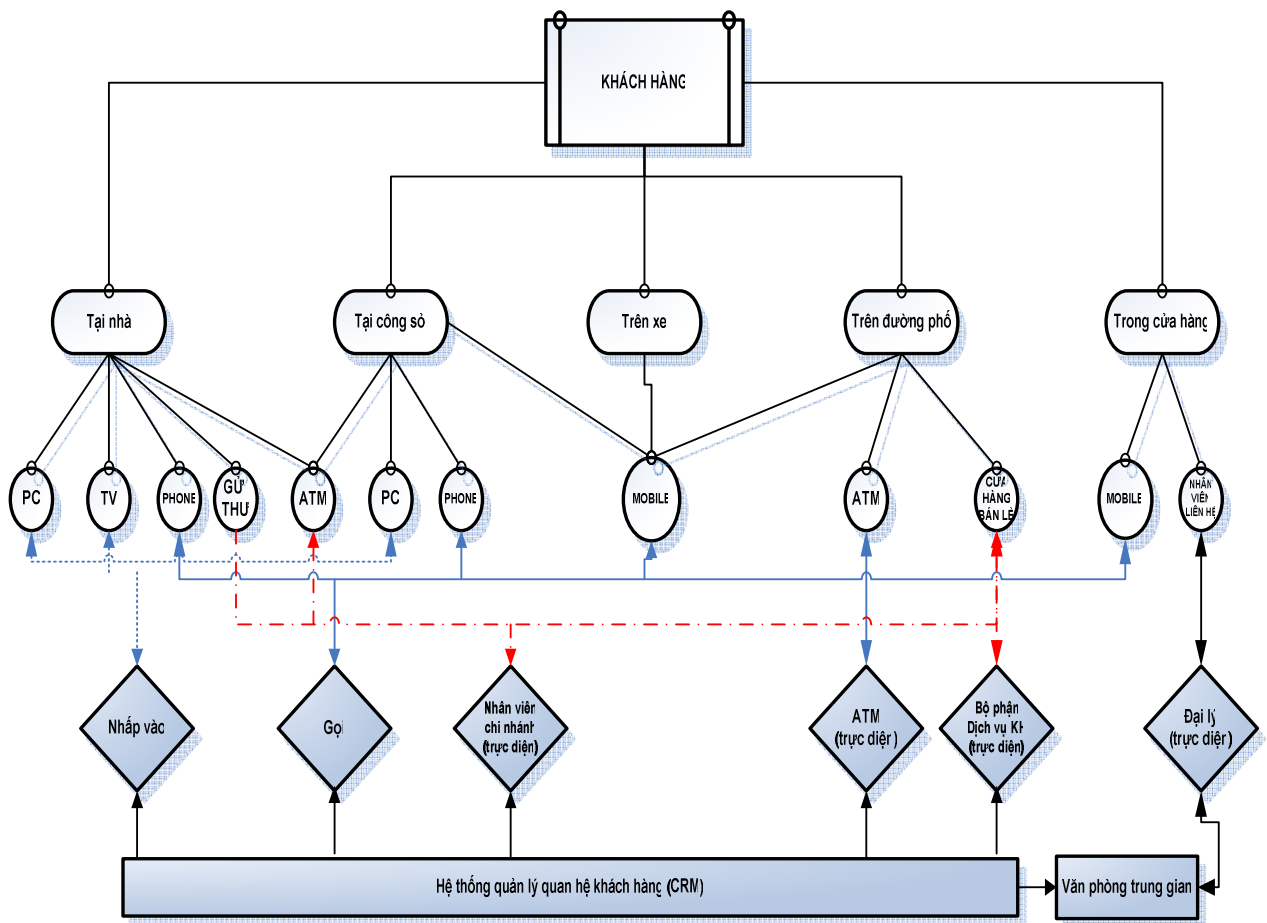
dựng hệ thống bảo mật, trung tâm dự phòng thảm họa để đảm bảo an toàn cho các hệ thống cơ sở dữ liệu điện tử.

- Có lộ trình và sớm thực hiện các điều kiện về công nghệ cho việc chuyển đổi thẻ từ có tính bảo mật thấp sang thẻ chip EMV có tính năng bảo mật cao hơn, khắc phục thiệt hại do gian lận thẻ ngày càng lớn. Hơn nữa, về mặt kỹ thuật, thẻ chip có nhiều tính năng hơn thẻ từ, nó có thể sử dụng như là một thẻ ngân hàng, chứng minh thư, thẻ tín dụng, cũng có thể dùng để trả phí giao thông hay lưu trữ thông tin về y tế, bảo hiểm xã hội, thông tin cá nhân...

### **3.2.4 Xây dựng, kiểm soát và khai thác hiệu quả hệ thống quản lý quan hệ KH (CRM) và hệ thống thông tin quản lý (MIS).**

Các NH không có cơ sở dữ liệu đầy đủ về KH, hầu như không thực hiện điều tra KH và cập nhật thông tin KH một cách đầy đủ, thậm chí khi KH có yêu cầu cập nhật thông tin còn bị quên, bỏ sót. Không có các tính toán về mức lợi nhuận của từng hoạt động hay từng nhóm phân đoạn KH. Có NH đo lường kết quả hoạt động bán lẻ về khối lượng và lợi nhuận theo sản phẩm, tuy nhiên theo thông lệ quốc tế cần xác định mức lợi nhuận của từng phân đoạn bán lẻ một cách hệ thống.

Vì vậy, các NH cần đầu tư xây dựng hệ thống quản lý quan hệ KH (CRM) tích hợp với các hệ thống ứng dụng hiện có và các kênh phân phối dịch vụ. Các thông tin về khách hàng được tập trung thành một cơ sở dữ liệu, từ đó các kênh phân phối khác nhau đều tiếp cận được thông tin khách hàng chính xác, đầy đủ và cập nhật. Đây là cơ sở cho các NH trong việc phân đoạn KH, thiết kế sản phẩm phù hợp, bán sản phẩm, theo dõi và quản trị chất lượng phục vụ...Tuy nhiên hiện nay hầu hết các NHTMVN đều chưa có hệ thống này đầy đủ. Vì vậy giải pháp này cần được các NH đặc biệt ưu tiên.



**Sơ đồ 3.1 Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng tích hợp với các kênh phân phối.**

*Nguồn: Ngân hàng ING, Hà Lan*

Các NH cần xây dựng, kiểm soát và khai thác hiệu quả hệ thống thông tin quản lý (MIS) phục vụ chiến lược kinh doanh. Hệ thống thông tin quản lý đảm bảo cho NH có hệ thống báo cáo đầy đủ, thu thập được những thông tin quản trị cần thiết, kịp thời để làm cơ sở cho những quyết định kinh doanh NH. Việc xây dựng hệ thống MIS và tiêu chuẩn hoá hệ thống này nhằm phục vụ cho công tác quản trị điều hành bao gồm: quản lý về tài chính, quản lý rủi ro, quản lý vốn, quản lý nguồn nhân lực, quản lý quan hệ KH, quản lý lợi nhuận...

### **3.2.5 Đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện đại và tiện ích.**

Đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, phát triển dịch vụ tiện ích được xác định là điểm mạnh, là mũi nhọn để phát triển hoạt động NHBL. Các NHTMNVN cần có sự đánh giá để hoàn thiện các sản phẩm, dịch vụ hiện có, nghiên cứu và đưa ra các sản phẩm, dịch vụ mới tiện ích đáp ứng nhu cầu của đông đảo khách hàng. Căn cứ thế mạnh cũng như đặc thù đối tượng khách hàng của mình, các NH cần thực hiện các giải pháp cho các nhóm sản phẩm dịch vụ theo các định hướng sau đây nhằm phát huy tối ưu những lợi thế của mình.

#### **3.2.5.1 Đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ truyền thống**

##### **❖ Tiền gửi tiết kiệm**

Các NH cần đẩy mạnh huy động vốn qua tài khoản tiết kiệm, khách hàng thể nhân là đối tượng về lâu dài đem lại nguồn vốn ổn định cho NH (chiếm tỷ trọng từ 30% đến 45% tổng nguồn vốn huy động), nhất là nguồn vốn trung dài hạn. Vì vậy các NHTMNVN cần đa dạng hoá sản phẩm trên cơ sở nâng cao hàm lượng công nghệ, tạo tính linh hoạt và thuận tiện cho khách hàng nhằm thu hút vốn từ khách hàng thể nhân. Các NHTMNVN cần huy động tối đa các nguồn vốn nhân dân trong nền KT thông qua việc đa dạng hoá các phương thức và hình thức huy động vốn bằng VND và ngoại tệ với các sản phẩm hấp dẫn, linh hoạt với các thủ tục đơn giản dễ hiểu và điều kiện giao dịch thuận tiện. Các sản phẩm đa dạng về loại tiền, loại kỳ hạn, đa dạng phương thức nhận lãi, rút gốc, đa dạng hình thức khuyến mãi, thậm chí kết hợp bán chéo sản phẩm dịch vụ khác ... Chú trọng các nguồn tiền gửi tiết kiệm của khách hàng đồng thời đẩy mạnh phát hành giấy tờ có giá, chứng chỉ tiền gửi. Khuyến khích các NHTMNVN cạnh tranh huy động vốn chủ yếu dựa vào chất lượng, tính tiện lợi, công nghệ, hiệu quả của dịch vụ huy động vốn, uy tín và mức độ tin cậy của từng NH thay cho hình thức cạnh tranh chủ yếu dựa vào

lãi suất, lợi thế qui mô chi phối hoặc độc quyền cung cấp dịch vụ. Tiến tới cho phép các NHTMVN có đủ điều kiện phát hành và niêm yết các công cụ huy động vốn, trái phiếu, cổ phiếu ra thị trường tài chính khu vực và quốc tế.

#### ❖ *Cho vay*

Ở VN, nền KT tăng trưởng nhanh đang tạo thuận lợi cho các NH phát triển tín dụng cho khách hàng cá nhân, không chỉ ở thu nhập, nhu cầu đời sống tiêu dùng ngày càng cao của dân cư mà còn ở cơ sở thực tiễn khác như tâm lý tiêu dùng của người dân, về tiềm năng thị trường... Tuy nhiên doanh số cho vay tín dụng đối với KH cá nhân của các NHTMVN hiện nay còn rất hạn chế, một phần vì các NH đưa ra với các quy định chặt chẽ, nhiều khi không khả thi, đồng thời do sản phẩm dịch vụ còn ít chưa phù hợp với từng phân đoạn KH. Vì vậy, các NHTMVN cần cần có sự nghiên cứu nhu cầu thị trường, phân đoạn thị trường từ đó đưa ra hệ thống sản phẩm đa dạng phù hợp với mỗi phân đoạn khách hàng hướng tới hình thành thị trường tín dụng cá nhân thông thoáng, cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng hơn giữa các NH, tạo cơ hội cho mọi khách hàng cá nhân có nhu cầu vay vốn, làm ăn hợp pháp và có đủ điều kiện trả nợ NH đều có thể tiếp cận vốn vay NH. Các NH cần tập trung nghiên cứu và phát triển các sản phẩm như :

##### - *Cho vay trả góp mua nhà ở*

Nhu cầu về nhà ở trong dân cư còn rất lớn, với dân số đông, tỷ lệ dân số ở độ tuổi trẻ chiếm tỷ lệ cao là một thị trường đầy tiềm năng cho các NHTMVN phát triển cho vay trả góp mua nhà (nhà ở gắn liền với đất ở, nhà chung cư) của các dự án bất động sản với thời hạn trả góp dài có thể tới tối đa 20 năm với nhiều hình thức bảo đảm bằng tài sản khác nhau (thế chấp tài sản hình thành từ vốn vay - Khách hàng và NH phải ký Hợp đồng thế chấp tài sản hình thành trong tương lai ngay khi Hợp đồng mua bán nhà, Hợp đồng tín dụng và Hợp đồng Hợp tác ba bên được ký kết;

Thế chấp, cầm cố bằng tài sản khác như trái phiếu Chính phủ; tín phiếu kho bạc; chứng chỉ tiền gửi, kỳ phiếu, trái phiếu, sổ tiết kiệm tại các tổ chức tín dụng của KH vay hoặc của bên thứ ba). Phương thức vay trả góp xác định số tiền trả cố định hàng tháng (bao gồm cả nợ gốc và lãi vay), nợ gốc trả tăng dần theo từng kỳ, lãi vay trả theo dư nợ thực tế, sẽ giúp khách hàng chủ động hơn trong kế hoạch chi tiêu và trả nợ. Khi có những nguồn thu nhập bất thường hoặc được tăng thu nhập thường xuyên, khách hàng được quyền dùng nguồn đó để trả nợ gốc trước hạn giúp làm giảm số tiền trả lãi và thời gian trả nợ. Ngoài việc cung cấp dịch vụ cho vay trả góp mua nhà các NHTM sẽ bán kèm các sản phẩm dịch vụ khác với các ưu đãi khi khách hàng có nhu cầu. Các NHTM có thể tiến hành thoả thuận, ký kết Hợp đồng hợp tác kinh doanh với các chủ đầu tư của các dự án để cho vay khách hàng mua nhà. Đồng thời, hai bên cần thống nhất đưa ra hợp đồng hợp tác ba bên gồm NHTM, chủ đầu tư và khách hàng vay vốn mua nhà. Đặc biệt trong trường hợp chủ đầu tư là đơn vị có uy tín, dự án bất động sản có sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường, các NH có nhóm khách hàng mục tiêu rõ ràng và phù hợp, thì việc triển khai dịch vụ này rất khả quan.

- *Cho vay trả góp mua ô tô:*

Khi xã hội phát triển nhu cầu về phương tiện đi lại, đặc biệt là ô tô riêng sẽ rất phát triển. Nhóm khách hàng mục tiêu mà các NH cần hướng tới là các cá nhân có việc làm, công việc kinh doanh ổn định, thu nhập cao, có thể chứng minh được nguồn thu nhập và có nhu cầu mua sắm ô tô để đi lại không nhằm mục đích kinh doanh vận tải.

Khách hàng sẽ được vay vốn để mua sắm ô tô trong khi tạm thời chưa có đủ khả năng tài chính, được trả góp trong khoảng thời gian nhất định tùy thuộc quy định của các NH, thường là 3- 5 năm. Phương thức vay trả góp, với

số tiền trả cố định hàng tháng (bao gồm cả nợ gốc và lãi vay), sẽ giúp khách hàng chủ động hơn trong kế hoạch chi tiêu và trả nợ. Khi có những nguồn thu nhập bất thường, khách hàng được quyền dùng trả nợ gốc trước hạn để giảm số tiền trả lãi và thời gian trả nợ. Với loại hình dịch vụ này khách hàng bảo đảm bằng tài sản là tài sản hình thành từ vốn vay hoặc thế chấp, cầm cố bằng tài sản khác của khách hàng hoặc bên thứ ba.

Để phát triển dịch vụ này các NH nên nghiên cứu thị trường, có cơ chế chính sách linh hoạt cho khách hàng, chủ động phối hợp với các nhà cung cấp, đại lí xe để tăng các tiện ích cho khách hàng, phối hợp thực hiện các chương trình khuyến mại, quảng bá sản phẩm, ưu đãi giá, lãi suất..

- *Cho vay tín chấp thông thường/cho vay tiêu dùng*

Tiềm năng cho vay tín chấp đối với khách hàng tiêu dùng cá nhân ở nước ta rất lớn, nhưng hiện nay nhiều NH vẫn chưa khai thác hết. Đơn cử như ACB là một trong những NHTMCP tiên phong trong lĩnh vực NH bán lẻ, đã triển khai nhiều khoản vay tín chấp, giá trị lên hàng trăm triệu đồng. Hiện hạn mức cho vay dành cho khách hàng cá nhân của ACB lên đến 200 triệu đồng/người. Khách hàng có thu nhập ổn định, chỉ cần có giấy chứng nhận của cơ quan - nơi đang công tác và chứng minh được khả năng trả nợ bằng nguồn thu nhập hàng tháng là có thể vay vốn. Tuy nhiên hiện dư nợ cho vay tín chấp của ACB chỉ chiếm 5% - 10% trên tổng dư nợ của NH. Đặc biệt đối với các NHTMNN thì đối tượng cho vay tín chấp rất hạn chế, chỉ bao gồm các cán bộ đang làm việc trong NH đó hoặc triển khai thêm một vài đơn vị trong cùng lĩnh vực tài chính NH.

Trong khi đó các NH nước ngoài, các tổ chức tài chính nước ngoài đánh giá đây là dịch vụ rất tiềm năng để khai thác trên thị trường VN. Gần đây công ty tài chính Prudential, các NH nước ngoài đang âm thầm tiếp cận thị trường này. Vì vậy, các NHTMNVN cần khẩn trương rà soát các quy định



hiện hành, ban hành bổ xung các quy định về cho vay tín chấp đối với khách hàng cá nhân. Theo đó, cần mở rộng đối tượng cho vay, có sự phân đoạn thị trường rõ ràng, xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá mức độ tín nhiệm của KH để có mức cho vay phù hợp hơn cho từng đối tượng khách hàng. Thực hiện liên kết với các công ty bán lẻ, mở quầy cho vay ngay tại các điểm bán lẻ hàng hóa với các quy định về sản phẩm rõ ràng, khi KH cần có thể ký hợp đồng ngay tại điểm mua hàng mà không cần phải đến NH làm thủ tục.

- *Cho vay thấu chi tài khoản tiền gửi thanh toán:*

Số lượng tài khoản tiền gửi thanh toán ngày càng tăng mạnh tại các NHTM, trong số đó một khối lượng đáng kể khách hàng có nhu cầu vay vốn. Tuy nhiên hiện nay các NHTMVN hầu như chưa có chính sách cho khách hàng được vay thấu chi trên tài khoản tiền gửi thanh toán. Trong lộ trình đẩy mạnh việc thanh toán không dùng tiền mặt của Chính phủ thì số lượng tài khoản sẽ tăng đột biến. Vì vậy các NHTMVN cần khai thác để triển khai dịch vụ cho vay thấu chi từ tài khoản tiền gửi. Đây là dịch vụ cung cấp cho khách hàng chi vượt số tiền có trên tài khoản tiền gửi thanh toán theo thoả thuận trong hợp đồng đã kí với NH không cần đảm bảo bằng tài sản. Khách hàng trả lãi thấu chi hàng tháng theo số tiền, số ngày thấu chi thực tế và lãi suất thấu chi. Dịch vụ này cho phép khách hàng được phép chi vượt số dư trên tài khoản tiền gửi thanh toán với hạn mức thấu chi được cấp trong một khoảng thời gian nhất định. Khách hàng sẽ được tiếp cận vốn vay với thủ tục đơn giản, chủ động trong kế hoạch chi tiêu nhất là trong những trường hợp cần vốn đột xuất. Trước mắt các NHTM có thể triển khai với đối tượng là cán bộ công nhân viên đang làm việc tại các tổ chức KT, xã hội, sau đó triển khai một cách rộng rãi hơn.

- *Dịch vụ ứng trước tiền bán chứng khoán*

Trong khi chờ tiền bán chứng khoán theo quy định, nhà đầu tư có thể phát sinh nhu cầu vay vốn để chớp lấy cơ hội đầu tư, do đó dịch vụ ứng trước

tiền bán chứng khoán của các NHTM cho các nhà đầu tư cá nhân ngày càng phát triển. Đối với dịch vụ này, các NHTM phải có xác nhận và cam kết của công ty chứng khoán về việc lệnh bán chứng khoán của khách hàng đã được khớp lệnh, cam kết quản lý tiền và chứng khoán của khách hàng và chuyển tiền bán chứng khoán ngay cho NH khi có tiền về công ty chứng khoán. Khách hàng và NH có thể thoả thuận mức lãi suất, số tiền được vay. Tuy nhiên trong xu thế cạnh tranh hiện nay các NHTMVN nhất là các NHTMNN phải có một chính sách cực kỳ linh hoạt trong việc cho vay đầu tư chứng khoán.

- *Cho vay đối với người lao động VN đi làm việc ở nước ngoài*

Với mục đích chi trả các khoản chi phí như tiền đặt cọc, phí dịch vụ trả cho doanh nghiệp được phép cung ứng dịch vụ lao động, vé máy bay, chi phí đào tạo và các chi phí hợp lý khác nhu cầu vay vốn của các cá nhân có hợp đồng lao động xuất khẩu có thời hạn tại nước ngoài ngày càng gia tăng. Hiện nay thị trường xuất khẩu lao động của VN ngày càng mở rộng, các NH mở rộng việc cho vay này thông qua ký thoả thuận hợp tác với các công ty có chức năng xuất khẩu lao động về việc vay vốn và thực hiện các nghĩa vụ trả nợ của cá nhân đi lao động. Thông qua dịch vụ cho vay vốn các NH còn bán chéo được dịch vụ chuyển tiền kiều hối cho các đối tượng này.

- *Tín dụng thẻ*

Các sản phẩm thẻ đặc biệt là thẻ tín dụng có quan hệ hữu cơ với các dịch vụ khác. Vì vậy cần coi hoạt động kinh doanh thẻ như một sản phẩm dịch vụ cơ bản và quan trọng của NH để có những chính sách đầu tư phát triển hợp lý. Thành lập trung tâm thẻ hoạt động kinh doanh độc lập đảm bảo tính chuyên môn hóa cho từng bộ phận: phát hành, thanh toán, cấp phép, tra soát, quản lý rủi ro...Củng cố các sản phẩm đang có, đẩy mạnh việc phát hành thẻ tín dụng liên kết với các tổ chức/ công ty danh tiếng với mục đích khai thác hiệu quả đối tượng khách hàng chung của các đơn vị với NH. Đơn giản hóa việc phát hành,

hiện nay khách hàng phải ký quỹ từ 125% đến 200% hạn mức chi tiêu khi phát hành thẻ tín dụng tùy quy định của từng NH. Tỷ lệ khách hàng được phát hành thẻ tín dụng theo hình thức tín chấp còn rất ít. Việc quy định khách hàng phải ký quỹ sẽ giảm rủi ro cho NH nhưng gây khó khăn cho khách hàng. Vì vậy cần đẩy mạnh việc thẩm định để quyết định phát hành thẻ cho khách hàng trên cơ sở xem xét tính ổn định, uy tín của khách hàng, coi đó là hình thức đảm bảo (tín chấp) một cách linh hoạt và công khai ra thị trường.

Các NHTMNVN cũng cần liên kết chặt chẽ hơn nữa với các tổ chức cung ứng hàng hoá, các công ty xây dựng để tăng cường sản phẩm cho vay tiêu dùng như cho vay mua ô tô, mua nhà, du học...

❖ ***Phát triển các sản phẩm, dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt:***

Các dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt chiếm khối lượng đáng kể trong hoạt động NHBL. Việc tăng cường các sản phẩm dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt phát triển sẽ tiết kiệm chi phí cho xã hội (chi phí in ấn, bảo quản, phát hành, vận chuyển...), tạo cơ sở phát triển dịch vụ thanh toán qua NH, nâng cao khả năng thanh khoản của đồng VN đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn vốn trong nền KT, góp phần hạn chế các giao dịch tiền mặt bất hợp pháp. Khi mà dân số ngày càng tăng nhanh, các giao dịch thanh toán và khối lượng thanh toán ngày càng lớn, sự gia tăng cung ứng các dịch vụ không dùng tiền mặt của các NHTMNVN là hết sức cần thiết.

- ***Chú trọng phát triển dịch vụ thanh toán hóa đơn***

Hiện nay ở Việt Nam quá trình xử lý các hóa đơn thanh toán của các ngành dịch vụ như điện lực, nước, điện thoại, môi trường, truyền hình cáp vẫn hết sức thủ công trong khi số lượng hóa đơn ngày càng tăng mạnh mẽ. Đơn cử như ở Viettel mỗi tháng phát hành trung bình 3,5 triệu hóa đơn với 10.000 nhân viên thu ngân và 4.000 công nhân thuê ngoài để thực hiện phát hóa đơn và thu phí theo hình thức thủ công đến tận nhà khách hàng. Và phải mất 45

ngày cho việc hoàn thành 98% số hóa đơn phải thu. Như vậy sẽ làm tăng chi phí cho doanh nghiệp, mất thời gian, không quản trị được chất lượng và không thuận lợi cho khách hàng. Trong khi dân số Việt Nam ngày càng phát triển, các dịch vụ đi kèm sẽ ngày càng tăng và lưu lượng thanh toán ngày càng lớn. Câu hỏi đặt ra là vai trò trung gian thanh toán được thể hiện như thế nào? Các NHTMVN không thể ngoài cuộc. Các NH cần hợp tác chặt chẽ với các đơn vị cung ứng dịch vụ trong việc cung ứng dịch vụ thanh toán hóa đơn. Khi đó hệ thống cơ sở dữ liệu của nhà cung cấp được chuyển tới ngân hàng, ngân hàng sẽ đóng vai trò trung gian trong việc thu và quyết toán chi phí hóa đơn với nhà cung cấp. Lợi ích cho các nhà cung cấp sẽ là: tiết kiệm chi phí, thời gian, tính minh bạch cao, tăng độ thanh khoản, chủ động trong kế hoạch tài chính, và tăng độ thỏa mãn cho khách vị hàng. Đối với NH sẽ tăng lượng khách hàng sử dụng dịch vụ, bán chéo sản phẩm, tăng độ trung thành của khách hàng. Đối với khách hàng sẽ chủ động trong kế hoạch tài chính cá nhân, quản lý tài chính cá nhân khoa học... Đối với xã hội, tạo văn minh trong thanh toán, tiết kiệm chi phí xã hội và thời gian lao động, tăng vòng quay của vốn góp phần vào sự phát triển của xã hội nói chung.

- *Các NH cần tập trung đẩy mạnh các dịch vụ tài khoản tiền gửi và séc thanh toán nội địa*

Các NH cần có chiến lược thu hút KH sử dụng tài khoản tiền gửi cá nhân với các thủ tục thuận lợi, an toàn và các tiện ích đa dạng kèm theo để thu hút nguồn vốn rẻ trong thanh toán và tạo cơ sở phát triển các dịch vụ thanh toán thẻ, séc cá nhân. Tăng cường hợp tác chặt chẽ các cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức cung ứng dịch vụ, hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ công cộng (siêu thị, nhà hàng, khách sạn, du lịch, công ty cung cấp nước sạch, điện lực, bưu chính viễn thông...). Đặc biệt tập trung đẩy mạnh tuyên truyền lợi ích và thủ tục sử dụng séc thanh toán cá nhân trên phạm vi rộng vì hiện nay tính

trung bình trong một NH số lượng KH cá nhân sử dụng tài khoản thanh toán để phát hành séc chỉ tính bằng đơn vị chục. Phát triển dịch vụ tài khoản cá nhân các NH thu hút nguồn vốn rẻ, tạo cơ sở phát triển các dịch vụ thanh toán thẻ, séc cá nhân và các dịch vụ điện tử gia tăng khác nhằm đẩy nhanh tiến trình hội nhập và xã hội hóa thanh toán không dùng tiền mặt.

- *Triển khai rộng rãi dịch vụ quản lý tài khoản tiền của nhà đầu tư chứng khoán*

Theo Quyết định 27/2007/QĐ - BTC ngày 24/4/2007 kể từ tháng 2/2008, toàn bộ tài khoản tiền để đầu tư chứng khoán của nhà đầu tư sẽ được chuyển về NH quản lý, tuy nhiên quy định này đã được gia hạn đến tháng 10/2008 với lý do các NH và các công ty chứng khoán chưa có sự triển khai mạnh mẽ và không tương thích về công nghệ. Cho đến nay số lượng tài khoản tiền của nhà đầu tư chứng khoán đang chuyển dần về các NHTM, các NH nên có một lộ trình rõ ràng và nhanh chóng, hỗ trợ và tạo mọi điều kiện để nhanh chóng kết nối được với các công ty chứng khoán và thu hút tiền của nhà đầu tư. Thị trường chứng khoán ngày càng phát triển, số lượng nhà đầu tư cá nhân không ngừng tăng, kèm theo đó là danh mục đầu tư của các khách hàng cá nhân ngày càng phong phú. Đây là cơ hội tốt cho các NHTMVN thu hút đối tượng khách hàng này trong việc mở và quản lý tài khoản tiền đầu tư chứng khoán cho các cá nhân khi quy định của Nhà nước yêu cầu các nhà đầu tư phải mở tài khoản giao dịch tại NHTM. Các NHTM sẽ tận dụng được nguồn vốn đáng kể, giá rẻ của các nhà đầu tư trên cơ sở các nhà đầu tư nộp, rút tiền đặt cọc đầu giá, tiền mua bán chứng khoán, nhận cổ tức...ngoài ra các NHTM còn bán chéo các dịch vụ như cho vay tạm ứng tiền bán chứng khoán, cho vay cầm cố chứng khoán niêm yết và chưa niêm yết, các dịch vụ khác của NH...

❖ *Dịch vụ chuyển tiền kiều hối*

Hiện nay các NHTMVN chưa phát huy hết thế mạnh của mình trong việc thu hút nguồn tiền kiều hối từ nước ngoài chuyển về. Đây là một nguồn ngoại tệ dồi dào đóng góp một phần không nhỏ trong việc gia tăng nguồn vốn, phí dịch vụ cho NH. Vì vậy cần có chính sách khai thác, tạo điều kiện thuận lợi phát triển dịch vụ chuyển tiền kiều hối qua hệ thống NH và có các biện pháp hữu hiệu để thu hút kiều hối qua hệ thống NH như: tổ chức các chương trình tuyên truyền, quảng cáo về dịch vụ kiều hối và chuyển tiền quốc tế; thiết lập kênh chuyển tiền kiều hối trực tiếp với các NH đại lý ở các quốc gia; liên kết với các công ty chuyển tiền trên thế giới; mở rộng các điểm chi trả kiều hối và các phương thức chi trả kiều hối thuận tiện...NHTM cần “bắt tay” với các công ty xuất khẩu lao động, các công ty dịch vụ kiều hối, tổ chức chuyển tiền ở nước ngoài, các NH đại lý nước ngoài, để thu hút nguồn kiều hối đáng kể chuyển về và gửi ở NH. Đồng thời, các NHTM cần đầu tư thích đáng cho việc phát triển dịch vụ chuyển tiền kiều hối qua hệ thống SWIFT và các kênh chuyển tiền nhanh khác để thu hút kiều hối qua hệ thống NH. Mở rộng các điểm chi trả kiều hối và các phương thức chi trả kiều hối thuận tiện. Các NH tạo điều kiện thuận lợi phát triển dịch vụ chuyển tiền kiều hối qua hệ thống NH. Thiết lập kênh chuyển tiền kiều hối trực tiếp với các NH đại lý ở các quốc gia có nhiều người VN sinh sống và làm việc

### ***3.2.5.2 Phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng điện tử***

Sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử là các sản phẩm dịch vụ ngân hàng được cung cấp cho KH thông qua các phương tiện điện tử và kỹ thuật số như các kênh ATM, POS, KIOS, Phone, Mobile, SMS, Internet.

#### ***❖ Phát triển mạnh mẽ dịch vụ thẻ***

Trong tương lai gần, đến năm 2010 thẻ sẽ trở thành phương tiện thanh toán tương đối quen thuộc trong một bộ phận dân chúng ở các thành phố và các khu công nghiệp lớn. Sự đa dạng của các sản phẩm thẻ như thẻ tín dụng,

thẻ ATM, thẻ ghi nợ nội địa, thẻ liên kết,.. với tổng doanh số sử dụng thẻ vào khoảng 2.500 tỷ VNĐ/năm, với tốc độ tăng trưởng doanh số bình quân hàng năm trong thời kỳ đầu 2005-2008 là 150%, dự báo trong các năm tiếp theo có thể tăng hàng năm tới 180%. Đây là một cơ hội rất lớn cho các NH tham gia vào thị trường thẻ và chính các NH cũng là người tạo nên một thị trường thẻ sôi động hơn, góp phần tạo nên một nền văn minh thanh toán không dùng tiền mặt ở VN. Các NHTM VN cần xây dựng định hướng và thực thi phát triển các sản phẩm dịch vụ thẻ bao gồm:

- Nghiên cứu cải tiến và đa dạng hóa các tính năng tiện ích của các loại sản phẩm thẻ: Vấn đề cốt lõi để duy trì và phát triển vòng đời của một sản phẩm là đa dạng hóa và liên tục tạo sự khác biệt, ngoài việc hoàn thiện thêm một số tiện ích của các loại thẻ đang có, cần nghiên cứu khả năng phát triển sản phẩm thẻ thành sản phẩm đa năng ví dụ như một thẻ ghi nợ cũng là thẻ sinh viên, thẻ mua hàng.... Các NHTM VN chủ động hợp tác với một số doanh nghiệp lớn như Vietnam Airlines, Cathay Pacific, Petrolimex, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) để trở thành đối tác liên kết trong việc phát triển sản phẩm của mình. Việc liên kết hóa không những có lợi cho người tiêu dùng là được hưởng các ưu đãi về giá cả nếu thanh toán tại các điểm dịch vụ của công ty liên kết, mà còn có lợi cho NH là tăng cường được các mối quan hệ với các đối tượng khách hàng lớn từ đó mở rộng dịch vụ cho cá nhân là cán bộ của đơn vị.

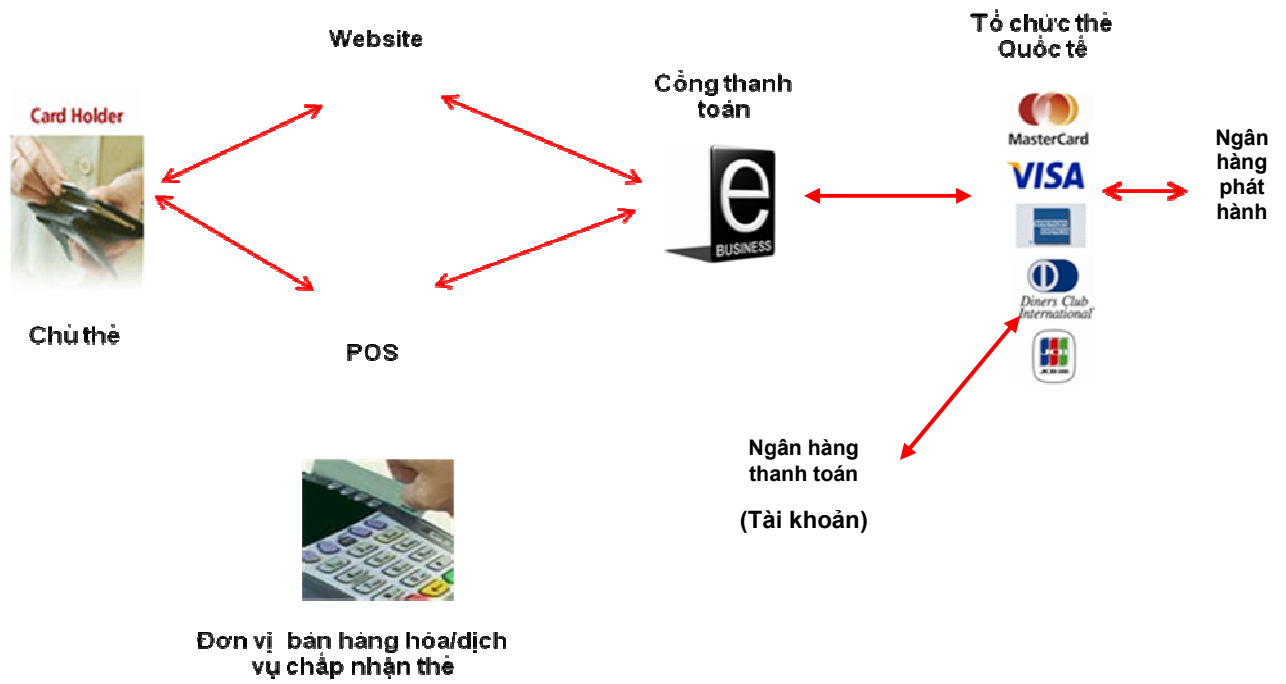
- Song song với việc đa dạng hóa sản phẩm thẻ các NH cũng cần chú trọng đến việc nâng cao tiện ích và chất lượng phục vụ của các máy ATM. Chính điều này sẽ góp phần mang lại sự thỏa mãn tối đa cho khách hàng. Với hệ thống mạng lưới ATM rộng khắp, các NH nghiên cứu và triển khai một số dịch vụ tiện ích như: phối hợp với các nhà cung cấp dịch vụ (điện thoại, điện, nước, điện lực...) để cung cấp các dịch vụ như bán thẻ điện thoại di động trả

trước, thanh toán các loại tiền dịch vụ của các khách hàng là chủ thẻ tại máy ATM. Triển khai dịch vụ này sẽ có 2 lợi ích đối với NH. Thứ nhất, các NH sẽ được hưởng phí hoa hồng từ các nhà cung cấp dịch vụ bù đắp chi phí như chi phí sản xuất thẻ, chi phí quản lý, chi phí phân phối...và giảm giá thành của sản phẩm dịch vụ khi cung cấp cho khách hàng. Thứ hai, dịch vụ này sẽ mang lại cho khách hàng nhiều tiện ích hơn, khuyến khích công chúng mở thêm tài khoản tại NH, số lượng khách hàng tăng lên, lượng tiền gửi sẽ nhiều hơn.

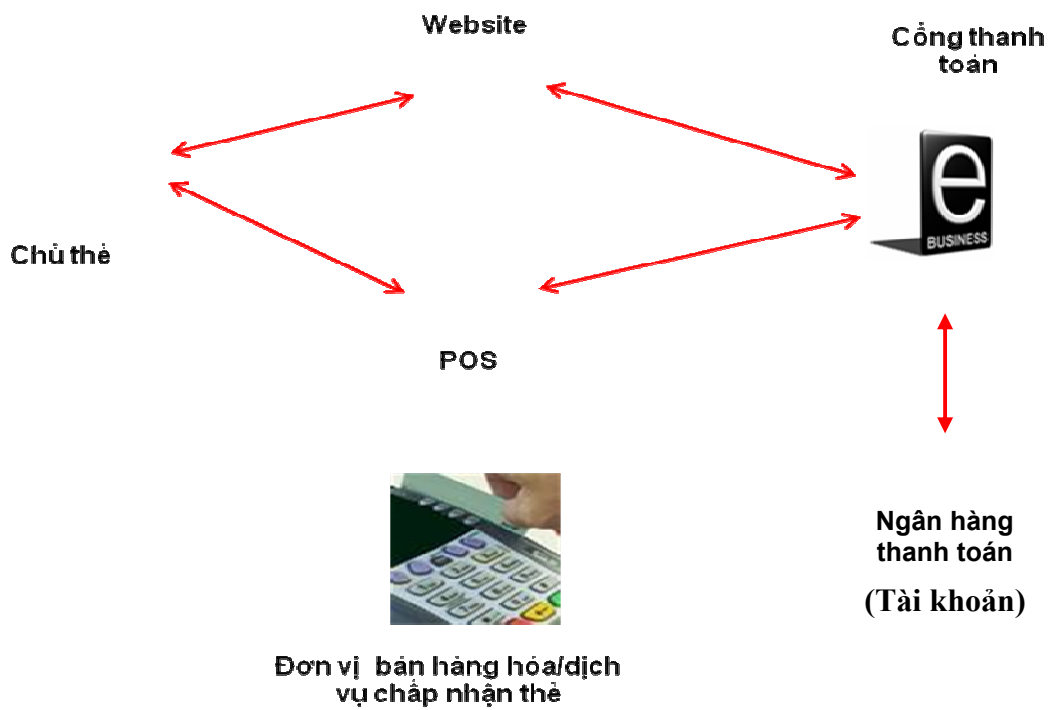
- Để đảm bảo an toàn trong quá trình phát hành thẻ của NH cũng như hạn chế rủi ro cho KH trong việc sử dụng, các ngân hàng cần khẩn trương chuyển đổi thẻ chip sang thẻ EMV với giải pháp phù hợp, tiết kiệm chi phí nhất. Cần có sự đầu tư hợp lý, dung lượng thẻ phù hợp chỉ sử dụng những phần mềm cần thiết, vì vậy các NH cần hiểu rõ kỹ thuật, quy trình phát hành EMV để lựa chọn nhà cung cấp sao cho giảm thiểu chi phí khi tạo sản phẩm mới, kết nối với một loại máy cà thẻ mới, khi tích hợp chip mới...Đồng thời phải chủ động trong việc nghiên cứu tính năng của từng loại thẻ để phù hợp cho việc phân khúc thị trường.

Để dịch vụ thẻ phát triển, các NH cần có sự hợp tác chặt chẽ với các trung tâm thương mại, siêu thị, nhà hàng, khách sạn, cửa hàng tự chọn...đảm bảo ít nhất 70% phải có lắp đặt các thiết bị chấp nhận thẻ EDC. Đặt mục tiêu phần đầu của VN đạt 95% các trung tâm thương mại, siêu thị, nhà hàng, khách sạn, cửa hàng tự chọn... có lắp đặt các thiết bị chấp nhận thẻ thanh toán vào năm 2020, (tại các nước phát triển thì gần như 100% các đơn vị này lắp EDC và chấp nhận thẻ của KH) đây thực sự là một yếu tố quan trọng thúc đẩy sự phát triển thị trường thẻ Việt Nam và văn minh thương mại điện tử (Sơ đồ 3.2 và Sơ đồ 3.3)





Sơ đồ 3.2. Mô hình kết nối thanh toán thẻ tín dụng của các NHTM



Sơ đồ 3.3. Mô hình kết nối thanh toán thẻ ghi nợ của các NHTM

NHNN cần khẩn trương hoàn thiện thành lập một Trung tâm chuyên mạch và thanh toán thẻ liên ngân hàng (cổng thanh toán)- là đầu mối xử lý các giao dịch cấp phép, thanh toán tra soát giao dịch thẻ của các NHTMVN đảm bảo các loại thẻ do các ngân hàng thương mại khác nhau phát hành có thể thanh toán được tại bất kỳ máy ATM và cơ sở chấp nhận thẻ nào.

***❖ Phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử SMS banking, Internet banking, Kios banking***

Phát triển các dịch vụ NH điện tử Phone banking, SMS banking, Internetbanking, Kios banking, Mobile banking là xu thế tất yếu trong hoạt động NHBL. Đối với KH, dịch vụ NH điện tử giúp KH tiếp cận sản phẩm dịch vụ của NH mọi lúc, mọi nơi, quản lý nguồn vốn hiệu quả, chủ động xử lý kịp thời các giao dịch thanh toán, tiết kiệm thời gian, chi phí...Đối với NH, dịch vụ NH điện tử giúp các NH mở rộng, thu hút KH, từ chỗ chỉ gói gọn trong phạm vi một vùng, miền ra các vùng miền khác trong một nước, từ một quốc, gia lãnh thổ nhất định ra toàn thế giới, giảm thiểu được chi phí bán hàng, chi phí thuê địa điểm, nhân công, qua đó các NH còn thực hiện điều tra thị trường, Marketing được sản phẩm, dịch vụ của mình một cách nhanh chóng và hiệu quả. Xét trên giác độ KT xã hội, dịch vụ NH điện tử đẩy nhanh quá trình luân chuyển tiền tệ, tận dụng tiềm năng to lớn về vốn để phát triển KT, đồng thời giúp cải thiện đời sống dân cư, hạn chế thanh toán bằng tiền mặt trong nền KT góp phần giảm chi phí xã hội qua việc tiết kiệm chi phí và thời gian cho cả NH và KH.

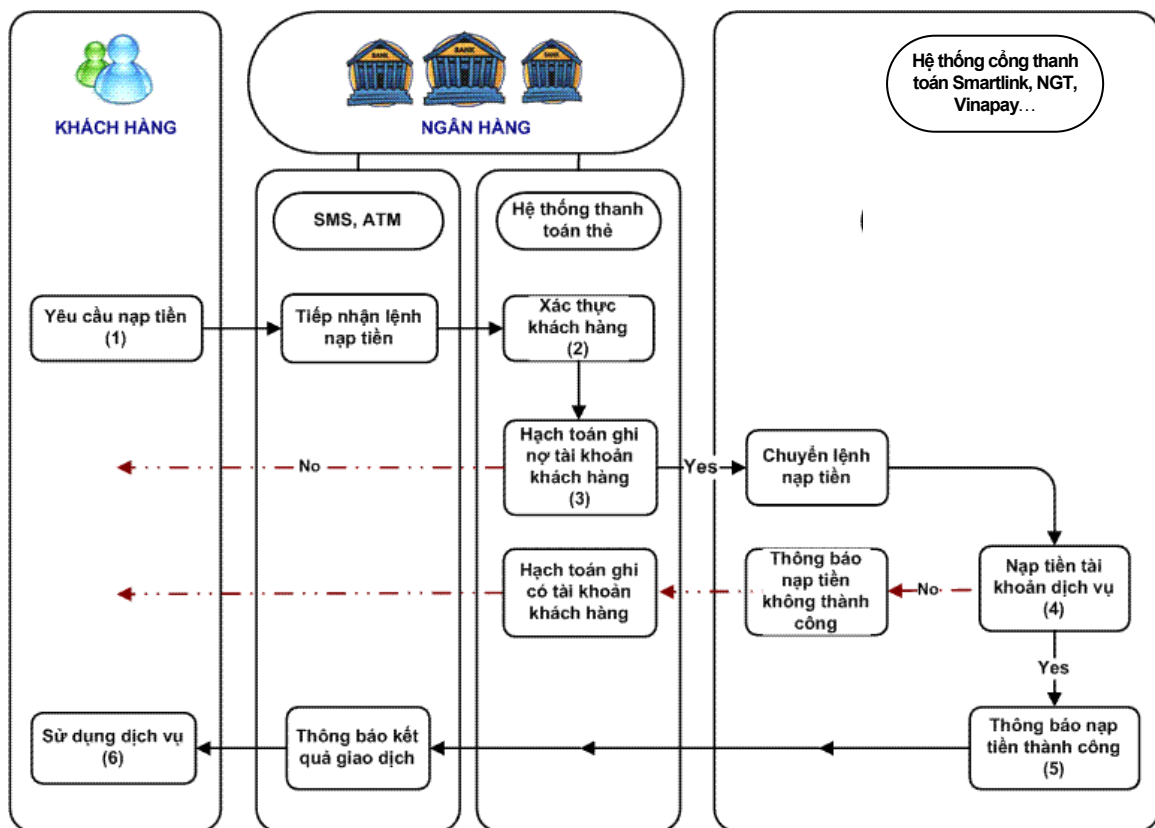
***Dịch vụ SMS banking (Dịch vụ ngân hàng qua tin nhắn điện thoại di động)***: là dịch vụ cho phép khách hàng thực hiện giao dịch với NH qua tin nhắn điện thoại di động và các loại phương tiện liên lạc có chức năng nhắn tin khác.

Ngân hàng hợp tác với các doanh nghiệp viễn thông để cung cấp rộng rãi dịch vụ SMS banking đến KH. Hiện nay một số NH cung cấp dịch vụ này cho KH với các tiện ích chủ yếu như: truy vấn tỷ giá, lãi suất, mạng lưới phòng

giao dịch, điểm đặt máy ATM; Truy vấn số dư tài khoản, liệt kê giao dịch, sao kê thẻ tín dụng; nhận thông tin biến động số dư trên tài khoản.

Tuy nhiên các NH cần nghiên cứu và đầu tư công nghệ để cung cấp dịch vụ thanh toán cho KH như dịch vụ Top up, thanh toán hóa đơn, thanh toán sao kê thẻ tín dụng, chuyển tiền...

*Dịch vụ Top-up*: là dịch vụ mà khi KH thực hiện gửi tin nhắn đến NH theo cú pháp quy định nhằm tự nạp tiền cho thẻ điện thoại hoặc thẻ game, NH sẽ xác thực khách hàng và thực hiện ghi nợ tài khoản tiền gửi thanh toán của khách hàng tại NH để ghi có vào tài khoản của nhà cung cấp dịch vụ (NCCDV), qua đó các NCCDV như viễn thông, trò chơi... thực hiện nạp tiền (tăng tiền) cho khách hàng ngay lập tức. Sơ đồ mô phỏng dịch vụ như sau:



**Sơ đồ 3.4** Mô phỏng dịch vụ Topup của các NHTM với các công ty cung cấp dịch vụ

**Internet banking:** là dịch vụ cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch với ngân hàng thông qua các chương trình NH trực tuyến được cung cấp trên website của các NH. Các NH cần phát triển chương trình phần mềm ứng dụng có khả năng quản trị, kiểm soát thông tin, có khả năng lưu trữ, cất giữ và tra soát thông tin khi cần được cung cấp trên website của NH để khách hàng thực hiện các giao dịch với NH qua mạng Internet. Theo đó khi đăng ký sử dụng dịch vụ KH được NH cấp tên truy cập và mật khẩu truy cập là thông tin dùng để định danh và xác thực quyền hạn truy cập của khách hàng vào hệ thống, ngoài ra đối với các giao dịch thanh toán cần có thêm mật khẩu động OTP (One Time Password) chỉ có giá trị một lần cho giao dịch đó. Các NH cũng cần xây dựng và ban hành các điều khoản quy định việc sử dụng dịch vụ Internet Banking để ràng buộc quyền hạn và trách nhiệm của khách hàng và NH khi tham gia vào quá trình cung cấp và sử dụng dịch vụ, có giá trị như Hợp đồng cung cấp, sử dụng dịch vụ giữa NH và khách hàng.

Các dịch vụ cung cấp qua Internetbanking hiện nay chủ yếu là dịch vụ truy vấn: Tra cứu thông tin tài khoản tiền gửi thanh toán, tiền vay, tiết kiệm, thông tin thẻ, và các thông tin khác... Vì vậy, các NH cần nghiên cứu và triển khai dịch vụ thanh toán trên internet như :Thanh toán hóa đơn hàng hóa dịch vụ cho các NCCDV; thanh toán chuyển khoản trong hệ thống một NH; tiến tới thanh toán giữa các NH trong nước, phát hành lệnh chuyển tiền đi nước ngoài...đồng thời phát triển các tiện ích khác như đăng ký sử dụng dịch vụ, thay đổi mật khẩu, yêu cầu ngừng sử dụng dịch vụ...

Các NH cũng cần mở rộng đối tác ( NCCDV) trong việc thanh toán cho việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ trên cơ sở Hợp đồng hợp tác cung cấp dịch vụ được ký giữa hai bên. Theo đó các NCCDV sẽ mở TK tại các NHTM, người mua sử dụng dịch vụ SMS banking, internet banking để thanh toán cho NCCDV thông qua các giao dịch thanh toán.

**Kios banking:** Các dịch vụ Kios banking được rất nhiều các NH trên thế giới cung cấp đến KH, tuy nhiên tại VN, cho đến năm 2008 chưa có bất kỳ NHTM VN nào triển khai. Với sự tiện ích của các Kios banking, KH thực hiện các giao dịch phi tiền mặt như, truy vấn thông tin tài khoản, sao kê tài khoản, thanh toán hóa đơn, nạp tiền điện thoại, đăng ký dịch vụ, thanh toán phí tàu xe, chuyển tiền, thanh toán thẻ tín dụng, giao dịch xếp hàng, truy cập Internetbanking, xem tỷ giá, lãi suất, các thông tin về mạng lưới NH và các thông tin chung khác. Đối với NH, thực hiện khảo sát, nhận khiếu nại của KH... Đồng thời với chi phí khá hợp lý (rẻ hơn máy ATM rất nhiều), các NHTM VN cần xem xét đưa vào triển khai hệ thống các KIOS nhằm giảm tải các giao dịch tại ATM, giảm tải giao dịch tại quầy, hướng KH sử dụng các kênh giao dịch hiện đại, tăng khả năng tương tác giữa NH và KH, nâng cao hình ảnh của các NH.

### ***3.2.5.3 Phát triển các sản phẩm dịch vụ mới khác***

#### ***❖ Dịch vụ uỷ thác đầu tư***

Kinh tế VN trong những năm gần đây đã không ngừng tăng trưởng mạnh, với nhiều hình thức tích lũy khác nhau, đã có không ít dân cư giàu lên nhanh chóng, nhưng không phải ai cũng biết đầu tư kinh doanh, chỉ đơn thuần gửi NH hưởng lãi, mức sinh lời bình thường. Đây là nguồn tài chính khá dồi dào để NH phát triển dịch vụ uỷ thác đầu tư. NHTM thay mặt khách hàng quản lý đầu tư vào lĩnh vực sinh lời, vào chứng khoán, làm cho thị trường tài chính phát triển. Khi đó NHTM thực sự trở thành hệ thống phân bổ nguồn vốn đầu tư hiệu quả cho nền KT, tăng hệ số nhân tiền, làm tăng độ sâu tài chính của nền KT. Đối với các NHTM ngoài mục tiêu cung cấp dịch vụ cho các nhà đầu tư cá nhân, nhằm đa dạng hoá sản phẩm, tăng nguồn thu phí dịch vụ, còn nhận được sự chia sẻ lợi nhuận dưới dạng phí thưởng. Về phía NHTM có thể ký hợp đồng với công ty quản lý quỹ đầu tư

để tiến hành đầu tư số tài sản nhận của khách hàng. NH sẽ thu được phí từ nhà đầu tư cá nhân và công ty quản lý quỹ, đồng thời có thể có nhận được phí thưởng từ quỹ đầu tư tùy thuộc vào điều khoản hợp đồng. Tùy theo nhu cầu và tình hình thị trường các NH có thể đưa bản chào danh mục đầu tư đến các khách hàng cá nhân tiềm năng, tiến hành đàm phán và ký kết hợp đồng thực hiện việc uỷ thác và nhận uỷ thác. Đây là loại hình dịch vụ rất tiềm năng và chắc chắn sẽ phát triển mạnh trong tương lai, vì vậy các NHTM VN cần có những định hướng rõ ràng và triển khai dịch vụ vốn là một trong các dịch vụ NH hiện đại rất phát triển ở các nước trên thế giới.

**❖ *Dịch vụ bảo quản giấy tờ có giá, tư vấn tài chính và đầu tư:***

Các dịch vụ này sẽ bổ trợ quan trọng trong chiến lược đa dạng hoá hoạt động kinh doanh, mở rộng cơ sở khách hàng và khai thác tối đa cơ sở vật chất và năng lực cung cấp dịch vụ NH của các NHTM VN. NH có một cơ sở dữ liệu tương đối đầy đủ về các khách hàng khác nhau, đồng thời hiểu sâu sắc nhất nghiệp vụ NH, tài chính, tiền tệ, vì vậy có lợi thế trong việc tư vấn cho khách hàng. Tận dụng thế mạnh này, các NH cần đẩy mạnh cung cấp dịch uỷ thác đầu tư, vụ tư vấn và cung cấp thông tin không những cho các doanh nghiệp mà còn cho các cá nhân. Ngoài ra, NH còn tư vấn về các lĩnh vực như pháp luật, đầu tư, thuế....

**❖ *Tăng cường bán chéo sản phẩm dịch vụ bảo hiểm***

Đây là xu thế của ngành tài chính NH hiện nay. Phần lớn các NH (93% ở Mỹ, 79% ở châu Âu và 86% ở Úc) nhận thực hiện tăng cường bán chéo (cross-selling) sản phẩm dịch vụ. Ví dụ như sự kết hợp giữa NH và bảo hiểm (Bank-Assurance) mang đến lợi ích cho khách hàng và tăng lợi nhuận cho cho hai phía. NH tăng thu phí dịch vụ (tiền hoa hồng) bán bảo hiểm, đồng thời tăng cường thu hút vốn do quản lý tài khoản cho các công ty bảo hiểm. Ngược lại, các hãng bảo hiểm bán được nhiều sản phẩm thông qua mạng lưới chi nhánh rộng và đội ngũ nhân viên NH có trình độ và độ tin nhiệm cao. Đối

với các sản phẩm dịch vụ mới hoặc có tính phức tạp, cần nâng cao vai trò của Marketing giúp công chúng hiểu rõ, tiếp cận và sử dụng có hiệu quả các sản phẩm dịch vụ NH.

### ***3.2.5.3 Xây dựng và thực hiện quy trình bán hàng sản phẩm***

Một trong yếu tố thành công trong phát triển sản phẩm của hoạt động ngân hàng bán lẻ là quy trình được thiết kế tốt và sản phẩm đáp ứng được các yêu cầu của KH như: dễ hiểu, dễ sử dụng, thao tác nhanh, dịch vụ sau bán hàng tốt....Các NH cần thực hiện cải tiến các sản phẩm đã có, phát triển sản phẩm mới, loại bỏ các sản phẩm không còn phù hợp. Để thực hiện tốt, các NH cần xây dựng quy trình phát triển sản phẩm và tuân thủ nghiêm túc quy trình này nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng trong việc triển khai các sản phẩm. Mỗi NH cần xây dựng chuẩn hóa quy trình phát triển và cải tiến sản phẩm của mình, căn cứ điều kiện thực tế có thể thực hiện điều chỉnh phù hợp về thời gian triển khai cũng như cắt giảm một số bước trong quy trình song vẫn đảm bảo nguyên tắc sản phẩm và quy trình thực hiện bán sản phẩm đơn giản và thuận tiện nhất cho KH. Quy trình này bao gồm các giai đoạn sau, tuy nhiên tùy thuộc vào quy mô và tính chất đặc thù của mỗi NH, mỗi loại sản phẩm dịch vụ, các NH có thể giảm bớt một hoặc một số giai đoạn:

*(i) Nghiên cứu, phân tích thị trường:* Thực hiện phân đoạn khách hàng, xác định xem ai cần cái gì vì mỗi phân đoạn nhỏ của thị trường thường có những mong muốn và những yêu cầu cụ thể khác nhau về sản phẩm. Việc này thực hiện trước khi xây dựng sản phẩm và thực hiện marketing. Các chỉ số để thực hiện phân đoạn KH bao gồm: Các chỉ số về nhân chủng: tuổi đời, giới tính, tình trạng hôn nhân, quy mô gia đình, nghề nghiệp, thu nhập, trình độ, dân tộc, quốc tịch...; địa lý: Nơi ở và làm việc; tâm lý: Sở thích, ý kiến, thái độ; thói quen: Lợi ích mong muốn, mức độ sử dụng...

Cần có đánh giá chung về thị trường và tình hình cạnh tranh cũng như các xu hướng hành vi của khách hàng. Qua đó phân tích thị trường kết hợp với nghiên cứu tài liệu để lập kế hoạch triển khai. Theo đó, phải dự báo được tổng thị trường tiềm năng cho sản phẩm này, dự báo số lượng khách hàng tăng trưởng hàng năm.

(ii) *Thiết kế sản phẩm*: các yếu tố cần chú ý:

- Product (Sản phẩm): Liên quan đến các vấn đề như xác nhận hiệu sản phẩm, chức năng (điều khoản điều kiện, đặc tính kỹ thuật, các vấn đề liên quan đến tính tuân thủ và giải quyết các vấn đề phát sinh, các yếu tố rủi ro,
- Process (Quy trình): Chú trọng toàn bộ các vấn đề trong quy trình mà KH có thể gặp phải, việc xây dựng quy trình đảm bảo đơn giản và thuận tiện nhất cho KH. Vấn đề này quan trọng hơn cả mức giá thấp đưa ra. Đồng thời tính đến những rủi ro tác nghiệp. Các vấn đề liên quan đến sự đáp ứng của công nghệ.
- Pricing (Giá cả): như phí, lãi suất, hoa hồng, điều khoản phạt (nếu có)
- Presentation (Trình bày): như sổ tay, tờ rơi, lời giới thiệu.... Đây là yếu tố cấu thành tính “hữu hình” của sản phẩm
- Place (Địa điểm): các kênh sẽ thực hiện bán sản phẩm này như chi nhánh, phòng giao dịch, trang web của NH, TTDVKH, ATM, KIOS...

Sau khi hoàn thành bản dự thảo, cần lấy ý kiến của các bộ phận tác nghiệp, quản lý rủi ro (rủi ro tác nghiệp), quản lý kênh phân phối (sản phẩm sẽ bán qua kênh nào), công nghệ (liên quan đến đặc tính kỹ thuật của sản phẩm, sự đáp ứng của hệ thống) và bộ phận chăm sóc KH, bộ phận tài chính (liên quan đến hạch toán, dự kiến chi phí, thu nhập).

Chỉnh sửa và hoàn thiện quy định và ban hành sản phẩm dịch vụ mới.

(iii) *Chuẩn bị và triển khai thử nghiệm nội bộ* : Theo thông lệ quốc tế, thời gian để đưa một sản phẩm khá phức tạp mất khoảng gần 6 tháng, riêng việc



chuẩn bị kế hoạch truyền thông có thể mất đến gần 3 tháng, trong đó mọi biện pháp marketing nội bộ và đào tạo nội bộ phải được thực hiện trước khi launching sản phẩm ra thị trường ít nhất một tuần. Chất lượng của việc đưa sản phẩm ra thị trường có thể bị đe dọa nếu không có đủ thời gian chuẩn bị chu đáo.

(iv) *Triển khai*: Thực hiện sau khi các công việc chuẩn bị đã hoàn thành (các ấn chỉ, chương trình, tập huấn cán bộ, công việc marketing truyền thông và triển khai thử nghiệm).

(v) *Chăm sóc KH và thu thập thông tin sau triển khai*: Hầu hết các NHTMVN chưa chú trọng và có sự đầu tư cho công tác chăm sóc khách hàng sau bán hàng và thu thập ý kiến KH về sản phẩm dịch vụ sau khi triển khai, thậm trí nhiều quy định về một sản phẩm vắng bóng quy định hỗ trợ khách hàng sau bán hàng, bộ phận nào tiếp nhận và phối hợp giải quyết ra sao nhất là các sản phẩm mà KH sử dụng các kênh hiện đại để tự thực hiện giao dịch. Trong khi đây lại là khâu rất quan trọng, vì vậy các NH cần coi đây là quy định bắt buộc phải có, thường xuyên thực hiện thu thập ý kiến KH qua các phiếu điều tra hoặc qua tổng kết đánh giá ý kiến KH của TTDVKH.

### **3.2.6 Phát triển đa kênh phân phối**

Phát triển, đa dạng kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ được xác định là một phần định hướng mang tính chiến lược trong hoạt động bán lẻ của các NHTMVN. Vấn đề của việc phát triển hoạt động bán lẻ chính là phân phối hiệu quả. Việc phát triển đa dạng hoá các phương tiện, kênh phân phối sản phẩm dịch vụ sẽ là yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa người chiến thắng và kẻ thất bại trong cuộc cạnh tranh về hoạt động bán lẻ trong tương lai.

#### **3.2.6.1 Phát triển kênh phân phối hiện đại và tiện ích**

Hiện nay các NHTMVN phần lớn sử dụng các kênh phân phối dịch vụ trực tiếp “qua quầy” gây lãng phí thời gian và các chi phí khác. Khi xã

hội ngày càng phát triển, chi phí cho kênh phân phối này càng tăng như trả lương cho nhân viên, thuê địa điểm cho chi nhánh ngày càng đắt đỏ, khó tìm. Các kênh ngân hàng điện tử khắc phục được những nhược điểm của kênh truyền thống tại quầy chi nhánh, phòng giao dịch như tắc nghẽn giao thông, lũ lụt, thời gian chờ đợi, giờ giấc làm việc giúp KH thực hiện các giao dịch an toàn, nhanh chóng, tiện lợi không bị hạn chế về thời gian và không gian, tiết kiệm thời gian và chi phí giao dịch. Các kênh phân phối điện tử trong hoạt động bán lẻ giúp NH giảm chi phí bình quân trên một đơn vị sản phẩm nhờ mở rộng quy mô hoạt động, tăng cường khai thác tiềm năng của công nghệ NH. Theo số liệu nghiên cứu của Mc Kinsey tại các NH châu Âu thì chi phí trung bình trên một giao dịch khi thực hiện tại chi nhánh gấp 20 lần so với giao dịch được thực hiện trên internet, gấp 6,7 lần nếu giao dịch được thực hiện tự động qua Contact Center và gấp 5 lần nếu giao dịch được thực hiện trên ATM [60].

**Bảng 3.5 Tỷ lệ các giao dịch và chi phí trung bình qua các kênh phân phối trong hoạt động bán lẻ của NHTM**

<b>Kênh giao tiếp với KH</b>	<b>Chi phí trung bình/giao dịch</b>	<b>Tỷ lệ các giao dịch (%)</b>
Internet và SMS	5	<b>15</b>
TTDVKH (tự động)	15	<b>5</b>
TTDVKH (có sự hỗ trợ của cán bộ)	50	<b>10</b>
ATM	20	<b>30</b>
Thư Mail	10	<b>5</b>
Trực tiếp (qua quầy tại chi nhánh và phòng giao dịch)	100	<b>35</b>

*Nguồn: Mc Kinsey, nghiên cứu tại các Ngân hàng ở châu Âu*

Trong khi tại NHTMVN thì tỷ lệ giao dịch trực tiếp qua quầy vẫn chiếm đến gần 60% tổng số giao dịch, ngược lại kênh hiện đại Internet và SMS chỉ chiếm khoảng từ 1% -3% số lượng các giao dịch. Vì vậy, bên cạnh việc duy trì và mở rộng các kênh phân phối truyền thống đảm bảo hoạt động hiệu quả như các chi nhánh, phòng giao dịch thì các NHTMVN cần thiết phải nghiên cứu phát triển và đưa vào ứng dụng các kênh phân phối điện tử hiện đại.

❖ *Phát triển hệ thống máy ATM, KIOS*

Hiện nay các máy ATM mới chỉ phục vụ cho rút tiền là chính, thanh toán những giao dịch đơn giản, tuy nhiên các NH cần nghiên cứu đưa vào triển khai các máy ATM phục vụ việc gửi tiền, thanh toán đa năng, cung cấp hàng chục loại dịch vụ khác nhau và có thể hoạt động thay cho một chi nhánh NH với hàng chục nhân viên giao dịch. Các NH, thậm chí các chi nhánh trong một NH cần phối hợp trong việc phát triển mạng lưới máy ATM tránh lãng phí.

KIOS được ví như một cán bộ của NH để KH thực hiện các giao dịch phi tiền mặt với chi phí ban đầu bỏ ra thấp hơn nhiều một ATM. Vì vậy các NHTM cần sớm triển khai hệ thống KIOS, bước đầu có thể triển khai tại các sảnh của các tòa nhà văn phòng, trung tâm thương mại, các nhà hàng lớn, khách sạn...sẽ đem lại hiệu quả cao cho NH và tạo nền văn minh thanh toán trong xã hội.

❖ *Ngân hàng qua Internet:*

Xuất phát từ xu hướng và khả năng phổ cập của máy tính cá nhân, khả năng kết nối Internet mà các NHTM cần sớm đưa ra các dịch vụ để KH có thể sử dụng như đặt lệnh, thực hiện thanh toán, truy vấn thông tin trên cơ sở các cam kết của NH và KH...Việc sử dụng kênh phân phối này có nhiều lợi thế như tăng khả năng an toàn, tiết kiệm chi phí thời gian cho cả KH và NH. Internet là kênh phân phối hiệu quả mà các ngân hàng bán lẻ trên thế giới đem

lại cho các KH của họ. Một ví dụ điển hình là tài khoản tiết kiệm trực tuyến của HSBC đã thu hút hơn 1 tỷ USD tiền gửi chỉ trong hai tháng đầu tiên sau khi triển khai chương trình NH trực tuyến tại Mỹ. Và điều quan trọng hơn là qua chương trình này HSBC đã mở rộng hoạt động tới 7 bang của nước Mỹ và cả bang Colombia, nơi đã có các chi nhánh NHTM của Mỹ. Hiện nay HSBC đã có thể tiếp cận các KH trên toàn bộ nước Mỹ, thị trường mà trước đây HSBC chưa hề có mặt.

❖ *Ngân hàng qua điện thoại*

Ngày nay kênh phân phối này đang trở nên phổ biến ở các nước phát triển và ở cả các nước đang phát triển, đem lại tiện lợi cao cho cả KH và NH. KH có thể tiếp cận với NH, thực hiện các giao dịch (truy vấn các thông tin như số dư, sao kê tài khoản, tỷ giá... được tư vấn các dịch vụ NH và thực hiện các giao dịch chuyên tiền, thanh toán hóa đơn, mua bán chứng khoán...) tại bất cứ thời điểm, địa điểm nào. Với xu thế bùng nổ các thuê bao di động như ngày nay tại thị trường VN thì đây là một kênh phân phối hiệu quả, tiềm năng mà các NHTM cần tập trung khai thác.

❖ *Phát triển mạng lưới các đơn vị chấp nhận thẻ*

Các NH cần có chiến lược, các kế hoạch cụ thể để phát triển các đơn vị chấp nhận thẻ (POS), đây là một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy dịch vụ thẻ phát triển. Tăng cường quảng bá lợi ích của việc chấp nhận thanh toán thẻ đối với cơ sở chấp nhận thẻ, và chủ thẻ cũng như lợi ích chung cho toàn xã hội, hỗ trợ chi phí lắp đặt, chi phí hoạt động cho cơ sở chấp nhận thẻ. Các NHTM cần tăng cường hợp tác chặt chẽ các cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức cung ứng dịch vụ, hàng hoá tiêu dùng và công cộng trong việc cung cấp và sử dụng các dịch vụ NH điện tử. Các cơ quan chức năng liên ngành cần có biện pháp để các tổ chức, doanh nghiệp có các khoản thanh toán dịch vụ thường xuyên, ổn định số lượng đông đảo KH, cũng như có khối lượng trả

lương rất lớn cho số đông người lao động, như: bưu điện, hàng không, điện lực, nước sạch, bảo hiểm, thể, hải quan, xăng dầu... cùng vào cuộc với NH tạo thói quen sử dụng tiện ích NH hiện đại trong đời sống xã hội.

### **3.2.6.2 Phát triển và quản lý kênh phân phối truyền thông hiệu quả**

Mặc dù có sự tăng trưởng của các kênh phân phối điện tử, các chi nhánh và phòng giao dịch vẫn đóng vai trò thiết yếu trong hoạt động ngân hàng bán lẻ. Đặc biệt tại VN, các kênh hiện đại không bao giờ thay thế hoàn toàn chi nhánh và phòng giao dịch, vì thói quen của người VN luôn thích được nhìn thấy trực tiếp, được hỏi và được tư vấn trực tiếp. Hơn nữa lượng giao dịch tiền mặt chưa thể giảm nhanh chóng, vì vậy KH vẫn phải đến chi nhánh và phòng giao dịch thực hiện các giao dịch tiền mặt, các giao dịch phát hành và nhờ thu séc, cũng như một số thủ tục đăng ký cần có sự xác nhận của cán bộ ngân hàng. Tuy nhiên khi mở mới các chi nhánh, phòng giao dịch các NH cần quan tâm đến các nguyên tắc về lựa chọn địa điểm, tiềm năng phát triển cũng như đối tượng KH mục tiêu và thực hiện đánh giá hiệu quả. Cạnh tranh lành mạnh trong việc phát triển các chi nhánh và phòng giao dịch trong hệ thống các NHTM VN và giữa các chi nhánh trong một ngân hàng nhằm đạt hiệu quả tối ưu về các mặt.

Đa dạng hoá các kênh phân phối, đặc biệt các kênh phân phối hiện đại, quản lý phân phối một cách hữu hiệu để tối đa hoá vai trò của từng kênh trong hệ thống nhằm hướng tới phục vụ các nhu cầu của KH mọi lúc mọi nơi là một trong những yếu tố dẫn tới thành công trong hoạt động NHTM.

### **3.2.7. Tăng cường kiểm tra giám sát, phòng ngừa rủi ro một cách toàn diện.**

Quản trị rủi ro ngày càng đóng vai trò quan trọng cho sự phát triển hiệu quả và an toàn của các NH và hệ thống NH nói chung. Hoạt động bán lẻ tiềm ẩn những rủi ro làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của NHTM. Để phòng ngừa và hạn chế rủi ro, các NH cần thực hiện phòng ngừa quản lý rủi ro một

cách toàn diện cho tất cả các loại rủi ro có thể phát sinh như rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động đặc biệt rủi ro trong việc cung ứng các dịch vụ NH điện tử cũng như các rủi ro trong quá trình tác nghiệp và rủi ro đạo đức cán bộ.

- Các NHTM cần đẩy mạnh công tác kiểm soát nội bộ với mục tiêu quan trọng là giám sát các quy trình và chính sách, xây dựng và phát triển và khai thác hiệu quả hệ thống thông tin quản lý để tìm kiếm những tiềm ẩn tiêu cực, rủi ro trong hoạt động bán lẻ và đưa ra các biện pháp giải quyết kịp thời. Các báo cáo quản lý rủi ro phải kịp thời, hoàn chỉnh, đáng tin cậy và có ý nghĩa. Các Hệ thống kiểm tra, kiểm soát hoạt động bán lẻ trong mỗi NHTM phải được coi trọng và tiến hành thường xuyên. Cán bộ kiểm tra, giám sát hoạt động bán lẻ trong mỗi NHTM cũng phải chịu trách nhiệm về báo cáo kết quả kiểm tra của mình. Các cán bộ làm công tác kiểm tra, giám sát hoạt động bán lẻ cần được đào tạo một cách bài bản và am hiểu sâu sắc về NHBL cả về lý luận và thực tế, tăng cường chất lượng và hiệu quả kiểm tra nội bộ nhằm nâng cao tính tuân thủ và hạn chế rủi ro trong NHBL.

- Các bộ phận làm chính sách cần tiếp tục rà soát, củng cố, bổ sung các quy trình nghiệp vụ hoạt động NHBL. Khi xây dựng cơ chế, quy chế nghiệp vụ hoạt động bán lẻ phải đảm bảo đồng bộ, chặt chẽ, có quy định hướng dẫn thực hiện các vấn đề có thể phát sinh sau bán hàng. Cần phải lường hết những khả năng có thể dẫn đến rủi ro để hạn chế đến mức thấp nhất rủi ro, và có phương án chủ động phòng ngừa và hạn chế rủi ro. Nghiên cứu xây dựng hợp đồng sử dụng dịch vụ, văn bản thoả thuận với KH cho từng dịch vụ nhằm đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của KH cũng như của NH trong giao dịch.

- Các NHTM cũng cần hợp tác toàn diện và chặt chẽ với nhau hơn nữa trong việc cung cấp thông tin về rủi ro trong hoạt động NHBL, duy trì sự trao đổi chia sẻ thông tin để phòng tránh những rủi ro có thể xảy ra để cùng phát triển.

Bên cạnh đó, các NH cần nghiên cứu đưa vào trích lập ra một khoản dự phòng rủi ro nhằm bù đắp cho những rủi ro có thể xảy ra trong hoạt động NHBL.

- Hạn chế các rủi ro trong quá trình hoạt động như rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, rủi ro kỳ hạn hay rủi ro tín dụng... Các NHTM cần tính toán chính xác nhu cầu thanh khoản, có tỷ trọng hợp lý về tài sản có khả năng chuyển đổi nhanh sang tiền mặt, đồng thời dự báo nhu cầu rút tiền của khách hàng trong từng thời kỳ... Có chính sách lãi suất linh hoạt, đặc biệt đối với những khoản huy động hoặc vay lớn, thời hạn dài, tìm kiếm nguồn vốn tương xứng, hoặc thực hiện cơ chế lãi suất thả nổi. Xác định chính xác mức độ ổn định nguồn vốn ngắn hạn, để có thể sử dụng một tỷ lệ nhất định, an toàn cho đầu tư trung và dài hạn, xây dựng chính sách tạo lòng tin đối với người gửi tiền, khuyến khích khách hàng gửi tiền với kỳ hạn dài.

- Xây dựng và thực hiện chấm điểm tín dụng đối với KH cá nhân nhằm giảm thiểu rủi ro tín dụng: Bản thân lĩnh vực tín dụng cho khách hàng cá nhân là hoạt động mang tính rủi ro tương đối cao. Để ra được hàng triệu quyết định trong một năm khi cấp tín dụng cho khách hàng cá nhân các ngân hàng phải dựa trên cơ sở quản lý được rủi ro tín dụng. Một chính sách quản lý rủi ro tín dụng với mục tiêu quản trị được rủi ro ở mức thấp nhất mà vẫn phát triển được dịch vụ trên thị trường, bán được sản phẩm cho khách hàng nhiều nhất. Trên thị trường tín dụng cho khách hàng cá nhân hiện nay, các NH nước ngoài, các tổ chức tài chính nước ngoài đã chính thức bắt đầu thâm nhập vào thị trường tín dụng tiêu dùng (consumer credit), trong khi các NHTM VN đang bỏ ngỏ thị phần này. Lý do lớn nhất là các NH chưa có cơ sở dữ liệu để đánh giá khách hàng, chưa thực hiện chấm điểm tín dụng khách hàng cá nhân để đưa ra những khoản vay không cần tài sản đảm bảo. Vì vậy các NHTM VN phải xây dựng cho mình một cơ sở dữ liệu khách hàng đầy đủ, xây dựng hệ thống tính điểm tín dụng cho KH cá nhân và tuân thủ các tiêu chí đó (*chi tiết*

xem phụ lục số 3), cải tiến quy trình cấp tín dụng theo nguyên tắc phân tách chức năng bán hàng và chức năng ra quyết định cho vay đảm bảo công bằng cho khách hàng và quản trị tốt rủi ro tín dụng của NH.

- Tích cực tăng cường quản lý rủi ro trong hoạt động cung cấp các dịch vụ NH qua điện thoại và qua Internet. Có thể nói, hiện nay nếu xét về mặt kỹ thuật thì các NH khá sẵn sàng cho việc triển khai các dịch vụ NH qua Internet (E-Banking), tuy nhiên hầu hết các NH chưa thực sự mặn mà vì lo sợ rủi ro. Thực tế trên các nước cho thấy các giao dịch E - Banking thường được truyền qua mạng công cộng, nên dễ gặp rủi ro vì vậy các NH cần phải có giải pháp bảo đảm tính chính xác, tính toàn vẹn và sự tin cậy của các giao dịch, bản ghi và thông tin. Các biện pháp như: Tách biệt nhiệm vụ trong các hệ thống, cơ sở dữ liệu và các ứng dụng E - Banking qua việc kiểm soát chặt chẽ và phân quyền truy cập. Xác thực và phân quyền cho khách hàng khi thực hiện giao dịch qua Internet bằng các phương pháp tin cậy để nhận dạng và kiểm tra quyền hạn của khách hàng, giám sát các hoạt động của khách hàng trong suốt thời gian kích hoạt tài khoản. Thực hiện lưu vết đối với quá trình giao dịch E - Banking, đặc biệt giao dịch như mở, đóng tài khoản của khách hàng, giao dịch liên quan đến ghi nợ ghi có tài khoản, các thay đổi mã sử dụng hay mật khẩu cá nhân. Bảo mật dữ liệu của các giao dịch, bản ghi và thông tin E-Banking, chỉ có các cá nhân, hoặc hệ thống được cấp quyền sử dụng mới được truy cập.

Cung cấp đầy đủ thông tin về vấn đề bảo mật và các quy định, hướng dẫn sử dụng của NH cho KH trước khi tham gia vào các giao dịch E - Banking. NH cần tạo điều kiện cho khách hàng trao đổi thông tin, giúp cho khách hàng bảo vệ thông tin dữ liệu của mình và được phục vụ liên tục qua các kênh phân phối điện tử. Giới thiệu các dịch vụ E-Banking mà NH cung cấp, hướng dẫn chi tiết thủ tục tham gia, cách thức thực hiện bảo mật và khai



báo NH khi ghi ngờ hoặc lộ thông tin (thường khách hàng có thể liên hệ với trung tâm dịch vụ khách hàng 24/7). Việc phát triển và ứng dụng các dịch vụ E-Banking với quy mô, tính chất dịch vụ có thể khác nhau tùy thuộc vào năng lực quản lý, trình độ ứng dụng công nghệ và chiến lược phát triển của từng NH, vì vậy, các NH cần có những giải pháp quản trị rủi ro cụ thể hơn phù hợp với tình hình thực tế của mình.

Phòng ngừa và hạn chế rủi ro trong hoạt động bán lẻ là một trong những nhiệm vụ quan trọng trong quản trị điều hành của các NHTM. Đây là nhiệm vụ quan trọng đặt ra cho các NHTM - với tư cách là tổ chức huy động vốn và tạo kênh luân chuyển vốn, có như vậy mới đảm bảo khả năng cạnh tranh, hội nhập của hệ thống NHTM.

### **3.2.8 Nâng cao hiệu quả hoạt động Marketing**

Do đối tượng phục vụ của hoạt động bán lẻ đa phần là các cá nhân và hộ gia đình với nhu cầu và điều kiện rất khác nhau nên công tác marketing, quảng bá các sản phẩm dịch vụ đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Tuy nhiên, thực tế công tác marketing trong hoạt động bán lẻ chưa được các NH thực sự đầu tư phát triển, hoặc có nhưng không có chiến lược và hiệu quả không cao. Vì vậy, nhìn chung các sản phẩm dịch vụ NH bán lẻ của các NHTM Việt Nam chưa được quảng bá rộng rãi tới mọi người dân. Đa số dân chúng không hiểu biết về hệ thống các sản phẩm dịch vụ, những tiện ích của các dịch vụ này đem lại, quyền và nghĩa vụ, cũng như các yêu cầu khi sử dụng dịch vụ. Vì vậy các NHTM Việt Nam cần có chiến lược và những giải pháp Marketing năng động sau:

- Xây dựng chiến lược KH và thực hiện phân đoạn KH: Để xác định đúng đối tượng khách hàng để chào bán đúng sản phẩm dịch vụ, cũng như để NH hành động theo mong muốn của KH, nhất thiết các NH phải có thông tin về KH một cách đầy đủ, cập nhật và chính xác. Tuy nhiên dữ liệu thông tin về KH cá nhân ở các NH ngày càng không rõ ràng nhưng hầu hết các NH không

không thực hiện điều tra KH bổ sung, cập nhật thông tin KH hàng năm. Vì vậy các NHTM cần xây dựng hệ thống quản lý thông tin khách hàng đầy đủ chính xác cập nhật để xác định cơ cấu thị trường và KH mục tiêu, từ đó căn cứ vào các thông tin của khách hàng, thông tin về lịch sử giao dịch của KH trên hệ thống để xây dựng danh sách KH cần nhắm tới để bán một loại sản phẩm, dịch vụ được thiết kế phù hợp và bán cho mỗi đối tượng phù hợp. Thực hiện phương châm duy trì và giữ chân những KH truyền thống, đồng thời mở rộng và thu hút thêm những KH mới.

- *Thực hiện tốt chiến lược sản phẩm*: Thực hiện thăm dò ý kiến KH về sản phẩm dịch vụ, và tình hình thị trường, NH xem xét có nên tiếp tục sử dụng những sản phẩm dịch vụ mà mình đang cung cấp hay cần phải đổi mới sản phẩm dịch vụ đó và thay thế bằng sản phẩm dịch vụ khác. Việc đưa ra sản phẩm dịch vụ mới phải đảm bảo nguyên tắc đúng thời điểm, đơn giản, thuận tiện, dễ sử dụng, phù hợp với trình độ dân trí và nhu cầu phát triển của NH

- *Chiến lược giá cả*: Ngày nay, chính sách lãi suất và phí (giá cả các sản phẩm dịch vụ) của các NH đã trở thành vấn đề được quan tâm trong chiến lược marketing. Cùng với một số yếu tố khác, giá cả còn trở thành một tác nhân có tác động mạnh mẽ đến quyết định lựa chọn sản phẩm của khách hàng. Giá còn là yếu tố quan trọng cấu thành năng lực cạnh tranh của NH đảm bảo cho khách hàng cảm thấy được giá trị dịch vụ mà NH đem đến cho họ, lại vừa không được quá cao để khách hàng có thể dễ dàng tiếp cận với dịch vụ. Các NH phải tính toán các mức phí hợp lý để vừa có thể trang trải các chi phí mình bỏ ra, vừa có thể thu được lợi nhuận nhằm đảm bảo thu nhập cho NH và sức cạnh tranh của dịch vụ. Phí của từng loại dịch vụ nên gắn với mức độ rủi ro và mức độ phức tạp của dịch vụ đó và công bố rõ ràng cho khách hàng trước khi sử dụng dịch vụ tránh tình trạng “bắt ép” khách hàng. Về lãi suất, phải điều chỉnh linh hoạt phù hợp với nhu cầu và mục tiêu phát triển trong

từng thời kỳ, hạn chế cạnh tranh không lành mạnh. Đồng thời các NHTMVN cần có hệ thống quản lý thông tin (MIS) đầy đủ để đánh giá về mỗi dịch vụ, chủ động trong việc điều chỉnh chính sách giá cả kịp thời. Tùy theo uy tín và khả năng cạnh tranh của mình, NH có thể quyết định đưa ra mức lãi suất tiền gửi, tiền vay và mức phí dịch vụ của mình cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển, nhằm mục đích thu hút KH và tăng trưởng lợi nhuận.

- *Chiến lược phân phối*: Sản phẩm dịch vụ sẽ đến được với KH qua kênh nào nhằm đem lại cho KH sự thuận tiện và tính an toàn cao. Để làm được điều này thì các NH cần chú trọng đến việc nâng cấp trụ sở làm việc, mở rộng thêm mạng lưới giao dịch, các kênh phân phối hiện đại.

- *Phát triển thương hiệu*:

Đối với hoạt động bán lẻ, việc nhận diện và xây dựng thương hiệu đồng bộ, với thái độ phục vụ, cung cách phục vụ và chất lượng phục vụ tốt sẽ gây sự chú ý thu hút KH. Mỗi NH cần xây dựng cho mình bộ tiêu chuẩn nhận diện thương hiệu từ việc chuẩn hóa hình ảnh nội ngoại thất của các chi nhánh, phòng giao dịch, hệ thống ATM, KIOS, POS, mẫu pano quảng cáo đến các vấn đề nhỏ nhất như mẫu giấy tờ, bì thư gửi KH..đảm bảo các tiêu chí đồng nhất từ kiến trúc tới lôgô, màu sắc tạo ấn tượng cho các KH và cảm giác được tôn trọng mỗi khi đến NH.

- *Thực hiện đa kênh quảng cáo*:

+ *Quảng cáo trực tuyến*: Thực hiện các chiến dịch marketing trực tuyến qua email, SMS hay qua Phone tại các Contact Center hay các trang Web. Đây là những kênh để thực hiện marketing cho hiệu quả cao vì chi phí thấp, kết quả phản hồi nhanh và không bị giới hạn về thời gian và không gian. Các NH cũng có thể phối hợp với truyền hình, đài phát thanh và báo chí tổ chức các chương trình tìm hiểu sản phẩm dịch vụ thanh toán của NH dưới dạng phóng sự hay hỏi đáp về kinh tế - xã hội. Những chương

trình này nhằm giúp đa số công chúng có được sự hiểu biết cơ bản về các dịch vụ thanh toán của NH và nắm được cách thức sử dụng, lợi ích của các sản phẩm NH.

+ Nâng cao chất lượng các tờ rơi, việc tiến hành làm tờ rơi giới thiệu tính năng từng dịch vụ sản phẩm, cũng như các chỉ dẫn cần thiết về quyền và nghĩa vụ của KH một cách ngắn gọn dễ hiểu, giúp KH hiểu được cơ bản về dịch vụ mình sẽ sử dụng và chủ động tìm đến NH khi có nhu cầu.

+ Tăng cường quảng cáo quảng cáo trên màn hình máy ATM. Việc sử dụng máy ATM như một công cụ quảng cáo được nhiều nước trên thế giới áp dụng và mang lại nhiều thành công. Theo điều tra của các nhà nghiên cứu thị trường nước ngoài, màn hình máy ATM là loại màn hình được nhiều người xem thứ ba sau màn hình vô tuyến gia đình và màn hình máy vi tính. Để tận dụng lợi thế đó, các NH có thể triển khai quảng cáo về các sản phẩm thẻ và sản phẩm dịch vụ khác của NH. Nói chung kênh quảng cáo đều phải tuân theo nguyên tắc đó là: dễ hiểu, rõ ràng, ngắn gọn, gây được sự chú ý đối với KH, phải gây cho KH được sự ham muốn và sẵn sàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của NH.

+ Thực hiện quảng cáo trên các kênh khác như các thiết bị nghe nhìn, các chương trình tài trợ, ấn phẩm báo và tạp chí, biển quảng cáo tấm lớn ngoài trời, các sản phẩm khuyến mại, các địa điểm chi nhánh và phòng giao dịch, tổ chức sự kiện, hội chợ triển lãm hay tư vấn trực tiếp bởi cán bộ ngân hàng. Trong đó đặc biệt lưu ý mọi biện pháp marketing nội bộ và đào tạo cán bộ phải được thực hiện trước khi đưa sản phẩm ra công chúng ít nhất 1 tuần để đảm bảo có sự chuẩn bị các cơ sở vật chất, mẫu ấn chỉ, cũng như sự hiểu biết và nắm rõ về sản phẩm dịch vụ.

- Ngoài ra NH nên thường xuyên cung cấp các thông tin về khả năng tài chính, báo cáo kiểm toán của NH qua các phương tiện thông tin đại chúng

để mọi người có thể tìm hiểu về năng lực tài chính và kết quả kinh doanh của NH, từ đó tạo cho KH một cách nhìn tổng quát về NH, làm tăng lòng tin của KH đối với NH.

### **3.2.9. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực**

Trong xu thế hội nhập KT thế giới ngày càng toàn diện, mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng, nguồn nhân lực ngày càng đóng vai trò quyết định đối với sự thành công của mỗi NH. Các NH cần chú trọng nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn của cán bộ, sử dụng có hiệu quả đội ngũ cán bộ nghiệp vụ nhằm phát huy tối đa năng lực của mỗi cán bộ, tăng năng suất lao động, tiết giảm chi phí và tránh được những rủi ro trong quá trình hoạt động NHBL.

- Việc bồi dưỡng nguồn nhân lực cần bắt đầu từ việc tuyển chọn những người có năng lực, có hoài bão và năng lực cá nhân là nhà cung cấp dịch vụ tốt, năng động, sáng tạo, có kỹ năng làm việc độc lập, có tinh thần học hỏi và nắm bắt những kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ của NH hiện đại.

- Các NH cần thực hiện sắp xếp, bố trí lao động hợp lý, hiệu quả. Xây dựng và thực hiện thống nhất nguyên tắc “Tuyển dụng- Bổ nhiệm - Trả lương/thưởng, phạt- Sa thải”. Việc kiểm tra đánh giá phân loại cán bộ đảm bảo cán bộ đủ tiêu chuẩn chức danh, đánh giá, nhận xét cán bộ, kiểm tra sát hạch định kỳ nhằm đánh giá trình độ của cán bộ trẻ để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho nhu cầu trước mắt và lâu dài. Gắn kết đào tạo với việc bố trí và sử dụng đúng người, đúng việc, tạo động lực khuyến khích người lao động. Cần tạo điều kiện cho người lao động được cống hiến và hưởng thụ phù hợp với cống hiến của mình.

- Bên cạnh đó, các NH cần xây dựng bản mô tả vị trí công việc chi tiết, có tiêu chí đánh giá rõ ràng, trên cơ sở đó thực hiện quy chế trả lương và thưởng hợp lý cho người lao động dựa trên năng lực và mức độ hoàn thành công tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn và hiệu quả hơn.

- Thực hiện một cơ chế tài chính thông thoáng hơn nhằm thu hút và giữ được nhân tài. Nếu cần, có thể xem xét lại chế độ tiền lương, thưởng cho các cán bộ làm công tác NHBL giỏi, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ tốt. Thực hiện thưởng phạt nghiêm minh đối với các cá nhân và đơn vị làm công tác NHBL. Đây là cơ chế động lực nhằm khuyến khích những đơn vị, cá nhân làm tốt công tác phòng ngừa rủi ro, đảm bảo an toàn trong quá trình hoạt động NHBL.

- Sự thay đổi về trình độ công nghệ và ứng dụng các thông lệ, chuẩn mực quốc tế đòi hỏi cán bộ làm công tác NHBL của NH phải được đào tạo và nâng cao trình độ để có thể tiếp nhận và vận hành có hiệu quả các quy trình của hoạt động NHBL. Các NH cần tổ chức đào tạo và đào tạo lại nâng cao trình độ cán bộ về năng lực quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức pháp luật, ngoại ngữ, đạo đức nghề nghiệp, các kỹ năng, và sự hiểu biết khai thác hệ thống công nghệ thông tin. Đồng thời cần có chính sách khuyến khích các cán bộ có năng lực và trình độ cao, có định hướng đào tạo chuyên sâu cho các bộ phận như bán hàng, nghiên cứu chính sách, xây dựng sản phẩm dịch vụ...

### **3.2.10 Thành lập trung tâm dịch vụ khách hàng – Contact Center và nâng cao chất lượng phục vụ KH.**

Để giữ được khách hàng trung thành cũng như thu hút thêm khách hàng mới cần tạo ra sự khác biệt trong dịch vụ cung cấp. Những việc đơn giản như khi khách hàng cần thông tin về sản phẩm dịch vụ, khách hàng cần mang theo những gì khi ra giao dịch ở ngân hàng hay cần giải đáp một thắc mắc nào đó trong quá trình sử dụng dịch vụ thì lấy thông tin ở đâu? Bằng cách nào để dễ dàng tiếp cận với ngân hàng? Hay khi khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử (các dịch vụ khách hàng tự phục vụ) cần sự hỗ trợ, tư vấn của NH hoặc có yêu cầu tra soát thì đến đâu? Để giải quyết vấn đề này, các NH cần khẩn trương xây dựng và

hoàn thiện TTDVKH, tạo giao diện tương tác giữa ngân hàng và khách hàng 24/7, nhằm tăng độ thỏa mãn cho khách hàng.

TTDVKH sẽ thực hiện hỗ trợ khách hàng một cách dễ dàng, tiết kiệm chi phí, tiếp nhận và giải đáp các vướng mắc, khiếu nại của khách hàng, hỗ trợ xử lý các yêu cầu của khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ, phối hợp với các bộ phận có liên quan để giải quyết khiếu nại của KH đặc biệt đối với các giao dịch KH tự phục vụ trên các kênh phân phối hiện đại.

Hơn thế nữa các TTDVKH còn cung cấp dịch vụ Phone banking để khách hàng tự thao tác thực hiện các giao dịch tự phục vụ như truy cứu số dư tài khoản, chuyển khoản, xem sao kê thẻ tín dụng, hay các thông tin về sản phẩm dịch vụ và thủ tục thực hiện... Bên cạnh đó, các TTDVKH còn thực hiện thống kê độ hài lòng của khách hàng, bán chéo sản phẩm, điều tra thị trường. Cuộc tranh chất lượng dịch vụ ngày càng gay gắt thúc các NH cần đầu tư TTDVKH chuyên nghiệp để chuyển tải thông tin đúng lúc khách hàng cần, đưa đúng dịch vụ sản phẩm vào đúng thời gian khách hàng muốn, hỗ trợ tích cực KH trong quá trình sử dụng dịch vụ và quản lý khách hàng tốt hơn qua hệ thống CRM, (chi tiết xem phụ lục số 4). Thu thập thông tin phản hồi của khách hàng về dịch vụ, thông báo cho phòng chức năng có liên quan để có hướng sửa đổi, hoàn thiện dịch vụ.

Đối với các ngành dịch vụ thì chất lượng phục vụ khách hàng là yếu tố được đặt lên hàng đầu trong việc giữ khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới. Các NHTMVN cần nâng cao chất lượng dịch vụ theo hướng hoàn thiện quá trình cung cấp dịch vụ, đảm bảo tính công khai minh bạch, thủ tục đơn giản để KH dễ dàng tiếp cận và sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Các NH cần có đầy đủ thông tin cập nhật về KH, thông tin về những vấn đề hay giao dịch KH đang cần NH giải quyết, lịch sử giao dịch của KH; Thiết lập kênh giao dịch, địa điểm và thời gian giao dịch thuận tiện; Thủ tục và quy

định minh bạch, dễ hiểu dễ áp dụng, thủ tục nhanh gọn; Các yêu cầu của KH được đáp ứng nhanh nhất và đúng hẹn.

### **3.2.11 Tăng cường sự hợp tác giữa các ngân hàng và giữa NH với các doanh nghiệp**

Các NHTMVN cần tăng cường sự hợp tác, cạnh tranh lành mạnh trong hoạt động bán lẻ nhằm đem lại lợi ích tối đa cho KH, giảm thiểu chi phí hoạt động của mỗi NH. Sự phối hợp trong thanh toán, tra soát và phục vụ KH, sự tương thích và phù hợp trong ứng dụng công nghệ hay phát triển mạng lưới luôn cần sự hợp tác chặt chẽ của mỗi NH.

Các NHTMVN cần có sự đầu tư và sự hợp tác xây dựng hệ thống đánh giá tín dụng, đánh giá tín nhiệm khách hàng cá nhân. Nhu cầu khai thác thông tin từ hệ thống này rất cần thiết trong cho vay bán lẻ của các NH.

Phát triển hoạt động bán lẻ được xác định là một phần định hướng mang tính chiến lược trong quá trình phát triển của các NHTMVN. Cuộc cách mạng NHBL bắt đầu từ sự nắm bắt các cơ hội có được từ các thị trường mới, từ việc hiện đại hóa hệ thống công nghệ, sử dụng hệ thống tạo ra nhiều sản phẩm, dịch vụ mới, tiện ích, tiến hành phân phối hiệu quả, triển khai tốt công các Marketing, tăng cường mối quan hệ giữa KH và NH. Một thị trường đầy thách thức và phần thắng sẽ dành cho những NH có được chiến lược xuyên suốt, tạo ra khác biệt, có sự đầu tư thích đáng cho con người và hệ thống, có sự tập trung vào việc duy trì và thu hút KH.

Để bán được sản phẩm, các NH cần tăng cường mở rộng sự liên kết với các doanh nghiệp, cơ quan, trường học, siêu thị...trên giác độ cả hai cùng có lợi. Các NH có thể phối hợp với các doanh nghiệp bán hàng, siêu thị trong việc tài trợ vốn vay, các cơ quan, doanh nghiệp trong việc trả lương cán bộ, hay với trường học trong việc thu học phí học sinh sinh viên, các cơ quan du lịch, dịch vụ giải trí trong việc khuyến mãi sử dụng dịch vụ.... Sự



hợp tác chặt chẽ này sẽ sớm đưa sản phẩm ngân hàng thâm nhập sâu rộng hơn trên thị trường.

### **3.3 KIẾN NGHỊ**

#### **3.3.1. Đối với Quốc hội, Chính Phủ**

Hoạt động bán lẻ đóng vai trò rất quan trọng đối với phát triển kinh tế xã hội và đời sống dân cư, để thúc đẩy hoạt động bán lẻ của NHTM, cần hoàn thiện khung pháp lý và đảm bảo môi trường kinh tế - chính trị - xã hội ổn định.

Hoạt động kinh doanh NH nói chung và hoạt động bán lẻ nói riêng có nhiều mối quan hệ đa dạng phức tạp liên quan trực tiếp tới quyền lợi, nghĩa vụ, uy tín của nhiều bên tham gia. Các quan hệ này chịu sự điều chỉnh của nhiều văn bản pháp luật như luật dân sự, luật hợp đồng KT, luật chữ ký điện tử, luật NHNN, luật các Tổ chức tín dụng, pháp lệnh ngoại hối... đồng thời được điều chỉnh bởi những văn bản thỏa thuận mang tính tự nguyện trong quan hệ dân sự, cũng như các văn bản dưới luật của Chính phủ. Vì vậy việc hoàn thiện môi trường pháp lý cho hoạt động tài chính - NH nói chung và cho hoạt động bán lẻ nói riêng là rất cần thiết.

Quốc hội cần xây dựng hành lang pháp lý hoàn chỉnh đầy đủ, kịp thời và phù hợp với thực tiễn hoạt động của các NHTM tạo điều kiện thuận lợi cho các NHTM khi tham gia vào các hoạt động kinh doanh. rà soát lại hệ thống luật để điều chỉnh các quy định không còn phù hợp hoặc đối lập nhau hay chưa được rõ, ban hành các văn bản luật mới để điều chỉnh các quan hệ KT mới phát sinh, chỉnh sửa bổ sung các văn bản pháp quy hiện hành để phù hợp với thực tế phát triển của hoạt động NH.

Hoạt động thanh toán còn gặp nhiều khó khăn do đang bị điều chỉnh ở rất nhiều luật và chưa có sự giao thoa giữa các luật. Đơn cử, Luật giao dịch điện tử cho phép lưu giữ các dữ liệu điện tử làm bằng chứng trong quá trình

giao dịch KT, nhưng luật thanh toán thì lại bắt buộc những hồ sơ lưu giữ phải bằng giấy. Đây là sự bất cập, để thuận tiện trong quá trình áp dụng, cần có sự giải quyết và điều chỉnh trong các bộ luật cho thực sự đồng nhất. Xây dựng và từng bước hoàn thiện cơ chế điều chỉnh pháp lý về thanh toán điện tử, NH điện tử. Đây là yêu cầu khách quan của quá trình hiện đại hóa hệ thống NH, góp phần đẩy mạnh tiến trình hội nhập khu vực và quốc tế.

Đối với hoạt động thẻ là hoạt động NH bán lẻ bùng nổ trong giai đoạn hiện nay, cần có các quy định pháp luật để làm cơ sở xử lý khi xảy ra các tranh chấp, rủi ro. Quốc hội cần sớm ban hành quy định tội danh và khung hình phạt cho tội danh gian lận, làm và tiêu thụ thẻ giả, câu kết giả mạo giao dịch thẻ cũng như các quy định liên quan đến giao dịch thẻ có yếu tố nước ngoài phù hợp với thông lệ quốc tế, tránh những tranh chấp quốc tế có thể xảy ra và không mâu thuẫn với hệ thống Pháp luật VN.

Séc là công cụ thanh toán phổ biến trên thế giới, tuy nhiên ở VN việc phát hành và sử dụng séc còn khá xa lạ với người dân. Để phát triển công cụ thanh toán séc, cần xây dựng luật (Pháp lệnh) về séc với các chuẩn hóa theo thông lệ quốc tế về séc, đủ cơ sở điều chỉnh các quan hệ phát sinh trong quá trình phát hành, sử dụng và thanh toán séc theo phương châm đơn giản hóa thủ tục phát hành và thanh toán séc, dễ hiểu, dễ áp dụng.

Chính phủ cần sửa đổi hoặc ban hành thay thế nghị định số 64/2001/NĐ-CP ngày 20-9-2001 về hoạt động thanh toán qua các tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán, vì tại Khoản 2, Điều 3 của Nghị định này có viết: “Tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán là NH Nhà nước Việt Nam (dưới đây gọi là NHNN), NH, tổ chức khác được làm dịch vụ thanh toán”. NH bao gồm: NH thương mại nhà nước, NH thương mại cổ phần, NH chính sách xã hội, chi nhánh NH nước ngoài, NH liên doanh với nước ngoài, NH nước ngoài thành lập tại Việt Nam (100% vốn điều lệ của người nước ngoài, hoạt

động theo Luật các tổ chức tín dụng). Các tổ chức khác bao gồm: Kho bạc Nhà nước, Quỹ tín dụng nhân dân và Dịch vụ tiết kiệm Bưu điện. Tuy nhiên thực tế hiện nay, khi công nghệ phát triển thì các công ty chuyên mạch như Paynet, Banknet, Smarlink...cũng tham gia như một đơn vị cung cấp dịch vụ thanh toán, thậm trí Banknet được chấp nhận như một thành viên thanh toán bù trừ quốc gia nhưng chưa có văn bản quy định hướng dẫn việc các NHTM hợp tác với các đơn vị này trong việc cung cấp dịch vụ thanh toán như thế nào. Trong khi hiện nay dịch vụ thanh toán thẻ phát triển, các dịch vụ gia tăng từ thẻ phát triển như dịch vụ Topup, việc hợp tác triển khai giữa các NHTM và các công ty chuyên mạch vẫn diễn ra xử lý hàng triệu giao dịch trong ngày nhưng chưa có văn bản quy định rõ quyền lợi trách nhiệm và mô hình hợp tác.

### **3.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước**

Với vai trò là cơ quan chuyên trách quản lý NN trong lĩnh vực tiền tệ tín dụng, để tăng cường hoạt động bán lẻ của các NHTM VN, NHNN cần thực hiện những giải pháp sau:

#### ***3.3.2.1 Hoàn thiện cơ sở pháp lý cho các hoạt động ngân hàng và hoạt động ngân hàng bán lẻ***

Ngân hàng Nhà nước cần tạo một hành lang pháp lý có tính bình đẳng và minh bạch để khuyến khích sự cạnh tranh lành mạnh giữa các NH, đảm bảo sự an toàn hiệu quả của hệ thống NH. Tiếp tục xây dựng và hoàn thiện các văn bản, quy định đối với hoạt động bán lẻ của các NHTM, nhanh chóng triển khai hướng dẫn thực hiện một cách rõ ràng các khuôn khổ pháp lý liên quan đến hoạt động bán lẻ đặc biệt các quy định liên quan đến thanh toán trên các kênh điện tử, để từ đó làm cơ sở cho hoạt động bán lẻ của NHTM như:

- Xây dựng văn bản hướng dẫn quy định về hoạt động cung ứng dịch vụ NH điện tử (thanh toán qua Phone, SMS, hay qua Internet) như điều kiện thực hiện, cam kết tuân thủ, xử lý giao dịch, kiểm soát và lưu trữ hồ sơ. Xây

dựng chế độ quản lý và khai thác thông tin đảm bảo nhanh, chính xác, an toàn.

- Ban hành quy định chung về việc chia sẻ phí dịch vụ thanh toán giữa các NHTM và tổ chức tham gia cung ứng dịch vụ, quy định đối tượng thu và trả phí, đảm bảo công bằng cho các NHTM và các tổ chức này và bảo vệ quyền lợi cho KH. Cho phép các NHTM tự quy định mức phí dịch vụ và niêm yết công khai, được trích lại một phần khoản thu từ phí dịch vụ thanh toán để đầu tư nâng cấp hệ thống thanh toán nội bộ của mình.

- Trên cơ sở thực tiễn sự hợp tác trong thời gian qua giữa các NHTM và các đơn vị hỗ trợ dịch vụ thanh toán tham gia quá trình thanh toán không phải các ngân hàng như Paynet, Banknet, Smarlink, Mobivi... NHNN cần xây dựng quy chế hoạt động hợp tác cũng như việc phân định trách nhiệm khi có rủi ro trong việc hợp tác giữa các đơn vị này và NHTM.

- Xây dựng các quy định khuyến khích việc cá nhân phát hành và sử dụng séc, có quy định đối với KH cá nhân khi chuyển khoản hoặc rút tiền từ tài khoản một mức tiền nhất định trở lên phải sử dụng séc để dần tạo thói quen cho người phát hành và người nhận séc. Đây là một phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt, đơn giản và thuận tiện, tồn tại từ lâu trong nền KT thị trường. Song ở VN việc sử dụng séc thanh toán chỉ chiếm khoảng 5% về số món thanh toán cũng như số tiền trong các phương thức thanh toán KDTM.

- Hoàn thiện cơ sở pháp lý cho hoạt động và thanh toán bằng thẻ NH ở nước ta. Thực tiễn hoạt động thanh toán thẻ cũng đang làm phát sinh nhiều vấn đề đòi hỏi tiếp tục bổ sung và hoàn thiện, chẳng hạn như các vấn đề về an toàn và tính bảo mật, về tính thống nhất giữa các NH phát hành thẻ và NH thanh toán, cũng như việc phối hợp giải quyết tra soát khiếu nại của KH giữa các NHTM khác nhau.

- Ban hành văn bản pháp lý quy định về thanh toán KDTM với cơ chế khuyến khích hơn là ngăn cấm ví dụ như cho phép thu phí các giao dịch liên quan đến tiền mặt cao hơn các giao dịch chuyển khoản.

- Củng cố, chấn chỉnh hoạt động bàn thu đổi ngoại tệ tại các đại lý của NHTM để tạo điều kiện thu hút ngoại tệ trôi nổi trên thị trường và phục vụ nhu cầu chi tiêu của người không cư trú trên lãnh thổ VN. Đồng thời, NN cần tăng cường công tác kiểm soát lĩnh vực hoạt động ngoại hối để kịp thời ngăn chặn có hiệu quả các hoạt động KT “ngầm” như mua bán ngoại tệ trên thị trường tự do, chuyển tiền đào thoát ngoại hối ra nước ngoài...

- Để tiết kiệm chi phí trong phát triển mạng lưới hoạt động NHBL, NHNN cần có định hướng cho các NHTMVN trong việc phát triển kết nối mạng thanh toán quốc tế. Ví dụ như ngân hàng TMCP Đông Á (EAB) đã kết nối mạng thanh toán với China Union Pay thì các ngân hàng khác được phép kết nối với EAB mà không phải kết nối mạng quốc tế độc lập. NHNN cũng cần có sự điều tiết và chủ trương phát triển mạng lưới ATM tốt hơn để giảm chi phí cho các ngân hàng tăng tính xã hội của mạng lưới ATM, đặc biệt trong bối cảnh một số các ngân hàng đã thuộc mạng Smarlink và Banknet đã kết nối với nhau.

- Ngoài ra cần có những quy định rõ ràng đối với các tổ chức, doanh nghiệp cung ứng sản phẩm dịch vụ phải chấp nhận rộng rãi các phương tiện thanh toán KDTM như séc, thẻ và có chế tài cụ thể đối với việc từ chối chấp nhận hoặc chấp nhận nhưng cộng thêm phí đối người dân.

### ***3.3.2.2 Nâng cao vai trò của Ngân hàng Nhà nước trong việc điều hành chính sách tiền tệ***

Nâng cao vai trò và hiệu quả điều hành vĩ mô của NHNN nhất là trong việc thiết lập, điều hành chính sách tiền tệ quốc gia, quản lý, giám sát hoạt động của các trung gian tài chính. Việc điều hành chính sách tiền tệ

của NHNN nhằm mục tiêu thúc đẩy, phát triển ổn định vững chắc nền KT, kiểm soát lạm phát, ổn định giá trị đồng VN chuyển dần sang điều hành bằng các công cụ gián tiếp phù hợp với thực tiễn VN, xoá bỏ các công cụ quản lý hành chính và can thiệp sâu vào quyền tự chủ hoạt động của các NHTM.

Bên cạnh đó, cần tiếp tục đổi mới và hoàn thiện hệ thống pháp luật về tiền tệ và hoạt động NH phù hợp với thông lệ quốc tế; xây dựng NHNN hiện nay thành một NHTW hiện đại. Đổi mới việc điều hành chính sách tiền tệ, chính sách quản lý ngoại hối và tỷ giá theo cơ chế thị trường, từng bước nâng cao tính chuyên đổi của đồng tiền VN, phát triển công nghệ và hệ thống thanh toán, tăng cường nguồn nhân lực, đổi mới và tăng cường hệ thống giám sát NH, góp phần đảm bảo an toàn hệ thống và nâng cao năng lực cạnh tranh của các NH.

Điều hoà tốt lượng cung tiền để không gây ra áp lực lạm phát hay giảm phát mạnh gây tâm lý hoang mang trong dân cư ảnh hưởng đến hoạt động huy động tiền gửi tiết kiệm từ dân cư.

### ***3.3.2.3 Tăng cường hoạt động thanh tra, giám sát đối với hệ thống ngân hàng thương mại.***

Ngân hàng Nhà nước là người có trách nhiệm kiểm tra, kiểm soát các hoạt động kinh doanh của các NHTM, trong đó có hoạt động NHBL. NHNN cần đôn đốc và giám sát hoạt động bán lẻ của các NHTM, nâng cao chất lượng của công tác thanh tra của NHNN đối với hoạt động bán lẻ của NHTM. Tăng cường khung khổ pháp lý và kiểm soát, tập trung vào việc cải thiện khả năng giám sát của NHNN đối với các NHTM. Áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế để xác định một cách rõ ràng về sự an toàn và lành mạnh của các nghiệp vụ NH; cải tiến các tiêu chuẩn kế toán và thực hiện kiểm toán hàng năm do các công ty kiểm toán độc lập nước ngoài tiến hành, phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế.

Việc tăng cường hiệu lực quản lý của NHNN trong hoạt động bán lẻ cũng cần được đề cập nhằm thúc đẩy hoạt động này phát triển và phòng ngừa rủi ro trong quá trình hoạt động. Cần tăng cường trách nhiệm cũng như quyền hạn của các bên tham gia hoạt động NHBL. Về phí dịch vụ cho hoạt động bán lẻ cũng cần được xác lập theo hướng giao quyền cho các tổ chức cung ứng và thực hiện dịch vụ thanh toán quy định cụ thể trong cơ chế cạnh tranh.

#### ***3.3.2.4 Tiếp tục hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, sớm hoàn thiện trung tâm chuyển mạch tài chính quốc gia để liên thông các mạng lưới thanh toán giữa các ngân hàng.***

Ngân hàng Nhà nước cần đầu tư đồng bộ cho việc hiện đại hoá hạ tầng công nghệ kỹ thuật và hệ thống thanh toán NH bảo đảm an toàn, hiệu quả và tin cậy, phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế. Tiếp tục nâng cấp hệ thống thanh toán liên NH và các hệ thống thanh toán nội bộ của các NHTM theo hướng tự động hoá nhằm phát triển hệ thống thanh toán điện tử trong phạm vi toàn quốc kết nối đến hầu hết các NHTM để hình thành hệ thống thanh toán quốc gia thống nhất và an toàn. Từ đó nâng cao các tiện ích thanh toán qua NH, phát triển các dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt nhằm khuyến khích khách hàng cá nhân sử dụng dịch vụ thanh toán qua NH và hạn chế sử dụng tiền mặt trong nền kinh tế.

Trên cơ sở đó thành lập một Trung tâm chuyển mạch và thanh toán thẻ liên ngân hàng - là đầu mối xử lý các giao dịch cấp phép, thanh toán tra soát giao dịch thẻ của các NHTM Việt Nam đảm bảo các loại thẻ do các NHTM khác nhau phát hành có thể thanh toán được tại bất kỳ máy ATM và ĐVCNT nào trong toàn quốc góp phần làm giảm vốn đầu tư cũng như chi phí hoạt động của mỗi ngân hàng. Ngoài ra, Trung tâm này sẽ là trung gian thanh toán giữa các NHTM trong nước với các tổ chức thẻ quốc tế, theo đó, tất cả các ngân hàng sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí truyền số liệu do cùng chia sẻ những

đường truyền dữ liệu chung tới các tổ chức thẻ quốc tế, thay vì việc mỗi ngân hàng sử dụng đường truyền riêng như hiện nay.

### ***3.3.2.5 Hoàn thiện hệ thống thông tin báo cáo phản ánh đầy đủ các mặt hoạt động ngân hàng bán lẻ***

Ngân hàng Nhà nước và các NHTM cần phối hợp với Tổng cục thống kê xây dựng danh mục phân loại dịch vụ KH cá nhân theo chuẩn mực quốc tế và được mở rộng phù hợp với thực tiễn Việt Nam. Từ đó xây dựng hệ thống báo cáo định kỳ đầy đủ, thống nhất đối với các loại hình dịch vụ cụ thể trong hoạt động bán lẻ nhằm nâng cao hiệu quả công tác phân tích, dự báo, quản trị, điều hành tốt hơn.

### ***3.3.2.6 Ban hành quy định hướng dẫn nguyên tắc thu và chia sẻ phí đối với các giao dịch thẻ tại ATM và POS.***

Để đảm bảo sự thống nhất, tránh sự cạnh tranh không lành mạnh, khuyến khích dân cư sử dụng dịch vụ thẻ đảm bảo tính xã hội hóa của mạng lưới ATM, POS cao hơn đặc biệt trong bối cảnh khá nhiều NH đã thực hiện kết nối với nhau, Ngân hàng Nhà nước cần sớm ban hành quy định hướng dẫn nguyên tắc thu và chia sẻ phí đối với các giao dịch thẻ tại ATM và POS. Đối tượng áp dụng là các NHTM VN, các tổ chức chuyển mạch thẻ, các đơn vị chấp nhận thẻ. Trong đó cần có quy định: NHTM xây dựng và công bố rõ ràng biểu phí giao dịch ATM, POS áp dụng đối với chủ thẻ của đơn vị mình, xác lập mức phí chiết khấu thương mại đối với đơn vị chấp nhận thẻ cho các giao dịch POS mua hàng hóa - dịch vụ trên nguyên tắc thỏa thuận, chia sẻ lợi ích, NH không được thu thêm bất kỳ khoản phí nào ngoài biểu phí đã ban hành; tổ chức chuyển mạch thẻ không được thu phí đối với chủ thẻ thực hiện giao dịch ATM, POS; các ĐVCNT không được “bắt ép” hoặc thu phí của KH khi dùng thẻ để thanh toán hàng hóa, dịch vụ.



### 3.3.3 Đối với các Bộ Ngành liên quan

- *Bộ Thông tin - Truyền thông*: Đảm bảo sự đồng nhất về hạ tầng công nghệ, cạnh tranh lành mạnh giữa các doanh nghiệp viễn thông, phát triển các ứng dụng công nghệ hiện đại để thúc đẩy việc thanh toán trên phạm vi quốc gia được thực hiện nhanh chóng, chính xác, an toàn, hiệu quả, thu hút các tầng lớp dân cư mở và sử dụng tài khoản tiền gửi và thanh toán qua NH.

Sớm triển khai mạng 3G (third-generation technology) là công nghệ truyền thông thế hệ thứ ba, cho phép truyền cả dữ liệu thoại và dữ liệu ngoài thoại (tải dữ liệu, gửi email, tin nhắn nhanh, hình ảnh...). Mạng 3G sẽ tạo ra băng thông rộng, giống như một xa lộ, tạo cơ sở hạ tầng mạng thuận lợi hơn để phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng tiên tiến. Ngoài các dịch vụ cơ bản, truyền thống như thoại, nhắn tin ngắn, trên nền công nghệ 3G còn có nhóm dịch vụ giao dịch điện tử. Nhóm dịch vụ giao dịch điện tử có thanh toán điện tử (Mobile Payment) cho phép thanh toán hóa đơn hay giao dịch chuyển tiền... qua tin nhắn điện thoại di động (khi khách hàng có tài khoản mở tại ngân hàng có liên kết với nhà cung cấp dịch vụ di động). Ở nước ngoài, ngân hàng hợp tác với công ty viễn thông để tích hợp ứng dụng của mình trên sim điện thoại di động hoặc đặt hàng các hãng sản xuất thiết bị đầu cuối có sẵn tính năng thực hiện giao dịch ngân hàng (trong menu hoặc có nút chức năng riêng). Điều này giúp cho người dân tiếp cận dễ dàng với các dịch vụ thanh toán trên máy điện thoại di động.

- *Bộ Tài chính*: Xem xét giảm mức thuế VAT đối với các khoản thu từ phí dịch vụ thanh toán, tạo điều kiện cho các tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán tăng nguồn đầu tư phát triển các sản phẩm dịch vụ thanh toán. Có quy định khuyến khích các cá nhân mở tài khoản và thanh toán chuyển khoản không dùng tiền mặt qua NH được miễn, giảm một số loại thuế nhất định như

thuế VAT khi thanh toán tiền hàng hóa, dịch vụ, thuế trước bạ khi mua bán nhà đất...

### **3.3.4. Đối với các cơ quan đơn vị, doanh nghiệp và dân cư**

Các cơ quan đơn vị, doanh nghiệp có các khoản thanh toán dịch vụ thường xuyên, ổn định số lượng đông đảo khách hàng, cũng như có khối lượng trả lương rất lớn cho số đông người lao động, như: Bru điện, Hàng không, Điện lực, Nước sạch, Bảo hiểm, Thép, Hải quan, Xăng dầu... phải ủng hộ và cùng vào cuộc với NH trong việc sử dụng dịch vụ NH, tạo thói quen sử dụng tiện ích NH hiện đại trong đời sống xã hội. Các đơn vị cung cấp dịch vụ cần nghiên cứu hợp tác chặt chẽ với NH trong việc thanh toán hóa đơn đảm bảo vừa đem lại lợi ích cho doanh nghiệp, KH, ngân hàng và toàn xã hội.

Các điểm bán hàng, siêu thị, khu du lịch... tích cực tham gia và đón nhận các công cụ thanh toán KDTM như thẻ, séc ngân hàng. Tuyệt đối không được từ chối hoặc thu thêm phí hoặc gây khó khăn cho KH trong quá trình thanh toán. Thực hiện phối hợp với NH đào tạo cho cán bộ làm công việc thanh toán trong việc nhận biết, thao tác xử lý và thực hiện các biện pháp phòng chống rủi ro trong việc tiếp nhận các công cụ thanh toán hiện đại.

Các nhà cung cấp dịch vụ (các công ty điện thoại, viễn thông, điện nước, dịch vụ trò chơi...), các trung gian cung cấp dịch vụ/cổng thanh toán (Smartlink, Banknet...) cần hợp tác chặt chẽ với các NHTM theo mô hình liên kết ba bên trong hoạt động thanh toán để cung cấp các dịch vụ tiện ích cho dân cư như kết nối hệ thống thẻ của các NHTM, thanh toán hóa đơn, dịch vụ trả trước và các dịch vụ giá trị gia tăng khác.

Dân cư cần tin tưởng và tạo thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng và các công cụ thanh toán hiện đại. Khi sử dụng các dịch vụ ngân hàng điện tử, thẻ cần tuân thủ mọi yêu cầu của NH về bảo mật mã PIN, mã số cá nhân hay tên truy cập, khi có nghi ngờ cần báo ngay cho NH phục vụ để có biện pháp kịp thời.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở phân tích những vấn đề lý luận về NHBL được trình bày tại Chương 1, bức tranh về thực trạng hoạt động bán lẻ của các NHTM Việt Nam được trình bày ở Chương 2, trong Chương 3 tác giả đã đưa ra một số giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM cụ thể là:

- *Các giải pháp đối với NHTM, đó là:*
  - Nâng cao năng lực tài chính, năng lực quản trị điều hành
  - Thực hiện tái cấu trúc ngân hàng theo đối tượng khách hàng, hoàn thiện mô hình tổ chức của khối ngân hàng bán lẻ và có chiến lược phát triển hoạt động bán lẻ rõ ràng.
  - Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng: (Hiện đại hóa hệ thống Core Banking và phát triển các ứng dụng NH chính, mở rộng các ứng dụng NH điện tử, chuyển đổi thẻ từ có tính bảo mật thấp sang thẻ chip EMV có tính bảo mật cao hơn)
  - Xây dựng, kiểm soát và khai thác hiệu quả hệ thống quản lý quan hệ KH (CRM) và hệ thống thông tin quản lý (MIS).
  - Đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện đại và tiện ích. Theo đó, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ truyền thống, phát triển các sản phẩm, dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt, phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng điện tử, các sản phẩm dịch vụ mới; xây dựng và thực hiện quy trình bán hàng sản phẩm)
  - Phát triển đa kênh phân phối. Đặc biệt phát triển các kênh phân phối hiện đại, mở rộng các kênh trực tiếp một cách hiệu quả
  - Tăng cường kiểm tra giám sát, phòng ngừa rủi ro một cách toàn diện. Theo đó xây dựng và thực hiện hệ thống chấm điểm tín dụng đối với KH cá nhân.
  - Nâng cao hiệu quả hoạt động Marketing
  - Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

- Thành lập trung tâm dịch vụ khách hàng – Contact Center và nâng cao chất lượng phục vụ KH.

- Tăng cường sự hợp tác giữa các ngân hàng và giữa NH với các doanh nghiệp...

- *Kiến nghị đối với Chính phủ và Quốc hội*

- Nâng cao vai trò và hiệu lực quản lý của NN trong việc điều hành và quản lý nền KT. Hoàn thiện môi trường pháp lý cho hoạt động kinh doanh NH. Tạo điều kiện, có chính sách khuyến khích hoạt động NHBL

- *Các kiến nghị đối với Ngân hàng Nhà nước:*

- Hoàn thiện cơ sở pháp lý cho các hoạt động ngân hàng và hoạt động ngân hàng bán lẻ.

- Nâng cao vai trò của Ngân hàng Nhà nước trong việc điều hành chính sách tiền tệ.

- Tăng cường hoạt động thanh tra, giám sát đối với hệ thống ngân hàng thương mại.

- Tiếp tục hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, sớm hoàn thiện trung tâm chuyển mạch tài chính quốc gia để liên thông các mạng lưới thanh toán giữa các ngân hàng.

- Hoàn thiện hệ thống thông tin báo cáo phản ánh đầy đủ các mặt hoạt động ngân hàng bán lẻ

- Ban hành quy định hướng dẫn nguyên tắc thu và chia sẻ phí đối với các giao dịch thẻ tại ATM và POS.

- *Kiến nghị đối với các Bộ Ngành liên quan*

- *Kiến nghị với các Cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp và người dân:*

Đây là những giải pháp và kiến nghị có tính thiết thực nhằm phát triển hoạt động bán lẻ của NHTMNVN trong quá trình hội nhập.

## KẾT LUẬN

Hoạt động bán lẻ là một trong những mảng hoạt động kinh doanh lớn và ngày càng được các NHTM coi trọng phát triển. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các NHTM không ngừng mở rộng địa bàn hoạt động, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và kênh phân phối để phục vụ cá nhân và các tổ chức có nhu cầu về dịch vụ NH. Việt Nam được đánh giá là thị trường cực kỳ tiềm năng cho các NH trong việc cung ứng các dịch vụ dành cho KH cá nhân. Với một định hướng đúng đắn của các NH trong việc phát triển các dịch vụ dành cho KH cá nhân, các NH sẽ thu hút được nhiều KH và tăng tỷ trọng thu dịch vụ cũng như góp phần thúc đẩy việc xã hội hóa các thanh toán không dùng tiền mặt. Tuy nhiên thời gian qua, hoạt động bán lẻ của các NHTMVN còn bộc lộ nhiều vấn đề tồn tại. Do đó việc nghiên cứu những vấn đề còn tồn tại từ đó đưa ra các giải pháp khắc phục nhằm phát triển hoạt động bán lẻ trở thành yêu cầu cấp thiết cho các NHTMVN.

Với hơn 180 trang nghiên cứu, Luận án đã đạt được những kết quả sau:

- 1 - Luận án đã hệ thống hóa một cách chi tiết những vấn đề lý luận cơ bản về hoạt động bán lẻ của NHTM như: Quá trình phát triển, khái niệm và đặc điểm cũng như vai trò của hoạt động bán lẻ, các hoạt động bán lẻ của NHTM, các kênh phân phối trong hoạt động bán lẻ của NHTM; Chỉ ra một số tiêu chí đánh giá sự phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM, các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM, bài học kinh nghiệm của các nước trong việc phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM từ đó rút ra những bài học thực tiễn vận dụng vào VN.
- 2- Trên cơ sở nghiên cứu một cách toàn diện thực tiễn hoạt động bán lẻ của các NHTMVN thời gian qua, Luận án đã đánh giá hoạt động bán lẻ của NHTM thông qua một số tiêu chí hoạt động, chỉ ra những kết quả đạt được,

những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế trong hoạt động bán lẻ của NHTM để từ đó đề ra các giải pháp khắc phục.

3- Luận án đã đưa ra một số giải pháp đối với NHTM, các kiến nghị đối với NN, đối với NHNN, đối với các Cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp và người dân nhằm phát triển hoạt động bán lẻ của NHTMVN.

Một số giải pháp được coi là điểm mới của tác giả trong việc phát triển hoạt động bán lẻ của NHTMVN đó là:

- **Thứ nhất**, các NHTM cần thực hiện tái cấu trúc ngân hàng theo đối tượng khách hàng, hoàn thiện mô hình tổ chức của khối ngân hàng bán lẻ. Lý do tác giả đưa ra giải pháp này là vì: Xu thế phát triển tất yếu của các NHTM trên thế giới là hướng theo đối tượng KH; môi cạnh tranh ngày càng gay gắt khiến cho hoạt động kinh doanh của NH đối với KH tổ chức ngày càng khó khăn trong khi các NH nước ngoài đặc biệt quan tâm đến thị trường bán lẻ của VN, do vậy các NHTMVN cần phải quan tâm đến thị trường hơn 86 triệu dân trong việc hoạch định chiến lược phát triển, thâm nhập thị trường và mở rộng các hoạt động NHBL. Các NH cần coi sự thành công trong việc phát triển hoạt động bán lẻ là mục tiêu phát triển bền vững lâu dài và phân tán rủi ro và tăng lợi nhuận vì vậy cần có mô hình tổ chức khoa học và phù hợp.

- **Thứ hai**, các NH cần phải xây dựng, kiểm soát và khai thác hiệu quả hệ thống quản lý quan hệ KH (CRM) và hệ thống thông tin quản lý (MIS). Sở dĩ tác giả đưa ra giải pháp này là vì hoạt động bán lẻ của NHTM phục vụ số lượng rất đông KH với các thông tin đa dạng, thay đổi thường xuyên và tiềm ẩn những rủi ro khó lường. Vì vậy muốn phát triển hoạt động bán lẻ của NHTM thì cần phải có hệ thống cơ sở dữ liệu thông tin KH đầy đủ, cập nhật, chính xác, đồng thời có sự quản trị và khai thác hệ thống này hiệu quả, từ đó đưa ra các sản phẩm dịch vụ và chính sách Marketing phù hợp cho từng phân

đoạn KH, cũng như có biện pháp phòng ngừa các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động. Đây cũng là cơ sở để phát triển đa kênh phục vụ KH.

- **Thứ ba**, tác giả đã đề cập đến các giải pháp như phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử, phát triển các kênh tự động nhằm cắt giảm chi phí, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả hoạt động của NH. Hiện nay, chi phí cho hoạt động chung của NHTM đặc biệt là chi phí cho hoạt động bán lẻ nói riêng là rất lớn, được thể hiện qua những chi phí về thuê mặt bằng, chi phí trả lương cán bộ, chi phí điện, nước, văn phòng phẩm... còn nhiều lãng phí. Do vậy, cần có giải pháp cắt giảm bớt những chi phí này để làm tăng lợi nhuận của NH cụ thể như nghiên cứu và đưa vào các kênh phân phối hiện đại đặc biệt là các kênh giao dịch tự phục vụ, quản trị tốt rủi ro cũng như có chính sách phí và lãi suất phù hợp.

-**Thứ tư**, tác giả đề xuất các NHTM VN cần nghiên cứu thành lập trung tâm dịch vụ khách hàng (Contact Center) hoạt động 24/7 và có sự đầu tư công nghệ thích đáng và con người cho trung tâm này một cách đồng bộ. Theo đó, khách hàng được hỗ trợ 24 giờ/ ngày và 7 ngày/tuần trong việc sử dụng dịch vụ ngân hàng, đây cũng là kênh phân phối hiện đại, ngân hàng bán sản phẩm dịch vụ, thực hiện điều tra nhu cầu của KH, đồng thời thực hiện nhận lệnh giao dịch và hồ sơ đăng ký sử dụng dịch vụ của KH (Phone banking). Contact Center sẽ là một hướng phát triển mới trong hoạt động ngân hàng bán lẻ của các NHTM VN nâng cao sức cạnh tranh và thu hút khách hàng, (chi tiết xem phụ lục 4).

Những giải pháp và kiến nghị của Luận án xuất phát từ thực tiễn hoạt động bán lẻ của các NHTM VN cũng như những kinh nghiệm cá nhân tác giả nên có tính khả thi cao. Mặc dù vậy, Luận án khó tránh khỏi những hạn chế và cần được tiếp tục bổ sung sửa đổi để phù hợp với thực tiễn của quá trình hoạt động bán lẻ của mỗi NHTM VN.

Xin trân trọng cảm ơn sự chỉ bảo tận tình của các Giáo sư, Tiên sĩ, các thầy cô giáo, bạn bè và đồng nghiệp.

## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ**

1. Vũ Thị Ngọc Dung (2005), “Một số nhận xét về diễn biến thị trường ngoại hối năm 2004- dự báo năm 2005”. *Tạp chí Ngân hàng- Ngân hàng Nhà nước*, (01), tr30-33.
2. Vũ Thị Ngọc Dung (2005), “Evolution of Foreign Exchange Market in 2004 - Forecasts for 2005”. *Vietnam Economy Review- Institute of World Economics & Politics*, (4), page 22-24.
3. Vũ Thị Ngọc Dung (2005), “Lãi suất ngoại tệ tăng doanh nghiệp xuất khẩu lo lắng” *Tạp chí Thương Mại- Bộ Thương mại*, (5), tr 20-21.
4. Vũ Thị Ngọc Dung (2006), “Thực trạng diễn biến tỷ giá và thị trường ngoại hối” *Tạp chí Ngân hàng- Ngân hàng Nhà nước*, (01), tr 50-51&67.
5. Vũ Thị Ngọc Dung (2006), “Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ ở Việt Nam- thực trạng và giải pháp”, Kỷ yếu hội thảo – *Ngân hàng Nhà nước*, (12), tr 7-18.
6. Vũ Thị Ngọc Dung (2007), “Hợp tác giữa các ngân hàng trong nước với đối tác nước ngoài nâng cao năng lực cạnh tranh”, *Tạp chí Ngân hàng – Ngân hàng Nhà nước*, (03), tr 18-20.
7. Vũ Thị Ngọc Dung (2007), “Phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ-một xu hướng tất yếu của các ngân hàng”, *Tạp chí Ngân hàng – Ngân hàng Nhà nước*, (4), tr 14-21.
8. Vũ Thị Ngọc Dung (2007), “Phát triển kênh phân phối điện tử, xu hướng tất yếu trong hoạt động ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại VN” *Kỷ yếu hội thảo Banking Vietnam tại Hồ Chí Minh*.
9. Vũ Thị Ngọc Dung (2009), “Trung tâm dịch vụ khách hàng đa phương tiện - Chiến lược nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng của các ngân hàng thương mại” *Tạp chí Ngân hàng – Ngân hàng Nhà nước*, (3), tr 28-32.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Kim Anh (2002), *Phát triển các nghiệp vụ tín dụng của các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Phạm Thanh Bình (2006), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ hống Ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học về Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt nam, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Hà Nội.
3. Phạm Quốc Chính (2008), “Một số biện pháp phòng ngừa gian lận thanh toán trong thương mại điện tử”, *Tạp chí Ngân hàng*,(22), tr28-33.
4. Chính phủ nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2006), *Quyết định số 112/2006/QĐ-TTg ngày 24/5/2006 về việc phê duyệt Đề án phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020*.
5. Chính phủ nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam(1999), *Quyết định số 170/1999/QĐ-TTg ngày 12/9/1999 về việc khuyến khích người VN ở nước ngoài chuyển tiền về nước*.
6. Chính phủ chính phủ nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2007), *Chỉ thị số 20/2007/CT-TTg ngày 24/8/2007 về việc trả lương qua tài khoản cho các đối tượng hưởng lương từ ngân sách*.
7. Chính phủ nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2003), *Nghị định 159/2003/NĐ ngày 10-12-2003 về cung ứng và sử dụng séc*.
8. Chính phủ nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2008), *Nghị định 97/2008/NĐ ngày 10-12-2003 về Quản lý, cung cấp, sử dụng dịch vụ Internet và thông tin điện tử trên Internet..*
9. Chính phủ nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2006), *Nghị định 160/2006/NĐ-CP ngày 28/12/2006 của Chính phủ về Quy định chi tiết thi hành Pháp lệnh ngoại hối*.

10. Chính phủ nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2001), *Nghị định số 64/2001/CP về qui chế thanh toán của các tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán*.
11. Lê Vinh Danh (1996), *Tiền và hoạt động Ngân hàng*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
12. David Cox (1997), *Nghiệp vụ ngân hàng hiện đại*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
13. Nguyễn Duệ (2001), *Quản trị Ngân hàng*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
14. Trần Mạnh Đạt, Bùi Thị Huyền (2007), “Hệ thống Call Center và khả năng phát triển ở Việt Nam”, *Tạp chí Bưu chính viễn thông và Công nghệ thông tin*, (311), tr53-55.
15. Feredric S. Minskin (1994), *Tiền tệ, ngân hàng và thị trường tài chính*, Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
16. Phan Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Thu Thảo (2002), *Ngân hàng thương mại quản trị và nghiệp vụ*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
17. Lê Văn Huy, Phạm Thị Thanh Thảo (2008), “Phương pháp đo lường chất lượng dịch vụ trong lĩnh vực ngân hàng”, *Tạp chí Ngân hàng* ,(6),tr23-29.
18. Trầm Thị Xuân Hương, Nguyễn Văn Dũng (2009), “Từ thực trạng cho vay dưới chuẩn đến vấn đề đặt ra đối với xếp hạng tín nhiệm khách hàng”*Tạp chí Ngân hàng* ,(6), tr32-35.
19. Nguyễn Thị Phương Lan (1995), *Một số vấn đề rủi ro ngân hàng trong điều kiện nền kinh tế thị trường*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
20. Nguyễn Phương Linh (2009), “Để ngành ngân hàng mở rộng cho vay tiêu dùng góp phần ngăn chặn suy giảm kinh tế” *Tạp chí Ngân hàng* ,(4), tr13-18
21. Nguyễn Danh Lương (2003), *Những giải pháp nhằm phát triển hình thức thanh toán thẻ ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Học viện Ngân hàng, Hà Nội.

22. Đỗ Giang Nam (2009), “Giải pháp CRM góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng”, *Tạp chí Ngân hàng*, (6), tr36-39.
23. Ngân hàng Công thương Việt Nam (2004, 2005, 2006, 2007, 2008), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội.
24. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2004, 2005, 2006, 2007, 2008), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội.
25. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2000), *Quyết định số 488/2000/QĐ- NHNN của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước ban hành về việc phân loại tài sản có, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng của tổ chức tín dụng*.
26. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2006), *Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo, Hà Nội.
27. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2007), *Diễn đàn Banking Vietnam*, Kỷ yếu hội thảo, Hồ Chí Minh.
28. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2008), *Diễn đàn Banking Vietnam*, Kỷ yếu hội thảo, Hà Nội.
29. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2008), *Diễn đàn Banking Vietnam*, Kỷ yếu hội thảo, Hồ Chí Minh.
30. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2009), *Diễn đàn Banking Vietnam*, Kỷ yếu hội thảo, Hà Nội.
31. Ngân hàng Nhà nước Việt nam (2003), *Những thách thức của Ngân hàng thương mại Việt Nam trong cạnh tranh và hội nhập quốc tế*, Tài liệu hội thảo, Hà Nội.
32. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2005), *Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng đến năm 2010 và tầm nhìn 2020*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Nhà xuất bản Phương Đông, Hà Nội.
33. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2005), *Nâng cao năng lực quản trị rủi ro của các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Nhà xuất bản Phương Đông, Hà Nội.

34. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2005), *Xây dựng chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng đến năm 2010 và tầm nhìn đến năm 2020*, Tài liệu hội thảo, Hà Nội.
35. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2006), *Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Nhà xuất bản Văn hóa thông tin, Hà Nội.
36. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2006), *Các thành tựu công nghệ và dịch vụ ngân hàng hiện đại*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Nhà xuất bản Văn hóa thông tin, Hà Nội.
37. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2007), *Định hướng chiến lược và giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng giai đoạn 2006-2010*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành, Hà Nội.
38. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (2004, 2005, 2006, 2007, 2008), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội.
39. Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam (2004, 2005, 2006, 2007, 2008), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội.
40. Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam (2003), *Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ*, Tài liệu hội thảo, Hồ Chí Minh.
41. Lê Xuân Nghĩa (2006), “ Một số vấn đề về chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020”, *Kỷ yếu hội thảo khoa học*, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Hà Nội.
42. Trần Thị Lan Phương (2006), *Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện đại của Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội.
43. Hoàng Xuân Quế (2002), *Nghiệp vụ Ngân hàng Trung Ương*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
44. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005), *Luật Giao dịch điện tử số 51/2005/QH11 ngày 29/11/2005*
45. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005), *Pháp lệnh ngoại hối*.

46. Văn Tạo (2009), “Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ cơ hội và thách thức”, *Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ*, (7),tr28-32.
47. Nguyễn Đồng Tiến (2006), “Giải pháp thúc đẩy tín dụng tiêu dùng để kích thích nhu cầu trong nước ở Việt Nam”, *Kỷ yếu các công trình nghiên cứu khoa học ngành ngân hàng*, Nhà xuất bản Văn hóa thông tin, Hà Nội.
48. Nguyễn Mạnh Tiến (2002), *Giải pháp huy động và sử dụng vốn ngoại tệ của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn VN*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế, Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
49. Peter Rose (1999), *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.

### **TIẾNG ANH**

50. Frederic S.Miskin (1992), *The Economics of Money, Banking, and Financial and Market*, Harper Collins, New York.
51. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2007), *Conference Proceedings Banking Vietnam*, Hồ Chí Minh.
52. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2008), *Conference Proceedings Banking Vietnam*, Hà Nội.
53. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2008), *Conference Proceedings Banking Vietnam*, Hồ Chí Minh.
54. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2009), *Conference Proceedings Banking Vietnam*, Hà Nội
55. Dr Reinhold Leichtfuss (2003), *Achieving Excellence in Retail Banking*, John Wiley&Sons Ltd, EngLand.

### **Websites:**

56. <http://www.microsoft.com/dynamics/en/us/crm.aspx>
57. <http://www.sbv.gov.vn/vn/home/htTCTD.jsp>
58. <http://www.sbv.gov.vn/vn/home/tinnghiencuu.jsp?tin=349>

59. [http://www.bidv.com.vn/report\\_bidv.asp](http://www.bidv.com.vn/report_bidv.asp)
60. <http://www.icb.com.vn/?annua=l>
61. <http://www.VIETCOMBANK.com.vn/annualreports/>
62. <http://www.agribank.com.vn/userfiles/documents/BCTN%202004.pdf>
63. <http://www.anz.com.vn>
64. <http://www.dbs.com.sg>
65. <http://www.hsbc.com.vn>
66. [www.vnba.org.vn](http://www.vnba.org.vn)
67. [http://www.investorwords.com/4229/retail\\_banking.html](http://www.investorwords.com/4229/retail_banking.html)
68. [http://www.vnba.org.vn/index.php?Itemid=65&id=277&option=com\\_content&task=view](http://www.vnba.org.vn/index.php?Itemid=65&id=277&option=com_content&task=view)

## PHỤ LỤC 1

## HỆ THỐNG CÁC NHTM VN

## I. Ngân hàng TMNN

STT	TÊN NGÂN HÀNG	TRỤ SỞ CHÍNH	Vốn điều lệ (tỷ đồng Việt Nam)		Số lượng chi nhánh đến 30/9/2008
			2004	2008	
1	Ngoại thương Việt Nam	198 Trần Quang Khải, Hà Nội	5.120	12.100	64
2	Công thương Việt Nam	108 Trần Hưng Đạo, Hà Nội	3.327,88	13.400	141
3	Đầu tư và Phát triển Việt Nam	191 Bà Triệu, Hoàn Kiếm, Hà Nội	3.866	7.699	106
4	Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam	Số 2 Láng Hạ, Ba Đình, Hà Nội	6.113	20.396	1.500
5	Phát triển Nhà Đồng bằng sông Cửu Long	Số 9 Võ Văn Tần - Quận 3 - TP HCM	N/A	810	39

## II. Các ngân hàng TMCP bao gồm:

STT	TÊN NGÂN HÀNG	TRỤ SỞ CHÍNH			
1	An Bình	47 Điện Biên Phủ, Q1, TPHCM	70,04	2.705,88	8
2	Bắc Á	117 Quang Trung. TP Vinh. Nghệ An	85	1.016	10
3	Dầu khí Toàn Cầu	273 Kim Mã, Ba Đình, Hà Nội	NA	1.000	8
4	Gia Định	135 Phan Đăng Lưu, Q. Phú Nhuận, TPHCM	25,96	500	7
5	Hàng hải	Toà nhà VIT 519 Kim Mã, Hà Nội	200	1.500	26
6	Kiên Long	44 Phạm Hồng Thái – P.Vĩnh Thanh Vân–TX Rạch giá-Tỉnh Kiên Giang	18	580,006	10

II

7	Kỹ Thương	70-72 Bà Triệu. Hà Nội	412,7	3.165,27	38
8	Miền Tây	127 Lý Tự Trọng, P. An Hiệp, TP Cần Thơ	NA	1.000	4
9	Nam Việt	39-41-43 Bến Chương Dương, Q1, TPHCM	NA	1.000	5
10	Nam Á	97 bis Hàm Nghi, Q1, TPHCM	112,188	1.252	16
11	Ngoài quốc doanh	8 Lý Thái Tổ, Hoàn Kiếm, Hà Nội	198,409	2.117,4	34
12	Nhà Hà Nội	B7 Giảng Võ. Q Ba Đình. Hà Nội	200	2.000	35
13	Phát triển Nhà TPHCM	33-39 Pasteur. Q1. TP HCM	150,02	1.000	13
14	Phương Nam	279 Lý Thường Kiệt. Q11. TP HCM	260,388	2.027,552	23
15	Phương Đông	45 Lê Duẩn. Q1. TP HCM	200	1.111	24
16	Quân Đội	03 Liễu Giai. Q Ba Đình. Hà Nội	350	2.363,7	36
17	Quốc tế	64-68 Lý Thường Kiệt. Hà Nội	250	2.000	44
18	Sài Gòn	193, 203 Trần Hưng Đạo, Q1 TPHCM	150	2.180	24
19	Sài Gòn-Hà Nội	138- Đường 3/2- Phường Hưng Lợi – TP Cần Thơ - Tỉnh Cần Thơ	NA	2.000	12
20	Sài gòn công thương	Số 2C Phú Đức Chính,Q1. TPHCM	303,5	400	32
21	Sài gòn thương tín	266-268 Nam kỳ khởi nghĩa. Q3.TPHCM	740	5.115,83	65
22	Thái Bình Dương	340 Hoàng Văn Thụ, Q.Tân Bình, TPHCM	NA	566,501	5
23	Việt Nam Thương tín	35 Trần Hưng Đạo, TX Sóc Trăng, tỉnh Sóc Trăng	NA	1000	6
24	Việt Á	115-121 Nguyễn Công Trứ.Q1.TP HCM	190,439	1.000	14
25	Xuất nhập khẩu	7 Lê Thị Hồng Gấm. Q1. TPHCM	300	4.248,95	35
26	Xăng dầu Petrolimex	132-134 Nguyễn Huệ, Thị xã Cao Lãnh-Tỉnh Đồng Tháp		1000	7
27	Á Châu	442 Nguyễn Thị Minh Khai. Q3. TP HCM	481,138	4.651,615	55
28	Đông Nam Á	16 Láng Hạ, Đống Đa, Hà Nội	150	3.000	18



## III

29	Đông Á	130 Phan Đăng Lưu. Q Phú Nhuận. TPHCM	350	2.880	28
30	Đại Dương	Số 199-Đường Nguyễn Lương Bằng - TP Hải Dương	NA	1.000	5
31	Đại Tín	Xã Long Hoà-Huyện Cần Đức-Tỉnh Long An	NA	504,077	3
32	Đại Á	56-58 Đường Cách mạng tháng 8- Thành phố Biên Hoà-Tỉnh Đồng Nai	NA	500	7
33	Đệ Nhất	715 Trần Hưng Đạo. Q5. TPHCM	98,163	609,59	3
34	Tiên Phong	Tòa nhà FPT, Lô B2 Phường Dịch vọng Hậu, Từ Liêm Hà Nội	NA	1.000	2
35	Bảo Việt	8 Lê Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội	NA	1.500	
36	Liên Việt	32 Nguyễn Công Trứ, Thị xã Vị Thanh, Hậu Giang	NA	3.300	5
37	Mỹ Xuyên	248,Trần Hưng Đạo-Phường Mỹ Xuyên-Thị xã Long Xuyên- Tỉnh An Giang	15,5	500	2

**PHỤ LỤC 2****HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG BÁN LẺ VÀ  
MỘT SỐ RỦI RO THƯỜNG GẶP****1. Tội phạm ăn cắp và làm giả thẻ tín dụng:**

Ăn cắp thông tin của thẻ ATM thông qua các thiết bị quay lén, ghi âm bàn phím, bắt các ký tự ghi rõ mật khẩu. Chỉ cần một chiếc camera bé xíu cùng thiết bị đọc và lưu trữ gắn ở vị trí nuốt thẻ trên thân ATM, tên trộm có thể ăn cắp toàn bộ thông tin tài khoản cũng như password của khách hàng đến giao dịch. Những dữ liệu này sẽ giúp làm ra một chiếc thẻ giả hoàn hảo và rút tiền của các nạn nhân. Tình hình ăn cắp các thông tin của các thẻ ATM đã xuất hiện tại Việt Nam thông qua các diễn đàn, tin chat trên mạng. Có rất nhiều các diễn đàn trên mạng rao bán các thông tin về các thẻ thanh toán ATM được bẻ khóa. Thủ đoạn của tội phạm là dùng điện thoại di động gọi vào số máy của một người nào đó để mời tham gia mua một mặt hàng tiêu dùng do công ty của chúng đang khuyến mãi. Sau đó, chúng giả vờ báo tin cho họ biết đã trúng thưởng với số tiền lớn, muốn nhận được tiền này thì phải có trong tài khoản thẻ ATM hàng chục triệu đồng trở lên, rồi hướng dẫn cho họ thao tác trên máy ATM.

Hiện tượng lừa đảo quốc tế dưới dạng danh nghĩa công ty tài chính nước ngoài cũng đang nổi lên. Thủ đoạn lừa đảo là thông qua các giao dịch lừa đảo trên mạng, hoặc đối tượng trực tiếp đến các ngân hàng và doanh nghiệp chào mời vay tiền với lãi suất ưu đãi. Sau khi đối tác VN cung cấp thông tin cần thiết và đồng ý thực hiện các thủ tục pháp lý theo yêu cầu, đối tượng lừa đảo sẽ gửi séc du lịch giả cho người vay.

**2. Virus và các phần mềm độc hại gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động bán lẻ và uy tín của NH:**

Ngày nay, các virus phá hoại xuất hiện và bùng phát trên diện rộng, với mức độ tăng trưởng rất nhanh, bình quân 20,89 virus/ngày. Đặc biệt, trong một tháng có

khoảng 1.000 biến thể virus mới xuất hiện, chúng liên tục thay đổi cách thức lây lan như qua website chứa mã độc, phần mềm crack, USB..

Các virus này đã tấn công vào các máy điện thoại di động chạy hệ điều hành Symbian S60, khi đã nhiễm vào máy ngay lập tức lấy các số điện thoại liên lạc trên đó và phát tán các phiên bản của chúng. Hiện nay có một số NHTMVN đã ứng dụng dịch vụ thanh toán chuyên tiền qua điện thoại (Mobile Payment), do vậy cần có biện pháp đảm bảo an ninh, an toàn cho các hệ thống này chống lại các virus.

Các máy chủ của các ngân hàng bị tấn công bởi Hacker, dữ liệu cá nhân bị đánh cắp, trong năm 2008, chỉ riêng tại Mỹ đã có 512 vụ trộm cắp danh tính làm ảnh hưởng tới hơn 30 triệu khách hàng (theo thống kê của Trung tâm tài nguyên và đánh cắp danh tính-ITRC). Hacker đã thâm nhập vào hệ thống mạng ATM của ngân hàng Citibank (chuỗi cửa hàng 7-Eleven ở Mỹ) để đánh cắp mã số PIN và rút hàng triệu USD của người dùng (6/2008). Hacker Nga đã tấn công và lấy đi hơn 1.1 triệu USD từ các tài khoản của ngân hàng Thụy Điển Nordea. Theo hãng bảo mật McAfee, đây là vụ trộm cắp ngân hàng trực tuyến lớn nhất từ trước đến nay

Các phần mềm độc hại (Malware) phát triển rất nhanh, tính đến tháng 10/2008 số phần mềm độc hại mà các sản phẩm phòng chống spyware thu thập được là 67.765 mẫu mới. Trong đó Trojan chiếm tỷ lệ lớn nhất. Thực tế đã xuất hiện các phần mềm độc hại lấy cắp thông tin cá nhân để tống tiền (Tại Mỹ, một Trojan đã khống chế 500.000 tài khoản ngân hàng suốt 3 năm, phần mềm ăn cắp thông tin thẻ tín dụng (credit) và ghi nợ (debit) này đã hoạt động trong khoảng thời gian dài bất thường và được đánh giá là một trong những “phi vụ” lớn nhất mà giới tội phạm từng thực hiện).

Theo dự báo của các chuyên gia công nghệ, ngày càng tiếp tục xuất hiện nhiều biến thể virus mới, tội phạm an ninh mạng sẽ chuyên nghiệp, tinh vi hơn, mạng thanh toán trực tuyến trở thành đích ngắm mới của hacker, đánh cắp thông tin dữ liệu về người dùng... Virus, Spyware, Adware, Rookit sẽ vẫn tiếp tục xuất

hiện hàng ngày và tập trung tấn công vào từng nhóm đối tượng có chủ đích thay vì tấn công chung chung trên diện rộng. Khi ngày càng có nhiều người sử dụng các dịch vụ thanh toán trực tuyến sẽ trở thành đích nhắm mới của các hacker để phát tán virus hay lừa đảo trực tuyến. Tội phạm sẽ chuyên nghiệp và tinh vi hơn, tập trung vào loại tội phạm thẻ, lừa đảo trực tuyến, đánh cắp thông tin cá nhân tại các ngân hàng. Đánh cắp thông tin cá nhân của người dùng thông qua các môi trường mạng và điện thoại di động hay tấn công vào các mạng thanh toán trực tuyến và hệ thống ATM. Vì vậy, các NH cần nhận thức một cách nghiêm túc, đầy đủ và có biện pháp phòng ngừa đảm bảo an ninh mạng và các kênh giao dịch điện tử đảm bảo an ninh tài chính, đồng thời xây dựng đội ngũ cán bộ vững vàng về kỹ thuật nghiệp vụ, am hiểu pháp luật. Phối hợp chặt chẽ với Cơ quan Công an để đấu tranh, phòng chống các loại tội phạm liên quan đến lĩnh vực tài chính ngân hàng.

**3. Rủi ro lãi suất:** Tỷ trọng vốn huy động từ tiết kiệm dân cư chiếm tỷ trọng đáng kể trong tổng nguồn huy động, và để đảm bảo tính thanh khoản của mình các NH trong thời kỳ nhất định đã huy động tiền gửi với lãi suất rất cao, thậm chí thời hạn khá dài, chỉ một thời gian ngắn sau khi lãi suất cho vay giảm, các NH đã phải dành số dự chi lãi cho kỳ đến hạn tiếp theo khá lớn, ảnh hưởng đáng kể đến lợi nhuận.

#### **4. Rủi ro trong quá trình tác nghiệp**

Hoạt động bán lẻ phục vụ số đông cá nhân với nhiều sản phẩm dịch vụ, vì vậy có nhiều rủi ro tiềm ẩn trong quá trình tác nghiệp liên quan đến khách hàng và cán bộ NH.

Trong hoạt động tác nghiệp hàng ngày, cán bộ lợi dụng những hiểu biết của mình, lợi dụng vị trí công tác, những lỗ hổng trong quy trình tác nghiệp để tự mình hoặc cấu kết với người khác tiến hành các hành vi gian lận, giả mạo gây tổn thất cho ngân hàng. Các hành vi gian lận này thường được che giấu kỹ càng, khó phát hiện gây tổn thất lớn và mang tính hệ thống với ngân hàng. Ví dụ với thủ mở nhiều tài khoản tiền gửi tiết kiệm tại NH trong cùng một ngày, sau khi

nhận sổ tiết kiệm, cán bộ NH đã bóc ruột sổ tiết kiệm đó, làm giả theo hướng nâng khống số tiền gửi lên hàng chục lần, rồi sử dụng sổ tiết kiệm này đi thế chấp vay vốn tại NH khác.

Rủi ro trong thu chi tiền mặt với khách hàng, thu thiếu hay chi thừa tiền, nhiều trường hợp là do cán bộ sơ xuất, không tuân thủ quy trình, cá biệt cũng có trường hợp biển thủ công quỹ.

Rủi ro trong việc định danh khách hàng. Khi thực hiện chi tiền cho khách hàng cá nhân, cán bộ NH không đủ trình độ xác minh tính thực giả của chứng minh thư, hộ chiếu hay chữ ký của người rút tiền giả mạo rất tinh vi đã chi tiền nhầm cho người khác đặc biệt trong điều kiện một số NH đã nối mạng onlie hệ thống. Cho đến khi chủ tài khoản phát hiện ra và khiếu kiện NH. Rủi ro do chủ ý lừa đảo của khách hàng lợi dụng tiện ích mở tài khoản một nơi rút tiền nhiều nơi để lừa đảo NH. Khách hàng A mở tài khoản tại một chi nhánh NH B, đã thực hiện giao dịch chuyển khoản từ tài khoản của mình đến một chi nhánh NH C cho một cá nhân D khác (tài khoản này được mở với những thông tin không có thực của KH do giấy tờ cá nhân giả mạo). Sau khi cá nhân D rút hết tiền từ TK của mình thì lúc đó khách hàng A quay lại kiện NH B và cho rằng mình không thực hiện giao dịch chuyển tiền đó.

Rủi ro trong việc chi trả tiền kiều hối cho khách hàng vắng lai: trong trường hợp trên điện Swift chỉ có họ tên (thường là không dấu) và địa chỉ ở các làng xã, thôn xóm...và người cùng địa chỉ trên điện trả tiền có họ tên trùng đã đến NH nhận tiền. Khi người nhận đúng đến khiếu nại NH thì người nhận sai đã tiêu sài hết tiền.

Giả mạo về thẻ: đây là những giả mạo có thể phát sinh trong toàn bộ quá trình phát hành và thanh toán thẻ. Gồm các loại như sử dụng đơn xin phát hành thẻ giả mạo, thẻ giả (bao gồm thẻ trắng, thẻ bị dập nổi lại, thẻ bị mã hoá lại và thẻ bị làm giả hoàn toàn), tài khoản chủ thẻ bị lợi dụng khi thẻ bị mất cắp, thất lạc, ĐVCNT giả mạo, giao dịch bị đòi tiền nhiều lần, thông tin giao dịch bị sửa đổi,

các giao dịch nhờ thu qua fax, e-mail, telex (là các giao dịch thanh toán không có sự xuất trình thẻ).

#### **5. Rủi ro tín dụng:**

Rủi ro tín dụng là rủi ro xảy ra khi cá nhân vay vốn/chủ thẻ tín dụng không có khả năng thanh toán hoặc không thanh toán đầy đủ các khoản vay/ khoản chi tiêu bằng thẻ tín dụng. Một phần do công tác thẩm định còn kém, tài liệu thông tin chủ yếu dựa trên thông tin của khách hàng cung cấp, nguồn thông tin từ kênh khác để kiểm định vô cùng ít, gần như là không có. Hơn nữa, trên thực tế việc phân định giữa khâu thẩm định và khâu cho vay đối với KH cá nhân ở nhiều NHTM vẫn chưa thật sự rạch ròi ; thẩm định và cho vay vẫn cùng ở cán bộ tín dụng, sau đó qua kiểm soát của lãnh đạo phòng tín dụng và giám đốc duyệt cho vay. Vì vậy tỷ lệ dư nợ quá hạn cho vay đối với khách hàng cá nhân vẫn còn ở mức cao, nhiều khoản vay không kiểm soát được mục đích: khách hàng khi vay vốn NH khai là sản xuất kinh doanh, nhưng thực tế lại mang tiền vay đi đầu tư chứng khoán hay lại dùng kinh doanh bất động sản.

*Nguồn: Một số thông tin tham khảo Báo cáo của C15- Bộ Công An*

**PHỤ LỤC 3**  
**BẢNG CHẤM ĐIỂM TÍN DỤNG ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN**

(Điểm tối đa cho 1 khách hàng là 1.000 điểm)

Chỉ tiêu		Điểm				Điểm tối đa
<b>Các tiêu chí về thông tin cá nhân khách hàng</b>						<b>300</b>
1	Tuổi	Từ 18 đến 25	Trên 55	Trên 25 đến 35	Trên 35 đến 55	60
		10	25	35	60	
2	Trình độ học vấn	Dưới Trung cấp	Trung cấp, Cao đẳng	Đại học	Trên đại học	65
		0	15	40	65	
3	Phương tiện đi lại	Phương tiện khác		Ô tô riêng/ ô tô cơ quan đưa đón riêng		40
		15		40		
4	Tình trạng nhà ở	Khác	Ở với gia đình	Đi thuê	Chủ sở hữu	75
		0	20	20	75	
5	Tình trạng hôn nhân	Độc thân	Li dị	Góa	Đã lập gia đình	30
		15	15	10	30	
6	Số người sống phụ thuộc	Trên 4 người	2-4 người	1-2 người	0 người	30
		0	10	20	30	
<b>Các tiêu chí về năng lực tài chính của khách hàng</b>						<b>530</b>
7	Vị trí công tác	Vị trí khác	Cán bộ nhân viên, công nhân tay nghề cao, sinh viên...	Lãnh đạo cấp phòng/tương đương	Quản lý cấp cao * (Hội đồng quản trị, Ban giám đốc, hoặc vị trí tương đương)	40
		0	15	30	40	

Chỉ tiêu		Điểm				Điểm tối đa
8	Nơi làm việc	Khác	Các đơn vị hành chính sự nghiệp cấp quận, huyện, thị xã, phường. Các doanh nghiệp khác	- Các đơn vị hành chính sự nghiệp cấp Tỉnh, Thành phố, cấp Quận của TP Hà Nội, HCM - Tổng công ty nhà nước; Doanh nghiệp đã niêm yết, Các NHTM, Công ty bảo hiểm...	-Các đơn vị hành chính sự nghiệp TW, TP Hà nội, HCM, Bộ, Ngành -Doanh nghiệp qui mô lớn có xếp hạng A trở lên (theo hệ thống xếp hạng tín dụng doanh nghiệp của ngân hàng)	
						0
9	Tổng thời gian công tác	1-3 năm	3-dưới 5 năm	5-dưới 10 năm	≥ 10 năm	
		10	20	35	60	60
10	Thời gian làm ở đơn vị hiện tại	Dưới 1 năm	1-dưới 3 năm	3-dưới 5 năm	≥ 5 năm	
		0	15	25	35	35
11	Thu nhập thường xuyên từ việc làm/năm	Từ 12 - dưới 36 triệu đồng	Từ 36 - dưới 60 triệu đồng	Từ 60 - dưới 120 triệu đồng	Từ 120 triệu đồng trở lên	
		10	50	70	90	90
12	Thu nhập khác/năm	Từ 12 - dưới 36 triệu đồng	Từ 36 - dưới 60 triệu đồng	Từ 60 - dưới 120 triệu đồng	Từ 100 triệu đồng trở lên	
		10	20	30	40	40
13	Thu nhập thường xuyên của người có khả năng trả nợ thay/năm	Từ 12 - dưới 36 triệu đồng	Từ 36 - dưới 60 triệu đồng	Từ 60 - dưới 120 triệu đồng	Từ 120 triệu đồng trở lên	
		10	25	30	40	40
12	Giá trị nhà đang sở hữu	Dưới 1 tỷ đồng	1 - dưới 2 tỷ đồng	2 - dưới 5 tỷ đồng	≥5 tỷ đồng	
		25	35	60	100	100
13	Số dư tiền gửi bình quân 12 tháng gần nhất tại NH	Dưới 30 triệu	Từ 30-dưới 100 triệu đồng	Từ 100- dưới 500 triệu đồng	≥500 triệu đồng	
		0	25	30	50	50



XI

Chỉ tiêu		Điểm				Điểm tối đa
14	Tổng thu nhập/ Tổng nợ hiện tại	1 lần	2 lần	2 -4lần	Trên 4 lần	45
		10	20	30	45	

Các tiêu chí về lịch sử vay vốn và sử dụng dịch vụ NH						170
16	Tình hình trả nợ gốc vốn vay NH	Đang có nợ quá hạn	Đã từng có nợ quá hạn	Chưa bao giờ giao dịch vay vốn	Chưa bao giờ quá hạn	85
		-50	-20	30	85	
17	Tình hình trả lãi tiền vay NH	Đã có lần chậm trả lãi trong 1 năm gần đây	Chưa bao giờ chậm trả lãi trong 1 năm gần nhất	Chưa bao giờ giao dịch	Chưa bao giờ chậm trả lãi	55
		-15	15	20	55	
18	Tình hình sử dụng dịch vụ NH	Chưa sử dụng dịch vụ NH	Có tài khoản tiết kiệm hoặc tài khoản thanh toán hoặc sử dụng thẻ thanh toán lương qua tài khoản	Nhận lương qua tài khoản NH	Nhận lương qua tài khoản và sử dụng thẻ tín dụng Không có gì	30
		0	10	20	30	

Thang điểm	Xếp loại	Mức độ rủi ro
900-1000	A+	Rất thấp
800-899	A	Thấp
700-799	A-	Thấp
600-699	B+	Trung bình
500-599	B	Trung bình
400-499	B-	Trung bình
300-399	C+	Cao
160-299	C	Cao
50-159	C-	Rất cao
<50	D	Rất cao

Trên đây là quan điểm của tác giả về các tiêu chí và nguyên tắc cho điểm đánh giá tín dụng khách hàng cá nhân trên cơ sở tham khảo ý kiến của một số chuyên gia ngân hàng và kiểm toán, đồng thời tham khảo tài liệu của một số NHTM tại VN.

Tuy nhiên việc xếp loại dựa trên thang điểm còn phụ thuộc vào hạn mức tiền NH duyệt cho vay, ví dụ với hạn mức vay là 10 triệu đồng thì chỉ cần đạt 200 điểm có thể đánh giá mức độ rủi ro ở mức trung bình, tuy nhiên nếu hạn mức vay là 50 triệu đồng thì KH phải đạt mức 500 điểm mới có thể xếp vào mức độ rủi ro trung bình. Vì vậy tùy thuộc chiến lược khách hàng, mức độ rủi ro có thể chấp nhận để mỗi NH đưa ra khung điểm và xếp hạng cụ thể cho từng hạn mức tín dụng khác nhau.

*Nguồn tài liệu tham khảo: Bảng tính điểm tín dụng KH cá nhân của VIETCOMBANK, NHTMCP kỹ thương VN và ngân hàng HSBC Việt Nam*

**PHỤ LỤC 4****Trung tâm dịch vụ khách hàng đa phương tiện (Contact center)- hướng đi mới nhằm phát triển hoạt động Ngân hàng bán lẻ của các NHTMVN*****1. Contact center, cấp độ cao hơn của Call center:***

Call Center là một trung tâm chuyên giao dịch, giải đáp thắc mắc cũng như hỗ trợ khách hàng qua điện thoại, Call Center đã trở thành một khái niệm quen thuộc trong ngành cung cấp dịch vụ, tuy nhiên các doanh nghiệp giờ đây không chỉ sử dụng mô hình Call Center đơn giản mà cao hơn, đó là mô hình Contact Center - trung tâm dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp đa phương tiện.

Khác với Call center, Contact center không chỉ thực hiện các giao dịch qua điện thoại với khách hàng mà còn thực hiện việc phúc đáp Email, Fax của khách hàng, sử dụng hệ thống điện thoại dựa trên giao thức Internet (VoIP), v.v. Ngoài ra, Contact center còn đóng vai trò như một kênh bán hàng, điều tra nhu cầu, phát triển và quảng bá các dịch vụ cho các nhà cung cấp dịch vụ.

***2. Contact center trong lĩnh vực tài chính ngân hàng :***

Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ trong lĩnh vực tài chính ngân hàng là những tổ chức có nhu cầu rất cao về một hệ thống chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp. Với đặc điểm chung là có số lượng khách hàng rất lớn, mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng cung cấp một loại sản phẩm, dịch vụ rất cao. Đặc biệt đối với hoạt động ngân hàng bán lẻ tại Việt nam, việc phát triển một trung tâm dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp đã là một yêu cầu cấp bách và như một tiêu chí đầu tư cho “văn hóa chăm sóc khách hàng” tại các ngân hàng. Hiện tại, các Contact center được xây dựng cho ngân hàng chủ yếu thực hiện các chức năng sau:

**(1) Cung cấp thông tin chung về ngân hàng:** Thông tin về mạng lưới hoạt động, tỷ giá, lãi suất, biểu phí, giá chứng khoán, thủ tục hồ sơ liên quan các sản phẩm dịch vụ cung cấp đến khách hàng.

(2) *Hỗ trợ, giải đáp, tư vấn khách hàng trong quá trình sử dụng các sản phẩm dịch vụ NH*: Kiểm tra thông tin về số dư và sao kê tài khoản các loại, kiểm tra thông tin về số tiết kiệm, séc và thông tin giao dịch. Tư vấn khách hàng khi sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

(3) *Thực hiện chức năng marketing và bán sản phẩm ra bên ngoài qua điện thoại*: Thực hiện điều tra thị trường, điều tra ý kiến khách hàng về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, thực hiện quảng cáo chủ động khi có dịch vụ sản phẩm mới...

(4) *Thực hiện các giao dịch tác nghiệp*: Chuyển tiền; thanh toán hoá đơn của các nhà cung cấp dịch vụ khác; tác nghiệp các dịch vụ thẻ (thanh toán sao kê, các giao dịch chờ xử lý, phát hành thẻ, khóa thẻ khi khách hàng thông báo mất thẻ khẩn cấp...)

(5) *Cung cấp dịch vụ đăng ký và thiết lập cuộc hẹn*: Khách hàng có thể đăng ký mở tài khoản, phát hành thẻ, vay vốn, hoặc dịch các dịch vụ về đầu tư và bảo hiểm qua Contact Center mà không phải trực tiếp đến NH.

Hầu hết các chức năng trên được các ngân hàng cung ứng 24 giờ/ngày và 7 ngày/tuần, nếu được thực hiện hiệu quả thì cả ngân hàng và khách hàng đều được hưởng lợi từ dịch vụ của Contact center. Về phía ngân hàng, thông qua giải quyết yêu cầu của khách hàng và các ý kiến phản ánh của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, ngân hàng có thể nhận biết được những khuyết điểm của sản phẩm hoặc hạn chế trong công tác chăm sóc khách hàng của mình, đồng thời nhận biết được xu hướng về thị hiếu và nhu cầu của khách hàng. Qua đó, có thể chào bán hoặc tư vấn cho khách hàng sử dụng đúng sản phẩm mà ngân hàng cung cấp hoặc cải thiện sản phẩm, dịch vụ và có những chiến lược phù hợp để phục vụ khách hàng tốt hơn, đồng thời củng cố phát triển quan hệ khách hàng và đẩy mạnh lợi thế cạnh tranh của ngân hàng.

Về phía khách hàng, một Contact Center chuyên nghiệp giúp cho khách hàng giảm thiểu được thời gian giao dịch với Ngân hàng, tiết kiệm chi phí và công

sức thông qua các thiết bị truyền thông đa phương tiện, được cung cấp những thông tin đầy đủ, chính xác và quan trọng hơn là các yêu cầu của khách hàng được xử lý chuyên nghiệp và kịp thời. Theo khảo sát của Alcatel-Lucent, một hãng cung cấp giải pháp công nghệ quốc tế, khách hàng rất cần những câu trả lời nhanh và chất lượng, sự tự do lựa chọn phương pháp giao dịch truyền thông ưa thích và khả năng hỗ trợ trực tiếp và tự phục vụ, đúng như những gì mà một Contact center chuyên nghiệp có thể đáp ứng.

### ***3. Kinh nghiệm phát triển Contact center của các Ngân hàng trên thế giới.***

Các ngân hàng trên thế giới đã rất thành công trong việc nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng đặc biệt trong hoạt động ngân hàng bán lẻ thông qua việc phát triển Contact center.

**Về quy mô:** Các Contact center này thường có quy mô lớn và phạm vi hoạt động rộng. Ví dụ như ngân hàng Hồng Kông Thượng Hải (HSBC), tính đến thời điểm cuối năm 2007, đã có 14 contact center trên toàn cầu, 9 trong số đó đặt tại Vương quốc Anh. Một Contact center của HSBC tại Malta có số nhân viên lên tới 300 người, trung bình xử lý khoảng 8.400 cuộc gọi/ngày, chủ yếu phục vụ các khách hàng quan trọng gọi từ vương quốc Anh và châu Âu.

Ngân hàng phát triển Singapore (DBS) là ngân hàng đầu tiên tại Singapore thành lập Contact Center năm 1999 với mục tiêu tập trung việc giải đáp khách hàng vào một đầu mối duy nhất (One point of contact). Đến cuối năm 2008, Contact Center này có tới gần 400 cán bộ, xử lý trung bình 5.000 đến 6.000 cuộc gọi/ ngày và một cán bộ Contact Center trả lời từ 8 đến 10 cuộc gọi/ giờ nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ.

**Về tổ chức:** Contact Center bao gồm các bộ phận như : (i) Bộ phận hỗ trợ khách hàng qua điện thoại (Inbound); (ii) Bộ phận Marketing và trả lời thư điện tử (Email + outbound sales); (iii) Bộ phận phân tích, quản lý chất lượng dịch vụ và hoạt động của Contact Center (Management); (iv) Bộ phận hỗ trợ và phụ trách đào tạo (Support & Training).

Tại các Contact center chuyên nghiệp, phần lớn các giao dịch được thực hiện tự động (self-service), tỷ lệ chiếm khoảng 60% tổng số giao dịch, giúp cho ngân hàng tiết kiệm đáng kể chi phí hoạt động trong khi khách hàng không bị giới hạn về không gian và thời gian trong giao dịch với ngân hàng.

**Về giải pháp công nghệ:** Các Contact Center thường có các giải pháp quản lý cuộc gọi (CMS-Call Management System) bao gồm các tính năng cơ bản như: *Định hướng cuộc gọi (Routing)* và *phân phối cuộc gọi tự động (ACD -Automatic Call Distributor)*, cho phép nâng cao năng suất lao động thông qua việc tiếp nhận và xử lý các cuộc gọi đến một cách hiệu quả, giám sát việc quản lý và định hướng ảo cuộc gọi cùng với các lợi ích khác; *Trả lời tương tác thoại tự động (IVR- Interactive Voice Response)*, cung cấp một hệ thống phản hồi tự động bằng giọng nói, đọc chữ, xử lý cuộc gọi, trả lời fax, nhận dạng giọng nói và tin nhắn; *hệ thống ghi âm (Recording)* và *hệ thống báo cáo (Reporting)* phục vụ công việc thống kê, phân tích và đánh giá nhằm quản lý dịch vụ theo hướng hiệu quả nhất. Bên cạnh các giải pháp trực tiếp phục vụ hoạt động của Contact Center, các ngân hàng lớn đều xây dựng hệ thống *Quản lý quan hệ khách hàng (CRM- Customer Relation System)*, cho phép việc định tuyến thông minh các tương tác với khách hàng từ bên trong và bên ngoài thông qua nhiều kênh liên lạc khác nhau, bao gồm thoại, email, web chat và hệ thống điện thoại dựa trên giao thức Internet (VoIP). Như vậy ngân hàng có thể phục vụ việc định danh khách hàng, phân đoạn khách hàng mục tiêu, từ đó có xây dựng các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với từng phân đoạn khách hàng cũng như các quy chuẩn dịch vụ phục vụ từng đối tượng khách hàng khác nhau.

Hiện tại có rất nhiều nhà cung cấp giải pháp Contact center uy tín trên thế giới như Avaya, Nortel, Cisco và Alcatel có khả năng cung cấp một trung tâm tương tác khách hàng cao cấp với nhiều ứng dụng hiện đại.

Ngoài các thiết bị và giải pháp công nghệ hiện đại, tại các Contact Center chuyên nghiệp còn được trang bị một cơ sở dữ liệu thông tin (knowledge base) khổng lồ. Tại đây, mọi thông tin của khách hàng và thông tin ngân hàng có thể

cung cấp cho khách hàng đều được duy trì và được cập nhật tức thời, chính xác, đầy đủ và thống nhất. Việc tìm kiếm và truy xuất thông tin cũng được thực hiện hiệu quả một cách tối đa nhằm giúp cho việc chăm sóc khách hàng được tốt nhất. Như vậy, Contact Center hiểu theo nghĩa rộng hơn còn là một trung tâm thông tin của ngân hàng, phát triển với mục đích chăm sóc khách hàng theo hướng chuyên nghiệp.

**Về nhân sự:** Những nhân viên Contact Center được đào tạo bài bản và có tác phong làm việc chuyên nghiệp trong môi trường năng động. Nói chung các nhân viên Contact Center trực tiếp giải đáp và tư vấn khách hàng thường được tuyển chọn từ các bộ phận khác trong ngân hàng và có kinh nghiệm thực tế, còn các nhân viên bộ phận Outbound và TeleMarketing yêu cầu trình độ thấp hơn. Các cán bộ ở đây thường xuyên được đào tạo, đào tạo lại và tự đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ và các kỹ năng, kỹ năng giao tiếp qua điện thoại, kỹ năng lắng nghe, tính kiên nhẫn, tinh thần làm việc theo nhóm và trình độ ngoại ngữ để có thể đáp ứng các yêu cầu đa dạng của khách hàng. Có thể nói, nhân lực của Contact Center đóng vai trò cốt yếu trong việc duy trì tốt chất lượng dịch vụ.

**Về cơ sở vật chất và môi trường làm việc:** Một yếu tố mà tất cả các Contact Center đều chú trọng đầu tư là cơ sở vật chất và môi trường làm việc chuyên nghiệp, vì đó chính là cơ sở quan trọng để duy trì tốt nhất dịch vụ cho khách hàng - lợi ích đạt được thông qua việc mang lại giá trị cho nhân viên của Contact Center, những người làm việc trên phương diện là đại diện của tổ chức, của ngân hàng. Do đặc thù công việc tại các Contact Center là phải tuân thủ làm việc theo ca với thời gian làm việc 24 giờ/ngày và 7 ngày/tuần, việc tạo một môi trường làm việc thân thiện, điều kiện làm việc tốt, cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp cao là rất cần thiết, giúp cho các nhân viên yêu thích công việc, duy trì tốt chất lượng chăm sóc khách hàng. Do áp lực làm việc rất lớn nên các Contact Center rất chú trọng việc xây dựng một môi trường làm việc tiện ích và thoải mái cho nhân viên như: Có không gian làm việc thoáng, rộng; Thiết kế nội thất đẹp, sử dụng gam màu dịu nhẹ, trang trí nhiều tranh ảnh, cây xanh; Có các

khu vực chức năng (khu làm việc của cán bộ quản lý; khu làm việc của nhân viên; khu vực phục vụ công tác đào tạo; khu giải trí cho nhân viên; khu vực bar và ăn uống).

Tùy thuộc vào điều kiện của từng ngân hàng và từng thời điểm hoặc thị trường hoạt động mà các ngân hàng có thể tự xây dựng Contact Center của riêng mình hoặc thuê ngoài (outsourcing). Việc tự xây dựng Contact Center sẽ tốn kém chi phí đầu tư cho cơ sở vật chất, giải pháp công nghệ và đào tạo con người nhưng chủ động được việc quản lý chất lượng dịch vụ và về một giới hạn nhất định thì đảm bảo được vấn đề quản lý rủi ro thông tin, vì thông tin khách hàng và ngân hàng phải tuân thủ theo yêu cầu về bảo mật quốc gia. Ngược lại, quyết định thuê ngoài mặc dù có khó khăn trong việc quản lý rủi ro thông tin ngân hàng nhưng sẽ giúp các ngân hàng dễ dàng thiết lập được một Contact Center tiêu chuẩn trong khi giảm được chi phí đầu tư ban đầu (chi phí cho thiết bị và tích hợp) và chi phí sở hữu (quản lý, đào tạo, bảo trì).

#### ***4. Hiện tại và xu thế phát triển contact center của các ngân hàng trong nước.***

Hiện tại, dịch vụ Contact Center đặc biệt là Contact Center phục vụ cho các ngân hàng ở Việt Nam mới chỉ đang ở những bước phát triển sơ khai so với các nước trong khu vực như Ấn Độ Singapore và Philipines. Đi đầu trong việc xây dựng và đưa vào hoạt động Contact center là các ngân hàng chi nhánh ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng cổ phần và như chi nhánh ngân hàng ANZ, HSBC Việt Nam, ngân hàng TMCP Á châu (ACB), ngân hàng TMCP kỹ thương (TCB), ngân hàng TMCP Tiên phong (TPB) và gần đây là ngân hàng TMCP Quân đội (MB), ngân hàng TMCP Ngoại thương VN. Mặc dù các dịch vụ Contact center của các ngân hàng này bước đầu đã mang lại những tiện ích cho khách hàng như giải đáp và cung cấp thông tin 24/7, tuy nhiên vẫn đang ở bước đầu xây dựng nên chưa hoàn thiện các chức năng của một Contact Center chuẩn và chưa đầu tư, khai thác hết các tiện ích của một Contact Center.



Theo dự báo của Standard Chartered, dịch vụ ngân hàng bán lẻ sẽ tăng trưởng nhanh chóng tại Việt Nam trong vòng 5 năm tới. Với thị trường hơn 86 triệu dân và mới có khoảng 18 triệu tài khoản ngân hàng thì ngày càng có nhiều cá nhân và doanh nghiệp nhỏ và vừa mở tài khoản tại ngân hàng. Khi đó nhu cầu chăm sóc khách hàng sẽ tăng cao và trong tương lai gần, việc đầu tư các Contact Center chuyên nghiệp sẽ là chiến lược phát triển, là mục tiêu và là yêu cầu cấp thiết của các ngân hàng VN trong việc phát triển hoạt động NHBL.

**Tóm lại,** trong bối cảnh cạnh tranh âm thầm và hết sức quyết liệt của thị trường ngân hàng tài chính trong nước, với chiến lược phát triển thành tập đoàn tài chính đa năng của nhiều ngân hàng nội và sự tăng cường thâm nhập của các ngân hàng ngoại tên tuổi, các ngân hàng Việt nam đều đang hướng tới những giải pháp chăm sóc khách hàng chuẩn mực và chuyên nghiệp để tạo lợi thế cạnh tranh cho riêng mình. Một trung tâm dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp đa phương tiện sẽ là một giải pháp đáp ứng yêu cầu đó. Cùng với sự tiến bộ của khoa học công nghệ, Contact center chuyên nghiệp đa phương tiện giúp chăm sóc khách hàng trên các kênh giao dịch điện tử tiện lợi với chi phí thấp hơn, dần thay thế cho phương thức giao tiếp truyền thống tại quầy giữa ngân hàng và khách hàng. Nếu thành công trong việc tận dụng những giá trị đem lại từ các Contact Center này, các ngân hàng sẽ biến công tác chăm sóc khách hàng của mình thực sự trở thành một nét văn hóa trong kinh doanh, tiết giảm chi phí, phát triển mạnh hoạt động bán lẻ và tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường

## PHỤ LỤC 5

### CÁC TỔ CHỨC CHUYÊN MẠCH THẺ TẠI VIỆT NAM

#### 1. CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ THẺ SMARTLINK

Được thành lập vào tháng 04/2007 và chính thức đi vào hoạt động từ tháng 10/2007, Công ty Cổ phần Dịch vụ Thẻ SmartLink (Smartlink) - tiền thân là liên minh thẻ Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương VN đến nay đã có 25 thành viên sau:

STT	TÊN THÀNH VIÊN	TRỤ SỞ CHÍNH
1	NH An Bình	47 Điện Biên Phủ, Q1, TPHCM
2	NH Dầu khí Toàn Cầu	273 Kim Mã, Ba Đình, Hà Nội
3	NH Hàng hải	Toà nhà VIT 519 Kim Mã, Hà Nội
4	NH Kỹ Thương	70-72 Bà Triệu. Hà Nội
5	NH Nam Việt	39-41-43 Bến Chương Dương, Q1, TPHCM
6	NH Nam Á	97 bis Hàm Nghi, Q1, TPHCM
7	NH Ngoài quốc doanh	8 Lý Thái Tổ, Hoàn Kiếm, Hà Nội
8	NH Nhà Hà Nội	B7 Giảng Võ. Q Ba Đình. Hà Nội
9	NH Ngoại thương Việt Nam	198 Trần Quang Khải, Hà Nội
10	NH Phát triển Nhà TPHCM	33-39 Pasteur. Q1. TP HCM
11	NH Phương Nam	279 Lý Thường Kiệt. Q11. TP HCM
12	NH Phương Đông	45 Lê Duẩn. Q1. TP HCM
13	NH Quân Đội	03 Liễu Giai. Q Ba Đình. Hà Nội
14	NH Quốc tế	64-68 Lý Thường Kiệt. Hà Nội
15	NH Sài Gòn	193, 203 Trần Hưng Đạo, Q1 TPHCM

16	NH Sài Gòn-Hà Nội	138- Đường 3/2- Phường Hưng Lợi – TP Cần Thơ - Tỉnh Cần Thơ
17	NH Thái Bình Dương	340 Hoàng Văn Thụ, Q.Tân Bình, TPHCM
18	NH Việt Á	115-121 Nguyễn Công Trứ.Q1.TP HCM
19	NH Xuất nhập khẩu	7 Lê Thị Hồng Gấm. Q1. TPHCM
20	NH Á Châu	442 Nguyễn Thị Minh Khai. Q3. TP HCM
21	NH Đông Nam Á	16 Láng Hạ, Đống Đa, Hà Nội
22	NH Tiên Phong	Tòa nhà FPT, Lô B2 Phường Dịch vọng Hậu, Từ Liêm Hà Nội
23	Indovina Bank	46-48-50 Phạm Hồng Thái, Quận 1, Hồ Chí Minh
24	VID Public Bank	Tầng 7, Tòa nhà Prime Centre, 53 Phố Quang Trung, Hà Nội
25	Shinhan Vina Bank	100 đường Nguyễn Thị Minh Khai, phường 6, quận 3, Hồ Chí Minh.

## **2.CÔNG TY CỔ PHẦN CHUYỂN MẠCH TÀI CHÍNH QUỐC GIA VIỆT NAM BANKNETVN**

Công ty Cổ phần Chuyển mạch Tài chính Quốc gia Việt Nam được thành lập ngày 09 tháng 07 năm 2004, đến nay có 14 thành viên sau:

<b>STT</b>	<b>TÊN THÀNH VIÊN</b>	<b>TRỤ SỞ CHÍNH</b>
1	NH Công thương Việt Nam	108 Trần Hưng Đạo, Hà Nội
2	NH Đầu tư và Phát triển Việt Nam	191 Bà Triệu, Hoàn Kiếm, Hà Nội
3	NH Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt	Số 2 Láng Hạ, Ba Đình, Hà Nội

	Nam	
4	NH Phát triển Nhà Đồng bằng sông Cửu Long	Số 9 Võ Văn Tần - Quận 3 - TP HCM
5	NH An Bình	47 Điện Biên Phủ, Q1, TPHCM
6	NH Nhà Hà Nội	B7 Giảng Võ. Q Ba Đình. Hà Nội
7	NH Á Châu	442 Nguyễn Thị Minh Khai. Q3. TP HCM
8	NH Đông Nam Á	16 Láng Hạ, Đống Đa, Hà Nội
9	NH Đại Dương	Số 199-Đường Nguyễn Lương Bằng - TP Hải Dương
10	NH Liên doanh Việt Nga	85 Lý Thường Kiệt, Hà Nội
11	Paynet (Công ty cổ phần mạng thanh toán Vina)	B1, DN12, Nguyễn Khánh Toàn, Quận Cầu Giấy, TP Hà Nội
12	NH Sài Gòn công thương	Số 2C Phú Đức Chính, Q1. TPHCM
13	Công ty cổ phần Dịch vụ Thẻ <i>SmartLink</i>	Tầng 8, Tòa nhà Thủ đô, 72 Trần Hưng Đạo, Hà Nội.
14	Tổ chức chuyển mạch thẻ Trung Quốc (China UnionPay- CUP).	36 Hanxiao Road, Pudong New District, Shanghai City, <i>China</i>

### 3.HỆ THỐNG VIỆT NAM BANK CARD (VNBC)

Hệ thống VNBC ra đời từ năm 2005 do Ngân hàng Đông Á đứng đầu, đến nay đã có 10 thành viên, bao gồm:

STT	TÊN THÀNH VIÊN	TRỤ SỞ CHÍNH
1	NH Dầu khí Toàn Cầu	273 Kim Mã, Ba Đình, Hà Nội
2	NH Nhà Hà Nội	B7 Giảng Võ. Q Ba Đình. Hà Nội
3	NH Sài Gòn công thương	Số 2C Phú Đức Chính, Q1. TPHCM
4	NH Đông Á	130 Phan Đăng Lưu. Q Phú Nhuận. TPHCM

5	NH Đại Á	56-58 Đường Cách mạng tháng 8-Thành phố Biên Hoà-Tỉnh Đồng Nai
6	NH Phát triển Nhà Đồng bằng sông Cửu Long	Số 9 Võ Văn Tần - Quận 3 - TP HCM
7	CommonwealthBank	Australia
8	Ngân hàng UOB	Singapore
9	PIBank	Campuchia
10	Mai Linh Group	1691/3N khu phố 3, Quốc lộ 1A, phường An Phú Đông, quận 12, Hồ Chí Minh

Tại Việt Nam, nhu cầu sử dụng thẻ ngân hàng trong thanh toán hàng hoá, dịch vụ ngày càng gia tăng. Cùng với xu hướng đó, các liên minh chuyển mạch thẻ ra đời và đã trở thành yếu tố tích cực thúc đẩy sự phát triển chung của thị trường trong một giai đoạn nhất định.

Sau một quá trình phát triển, yêu cầu phát triển thanh toán không dùng tiền mặt nói chung và thị trường thẻ nói riêng đang đặt ra một vấn đề mới, đó là thống nhất các liên minh thẻ hiện hành, hình thành nên một mạng lưới thống nhất trong toàn quốc, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của những người sử dụng dịch vụ, của các tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán, của toàn bộ nền kinh tế nói chung, hướng đến hình thành nền tảng phát triển của thị trường dịch vụ thanh toán trong tương lai.

Ngày 31/12/2007, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã ký ban hành Quyết định số 3113/QĐ-NHNN phê duyệt Đề án xây dựng trung tâm chuyển mạch thẻ thống nhất thuộc Đề án thanh toán không dùng tiền mặt giai đoạn 2006-2010 và định hướng đến năm 2020. Theo đề án này, Banknetvn được lựa chọn làm hạt nhân để tái cơ cấu và phát triển thành trung tâm chuyển mạch thẻ thống nhất và kết nối với hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng của Ngân hàng Nhà nước. Các liên minh và tổ chức phát hành thẻ hiện hành sẽ kết nối trực tiếp với Banknetvn để chuyển mạch và thanh toán bù trừ thống nhất các giao

dịch thẻ trên toàn quốc. BanknetVn đã được Thủ tướng Chính phủ cho phép NHNN tham gia là cổ đông với vai trò chỉ đạo quản lý để trở thành công ty Chuyên mạch Quốc gia.

Việc triển khai đã được tiến hành từng bước và đã đạt được một số kết quả nhất định. Ngày 23/5/2008 Ngân hàng Nhà nước đã tổ chức khai trương kết nối giữa hệ thống chuyên mạch Banknetvn với hệ thống thanh toán thẻ Smartlink. Như vậy, khách hàng của các ngân hàng trong 2 tổ chức thẻ này có thể thực hiện rút tiền mặt, sao kê tài khoản, tra cứu số dư tại máy ATM của ngân hàng khác trong hệ thống này. Có thể coi đây là bước đi ban đầu để kết nối thống nhất các hệ thống thẻ trên toàn quốc, do thành viên của hai tổ chức này có lượng thẻ phát hành chiếm đa số trên toàn thị trường.

## PHỤ LỤC 6

## Mô hình tổ chức khối ngân hàng bán lẻ của NHTM

