BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ

PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH LẠNG SƠN

Chuyên ngành: Tài chính – Ngân hàng

Hà Nội

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ

PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH LẠNG SƠN

Ngành: Tài chính – Ngân hàng – Bảo hiểm

Chuyên ngành: Tài chính – Ngân hàng

Mã số:

Họ và tên học viên:

Người hướng dẫn:

Hà Nội

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn **"Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn"** là công trình nghiên cứu độc lập của chính tôi. Kết quả nghiên cứu trong luận văn chưa được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác. Tôi hoàn toàn đảm bảo và chịu trách nhiệm về tính trung thực và đúng quy định của các số liệu, thông tin sử dụng phân tích trong luận văn của mình.

Tác giả luận văn

Trương Lan Hương

LỜI CẢM ƠN

Luận văn được hoàn thành tại trường Đại học Ngoại thương Hà Nội. Để hoàn thành luận văn, tôi đã nhận được sự quan tâm, giúp đỡ của nhiều cá nhân, tập thể.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới sự chỉ bảo, giúp đỡ của các thầy cô giáo Trường Đại học Ngoại thương, Khoa Sau Đại học, Khoa Tài chính Ngân hàng. Đặc biệt, xin chân thành cảm ơn PGS. TS. Nguyễn Thị Mùi đã trực tiếp hướng dẫn tận tình cho tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn.

Tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Ban lãnh đạo, nhân viên Chi nhánh Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Lạng Sơn, Ngân hàng nhà nước Lạng Sơn đã hỗ trợ tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu và thu thập thông tin, số liệu để hoàn thành luận văn.

Do hạn chế về thời gian cũng như về phạm vi nghiên cứu, luận văn chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Vì vậy, tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của Quý thầy cô và các bạn học viên.

Tác giả luận văn

Trương Lan Hương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i
LỜI CẢM ƠN ii
DANH MỤC BẢNG - BIỂU - SƠ ĐỒ vi
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT vii
TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU LUẬN VĂN viii
MỞ ĐẦU 1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI 3
1.1 Tổng quan về dịch vụ ngân hàng bán lẻ 3
1.1.1 Khái niệm về dịch vụ ngân hàng bán lẻ 3
1.1.2 Đặc điểm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ 3
1.1.2.1 Đối tượng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ 3
1.1.2.2 Quy mô của các dịch vụ ngân hàng bán lẻ 4
1.1.2.3 Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển dựa trên nền tảng công nghệ cao 5
1.1.2.4 Dịch vụ ngân hàng bán lẻ nhạy cảm với marketing 5
1.1.3 Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ 6
1.1.3.1 Đối với hoạt động của các ngân hàng thương mại 6
1.1.3.2 Đối với khách hàng 8
1.1.4 Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ chủ yếu 8
1.1.4.1 Huy động vốn từ dân cư 8
1.1.4.2 Hoạt động tín dụng bán lẻ 9
1.1.4.3 Dịch vụ trung gian thanh toán 10
1.1.4.4 Dịch vụ ngân hàng điện tử 11
1.1.4.5 Dịch vụ thẻ 13
1.1.4.6 Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác. 14
1.2 Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng thương mại 14
1.2.1 Khái niệm về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ 14
1.2.2 Các tiêu chí đánh giá phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ 15
1.2.2.1 Nhóm các tiêu chí định lượng 15

1.2.2.2 Nhóm các chỉ tiêu định tính 18

1.2.3 Nhân tố ảnh hưởng tới phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ 19

1.2.3.1 Nhân tố chủ quan 19

1.2.3.2 Nhân tố khách quan 23

1.2.4 Quản lý rủi ro trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ 26

1.2.4.1 Các loại rủi ro trong hoạt động ngân hàng bán lẻ 26

1.2.4.2 Chu trình quản lý rủi ro 27

1.2.4.3 Các thành phần của khung quản lý rủi ro 28

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH LẠNG SƠN 32

2.1 Tổng quan về Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn 32

2.1.1 Đặc điểm kinh tế xã hội tỉnh Lạng Sơn 32

2.1.2 Hoạt động ngân hàng trên địa bàn tỉnh 34

2.1.2.1 Thực trạng hoạt động của các chi nhánh ngân hàng trên địa bàn tỉnh 34

2.1.2.2. Đánh giá thuận lợi – khó khăn của Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn 36

2.1.3 Khái quát về Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn 38

2.1.3.1 Qúa trình hình thành và phát triển 38

2.1.3.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy 39

2.1.3.3 Kết quả hoạt động kinh doanh chủ yếu 41

2.2 Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn 43

2.2.1 Cơ cấu sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ 43

2.2.2 Các chỉ tiêu tài chính về ngân hàng bán lẻ của Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn 45

2.2.2.1 Hoạt động huy động vốn 45

2.2.2.2 Hoạt động tín dụng bán lẻ 49

2.2.2.3 Dịch vụ thẻ và ngân hàng điện tử 53

2.2.3 Cơ cấu tổ chức nhân sự trong công tác bán lẻ 58

2.2.4 Cơ sở vật chất và yếu tố công nghệ *59*
2.3 Đánh giá thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn **60**
2.3.1 Những kết quả đạt được *60*
2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân *61*
2.3.2.1 Hạn chế còn tồn tại *61*
2.3.2.2 Nguyên nhân dẫn tới hạn chế *64*
CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH LẠNG SƠN **66**
3.1 Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn **66**
3.2 Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn **68**
3.2.1 Tăng cường công tác quản lý và chăm sóc khách hàng theo các phân khúc khách hàng *69*
3.2.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại chi nhánh *72*
3.2.3 Tăng cường cơ sở vật chất, phát triển mạng lưới chi nhánh *76*
3.2.4 Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong bán hàng và quản lý chất lượng dịch vụ *77*
3.2.5 Tăng cường công tác tiếp thị, quảng bá sản phẩm *78*
3.2.6 Nâng cao chất lượng hoạt động kiểm soát nội bộ, nhằm hạn chế tối đa rủi ro trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ *80*
3.3 Kiến nghị về việc phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn **81**
3.3.1 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước *81*
3.3.2 Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam *82*
KẾT LUẬN **87**
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

DANH MỤC BẢNG - BIỂU - SƠ ĐỒ

BẢNG

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu kinh tế - xã hội của tỉnh Lạng Sơn 33
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của Vietcombank Lạng Sơn 41
Bảng 2.3: Cơ cấu sản phẩm bán lẻ tại Vietcombank Lạng Sơn 43
Bảng 2.4: Nguồn vốn huy động tại Vietcombank Lạng Sơn 2014 – 2016 46
Bảng 2.5: Huy động vốn TGTK dân cư của các ngân hàng trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn 2014 - 2016 48
Bảng 2.6: Dư nợ tín dụng cá nhân phân loại theo mục đích cho vay tại Vietcombank Lạng Sơn (2014 – 2016) 50
Bảng 2.7: Kết quả hoạt động cho vay của Vietcombank Lạng Sơn 51
Bảng 2.8: Tình hình cho vay KHCN của một số ngân hàng 52
Bảng 2.9: Hạn mức sử dụng thẻ Vietcombank Connect 24 54
Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu của Vietcombank Lạng Sơn đến năm 2020 68
Bảng 3.2: Phân đoạn khách hàng mục tiêu 70
Bảng 3.3: Chăm sóc khách hàng theo phân đoạn khách hàng 72

BIỂU

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu nguồn vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế Vietcombank Lạng Sơn 2014 - 2016 46
Biểu đồ 2.2: Thị phần huy động vốn TGTK của các ngân hàng trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn 12/2016 49
Biểu đồ 2.3: Thị phần cho vay KHCN của các ngân hàng trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn năm 2016 53
Biểu đồ 2.4: Thị phần thanh toán thẻ của một số ngân hàng trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn năm 2016 56
Biểu đồ 2.5: Số lượng khách hàng đăng ký mới dịch vụ ngân hàng điện tử tại Vietcombank Lạng Sơn (2014 – 2016) 58

SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Chu trình quản lý rủi ro 27
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Vietcombank Lạng Sơn năm 2016 40

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

AGRIBANK	Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn
ATM	Máy rút tiền tự động
BIDV	Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển
CPI	Chỉ số giá tiêu dùng
GDP	Tổng sản phẩm nội địa
HDBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần phát triển thành phố Hồ Chí Minh
HĐKD	Hoạt động kinh doanh
KHCN	Khách hàng cá nhân
LIENVIETPOSTBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần Bưu điện Liên Việt
MHB	Ngân hàng thương mại cổ phần phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long
NHBL	Ngân hàng bán lẻ
NHNN	Ngân hàng nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NSNN	Ngân sách nhà nước
PGD	Phòng giao dịch
POS	Thiết bị thanh toán thẻ
SACOMBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn thương tín
SHB	Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn – Hà Nội
SME	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
TCKT	Tổ chức kinh tế
TCTD	Tổ chức tín dụng
TECHCOMBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần kỹ thương Việt Nam
TGTK	Tiền gửi tiết kiệm
TMCP	Thương mại cổ phần
TSC	Trụ sở chính
VBSP	Ngân hàng chính sách xã hội
VIETCOMBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương
VIETTINBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương

TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU LUẬN VĂN

1. Các thông tin chung

1.1. Tên luận văn: Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn

1.2. Tác giả: Trương Lan Hương

1.3. Chuyên ngành: Tài chính - Ngân hàng

1.4. Bảo vệ năm: 2017

1.5. Giáo viên hướng dẫn: PGS.TS. Nguyễn Thị Mùi

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hoá và làm rõ hơn một số lý thuyết cơ bản về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng thương mại.

- Phân tích thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – chi nhánh Lạng Sơn.

- Đề xuất những giải pháp và kiến nghị giúp Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - chi nhánh Lạng Sơn phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiệu quả.

3. Những đóng góp của luận văn

- Thứ nhất, luận văn làm sáng tỏ những lý luận cơ bản liên quan đến dịch vụ ngân hàng bán lẻ và phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong hệ thống ngân hàng thương mại.

- Thứ hai, luận văn phân tích thực trạng dịch vụ bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – chi nhánh Lạng Sơn bằng những số liệu thực tế, qua đó đưa ra cái nhìn tổng thể về phát triển mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại chi nhánh, đánh giá các kết quả đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân của những mặt hạn chế.

- Thứ ba, luận văn đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – chi nhánh Lạng Sơn.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cùng với sự phát triển của kinh tế và công nghệ, cũng như sự mở cửa hội nhập với nền kinh tế thế giới, ngành ngân hàng đóng vai trò là một mắt xích rất quan trọng của nền kinh tế, đặc biệt là các ngân hàng thương mại (NHTM). Hoạt động của các ngân hàng trong những năm gần đây đã có nhiều khởi sắc góp phần không nhỏ vào sự tăng trưởng của nền kinh tế. Các ngân hàng đều nhận thức được cần nâng cao năng lực quản lý, phát triển hoạt động kinh doanh, đổi mới dịch vụ ngân hàng để nâng cao khả năng cạnh tranh, đảm bảo sự phát triển bền vững. Trong đó, phát triển dịch vụ ngân hàng là chiến lược được các ngân hàng thương mại lựa chọn bởi hoạt động ngân hàng bán lẻ giúp ngân hàng chiếm lĩnh thị trường, đem lại nguồn thu ổn định và bền vững để phát triển lâu dài.

Lạng Sơn là một tỉnh miền núi địa đầu biên giới phía Bắc với tốc độ phát triển nhanh, tăng trưởng bình quân GDP cao (8,7%/năm). Với nhiều điểm mạnh về kinh tế cũng như các chính sách khuyến khích đầu tư, đây là địa bàn có nhiều tiềm năng để phát triển hơn nữa các hoạt động ngân hàng, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam – chi nhánh Lạng Sơn (Vietcombank Lạng Sơn) được thành lập và đi vào hoạt động từ đầu năm 2014. Tuy chi nhánh Vietcombank Lạng Sơn còn non trẻ so với các chi nhánh ngân hàng thương mại nhà nước khác trên địa bàn tỉnh, nhưng Vietcombank Lạng Sơn lại có nhiều ưu thế với dịch vụ đa dạng, chất lượng cao, cơ sở hạ tầng hiện đại.

Nắm bắt được nhu cầu của khách hàng cá nhân, Vietcombank Lạng Sơn luôn chú trọng và không ngừng đẩy mạnh phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trên địa bàn. Trong quá trình hoạt động, Ngân hàng đã thu được những kết quả nhất định. Nhưng bên cạnh đó vẫn còn không ít những khó khăn hạn chế về thị phần, về khách hàng, về doanh số bán lẻ. Nhận thức được vấn đề này, tôi đã lựa chọn đề tài **"Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn"** làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:

Đề tài tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng thương mại đồng thời phân tích đánh giá thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - chi nhánh Lạng Sơn (Vietcombank Lạng Sơn) từ đó đề xuất một số giải phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Vietcombank Lạng Sơn.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng thương mại nói chung và Vietcombank Lạng Sơn nói riêng.

- Phạm vi nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Vietcombank Lạng Sơn giai đoạn từ năm 2014 – 2016 và đề xuất giải pháp đến năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu:

Để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu đặt ra, luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu: thu thập thông tin, phân tích thông tin, so sánh số liệu và tổng hợp dữ liệu.

5. Bố cục luận văn:

Ngoài phần mở đầu, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán kẻ tại ngân hàng thương mại.

Chương 2: Thực trạng phát triển dịch vụ bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn.

Chương 3: Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1 Tổng quan về dịch vụ ngân hàng bán lẻ

1.1.1 Khái niệm về dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Theo quan điểm về dịch vụ ngân hàng bán lẻ dựa trên loại hình dịch vụ và đối tượng khách hàng mà các sản phẩm hướng tới, có thể hiểu dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các dịch vụ tài chính chủ yếu cho khách hàng là các cá nhân, các hộ gia đình và các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Từ điển giải nghĩa Tài chính - Đầu tư – Ngân hàng - Kế toán Anh Việt, nhà xuất bản khoa học và kinh tế năm 1999 định nghĩa: "Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các dịch vụ ngân hàng được thực hiện với khách hàng là công chúng, thường có quy mô nhỏ và thông qua các chi nhánh nhằm đối lập với dịch vụ ngân hàng bán buôn là dành cho các khách hàng lớn, các định chế tài chính và những dịch vụ ngân hàng được cung cấp với số lượng lớn".

Từ những quan niệm trên, có thể nhận thức rõ hơn về dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là dịch vụ tài chính cho từng cá nhân, các doanh nghiệp nhỏ và vừa thông qua mạng lưới chi nhánh, hoặc việc khách hàng có thể tiếp cận trực tiếp với sản phẩm dịch vụ ngân hàng thông qua các kênh bán hàng hiện đại.

1.1.2 Đặc điểm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

1.1.2.1 Đối tượng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Đối tượng phục vụ chủ yếu của các dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các cá nhân. Đây là mảng thị trường đầy tiềm năng của các ngân hàng do số lượng khách hàng đông đảo.

Trong nền kinh tế hiện đại, các cá nhân có trình độ hiểu biết, có thu nhập cao và có nhu cầu phong phú về tiêu dùng sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Họ yêu cầu được cung ứng nhiều sản phẩm hơn với chất lượng cao hơn. Khai thác tốt nhóm khách hàng này sẽ đem lại nguồn thu đáng kể cho NHTM. Yếu tố tâm lý là một đặc trưng quan trọng của đối tượng khách hàng này. Họ rất nhạy cảm với các thay đổi về giá cả, chất lượng, cách thức phân phối, chính sách chăm sóc của sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Điều này khiến họ trở thành đối tượng khách hàng kém trung thành

nhất của ngân hàng, vì vậy ngân hàng cần có chính sách quản lý và chăm sóc khách hàng phù hợp.

Một trong những đặc điểm khác của khách hàng cá nhân ở các nước đang phát triển là tâm lý ngại vay mượn ngân hàng và thích sử dụng tiền mặt. Đây là thách thức cho các ngân hàng vì sẽ rất khó khăn để triển khai các dịch vụ của mình như thanh toán, thẻ, tín dụng…với xuất phát điểm của thị trường thấp như vậy. Tuy nhiên đó cũng là cơ hội cho các NHTM mở rộng hoạt động ngân hàng bán lẻ, vì đây chính là khoảng còn trống của thị trường đang "chờ" được khai thác. Vấn đề là ngân hàng phải tìm ra cách thức để thay đổi thói quen, tâm lý e sợ của khách hàng, động viên họ sử dụng các dịch vụ của mình. Ngân hàng xây dựng chiến lược, kế hoạch để giành thế tiên phong so với các đối thủ cạnh tranh trong việc chiếm lĩnh thị phần.

Do đối tượng khách hàng cá nhân của ngân hàng có sự phân hoá cao. Họ có thể được chia thành nhiều nhóm theo nghề nghiệp, độ tuổi, thu nhập… Các nhóm khác nhau sẽ khác nhau về khả năng tài chính, đặc điểm, sở thích cũng như nhu cầu về sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Do các nguồn lực của ngân hàng có hạn nên cần tiến hành phân đoạn khách hàng và trong những giai đoạn cụ thể sẽ xác định những phân đoạn mà ngân hàng tập trung khai thác.

1.1.2.2 Quy mô của các dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Khách hàng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ hầu hết là cá nhân nên giá trị mỗi lần cung cấp dịch vụ thường không lớn,. Với mỗi loại sản phẩm dịch vụ cụ thể, đặc biệt là các sản phẩm cho vay tiêu dùng, nhu cầu của khách hàng cá nhân thường không có tính chất lặp đi lặp lại như nhu cầu vay vốn kinh doanh của khách hàng doanh nghiệp. Ví dụ như việc vay tiền để mua nhà, vay tiền để mua ôtô… của một khách hàng cá nhân không thể thường xuyên như việc vay tiền ngân hàng tài trợ vốn lưu động của doanh nghiệp. Vì vậy, nếu các sản phẩm dịch vụ ngân hàng dành cho cá nhân không có tính tích hợp cao thì sẽ dẫn đến việc ngân hàng cung cấp dịch vụ chỉ diễn ra một lần và không đi kèm các sản phẩm khác. Để tăng qui mô bán lẻ của ngân hàng thì ngoài việc tăng số lượng khách hàng, tăng qui mô của mỗi giao dịch, ngân hàng cần xây dựng hệ thống sản phẩm dịch vụ có tính tích hợp cao, kết hợp việc cung ứng nhiều sản phẩm đối với một khách hàng.

1.1.2.3 Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển dựa trên nền tảng công nghệ cao

Đặc điểm quan trọng của hoạt động ngân hàng bán lẻ là dựa trên nền tảng công nghệ cao. Khách hàng của các dịch vụ ngân hàng bán lẻ phân bố không tập trung trên các khu vực địa lý rộng. Họ vừa muốn sử dụng dịch vụ của ngân hàng nhưng cũng muốn tiết kiệm thời gian, chi phí đi lại, họ muốn việc sử dụng dịch vụ dễ dàng, nhanh chóng nhưng vẫn phải chính xác và an toàn. Khoa học công nghệ hiện đại chính là lời giải đáp cho bài toán trên. Các ngân hàng tiến hành giao dịch trực tuyến, cung cấp dịch vụ qua mạng internet tới khách hàng ở mọi nơi trên thế giới, phục vụ khách hàng 24 giờ mỗi ngày với tốc độ cung cấp dịch vụ lớn hơn rất nhiều so với việc phục vụ trực tiếp. Các sản phẩm thẻ với các máy rút tiền tự động, các máy chấp nhận thẻ giúp khách hàng có thể tiến hành giao dịch với ngân hàng dễ dàng do nó giúp giảm thiểu các thủ tục, giấy tờ nhưng vẫn đảm bảo tính an toàn cho khách hàng. Các dịch vụ truy vấn tài khoản qua điện thoại cố định, điện thoại di động giúp khách hàng trở nên chủ động trong việc kiểm soát tài khoản cá nhân, tạo tâm lý hài lòng. Như vậy, với sự áp dụng các thành tựu khoa học công nghệ hiện đại, nhất là công nghệ thông tin, một phần hoạt động NHBL chuyển sang mô hình ảo – ngân hàng cung cấp dịch vụ cho khách hàng thông qua hệ thống phân phối trực tuyến – giúp khách hàng tiêu dùng dịch vụ ngân hàng nhiều hơn và thoả mãn hơn.

1.1.2.4 Dịch vụ ngân hàng bán lẻ nhạy cảm với marketing

Trong những năm gần đây, mỗi ngân hàng đang đối đầu với cuộc chiến tranh giành khách hàng với các đối thủ cạnh tranh (các ngân hàng và tổ chức tài chính phi ngân hàng khác). Trong lĩnh vực NHBL, sự cạnh tranh này càng gay gắt do thị phần khách hàng bán lẻ không có tính chất ổn định, dễ thay đổi theo tâm lý của khách hàng.

Các khách hàng của dịch vụ NHBL rất nhạy cảm với các yếu tố marketing như giá cả, sản phẩm, xúc tiến khuyếch trương, phân phối, con người… Giá cả dịch vụ ngân hàng có thể là giá để khách hàng sử dụng dịch vụ của ngân hàng, cũng có thể là giá ngân hàng trả để huy động tiền của khách hàng. Giá dịch vụ ngân hàng thể hiện qua các khoản phí sử dụng dịch vụ, lãi suất cho vay, lãi suất huy động… Các khách hàng cá nhân dễ dàng từ bỏ ngân hàng đang quan hệ để sang một ngân hàng

khác có chính sách giá cả hấp dẫn hơn. Khi tiêu dùng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, khách hàng mong đợi một lượng ích lợi nhất định nên để thoả mãn khách hàng, các sản phẩm phải đảm bảo mang lại khối lượng ích lợi cao nhất cho người sử dụng. Các khách hàng bán lẻ cũng phân hoá cao về trình độ, sở thích, nhu cầu và thu nhập nên ngân hàng phải phân phối các dịch vụ khác nhau, theo các cách thức khác nhau tới các nhóm khách hàng khác nhau. Yếu tố con người (people) của marketing vẫn giữ vai trò quan trọng hoạt động bán lẻ của ngân hàng. Mặc dù ngày nay một phần hoạt động dịch vụ NHBL đã được chuyển sang giao dịch trực tuyến nhưng không hoàn toàn trở thành mô hình ảo. Trong các giao dịch trực tiếp, khách hàng có những cảm xúc, nhận xét khi tiếp xúc với dịch vụ. Nhân viên tiếp xúc với khách hàng sẽ chính là đại diện của ngân hàng đứng ra cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Nếu nhân viên có trình độ cũng như có thái độ phục vụ ân cần, lịch sự sẽ tạo tâm lý tin tưởng, thoả mãn cho khách hàng, xây dựng ấn tượng tốt đẹp về ngân hàng trong mắt họ. Điều này đảm bảo khách hàng sẽ còn quay lại với ngân hàng. Sự hiểu biết không đầy đủ hay thái độ phục vụ kém chuyên nghiệp sẽ gây cảm giác khó chịu cho khách hàng, làm họ không thấy thoả mãn và có thể sẽ chuyển sang một ngân hàng khác dù các chính sách giá cả của ngân hàng này kém hấp dẫn hơn.

Dịch vụ NHBL bên cạnh những đặc điểm chung của dịch vụ ngân hàng còn có những đặc điểm rất riêng. Các đặc điểm trên vừa là thuận lợi đồng thời cũng là khó khăn mà các ngân hàng cần nắm bắt để tìm ra cách thức mở rộng, phát triển hoạt động bán lẻ của mình.

1.1.3 Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

1.1.3.1 Đối với hoạt động của các ngân hàng thương mại

Dịch vụ NHBL mang lại nguồn thu ổn định, chắc chắn, hạn chế rủi ro.Thực hiện đúng nguyên lý "không bỏ trứng vào cùng một giỏ", nên việc phát triển dịch vụ NHBL là một cách hữu hiệu để phân tán rủi ro trong kinh doanh, giữ vững sự ổn định của ngân hàng.

NHBL giữ vai trò quan trọng trong việc mở rộng khả năng mua bán chéo giữa cá nhân và doanh nghiệp với NHTM, từ đó gia tăng và phát triển mạng lưới khách hàng hiện tại và tiềm năng của NHTM. Khi phát triển hoạt động NHBL các ngân

hàng sẽ có thị trường lớn hơn, tiềm năng thị trường lớn hơn, bởi nhu cầu sử dụng dịch vụ của người dân còn rất lớn và rất đa dạng.

Phát triển dịch vụ NHBL là cách thức có hiệu quả nhất để thay đổi cơ cấu kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Ngân hàng kinh doanh theo cách thức cổ điển, doanh thu chủ yếu từ hoạt động tín dụng, thu dịch vụ chỉ chiếm một tỷ trọng rất nhỏ. Với điều kiện thị trường ngày càng phức tạp, hoạt động tín dụng có quá nhiều rủi ro nên nếu chỉ dựa vào nguồn thu từ tín dụng sẽ rất bấp bênh. Chính vì vậy NHTM đẩy nhanh phát triển dịch vụ ngân hàng để gia tăng nguồn thu dịch vụ trong cơ cấu thu nhập của mình. Phát triển dịch vụ NHBL phải đặt trong bối cảnh tái cấu trúc hệ thống tài chính – ngân hàng; qua đó phải đạt được mục tiêu: nâng cao năng lực, quy mô tài chính; đảm bảo thanh khoản, an toàn hoạt động hệ thống và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ tạo thế cạnh tranh.

Phát triển dịch vụ NHBL chính là cách thức tạo nền tảng, hạ tầng cơ sở cho phát triển ứng dụng công nghệ ngân hàng trung dài hạn. Đồng thời khai thác có hiệu quả công nghệ trang bị cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Tạo điều kiện quản lý hệ thống: áp dụng hình thức quản lý tập trung, xử lý dữ liệu trực tuyến (online) trên toàn hệ thống. Thêm vào đó, đây cũng là cách thức giới thiệu, quảng cáo có hiệu quả thương hiệu của ngân hàng đó trên thị trường.

Phát triển dịch vụ NHBL cũng giúp nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ. Phát triển dịch vụ NHBL cũng đồng nghĩa với việc phải hợp lý tổ chức bộ máy của ngân hàng sao cho đơn giản mà đạt hiệu quả cao nhất. Chính vì lẽ đó, bộ máy tổ chức của ngân hàng từ hội sở đến các đơn vị thành viên luôn đứng trước đòi hỏi phải được đổi mới theo nhu cầu của khách hàng do vậy sẽ được hoàn thiện theo hướng hướng vào nhóm khách hàng và loại sản phẩm.

Dịch vụ NHBL góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng trong nền kinh tế thị trường. Các ngân hàng không chỉ cạnh tranh đơn thuần về lãi suất, chi phí phong cách phục vụ,cải tiến quy trình… mà việc phát triển dịch vụ NHBL đa dạng cung cấp cho khách hàng dịch vụ trọn gói, đáp ứng ngày một đầy đủ hơn nhu cầu của khách hàng cá nhân, hộ gia đình, tạo nguồn vốn trung và dài hạn chủ

đạo cho ngân hàng. Phát triển dịch vụ NHBL là cơ sở để ngân hàng phát triển mạng lưới, phát triển nguồn nhân lực, đa dạng hoá hoạt động kinh doanh.

1.1.3.2 Đối với khách hàng

Dịch vụ NHBL giúp đáp ứng tính tiện lợi, tính thay đổi nhanh và thường xuyên nhu cầu của xã hội. Dịch vụ NHBL đem đến sự thuận tiện, an toàn, tiết kiệm cho khách hàng trong quá trình thanh toán và sử dụng nguồn thu nhập của mình, giúp cải thiện đời sống nhân dân, góp phần giảm thiểu chi phí xã hội qua việc tiết kiệm chi phí thời gian, chi phí thông tin. Khách hàng được tiếp cận với các sản phẩm đa dạng, hữu dụng, thiết thực với nhu cầu cá nhân.

Dịch vụ NHBL giúp cho cá nhân, doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của mình. Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp nhỏ và vừa và khách hàng cá nhân khó có điều kiện cạnh tranh về vốn, công nghệ với các doanh nghiệp lớn. Dịch vụ NHBL sẽ hỗ trợ tích cực cho các đối tượng khách hàng này phát triển thông qua tiếp cận nguồn vốn vay từ ngân hàng, sử dụng các dịch vụ ngân hàng, tạo điều kiện cho quá trình sản xuất kinh doanh được tiến hành trôi chảy, nhịp nhàng, thúc đẩy vòng quay vốn, góp phần đẩy nhanh tốc độ sản xuất, luân chuyển hàng hoá. Từ đó nâng cao hiệu quả đầu tư nguồn lực của mình.

Phát triển dịch vụ NHBL trên nền tảng công nghệ tiên tiến giúp tiết kiệm nhân lực và giảm chi phí vận hành, nhờ đó giúp giảm phí dịch vụ cho khách hàng. Khách hàng được sử dụng đa dạng sản phẩm dịch vụ với chi phí ngày càng thấp. Các sản phẩm dịch vụ NHBL có hàm lượng công nghệ cao, có tính tương tác lớn tới khách hàng, giúp khách hàng tiết kiệm được thời gian cũng như công sức trong giao dịch ngân hàng.

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

1.1.4.1 Huy động vốn từ dân cư

Hoạt động huy động vốn tuy không mang lại thu nhập trực tiếp cho ngân hàng nhưng nó là cơ sở để ngân hàng tiến hành hoạt động cho vay thu lời. Có nhiều nguồn để huy động vốn như vay từ dân cư, vay từ các tổ chức kinh tế và vay từ thị trường liên ngân hàng. Tuy nhiên, nguồn vốn huy động từ các tổ chức kinh tế và từ thị trường liên ngân hàng thường có thời hạn ngắn, không ổn định như nguồn vốn

huy động từ dân cư. Việc dùng các nguồn vốn ngắn hạn để tài trợ cho các khoản vay dài hạn làm ngân hàng phải đối mặt với rủi ro mất khả năng thanh toán và thường bị Ngân hàng Trung ương giới hạn ở một tỷ lệ nhất định. Có thể nói, dân cư chính là nguồn huy động vốn phục vụ cho vay quan trọng nhất của ngân hàng. Vì vậy, các ngân hàng không ngừng chạy đua để tìm và giành được các khoản tiền gửi của dân cư với việc đưa ra nhiều loại sản phẩm huy động phong phú, với lãi suất và các khuyến mại đi cùng hấp dẫn.

Ngân hàng huy động vốn từ khách hàng cá nhân qua nhóm dịch vụ tài khoản và nhóm dịch vụ tài khoản. Bên cạnh cung cấp các sản phẩm huy động phong phú, các ngân hàng còn tăng cường các dịch vụ giá trị gia tăng đi kèm nhằm thoả mãn tối đa khách hàng.

1.1.4.2 Hoạt động tín dụng bán lẻ

Hoạt động tín dụng bán lẻ là việc ngân hàng cung cấp các khoản cho vay giá trị nhỏ cho các cá nhân, hộ gia đình và các doanh nghiệp nhỏ. Tín dụng bán lẻ được phân thành 3 nhóm chính:

Cho vay tiêu dùng: Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, thu nhập của người dân được nâng cao. Họ cũng có nhu cầu tiêu dùng nhiều hơn, sống mức sống cao hơn. Ngân hàng nắm bắt được nhu cầu này và đưa ra dịch vụ cho các cá nhân vay các khoản tiền, việc này giúp người dân có thể tiêu dùng ngay từ hôm nay trên cơ sở thu nhập sẽ có trong tương lai. Cái giá mà họ phải trả cho việc hưởng thụ trước này là tiền lãi phải trả ngân hàng. khách hàng cá nhân thường vay tiền ngân hàng để mua nhà, mua ôtô, mua trả góp các sản phẩm xa xỉ, vay để du học…Trong điều kiện thị trường cho vay đối với các doanh nghiệp lớn đã gần như bão hoà thì có thể nói rằng tín dụng bán lẻ đang đem lại nguồn thu nhập đáng kể cho ngân hàng

Cho vay phục vụ sản xuất kinh doanh với qui mô nhỏ: Ngân hàng cho các cơ sở sản xuất kinh doanh vay để bổ sung vốn lưu động, mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, cải tiến công nghệ hay xây dựng nhà xưởng mới. Việc cho vay có thể thực hiện theo phương thức cho vay hạn mức, cho vay dự án hay cho vay luân chuyển.

Ngoài các hình thức trên, các ngân hàng còn cung cấp tín dụng bán lẻ dưới các hình thức như bảo lãnh vay vốn, bảo lãnh thanh toán, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, bảo lãnh mở L/C trả chậm, trả ngay…

1.1.4.3 Dịch vụ trung gian thanh toán

Các ngân hàng cung cấp dịch vụ thanh toán cho các khách hàng có tài khoản tiền gửi thanh toán, tiền gửi tiết kiệm. Các dịch vụ thanh toán điển hình mà ngân hàng cung cấp cho các khách hàng bán lẻ:

Séc: Các khách hàng cá nhân của ngân hàng sẽ được cấp một thẻ séc và họ sẽ ký vào đó khi muốn thanh toán hàng hoá hoặc trả tiền cho ai đó. Séc có thể dùng để rút tiền tại ngân hàng hoặc đưa thẳng cho người bán hàng thay vì trả tiền mặt. Thời hạn có hiệu lực của séc là 30 ngày và các đơn vị thanh toán có thể tham gia thanh toán bù trừ nếu thanh toán séc giữa các đơn vị nằm trên cùng địa bàn nhưng khác hệ thống.

Uỷ nhiệm chi (UNC), uỷ nhiệm thu (UNT), chuyển tiền, thanh toán L/C, nhờ thu…: Đây là những phương thức thanh toán không dùng tiền mặt truyền thống của ngân hàng áp dụng cho hầu hết khách hàng có tài khoản tại ngân hàng. UNC là lệnh chi tiền của khách hàng trong đó khách hàng yêu cầu ngân hàng trích một số tiền từ tài khoản của mình để thanh toán cho bên thứ 3 (thường là nhà cung cấp hàng hoá). Ngược lại với UNC là UNT, đây là yêu cầu của khách hàng nhờ ngân hàng thu hộ tiền từ người phải trả, UNT thường được sử dụng khi giữa người mua và người bán có sự tin tưởng nhất định. Chuyền tiền là phương thức thanh toán trong đó khách hàng yêu cầu ngân hàng chuyển một khoản tiền cho người thụ hưởng ở trong hoặc ngoài nước. Cùng với sự phát triển của thương mại quốc tế, các phương thức thanh toán như thư tín dụng (L/C), nhờ thu ngày càng trở nên phổ biến. Thư tín dụng được sản phẩm dụng phổ biến trong hoạt động thanh toán quốc tế do nó đảm bảo lợi ích của cả người bán và người mua. Nhờ thu (collection of payment) là việc nhà xuất khẩu sau khi đã giao hàng cho nhà nhập khẩu nhờ ngân hàng thu hộ tiền từ nhà nhập khẩu. Thông qua việc cung ứng các dịch vụ thanh toán trên, ngân hàng thu được khoản phí đáng kể với mức rủi ro tương đối thấp. Tỷ trọng của nguồn thu này trong toàn bộ thu nhập của ngân hàng bán lẻ có xu hướng tăng lên do xu hướng sử

dụng các phương thức thanh toán không dùng tiền mặt trong nền kinh tế có xu hướng tăng lên không ngừng.

Cung cấp dịch vụ ủy thác: theo đó, ngân hàng sẽ thu phí trên cơ sở giá trị của tài sản hay quy mô vốn họ quản lý. Chức năng quản lý tài sản này được gọi là dịch vụ ủy thác. Dịch vụ ủy thác mà ngân hàng thường thực hiện là đứng ra lãnh vai trò người thừa hành thực hiện chúc thư của khách hàng.

Cung cấp dịch vụ bảo hiểm: ngân hàng thực hiện việc bán bảo hiểm cho khách hàng qua các công ty liên doanh hoặc liên kết với các công ty bảo hiểm hoặc các thỏa thuận đại lý kinh doanh. Có 2 hình thức bán sản phẩm bảo hiểm tại ngân hàng: một là, nhân viên ngân hàng trực tiếp giới thiệu và bán sản phẩm cho khách hàng, hai là công ty bảo hiểm sẽ đặt một văn phòng đại lý tại ngân hàng và ngân hàng sẽ nhận một phần thu nhập từ các dịch vụ ở đó.

1.1.4.4 Dịch vụ ngân hàng điện tử

Hoạt động ngân hàng điện tử có thể được định nghĩa một cách tổng quát như sau: *"Hoạt động ngân hàng điện tử là hoạt động cung ứng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng thông qua các kênh điện tử"*. Như vậy, hoạt động ngân hàng điện tử có thể bao gồm từ những sản phẩm dịch vụ truyền thống như nhận tiền gửi, cho vay, thanh toán hóa đơn… cho đến các việc phát hành cung ứng và chấp nhận thanh toán tiền điện tử. Hiện nay, hoạt động ngân hàng điện tử đã thâm nhập vào nhiều lĩnh vực hoạt động ngân hàng khác nhau nhưng phổ biến nhất là trong hoạt động bán lẻ với các sản phẩm tiêu biểu như:

Máy thanh toán tại điểm bán hàng (EFTPOS – Electronic Funds Transfer at Point of Sale) là một loại thiết bị vi tính được trang bị trong các siêu thị và cửa hàng cho phép khách hàng thanh toán một cách nhanh chóng hàng hóa dịch vụ thông qua hệ thống điện tử. Hệ thống này được đặt tại các điểm bán lẻ để người mua lựa chọn hàng và đưa thẻ vào máy kiểm tra. Thẻ được chuyển qua đầu đọc và giá hàng mua được đưa vào máy tính. Khách hàng xác nhận giao dịch bằng cách bấm mã số cá nhân hay ký phiếu mua hàng. Tài khoản tiền gửi của khách hàng sẽ được tự động ghi Nợ và tài khoản của nhà bán lẻ sẽ được ghi Có tương ứng.

Máy rút tiền tự động (ATM – Automatic Teller Machine) bao gồm một cổng nối máy tính, một hệ thống lưu giữ thông tin và tiền mặt, cho phép khách hàng truy cập vào hệ thống sổ sách kế toán của ngân hàng bằng một tấm thẻ nhựa trong đó chứa mã số nhận dạng cá nhân (PIN – Private Identification Number) hay bằng việc nhập việc nhập mã số đặc biệt để vào một máy tính thanh toán được nối mạng với hệ thống máy tính hoạt động 24/24 giờ của ngân hàng. Mỗi lần truy cập vào hệ thống máy tính của ngân hàng, việc rút tiền có thể được thực hiện tới một mức giới hạn tối đa xác định. Khách hàng có thể yêu cầu thông tin về số dư tiền gửi, về cân đối tài khoản.

Ngân hàng qua điện thoại (Telephone Banking). Loại hình ngân hàng này tiến hành các giao dịch giữa ngân hàng và khách hàng qua điện thoại (phone hoặc mobilephone). Thông qua các nhân viên trực hay thông qua các "Hộp thư thoại", ngân hàng cung cấp các thông tin về hoạt động của khách hàng tại ngân hàng như số dư tài khoản, sao kê tài khoản, các thông tin về tỷ giá, lãi suất, thậm chí cả các thông tin có tính chất tư vấn, chi trả các phiếu trả tiền, chuyển tiền, vay tiêu dùng… Telephone Banking đang trở nên phổ biến ở các nước phát triển và là xu hướng lựa chọn trong các giải pháp thiết thực để phát triển hệ thống phân phối hiện đại của các ngân hàng hiện nay.

Internet Banking là một loại hình ngân hàng qua mạng ở cấp cao hơn so với Home Banking. Để sử dụng dịch vụ này, khách hàng đăng ký với ngân hàng để được cấp tên truy cập và mật khẩu. Sau đó khách hàng chỉ cần sử dụng máy tính cá nhân nối mạng Internet là có thể giao dịch được với ngân hàng mà không cần phải đến ngân hàng. Mỗi trang chủ của ngân hàng trên Internet được xem như một cửa sổ giao dịch. Ngoài chức năng kiểm tra tài khoản, khách hàng của ngân hàng còn có thể sử dụng hàng loạt dịch vụ trực tuyến khác như vay, mua hợp đồng bảo hiểm, đầu tư chứng khoán, chuyển tiền từ tài khoản này sang tài khoản khác, mở tài khoản mới,…. So với các giao dịch thông thường, giao dịch ngân hàng trên mạng có khá nhiều ưu điểm như độ chính xác cao, tiết kiệm được nhiều thời gian do các lệnh được thực hiện tự động trên mạng từ đầu đến cuối, tránh được sự trùng lắp công việc. Về phía ngân hàng, Internet Banking giúp tiết kiệm được chi phí do không

phải lập quá nhiều chi nhánh, nhân sự lại gọn nhẹ hơn, và có thể phục vụ được một khối lượng lớn khách hàng, từ đó chi phí cho một khách hàng giảm đi đáng kể.

Moblie Banking là kênh phân phối hiện đại giúp khách hàng truy cập các dịch vụ ngân hàng từ xa bằng cách sử dụng các thiết bị di động kết nối với mạng viễn thông không dây. Khách hàng có thể kiểm tra số dư tài khoản của họ và lịch sử giao dịch, chuyển tiền, thanh toán hóa đơn, kinh doanh chứng khoán và quản lý danh mục đầu tư tài chính của khách hàng. Theo nghĩa tổng quát nhất, Mobile Banking được hiểu là việc sử dụng một thiết bị di động thông qua mạng viễn thông để kết nối với một tổ chức tài chính-ngân hàng giúp khách hàng thực hiện yêu cầu về dịch vụ. Hiện nay các Ngân hàng TMCP Việt Nam mới chỉ cung cấp dịch vụ Moblie banking dưới hình thức sms banking hoặc truy cập vào ứng dụng ngân hàng điện tử thông qua kết nối wifi, GPRS hoặc 3G trong phạm vi sử dụng các dịch như: kiểm tra số dư và liệt kê giao dịch hoặc tiền gửi thanh toán (hoặc thẻ), biết thông tin về lãi suất, tỷ giá hối đoái, thanh toán hóa đơn tiền điện, tiền nước, tiền internet, bảo hiểm, truyền hình cáp, chuyển tiền nội bộ trong ngân hàng, gửi tiết kiệm trực tuyến, thanh toán tiền vay

1.1.4.5 Dịch vụ thẻ

Thẻ thanh toán là phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt mà chủ thẻ có thể sử dụng để rút tiền mặt, chuyển khoản, vấn tin số dư… tại các máy rút tiền tự động (ATM) hoặc thanh toán tiền hàng hóa, dịch vụ tại các tổ chức chấp nhận thẻ. Đối với NHTM việc phát hành và thanh toán thẻ là hoạt động bao gồm các nghiệp vụ cho vay, huy động vốn, thanh toán trong và ngoài nước. Có hai loại thẻ chính đó là thẻ nội địa và thẻ quốc tế:

Thẻ thanh toán quốc tế là phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt được lưu hành trên toàn thế giới. Hiện nay các loại thẻ quốc tế tiêu biểu là: thẻ Visa; thẻ MasterCard; thẻ JCB; thẻ American Express.

Thẻ trong nước do ngân hàng trong nước phát hành và được khách hàng sử dụng để trả tiền hàng hóa, dịch vụ, rút và gửi tiền mặt tại các máy ATM. Để thuận tiện cho các chủ thẻ, một số ngân hàng phát hành thẻ ghi nợ nhưng đồng thời cấp hạn mức thấu chi cho khách hàng sử dụng thẻ.

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

1.1.4.6 Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác.

Các dịch vụ NHBL khác như: Chi trả kiều hối, thu hộ, chi hộ, tư vấn tài chính, tư vấn đầu tư chứng khoán, dịch vụ bảo hiểm, quản lý tài sản và uỷ thác đầu tư...

Hoạt động kiều hối là một dịch vụ NHBL chủ yếu phục vụ chuyển tiền của các cá nhân đi ra nước ngoài hoặc từ nước ngoài về. Hiện nay các NHTM đang khai thác các kênh kiều hối chuyển tiền thông qua các công ty dịch vụ kiều hối trong nước và quốc tế.

Thu hộ, chi hộ là dịch vụ mà ngân hàng được các chủ tài khoản ủy nhiệm thực hiện các dịch vụ thu hộ tiền nộp vào tài khoản, chi tiền phục vụ các nhu cầu hoạt động kinh doanh của chủ tài khoản.

Nhờ khả năng tập hợp và phân tích thông tin tài chính khiến cho NHTM từ lâu đã được khách hàng yêu cầu thực hiện hoạt động tư vấn tài chính, đặc biệt là về tiết kiệm và đầu tư. Ngân hàng ngày nay cung cấp nhiều dịch vụ tư vấn tài chính đa dạng, từ chuẩn bị về thuế và kế hoạch tài chính cho các cá nhân đến tư vấn về các cơ hội thị trường trong và ngoài nước cho khách hàng kinh doanh.

Nhờ ưu thế của các NHTM là nơi kiên cố dùng để bảo vệ tiền bạc và các vật có giá khác của bản thân ngân hàng nên các NHTM có điều kiện để thực hiện nghiệp vụ bảo quản vật có giá của khách hàng. Từ rất lâu, các NHTM đã thực hiện việc quản lý tài sản và quản lý hoạt động tài chính cho cá nhân và doanh nghiệp.

1.2 Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng thương mại

1.2.1 Khái niệm về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Theo quan điểm của triết học duy vật biện chứng, phát triển là một quá trình tiến lên từ thấp đến cao. Phát triển không chỉ đơn thuần tăng lên hay giảm đi đơn thuần về lượng mà còn có sự biến đổi về chất của sự vật, hiện tượng. Phát triển là khuynh hướng vận động tiến lên từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ kém

hoàn thiện đến hoàn thiện do việc giải quyết mâu thuẫn, thực hiện bước nhảy về chất gây ra, và hướng theo xu thế phủ định của phủ định. Như vậy hiểu một cách đơn giản nhất thì phát triển là sự tăng lên về số lượng và chất lượng.

Ngân hàng là ngành cung ứng dịch vụ đặc biệt đối với dân cư và nền kinh tế, sự tồn tại của ngân hàng gắn với sự tồn tại của các dịch vụ ngân hàng cung ứng. Do vậy, phát triển dịch vụ ngân hàng là hết sức cần thiết nhằm góp phần củng cố ngân hàng lớn mạnh, góp phần nâng cao vị thế của ngành ngân hàng đối với nền kinh tế, khẳng định lòng tin trong dân chúng và tự tin trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế. Như vậy, phát triển dịch vụ ngân hàng là một quá trình tất yếu khách quan. Khi nền kinh tế phát triển, dịch vụ ngân hàng không thể đứng yên mà phải tăng trưởng và phát triển. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ được hiểu là mở rộng dịch vụ ngân hàng bán lẻ về quy mô đồng thời gia tăng chất lượng dịch vụ. Sự phát triển được phân tích trên hai khía cạnh: Phát triển về chiều rộng và phát triển về chiều sâu. Qua đó ta có thể khái quát khái niệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:

Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là sự phát triển về số lượng và chất lượng các loại hình dịch vụ, hình thức cung cấp cho khách hàng cá nhân, hộ gia đình thông qua việc đa dạng hóa dịch vụ, phát triển số lượng khách hàng, thị phần, thu nhập và tăng tính tiện ích, an toàn nhằm mục đích phân tán rủi ro, nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ phải được thực hiện trên quan điểm phát triển bền vững, hài hòa và đồng bộ.

1.2.2 Các tiêu chí đánh giá phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

1.2.2.1 Nhóm các tiêu chí định lượng

 Quy mô dịch vụ và tốc độ tăng trưởng quy mô dịch vụ

+ Đối với hoạt động tín dụng bán lẻ

- *Chỉ tiêu phản ánh sự tăng trưởng dư nợ cho vay KHCN tuyệt đối:* Đây là chỉ tiêu tuyệt đối phản ánh quy mô cho vay KHCN đối với nền kinh tế. Chỉ tiêu này phản ánh chính xác hoạt động cho vay KHCN qua các năm. Khi so sánh chỉ tiêu này qua các thời kì ta sẽ thấy được phần nào xu thế của hoạt động cho vay đối với KHCN.

- *Chỉ tiêu phản ánh sự tăng trưởng dư nợ cho vay KHCN tương đối:* Chỉ tiêu này cho biết trong năm (t) số dư nợ cho vay KHCN tăng bao nhiêu phần trăm so với năm (t-1). Khi chỉ tiêu này càng cao thì nó thể hiện tốc độ tăng trưởng số dư nợ CVKHCN càng nhanh.

- *Chỉ tiêu phản ánh về tỷ trọng:* Chỉ tiêu này cho biết doanh số cho vay KHCN chiếm bao nhiêu % trong tổng doanh số cho vay của ngân hàng. Khi tỉ lệ này tăng qua các năm chứng tỏ hoạt động cho vay KHCN được phát triển.

- *Chỉ tiêu phản ánh chất lượng hoạt động cho vay KHCN:* Tỷ trọng này càng cao phản ánh quy mô và xu hướng phát triển cho vay KHCN là có hiệu quả và tín hiệu tốt để tiếp tục phát huy.

Để đánh giá chất lượng cho vay của Ngân hàng một cách chính xác thì ta phải xét tỉ lệ nợ xấu phân theo từng nhóm. Nếu trong cơ cấu nợ xấu, các khoản nợ thuộc nhóm 4 và nhóm 5 chiếm tỉ lệ càng ít thì chứng tỏ chất lượng cho vay của Ngân hàng đối với KHCN tốt hơn so với Ngân hàng có tỉ trọng nợ thuộc nhóm 4 và 5 cao hơn.

+ Đối với hoạt động huy động vốn dân cư

- *Chỉ tiêu phản ánh sự tăng trưởng về số dư huy động vốn KHCN tuyệt đối:* Đây là chỉ tiêu tuyệt đối phản ánh quy mô huy động vốn KHCN đối với nền kinh tế. Chỉ tiêu này phản ánh chính xác hoạt động huy động vốn KHCN qua các năm. Khi so sánh chỉ tiêu này qua các thời kì ta sẽ thấy được phần nào xu thế của hoạt động huy động vốn đối với KHCN.

- *Chỉ tiêu phản ánh sự tăng trưởng về số dư huy động vốn KHCN tương đối:* Chỉ tiêu này cho biết trong năm (t) doanh số huy động vốn KHCN tăng bao nhiêu phần trăm so với năm (t-1). Khi chỉ tiêu này càng cao thì nó thể hiện tốc độ tăng trưởng doanh số huy động vốn KHCN càng nhanh.

- *Chỉ tiêu phản ánh về tỷ trọng:* Chỉ tiêu này cho biết doanh số huy động vốn KHCN chiếm bao nhiêu % trong tổng doanh số huy động của ngân hàng. Khi tỉ lệ này tăng qua các năm chứng tỏ hoạt động huy động vốn KHCN được phát triển.

+ Đối với hoạt động kinh doanh thẻ

- *Số thẻ phát hành mới:* Chỉ tiêu này phản ánh số lượng thẻ được ngân hàng phát hành trong một thời kì, phản ánh khái quát một góc nhìn về hoạt động kinh doanh thẻ.

- *Số lượng máy ATM và các điểm chấp nhận thẻ:* Chỉ tiêu này phản ánh quy mô của hoạt động kinh doanh thẻ.

- *Chỉ tiêu phản ánh sự tăng trưởng doanh số phí thu từ hoạt động kinh doanh thẻ tuyệt đối*

- *Chỉ tiêu phản ánh sự tăng trưởng doanh số phí thu từ hoạt động kinh doanh thẻ tương đối :* Chỉ tiêu này cho biết trong năm (t) doanh phí thu từ hoạt động kinh doanh thẻ tăng bao nhiêu phần trăm so với năm (t-1). Khi chỉ tiêu này càng cao thì nó thể hiện tốc độ tăng trưởng doanh số phí thu từ hoạt động kinh doanh thẻ càng nhanh.

Thị phần và số lượng khách hàng

Thị phần là phần thị trường mà ngân hàng nắm giữ. Thị phần lớn chứng tỏ vị thế thống lĩnh của ngân hàng trên thị trường. Đối với thị trường bán lẻ, thị phần của một ngân hàng có thể biểu hiện thông qua chỉ tiêu như: số lượng khách hàng mà ngân hàng đó đang nắm giữ hay tổng quy mô của mỗi sản phẩm dịch vụ mà ngân hàng đó cung cấp. Đối với hoạt động ngân hàng nói chung hay hoạt động bán lẻ nói riêng thì đây là tiêu chí quan trọng thể hiện sự phát triển thành công của ngân hàng. Đối với thị trường bán lẻ phục vụ số đông khách hàng, giá trị giao dịch không lớn nhưng số lượng càng lớn thể hiện sự tín nhiệm của khách hàng với ngân hàng. Hơn nữa, trong sự phát triển mạnh mẽ của dịch vụ ngân hàng bán lẻ, các ngân hàng thương mại đều có nhiều chính sách, marketing thu hút khách hàng, bản thân khách hàng của ngân hàng bán lẻ có tính trung thành kém nên họ sẵn sàng chuyển sang ngân hàng có lãi suất, phí hấp dẫn, chất lượng dịch vụ tốt hơn. Vì vậy, trong điều kiện cạnh tranh gay gắt các ngân hàng thương mại không ngừng hoàn thiện, giữ chân khách hàng cũ thu hút khách hàng mới. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ được coi như phát triển khi ngày càng có nhiều khách hàng tin tưởng lựa chọn sử dụng sản phẩm dịch vụ NHBL.

Số lượng khách hàng là tổng số khách hàng thực hiện giao dịch với ngân hàng. Chỉ tiêu này cho biết số lượng khách hàng tăng hay giảm qua các năm . Thông qua đó ngân hàng đánh giá được việc mở rộng quy mô và đối tượng khách hàng.

 Tốc độ tăng trưởng thu nhập từ dịch vụ NHBL trên tổng thu nhập

Chỉ tiêu này cho biết thu nhập từ dịch vụ NHBL chiếm bao nhiêu phần trăm trong tổng nhu nhập của ngân hàng. Nếu chỉ tiêu này càng cao chứng tỏ hoạt động kinh doanh dịch vụ ngân hàng bán lẻ càng hiệu quả.

Những thu nhập cụ thể có thể đánh giá được từ dịch vụ NHBL là thu phí các dịch vụ, phí thanh toán, thu từ hoạt động huy động vốn KHCN, thu từ tín dụng bán lẻ, chênh lệch tỷ giá mua bán ngoại tệ và các loại phí khác....

1.2.2.2 Nhóm các chỉ tiêu định tính

 Tính đa dạng và tiện ích của sản phẩm dịch vụ ngân hàng

Trước nhu cầu ngày càng đa dạng và khắt khe hơn cũng như sự hiểu biết ngày càng cao của khách hàng, các ngân hàng không ngừng cải tiến, phát triển sản phẩm dịch vụ và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Việc đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ ngân hàng phải phù hợp với tiến trình phát triển kinh tế, xã hội của từng quốc gia nhằm thu hút đông đảo khách hàng, gia tăng lợi nhuận đồng thời đảm bảo kiểm soát rủi ro và chi phí hợp lý nhất. Nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng, khắt khe nên ngân hàng nào có nhiều sản phẩm dịch vụ đáp ứng được càng nhiều yêu cầu của khách hàng sẽ chiếm ưu thế trong cạnh tranh.

Các ngân hàng không ngừng ứng dụng các thành tựu của khoa học công nghệ, nâng hàm lượng công nghệ trong một sản phẩm để nâng cao tính tiện ích cho sản phẩm dịch vụ như: sản phẩm ngân hàng trực tuyến, giao dịch một cửa, sản phẩm thẻ đa năng với nhiều tiện ích, đăng ký sử dụng dịch vụ tự động, tra cứu thông tin tự động, sản phẩm ngân hàng kết hợp với bảo hiểm… Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các ngân hàng luôn cạnh tranh nhau lãi suất, phí, chất lượng phục vụ và các tiện ích của sản phẩm dịch vụ thể hiện sự phát triển của dịch vụ bán lẻ của ngân hàng đó.

 Tính an toàn

Hoạt động kinh doanh tiền tệ là hoạt động hàm chứa nhiều rủi ro nên để đánh giá về sự phát triển cần phải quan tâm đến tính an toàn trong hoạt động của nó. Tính an toàn trong việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng bán lẻ thể hiện ở công tác an toàn kho quỹ, an toàn tín dụng bán lẻ, bảo mật thông tin khách hàng, an toàn trong việc ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại.

Đối với thời đại phát triển công nghệ thông tin như hiện nay, chữ ký điện tử được chấp nhận rộng rãi. Chúng được mã hóa để đảm bảo tính tin cậy, xác thực và bí mật cá nhân. Môi trường mạng luôn tiềm ẩn những nguy cơ không thể lường trước, các hacker chuyên nghiệp là mối đe dọa lớn đối với hệ thống ngân hàng điện tử vì vậy nếu không kiểm soát được các hacker có thể xâm nhập, phá hỏng dữ liệu có thể gây thiệt hại cho khách hàng và ngân hàng.

Các ngân hàng luôn tìm cách không ngừng củng cố vị thế, uy tín của mình đối với khách hàng, quan trọng hơn là cho họ biết về các hình thức tăng cường bảo mật. Nên ngân hàng phải không ngừng tăng cường các biện pháp bảo mật đối với các hệ thống xử lý giao dịch qua mạng và các giao dịch liên quan đến các ứng dụng công nghệ hiện đại khác để đảm bảo hệ thống giao dịch của mình không bị lợi dụng.

1.2.3 Nhân tố ảnh hưởng tới phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Hoạt động ngân hàng bán lẻ của ngân hàng thương mại ngày càng phát triển nhất là trong điều kiện nền kinh tế mở, tự do hóa thương mại và tự do hóa tài chính. Trong điều kiện hội nhập và cạnh tranh gay gắt ấy có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới dịch vụ ngân hàng bán lẻ, vì vậy để dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển tốt thì ngân hàng thương mại cần phải tìm rõ những nhân tố ảnh hưởng tới sự phát triển của mình và từ đó tìm các giải pháp hữu hiệu. Nhóm nhân tố ảnh hưởng tới dịch vụ ngân hàng bán lẻ gồm:

1.2.3.1 Nhân tố chủ quan

- ***Năng lực tài chính của ngân hàng thương mại***

Năng lực tài chính đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của một ngân hàng, chỉ khi năng lực tài chính đủ mạnh thì ngân hàng mới có đủ vốn để trang bị các tài sản cần thiết cho việc kinh doanh của họ trong đó có hệ thống công nghệ thông tin hiện đại. Bên cạnh đó, vốn còn được dùng vào các hoạt động thiết thực

khác như nghiên cứu thị trường, nghiên cứu sản phẩm mới, thực hiện các chiến dịch quảng cáo, khuyến mãi… Quan trọng hơn, một ngân hàng có quy mô vốn lớn sẽ dễ dàng tạo được sự tin cậy nơi khách hàng và các đối tác trong và ngoài nước. Nếu vốn nhỏ sẽ không đủ lực để đa dạng các dịch vụ và nâng cao hiệu quả của các dịch vụ sẵn có.

Năng lực tài chính của NHTM được thể hiện qua các tiêu chí sau:

- Vốn điều lệ, vốn tự có: Về mặt lý thuyết, vốn điều lệ và vốn tự có đang đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động ngân hàng. Vốn điều lệ cao sẽ giúp ngân hàng tạo được uy tín trên thị trường và tạo lòng tin nơi công chúng. Vốn tự có thấp đồng nghĩa với sức mạnh tài chính yếu và khả năng chống đỡ rủi ro của ngân hàng thấp.

- Qui mô và khả năng huy động vốn: Khả năng huy động vốn là một trong những tiêu chí đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của các ngân hàng. Khả năng huy động vốn còn thể hiện tính hiệu quả, năng lực và uy tín của ngân hàng đó trên thị trường. Khả năng huy động vốn tốt cũng có nghĩa là ngân hàng đó sử dụng các sản phẩm dịch vụ, hay công cụ huy động vốn có hiệu quả, thu hút được khách hàng.

- Khả năng thanh khoản: Theo chuẩn mực quốc tế, khả năng thanh toán của ngân hàng thể hiện qua tỷ lệ giữa tài sản "có" có thể thanh toán ngay và tài sản "Nợ" phải thanh toán ngay. Chỉ tiêu này đo lường khả năng ngân hàng có thể đáp ứng được nhu cầu tiền mặt của người tiêu dùng. Khi nhu cầu về tiền mặt của người gửi tiền bị giới hạn, thì uy tín của ngân hàng đó bị giảm một cách đáng kể.

- Khả năng sinh lời: Khả năng sinh lời là thước đo đánh giá tình hình kinh doanh của NHTM.

- Mức độ rủi ro: Mức độ rủi ro của ngân hàng thường đươc đo bằng 2 chỉ tiêu cơ bản sau:

+ Hệ số an toàn vốn (CAR: capital adequacy ratio) Hệ số CAR chính là tỷ lệ giữa vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản có rủi ro chuyển đổi (theo Ủy ban giám sát tín dụng Basel). Theo chuẩn quốc tế thì CAR tối thiểu phải đạt 9%. Tỷ lệ này càng cao cho thấy khả năng tài chính của ngân hàng càng mạnh, càng tạo đươc uy tín, sự tin cậy của khách hàng với ngân hàng càng lớn.

+ Chất lượng tín dụng (tỷ lệ nợ quá hạn): Chất lượng tín dụng thể hiện chủ yếu thông qua tỷ lệ nợ quá hạn/ tổng nợ. Nếu tỷ lệ này thấp cho thấy chất lượng tín dụng của NHTM đó tốt, tình hình tài chính của ngân hàng đó lành mạnh và ngược lại.

 Hạ tầng công nghệ thông tin

Trong lĩnh vực ngân hàng thì việc áp dụng công nghệ là một trong những yếu tố tạo nên sức mạnh cạnh tranh của các NHTM. Yếu tố công nghệ trở thành yếu tố "nền" để các NHTM phát triển dịch vụ NHBL. Chỉ có phát triển và ứng dụng công nghệ mới cho phép các ngân hàng đáp ứng và cung cấp các sản phẩm dịch vụ tốt nhất để đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của khách hàng.

Công nghệ hiện đại giúp nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo về sự tiện ích cho khách hàng, sự tiện lợi cho khách hàng cũng như các tiện ích đem lại cho ngân hàng, khách hàng. Công nghệ hiện đại khi được các ngân hàng ứng dụng, phát triển đã cho phép các NHTM triển khai các quy trình nghiệp vụ kinh doanh hợp lý, khoa học, tiết kiệm rất nhiều thời gian cho khách hàng khi giao dịch với ngân hàng. Ngoài ra, công nghệ hiện đại tạo điều kiện cho các NHTM nâng cao hiệu quả hoạt động, hiệu quả kinh doanh nhờ tăng trưởng nguồn thu dịch vụ, tiết kiệm chi phí và hơn hết là giảm thiểu rủi ro nhờ đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Qua đó, nâng cao năng lực cạnh tranh các dịch vụ NHBL cho Ngân hàng.

 Chiến lược nguồn nhân lực hiệu quả

Do đối tượng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các cá nhân, đây là nhóm đối tượng có số lượng lớn và các yêu cầu đòi hỏi cao, thường xuyên thay đổi, vì vậy, yêu cầu đối với nguồn nhân lực phục vụ công tác cung ứng dịch vụ NHBL rất cao, xét trên cả 2 khía cạnh: số lượng và chất lượng lao động.

- Về số lượng lao động: Để có thể mở rộng mạng lưới nhằm tăng thị phần và phục vụ tốt khách hàng, các NHTM nhất định phải có lực lượng lao động đủ về số lượng. Tuy nhiên cũng cần so sánh chỉ tiêu này trong mối tương quan với hệ thống mạng lưới và hiệu quả kinh doanh để nhìn nhận năng suất lao động của người lao động trong ngân hàng.

- Về chất lượng lao động: Chất lượng nguồn nhân lực trong ngân hàng thể hiện qua các tiêu chí: trình độ văn hóa, kỹ năng quản trị đối với nhà điều hành, trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng thực hiện nghiệp vụ đối với nhân viên

 Năng lực quản trị điều hành

Năng lực quản trị điều hành của Ngân hàng vừa là chỉ tiêu phản ánh, vừa là nhân tố quyết định đến năng lực cạnh tranh của các dịch vụ NHBL tại Ngân hàng đồng thời đảm bảo hoạt động phát triển ổn định, an toàn, bền vững. Tầm nhìn của nhà lãnh đạo là yếu tố then chốt để ngân hàng có một chiến lược kinh doanh đúng đắn trong dài hạn. Thông thường đánh giá năng lực quản trị, kiểm soát, điều hành của một ngân hàng người ta xem xét đánh giá các chuẩn mực và các chiến lược mà ngân hàng xây dựng cho hoạt động của mình. Hiệu quả hoạt động cao, có sự tăng trưởng theo thời gian và khả năng vượt qua những bất trắc là bằng chứng cho năng lực quản trị cao của ngân hàng.

 Chính sách Marketing và nâng cao thương hiệu

Danh tiếng và thương hiệu của ngân hàng là tài sản vô hình cần thiết trong việc giới thiệu hình ảnh của ngân hàng đến khách hàng. Giá trị thương hiệu thể hiện sức mạnh và tiềm lực phát triển của bất kỳ tổ chức nào. Đặc biệt trong thị trường tài chính hiện nay khi sự cạnh tranh không chỉ giữa các ngân hàng mà các tổ chức trung gian tài chính cũng hết sức khốc liệt. Một ngân hàng có thương hiệu mạnh sẽ tạo được sự tin tưởng và an tâm cho khách hàng, ngay cả đối với những người chưa giao dịch với ngân hàng. Nếu các yếu tố khác là giống nhau (sản phẩm, giá phí,chất lượng phục vụ…), ngân hàng nào có thương hiệu mạnh và danh tiếng tốt sẽ dành được ưu thế trong việc thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ.

 Chính sách khách hàng cá nhân

Chính sách khách hàng là chính sách mà các ngân hàng áp dụng để thể hiện chiến lược marketing ở cấp độ khách hàng hoặc phân khúc khách hàng, dựa trên những quyết định được đưa ra để phân bổ các nguồn lực hiện có của ngân hàng; mục đích cuối cùng là để cung cấp dịch vụ nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, từ đó đạt được mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận của ngân hàng.

Việc xây dựng chính sách khách hàng cá nhân hợp lý, đủ sức cạnh tranh là việc cần thiết để duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Chính sách khách hàng giúp ngân hàng lựa chọn đúng đối tượng khách hàng mình phục vụ, tạo nên một hệ thống khách hàng truyền thống, từ đó nâng cao vị thế cạnh tranh của ngân hàng trên thị trường. Thông qua chính sách khách hàng, ngân hàng có thể đề ra những biện pháp hoạt động để từ đó định hướng cho sự phát triển của mình.

Như vậy, một ngân hàng có chính sách khách hàng tốt sẽ tạo ra lợi thế lớn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh các dịch vụ NHBL so với các ngân hàng khác trên thị trường.

1.2.3.2 Nhân tố khách quan

- ***Môi trường vĩ mô***

Dịch vụ ngân hàng nói chung và dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng *thương* mại chịu ảnh hưởng rất lớn của sự biến động về chính trị trong và ngoài nước. Môi trường chính trị ổn định thì ngân hàng có điều kiện để phát triển tốt các dịch vụ của mình trong đó có dịch vụ NHBL, thu được lợi nhuận cao và góp phần tăng trưởng kinh tế tốt.

- ***Cơ sở pháp lý***

Luật pháp là nền tảng cho hoạt động ngân hàng nói chung và hoạt động NHBL nói riêng được thực hiện một cách an toàn và bền vững. Hiện nay, hoạt động ngân hàng đang phát triển dựa trên công nghệ ngân hàng ngày càng hiện đại; Đồng thời, cùng với sự phát triển ngày càng đa dạng nhu cầu của khách hàng về các sản phẩm dịch vụ mới. Hệ quả của những điều kiện đó là những rủi ro sẽ xảy đến cho ngân hàng hoặc cho khách hàng nếu luật pháp không kiểm soát hết được những hành vi gian lận có thể xảy ra, ví dụ như đã xảy ra việc ăn cắp thông tin trên thẻ thanh toán của khách hàng tại một số ngân hàng trên thế giới. Vì vậy, luật pháp phải bám chặt với thực tiễn, tạo điều kiện cho việc phát triển các sản phẩm dịch vụ mới nhằm đáp ứng được yêu cầu của khách hàng mà vẫn đảm bảo tính an toàn cho cả khách hàng và ngân hàng.

Hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng sẽ tạo ra một sân chơi mới cho các ngân hàng, một sân chơi bình đẳng trên bình diện quốc tế, không có sự

phân biệt đối xử giữa ngân hàng trong nước với ngân hàng nước ngoài. Hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng đồng nghĩa với việc giảm dần và đi đến xóa bỏ sự can thiệp của Nhà nước trong lĩnh vực ngân hàng, làm cho các lợi thế vốn có về khách hàng truyền thống, về mạng lưới hoạt động ngân hàng trong nước không còn nữa. Hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng thì các NHTM phải nỗ lực nhiều hơn cho việc phát triển sản phẩm dịch vụ NHBL nhằm đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh mới.

- ***Mức độ hội nhập kinh tế quốc tế và cạnh tranh trong nội bộ ngành***

Hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng sẽ tạo ra một sân chơi mới cho các ngân hàng, một sân chơi bình đẳng trên bình diện quốc tế, không có sự phân biệt đối xử giữa ngân hàng trong nước với ngân hàng nước ngoài. Hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng đồng nghĩa với việc giảm dần và đi đến xóa bỏ sự can thiệp của Nhà nước trong lĩnh vực ngân hàng, làm cho các lợi thế vốn có về khách hàng truyền thống, về mạng lưới hoạt động ngân hàng trong nước không còn nữa. Hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng thì các NHTM phải nỗ lực nhiều hơn cho việc phát triển sản phẩm dịch vụ NHBL nhằm đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh mới.Tăng trưởng kinh tế và môi trường xã hội.

- ***Tăng trưởng kinh tế và môi trường xã hội***

Tăng trưởng và phát triển kinh tế cũng ảnh hưởng rất lớn đến khả năng cạnh tranh của ngân hàng trong việc triển khai các dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Khi nền kinh tế có mức độ tăng trưởng cao thì nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng càng nhiều hơn, cơ cấu sản phẩm dịch vụ ngày càng mở rộng. Mặt khác, khi hoạt động sản xuất ngày càng tăng lên, chất lượng cuộc sống của người dân ngày càng được nâng cao thì yêu cầu của bộ phận khách hàng cá nhân này đối với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ càng cao. Muốn duy trì cũng như mở rộng thị phần các dịch vụ này, các ngân hàng sẽ phải không ngừng phát triển, tạo ra những sản phẩm ưu việt hơn để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người dân.

Môi trường xã hội mà đặc trưng gồm các yếu tố như: tình hình kinh tế xã hội, thói quen, tâm lý, trình độ học vấn, bản sắc dân tộc (thể hiện qua những nét tính

cách tiêu biểu của người dân như niềm tin, tính cần cù, trung thực, ham lao động, thích tằn tiện và ưa hưởng thụ…) hoặc các yếu tố như nơi ở, nơi làm việc… cũng ảnh hưởng lớn đến thói quen sử dụng dịch vụ nói chung, cũng như sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng của người dân. Việc tập trung khai thác những đặc tính này của khách hàng sẽ giúp nâng cao vị thế cạnh tranh của ngân hàng trong việc cung cấp dịch vụ NHBL.

 Nhu cầu của khách hàng

Khách hàng là trung tâm của hoạt động ngân hàng. Việc hiểu được khách hàng muốn gì và làm thế nào để xây dựng hệ thống dịch vụ ngân hàng bán lẻ nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là mục tiêu chiến lược của bất kỳ ngân hàng nào.

Các quyết định liên quan đến tạo lập đặc tính của dịch vụ đều phải dựa trên nhu cầu của khách hàng và xu hướng của khách hàng. Với khách hàng cá nhân, dịch vụ NHBL phải tính tới các nhân tố tâm lý, lối sống, trình độ dân trí, phong tục tập quán. Hơn nữa, bên cạnh việc nhận biết các nhu cầu hiện tại, ngân hàng còn phải biết dự đoán các nhu cầu tương lai của khách hàng, để có thể đưa ra những sản phẩm mới phù hợp với sự thay đổi của nhu cầu khách hàng. Có như thế, ngân hàng mới thực sự kích thích được khách hàng sử dụng toàn diện các dịch vụ NHBL của mình.

 Chính sách của Chính phủ và các cơ quan quản lý Nhà nước

Ngân hàng là một ngành kinh doanh đặc biệt quan trọng, là huyết mạch của nền kinh tế quốc gia. Do đó, ngân hàng luôn là đối tượng quản lý đặc biệt của bất kỳ chính phủ nào. Chính phủ quản lý thông qua hệ thống pháp luật, các chính sách. Một sự thay đổi về chính sách sẽ có những tác động nhất định đến hoạt động của ngân hàng, cũng như danh mục sản phẩm dịch vụ của họ.

Chính sách quản lý và điều hành của các cơ quan Nhà nước được coi là có tác động lớn tới hoạt động hệ thống ngân hàng. Đặc biệt hiện nay, thị trường tài chính của nước ta đang trong giai đoạn phát triển. Bên cạnh đó, các điều kiện thể chế kinh tế - xã hội của nước ta là nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa dưới sự lãnh đạo của Đảng thì mọi hoạt động kinh tế nói chung cũng như sự vận động của thị trường tài chính nói riêng chịu ảnh hưởng lớn các chính sách kinh tế vĩ mô

và hoạch định riêng theo chủ trương của Nhà nước. Vì vậy, muốn tăng lợi thế cạnh tranh bất kỳ một dịch vụ nào cũng cần có điều kiện pháp lý và sự hỗ trợ từ phía Chính phủ và các cơ quan hữu quan. Đây là một trong những điều kiện tiên quyết ảnh hưởng lớn tới mọi hoạt động dịch vụ của hệ thống ngân hàng.

Sự cạnh tranh giữa các NHTM là một nguồn thông tin có giá trị được các nhà quản trị ngân hàng sử dụng để hỗ trợ cho việc ra quyết định liên quan đến phát triển sản phẩm. Những hành động của đối thủ cạnh tranh sẽ cho chúng ta biết họ nhận thức ra sao về xu hướng trên thị trường. Theo dõi sát sao các chiến lược sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh sẽ là cơ sở giúp cho ngân hàng thấu hiểu các sản phẩm hiện tại trên thị trường, cơ sở để để phát kiến các sản phẩm mới có tính cạnh tranh cao.

1.2.4 Quản lý rủi ro trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Hoạt động phát triển ngân hàng bán lẻ mang lại thu nhập bền vững cho ngân hàng đồng thời cũng chứa đựng những rủi ro nhất định, ảnh hưởng lớn tới sự phát triển và tồn tại của ngân hàng. Do đó, chiến lược phát triển dịch vụ NHBL cần đi đôi với chính sách quản lý rủi ro hợp lý, đảm bảo hạn chế và xử lý rủi ro sao cho thiệt hại của ngân hàng là thấp nhất và phù hợp với môi trường hội nhập.

1.2.4.1 Các loại rủi ro trong hoạt động ngân hàng bán lẻ

Rủi ro rất đa dạng và có thể được phân tích theo nhiều khía cạnh khác nhau. Trong phạm vi các hoạt động của Vietcombank, sáu loại rủi ro sau đây được coi là những rủi ro cơ bản:

Rủi ro tín dụng là rủi ro bị tổn thất tài sản khi bên vay là những khách hàng hay các ngân hàng không có khả năng thanh toán khoản vay theo đúng các điều khoản trong hợp đồng tín dụng đã ký.

Rủi ro thanh khoản là rủi ro khi Vietcombank không thể có đủ tiền để đáp ứng các khoản phải trả đến hạn thanh toán bởi vì tài sản của ngân hàng không có khả năng thanh khoản hay không thể huy động đủ vốn.

Rủi ro thị trường là loại rủi ro tổn thất tài sản, xảy ra khi các lãi suất, tỷ giá hay giá cả thị trường biến động theo chiều hướng xấu, ví dụ như tỷ giá hối đoái, tỷ lệ lãi suất, giá cổ phiếu. Rủi ro thị trường xảy ra khi có sự thay đổi của những điều

kiện thị trường hay những biến động của thị trường. Rủi ro thị trường sẽ được chia ra làm hai loại rủi ro cụ thể nhỏ hơn là rủi ro tỷ giá hối đoái và rủi ro lãi suất.

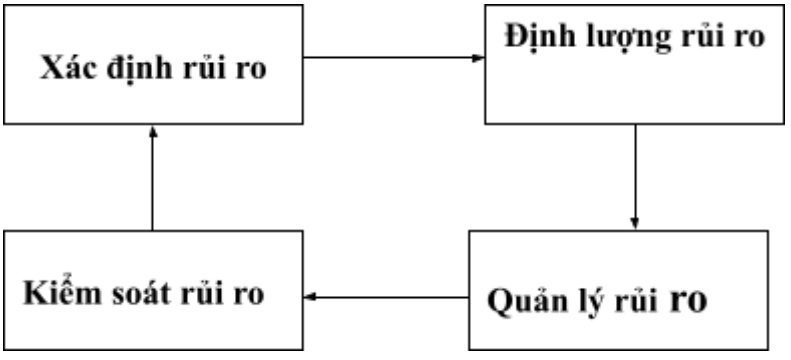
Rủi ro hoạt động là loại rủi ro tổn thất tài sản xảy ra do hoạt động kém hiệu quả ví dụ như hệ thống thông tin không đầy đủ, hoạt động có vấn đề, có vi phạm trong hệ thống kiểm soát nội bộ, có sự gian lận hay những thảm hoạ không lường trước được.

Mỗi loại rủi ro trên lại có thể được nhìn nhận theo nhiều khía cạnh khác nhau và cần được đo lường và quản lý phù hợp với các đặc điểm riêng biệt của từng loại rủi ro.

1.2.4.2 Chu trình quản lý rủi ro

Hoạt động quản lý rủi ro nhằm mục đích xác định, đo lường và kiểm soát rủi ro ở mức có thể chấp nhận được. Hoạt động quản lý rủi ro hiệu quả có thể cho phép Vietcombank đạt được tương quan hợp lý giữa rủi ro mà ngân hàng mong muốn (ở mức chi phí tương xứng) với rủi ro mà ngân hàng muốn giảm thiểu. Khi rủi ro được kiểm soát hợp lý thì ngân hàng sẽ có điều kiện tối đa hoá lợi ích thu được từ những rủi ro đó thông qua nhiều cách như chấp nhận, giảm nhẹ, loại bỏ, hay chuyển đổi rủi ro.

Hoạt động quản lý rủi ro có thể được xem như là một chu kỳ gồm 4 giai đoạn sau:



Sơ đồ 1.1: Chu trình quản lý rủi ro

- Xác định rủi ro: Các rủi ro mà Ngân hàng gặp phải và nguồn gốc của các rủi ro cần phải được nhận biết và định rõ. Khả năng chấp nhận rủi ro của Ngân hàng cần được xác định và mô tả dựa trên các mục tiêu kinh doanh của Ngân hàng.

- Định lượng rủi ro: Quy trình định lượng rủi ro phải được thiết kế chặt chẽ sao cho có thể bao gồm tất cả những nguồn rủi ro trọng yếu. Quy trình định lượng rủi ro cũng cần phải đáp ứng được nhu cầu của người sử dụng thông tin.

- Quản lý rủi ro: Các giới hạn rủi ro phải thống nhất với các chính sách của Ngân hàng và các giới hạn đã được phê duyệt. Quản lý rủi ro cũng cần bảo đảm các hoạt động kinh doanh của ngân hàng không phải gánh chịu những rủi ro làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến khả năng cạnh tranh của ngân hàng.

- Kiểm soát rủi ro: Các báo cáo về rủi ro cần phải cung cấp những thông tin thích hợp, chính xác và kịp thời về tình trạng rủi ro của ngân hàng cho Ban lãnh đạo. Các cá nhân thực hiện hoạt động kiểm soát rủi ro cần phải độc lập với những người thực hiện việc chấp nhận rủi ro (thực hiện các hoạt động làm phát sinh rủi ro).

1.2.4.3 Các thành phần của khung quản lý rủi ro

Để đạt được mục tiêu đề ra bởi Uỷ ban Basel về giám sát ngân hàng, khung quản lý rủi ro bao gồm 5 thành phần tương hỗ. Các thành phần đó bao gồm:

1. Môi trường kiểm soát và giám sát của Ban lãnh đạo
2. Xác định và đánh giá rủi ro
3. Các hoạt động kiểm soát và phân tách nhiệm vụ
4. Thông tin và liên lạc
5. Kiểm soát hoạt động quản lý rủi ro và sữa chữa sai sót

Các nguyên tắc nêu trên đã được điều chỉnh cho phù hợp với thực tế của Ngân hàng trong khi xây dựng khung quản lý rủi ro đối với những rủi ro trọng yếu:

- Rủi ro tín dụng
- Rủi ro thanh khoản
- Rủi ro hối đoái
- Rủi ro lãi suất
- Rủi ro thị trường
- Rủi ro hoạt động

 Môi trường kiểm soát và giám sát của Ban lãnh đạo

Nguyên tắc này quy định trách nhiệm của Hội đồng quản trị và Ban giám đốc của Ngân hàng liên quan đến việc thiết lập hoạt động giám sát quản lý rủi ro hiệu quả và môi trường kiểm soát. Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm về quản lý, hướng dẫn và giám sát đối với cấp quản lý cấp cao. Ban Giám đốc chịu trách nhiệm về việc thực hiện các chỉ đạo của Hội đồng quản trị bao gồm thực hiện các chiến lược và chính sách và thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả. Trách nhiệm chung của Hội đồng Quản trị và Ban giám đốc là khuyến khích nâng cao các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và thiết lập một môi trường trong nội bộ Ngân hàng trong đó nhấn mạnh tầm quan trọng của kiểm soát nội bộ đối với mọi cấp độ nhân viên.

Một trong những yếu tố quan trọng cấu thành nên khung quản lý rủi ro là sự nhận thức đầy đủ của tất cả các nhân viên về sự cần thiết phải thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ của họ và thông báo về những vi phạm hay những vấn đề liên quan đến các chính sách của ngân hàng. Các thủ tục được ghi chép rõ ràng, được phân phát đầy đủ cho mọi nhân viên là điều kiện cơ bản cho việc phát hiện và thông báo về những vấn đề liên quan đến rủi ro.

 Xác định và đánh giá rủi ro

Một hệ thống kiểm soát rủi ro hiệu quả yêu cầu tất cả những rủi ro trọng yếu có thể ảnh hưởng đến những mục tiêu chiến lược phải được xác định rõ ràng và thường xuyên xem xét, đánh giá.

Hệ thống này cũng cần phải rất linh động để có thể cho phép phát hiện và xác định rõ những rủi ro mới và những rủi ro trước kia chưa được phát hiện. Điều này có ý nghĩa rất quan trọng đặc biệt là trong điều kiện kinh doanh, cả bên trong và bên ngoài, có nhiều biến đổi như hiện nay. Ngoài ra hệ thống này cũng cần có khả năng xác định được những rủi ro có thể được kiểm soát và những rủi ro không thể kiểm soát được và làm cách nào để giảm thiểu tác động của những rủi ro không kiểm soát được.

 Các hoạt động kiểm soát và phân tách nhiệm vụ

Các hoạt động kiểm soát phải được xem là các hoạt động không thể tách rời trong hoạt động thường này của ngân hàng.

- Kiểm tra ở cấp độ lãnh đạo cao cấp: Việc kiểm tra này đạt được thông qua việc Hội đồng quản trị và Ban Giám đốc nhận được bản trình bày, bản báo cáo định kỳ về vị thế rủi ro, sự tuân thủ và các ngoại lệ về rủi ro và báo cáo thực trạng rủi ro.

- Kiểm soát hoạt động: Những kiểm tra này được tiến hành thường xuyên hơn kiểm tra ở cấp độ lãnh đạo cao cấp và ở mức độ chi tiết hơn. Chúng được tiến hành ở cấp độ phòng ban và bao gồm việc kiểm tra các hoạt động rủi ro, các báo cáo vị thế rủi ro, tình trạng và các ngoại lệ về rủi ro. Tần số và nội dung báo cáo cần phải dựa trên yêu cầu công việc kinh doanh của ngân hàng.

- Tuân thủ các giới hạn rủi ro: Đặt ra các giới hạn và đảm bảo chúng được tuân thủ là một chức năng kiểm soát rủi ro quan trọng. Ví dụ sự tập trung về tín dụng có thể tránh được thông qua việc áp dụng các giới hạn đối với danh mục tín dụng.

- Phê duyệt và uỷ quyền: Việc yêu cầu phê duyệt và uỷ quyền cho các giao dịch lớn hơn một giới hạn nhất định nào đó, các giới hạn được tạo ra liên quan đến sự phân quyền sẽ đảm bảo rằng việc chấp nhận rủi ro của ngân hàng được phê duyệt bởi các cấp lãnh đạo phù hợp. Điều này cũng góp phần đảm bảo việc quy trách nhiệm cho các hành vi đã thực hiện.

- Thẩm tra và đối chiếu: Thẩm tra và đối chiếu là một kiểm soát quan trọng bởi chúng được thiết kế nhằm phát hiện các sai sót và/hoặc các vấn đề ẩn chứa trong các hoạt động. Kết quả của quá trình thẩm tra và đối chiếu cần phải được chuyển đến cấp lãnh đạo phù hợp và như vậy sẽ đảm bảo cho việc hạn chế rủi ro.

- Hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả: Một hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả cần phải đảm bảo tồn đại sự phân quyền phù hợp, đảm bảo cán bộ ngân hàng không được giao những trách nhiệm mâu thuẫn với nhau, những tình huống mâu thuẫn lợi ích được phát hiện, giảm thiểu và xem xét kỹ lưỡng, các quy trình và trình tự phê duyệt được ghi chép đầy đủ bằng văn bản và các quy trình này được tiết hành thống nhất cho toàn bộ ngân hàng.

 Thông tin liên lạc

Hệ thống thông tin tin cập là rất cần thiết nhằm cung cấp các thông tin đầy đủ và bao quát về toàn bộ các hoạt động liên quan đến các rủi ro trọng yếu. Việc tạo lập và duy trì hệ thống thông tin quản lý bao quát toàn bộ các hoạt động rủi ro là hết

sức cần thiết. Các thông tin vừa phải đáng tin cậy, vừa cập nhật, bởi những thông tin không đáng tin cậy có thể tạo nên ảnh hưởng tiêu cực đến các quyết định. Trong cấu trúc quản lý rủi ro hoạt động có hiệu quả thì thông tin và hệ thống xử lý điện tử cần phải được quản lý để tránh việc đình trệ và mất tính liên tục trong kinh doanh.

Cơ cấu tổ chức của ngân hàng cần tạo nên các kênh liên lạc hiệu quả để đảm bảo rằng các thông tin được chuyển đi theo các chiều lên, chiều xuống và giữa các phòng ban. Một sự liên lạc chiều xuống có hiệu quả đảm bảo rằng tất cả các cán bộ ngân hàng đều hiểu rõ mục tiêu, chiến lược và triển vọng của ngân hàng và tôn trọng các chính sách và quy trình ảnh hưởng đến công việc và trách nhiệm của họ. Sự liên lạc chiều lên là cần thiết nhằm giúp cho Hội đồng Quản trị và Ban Giám đốc nhận thấy được các rủi ro mà cấp độ hoạt động của ngân hàng đang đối mặt trong việc đạt được các mục tiêu của ngân hàng và tiến hành các hoạt động hạn chế phù hợp. Liên lạc giữa các phòng ban là tối cần thiết nhằm đảm bảo rằng các thông tin cần được chia sẻ và các hoạt động được phối hợp để đạt được các mục tiêu chung của ngân hàng.

 Kiểm soát hoạt động và sửa chữa sai sót

Kiểm toán nội bộ là một phần thiết yếu trong việc giám sát chức năng quản lý rủi ro của một thể chế tài chính. Vai trò của bộ phận kiểm toán nội bộ là giám sát việc tuân thủ với các chính sách và quy trình quản lý rủi ro đã được đặt ra. Để đạt được hiệu quả, kiểm toán nội bộ cần phải độc lập với các chức năng quản lý rủi ro hàng ngày. Bằng việc báo cáo trực tiếp lên Hội đồng Quản trị thông qua Ban Kiểm toán, Kiểm toán nội bộ có khả năng cung cấp các ý kiến không thiên lệch vệc hoạt động của chức năng quản lý rủi ro.

Bộ phận quản lý rủi ro cần tiến hành các cuộc tự kiểm tra nhằm đảm bảo rằng tính hiệu quả toàn diện trong quản lý rủi ro vẫn được duy trì khi tổ chức trong ngân hàng thay đổi. Việc các chính sách và quy trình quản lý rủi ro được liên tục kiểm tra và cập nhận là rất quan trọng. Việc tự kiểm tra cần xem xét đến các mục tiêu và chiến lược, cũng như những thay đổi liên quan đến sản phẩm, con người, quy trình và hệ thống.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH LẠNG SƠN

2.1 Tổng quan về Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

2.1.1 Đặc điểm kinh tế xã hội tỉnh Lạng Sơn

Lạng Sơn là tỉnh biên giới nằm ở địa đầu Đông Bắc của Tổ quốc, là cửa ngõ giao thương kinh tế giữa Việt Nam và khối ASEAN với Trung Quốc.

 Về tổ chức hành chính, dân số

Lạng Sơn có dân cư thưa thớt với 11 đơn vị hành chính gồm 1 thành phố (gồm 5 phường, 3 xã) và 10 huyện.Theo kết quả năm 2016 của Cục Thống kê tỉnh, ước tính dân số của tỉnh Lạng Sơn có khoảng 845 nghìn người. Trong đó, dân số của Thành phố Lạng Sơn là khoảng 187 nghìn người. Trong đó, có khoảng trên 4000 hộ kinh doanh cá thể, phân bố tại các tuyến phố lớn và các chợ trên địa bàn thành bố. Doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ chiếm tỷ trọng 80.3%, doanh nghiệp trung bình và vừa chiếm khoảng 14.9%. Hoạt động chủ yếu của các doanh nghiệp, hộ gia đình và các nhân trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn là kinh doanh thương mại, xuất nhập khẩu và các ngành dịch vụ khác.

Cơ cấu dân số tỉnh Lạng Sơn trẻ, nguồn lao động khá dồi dào. Theo thống kê của Sở Lao động – Thương binh và Xã hội Lạng Sơn, tỷ lệ người trong độ tuổi lao động của Lạng Sơn chiếm khoảng 60% dân số. Trung bình mỗi năm Lạng Sơn có trên 4500 người bước vào độ tuổi lao động. Lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên năm 2016 là 490,6 nghìn người; trong đó lao động nam chiếm 50,16%, nữ chiếm 49,84%. Cơ cấu lao động trong khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản chiếm 78,05%; khu vực công nghiệp - xây dựng chiếm 4,65 %; khu vực dịch vụ chiếm 17,3%. Các ngành và địa phương đã triển khai nhiều chương trình dạy nghề cho lao động nông thôn nhằm giải quyết việc làm tại chỗ và cung cấp lao động cho các khu vực công nghiệp.

 Về tình hình kinh tế

Theo Ủy ban nhân dân tỉnh Lạng Sơn, tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm trên địa bàn (GDP) bình quân hằng năm giai đoạn 2011 - 2015 đạt 8,65%, trong đó ngành nông lâm nghiệp tăng 3,62%, công nghiệp - xây dựng tăng 9,86% (công

nghiệp tăng 8,84%, xây dựng tăng 11,47%), dịch vụ tăng 10,76%. Năm 2015, tỷ trọng các ngành trong cơ cấu kinh tế là: nông lâm nghiệp chiếm 26,12%, công nghiệp - xây dựng 19,51%, dịch vụ 54,37%. Tổng sản phẩm trên địa bàn bình quân đầu người đạt 34,76 triệu đồng (gấp 2,1 lần so với năm 2010), tương đương 1.620 USD.

Mục tiêu phát triển giai đoạn 2016 – 2020 là phấn đấu đến năm 2020, tỉnh Lạng Sơn trở thành tỉnh có nền kinh tế tăng trưởng bền vững, cơ cấu kinh tế chuyển dịch theo hướng tích cực; hệ thống kết cấu hạ tầng phát triển đồng bộ; tạo sự chuyển biến rõ rệt về chất lượng nguồn nhân lực; nâng cao đời sống vật chất và văn hóa tinh thần của nhân dân; bảo vệ môi trường sinh thái; có nền quốc phòng - an ninh vững mạnh, trật tự an toàn xã hội được đảm bảo và bảo vệ vững chắc chủ quyền biên giới quốc gia. Xây dựng khu kinh tế cửa khẩu Đồng Đăng- Lạng Sơn trở thành trung tâm đầu mối quan trọng của tuyến hành lang kinh tế Nam Ninh - Lạng Sơn - Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh.

Năm 2016, tốc độ tăng trưởng kinh tế của tỉnh đạt 8,06%. Tổng kim ngạch xuất khẩu qua địa bàn đạt 4130 triệu USD Trong đó, xuất khẩu 1.950 triệu USD, đạt 116,1% kế hoạch, tăng 19,4%; nhập khẩu 1.750 triệu USD, đạt 86,6% kế hoạch, giảm 29%. Sản xuất công nghiệp tăng trưởng khá, giá trị sản xuất công nghiệp đạt 4.310 tỷ đồng, tăng 7,4% so với cùng kỳ. Các cơ sở công nghiệp tiếp tục sản xuất, kinh doanh ổn định, hoạt động du lịch có những chuyển biến tích cực.

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu kinh tế - xã hội của tỉnh Lạng Sơn

Nội dung	**Năm 2014**	**Năm 2015**	**Năm 2016**
Tốc độ tăng trưởng GDP (%)	9,05	9,67	8,06
Tăng trưởng CPI (%)	2,98	2,33	2,44
Kim ngạch xuất nhập khẩu (triệu USD)	3.400	4.100	4.130
Tổng mức bán lẻ hàng hóa (tỷ đồng)	13.451	14.177	15.280

Nguồn: Cục thống kê tỉnh Lạng Sơn

Lạng Sơn có lợi thế về các ngành thuộc khu vực dịch vụ như thương mại, xuất nhập khẩu, du lịch, dịch vụ ăn uống lưu trú và kinh doanh vận tải. Trong đó, tiềm

năng chính là thương mại, xuất nhập khẩu. Cơ sở hạ tầng phát triển tạo đà cho sự tăng trưởng của các lĩnh vực kinh tế có thế mạnh của địa bàn Lạng Sơn như thương mại, xuất nhập khẩu và du lịch. Đây chính là cơ hội phát triển kinh doanh lĩnh vực Ngân hàng trên địa bàn. Tuy nhiên, số lượng các tổ chức tín dụng có mặt trên địa bàn ngày càng gia tăng, đòi hỏi yêu cầu về chất lượng phục vụ tốt hơn, các sản phẩm phải đa dạng để đạt được sự hài lòng từ khách hàng, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngân hàng.

2.1.2 Hoạt động ngân hàng trên địa bàn tỉnh

2.1.2.1 Thực trạng hoạt động của các chi nhánh ngân hàng trên địa bàn tỉnh

Hiện tại Lạng Sơn có 12 chi nhánh tổ chức tín dụng đang hoạt động, gồm có: 10 ngân hàng thương mại (NHTM), 01 Chi nhánh Ngân hàng chính sách, 01 Chi nhánh Ngân hàng phát triển, ngoài ra, dự kiến trong năm 2017, sẽ có thêm 02 Chi nhánh NHTM khác sẽ đi vào hoạt động. Quy mô thị trường nhỏ, dân số ít nên các ngân hàng cạnh tranh gay gắt ở tất cả các sản phẩm, dịch vụ, trong đó mạnh nhất vẫn là cạnh tranh trong huy động vốn, tín dụng và thanh toán XNK.

Số dư huy động vốn của các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn tại thời điểm 31/12/2016: 19.383 tỷ đồng, tăng so với 31/12/2015 là 2.609 tỷ đồng (tăng 15,64%).

Dư nợ tín dụng của các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn tại thời điểm 31/12/2016: là 20.445 tỷ đồng, tăng so với 31/12/2015 là 5.398 tỷ đồng (tăng 35,87 %).

Tại thời điểm 31/12/2016, tổng nợ xấu toàn địa bàn là 412,523 tỷ đồng, chiếm 2,02% tổng dư nợ, tăng so với 31/12/2015 là 10,5 tỷ đồng tương ứng tăng 2,6%).

Tính đến ngày 31/12/2016 tổng số thẻ đã phát hành của các ngân hàng trên địa bàn tỉnh là 318.412 thẻ, tăng 41.690 thẻ (tương ứng tăng 15,06%) so với thời điểm 31/12/2015. Trong đó gồm 308.133 thẻ nội địa và 10.279 thẻ quốc tế.

Tính đến 31/12/2016 trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn có 68 máy ATM, có 172 máy POS (chủ yếu tập trung tại địa bàn Thành phố Lạng Sơn với 41 ATM, 136 POS), tăng 03 máy ATM.

Tổng doanh số thanh toán bằng thẻ qua POS của các NHTM trên địa bàn toàn tỉnh trong tháng 12/2016 là 4.746,8 triệu đồng, luỹ kế đến 31/12/2016 là 43.581,2 triệu đồng. Trong đó chỉ tập trung ở các ngân hàng BIDV, Vietcombank, Vietinbank, Sacombank.

Tại thời điểm cuối tháng 12/2016, tổng số đơn vị đã ký hợp đồng với ngân hàng để trả lương qua tài khoản là 1.618 đơn vị, tăng 63 đơn vị so với 31/12/2015. Trong đó đơn vị hưởng lương ngân sách nhà nước (NSNN) là 1.184 đơn vị, các doanh nghiệp, đơn vị khác là 135 đơn vị.

Số đơn vị đã thực hiện trả lương qua tài khoản: tính đến 31/12/2016 đã có 1.618 đơn vị thực hiện trả lương qua tài khoản ngân hàng, trong đó đơn vị hưởng lương NSNN là 1.491, các doanh nghiệp, đơn vị khác là 127.

Số tài khoản thanh toán cá nhân đã thực hiện trả lương: tại ngày 31/12/2016, tổng số cán bộ công nhân viên chức đã nhận lương qua tài khoản là 47.573 người.

Số tiền lương đã trả qua tài khoản trong tháng 12/2016 là 363,6 tỷ đồng, trong đó số tiền từ NSNN là 325,5 tỷ đồng, tổng số tiền của các doanh nghiệp, đơn vị khác là 38,1 tỷ đồng.

Trong những năm qua hoạt động buôn bán thương mại Việt - Trung không ngừng được mở rộng với số lượng hàng hoá xuất nhập khẩu (XNK) giữa hai nước ngày càng tăng. Hiện nay, Trung Quốc đã trở thành đối tác thương mại lớn nhất của Việt Nam với kim ngạch mậu dịch song phương cả năm 2016 đạt khoảng 50 tỷ USD. Tổng doanh số thanh toán XNK tại địa bàn Lạng Sơn năm 2016 ước đạt khoảng 2,5 tỷ USD; Trong đó doanh số thanh toán XNK với Trung Quốc qua các Ngân hàng trên địa bàn đạt 1,7 tỷ USD; Doanh số thanh toán biên mậu đạt khoảng 750 ngàn USD (chiếm khoảng 44% tổng doanh số thanh toán XNK qua Ngân hàng).

Hoạt động thanh toán biên mậu diễn ra hết sức sôi động, thu hút sự tham gia của cả các hộ kinh doanh và doanh nghiệp, kèm theo đó là nhu cầu rất lớn về ngoại tệ, đặc biệt là đồng Nhân dân tệ (CNY) để thanh toán tiền hàng với đối tác Trung Quốc. Theo số liệu của Hải Quan Lạng Sơn tại thời điểm 31/12/2016 có

khoảng 1.000 Doanh Nghiệp tham gia vào hoạt động thanh toán xuất nhập khẩu với Trung Quốc.

Tổng doanh số thanh toán XNK của tất cả các Ngân hàng tại địa bàn tỉnh Lạng Sơn đạt 1.693.648 ngàn USD tăng 658.973 ngàn USD so với năm 2015 (tương đương tăng khoảng 64%). BIDV Lạng Sơn là đơn vị chiếm thị phần lớn nhất trong cơ cấu thanh toán XNK với Trung Quốc, doanh số khoảng 503.731 ngàn USD (chiếm khoảng 30% thị phần) tiếp theo là Vietinbank với doanh số 417.990 ngàn USD (chiếm khoảng 25% thị phần), Agribank với doanh số khoảng 278.271 ngàn USD (chiếm khoảng 16% thị phần), Techcombank với doanh số khoảng 271.777 ngàn USD (chiếm khoảng 16% thị phần), các ngân hàng khác chiếm khoảng 13% thị phần.

Tổng doanh số thanh toán biên mậu của tất cả các Ngân hàng tại địa bàn tỉnh Lạng Sơn năm 2016 đạt 751.210 ngàn USD tăng 213.974 ngàn USD so với năm 2015 (tương đương tăng khoảng 40%). BIDV Lạng Sơn là đơn vị chiếm thị phần lớn nhất trong cơ cấu thanh toán biên mậu với Trung Quốc, doanh số khoảng 484.648 ngàn USD (chiếm khoảng 64% thị phần), tiếp theo đó là Vietinbank với doanh số khoảng 91.578 (chiếm khoảng 12% thị phần), Techcombank với doanh số 91.435 ngàn USD (chiếm khoảng 12% thị phần), Agribank với doanh số 70.974 ngàn USD (chiếm thị phần khoảng 9%), các Ngân hàng khác chiếm khoảng 3% thị phần.

2.1.2.2. Đánh giá thuận lợi – khó khăn của Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

 Thuận lợi

Môi trường đầu tư đang được tỉnh tạo điều kiện. Điều kiện kết cấu hạ tầng tương đối thuận lợi cho phát triển kinh tế. Hệ thống giao thông đang được xây dựng và hoàn thiện, đặc biệt là tuyến đường cao tốc Hà Nội – Lạng Sơn. Quỹ đất tại các cụm công nghiệp còn nhiều.

Ngành sản xuất kinh doanh, dịch vụ đa dạng. Việc bán các sản phẩm ngân hàng bán lẻ có tiềm năng lớn.

Ban lãnh đạo tỉnh chủ trương cải cách thủ tục hành chính, đào tạo nguồn lao

động và phát triển cơ sở hạ tầng.

Đối thủ cạnh tranh: số lượng các tổ chức tín dụng trên địa bàn ít nên tính cạnh tranh chưa cao. Các đối thủ trực tiếp là 03 chi nhánh ngân hàng thương mại nhà nước (BIDV, Vietinbank, Agribank) chiếm hơn 60 % tổng dư nợ tín dụng trên toàn địa bàn tỉnh.

Theo báo cáo của Ngân hàng Nhà nước Lạng Sơn, doanh số thanh toán xuất nhập khẩu qua ngân hàng năm 2014 chiếm 84,47%, năm 2015 chiếm 68,2% và năm 2016 chiếm 89,55% tổng kim ngạch xuất nhập khẩu. Thanh toán biên mậu đã giúp cho hoạt động xuất nhập khẩu của tỉnh phát triển. Vietcombank là ngân hàng hàng đầu Việt Nam trong việc cung cấp các dịch vụ thanh toán xuất nhập khẩu, với uy tín đã được khẳng định Vietcombank hoàn toàn có thể chiếm lĩnh một phần thị trường tiềm năng này.

Đa số người dân vẫn quen với việc sử dụng thanh toán dùng tiền mặt nên lượng tiền lưu thông ngoài hệ thống ngân hàng rất lớn. Vietcombank với các dịch vụ bán lẻ đã được khẳng định như: trả lương qua tài khoản ngân hàng, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ thanh toán qua thẻ … sẽ là một sự lựa an toàn và tiện dụng so với việc sử dụng tiền mặt trong thanh toán.

 Khó khăn

Chất lượng tín dụng: Do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế theo báo cáo của Ngân hàng nhà nước tỉnh Lạng Sơn, tỷ lệ nợ xấu trên địa bàn khoảng 3,26% , nợ xấu tập trung chủ yếu ở Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (tỷ lệ nợ xấu là 11%), các ngân hàng khác có tỷ lệ nợ xấu cao là Sacombank (2,66%) và SHB (2,3%) . Điều đó cho thấy chất lượng tín dụng trên địa bàn là chưa thật sự tốt.

Thị trường tuy nhiều tiềm năng song đa số các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và siêu nhỏ (chiếm 80%), còn lại là doanh nghiệp vừa chiếm 15% và doanh nghiệp lớn chiếm 5%, các doanh nghiệp hoạt động manh mún, chưa có bài bản, chưa thành lập các hiệp hội.

Nền kinh tế trong nước cũng như thế giới tiếp tục trong giai đoạn suy thoái, ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của cả các doanh nghiệp. Điều này ảnh hưởng đến việc cung cấp các dịch vụ, mở rộng mạng lưới… ảnh hưởng tới

hiệu quả hoạt động của các ngân hàng trên địa bàn nói chúng và Vietcombank nói riêng.

Đối thủ cạnh tranh: Toàn tỉnh đã có 12 ngân hàng, trong đó Agribank, BIDV, Vietinbank là các đối thủ lớn cạnh tranh trực tiếp. Trên địa bàn tỉnh, Agribank quy mô lớn nhất tiếp theo đó là BIDV và Vietinbank. Thương hiệu Vietcombank đã được nhiều doanh nghiệp trên địa bàn biết tới song đa số người dân chưa biết đến thương hiệu Vietcombank và thường nhầm lẫn với Vietinbank hoặc coi Vietcombank giống như các ngân hàng cổ phần nhỏ. Đây là điểm bất lợi cho Vietcombank Lạng Sơn trong công tác phát triển hoạt động tín dụng và huy động vốn.

Lĩnh vực kinh tế: Cho vay các hộ nông dân để triển khai các dự án trang trại chăn nuôi, trồng trọt là thế mạnh của Agribank. Theo đánh giá của Ngân hàng Nhà nước tỉnh Lạng Sơn, hiện tại Agribank làm tốt với đối tượng khách hàng của mình. Riêng về cơ cấu khách hàng của Vietinbank và BIDV, các ngân hàng này tập trung cho vay các khách hàng trên địa bàn thành phố Lạng Sơn cũng như các cụm công nghiệp lân cận. Trong mảng cho vay các khách hàng là tiểu thương ở chợ, Sacombank chiếm thị phần khoảng 90%, LienVietPostBank chiếm khoảng 8%.

2.1.3 Khái quát về Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

2.1.3.1 Qúa trình hình thành và phát triển

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trước đây, nay là Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/4/1963 với tổ chức tiền thân là Cục Ngoại hối (trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam). Là ngân hàng thương mại nhà nước đầu tiên được Chính phủ lựa chọn thực hiện thí điểm cổ phần hoá, Vietcombank chính thức hoạt động với tư cách là một ngân hàng thương mại cổ phần vào ngày 02/6/2008 sau khi thực hiện thành công kế hoạch cổ phần hóa thông qua việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Ngày 30/6/2009, cổ phiếu Vietcombank (mã chứng khoán VCB) chính thức được niêm yết tại Sở Giao dịch chứng khoán TP. Hồ Chí Minh.

Trải qua hơn 50 năm xây dựng và trưởng thành, Vietcombank đã có những đóng góp quan trọng cho sự ổn định và phát triển của kinh tế đất nước, phát huy tốt

vai trò của một ngân hàng đối ngoại chủ lực, phục vụ hiệu quả cho phát triển kinh tế trong nước, đồng thời tạo những ảnh hưởng quan trọng đối với cộng đồng tài chính khu vực và toàn cầu.

Từ một ngân hàng chuyên doanh phục vụ kinh tế đối ngoại, Vietcombank ngày nay đã trở thành một ngân hàng đa năng, hoạt động đa lĩnh vực, cung cấp cho khách hàng đầy đủ các dịch vụ tài chính hàng đầu trong lĩnh vực thương mại quốc tế; trong các hoạt động truyền thống như kinh doanh vốn, huy động vốn, tín dụng, tài trợ dự án…cũng như mảng dịch vụ ngân hàng hiện đại: kinh doanh ngoại tệ và các công vụ phái sinh, dịch vụ thẻ, ngân hàng điện tử…

Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam chi nhánh Lạng Sơn là một chi nhánh của hệ thống Vietcombank, được thành lập vào ngày 16/04/2014. Chi nhánh được phép kinh doanh đa năng, tổng hợp về tiền tệ, tín dụng, dịch vụ ngân hàng và phi ngân hàng. Thực hiện các chức năng trên chi nhánh có nhiệm vụ huy động tối đa nguồn vốn của mọi thành phần kinh tế và dân cư trên địa bàn, tổ chức sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn bằng việc cho vay và đầu tư; tổ chức các hoạt động thanh toán (bằng tiền mặt và không bằng tiền mặt, trong nước và quốc tế) nhằm phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn.

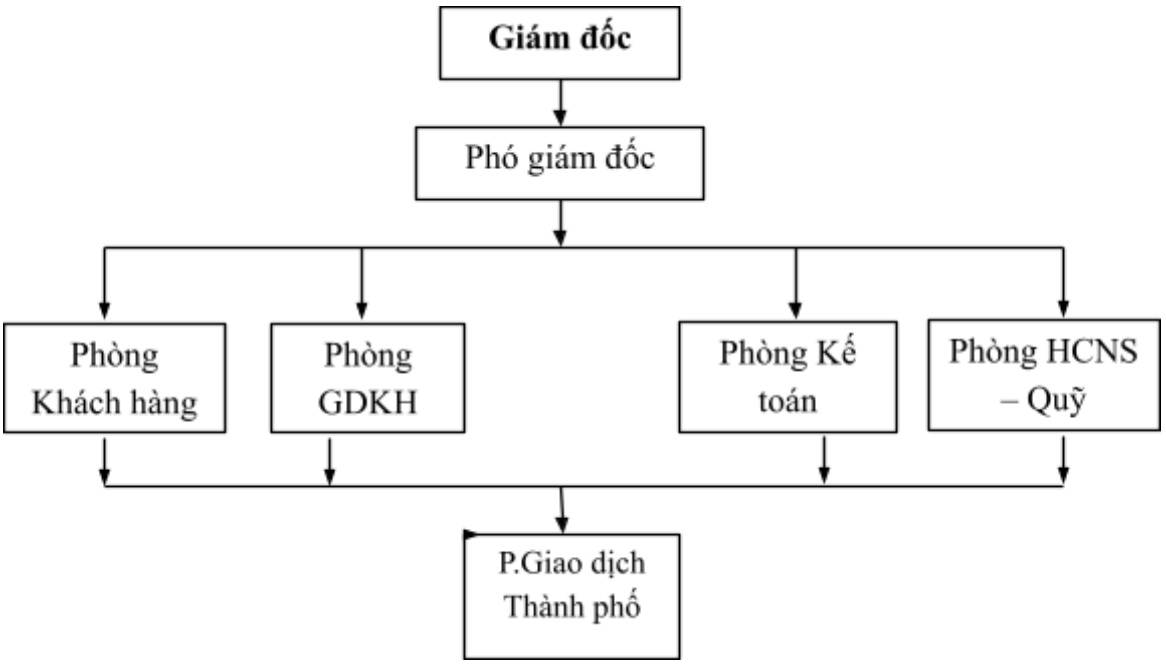
2.1.3.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy

Chi nhánh Ngân hàng TMCP Ngoại thương Lạng Sơn có trụ sở đặt tại tầng 1, Trung tâm thương mại Phú Lộc IV, Phường Vĩnh Trại, TP Lạng Sơn. Mô hình tổ chức theo dự án hiện đại hoá tại chi nhánh thời điểm 31/03/2017 bao gồm: Ban Giám đốc (02 người), 04 phòng, bộ phận chức năng (Phòng Khách hàng, Phòng Dịch vụ khách hàng, Phòng Kế toán, Phòng Hành chính – Nhân sự - Ngân quỹ), 01 Phòng giao dịch .

Tổng số cán bộ nhân viên tính đến 31/03/2017 là 41, trong đó số cán bộ nữ là 27 người, chiếm 66%. Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, có trình độ chuyên môn cao với tỷ lệ 100% cán bộ nhân viên có trình độ đại học và cao đẳng trở lên.

- ***Chức năng của các bộ phận nghiệp vụ***

- Cơ cấu tổ chức bộ máy của chi nhánh được thể hiện bằng sơ đồ sau :



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Vietcombank Lạng Sơn năm 2016

- Phòng Khách hàng: số lượng cán bộ là 10, là phòng trực tiếp cho vay đối với khách hàng là tổ chức cá nhân, doanh nghiệp trên địa bàn, tiếp nhận các thủ tục yêu cầu cho vay, lập hồ sơ cho vay, thực hiện các nghiệp vụ cho vay theo quy định của ngân hàng.

- Phòng Giao dịch khách hàng: gồm có 09 cán bộ, là phòng trực tiếp giao dịch với khách hàng tiếp nhận các yều cầu nghiệp vụ chính trong hoạt động ngân hàng, chủ yếu phục vụ trực tiếp khách hàng nên đội ngũ cán bộ được đào tạo bài bản trong phòng nghiệp vụ cũng như phong cách giao dịch.

- Phòng Kế toán: gồm 05 cán bộ là phòng nghiệp vụ chính thực hiện các nghiệp vụ kiểm soát, hậu kiểm chứng từ của các giao dịch viện của các phòng nghiệp vụ khác cuối ngày đưa lên. Ngoài ra còn các công tác tài chính khác theo quy định của ngân hàng

- Phòng Hành chính – nhân sự - ngân quỹ: gồm có 10 cán bộ, trong đó 05 án bộ phụ trách mảng hành chính – nhân sự, 05 cán bộ phụ trách ngân quỹ. Cán bộ hành chính – nhân sự trực tiếp điều hành tổ chức cán bộ, thực hiện các công việc được giao của lãnh đạo cơ quan chủ yếu là công tác tổ chức cán bộ cho các phòng nghiệp vụ. Cán bộ ngân quỹ trực tiếp quản lý kho quỹ, kiểm kê phân loại tiền sau

khi các phòng giao dịch chuyển tiền về thực hiện các chức năng quan trọng khác của phòng do lãnh đạo giao cho.

- PGD Thành phố: gồm có 05 cán bộ thực hiện các nghiệp vụ cho vay, tiện gửi.... riêng nghiệp vụ cho vay có hạn mức thực hiện cho vay theo quy định của lãnh đạo chi nhánh.

2.1.3.3 Kết quả hoạt động kinh doanh chủ yếu

Chi nhánh Lạng Sơn được thành lập ngày 16/4/2014. Sau hơn 3 năm kể từ ngày thành lập, Chi nhánh đã nhanh chóng phát triển, đóng góp một phần vào thành công chung của hệ thống Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Kết quả đạt được của Chi nhánh trong hơn 3 năm qua như sau:

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của Vietcombank Lạng Sơn

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015		Năm 2016	
		Tuyệt đối	Tăng trưởng so với 2014 (%)	Tuyệt đối	Tăng trưởng so với 2015 (%)
Huy động vốn	160	275	72	539	110
Tín dụng	209	957	358	1.579	64,9
Thanh toán quốc tế và Tài trợ thương mại (nghìn USD)	1.412	6.074	330	7.885	17,6
Lợi nhuận từ HĐKD	0,103	6,506	6.217	14,121	117

Nguồn: Báo cáo kết quả HĐKD 2014 – 2016, Vietcombank Lạng Sơn

- Huy động vốn:

+ Tính đến thời điểm 31/12/2016, huy động vốn của chi nhánh là 539 tỷ đồng, đạt 93,8% kế hoạch do Trụ sở chính giao. Phân loại theo đối tượng khách hàng, đối tượng tiền gửi cá nhân là 293 tỷ đồng, chiếm 54% huy động vốn của chi nhánh, số dư huy động vốn không kỳ hạn cá nhân chiếm 56% số dư huy động vốn không kỳ

hạn của chi nhánh. Huy động vốn từ khách hàng bán buôn là 213,5 tỷ đồng, chiếm 40% huy động vốn của chi nhánh. Có thể nói, huy động vốn của chi nhánh chủ yếu là khách hàng cá nhân và khách hàng bán buôn.

Phân theo kỳ hạn, huy động vốn không kỳ hạn là 86,2 tỷ đồng, chiếm 27,5% huy động vốn của chi nhánh. Cùng với việc tăng số dư huy động vốn, chi nhánh luôn có gắng tăng tỷ lệ huy động vốn không kỳ hạn để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Tín dụng

Tính đến 31/12/2016, tổng dư nợ cho vay của chi nhánh là 1.579,4 tỷ đồng, tăng 622,8 tỷ so với năm 2015. Trong đó, cho vay đồng tài trợ tăng 424,3 tỷ nhờ giải ngân cho dự án của Tổng công ty Vietnam Airlines. Cho vay khách hàng doanh nghiệp không có thay đổi lớn; khách hàng bán buôn đạt 679,4 tỷ; khách hàng SMEs đạt 70,3 tỷ, giảm 18,6 tỷ so với năm 2015. Cho vay khách hàng cá nhân tăng 200,5 tỷ so với năm 2015; đạt 501,5 tỷ đồng, chiếm 31,7% tổng dư nợ. Nhìn chung, khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu tổng dư nợ.

+ *Hoạt động dịch vụ*

- Hoạt động thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại: Tính đến 31/12/2016, doanh số tài trợ thương mại của Chi nhánh là 1,858 triệu USD, doanh số mua bán ngoại tệ là 4,438 triệu USD. Nhìn chung, thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại chưa tương xứng với tiềm năng của chi nhánh và tiềm năng trên địa bàn. Lợi nhuận từ kinh doanh ngoại tệ là 142 triệu đồng, hoàn thành 142% kế hoạch.

- Thẻ và dịch vụ ngân hàng bán lẻ: Chỉ tiêu ngân hàng bán lẻ của chi nhánh hoàn thành chỉ tiêu ở mức khiêm tốn so với mức giao của TSC. Do địa bàn Lạng Sơn là địa bàn miền núi, trình độ dân trí còn hạn chế, nhiều người dân chưa biết áp dụng công nghệ (lập, sử dụng email…) vào hoạt động ngân hàng.

+ Nợ xấu, xử lý và thu hồi nợ xấu

Chi nhánh có 01 khách hàng cá nhân thuộc nhóm 4 – dư nợ nghi ngờ, dư nợ gốc đến 31/12/2016 là 488 triệu đồng.

+ Quản lý chi phí và lợi nhuận

- Quản lý chi phí: Theo báo cáo kết quả kinh doanh của chi nhánh từ năm 2014 đến hết tháng 12/2016 có thể dễ dàng nhận thấy nguồn thu chính của đơn vị là thu từ lãi và tăng dần qua các năm. Trong đó, thu nhập từ lãi năm 2014 chiếm 65% tổng thu nhập, năm 2015 chiếm 95% tổng thu nhập, năm 2016 chiếm 98% tổng thu nhập. Chi phí của đơn vị có sự thay đổi tỷ trọng đáng kể từ năm 2014 đến 2016. Năm 2014, Chi nhánh mới đi vào hoạt động, dư nợ còn thấp nên chi phí trả lãi chiếm tỷ lệ 55% tổng chi phí. Năm 2015, cùng với dư nợ tăng nhanh thì chi phí trả lãi đã tăng lên rất nhanh chiếm tỷ lệ 72% trong tổng chi phí năm, chi phí hoạt động cũng thay đổi lớn so với năm 2014 tăng 6.211.264.843 VNĐ. Trong năm 2016, chi phí trả lãi đã được ghi nhận chiếm 83% tổng chi phí phát sinh.

+ ***Lợi nhuận***: Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của chi nhánh đến hết năm 2016 là 14,1 tỷ đồng, đạt 127% kế hoạch TSC giao. Trong đó, thu ngoài lãi 2,6 tỷ đồng, thu từ kinh doanh ngoại tệ là 0,6 tỷ đồng.

2.2 Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

2.2.1 Cơ cấu sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Vietcombank đã nghiên cứu và tạo ra được cơ cấu sản phẩm, dịch vụ ngân hàng bán lẻ tương đối phong phú, đa dạng, đáp ứng được nhu cầu về dịch vụ NHBL đối với nhiều đối tượng khách hàng. Chi nhánh đã triển khai được đầy đủ các sản phẩm huy động vốn và cho vay cá nhân. Các sản phẩm thẻ bao gồm thẻ ghi nợ, thẻ quốc tế, thẻ tín dụng cũng được triển khai đầy đủ.

Bảng 2.3: Cơ cấu sản phẩm bán lẻ tại Vietcombank Lạng Sơn

Tên sản phẩm	Nhận xét
Nhóm sản phẩm tiết kiệm: - Tích lũy cho con - Tiền gửi cán bộ công nhân viên - Tiết kiệm rút gốc từng phần - Tiền gửi trực tuyến - Tích lũy kiều hối - Tiết kiệm tự động - Tiết kiệm trả lãi định kỳ - Tiết kiệm trả lãi trước	Các sản phẩm tiết kiệm tương đối phong phú với nhiều hình thức gửi linh hoạt, hưởng lãi trước/sau/địnhkỳ, lãi suất cố định/ linh hoạt/ thay đổi theo định kỳ,… giúp khách hàng tối ưu hóa nguồn tiền nhàn rỗi của mình, hoặc chủ

	động lập kế hoạch dự trù tài chính thích hợp.
Nhóm sản phẩm tín dụng: - Cho vay xây sửa nhà - Ngôi nhà mơ ước - Gia đình thịnh vượng - Cho vay mua nhà dự án - Cho vay mua nhà ở xã hội, thương mại - Cho vay cá nhân - Cho vay cán bộ công nhân viên - Cho vay cán bộ quản lý điều hành - Cho vay mua ô tô - Thấu chi tài khoản cá nhân - Kinh doanh tài lộc - Cho vay cầm cố chứng khoán niêm yết - Cho vay cầm cố giấy tờ có giá - Thấy chi cầm cố giấy tờ có giá	Nhóm sản phẩm tương đối đa dạng, tiện ích
Nhóm sản phẩm thẻ: bao gồm thẻ ghi nợ nội địa, thẻ ghi nợ quốc tế, thẻ tín dụng quốc tế	Nhóm sản phẩm thẻ đa dạng, đầy đủ tiện ích, được triển khai rộng rãi
Nhóm sản phẩm ngân hàng điện tử: - VCB-iB@nking - VCB-SMS B@anking - Mobile banking	
Nhóm sản phẩm, dịch vụ khác: bảo an tín dụng, bảo an gia, dịch vụ kiều hối, chuyển tiền nhanh, …	Các dịch vụ được triển khai khá đơn giản, chỉ thực hiện trong trường hợp cần thiết. Chi trả nguồn kiều hối chuyển về từ nước ngoài cho khách hàng hoặc qua dịch vụ chuyển tiền swift, moneygram được thực hiện nhưng không thường xuyên

Nguồn: Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

Do đặc thù ngân hàng hoạt động mang tính hệ thống nên tất cả các sản phẩm triển khai tại chi nhánh đều do HSC thiết kế. Xét đặc thù địa bàn thì chi nhánh xác định sản phẩm lõi gồm:

- Tín dụng: Cho vay kinh doanh cá nhân, hộ gia đình.
- Tiền gửi: Chủ yếu là tiền gửi cúa dân cư

2.2.2 Các chỉ tiêu tài chính về ngân hàng bán lẻ của Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

2.2.2.1 Hoạt động huy động vốn

Nhận thức được tầm quan trọng và đặc tính ổn định, lâu dài của nguồn vốn dân cư, hoạt động huy động vốn cá nhân luôn được Vietcombank chú trọng. Chi nhánh đã tích cực triển khai các chương trình khuyến mại, quà tặng theo từng thời kì để thu hút tiền nhàn rỗi từ dân cư, hộ kinh doanh; có chính sách ưu đãi với khách hàng VIP, chăm sóc trực tiếp, phục vụ chuyên biệt . Đặc biệt, chi nhánh luôn tận dụng tiện ích của công nghệ thông tin để đơn giản hóa thủ tục, rút ngắn thời gian giao dịch, xây dựng văn hóa giao dịch Vietcombank: nhanh chóng, hiệu quả, văn minh, để lại trong lòng khách hàng một hình ảnh riêng có của Vietcombank.

 Kết quả huy động vốn

Những nỗ lực của chi nhánh đã mang lại kết quả tốt. Hoạt động huy động vốn từ dân cư của Vietcombank Lạng Sơn luôn chiếm tỷ trọng lớn trển tổng vốn huy động và duy trì mức tăng trưởng cao, góp phần giữ thanh khoản ngân hàng luôn ở mức an toàn cao. Bảng 2.4 thể hiện số liệu nguồn vốn ngân hàng huy động qua các năm 2014 – 2016.

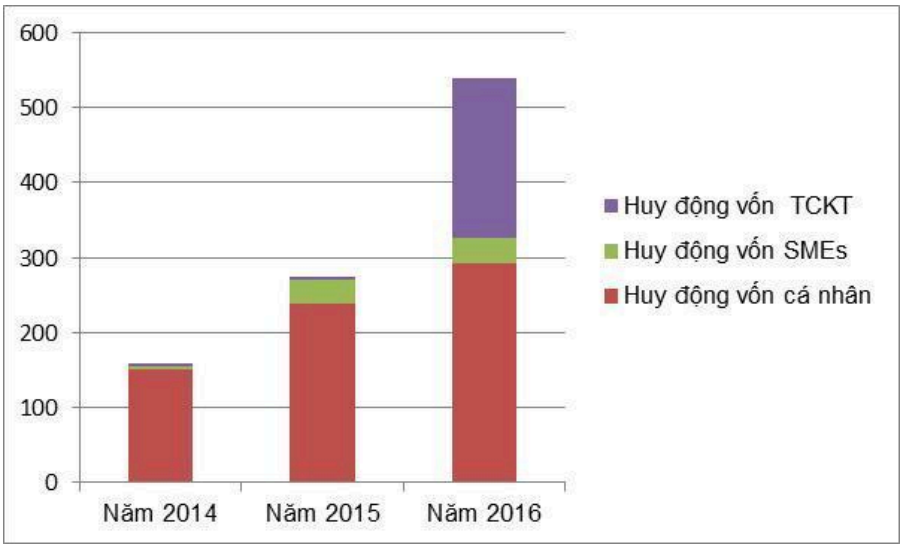
Bảng 2.4: Nguồn vốn huy động tại Vietcombank Lạng Sơn 2014 – 2016

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	31/12/2014	31/12/2015		31/12/2016	
		Số liệu	Tăng trưởng so với 31/12/2014 (%)	Số liệu	Tăng trưởng so với 31/12/2015 (%)
Số dư huy động vốn cá nhân	150,47	239,25	59,0	293,31	22,6
Số dư huy động vốn SMEs	5,17	32,13	521,5	33,43	4,0
Tổng số dư huy động vốn	159,72	275,14	72,3	539,41	96,0
Tỷ lệ huy động cá nhân/ tổng huy động (%)	94	87	-7,7	54	-37,5
Tỷ lệ huy động vốn SMEs trên tổng huy động (%)	3,2	12	260,8	6	-46,9

Nguồn: Báo cáo bán hàng bán lẻ 2014 – 2016, Vietcombank Lạng Sơn

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu nguồn vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế Vietcombank Lạng Sơn 2014 - 2016



Nguồn: Báo cáo bán hàng bán lẻ 2014 – 2016, Vietcombank Lạng Sơn

Do Vietcombank Lạng Sơn mới bắt đầu hoạt động từ tháng 4/2014, việc bán các sản phẩm Doanh nghiệp cần có sự khảo sát kỹ, các khu công nghiệp chưa thực sự phát triển, hơn nữa hiện nay các doanh nghiệp đã thiết lập quan hệ tín dụng lâu năm với các Ngân hàng TMCP Nhà nước như: BIDV, Vietinbank, Agribank…Việc chuyển giao dịch sang Vietcombank Lạng Sơn cần phải có thời gian. Vì vậy bước đầu Vietcombank Lạng Sơn tập chung bán lẻ là chủ yếu, với mục tiêu xây dựng cơ cấu dư nợ khoảng 70% dư nợ cá nhân 30% dư nợ doanh nghiệp. Chi nhánh xác định đối tượng khách hàng mục tiêu là hộ kinh doanh và cá nhân có thu nhập khá, khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ. Năm 2014, huy động vốn bán lẻ chiếm tới 97% tổng huy động vốn, trong đó số dư huy động vốn cá nhân là 150,47 tỷ đồng, chiếm 94%, số dư huy động vốn từ khách hàng SMEs là 5,17 tỷ đồng, chiếm 3,2%.

Năm 2015, tổng vốn huy động tiếp tục tăng trưởng cao (72,3%), huy động vốn từ khách hàng cá nhân vẫn chiếm ưu thế với 87% tỷ trọng trên tổng huy động vốn. Đặc biệt số dư huy động từ khách hàng SMEs tăng tới 521.5%, với số vốn huy động đạt 32,13 tỷ đồng.

Năm 2016, tổng vốn huy động đạt 539,41 tỷ đồng, tăng 96,0% so với thời điểm cuối năm 2015. Số dư huy động vốn cá nhân đạt 293,31 tỷ đồng, tăng 22,6%. Số dư huy động vốn SMEs đạt 33,43 tỷ đồng, tăng 4,0%. Huy động vốn cá nhân chiếm 54% tổng vốn huy động, huy động vốn SMEs chiếm 6% tổng vốn huy động. Có thể thấy sau khi đi vào hoạt động, ngân hàng đã mở rộng và có thêm nhiều khách hàng doanh nghiệp, tỷ trọng vốn huy động từ khách hàng bán lẻ trên tổng vốn huy động giai đoạn 2014 - 2016 đã giảm, xu hướng chuyển dịch theo hướng tăng tỷ trọng vốn vay từ khách hàng doanh nghiệp, theo mục tiêu chung "Trở thành Chi nhánh Vietcombank phát triển toàn diện và đồng đều về bán lẻ và bán buôn với chất lượng dịch vụ tốt nhất và sức cạnh tranh mạnh nhất trong tỉnh". Số vốn huy động từ khách hàng bán lẻ vẫn tăng trưởng cao, giúp ngân hàng có nguồn vốn ổn định, là cơ sở vững chắc để mở rộng hoạt động cho vay.

Nguồn vốn huy động của Vietcombank Lạng Sơn hiện tại vẫn tăng trưởng qua các năm. Tiền gửi dân cư chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu huy động vốn, cho thấy

tiềm lực vốn trong dân cư rất mạnh và lòng tin của người dân vào Vietcombank đang dần được xây dựng và củng cố. Công tác huy động vốn từ dân cư đóng vai trò nền tảng và chủ đạo trong tổng nguồn vốn huy động. Tỷ trọng huy động vốn từ doanh nghiệp vừa và nhỏ trong tổng vốn huy động còn khiêm tốn, cần chú trọng đẩy mạnh hơn nữa.

 Thị phần huy động vốn

Xét về thị phần, hoạt động huy động vốn TGTK dân cư của Vietcombank so với các ngân hàng khác trên địa bàn tỉnh được thể hiện qua bảng 2.5. Thị phần của Vietcombank trong huy động vốn TGTK dân cư so với một số ngân hàng có cổ phần nhà nước được thể hiện trong biểu đồ 2.2

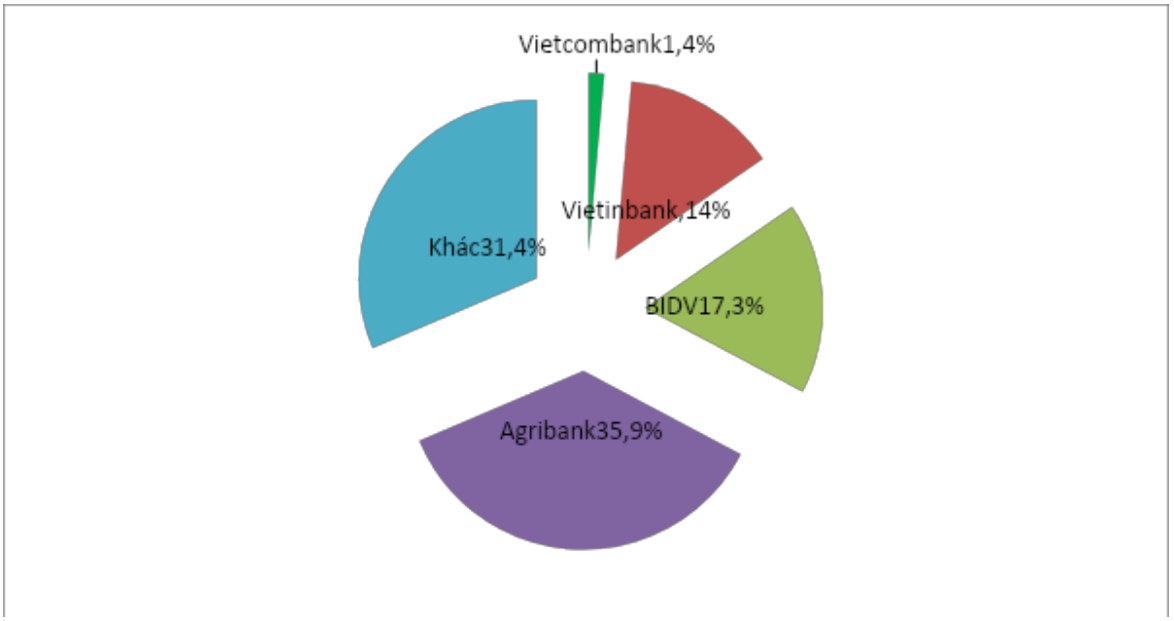
Bảng 2.5: Huy động vốn TGTK dân cư của các ngân hàng trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn 2014 - 2016

Đơn vị: Tỷ đồng

Ngân hàng	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016	
	Số tiền	Thị phần (%)	Số tiền	Thị phần (%)	Số tiền	Thị phần (%)
Vietinbank	1.775	15,94	1.811	13,94	2.169	14,04
BIDV	1.897	17,03	2.344	18,03	2.672	17,30
Vietcombank	**98**	**0,88**	**182**	**1,40**	**216**	**1,40**
Agribank	3.966	35,61	4.714	36,72	5.542	35,88
VBSP	74	0,67	89	0,68	112	0,72
Sacombank	549	4,93	703	5,41	865	5,60
Techcombank	430	3,86	431	3,32	464	3,00
SHBbank	851	7,64	1.060	8,15	1.126	7,29
LienVietbank	1.072	9,63	1.325	10,19	1.644	10,65
MHBbank	425	3,82				
HDbank			338	2,6	513	3,32
MBbank					102	0,66
ABbank					19	0,13
Tổng	11.137	100	12.997	100	15.444	100

Nguồn: Báo cáo kết quả HĐKD các TCTD 2014 – 2016, Ngân hàng nhà nước tỉnh Lạng Sơn

Biểu đồ 2.2: Thị phần huy động vốn TGTK của các ngân hàng trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn 12/2016



Nguồn: Ngân hàng nhà nước tỉnh Lạng Sơn

Bảng 2.5 cho thấy thị phần huy động vốn TGTK của chi nhánh Vietcombank Lạng Sơn còn hạn chế. Lạng Sơn có quy mô thị trường nhỏ, dân số ít nên các ngân hàng cạnh tranh gay gắt ở tất cả các sản phẩm, dịch vụ, trong đó huy động vốn là một trong những lĩnh vực cạnh tranh mạnh mẽ nhất. Chiếm tỷ trọng lớn và chi phối thị trường là nhóm 3 chi nhánh ngân hàng TMCP nhà nước: Vietinbank, BIDV và Agribank. Đây là những ngân hàng uy tín, đã hoạt động lâu năm và có lượng khách hàng ổn định lâu dài. Mặt khác, thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng của người dân không dễ dàng thay đổi mà Vietcombank còn tương đối mới mẻ với người dân. Trong nhóm các chi nhánh ngân hàng TMCP nhà nước, Vietcombank xuất hiện muộn nhất trên địa bàn Lạng Sơn và cần có thời gian để chiếm lĩnh thị phần.

2.2.2.2 Hoạt động tín dụng bán lẻ

Hiện nay, Vietcombank đang cung cấp một danh mục sản phẩm tín dụng bán lẻ tương đối phong phú, chia làm các nhóm sản phẩm chính: cho vay bất động sản (cho vay để mua, xây sửa nhà); cho vay tiêu dùng (cho vay mua ô tô, cho vay cầm

cố chứng từ có giá…); cho vay kinh doanh, thấu chi. Viecombank được đánh giá là

một trong các ngân hàng có danh mục sản phẩm tín dụng cho khách hàng cá nhân phong phú, hấp dẫn nhất hiện nay. Thế mạnh nội tại của chi nhánh là các lãi suất và chính sách của Vietcombank luôn ở mức cạnh tranh, thương hiệu tốt, môi trường minh bạch.

 Kết quả hoạt động tín dụng bán lẻ

Bảng 2.6: Dư nợ tín dụng cá nhân phân loại theo mục đích cho vay tại Vietcombank Lạng Sơn (2014 – 2016)

Đơn vị: Tỷ đồng

Mục đích vay	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016	
	Số tuyệt đối	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối	Tỷ trọng (%)
Bất động sản	58	41	99	33	145	29
Ô tô	2,8	2	4,3	1	7	1
Vay tiêu dùng	1,8	1	3,2	1	4	1
Cầm cố giấy tờ có giá	2,3	2	20	7	5	1
Sản xuất kinh doanh	77	54	172,8	57	340	68
Khác	0,4	0	1	1	0	0

Nguồn: Báo cáo bán hàng bán lẻ 2014 – 2016, Vietcombank Lạng Sơn

Hoạt động cho vay bán lẻ của Vietcombank Lạng Sơn đã đạt được các kết quả tương đối khả quan trong thời gian qua. Dư nợ tín dụng bán lẻ chiếm tỷ trọng ổn định trên tổng dư nợ tín dụng, phù hợp với chiến lược phát triển đồng đều của ngân hàng. Tỷ lệ dao động ở mức trên 30% trong năm 2015, 2016.

Bảng 2.7: Kết quả hoạt động cho vay của Vietcombank Lạng Sơn

Đơn vị:Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2014		Năm 2015			Năm 2016		
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	+/- % so với 2014	Số tiền	Tỷ trọng (%)	+/- % so với 2015
Tổng dư nợ cho vay	209	100	957	100	+358	1579	100	+65
Dư nợ cho vay khách hàng cá nhân	142	67,94	301	31,45	+112	501	31,73	+66
Dư nợ cho vay khách hàng SMEs	11	5,26	89	9,30	+709	70	4,43	-21
Nợ xấu cho vay khách hàng cá nhân	0		0		0,49			

Nguồn: Báo cáo bán hàng bán lẻ 2014 – 2016, Vietcombank Lạng Sơn

Trong giai đoạn 2014 – 2016, dư nợ cho vay KHCN của chi nhánh Vietcombank Lạng Sơn luôn ở mức cao, với tốc độ tăng trưởng mạnh mẽ, cho thấy bước đầu gia nhập thị trường ngân hàng đã tạo được vị thế mới trong hoạt động cho vay trên địa bàn tỉnh.

Năm 2014, dư nợ cho vay KHCN đạt 142 tỷ VND. Năm 2015, dư nợ cho vay KHCN đạt 301 tỷ đồng, tăng 112% so với năm 2014. Đến năm 2016, tốc độ tăng trưởng đã chậm lại nhưng vẫn ở mức cao 66%, dư nợ KHCN đạt 501 tỷ đồng. Khách hàng cá nhân chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu tổng dư nợ (31,73% năm 2016).

Dư nợ cho vay khách hàng SMEs chiếm tỷ trọng nhỏ trong cơ cấu cho vay, tuy tăng mạnh năm 2015, đạt 89 tỷ đồng nhưng sang năm 2016 đã giảm nhẹ, chỉ còn 70 tỷ đồng, chiếm hơn 4% trên tổng cơ cấu cho vay. Phân tích khách hàng cho thấy, doanh nghiệp trên địa bàn có khoảng 90% có quy mô vừa và nhỏ, siêu nhỏ, hoạt động trên nhiều lĩnh vực, ngành nghề, nhu cầu sử dụng vốn thấp. Nhiều doanh

nghiệp hoạt động chưa thật sự hiệu quả (thậm chí thua lỗ kéo dài), báo cáo tài chính chưa minh bạch, tài sản bảo đảm hạn chế. Trong 70 tỷ dư nợ KH SMEs tại Chi nhánh, tổng dư nợ của 06 đơn vị trong top đầu là khoảng 40 tỷ đồng, như vậy dư nợ của 19 KH SMEs còn lại chỉ chiếm khoảng 20 tỷ đồng (dư nợ bình quân 1 tỷ đồng/doanh nghiệp).

Nhìn chung, với tốc độ tăng trưởng và tỷ trọng như trên, có thể đánh giá Vietcombank Lạng Sơn là chi nhánh có hoạt động cho vay KHCN khá phát triển.

Nợ xấu trong dịch vụ bán lẻ của ngân hàng bắt đầu xuất hiện từ năm 2016 với con số thấp (0,49 tỷ đồng). Năm 2014, 2015 ngân hàng không có nợ xấu. Có thể thấy trong giai đoạn đầu hoạt động, ngân hàng luôn chú trọng quan tâm đến tính an toàn trong kinh doanh, chất lượng tín dụng được bảo đảm.

 Thị phần tín dụng bán lẻ

Xét về thị phần, có thể thấy thị phần tín dụng bán lẻ của Vietcombank Lạng Sơn tăng nhanh sau 3 năm đi vào hoạt động, chiếm tới 8% năm 2016. Với điểm mạnh về quy mô cũng như cách thức hoạt động, Vietcombank hoàn toàn có khả năng cạnh tranh với các ngân hàng lớn trên địa bàn.

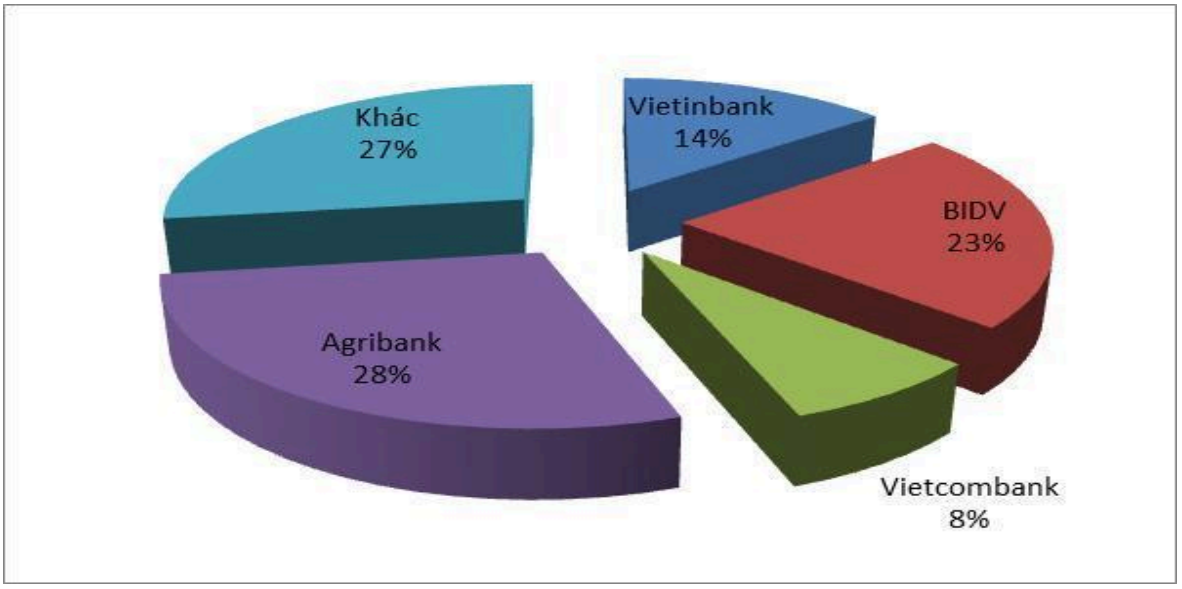
Bảng 2.8: Tình hình cho vay KHCN của một số ngân hàng

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Tên ngân hàng	Số dư nợ KHCN 31/12/2014	Số dư nợ KHCN 31/12/2015	Số dư nợ KHCN 31/12/2016
Agribank	3.268	4.122	5.756
BIDV	2.437	3.254	4.644
Vietinbank	1.970	2.471	2.891
Vietcombank	209	957	1.579

Nguồn: Báo cáo kết quả HĐKD các TCTD 2014 -2016, Ngân hàng nhà nước tỉnh Lạng Sơn

Biểu đồ 2.3: Thị phần cho vay KHCN của các ngân hàng trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn năm 2016



Nguồn: Ngân hàng nhà nước tỉnh Lạng Sơn

Nhìn chung,Vietcombank Lạng Sơn dư nợ cho vay KHCN có quy mô tương đối lớn với tốc độ tăng trưởng hàng năm khá cao, sản phẩm tín dụng cá nhân đa dạng, phục vụ tốt các nhu cầu của người vay vốn, chất lượng tín dụng tốt với tỷ lệ nợ xấu ở mức rất thấp phản ánh hệ qủa của chính sách cho vay chặt chẽ, của công tác thẩm định, phê duyệt và quản lý tín dụng được tổ chức khá hiệu quả.

2.2.2.3 Dịch vụ thẻ và ngân hàng điện tử

Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt nam (Vietcombank) là ngân hàng thương mại đầu tiên và đứng đầu ở Việt Nam triển khai dịch vụ thẻ - dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt hiệu quả, an toàn và tiện lợi nhất hiện nay. Có thể nói Vietcombank giữ vị trí dẫn đầu về thị phần phát hành và thanh toán thẻ trên thị trường thẻ Việt Nam, điều này đã tạo đà cho Vietcombank Lạng Sơn có những thành công nhất định, một số chỉ tiêu về thẻ hoàn thành ở mức cao.

Đến với dịch vụ thẻ của Vietcombank, khách hàng có thể lựa chọn cho mình nhiều sản phẩm thẻ đa dạng: thẻ ghi nợ nội địa Vietcombank Connect24, thẻ ghi nợ

quốc tế Vietcombank Connect24 Visa, Vietcombank Mastercard và Vietcombank Cashback Plus American Express hoặc các sản phẩm thẻ tín dụng cao cấp American Express, Visa, MasterCard, JCB và UnionPay.

Thẻ ghi nợ nội địa Vietcombank Connect 24 có 3 hạng là hạng chuẩn, hạng vàng và hạng đặc biệt, với mỗi loại thẻ sẽ có hạn mức rút tiền tại máy ATM và thanh toán tại các điểm chấp nhận thẻ - POS - khác nhau. Thẻ được kết nối trực tiếp với tài khoản cá nhân, có thể rút tiền tại các máy ATM và các điểm chấp nhận thanh toán thẻ trên toàn quốc. Thủ tục phát hành thẻ đơn giản, nhanh gọn, thuận tiện. Chi nhánh đặc biệt quan tâm tới việc phát hành thẻ ghi nợ nội địa trong giai đoạn mới thành lập và đã đạt được những thành công nhất định. Đây là hình thức tiếp cận khách hàng và mở rộng thị trường đơn giản, nhanh chóng, hiệu quả.

Bảng 2.9: Hạn mức sử dụng thẻ Vietcombank Connect 24

Loại hình giao dịch	**Chỉ tiêu**	**Thẻ Vietcombank Connect 24 (Hạng chuẩn, hạng vàng, hạng đặc biệt)**
Tiền mặt	Số tiền rút tối đa 1 lần	5.000.000 VNĐ
	Số tiền rút tối thiểu 1 lần	20.000 VNĐ
	Số tiền rút tối đa 1 ngày	50.000.000 VNĐ
Chi tiêu	Hạn mức chi tiêu tối đa 1 ngày	200.000.000 VNĐ
	Hạn mức chi tiêu tối đa 1 lần	200.000.000 VNĐ
	Số tiền chuyển khoản tối đa 1 ngày	100.000.000 VNĐ
	Hạn mức chuyển khoản tối đa 1 giao dịch	Dưới 100.000.000 VNĐ
Kênh ATM	Hạn mức chuyển khoản tối đa 1 lần	50.000.000 VNĐ
	Hạn mức chuyển khoản tối đa 1 ngày	100.000.000 VNĐ
Kênh VCB-iB@nking	Hạn mức chuyển khoản tối đa 1 lần	30.000.000 VNĐ
	Hạn mức chuyển khoản tối đa 1 ngày	60.000.000 VNĐ
Kênh VCB-MobileB @nking	Hạn mức chuyển khoản tối đa 1 lần	20.000.000 VNĐ
	Hạn mức chuyển khoản tối đa 01 ngày	50.000.000 VNĐ

Nguồn: Website Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Đội ngũ nhân viên của Vietcombank luôn tích cực giới thiệu tính ưu việt, thuận tiện của thẻ, dịch vụ ngân hàng điện tử. Chi nhánh đã triển khai quảng bá tính năng sản phẩm dịch vụ, sự tiện lợi và hướng dẫn sử dụng sản phẩm trên fanpage riêng của chi nhánh. Nhiều chương trình khuyến mại được thực hiên nhằm khuyến khích và tạo thói quen cho khách hàng sử dụng sản phẩm hiện đại này như: chương trình phát hành thẻ ghi nợ miễn phí cho học sinh lớp 12 trường THPT Chuyên Chu Văn An, trường THPT Việt Bắc, phát hành thẻ tín dụng miễn phí cho lãnh đạo cơ quan ban ngành, doanh nghiệp, hộ kinh doanh đang sử dụng sản phẩm khác của chi nhánh, chương trình thăm dò ý kiến khách hàng và tặng quà cho những người tham gia, chương trình chăm sóc khách hàng… Đối tượng khách hàng cần đặc biệt quan tâm là cán bộ công nhân viên trẻ, năng động trong các cơ quan hành chính sự nghiệp.

Tính đến thời điểm tháng 12/2016, Vietcombank Lạng Sơn phát hành gần 8000 thẻ ghi nợ nội địa, hơn 1000 thẻ ghi nợ và tín dụng quốc tế, lắp đặt 4 máy ATM và 28 POS trên phạm vi toàn tỉnh. Cùng với đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn, năng động, nhiệt huyết, được đào tạo bài bản và làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp, Vietcombank Lạng Sơn vẫn duy trì và liên tục mở rộng các mối liên hệ hợp tác với nhiều đơn vị, tổ chức uy tín trong nước và quốc tế nhằm mang đến cho khách hàng những sản phẩm tiện ích nội trội, các dịch vụ hiện đại với chất lượng phục vụ hoàn hảo.

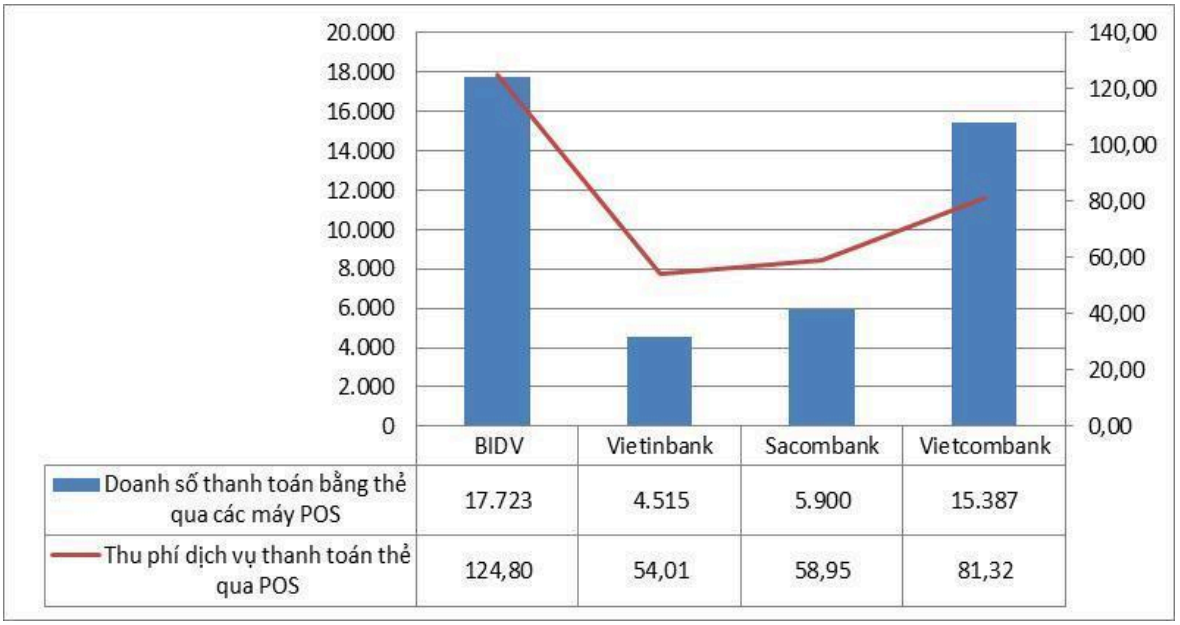
Cụ thể, Vietcombank Lạng Sơn đã thực hiện các chính sách khuyến mại miễn phí khi mở thẻ, giảm thu phí thường niên qua tài khoản thẻ, v..v Qua đó, cgân hàng đã đạt được kết quả đáng khích lệ khi số lượng thẻ ngày càng tăng: năm 2014 đạt 1.893 thẻ, năm 2015 đạt 5.583 thẻ, năm 2016 đạt 9.061 thẻ. Trong năm 2016, ngân hàng phát hành 7732 thẻ ghi nợ nội địa, 1329 thẻ ghi nợ và tín dụng quốc tế; doanh số thanh toán thẻ nội địa đạt 29,5 tỷ đồng, doanh số thanh toán thẻ quốc tế đạt 5,44 tỷ đồng.

So với các ngân hàng trên địa bàn tỉnh, doanh số thanh toán thẻ và thu phí dịch vụ thẻ qua các máy POS của chi nhánh đứng thứ 2 chỉ sau BIDV. Năm 2016, doanh số thanh toán qua thẻ đạt 15,387 tỷ đồng, thu phí dịch vụ thanh toán thẻ đạt 81,32

triệu đồng. Có thể thấy Vietcombank chú trọng đẩy mạnh các dịch vụ ngân hàng hiện đại, tiện lợi, có ưu thế về công nghệ so với các ngân hàng trên địa bàn.

Biểu đồ 2.4: Thị phần thanh toán thẻ của một số ngân hàng trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn năm 2016

Đơn vị: Triệu đồng



Nguồn: Ngân hàng nhà nước tỉnh Lạng Sơn

Doanh số thanh toán thẻ của Vietcombank Lạng Sơn đã có sự tăng trưởng đáng kể. Năm 2014, tổng doanh số thanh toán bằng thẻ qua các máy POS đạt 499,7 triệu VND, tăng lên 3,8 tỷ đồng năm 2015 và đạt 15,38 tỷ đồng năm 2016. Mức tăng trưởng doanh số thanh toán qua thẻ đạt 665% năm 2015 và 303% năm 2016. Hiện tại ngân hàng đã ký hợp đồng trả lương với 01 đơn vị gồm 18 cán bộ công nhân viên qua tài khoản cá nhân mở tại ngân hàng. Đến nay, ngoài các giao dịch cơ bản như rút tiền mặt, chuyển khoản, chủ thẻ có thể thực hiện thêm các giao dịch thanh toán tiền điện, phí bảo hiểm.

 Dịch vụ ngân hàng điện tử

Dịch vụ ngân hàng điện tử là một trong nhiều ứng dụng công nghệ ngân hàng hiện đại của NHTMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank). Với khả năng xử lý thông tin trực tuyến, dịch vụ Ngân hàng điện tử cung cấp các dịch vụ thanh toán và truy vấn online cho các khách hàng tổ chức tín dụng và tổ chức kinh tế có quan hệ thanh toán và tài khoản với Vietcombank.

Dịch vụ ngân hàng điện tử hỗ trợ đi kèm với sản phẩm thẻ của Vietcombank rất hấp dẫn khách hàng. Dịch vụ này bao gồm Mobile Banking, Phone Banking, Mail Banking.

Vietcombank Lạng Sơn đã triển khai nhiều chương trình khuyến mại nhằm khuyến khích và tạo thói quen cho khách hàng sử dụng các kênh thanh toán điện tử của ngân hàng như:

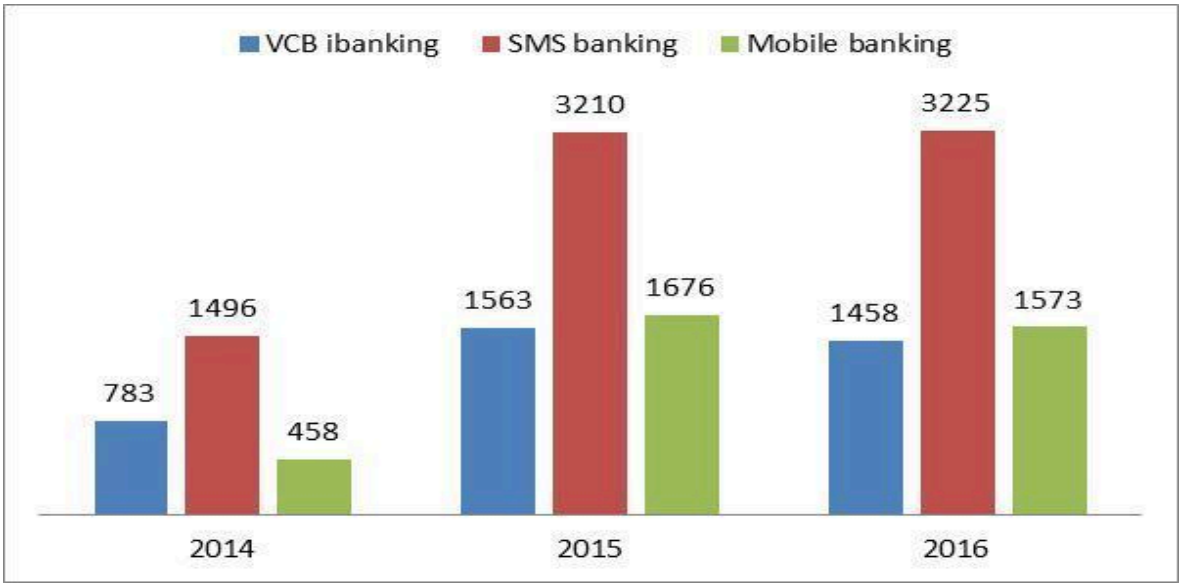
- **VCB-iB@nking:** là dịch vụ ngân hàng sử dụng kết nối Internet và mã truy cập do ngân hàng cung cấp, khách hàng có thể thực hiện các giao dịch với ngân hàng với tính an toàn bảo mật cao.

- **VCB – SMS B@nking:** là dịch vụ ngân hàng qua tin nhắn điện thoại di động, giúp khách hàng giao dịch với ngân hàng 24h x 7 ngày bằng cách nhắn tin theo cú pháp quy định qua tổng đài.

- **Mobile Banking:** là dịch vụ ngân hàng trên điện thoại di động, cho phép khách hàng thực hiện nhiều loại giao dịch với thao tác đơn giản, tiện lợi chỉ trên chiếc điện thoại di động.Mobile Banking được các khách hàng đánh giá rất cao do tính tiện dụng của nó. Điện thoại di động đang ngày càng phổ biến và gắn bó với các cá nhân, đặc biệt là tầng lớp năng động, hiện đại. Việc cung cấp dịch vụ này cho phép duy trì mối liên hệ thường xuyên giữa ngân hàng và khách hàng, giúp khách hàng có thể nắm được các thông tin chi tiết về tài khoản cũng như các giao dịch của mình.

Biểu đồ 2.5: Số lượng khách hàng đăng ký mới dịch vụ ngân hàng điện tử tại Vietcombank Lạng Sơn (2014 – 2016)

Đơn vị: Người



Nguồn: Báo cáo bán hàng bán lẻ 2014 – 2016, Vietcombank Lạng Sơn

Qua biểu đồ có thể thấy, dịch vụ ngân hàng điện tử đã được ngân hàng chú trọng đẩy mạnh ngay từ khi thâm nhập thị trường trên địa bàn. Chi nhánh đã thực hiện đăng ký dịch vụ SMS Banking, Ibanking, Mobile Banking miễn phí cho khách hàng sở hữu laptop, smartphone để hướng dẫn trực quan cho từng khách hàng có nhu cầu. Các dịch vụ ngân hàng điện tử ứng dụng trên điện thoại di động (SMS banking, Mobile banking) được khách hàng ưa chuộng. Dịch vụ Internet banking còn hạn chế do đặc thù địa bàn ở vùng sâu vùng xa, khách hàng lớn tuổi chiếm số lượng lớn, tâm lý khách hàng ngại tiếp cận các ứng dụng sử dụng mạng internet.

2.2.3 Cơ cấu tổ chức nhân sự trong công tác bán lẻ

Hiện tại, chi nhánh chưa có đủ điều kiện để bố trí và thành lập các phòng ban, trung tâm chuyên biệt về mảng ngân hàng bán lẻ. Nhân viên phòng khách hàng, giao dịch khách hàng kiêm nhiệm tổng hợp các nhiệm vụ của chi nhánh. Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, được đào tạo bài bản, có chí tiến thủ, chủ động, sáng tạo trong công việc. Tinh thần và thái độ phục vụ của nhân viên Vietcombank Lạng Sơn được đánh giá cao về sự chu đáo, nhiệt tình, am hiểu về sản phẩm bán lẻ. Chi nhánh xác định mục tiêu là phát triển nguồn nhân lực bền vững với những con người tinh

thông nghiệp vụ, nhuần nhuyễn tác phong công nghiệp và sẵn sàng phục vụ khách hàng.

Tuy nhiên, nhân sự của chi nhánh còn yếu về hiểu biết xã hội và thiếu kinh nghiệm, giảm hiệu quả hoạt động chung, đặc biệt trong hoạt động tín dụng. Nhân sự của chi nhánh không được ổn định do nhiều nhân viên trẻ vẫn còn tâm lý dao động, cân nhắc với chế độ đãi ngộ của ngân hàng, công ty khác.

2.2.4 Cơ sở vật chất và yếu tố công nghệ

Hiện nay chi nhánh có 01 chi nhánh và 01 Phòng giao dịch, mạng lưới kênh phân phối truyền thống còn mỏng. Chi nhánh hiện đang thuê 1.200m2 tại mặt bằng khu vực Đông Bắc tòa nhà Trung tâm thương mại Phú Lộc của Chi nhánh Công ty cổ phần bất động sản Hà Nội để làm trụ sở, thời hạn thuê đến tháng 5/2017. Địa điểm này tương đối rộng rãi nhưng cũng có những bất cập do hoạt động của chi nhánh bị giới hạn trong khu đô thị Phú Lộc, không phải là trung tâm thành phố, không tiện cho khách hàng ngoài khu đô thị tiếp cận chi nhánh. Mặc dù chi nhánh đã chú trọng cải tạo không gian nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng nhưng để chi nhánh có một trụ sở khang trang, tạo dựng hình ảnh thương hiệu Vietcombank trên địa bàn thì việc đầu tư xây dựng trụ sở mới là cần thiết.

Kênh phân phối hiện đại cũng được mở rộng nhanh chóng, giúp khách hàng giao dịch thuận tiện đồng thời tiết kiệm thời gian và chi phí cho chi nhánh. Phát triển mạng lưới ATM và POS được đẩy mạnh nhằm đảm bảo phục vụ khách hàng thực hiện giao dịch 24/24 và 7 ngày/ tuần. Năm 2014, Vietcombank Lạng Sơn lắp đặt 2 máy ATM và 18 POS. Đến năm 2015, ngân hàng tiến hành lắp dặt thêm 1 máy ATM có tổng cộng 24 máy POS. Đến nay Vietcombank Lạng Sơn có 4 máy ATM hoạt động 24/24 và đặt 28 máy POS trong đó 3 máy POS đặt tại các huyện và 25 máy POS đặt tại các địa điểm trong thành phố. Ngân hàng cũng triển khai lắp đặt máy POS tại siêu thị Thành Đô, siêu thị Lasvilla, khách sạn Mường Thanh, khách sạn Vạn Xuân, nhà hàng Thiên Trường, nhà hàng New Century,… là những cơ sở kinh doanh lớn trên địa bàn. Các địa điểm đặt máy ATM, POS phù hợp và thuận tiên, đảm bảo an ninh cho khách hàng thực hiện rút tiền cũng như tài sản của ngân hàng.

Vietcombank ưu tiên tập trung đầu tư về công nghệ nhằm bắt kịp xu hướng phát triển nghiệp vụ ngân hàng hiện đại, qua đó các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng và tiện ích hiện đại phục vụ khách hàng tốt hơn, phát triển mạnh hơn hoạt động kinh doanh nói chung.

2.3 Đánh giá thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

2.3.1 Những kết quả đạt được

 Mở rộng quy mô dịch vụ

Viecombank Lạng Sơn đã đưa ra thị trường các sản phẩm tín dụng bán lẻ khá phong phú, đáp ứng nhu cầu vay vốn của khách hàng cá nhân và hộ gia đình thúc đẩy xã hội phát triển. Ngân hàng cung cấp các sản phẩm tiết kiệm đa dạng và phù hợp với nhiều loại nhu cầu tích lũy, đầu tư của dân cư.

Mức lãi suất huy động thấp hơn các NHTM cổ phần nhưng so với các ngân hàng quốc dân thì rất cạnh tranh. Ngân hàng cũng đã xây dựng cơ cấu tổ chức hiện đại không chỉ dựa trên các chức năng để tổ chức hoạt động quản lý mà đối tượng khách hàng đã được phân theo nhóm để phát triển sản phẩm dịch vụ theo sát từng nhóm khách hàng.

 Tạo lập được nền khách hàng và mở rộng thị trường trên địa bàn

Số lượng khách hàng cá nhân của Viecombank Lạng Sơn liên tục tăng chứng tỏ khách hàng đã đặt nhiều niềm tin và sự tín nhiệm đối với ngân hàng. Năm 2014 - 2016 chi nhánh phát triển thêm 8,360 khách hàng cá nhân mới. Số lượng khách hàng tăng trưởng với tốc độ cao, trung bình mỗi tháng tăng thêm 250 khách hàng mới sử dụng các sản phẩm dịch vụ NHBL tại chi nhánh.

 Chất lượng dịch vụ của đội ngũ cán bộ nhân viên

Thế mạnh trong công tác huy động vốn của Vietcombank Lạng Sơn là uy tín, thương hiệu của Vietcombank. Đội ngũ nhân viên trẻ trung, tạo hình ảnh Vietcombank hiện đại, năng động. Không gian giao dịch rộng rãi, thân thiện với khách hàng, định vị thương hiệu tốt nhất trên địa bàn cũng là yếu tố thu hút khách hàng.

Sau khi sử dụng dịch vụ, khách hàng sẽ có sự so sánh chất lượng dịch vụ mà họ cảm nhận được với chất lượng dịch vụ đã kỳ vọng ban đầu. Chi nhánh mới đi vào hoạt động, còn mới mẻ đối với khách hàng trên địa bàn nên hình ảnh, thương hiệu, uy tín của Vietcombank Lạng Sơn được xây dựng trên nền tảng là chất lượng dịch vụ. Do đó, Ban Giám đốc đặc biệt quan tâm đến vấn đề này.

Toàn chi nhánh đang thực hiện tốt và được duy trì một cách nhất quán trong suốt các quá trình cung cấp các dịch vụ cả đối với khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài. Đội ngũ cán bộ nhân viên có thái độ tác phong đúng mực, luôn coi khách hàng là trung tâm của giao dịch. Các chuẩn mực trong bộ tiêu chuẩn giao dịch và sổ tay văn hóa Vietcombank được cán bộ nhân viên thực hiện nghiêm túc, khách hàng hài lòng và đánh giá cao..

 Chất lượng tín dụng

Chất lượng tín dụng của Vietcombank Lạng Sơn luôn được kiểm tra, kiểm soát; quá trình thẩm định tín dụng, thẩm định tài sản bảo đảm và quá trình cấp tín dụng được tuân thủ đúng quy trình, quy định.

Chi nhánh luôn xác định công tác tín dụng là công tác được coi trọng hàng đầu, có ý nghĩa rất quan trọng với hoạt động kinh doanh của chi nhánh, tăng trưởng tín dụng nhưng không hạ chuẩn tín dụng.

Các rủi ro thường xảy ra trong hoạt động ngân hàng thường tập trung ở rủi ro tín dụng, rủi ro tác nghiệp và rủi ro đạo đức..., tuy nhiên chi nhánh xác định rủi ro tín dụng là nguy cơ tiềm ẩn nhất.

2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân

Mặc dù, chi nhánh đã đạt được những kết quả đáng khích lệ kể trên nhất là dưới áp lực trên địa bàn toàn tỉnh ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, mảng dịch vụ NHBL vẫn còn bộc lộ những hạn chế cần khắc phục.

2.3.2.1 Hạn chế còn tồn tại

 Số lượng sản phẩm, dịch vụ do Trụ sở chính chuyển xếp chưa đa dạng

Sản phẩm cho vay chưa phong phú, chưa có các gói sản phẩm cho vay riêng đối với các nhóm khách hàng đặc thù, đặc biệt là nhóm đối tượng khách hàng cá

nhân ngành nghề tự do, các hộ kinh doanh hoặc các cá thể làm nông nghiệp ở nông thôn.

Với 2 cửa khẩu quốc tế, 7 cặp chợ biên giới và có tuyến đường sắt liên vận quốc tế, Lạng Sơn có điều kiện thuận lợi để phát triển vùng biên. Đây chính là cơ hội để Vietcombank Lạng Sơn đẩy mạnh dịch vụ thanh toán biên mậu và cho vay hộ tiểu thương. Tiểu thương, các hộ kinh doanh cá thể nhỏ trên địa bàn có nguồn thu nhập đều đặn, nhu cầu vay vốn lớn, quầy hàng tại chợ có giá trị cao tuy nhiên hiện nay Vietcombank chưa thiết kế sản phẩm chuyên biệt dành cho đối tượng tiểu thương.

Các sản phẩm của Vietcombank hiện nay chỉ hướng tới nhóm khách hàng có thu nhập cao ở thành thị chứ chưa có sản phẩm phục vụ các khách hàng ở khu vực nông thôn, trong khi dân cư ở các vùng nông thôn trên địa bàn Lạng Sơn chiếm số đông, có nhu cầu vốn lớn để mở rộng sản xuất kinh doanh.

Chi nhánh thiếu một số dịch vụ quan trọng mà một số khách hàng có thu nhập cao quan tâm đó là: tiết kiệm bằng vàng, giữ hộ vàng, dịch vụ tư vấn tài chính cá nhân, dịch vụ thanh toán mua bán bất động sản...

Các dịch vụ ngân hàng khác như: tư vấn tài chính, tư vấn đầu tư, dịch vụ bảo quản tài sản tuy bước đầu đã được triển khai nhưng chưa thu hút được nhiều khách hàng sử dụng một cách thường xuyên.

Chất lượng các sản phẩm dịch vụ bán lẻ vẫn còn nhiều hạn chế. Các sản phẩm huy động vốn còn khá đơn điệu, chưa theo kịp với thị trường, chưa đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. Các sản phẩm như tiết kiệm hưu trí , tiết kiệm du học, tiết kiệm đầu tư, chưa có tại Vietcombank (trong khi các ngân hàng thương mại khác đã triển khai). Các sản phẩm huy động vốn của Vietcombank tập trung chủ yếu ở loại tiền VND, sản phẩm tiền gửi ngoại tệ chưa đa dạng.

Loại hình đơn vị chấp nhận thẻ còn ít. Do bản thân khách hàng hay khách du lịch tại tỉnh vẫn còn thói quen sử dụng tiền mặt. Do công tác marketing, quảng bá sản phẩm còn hạn chế và ở quy mô hẹp, chưa phổ biến và gây ấn tượng mạnh mẽ với các đơn vị chấp nhận thẻ.

 Một số sản phẩm, dịch vụ bán lẻ chưa được triển khai rộng rãi

Nhóm sản phẩm huy động vốn, sản phẩm tín dụng cũng như dịch vụ điện tử nếu triển khai tốt sẽ đem lại cho khách hàng rất nhiều tiện ích

Tuy nhiên, chỉ một vài sản phẩm được khách hàng biết đến và sử dụng rộng rãi, còn rất nhiều dịch vụ khác hầu như chưa có hoặc ít được sử dụng. Chẳng hạn như đối với nhóm sản phẩm huy động vốn, Vietcombank Lạng Sơn cung cấp 8 sản phẩm, tuy nhiên sản phẩm chủ yếu mà khách hàng sử dụng là hình thức tiết kiệm trả lãi sau, các hình thức khác như tiết kiệm trả lãi trước, tiết kiệm lãnh lãi định kỳ rất ít được sử dụng. Đối với nhóm sản phẩm tín dụng hình thức cho vay chủ yếu là cho vay bằng sản phẩm thế chấp hay cầm cố giấy tờ có giá để sản xuất kinh doanh, các hình thức như cho vay thấu chi tài khoản cá nhân, hay sản phẩm bảo lãnh chưa được nhóm khách hàng cá nhân sử dụng nhiều.

Các công cụ thanh toán không dùng tiền mặt phát triển còn hạn chế: Séc cá nhân gần như không được sử dụng trong thanh toán. Thẻ ATM chủ yếu được sử dụng với mục đích rút tiền. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử mới chỉ tập trung phát triển ở các đô thị lớn, chưa phổ biến rộng rãi trong đại bộ phận quần chúng.

 Đội ngũ nhân sự vừa thiếu, vừa chưa có kinh nghiệm bán hàng

Nhân sự cấp lãnh đạo, quản lý có năng lực, trình độ, được đào tạo bài bản đủ khả năng đảm đương nhiệm vụ được giao; luôn gương mẫu, hòa đồng, kèm cặp cấp dưới. Tuy nhiên, số lượng còn hạn chế, Ban Giám đốc chỉ có 02 người, chỉ 2/3 phòng có chức danh phó trưởng phòng. Nhân viên bán hàng kỹ năng chưa đồng đều, còn yếu về tư vấn tổng thể, được đào tạo bài bản, đạo đức tốt nhưng còn yếu về kinh nghiệm và kỹ năng. Nhân viên Back office có sự hỗ trợ kịp thời cho Front office.

 Hiệu quả kênh phân phối chưa cao

Vì số lượng chi nhánh và phòng giao dịch còn ít nên chi nhánh gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận từng đối tượng của ngân hàng bán lẻ vốn có ở khắp mọi nơi

Số lượng thẻ do Vietcombank phát hành nói riêng và các chi nhánh ngân hàng khác trên địa bàn tỉnh nói chung là khá lớn, do đó số trạm ATM lắp đặt hiện tại chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, đặc biệt là trong những thời gian cao điểm

như ngày trả lương, ngày lễ, tết,… Mặt khác, đa số khách hàng giao dịch kênh này chỉ mới biết đến chức năng rút tiền tại máy, chưa hiểu hết các tiện ích của thẻ. Các máy ATM đôi khi vẫn bị quá tải, hết tiền gây bất tiện cho khách hàng

Nhìn chung, kênh phân phối của ngân hàng chưa đa dạng, khách hàng sử dụng chủ yếu vẫn là giao dịch tại quầy, các hình thức giao dịch của ngân hàng hiện đại dựa trên nền tảng công nghệ thông tin chưa phổ biến. Dịch vụ Internet banking, SMS banking, Mobile banking, … tuy có sự phát triển mạnh mẽ trong thời gian gần đây, nhưng các dịch vụ này vẫn chủ yếu dừng lại ở dịch vụ truy vấn thông tin, chưa ứng dụng nhiều trong giao dịch thanh toán, hay các tiện ích khác.

2.3.2.2 Nguyên nhân dẫn tới hạn chế

 Nguyên nhân chủ quan

Việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Vietcombank Lạng Sơn còn gặp nhiều khó khăn trước sự cạnh tranh của nhiều ngân hàng trên toàn tỉnh. Vì vậy việc phân tích các nguyên nhân chủ quan sẽ giúp chi nhánh thấy được những nhân tố đã gây ra hạn chế, yếu kém nêu trên để có cơ sở thực tiễn đề ra giải pháp khắc phục.

Vietcombank Lạng Sơn là một trong những ngân hàng có mạng lưới ít nhất trên địa. Trụ sở chi nhánh đặt tại khu vực rộng rãi, giao dịch thuận tiện nhưng không phải khu vực trung tâm của thành phố, hạn chế trong việc tiếp xúc khách hàng.

Thị trường huy động vốn trên địa bàn Lạng Sơn tương đối nhỏ hẹp, đã có nhiều ngân hàng hoạt động lâu năm trên địa bàn. Mặt khác, thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng của người dân không dễ dàng thay đổi mà Vietcombank còn tương đối mới mẻ đối với người dân so với các Ngân hàng có uy tín đã bắt rễ lâu năm trên địa bàn (xét về yếu tố thương hiệu là tương đồng như Vietinbank, BIDV, Agribank...). Ngoài ra, mức lãi suất huy động của Vietcombank luôn thấp nhất trên thị trường , ít các chương trình khuyến mãi ưu đãi hấp dẫn khách hàng so với các ngân hàng khác trên cũng là những yếu tố kém thu hút đối với khách hàng.

Hạn chế trong chất lượng dịch vụ hiện tại là sự chưa đồng đều về kỹ năng, kinh nghiệm của nhân viên bán hàng. Số lượng cán bộ ít nên còn dành nhiều thời gian tác nghiệp, chưa có nhiều thời gian để tư vấn cho khách hàng

 Nguyên nhân khách quan

Môi trường kinh tế xã hội, thành phố Lạng Sơn còn đang trên đà phát triển, cơ sở hạ tầng chưa phát triển đồng bộ, hệ thống các siêu thị chưa phát triển, điều này đã làm hạn chế tới sự phát triển của các dịch vụ ngân hàng; ảnh hưởng đến việc phát triển dịch vụ ngân hàng hiện đại.

Môi trường hoạt động kinh doanh bán lẻ, hiện nay mức độ cạnh tranh giữa các ngân hàng trên địa bàn ngày càng tăng, hầu hết các ngân hàng trên địa bàn đều chọn lĩnh vực bán lẻ để thâm nhập, cạnh tranh và coi đây là tương lai sống còn của mình. Vì vậy, việc cạnh tranh giữa các ngân hàng gây áp lực làm thế nào để phát triển dịch vụ NHBL cho chi nhánh mình.

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

Hiện nay đối tượng có thể sử dụng các dịch vụ ngân hàng hiện đại như thẻ tín dụng... chủ yếu là các doanh nhân trẻ, lãnh đạo các cơ quan nhà nước... nhưng nhóm khách hàng này vốn không nhiều so với tổng dân số, hơn nữa, đã có nhiều ở NHTM phát triển từ nhiều năm nên chi nhánh gặp khó khăn khi thâm nhập.

Do ở vùng sâu, vùng xa nên nhân sự đã qua đào tạo tài chính – ngân hàng; nhân sự có kinh nghiệm rất hiếm. Ở địa bàn cần bố trí nhân sự nam giới, đặc biệt khi triển khai các hoạt động ở vùng sâu vùng xa và mở rộng thêm các Phòng giao dịch xa trung tâm thành phố, tuy nhiên rất ít nam giới dự tuyển và đáp ứng yêu cầu của ngân hàng. Vì thế, chi nhánh luôn gặp khó khăn trong bố trí nhân sự để thực hiện theo đúng quy trình bán hàng cũng như quản lý rủi ro theo yêu cầu của Trụ sở chính.

CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH LẠNG SƠN

3.1 Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

Lạng Sơn với dân số trên tám trăm nghìn người với mức thu nhập ngày càng tăng là thị trường đầy tiềm năng của các NHTM và sẽ phát triển mạnh trong tương lai do tốc độ tăng thu nhập và sự tăng trưởng của các loại hình doanh nghiệp. Các chi nhánh NHTM Lạng Sơn bắt đầu có xu hướng chuyển sang bán lẻ, tăng cường tiếp cận với khách hàng là cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ. Khi chuyển sang bán lẻ, các ngân hàng sẽ có thị trường lớn hơn, tiềm năng phát triển tăng lên và có khả năng phân tán rủi ro trong kinh doanh. Do ra nhập thị trường tương đối muộn (2014) Vietcombank Lạng Sơn xác định phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là một trong những định hướng phát triển chủ đạo từ nay đến năm 2020.

Phát triển dịch vụ NHBL gắn liền với tăng cường năng lực cung cấp dịch vụ ngân hàng trên cơ sở đổi mới toàn diện và đồng bộ hệ thống ngân hàng, đồng thời đáp ứng yêu cầu hội nhập trong nước và quốc tế. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phải được phát triển theo hướng kết hợp hài hòa giữa lợi ích của khách hàng với lợi ích của ngân hàng và mang lại lợi ích cho nền kinh tế. Hoàn thiện và phát triển dịch vụ NHBL phải được tiến hành đồng bộ với các dịch vụ ngân hàng khác, nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng truyền thống và chủ động mở rộng các loại hình dịch vụ ngân hàng mới dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, phù hợp với nhu cầu thị trường và năng lực của TCTD nhằm tạo nhiều tiện ích cho người sử dụng dịch vụ. Cần phối hợp các bộ phận chức năng khác như bộ phân phục vụ doanh nghiệp để phát huy hiệu quả của dịch vụ ngân hàng, thu hút thêm khách hàng, tăng lợi nhuận cho ngân hàng và tạo mối liên kết chặt chẽ giữa khách hàng và ngân hàng.

Vietcombank Lạng Sơn xác định mục tiêu phát triển dịch vụ NHBL có chất lượng, an toàn và đạt hiệu quả kinh tế cao trên cơ sở tăng cường hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng thị trường dịch vụ NHBL để cung ứng đầy đủ, kịp thời, thuận tiện các sản phẩm dịch vụ và tiện ích ngân hàng bán lẻ cho mọi đối tượng khách hàng, trong đó chú trọng đáp ứng dịch vụ NHBL cho sự phát triển của khu vực doanh

nghiệp vừa và nhỏ và khách hàng cá nhân. Đến năm 2020, Vietcombank Lạng Sơn phấn đấu phát triển được hệ thống dịch vụ NHBL ngang tầm với chi nhánh NHTMCP nhà nước lâu năm trong tỉnh như Agribank, Vietinbank, BIDV và các chi nhánh Vietcombank ở các tỉnh lân cận như: Vietcombank Bắc Giang, Quảng Ninh, Hải Phòng...

Mục tiêu chiến lược của Vietcombank Lạng Sơn đến năm 2020 là ngân hàng thương mại cung cấp sản phẩm dịch vụ tài chính đồng bộ, đa dạng và có tính cạnh tranh cao cho dân cư và doanh nghiệp nhằm các mục đích thoả mãn khách hàng, tạo giá trị gia tăng cho cổ đông, lợi ích và phát triển cho nhân viên và đóng góp vào sự phát triển của cộng đồng. Mục tiêu của Vietcombank Lạng Sơn cần đạt được từ nay đến năm 2020 là:

- **Huy động vốn:** Huy động vốn tăng trưởng ở mức 20%/năm. Chỉ tiêu tín dụng tăng trưởng khoảng 20%/năm

- **Thị phần:** Thị phần không ngừng cải thiện qua các năm. Đối với tín dụng luôn đạt mức tối thiểu 10% thị phần.

- Tỉ lệ nợ xấu: Tỷ lệ nợ xấu của Chi nhánh ở mức 0,18 – 0,32%, giảm dần qua các năm, thấp hơn tỷ lệ nợ xấu bình quân toàn ngành và trên địa bàn.

- Dư nợ xấu: Dư nợ xấu không tăng qua các năm.

- Chi nhánh không ngừng mở rộng và phát triển khách hàng mục tiêu trên địa bàn năm 2020. Tăng trưởng tín dụng nhưng không hạ chuẩn, đảm bảo tính an toàn và sinh lời. Huy động vốn hướng đến các nguồn giá rẻ để tăng hiệu quả kinh doanh.

- Số dư tài khoản tiền gửi không kỳ hạn bằng 15% tổng giá trị tiền gửi

- Là ngân hàng có có sản phẩm dịch vụ đơn giản, phù hợp, dễ hiểu và có hàm lượng công nghệ cao

- Ngân hàng có tỷ suất lợi nhuận cao nhất xét trên mức chênh lệch lãi suất từ tiền gửi và các khoản cho vay

- Là 1 trong 3 ngân hàng đứng đầu về chất lượng dịch vụ khách hàng tại Lạng Sơn

- Là ngân hàng hàng đầu về độ nhận biết thương hiệu tại Lạng Sơn.

Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu của Vietcombank Lạng Sơn đến năm 2020

Đơn vị: Tỷ đồng/%

Chỉ tiêu	KH 2017	KH 2018	KH 2019	KH 2020
Tín dụng	1.800	1.900	2.200	2.600
Thị phần tín dụng	11,1	10,8	11,0	11,5
Huy động vốn	700	840	1.000	1.200
Thị phần huy động vốn	3,5	3,8	4,3	5,0
Tỷ lệ nợ xấu	0,27	0,25	0,22	0,18
Dư nợ xấu	4,8	4,8	4,8	4,8
LN trước thuế	25	35	45	60

Nguồn: Đề án phát triển chi nhánh đến năm 2020, Vietcombank Lạng Sơn

3.2 Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ được xác định là một bộ phận quan trọng trong chiến lược phát triển của chi nhánh Vietcombank Lạng Sơn bắt đầu từ sự nắm bắt các cơ hội từ thị trường mới, từ việc áp dụng công nghệ và sử dụng hệ thống tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ mới, phương thức phân phối hiệu quả, tăng cường mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng. Để đạt được những mục tiêu kể trên, Vietcombank Lạng Sơn sẽ tiếp tục đẩy mạnh, phát triển cơ sở khách hàng cá nhân và dịch vụ ngân hàng bán lẻ đa dạng, có chất lượng cạnh tranh với mạng lưới phân phối rộng khắp tại các các vùng trọng điểm trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn theo phương châm "Tiếp cận tới khách hàng" bao gồm duy trì và phát triển quan hệ tốt với khách hàng; luôn không ngừng đổi mới và cải tiến theo yêu cầu của khách hàng để tự hoàn thiện và phát triển một cách an toàn, hiệu quả, bền vững và hội nhập quốc tế".

Chiến lược cạnh tranh giá chi phí thấp không được đặt ra mà tập trung vào chất lượng dịch vụ bởi vì sản phẩm có tốt đến đâu với giá thấp đến mấy đi nữa nhưng chất lượng dịch vụ không tốt thì sản phẩm đó cũng kém tính cạnh tranh, thương hiệu của ngân hàng cũng bị ảnh hưởng. Mặt khác, ngân hàng là một ngành dịch vụ nên chất lượng dịch vụ phải tốt thì mới có tính cạnh tranh cao. Tuy nhiên, khác với chiến lược của các ngân hàng khác Vietcombank Lạng Sơn sẽ tập trung

vào các sản phẩm - dịch vụ mà mình có thể làm tốt hơn các đối thủ, hay các sản phẩm - dịch vụ mới chưa có nhà cung cấp để giữ và chiếm lĩnh thị trường; tập trung vào phát triển các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao.

Nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, tồn tại và phát triển bền vững, việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Vietcombank Lạng Sơn là xu hướng tất yếu. Sau đây là một số giải pháp nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

3.2.1 Tăng cường công tác quản lý và chăm sóc khách hàng theo các phân khúc khách hàng

Thường xuyên có chương trình phân tích khách hàng theo các tiêu chí: Tiềm lực tài chính, khả năng trả nợ, khả năng sử dụng dịch vụ ngân hàng, trình độ dân trí, tài sản đảm bảo mức độ sử dụng dịch vụ ngân hàng trong thời gian qua… để có căn cứ xây dựng phương án phục vụ.

Để xác định khách hàng mục tiêu, trước hết phải phân khúc khách hàng trên cơ sở hành vi của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, địa bàn sinh sống, độ tuổi, giới tính, tầng lớp, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, thu nhập, nghề nghiệp… (trong đó phân khúc theo thu nhập là phù hợp nhất do thu nhập là yếu tố chính chi phối nhu cầu sử dụng các sản phẩm dịch vụ của khách hàng).

Việc phân đoạn khách hàng là việc sắp xếp các khách hàng có những đặc điểm tương tự nhau và theo từng cấp độ nhất định vào thành từng nhóm khách hàng có những nhu cầu và yêu cầu riêng với sản phẩm, dịch vụ, kênh phân phối, hình thức tiếp thị, cách thức phục vụ, nhân viên phục vụ và giá cả. Việc phân đoạn khách hàng đúng, chính xác, cụ thể sẽ giúp ngân hàng đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn. Cơ sở để phân đoạn khách hàng mục tiêu như sau:

Bảng 3.2: Phân đoạn khách hàng mục tiêu

Phân đoạn	Tiêu chí phân đoạn	Khách hàng tiềm năng
Khách hàng quan trọng	Tiền gửi >= 1 tỷ đồng	Khách hàng giữ vị trí cấp trưởng, cấp phó trong cơ quan nhà nước (Sở, UBND thành phố, huyện) trở lên, các nhà quản lý cao cấp, lãnh đạo các tổng công ty, tập đoàn kinh tế lớn, các doanh nghiệp hạng AAA, AA, A và các tổ chức có uy tín. Thu nhập >= 40 triệu đồng/tháng.
Khách hàng thân thiết	Tiền gửi từ: 300 triệu đồng 1 tỷ đồng	Khách hàng giữ vị trí cấp trưởng, cấp phó trong cơ quan nhà nước (Sở, UBND thành phố, huyện) trở lên, các nhà quản lý , lãnh đạo các công ty, doanh nghiệp hạng AAA, AA, A, BBB và các tổ chức có uy tín.
Khách hàng phổ thông	Khách hàng còn lại	

Nhóm khách hàng quan trọng và khách hàng thân thiết tập trung vào các đối tượng như là cán bộ quản lý cấp cao làm việc cho các công ty nước ngoài và các doanh nghiệp Việt Nam làm ăn hiệu quả, các doanh nhân thành đạt, cán bộ công chức nghỉ hưu…Ngân hàng có thể liên hệ với Cục thuế Lạng Sơn để dễ dàng tìm ra những đối tượng có thu nhập cao kê khai nộp thuế thu nhập cá nhân. Đặc điểm của nhóm khách hàng này là họ có nhu cầu tiền gửi hoặc đầu tư lâu dài, thường xuyên, ổn định, có thể chấp nhận rủi ro để hưởng mức lãi suất cao hơn. Do đó sản phẩm tiền gửi phù hợp cho đối tượng này là tiền gửi tiết kiệm dài hạn, kỳ phiếu, trái phiếu, hoặc cổ phiếu do ngân hàng phát hành. Ngoài việc có chính sách và thiết kế sản phẩm phù hợp, ngân hàng cần lưu ý đến các đối thủ cạnh tranh của mình cũng

nhắm đến việc thu hút tiền nhàn rỗi của nhóm khách hàng này như các đối tượng là các ngân hàng thương mại khác trên địa bàn, các công ty bảo hiểm…

Nhóm khách hàng phổ thông tập trung chủ yếu vào các đối tượng là công nhân, viên chức, người làm công có mức lương không cao nhưng ổn định. Ngân hàng có thể tiếp cận các khách hàng này thông qua bộ phận quản lý tiền lương ở các doanh nghiệp, công ty có số lượng công nhân lớn như Điện lực Lạng Sơn , các tập đoàn lớn tại Lạng Sơn như: Công ty xi măng Lạng Sơn; VinGroup, Hòa Phát, Trường Thịnh, Tân Thanh logictis…hoặc các tổ chức hành chính sự nghiệp như trường học, bệnh viện…Đặc điểm của nhóm khách hàng này là có thu nhập không cao nhưng có nhu cầu gửi tiền vì mục đích giao dịch, an toàn và sử dụng các dịch vụ tiện ích khác của ngân hàng. Các sản phẩm huy động vốn thích hợp với các khách hàng này là tài khoản tiền gửi cá nhân dùng để thanh toán tiền lương hoặc sử dụng các tiện ích khác như ATM… Ngoài ra các sản phẩm tiền gửi tiết kiệm tích lũy hoặc tiết kiệm ngắn hạn cũng thích hợp với đối tượng khách hàng này.

Để thu hút đối tượng khách hàng này, ngân hàng nên chủ động tiếp cận với các nhà sử dụng lao động lớn để tiến hành cung cấp dịch vụ trả lương qua ngân hàng. Khác với khách hàng có nhu cầu tích luỹ và gửi tiền dài hạn, đối thủ cạnh tranh chủ yếu ở nhóm khách hàng này là giữa các ngân hàng thương mại với nhau.

Từ việc phân đoạn khách hàng hợp lý, đưa ra các chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp.

Bảng 3.3: Chăm sóc khách hàng theo phân đoạn khách hàng

Phân đoạn KH	Trước bán hàng	Bán hàng	Sau bán hàng
Khách hàng quan trọng	Tiếp thị trực tiếp: gặp khách hàng, gọi điện trực tiếp Tiếp thị gián tiếp: gửi thư đích danh qua đường bưu điện, gửi email cho khách	Đưa ra mức giá, phí phù hợp và ưu tiên đối với KH	Tặng quà khách hàng
Khách hàng thân thiết	Tiếp thị trực tiếp: tiếp thị tại quầy hoặc gọi điện thoại Tiếp thị gián tiếp: Gửi tin nhắn hoặc gửi tờ rơi kèm thư ngỏ	Áp dụng mức phí chung thông nhất do chi nhánh công bố Có thể xem xét ưu đãi đối với một số sản phẩm mới, khách hàng sử dụng gói sản phẩm	Tặng quà khách hàng vào ngày đặc biệt.

Giải pháp tăng cường hoạt động chăm sóc khách hàng đó là: Nghiên cứu, cải tiến chất lượng dịch vụ, chất lượng hoạt động giao dịch, phân luồng giao dịch đảm bảo sự hài lòng của khách hàng khi tham gia sử dụng dịch vụ. Cần xây dựng chuẩn mực giao tiếp với khách hàng tạo sự chuyên nghiệp trong giao dịch với khách hàng đồng thời nâng cao được nét văn hoá riêng có của Vietcombank Lạng Sơn tạo ấn tượng mạnh đối với khách hàng của một ngân hàng thương mại có uy tín, có đủ khả năng đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của họ. Tổ chức tập huấn công tác chăm sóc khách hàng cho cán bộ làm công tác ngân hàng, cán bộ ngân hàng luôn hướng tới phương châm " giữ chân khách hàng cũ, thu hút khách hàng mới" đến với ngân hàng. Giáo dục cho nhân viên giao dịch ngân hàng luôn luôn biết cảm ơn khách hàng vì sự lựa chọn và quan tâm của họ dành cho Chi nhánh Lạng Sơn, điều này cũng tạo một nét khác biệt so với các ngân hàng khác.

3.2.2 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại chi nhánh

Nguồn nhân lực luôn là một yếu tố đóng vai trò quan trọng trong phát triển của một ngân hàng nói chung và trong phát triển dịch vụ bán lẻ nói riêng. Bởi vì mày móc thiết bị dù có hiện đại đến đâu cũng phải do con người vận hành, cạnh tranh trong lĩnh vực bán lẻ giữa các ngân hàng về sản phẩm, chất lượng sản phẩm, về giá cả dịch vụ rồi cũng có điểm dừng, điều quan trọng nhất là tạo nên sự khác biệt và tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài trong lĩnh vực bán lẻ chính là nguồn nhân lực, là đội ngũ nhân viên tham gia vào quá trình cung ứng dịch vụ bán lẻ đến người tiêu dùng. Chính vì vậy, việc phát triển nguồn nhân lực là điều không thể thiếu. Chi nhánh cần tập trung tìm kiếm, tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực mới, đặc biệt là đội ngũ phụ trách về các hoạt động bán lẻ.

Hiện nay, chi nhánh có 41 người, số lượng nhân sự của chi nhánh Vietcombank Lạng Sơn hiện đang thiếu hụt nghiêm trọng, không đủ khả năng để phát triển, quảng bá triển khai thương hiệu và sản phẩm của Vietcombank đến các huyện xa thành phố như: Hữu Lũng, Chi Lăng, Bắc Sơn…Sự thiếu hụt nhân sự cấp quản lý phần nào gây khó khăn trong công tác kinh doanh, công tác quản lý nhân sự của chi nhánh.

Để khắc phục hiện trạng trên, chi nhánh Vietcombank Lạng Sơn cần thực hiện chuyên môn hoá và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ về trình độ nghiệp vụ, tác phong giao dịch và nhận thức tầm quan trọng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ, nhất là các đối tượng tham gia trực tiếp cung cấp giới thiệu sản phẩm bán lẻ là cán bộ quan hệ khách hàng và giao dịch viên. Chi nhánh cần chú trọng tới các vấn đề:

 Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự

- Công tác tuyển dụng cần phải chủ động, có kế hoạch hành động cụ thể và gắn chặt với việc xây dựng các chính sách đãi ngộ hấp dẫn để có thể thu hút được nhân sự giỏi, có kinh nghiệm làm việc từ bên ngoài về làm việc cho chi nhánh. Xây dựng đội ngũ cán bộ vừa tinh thông nghiệp vụ, có kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp để mỗi cán bộ vừa có thể hiểu rõ và chuyên sâu các sản phẩm dịch vụ ngân hàng để tư vấn cho khách hàng, đồng thời là đầu mối phản hồi các nhu cầu của khách hàng

để cải tiến, kiến nghị, mở rộng các loại hình dịch vụ phù hợp với thực tiễn, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

 Tăng cường công tác đào tạo và tái đào tạo, kèm cặp nhân viên

- Đảm bảo 100% nhân viên tân tuyển được đào tạo theo các chương trình thống nhất, tránh đào tạo theo cách "truyền tay", nội dung đào tạo ngoài các nội dung mang tính lý thuyết, cần bổ sung những nội dung mang tính thực tế, các kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc để đảm bảo sau khi được đào tạo nhân viên tân tuyển nhanh chóng bắt nhịp được với công việc.

- Kèm cặp sát sao, phân công người kèm cặp cho nhân viên còn non yếu, nhân viên mới theo hướng người đi trước kèm người đi sau, người có kinh nghiệm kèm người mới vào nghề. Có thể giao cho nhân viên mới thực hiện nhật ký công việc để theo dõi tình hình học hỏi, làm việc của nhân viên, chấm điểm đánh giá tinh thần, thái độ và khả năng thích ứng với công việc của nhân viên.

- Tăng cường đào tạo bổ sung các kỹ năng bổ trợ cho công việc : kỹ năng bán hàng, bán chéo sản phẩm, kỹ năng phỏng vấn, lắng nghe, kỹ năng thuyết trình, giải quyết tình huống, ...

- Thường xuyên tổ chức các buổi tập huấn cho các cán bộ nhân viên để phổ biến chính sách mới, văn bản mới của ngân hàng và các cơ quan bên ngoài liên quan nhằm đảm bảo các cán bộ nhân viên nắm bắt nội dung và vận dụng thống nhất.

- Tổ chức kiểm tra nghiệp vụ, hội thi nghiệp vụ giỏi tại chi nhánh nhằm khuyến khích tinh thần học hỏi nâng cao nghiệp vụ, qua đó cũng có thể đánh giá được trình độ chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ nhân viên từ đó có những chương trình đào tạo, tái đào tạo phù hợp. Phát hiện kịp thời các cá nhân xuất sắc trong đội ngũ nhân viên, từ đó thực hiện chính sách khen thưởng và đề bạt đúng người đúng việc, khuyến khích họ 'cống hiến' hết mình vì sự phát triển của chi nhánh.

- Tăng cường giáo dục phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp và nâng cao tinh thần trách nhiệm của các cán bộ nhân viên. Truyền bá rộng rãi kiến thức về văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp cho toàn thể cán bộ công nhân viên, tuyên dương các

cá nhân có thành tích xuất sắc cũng như phê bình, kỷ luật những cá nhân, tập thể vi phạm kỷ luật.

Gắn kết quả đào tạo với việc bố trí sử dụng cán bộ theo đúng người, đúng việc. Thực hiện đào tạo và đào tạo lại cán bộ, nâng cao nhận thức về công việc mới cho cán bộ nhân viên, thường xuyên tổ chức cho nhân viên tham gia các khoá đào tạo về kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng, kỹ năng tiếp thị sản phẩm dịch vụ nhằm tạo ra một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, vừa giỏi về xử lý tác nghiệp vừa giỏi trong xử lý quan hệ với khách hàng.

3.2.3 Tăng cường cơ sở vật chất, phát triển mạng lưới chi nhánh

Việc phát triển mạng lưới các chi nhánh, các phòng giao dịch với mô hình gọn nhẹ là giải pháp quan trọng nâng cao hình ảnh, vị trí của Vietcombank lạng Sơn, giúp đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng của người dân.

Hiện nay Chi nhánh Ngân hàng TMCP Ngoại thương Lạng Sơn đang thuê trụ sở đặt tại tầng 1, Trung tâm thương mại Phú Lộc IV, TP Lạng Sơn và mở 01 phòng giao dịch tại đường Nguyễn Du, TP Lạng Sơn. Vietcombank Lạng Sơn là một trong những ngân hàng có mạng lưới ít nhất trên địa bàn (01 điểm bán hàng, được thành lập tháng 09/2016, số lượng ATM và máy POS là thấp so với các Ngân hàng khác). Trụ sở Chi nhánh đặt tại khu vực rộng rãi, giao dịch thuận tiện nhưng không phải khu vực trung tâm của thành phố, hạn chế trong việc tiếp xúc khách hàng.

Để đạt được mục tiêu trở thành chi nhánh ngân hàng bán lẻ tốt nhất trên địa bàn, chi nhánh cần mở rộng mạng lưới để dễ dàng tiếp cận khách hàng và chiếm lĩnh thị phần, cạnh tranh với các ngân hàng đối thủ. Hiện nay, trên địa bàn Lạng Sơn, số lượng điểm bán hàng của Vietinbank là 9 điểm, BIDV là 8 điểm, Agribank là 17 điểm bán hàng, sẽ rất bất lợi nếu chi nhánh không mở rộng mạng lưới.

Chi nhánh cần mở rộng mạng lưới tại các địa bàn trọng điểm, các phòng giao dịch được thiết kế chuyên biệt để chuyên phục vụ khách hàng cá nhân. Một số địa bàn trọng điểm của tỉnh có thể kể đến như: cửa khẩu Hữu Nghị, thị trấn Đồng Đăng, huyện Cao Lộc; huyện Chi Lăng, huyện Hữu Lũng, … là nơi có lượng giao dịch lớn trên địa bàn.

Việc mở rộng mạng lưới cần được xem xét theo các định hướng sau:

- Phát triển mạng lưới tính đến yếu tố hiệu quả hoạt động kinh doanh: nên mở các PGD ở những khu vực đông dân cư, đời sống kinh tế văn hoá phát triển ,có như vậy mới đảm bảo cho PGD được mở nhanh chóng có được lượng khách hàng lớn, tiến đến hoà vốn và có lãi trong thời gian sớm nhất.
- Phát triển mạng lưới tính đến yếu tố bao phủ địa bàn Lạng Sơn tạo điều kiện thuận lợi cho việc giao dịch của khách hàng đồng thời có thể tiếp cận được đến đông đảo khách hàng.

- Các PGD được mở có định biên nhân sự ít nhất là từ 5 - 10 người , được thiết kế và trang bị cơ sở vật chất thống nhất. Điều này có ý nghĩa rất quan trọng đến việc xây dựng hình ảnh của Vietcombank trên địa bàn.

3.2.4 Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong bán hàng và quản lý chất lượng dịch vụ

Bên cạnh các kênh phân phối truyền thống, cần đưa vào ứng dụng các kênh phân phối hiện đại, đáp ứng nhu cầu giao dịch mọi lúc mọi nơi để khách hàng có thể sử dụng như đặt lệnh, thực hiện thanh toán, truy vấn thông tin trên cơ sở các cam kết giữa ngân hàng và khách hàng.

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là dịch vụ có công nghệ cao, muốn phát triển dịch vụ này ngân hàng đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ vào việc cung cấp các sản phẩm bán lẻ cho khách hàng nhằm đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả trong việc cung cấp dịch vụ bán lẻ cho khách hàng, góp phần nâng cao hình ảnh Vietcombank trong lòng công chúng.

Phát triển hệ thống công nghệ thông tin nhằm tăng năng lực cung ứng các sản phẩm dịch vụ với chất lượng cao, hỗ trợ thông tin quản lý, kinh doanh liên tục cho các cấp và đảm bảo an toàn hệ thống khi vận hành. Một số giải pháp cụ thể có thể thực hiện được là:

- Đầu tư nhiều hơn vào hạ tầng thông tin, đề xuất với TSC lắp đặt thêm một số máy ATM, POS. Ngân hàng cần có những giải pháp cụ thể bảo mật thông tin và bảo vệ dữ liệu của ngân hàng, bảo đảm an toàn cho kênh thanh toán điện tử.

- Nâng cấp, tăng tốc độ xử lý của máy chủ, đầu tư máy chủ hiện đại, lựa chọn công ty có tốc độ đường truyền tốt, đảm bảo hệ thống vận hành thông suốt và ổn định, tiết kiệm thời gian cho khách hàng và ngân hàng, giữ được uy tín của ngân hàng.

- Thường xuyên tiến hành kiểm tra, bảo trì, bảo dưỡng và khắc phục tình trạng, sự cố kỹ thuật. Bố trí đầy đủ các lưu điện tại phòng giao dịch, các điểm POS để sẵn sang cung cấp nguồn điện dự phòng, đảm bảo thời gian giao dịch với khách hàng.

- Chú trọng công tác chăm sóc các đại lý, cơ sở chấp nhận thẻ Vietcombank bằng các ưu đãi rộng mở hơn, chú trọng đến việc đầu tư trang thiết bị trang bị cho cơ sở chấp nhận thẻ như các máy EDC, các máy trạm, các máy tính nối mạng với Vietcombank...

- Tăng cường ứng dụng khoa học kĩ thuật và công nghệ tiên tiến, phát triển hệ thống giao dịch trực tuyến và từng bước triển khai mô hình giao dịch một cửa, hiện đại hóa tất cả các nghiệp vụ ngân hàng. Đào tạo cán bộ có khả năng ứng dụng, khai thác hoàn thiện hệ thống mang lại hiệu quả cao nhất cho ngân hàng. Tăng cường xử lý tự động trong tất cả quy trình tiếp nhận yêu cầu khách hàng, thẩm định và xử lý thông tin, nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo tính bảo mật và an toàn trong kinh doanh.

3.2.5 Tăng cường công tác tiếp thị, quảng bá sản phẩm

- ***Đẩy mạnh phát triển khách hàng thông qua đối tác liên kết***

Khách hàng mục tiêu cho các sản phẩm cho vay KHCN thường rất phân tán, nhu cầu vay vốn không thường xuyên và rất khó tiếp cận được một cách trực tiếp. Chính vì vậy, tiếp cận khách hàng qua các đối tác là các đơn vị cung cấp sản phẩm dịch vụ là kênh tiếp cận hiệu quả nhất. Việc phát triển khách hàng của một số sản phẩm qua các đối tác liên kết tại Vietcombank Lạng Sơn nên được thực hiện như sau:

- Đối với cho vay mua nhà: Vietcombank Lạng Sơn kết hợp với các chủ đầu tư các khu đô thị, dự án nhà ở, các sàn giao dịch bất động sản để cho vay đối với các khách hàng có nhu cầu mua nhà, tài sản đảm bảo có thể bằng chính căn nhà định mua. Việc liên kết với các chủ đầu tư các khu đô thị, các dự án nhà ở để cho khách hàng vay mua nhà là sự liên kết có lựa chọn không phải áp dụng đại trà. Các đối tác liên kết phải là các đơn vị có uy tín, có tiềm lực để thực hiện dự án xây dựng nhà ở thành công và việc xây dựng phải đúng quy định của pháp luật. Xây dựng cơ chế trả phí môi giới, hoa hồng hấp dẫn cho các đối tác, để thức đẩy sự hợp tác của các đối tác liên kết.

- Đối với cho vay mua xe ôtô trả góp: Việc kết hợp với các đại lý bán xe ôtô để cho vay mua xe là hình thức nhiều ngân hàng hiện nay đang áp dụng, thậm chí

nhiều ngân hàng cùng một lúc hợp tác với một đại lý bán xe. Một trong những yếu tố để các đại lý bán xe thường lựa chọn ngân hàng để hợp tác là yếu tố thời gian xử lý hồ sơ vay vốn của người vay. Để có thể có được sự hợp tác ngoài các chế độ về mặt vật chất cho các đại lý, Vietcombank Lạng Sơn cũng cần chú trọng và có những cam kết đảm bảo thời gian xử lý hồ sơ vay được nhanh chóng.

- Đối với sản phẩm cho vay sinh hoạt tiêu dùng: Vietcombank Lạng Sơn cần nhanh chóng hợp tác với các đơn vị phân phối cung cấp các mặt hàng tiêu dùng mà đặc biệt là nhà phân phối các sản phẩm cao cấp như : xe máy cao cấp , đồ nội thất, đồ điện tử,...

 Nâng cao hiệu quả hoạt động marketing tại chi nhánh

Khách hàng của ngân hàng bán lẻ rất đa dạng và phong phú thuộc mọi tầng lớp dân cư với mức thu nhập, tâm lý, sở thích, độ tuổi,trình độ dân trí khác nhau nên việc ứng dụng marketing vào ngân hàng là rất quan trọng. Để có được nhiều khách hàng, Vietcombank Lạng Sơn cần phải có một chiến lược marketing đúng đắn, tăng cường chiến lược xúc tiến hỗn hợp, quảng cáo, khuyếch trương rộng rãi những dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

- Xây dựng kế hoạch tuyên truyền quảng bá hàng năm chi tiết và cụ thể và dành một ngân sách thoả đáng cho công tác này. Đẩy mạnh quảng bá sản phẩm dịch vụ đến khách hàng, tạo niềm tin bằng chính chất lượng và phong cách phục vụ khách hàng. Triển khai thực hiện các kế hoạch quảng cáo, quảng bá đồng bộ.

- Tiến hành các buổi hội thảo gặp gỡ các doanh nghiệp trên địa bàn, các buổi giới thiệu sản phẩm dịch vụ, tham gia hội chợ thương mại, triển lãm, tham gia tối đa vào các sự kiện xã hội, thể thao nhằm quảng bá hình ảnh ngân hàng.

- Lựa chọn phương tiện thông tin đại chúng và cách thức thực hiện tuyên truyền quảng bá phù hợp đảm bảo tiết kiệm được chi phí và hiệu quả cao.

- Tạo mối qua hệ giữa ngân hàng với Ban biên tập báo chí, các cơ quan chính trị - đoàn thể, trường học trên địa bàn (Sở Kế hoạch đầu tư, Sở Tài nguyên – Môi trường, các ban quản lý chợ, ban quản lý khu công nghiệp, cơ quan hải quan, cơ quan thuế, phòng công chứng trên địa bàn,...). Chi nhánh có thể hợp tác với các

hãng xe taxi để tời rơi về sản phẩm trên các xe taxi, hợp tác các siêu thị để tờ rơi sản phẩm cho vay tại các quầy thanh toán tiền,....

- Tăng cường độ được tiếp cận các thông tin về các sản phẩm đối với các khách hàng hiện hữu : gửi thư / nhắn tin thông báo khách hàng khi có sản phẩm mới hay có những thay đổi mới của sản phẩm, trang bị các màn hình TV tại các sảnh giao dịch của chi nhánh và các PGD để phát các đoạn quảng cáo sản phẩm,...

- Gắn liền việc thực hiện quy trình tác nghiệp về sản phẩm với xây dựng các chương trình marketing để hỗ trợ cán bộ bán hàng và nâng cao khả năng tiếp thị sản phẩm đến khách hàng.

- Đẩy mạnh công tác marketing nội bộ Vietcombank Lạng Sơn, tổ chức đào tạo giới thiệu kỹ năng marketing, giới thiệu sản phẩm mới cho các cán bộ của chi nhánh.

3.2.6 Nâng cao chất lượng hoạt động kiểm soát nội bộ, nhằm hạn chế tối đa rủi ro trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Quản lý rủi ro là một trong những yếu tố quan trọng quyết sự thành công của các ngân hàng bởi vì kinh doanh ngân hàng gắn liền với nhiều loại rủi ro khác nhau. Đối với kinh doanh ngân hàng bán lẻ, các sản phẩm tín dụng cá nhân mang lại doanh số lớn cho ngân hàng nhưng rủi ro cũng rất lớn.

Để hạn chế tối đa rủi ro trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, ngân hàng cần kiểm soát và quản lý tốc độ tăng trưởng tín dụng bằng cách rà soát, đánh giá tình hình nợ thường xuyên, định kỳ phân loại để nắm được thực trạng dư nợ tín dụng. Trước khi cấp các khoản tín dụng mới cần tổ chức xem xét, thẩm định kỹ lưỡng, chặt chẽ, đặc biệt chú trọng công tá đánh giá và dự phòng rủi ro.

Chi nhánh cần tiến hành đào tạo cho nhân viên về các kỹ năng bán hàng, các nguyên tắc rủi ro tín dụng cũng như một số kỹ năng khác để họ có thể khai thác, đánh giá thông tin do khách hàng cung cấp, biết cân đối giữa rủi ro có thể gặp và cơ hội. Đội ngũ cán bộ làm công tác tín dụng phải thật sự tận tâm với ngành nghề để mang lại sản phẩm tín dụng an toàn, hạn chế bớt rủi ro.

Triển khai theo dõi tình trạng hồ sơ xin vay đang ở đâu và trách nhiệm của từng bên và báo cáo hàng ngày theo từng sản phẩm cho vay theo các tiêu chí số

lượng đơn xin vay đã nhận, số lượng đơn xin vay được chấp thuận, số lượng đơn xin vay bị từ chối - lý do từ chối, số lượng đơn xin vay đang xử lý.

Theo dõi thanh toán tiền vay bao gồm theo dõi các kiểu thanh toán nợ vay của khách hàng (phân tích việc thanh toán nợ vay đúng hạn hay trễ hạn; việc chỉ trả lãi, không trả nợ vay gốc; các kênh mà khách hàng dùng để thanh toán nợ vay). Xác định kế hoạch thu hồi nợ vay ở mọi giai đoạn nợ không trả đúng hạn và thứ tự ưu tiên cho các khoản vay có giá trị lớn có khả năng thu hồi nợ cao.

Tăng cường xử lý đối với các khoản vay ngắn hạn thiếu tài sản đảm bảo, tăng cường kiểm tra mục đích sử dụng vốn vay nhằm hạn chế rủi ro tín dụng. Các khoản nợ vay không thanh toán đúng hạn cần phải được xác định lý do do vấn đề cá nhân hay khó khăn về tài chính, nên chấm dứt cho vay đối với những khách hàng có năng lực tài chính quá yếu.

3.3 Kiến nghị về việc phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Chi nhánh NHTMCP Ngoại thương Lạng Sơn

3.3.1 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước

Thứ nhất: *Bổ sung các chính sách, cơ chế, thúc đẩy ứng dụng và triển khai các nghiệp vụ ngân hàng mới*

NHNN nên xây dựng hoàn chỉnh, đồng bộ hệ thống các văn bản dưới luật hướng dẫn các NHTM thực hiện, vừa không trái pháp luật, vừa tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại hoạt động trong xu hướng hội nhập quốc tế. Trên cơ sở các bộ Luật của Nhà nước, cần định hướng cho phát triển công nghệ hoặc phải có những sửa đổi kịp thời để phù hợp với tốc độ phát triển công nghệ, đảm bảo an toàn cho việc triển khai các dịch vụ ngân hàng hiện đại. Ban hành cơ chế về quản lý dịch vụ ngân hàng, tạo điều kiện phát triển hệ thống bán lẻ của NHTM.

Thứ hai*: Duy trì vai trò định hướng chiến lược và chỉ đạo sát sao quá trình triển khai dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại*

NHNN cần kiểm soát chiến lược phát triển dịch vụ NHBL chung của các NHTM ở tầm vĩ mô, đảm bảo được kiến trúc tổng thể, hài hòa trong toàn ngành, đảm bảo mục đích chung về lợi nhuận cho mỗi ngân hàng và toàn xã hội, tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh. Sự định hướng này giúp các NHTM cập nhật các

thông tin tài chính nhanh nhất, cùng kết hợp với nhau trên một số lĩnh vực, tránh đầu tư lãng phí.

Thứ ba: *Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng*

NHNN cần đi trước một bước trong việc hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, tập trung vào công tác thanh toán không dùng tiền mặt, nâng cao chất lượng của các công cụ thanh toán, có những chính sách khuyến khích các NHTM hợp tác, hỗ trợ đầu tư cho cơ sở hạ tầng, hiện đại hóa công nghệ ngân hàng. Ngoài ra, NHNN tăng cường năng lực của Trung tâm công nghệ thông tin tín dụng – NHNN (CIC) nhằm đáp ứng nhu cầu thông tin của khách hàng để tư vấn và giúp định hướng đầu tư cho các NHTM.

3.3.2 Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Để chi nhánh Vietcombank Lạng Sơn có thể thực hiện tốt các giải pháp đã nêu trên cần phải có sự hỗ trợ của Vietcombank bởi vì có những giải pháp bản thân chi nhánh Lạng Sơn không thể thực hiện được với nội lực vốn có của mình, cần phải có sự hỗ trợ từ Hội sở chính. Những giải pháp hỗ trợ đó là:

Thứ nhất: *Xây dựng chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trung và dài hạn*

Vietcombank cần đưa ra biểu phí dịch vụ hoàn chỉnh và có sức cạnh tranh với các ngân hàng thương mại khác để áp dụng thống nhất cho tất cả các chi nhánh trong toàn hệ thống nhằm không tạo sự khác biệt trong quá trình thu phí của các chi nhánh, đồng thời có khả năng cạnh tranh với các ngân hàng thương mại khác trong quá trình phát triển dịch vụ.

Vietcombank cần đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ nhất là các sản phẩm dịch vụ mang tính chất đặc trựng của ngành. Bản thân mỗi chi nhánh của Vietcombank không thể tự tạo ra sản phẩm dịch vụ mà phải thực hiện kinh doanh những sản phẩm dịch vụ mà Vietcombank đã nghiên cứu và đưa ra khai thác trên thị trường

Muốn tạo hình ảnh Vietcombank trong lòng công chúng, Vietcombank cần có chương trình marketing áp dụng thống nhất cho tất cả các chi nhánh.

Vietcombank cần hỗ trợ về vốn để chi nhánh Lạng Sơn có thể mở rộng mạng lưới hoạt động và các kênh phân phối sản phẩm dịch vụ bán lẻ.

***Thứ hai**: Phát triển công nghệ thông tin*

Ứng dụng công nghệ giúp Vietcombank hiện đại hoá và tự động hoá các thao tác nghiệp vụ, gia tăng tiện ích cho các sản phẩm. Có thể nói công nghệ chính là nền tảng, là chìa khoá thành công đối với Vietcombank, nhất là mảng bán lẻ. Chính vì thế, Vietcombank phải có chiến lược tổng thể, từ đầu tư – thiết kế - nâng cấp về mặt kỹ thuật đến phát triển phần mềm, đào tạo cán bộ có khả năng ứng dụng, khai thác hoàn thiện hệ thống mang lại hiệu quả cao nhất cho ngân hàng. Thực hiện đồng bộ hoá các chương trình hỗ trợ quản trị khác của ngân hàng như hệ thống thanh toán, hệ thống quản trị tín dụng và các chương trình hỗ trợ quản trị rủi ro.

Vietcombank cần có kế hoạch xây dựng công nghệ thông tin đảm bảo nền tảng để phát triển dịch vụ, bởi vì các sản phẩm ngân hàng bán lẻ là những sản phẩm công nghệ cao, nhưng đầu tư công nghệ thường cần nguồn vốn lớn. Hơn nữa công nghệ thông tin cần phải được đầu tư đồng bộ đảm bảo sự kết nối hòa mạng trong toàn hệ thống và kết nối với ngân hàng thương mại khác. Vietcombank cần ưu tiên nâng cao năng lực tài chính với các bước đi thích hợp để tăng khả năng mở rộng các tiện ích, dịch vụ ngân hàng và đảm bảo khả năng hoàn thành dự án hiện đại hoá ngân hàng theo đúng định hướng đã đề ra.

***Thứ ba**: Đào tạo nguồn nhân lực*

Trong giải pháp về phát triển nguồn nhân lực, Vietcombank nên có kế hoạch đào tạo đội ngũ chuyên viên quản trị ngân hàng và đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp trong toàn hệ thống vì hiện tại các chi nhánh của Vietcombank đang thiếu nguồn nhân lực này. Ngoài ra Vietcombank cần có các kế hoạch ưu tiên dành cho các chi nhánh mới thành lập trong 05 năm gần đây trong đó có Vietcombank Lạng Sơn như:

- Tổ chức các khóa đào tạo dành riêng cho các cán bộ của các chi nhánh mới thành lập;

- Cử các cán bộ có chuyên môn cao từ hội sở, các chi nhánh phát triển hàng đầu như: chi nhánh Hà Nội; Quảng Ninh; Hải Phòng công tác tại Vietcombank Lạng Sơn để hướng dẫn trực tiếp các quy trình, nghiệp vụ cho nhân viên tại Lạng Sơn;

- Đặc biệt, Vietcombank Hội sở cần hỗ trợ cho Vietcombank Lạng Sơn trong chính sách phân phối thu nhập nên linh hoạt hơn để đãi ngộ những người có năng lực thật sự ở lại làm việc với chi nhánh và thu hút được nhân tài từ bên ngoài về làm việc tại chi nhánh.

Thứ tư: *Tạo cơ chế tự chủ linh hoạt cho PGD mậu biên*

Nguồn khách hàng giao dịch mậu biên tại các của khẩu ở tỉnh Lạng Sơn rất tiềm năng. Vietcombank Lạng Sơn cần mạnh dạn đề xuất với Vietcombank Hội sở cho phép Vietcombank Lạng Sơn một số các quy chế linh hoạt và quyền tự chủ trong một số hoạt động giao dịch tại PGD tại cửa khẩu trong thời gian tới.

Chi nhánh được phép mua bán đồng Nhân dân tệ (CNY) để phục vụ nhu cầu trao đổi, thanh toán của khách hàng.

- Chi nhánh được trực tiếp giao dịch với các ngân hàng Trung Quốc trong việc thanh toán biên mậu bằng đồng bản tệ.

- Chi nhánh được làm đầu mối tiếp nhận và xử lý các giao dịch bằng đồng CNY cho các Chi nhánh khác trong cùng hệ thống khi có nhu cầu phát sinh.

- Hỗ trợ đào tạo thanh toán viên thanh toán biên mậu.

- Hộ trợ lắp đặt máy móc thiết bị công nghệ thông tin để thực hiện nghiệp vụ thanh toán biên mậu.

- Thành lập PGD ở Cửa khẩu để tiện cho việc giao dịch của khách hàng.

- Xây dựng cơ chế phí, tỷ giá hợp lý cạnh tranh với các Ngân hàng khác.

- Tạo điều kiện để các chi nhánh Vietcombank có thể liên kết thực hiện nghiệp thanh toán biên mậu.

Thứ năm: *Thiết kế các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với từng địa bàn, từng phân khúc thị trường*

Ở các quốc gia phát triển, các ngân hàng thường cung cấp hàng ngàn sản phẩm và dịch vụ NHBL, từ đơn giản đến phức tạp, trọn gói cho các khách hàng. Đối với Việt Nam, dù nền kinh tế đi sau các quốc gia khác và có những đặc thù riêng nhưng nhìn chung hướng phát triển cũng khá tương đồng. Đặc biệt, nhu cầu về các sản phẩm tài chính thay đổi và phát triển theo sự cải tiến về điều kiện sống, môi trường và thu nhập. Do vậy, các NHTM Việt Nam có điều kiện tiếp thu và học

hỏi kinh nghiệm thực tiễn của các quốc gia đi trước để có thể xây dựng, thực hiện và quản lý danh mục sản phẩm bán lẻ của mình một cách hiệu quả nhất.

Để chi nhánh Vietcombank Lạng Sơn có thể thực hiện tốt chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, cần phải có sự hỗ trợ từ trụ sở chính trong việc thiết kế các sản phẩm, dịch vụ bán lẻ phù hợp với phân khúc khách hàng trên địa bàn.

Hiện tại, việc nghiên cứu phát triển sản phẩm mới đều được thực hiện tại Trụ sở chính của Vietcombank tại Hà Nội. Với sự am hiểu thị trường, thói quen và tập quán tiêu dùng và kinh doanh, Vietcombank Lạng Sơn cần có sự nghiên cứu và phối hợp với các bộ phận tại Trụ sở chính Vietcombank để thiết kế và triển khai phù hợp với dân cư và thị trường Lạng Sơn.

- **Sản phẩm huy động vốn:** cung cấp sản phẩm phục vụ tại nhà đối với các dịch vụ huy động vốn, chuyển tiền với số lượng lớn.

- Sản phẩm tín dụng: ngoài các sản phẩm hiện có, chi nhánh cần nhanh chóng đề xuất với Trụ sở chính cho triển khai các sản phẩm mới, đặc biệt là cho vay tiêu dùng, cho vay sản xuất kinh doanh như cho vay hộ tiểu thương, cho vay phát triển kinh tế nông thôn, thiết kế các gói sản phẩm phục vụ cho việc bán chéo, bán trọn gói sản phẩm.

Vietcombank cần đặc biệt tập trung phát triển các gói sản phẩm và dịch vụ chuyên biệt, chú trọng tới tính đa dạng, tiện lợi của sản phẩm, chất lượng dịch vụ, phục vụ cho việc bán chéo, bán trọn gói sản phẩm, mở ra các kênh tiếp cận dễ dàng và thuận tiện nhất cho khách hàng.

Các khách hàng chuyển tiền liên quan đến hoạt động kinh doanh chiếm tỷ trọng khá lớn, các khách hàng này là những đối tượng tiềm năng cho sản phẩm cho vay phục vụ sản xuất kinh doanh. Chủ doanh nghiệp, ban lãnh đạo doanh nghiệp thông thường là những người có thu nhập cao và do đó họ thường quan tâm đến sản phẩm cho vay mua xe ôtô, cho vay mua nhà. Các cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp có thể là đối tượng rất phù hợp với sản phẩm vay sinh hoạt tiêu dùng, vay hỗ trợ tiêu dùng.

Vietcombank có thể nghiên cứu bán kèm các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác trong chính các sản phẩm ngân hàng điện tử như: sản phẩm vừa tiết kiệm

vừa đầu tư, vừa tiết kiệm vừa vay nợ, vừa tiết kiệm vừa là tài khoản thanh toán...Mặt khác, khi lựa chọn các đặc tính cho sản phẩm, Vietcombank phải khẳng định được sự khác biệt hoá của sản phẩm theo đúng giá trị cốt lõi Vietcombank, tránh tình trạng sao chép các sản phẩm từ các ngân hàng khác.

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

KẾT LUẬN

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là hoạt động ngày càng có vai trò và ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động của các ngân hàng thương mại, đã đóng vai trò quan trọng tạo nền tảng phát triển bền vững cho các ngân hàng thương mại. Hoạt động ngân hàng bán lẻ là lĩnh vực phân tán rủi ro, ít chịu ảnh hưởng của chu kỳ kinh tế hơn so với các lĩnh vực khác, do đó nó tạo lập nguồn vốn và thu nhập ổn định cho các ngân hàng. Bên cạnh đó, hoạt động ngân hàng bán lẻ còn góp phần mở rộng thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh, ổn định và tạo nền tảng vững chắc cho hoạt động ngân hàng. Thực tế cho thấy, hoạt động của ba dịch vụ bán lẻ chính: dịch vụ huy động tiền gửi tiết kiệm của cá nhân, dịch vụ cho vay khách hàng cá nhân và dịch vụ thẻ - ngân hàng điện tử tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương – chi nhánh Lạng Sơn qua các năm 2014-2016 nhìn chung được đánh giá là an toàn, đạt hiệu quả và có sự tăng trưởng qua các năm cả về tỷ trọng và quy mô.

Với mong muốn những sản phẩm, dịch vụ bán lẻ của ngân hàng đến tay từng người dân trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn với chất lượng cao, đem lại hiệu quả sử dụng tối đa cho khách hàng và hiệu quả kinh tế cao nhất đối với Ngân hàng TMCP Ngoại thương – chi nhánh Lạng Sơn, luận văn đã xây dưng một số giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho chi nhánh trong điều kiện phát triển của nền kinh tế trong nước nói chung và trên địa bàn tỉnh Lạng Sơn nói riêng.

Tuy đề tài không mới nhưng luôn là vấn đề cần quan tâm của các ngân hàng thương mại nói chung và Ngân hàng TMCP Ngoại thương – chi nhánh Lạng Sơn nói riêng. Do tính chất phong phú của lĩnh vực nghiên cứu, đề tài không tránh khỏi những hạn chế về mặt phân tích cũng như đề xuất các giải pháp. Rất mong nhận được sự góp ý chỉnh sửa của Quý Thầy Cô để luận văn được hoàn chỉnh hơn, được ứng dụng rộng rãi trong thực tiễn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Quyết định số 112/2006/QD – TTg ngày 24/05/2006 về việc phê duyệt Đề án phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng 2020*.
2. Cục Thống kê tỉnh Lạng Sơn, *Niên giám thống kê tỉnh Lạng Sơn*, NXB Thống kê, Hà Nội 2016.
3. Nguyễn Thị Phương Liên, *Giáo trình Quản trị tác nghiệp ngân hàng thương mại*, Nxb Thống kê, Hà Nội 2002.
4. Ngân hàng Nhà nước Lạng Sơn, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các chi nhánh tổ chức tín dụng 12/2014,* Lạng Sơn 2014.
5. Ngân hàng Nhà nước Lạng Sơn, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các chi nhánh tổ chức tín dụng 12/2015,* Lạng Sơn 2015.
6. Ngân hàng Nhà nước Lạng Sơn, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các chi nhánh tổ chức tín dụng 12/2016,* Lạng Sơn 2016.
7. Ngân hàng Nhà nước Lạng Sơn*, Báo cáo kết quả triển khai trả lương qua tài khoản theo Chỉ thị 20 năm 2014,* Lạng Sơn 2014.
8. Ngân hàng Nhà nước Lạng Sơn*, Báo cáo kết quả triển khai trả lương qua tài khoản theo Chỉ thị 20 năm 2015,* Lạng Sơn 2015.
9. Ngân hàng Nhà nước Lạng Sơn*, Báo cáo kết quả triển khai trả lương qua tài khoản theo Chỉ thị 20 năm 2016,* Lạng Sơn 2016.
10. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2014,* Lạng Sơn 2014.
11. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2015,* Lạng Sơn 2015.
12. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2016,* Lạng Sơn 2016.
13. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn*, Báo cáo bán hàng ngân hàng bán lẻ 12/2014,* Lạng Sơn 2014.

14. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn*, Báo cáo bán hàng ngân hàng bán lẻ 12/2015,* Lạng Sơn 2015.

15. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn*, Báo cáo bán hàng ngân hàng bán lẻ 12/2016,* Lạng Sơn 2016.

16. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Lạng Sơn*, Đề án phát triển chi nhánh đến năm 2020,* Lạng Sơn 2016.

17. Đào Lê Kiều Oanh, *Phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn và bán lẻ tại Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đào tạo ngân hàng TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh 2012.

18. Peter Rose*, Quản trị ngân hàng thương mại*, NXB Tài chính, Hà Nội 2001.

19. Thủ tướng Chính phủ, *Chỉ thị số 20/2007/CT-TTg về việc trả lương qua tài khoản cho các đối tượng hưởng lương từ ngân sách nhà nước,* ngày 24/08/2007.

20. Thủ tướng Chính phủ, *Quyết định số 545/QĐ-TTg về việc phê duyệt Quy hoạch tổng thế phát triển kinh tế - xã hội tỉnh Lạng Sơn đến năm 2020,* ngày 09/05/2012.

21. Nguyễn Văn Tiến, *Giáo trình Quản trị ngân hàng thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội 2013.

22. Tô Khánh Toàn, *Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội 2014.

23. *Từ điển Tài chính - Đầu tư – Ngân hàng - Kế toán Anh Việt*, NXB Khoa học và kinh tế, Hà Nội 1999.

Website và các ấn phẩm điện tử

24. Hà An, *Ngân hàng và cuộc đua cạnh tranh thị trường bán lẻ*, tại địa chỉ: http://bizlive.vn/ngan-hang/ngan-hang-va-cuoc-dua-canh-tranh-thi-truong-ban-le-34917.html, truy cập ngày 01/01/2017.

25. Vương Quang Hạnh, *Lạng Sơn phấn đấu đạt kinh tế tăng trưởng cao và bền vững trong năm 2017*, tại địa chỉ:

http://kinhtevadubao.vn/chi-tiet/174-7601-lang-son-phan-dau-dat-tang-truong-kinh-te-cao-va-ben-vung-trong-nam-2017.html, truy cập ngày 01/03/2017.

26. Minh Hằng, *Cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ: Xu thế và thách thức,* tại địa chỉ: http://thoibaonganhang.vn/canh-tranh-dich-vu-ngan-hang-ban-le-xu-the-va-thach-thuc-31394.html, truy cập ngày 01/01/2017.
27. Tùng Lâm, *Xếp hạng tổng tài sản của các ngân hàng hiện nay ra sao?*, tại địa chỉ: http://s.cafef.vn/hdbank-142559/xep-hang-tong-tai-san-cua-cac-ngan-hang-hien-nay-ra-sao.chn, truy cập ngày 01/03/2017.
28. Ngọc Quỳnh, *Nhiều giải pháp thúc đẩy thương mại Lạng Sơn năm 2017,* tại địa chỉ: http://m.baocongthuong.com.vn/nhie-u-gia-i-pha-p-thu-c-da-y-thuong-ma-i-lang-son-nam-2017.html, truy cập ngày 01/03/2017.
29. Sở Lao động – Thương binh xã hội tỉnh Lạng Sơn, *Lao động – việc làm: Thách thức không nhỏ cho xã hội*, tại địa chỉ: http://www.langson.gov.vn/ldtbxh/xd/cn/node/32, truy cập ngày 01/03/2017.
30. Uyên Linh, *Công nghệ ngân hàng: Muốn dẫn đầu phải luôn cải tiến*, tại địa chỉ: http://infomoney.vn/cong-nghe-ngan-hang-muon-dan-dau-phai-luon-cai-tien-d18095.html, truy cập ngày 01/03/2017.
31. Ủy ban nhân dân tỉnh Lạng Sơn, *Kế hoạch số 35/KH-UBND về Phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2016 – 2020 tỉnh Lạng Sơn,* Lạng Sơn, ngày 05/04/2016.
32. Website Cổng thông tin điện tử Lạng Sơn: www.langson.gov.vn
33. Website Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam: htpps://www.vietcombank.com.vn