

# PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI VIỆT NAM

## *I. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, xu hướng tất yếu của các NHTM*

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

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

Theo định nghĩa trên, dịch vụ NHBL chỉ được thực hiện nhờ công nghệ thông tin (CNTT), cụ thể là:

- CNTT là tiền đề quan trọng để lưu giữ và xử lý cơ sở dữ liệu tập trung, cho phép các giao dịch trực tuyến được thực hiện;
- CNTT hỗ trợ triển khai các sản phẩm dịch vụ NHBL tiên tiến như chuyển tiền tự động, huy động vốn và cho vay dân cư dưới nhiều hình thức khác nhau;
- Nhờ khả năng trao đổi thông tin tức thời, CNTT góp phần nâng cao hiệu quả của việc quản trị ngân hàng, tạo điều kiện thực hiện mô hình xử lý tập trung các giao dịch có tính chất phân tán như chuyển tiền, giao dịch thẻ, tiết giảm đáng kể chi phí giao dịch;
- CNTT có tác dụng tăng cường khả năng quản trị trong ngân hàng, hệ thống quản trị tập trung sẽ cho phép khai thác dữ liệu một cách nhất quán, nhanh chóng, chính xác.

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

Xét trên góc độ tài chính và quản trị ngân hàng, NHBL mang lại nguồn thu ổn định, chắc chắn, hạn chế rủi ro tạo bởi các nhân tố bên ngoài vì đây là lĩnh vực ít chịu ảnh hưởng của chu kỳ kinh tế. Ngoài ra, NHBL giữ vai trò quan trọng trong việc mở rộng thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo nguồn vốn trung và dài hạn chủ đạo cho ngân hàng, góp phần đa dạng hóa hoạt động ngân hàng.

- Đối với khách hàng, 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.

Tạp chí Stephen Timewell cũng nhận định: xu hướng ngày nay thể hiện rõ ràng, ngân hàng nào nắm được cơ hội mở rộng việc cung cấp dịch vụ NHBL cho một lượng dân cư khổng lồ đang “đói” các dịch vụ tài chính tại các nền kinh tế mới nổi, sẽ trở thành những gã khổng lồ toàn cầu trong tương lai.

- Hoạt động NHBL ngày càng chiếm vị trí quan trọng trong hoạt động của các NHTM trên thế giới, các NHBL toàn cầu sẽ đóng vai trò chủ đạo trong danh sách 20 ngân hàng toàn cầu hàng đầu theo xếp hạng của tạp chí The Banker vào năm 2015.

- Các NHTM Việt Nam đã và đang phát triển dịch vụ NHBL, đây là xu thế tất yếu, phù hợp với xu hướng chung của các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới, phục vụ đối tượng khách hàng cá nhân và hộ kinh doanh nhỏ, đảm bảo cho các ngân hàng quản lý rủi ro hữu hiệu, cung ứng dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng, định hướng kinh doanh, thị trường sản phẩm mục tiêu, giúp ngân hàng đạt hiệu quả kinh doanh tối ưu.

- Tại Việt Nam, kinh tế tăng trưởng liên tục, môi trường pháp lý hoàn thiện dần, nhu cầu xã hội ngày càng tăng, thị trường dịch vụ NHBL còn nhiều tiềm năng phát triển.

## ***II. Thực trạng phát triển dịch vụ NHBL tại các NHTM***

## 1. Những thành công và hạn chế

Trong những năm gần đây, dưới áp lực cạnh tranh ngày càng tăng do việc áp dụng lộ trình nới lỏng các quy định đối với các tổ chức tài chính nước ngoài, nhất là về việc mở chi nhánh và các điểm giao dịch, việc dỡ bỏ hạn chế về huy động tiền gửi bằng VND, khả năng mở rộng dịch vụ ngân hàng và sự phát triển bùng nổ của CNTT, các NHTM Việt Nam đã đạt được những kết quả đáng khích lệ về phát triển dịch vụ NHBL. Nhìn chung, các ngân hàng bắt đầu quan tâm và tập trung khai thác thị trường bán lẻ như đẩy mạnh hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, phát triển các loại hình dịch vụ mới, đa tiện ích và đã được xã hội chấp nhận như máy giao dịch tự động (ATM), internet banking, home banking, PC banking, mobile banking. Thực tế đó đã đánh dấu bước phát triển mới của thị trường dịch vụ NHBL tại Việt Nam, làm cơ sở cho việc phát triển dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt, tỷ trọng nguồn vốn huy động từ dân cư tăng lên đáng kể và chiếm 35-40% tổng vốn huy động. Hình thức huy động ngày càng đa dạng và linh hoạt hơn, lượng kiều hối qua các ngân hàng tăng mạnh. Các NHTM Việt Nam đã có những cải thiện đáng kể về năng lực tài chính, công nghệ, quản trị điều hành, cơ cấu tổ chức và mạng lưới kênh phân phối, hệ thống sản phẩm dịch vụ ngân hàng, góp phần phát triển dịch vụ NHBL, đem lại cho khách hàng ngày càng nhiều tiện ích mới và văn minh trong thanh toán.

Đến cuối năm 2006, hầu hết các NHTM đã xây dựng phần mềm NHBL dựa trên nền tảng quy trình xử lý nghiệp vụ thiết kế của Mỹ với mục tiêu giải phóng khách hàng nhanh nhất bằng việc phân chia xử lý nghiệp vụ thành hai bộ phận: Bộ phận giao dịch tại quầy và bộ phận hỗ trợ xử lý nghiệp vụ. Hệ thống này đã tạo ra nhiều giao dịch rất tiện ích, tài khoản của khách hàng được kết nối trên toàn hệ thống, tạo nền tảng mở rộng thanh toán không dùng tiền mặt và đưa các sản phẩm dịch vụ NHBL đến tay người tiêu dùng. Tuy nhiên, bên cạnh kết quả đạt được, dịch vụ NHBL của các NHTM Việt Nam vẫn còn nhiều bất cập:

- Tính cạnh tranh chưa cao, chủ yếu nhờ mở rộng mạng lưới và cạnh tranh về giá cả và lãi suất, cạnh tranh về chất lượng dịch vụ và công nghệ chưa phổ biến, thị trường dịch vụ NHBL thiếu ổn định, chưa có sự liên kết giữa các ngân hàng trong việc phát hành các loại thẻ và khai thác dịch vụ mới, do các ngân hàng chưa tìm được tiếng nói chung để đi đến thoả thuận kết nối thống nhất nhằm chia sẻ hạ tầng kỹ thuật, gây lãng phí trong việc đầu tư mua sắm máy móc và chưa tạo sự thuận lợi cho khách hàng trong việc sử dụng thẻ;

- Sản phẩm dịch vụ ngân hàng còn mang tính truyền thống, nghèo nàn về chủng loại, chất lượng dịch vụ thấp, tính tiện ích chưa cao, chưa định hướng theo nhu cầu khách hàng;

- Chưa có chiến lược tiếp thị cụ thể trong hoạt động NHBL, thiếu đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp về tiếp thị dịch vụ NHBL, tỷ lệ khách hàng cá nhân tiếp cận và sử dụng dịch vụ ngân hàng vẫn còn ở mức khiêm tốn;

- Kênh phân phối không đa dạng, hiệu quả thấp, phương thức giao dịch và cung cấp các dịch vụ chủ yếu vẫn là giao dịch trực tiếp tại quầy, các hình thức giao dịch từ xa dựa trên nền tảng CNTT chưa phổ biến. Dịch vụ ngân hàng điện tử chưa được triển khai rộng rãi, lượng khách hàng sử dụng còn ít, nhiều ngân hàng mới chỉ hoạt động ở mức độ thử nghiệm, giao dịch thanh toán thương mại điện tử còn hạn chế, chưa ứng dụng được hình thức thanh toán qua điện thoại di động sử dụng tài khoản ngân hàng;

- Các dịch vụ NHBL phát triển dưới mức tiềm năng. Sau 10 năm làm dịch vụ phát hành và thanh toán thẻ, số người sử dụng thẻ tại Ngân hàng Ngoại thương chỉ đạt trên 1 triệu khách hàng, phần lớn chủ thẻ là thương nhân và những người sống ở các đô thị lớn, dư nợ cho vay cá nhân chỉ chiếm 5-9% tổng dư nợ;

- Hiệu quả của chính sách khách hàng còn thấp, chất lượng dịch vụ chưa cao, thủ tục giao dịch chưa thực sự thuận tiện, bộ máy tổ chức chưa theo định hướng khách hàng, thiếu bộ phận nghiên cứu, thiết kế sản phẩm và phát triển dịch vụ ngân hàng cá nhân, thiếu hệ thống chỉ tiêu định lượng và đánh giá hoạt động NHBL, mức độ ứng dụng CNTT chưa cao.

## 2. Những yếu tố hạn chế phát triển dịch vụ NHBL tại Việt Nam

Nét đặc thù của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là nhắm tới đối tượng khách hàng cá nhân, song

người dân trong nước chưa biết nhiều về dịch vụ ngân hàng nói chung và dịch vụ NHBL nói riêng. Do mức thu nhập của phần lớn dân cư còn thấp, thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến, nên khả năng phát triển và mở rộng dịch vụ NHBL còn hạn chế.

Môi trường pháp lý về hoạt động ngân hàng chưa thực sự phù hợp với tình hình thực tế. Các văn bản pháp quy về hoạt động ngân hàng chủ yếu được xây dựng trên cơ sở các giao dịch thủ công với nhiều loại giấy tờ và quy trình xử lý nghiệp vụ phức tạp. Trong khi đó, phát triển dịch vụ NHBL đòi hỏi phải áp dụng công nghệ mới và quy trình nghiệp vụ hiện đại, nhanh chóng. Với tốc độ phát triển dịch vụ như hiện nay, nhiều quy định pháp lý đã tỏ ra bất cập và không bao hàm hết các mặt nghiệp vụ, gây khó khăn cho các NHTM khi muốn triển khai dịch vụ mới.

Về phía các NHTM, các ngân hàng chưa xây dựng được chiến lược đồng bộ về phát triển dịch vụ NHBL, sản phẩm và dịch vụ NHBL còn đơn điệu, chưa đáp ứng nhu cầu khách hàng, bộ máy tổ chức chưa xây dựng theo định hướng khách hàng, chưa có đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp về nghiệp vụ NHBL, mạng lưới kênh cung cấp dịch vụ còn mỏng, nền tảng công nghệ và khả năng ứng dụng công nghệ mới còn hạn chế.

### **III. Một số giải pháp phát triển dịch vụ NHBL**

#### **tại các NHTM Việt Nam 1. Hoàn thiện các qui định**

#### **pháp lý về nghiệp vụ và dịch vụ ngân hàng**

Các quy định pháp lý điều chỉnh hoạt động ngân hàng do nhiều cấp và nhiều cơ quan ban hành, điều này đòi hỏi phải hoàn thiện môi trường pháp lý một cách đầy đủ, đồng bộ và thống nhất về các loại hình dịch vụ theo hướng đơn giản, dễ hiểu, dễ phổ cập, phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế, đồng thời bảo vệ lợi ích chính đáng của khách hàng và ngân hàng.

## **2. Đa dạng hóa các kênh phân phối và thực hiện phân phối có hiệu quả**

Trong xu thế hội nhập, cạnh tranh trên thị trường NHBL ngày càng gay gắt, phát triển dịch vụ NHBL được xác định là một định hướng chiến lược quan trọng của các NHTM Việt Nam. Trong đó, việc phát triển các kênh phân phối là một trong những giải pháp tiên quyết, đòi hỏi phải tích cực phát triển mạng lưới các chi nhánh cấp I và cấp II, chú trọng mở rộng thêm các phòng giao dịch vệ tinh với mô hình gọn nhẹ. Bên cạnh việc duy trì và mở rộng các kênh phân phối truyền thống như các chi nhánh, các phòng giao dịch, các NHTM cần nghiên cứu và ứng dụng các kênh phân phối hiện đại, đồng thời tăng cường quản lý phân phối nhằm tối đa hóa vai trò của từng kênh phân phối một hiệu quả, đáp ứng yêu cầu giao dịch ở mọi lúc, mọi nơi như:

- Tăng cường hiệu quả và khả năng tự phục vụ của hệ thống ATM nhằm cung cấp nhiều loại dịch vụ khác nhau với chi phí rẻ hơn, nâng cấp hệ thống ATM thành những "ngân hàng thu nhỏ" trải đều khắp các tỉnh, thành phố. Đồng thời, phát triển mạng lưới các điểm chấp nhận thẻ (POS) và tăng cường liên kết giữa các NHTM để nâng cao hiệu quả và mở rộng khả năng sử dụng thẻ ATM và thẻ POS;

- Phát triển loại hình ngân hàng qua máy tính và ngân hàng tại nhà nhằm tận dụng sự phát triển của máy tính cá nhân và khả năng kết nối internet. Trong đó, các NHTM cần sớm đưa ra các loại dịch vụ mới để khách hàng có thể đặt lệnh, thực hiện thanh toán, truy vấn số dư và thông tin về cam kết giữa ngân hàng và khách hàng, v.v;

- Phát triển loại hình ngân hàng qua điện thoại, đây là mô hình phổ biến với chi phí rất thấp, tiện lợi cho cả khách hàng và ngân hàng. Khách hàng có thể thực hiện giao dịch tại bất cứ thời gian, địa điểm nào;

- Mở rộng các kênh phân phối qua các đại lý như, đại lý chi trả kiều hối, đại lý phát hành thẻ ATM, đại lý thanh toán.

Quá trình phát triển và hoàn thiện dịch vụ NHBL phải được thực hiện từng bước, vững chắc, đồng thời có bước đột phá để tạo đà phát triển nhanh chóng trên cơ sở giữ vững

thị phần đã có và mở rộng thị trường, tạo nhiều tiện ích cho người sử dụng dịch vụ, kết hợp hài hoà lợi ích khách hàng với lợi ích của ngân hàng và có lợi cho nền kinh tế.

Chìa khóa của Chiến lược NHBL là phát triển CNTT, làm nền tảng phát triển kinh doanh và

mở rộng các loại hình dịch vụ mới theo hướng tăng cường ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ tiên tiến, phát triển hệ thống giao dịch trực tuyến và từng bước triển khai mô hình giao dịch một cửa, hiện đại hóa tất cả các nghiệp vụ ngân hàng, đảm bảo hòa nhập với các ngân hàng quốc tế trong mọi lĩnh vực. Tăng cường xử lý tự động trong tất cả qui 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. Đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ

Đa dạng hóa sản phẩm là điểm mạnh và mũi nhọn để phát triển dịch vụ ngân hàng cá nhân, hình thành bộ phận nghiên cứu chuyên trách phát triển sản phẩm. Trong đó, tập trung vào những sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, có đặc điểm nổi trội trên thị trường nhằm tạo sự khác biệt trong cạnh tranh, tận dụng các kênh phân phối mới để đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng và phát triển tín dụng tiêu dùng.

Phát triển và mở rộng các sản phẩm dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt nhằm phát huy hiệu quả và tính năng kỹ thuật của công nghệ mới, góp phần hạn chế giao dịch tiền mặt bất hợp pháp, nhanh chóng nâng cao tính thanh khoản của VND và hiệu quả sử dụng vốn trong nền kinh tế. Đẩy mạnh các dịch vụ tài khoản tiền gửi với thủ tục đơn giản, an toàn nhằm thu hút nguồn vốn của cá nhân trong thanh toán và phát triển dịch vụ thanh toán thẻ, séc thanh toán cá nhân, đẩy mạnh huy động vốn qua tài khoản tiết kiệm. Các NHTM cũng cần tăng cường hợp tác với các tổ chức và doanh nghiệp có các khoản thanh toán dịch vụ thường xuyên, ổn định số lượng khách hàng, trả lương như bưu điện, hàng không, điện lực, cấp thoát nước, kinh doanh xăng dầu. NHNN cần sớm ban hành và hoàn thiện các văn bản pháp quy về thanh toán với cơ chế khuyến khích hơn là ngăn cấm như cho phép thu phí giao dịch tiền mặt cao hơn giao dịch chuyển khoản, hiện đại hóa hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng nhằm hình thành hệ thống thanh toán quốc gia thống nhất và an toàn.

Phát triển các sản phẩm, dịch vụ khác như tăng cường thu hút nguồn kiều hối trên cơ sở phối hợp với các công ty xuất khẩu lao động, các công ty dịch vụ kiều hối, tổ chức chuyển tiền ở nước ngoài, các ngân hàng đại lý nước ngoài. Có chính sách khai thác và tạo điều kiện thuận lợi phát triển dịch vụ chuyển tiền kiều hối qua hệ thống ngân hàng. Triển khai dịch vụ quản lý tài sản, ủy thác đầu tư, cung cấp thông tin và tư vấn cho khách hàng. Tăng cường bán chéo sản phẩm dịch vụ giữa ngân hàng và bảo hiểm, vì có tới 50% khách hàng sử dụng một sản phẩm duy nhất là tài khoản nhận lương.

### 4. Tăng cường hoạt động tiếp thị và chăm sóc khách hàng

Do phần lớn đối tượng phục vụ của dịch vụ NHBL là các cá nhân, việc quảng bá, tiếp thị các sản phẩm dịch vụ đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có lợi cho cả ngân hàng và khách hàng. Tăng cường chuyển tải thông tin tới công chúng nhằm giúp khách hàng có thông tin cập nhật về năng lực và uy tín của ngân hàng, hiểu biết cơ bản về dịch vụ NHBL, nắm được cách thức sử dụng và lợi ích của các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

### 5. Các giải pháp khác

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

- Xây dựng hệ thống chăm sóc khách hàng cá nhân nhằm giảm nhẹ rủi ro, có thể ra quyết định cho vay một cách nhanh chóng, chính xác. Xây dựng bộ phận quản lý và phân loại khách hàng nhằm xác định mức chi phí và lợi nhuận của từng phân đoạ khách hàng, thực hiện tốt chính sách khách hàng, triển khai mô hình tổ chức kinh doanh theo định hướng khách hàng và chủ động tìm đến khách hàng, xác định nhu cầu của từng nhóm khách hàng, từ đó đưa ra các loại sản phẩm và dịch vụ phù hợp.

- Mỗi NHTM cần thành lập bộ máy điều hành, nghiên cứu và thực thi việc phát triển dịch vụ NHBL, nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng và chú trọng nâng cao trình độ quản lý và chuyên môn nghiệp vụ về hoạt động NHBL.

XT-VPNHNN



