

Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ giai đoạn 2010-2015

Trong quá trình tái cơ cấu các NHTM Việt Nam, việc phát triển các nghiệp vụ ngân hàng bán buôn và bán lẻ đang nổi lên trong hoạch định và thực thi chiến lược của từng hệ thống ngân hàng cũng như ở tầm quản lý vĩ mô của NHNN. Chúng ta đang chứng kiến sự phát triển và cạnh tranh mạnh mẽ của DVNH Việt Nam, nhất là khối bán lẻ.

Dịch vụ ngân hàng (DVNH) bán lẻ?

Thị trường bán lẻ là một cách nhìn hoàn toàn mới về thị trường tài chính, qua đó, phần đông những người lao động nhỏ lẻ sẽ được tiếp cận với các sản phẩm DVNH, tạo ra một thị trường tiềm năng đa dạng và năng động. Hiện nay, có nhiều khái niệm về DVNH bán lẻ theo nhiều cách tiếp cận khác nhau. Ngân hàng bán lẻ thực ra là hoạt động bao trùm tất cả các mặt tác nghiệp của NHTM như tín dụng, các dịch vụ... chứ không chỉ là DVNH. Có lẽ cách nhìn nhận về bán lẻ nên thoáng và đúng nghĩa của nó.

“Bán lẻ chính là vấn đề của phân phối” (Jean Paul Votron - Ngân hàng Fofies):
Cần hiểu đúng nghĩa của bán lẻ là hoạt động của phân phối, trong đó là triển khai các hoạt động tìm hiểu, xúc tiến, nghiên cứu, thử nghiệm, phát hiện và phát triển các kênh phân phối hiện đại- mà nổi bật là kinh doanh qua mạng. Dịch vụ bán lẻ bao gồm ba lĩnh vực chính: thị trường, các kênh phân phối, dịch vụ và đáp ứng dịch vụ. Bán lẻ ngày càng phát triển sang lĩnh vực xuyên quốc gia.

Để xác định mức độ thực hiện DVNH bán lẻ của một NHTM, các tổ chức tài chính lớn trên thế giới dựa vào các tiêu chí sau: Giá trị thương hiệu; Hiệu lực tài chính; Tính bền vững của nguồn thu; Tính rõ ràng trong chiến lược; Năng lực bán hàng; Năng lực quản lý rủi ro; Khả năng tạo sản phẩm; Thâm nhập thị trường; Đầu tư vào nguồn nhân lực.

Đó cũng chính là mục tiêu mà các NHTM Việt Nam cần quan tâm thực sự khi phát triển DVNH bán lẻ của mình. Trong hoạt động bán lẻ của ngân hàng có 3 vấn đề cần quan tâm:

- Xây dựng kênh phân phối là mối quan tâm lớn của DVNH bán lẻ, mà đặc trưng là sử dụng hệ thống công nghệ thông qua các phương tiện, các kênh phân phối. Các NHTM lớn trên thế giới đang thử nghiệm các kỹ năng phân phối đa kênh (multi channel distribution skills) trong triển khai DVNH bán lẻ.

- Xác định khách hàng và nhu cầu của khách hàng qua việc tìm hiểu kỹ hỏ thị trường, từ đó xây dựng mối liên kết và cơ chế tạo thuận lợi cho giao dịch tài chính. Việc tìm tòi những thị trường chưa khai phá là điều quan trọng, bao gồm khách hàng, loại sản phẩm mà họ cần và kênh phân phối. Vì vậy, với những thị trường mới nổi hoặc đang phát triển, khi mà người dân chưa làm được làm quen nhiều với các DVNH thì tiềm năng của thị trường bán lẻ là vô cùng lớn.

- Kết hợp thương mại và tài chính, các hoạt động tài chính với nhau trong mối liên hệ chung, chú trọng vào các mối liên kết mới như bancassurance, ngân hàng-chứng khoán...

Ai tham gia vào thị trường DVNH bán lẻ?

- Các tổ chức tài chính, đặc biệt là các NHTM, các tổ chức tài chính phi ngân hàng.

- Các tập đoàn phi tài chính và các tổ chức tài chính trong tập đoàn.
- Khách hàng: chủ yếu là khách hàng cá nhân.

Ưu điểm của DVNH bán lẻ:

- Đem lại doanh thu cao, chắc chắn, ít rủi ro.
- Đa dạng hóa các sản phẩm và dịch vụ phi ngân hàng.
- 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.

Hoạt động bán buôn của NHTM lại có ưu thế về hoạt động trên các thị trường tài chính, đầu tư ngân hàng, từ đó đem lại doanh thu ổn định hơn, nhưng rủi ro cũng là cao hơn.

Tại Việt Nam: Hiện nay, các NHTM ở Việt Nam đều hướng tới phát triển DVNH, đây là hướng đi hoàn toàn đúng đắn, bởi lẽ:

Trước hết, DVNH bán lẻ là xu hướng tất yếu của các NHTM trên thế giới cũng như ở Việt Nam:

- Cạnh tranh về dịch vụ tài chính ngày càng mạnh và khốc liệt tại Việt Nam.
- Ngày càng có nhiều tổ chức phi tài chính tham gia vào lĩnh vực này.
- Đây là một trận tuyến mới còn bỏ ngỏ ở một đất nước đông dân, có tiềm năng phát triển cao trong những năm tới, tiêu dùng dân cư có tiềm năng tăng trưởng cao.
- Sự đa dạng trong hoạt động kinh doanh ngày càng mạnh mẽ.

Thứ hai, về nhận thức. Hiện nay, ban lãnh đạo của khối NHTMCP Việt Nam đều xác định mục tiêu hoạt động tới năm 2010 là trở thành ngân hàng bán lẻ, hướng tới khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ trong việc chuyển sang ngân hàng đô thị đa năng (ACB, Techcombank...). Các NHTMNN cũng đã xác định thị trường bán lẻ trong kế hoạch cơ cấu lại ngân hàng, cổ phần hóa ngân hàng sau năm 2010. Sau năm 2015, thị trường bán lẻ sẽ là thị trường chủ đạo mà các ngân hàng nước ngoài sẽ khai thác mạnh sau khi đã đặt chân vững chắc vào thị trường Việt Nam. Từng hệ thống NHTM xác định chiến lược thực hiện DVNH bán lẻ dựa vào:

- Phát triển mạng lưới của mình,
- Phát triển các dịch vụ mới dựa trên công nghệ.
- Phát triển các nhánh dịch vụ, đặc biệt là các kênh phân phối
- Tạo sự khác biệt trong DVNH bán lẻ: Các NHTMCP có chiến lược tương đối rõ ràng về chiến lược phát triển DVNH bán lẻ tại các đô thị lớn trên nền tảng công nghệ cao, cung cấp dịch vụ tài chính trọn gói cho khách hàng. Như vậy, ở tầm chiến lược, nhận thức về DVNH bán lẻ đã hình thành mà hầu hết các ngân hàng trong nước đều đi theo để phục vụ đối tượng hơn 86 triệu người dân. Để thực hiện được chiến lược này, các ngân hàng cần đến nhiều yếu tố liên quan.

Thứ ba, nhu cầu của xã hội về dịch vụ và các tiện ích của chúng ngày càng gia tăng và luôn đổi mới.

Về sản phẩm: Các dịch vụ bán lẻ của NHTM Việt Nam ngày càng đa dạng, trở nên đồng đều hơn với việc triển khai của hầu hết các NHTM, tạo cho khách hàng có nhiều cơ hội lựa chọn. Theo dõi sự phát triển của dịch vụ này có thể nhận thấy nổi lên một số vấn đề sau:

- Các sản phẩm của ngân hàng điện tử ngày càng trở nên rộng rãi và phổ biến: Nếu như năm 2004 chỉ có 3 NHTM triển khai dịch vụ Internet banking thì đến năm 2008, con số này lên tới 25, chủ yếu là cung cấp thông tin, thanh toán hoá đơn định kỳ, chuyển tiền trong hệ thống, trong đó có 5 NHTM là Đông Á, Kỹ thương, Á châu, Citibank Việt Nam, Indovina là chuyên khoản ra ngoài hệ thống trong tổng số 11 ngân hàng có chức năng chuyển khoản trực tuyến. Có 3 NHTM là Đông Á, Vietcombank, Kỹ thương và Á châu thực hiện đầy đủ cả 3 nội dung của Internet banking là cung cấp thông tin, giao tiếp và giao dịch. Riêng NHTMCP Á châu triển khai dịch vụ này, dịch vụ Home banking, Mobile Banking, Phone banking tới tất cả khách hàng cá nhân có tài khoản tiền gửi thanh toán tại ngân hàng. Ngoài các tiện ích khi sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử, khách hàng còn được hưởng ưu đãi về phí dịch vụ. Riêng về dịch vụ Internet banking, có thể thấy 2 vấn đề nổi lên: (1) khối NHTMCP nhanh và thực hiện toàn diện hơn các tiện ích của ngân hàng điện tử so với khối NHTMNN; (2) khối NHTM có yếu tố nước ngoài thực hiện dịch vụ này với các tiện ích và chất lượng vượt trội so với NHTM Việt Nam (HSBC Việt Nam được Global Finance bình chọn là ngân hàng có dịch vụ Internet banking tốt nhất Việt Nam năm 2009).

Dịch vụ thẻ ngày càng trở nên phổ biến trong các tầng lớp dân cư, các doanh nghiệp với nhiều tiện ích, nhiều loại thẻ tín dụng. Việc chuyển từ thẻ từ sang sử dụng thẻ chip là một hướng đi đúng và cần thiết nhằm bảo toàn cho khách hàng, mặc dù cần đến công nghệ, nhân lực và chi phí. Theo thống kê của NHNN, hệ thống ngân hàng có gần 9.000 máy ATM, hơn 28.000 điểm chấp nhận thẻ (POS), 9/41 tổ chức đã phát hành và thanh toán bằng thẻ chip với hơn 28.000 thẻ. Hiện nay có 13.500 máy POS và 2.000 máy ATM đã chấp nhận thanh toán bằng thẻ chip. Riêng ACB đã phát hành hơn 38.000 thẻ tín dụng quốc tế và 205.000 thẻ thanh toán quốc tế cho đến nay.

Các dịch vụ tín dụng tiêu dùng phát triển mạnh cả về danh mục và doanh số, tất cả NHTM của Việt Nam đều có sản phẩm cho vay tiêu dùng, đứng đầu là ACB và Techcombank.

- Các sản phẩm liên kết, bán chéo sản phẩm tài chính, được triển khai ngày càng nhiều, ví dụ Bancassurance (liên kết ngân hàng - bảo hiểm), đem lại khoản thu cho ngân hàng, phát triển khách hàng, tạo ra tiện ích đa dạng hơn. Các sản phẩm này được nhiều ngân hàng ứng dụng như BIDV, Vietcombank... Năm 2009, dịch vụ này được các ngân hàng và công ty bảo hiểm quan tâm nhiều để gia tăng tiện ích và tăng nguồn thu dịch vụ, mở rộng thị phần. Điều này không những có lợi cho khách hàng trong sử dụng các dịch vụ tài chính (tiết kiệm thời gian thanh toán phí bảo hiểm, được tư vấn bảo hiểm, thanh toán...) mà còn là mong muốn của các NHTM và công ty bảo hiểm nhằm thu hút tiền gửi, thu phí bảo hiểm và chi trả qua thẻ ATM. Việc hợp tác giữa Sacombank và PVN trong cho vay tiêu dùng và sản phẩm bảo hiểm nhân thọ, NH ABBank và Prudential Việt Nam (PVN) mở các điểm giao dịch ở Hà Nội và TP Hồ Chí Minh, HDBank và ACE Life, Standard Chartered Bank - SCB và PVN... đã cho thấy triển vọng của dịch vụ bán chéo sản phẩm tài chính ở Việt Nam. Riêng Prudential đã thành công với mô hình này với hơn 70 quan hệ hợp tác ở 12 quốc gia châu Á.

- Dịch vụ bán lẻ của NHTM phát triển dựa nhiều vào ứng dụng hệ thống công nghệ. Ngày càng nhiều NHTM Việt Nam ứng dụng công nghệ hiện đại với chi phí lớn và diện phủ sóng rộng. Công nghệ thông tin trở thành kênh phân phối quan trọng và không thể thiếu của các DVNH điện tử nói riêng và hoạt động của ngân hàng nói chung. Các NHTM lớn như Vietinbank sử dụng hệ thống INCAS, Agribank sử dụng hệ thống IPCAS... trong toàn hệ thống.

Hộp 1: NHTMCP Đông Nam Á (SeABank) là ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam

triển khai thành công các kiến trúc công nghệ hàng đầu của Oracle như Oracle Grid Computing, Real Application Clusters - RAC, Oracle Enterprise Manager... cho phép mở rộng, linh hoạt và tính sẵn sàng cao, từ đó ngân hàng rút ngắn thời gian giới thiệu sản phẩm ngân hàng ra thị trường, đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng, đem lại khả năng hoàn vốn cao và hiệu quả chi phí cao nhất.

Bên cạnh đó, kênh phân phối truyền thống qua mạng lưới vẫn tiếp tục được mở rộng: Agribank với hơn 2000 chi nhánh, BIDV với 104 chi nhánh cấp 1, sở giao dịch và hàng trăm phòng giao dịch, Vietinbank với 2 SGD, 130 chi nhánh và trên 700 điểm giao dịch, Sacombank với 52 chi nhánh và 109 phòng giao dịch, Techcombank với 109 điểm giao dịch, ACB với 84 chi nhánh và phòng giao dịch,...

- Về tốc độ phát triển: khối NHTMCP phát triển nhanh hơn và mạnh hơn về các DVNH (ngân hàng điện tử, tín dụng tiêu dùng, cho vay chứng khoán...).

Hạn chế:

Hạn chế hiện nay trong việc mở rộng các DVNH hiện đại về phía NHTM nhằm đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế Việt Nam là:

- Chiến lược phát triển của các NHTM có nhiều điểm tương đồng, như phát triển dịch vụ bán lẻ, dịch vụ doanh nghiệp hoặc trên thị trường tiền tệ, mở rộng quy mô mạng lưới và phát triển nguồn nhân lực, công nghệ, quản trị điều hành... Điều này phản ánh mặt bằng phát triển chung, song cũng là điểm khó trong xây dựng chiến lược riêng của mỗi NHTM khi muốn tạo dựng cái riêng của mình trước công chúng.

- Sự phối kết hợp giữa các NHTM trong thực hiện các DVNH mới còn kém: Mỗi hệ thống ngân hàng phát triển một chiến lược hiện đại hoá khác nhau, ít có sự gắn kết với nhau, ví dụ, về hoạt động thanh toán thẻ, séc, máy rút tiền tự động ATM..., gây ra sự lãng phí vốn và thời gian, sự cạnh tranh không đáng có giữa các ngân hàng, sự khó khăn cho lựa chọn của các doanh nghiệp khi sử dụng dịch vụ ngân hàng. Hiệu quả sử dụng vì vậy còn thấp.

- Khả năng tài chính của các ngân hàng còn thấp, mặc dù phần lớn các NHTM Việt Nam đều đạt yêu cầu vốn điều lệ 3000 tỷ đồng. So với quy mô tài chính của các NHTM trong khu vực thì mức vốn này vẫn ở mức khiêm tốn. Trong bối cảnh hiện nay, năng lực tài chính của các ngân hàng hạn chế, nhất là đối với các NHTMCP, là một trong các nguyên nhân gây ra khó khăn trong việc triển khai về công nghệ đối với các DVNH mới như Home banking, Internet banking...

- Sự phát triển của thương mại điện tử ở Việt Nam vẫn đang trong giai đoạn ban đầu. Các sản phẩm tài chính hiện đại phải xuất phát từ thực tiễn hoạt động của thương mại và dịch vụ trong nước và không nên đi sớm quá sự phát triển của thương mại trong nước. Theo thống kê gần đây, 97% doanh nghiệp Việt Nam trong hơn 300.000 doanh nghiệp là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, khoảng 80% số vốn hoạt động của doanh nghiệp là vốn vay ngân hàng. Cầu nối giữa họ và các tổ chức tín dụng còn gặp nhiều rào cản về nhận thức, cách làm việc...

- Thanh toán không dùng tiền mặt ở Việt Nam còn ở mức thấp, tỷ trọng sử dụng tiền mặt trong lưu thông ngoài hệ thống ngân hàng/tổng phương tiện thanh toán hiện đang dao động ở mức 24-25%, cao hơn nhiều so với các nước trong khu vực (Thái lan: 6,3%, Trung quốc: 9,7%...). Chính tâm lý dùng tiền mặt, bao gồm cả VND và ngoại tệ mặt, và sự hiểu biết về DVNH của đa số người dân Việt Nam thấp, cũng là một nguyên nhân để cho việc mở rộng các DVNH mới còn gặp nhiều khó khăn.

- Hiện nay các ngân hàng đang ở thời kỳ đầu của giai đoạn 2 về ứng dụng công nghệ thông tin. Ngay cả NHNN vẫn đang thử nghiệm ở giai đoạn 1 của chương trình AFD. Các ngân hàng chưa có đủ điều kiện để thực hiện các giao dịch chuyển tiền với các tài khoản khác hoặc thanh toán thông qua tài khoản ... theo đúng ý nghĩa của dịch vụ này.

- Bức tranh hoạt động ngân hàng sẽ được vẽ lại khá đậm với việc các NHTMNN cổ phần hóa để hoạt động theo Luật Doanh nghiệp và việc chuyển hướng sang các SME và bán lẻ; các NHNg xâm nhập vào thị trường Việt Nam dưới nhiều hình thức, các ngân hàng TNHH 100% vốn nước ngoài sẽ mở rộng hoạt động, trong đó DVNH bán lẻ sẽ là một trong những đích ngắm của họ; các định chế tài chính phi ngân hàng đang hoạt động mạnh mẽ về các dịch vụ ngân hàng.

Hạn chế về phía NHNN là: các NHTMVN sẽ là ngân hàng đa năng, vì vậy, quản lý nhà nước sẽ gặp khó khăn do thiếu thông tin, kinh nghiệm quản lý, mặt bằng công nghệ, nhận thức và trình độ.

Vậy yêu cầu đặt ra trong việc phát triển các DVNH bán lẻ của các NHTM Việt Nam hiện nay là:

- Đa dạng hơn các sản phẩm này không chỉ danh mục chung mà còn là các sản phẩm cụ thể.

- Ứng dụng công nghệ thông tin rộng rãi không chỉ trong một hệ thống NHTM mà còn phải kết nối giữa các NHTM trong những DVNH đòi hỏi có sự liên kết.

- Lựa chọn các sản phẩm “lõi” của từng NHTM để tạo ra tính khác biệt trong thương hiệu và hấp dẫn riêng.

- Chú trọng thị trường cũ và quan tâm thực sự tới thị trường mới trong bối cảnh cạnh tranh mạnh với khối NHNg.

Một số giải pháp: để phát triển các dịch vụ bán lẻ của mình trong thời gian tới, trên cơ sở các thành quả đạt được, các NHTM cần chú ý phát triển đồng bộ cả 4 hoạt động:

- Thị trường: Xác định thị trường tiềm năng là khối dân doanh - ngoài quốc doanh, trong đó tập trung vào các doanh nghiệp nhỏ và vừa (kể cả các công ty cổ phần, công ty TNHH).

Ngoài ra, khách hàng cá nhân là khách hàng to lớn và lâu dài của dịch vụ bán lẻ. Chú ý tới khách hàng trẻ tiềm năng trong độ tuổi 21-29 (65% dân số Việt Nam có độ tuổi dưới 30) vì tính năng động trong tiếp cận sản phẩm và tính sẵn sàng sử dụng DVNH, mặc dù Việt Nam mới có khoảng 10% dân số tham gia vào thị trường ngân hàng bán lẻ.

- Kênh phân phối: Chú trọng thật sự vào kênh phân phối điện tử qua việc ứng dụng công nghệ (internet/phone/sms banking), mặc dù việc này đòi hỏi chi phí cao từ ban đầu. Hiện nay, số người dân Việt Nam sử dụng Internet ngày càng tăng, năm 2008 con số này lên tới 22 triệu người, việc sử dụng thương mại điện tử ở Việt Nam ngày càng phát triển. Nhiều hoạt động quản lý hành chính như hải quan điện tử, thuế điện tử, đấu thầu điện tử... đang được triển khai rộng. Nhiều doanh nghiệp công nghệ thông tin phát triển nhanh ở Việt nam như FPT, công ty Fujitsu Việt Nam..., tạo điều kiện cho các NHTM phát triển kênh phân phối này. Các chi phí cao trong việc mở rộng thị trường có thể được giải quyết một phần với việc phối hợp với công ty viễn thông khi sử dụng kênh phân phối điện tử.

Cùng với kênh phân phối mới này là vấn đề bảo mật và an toàn, vì đây là rủi ro của DVNH và vấn đề chuyên viên kỹ thuật để bảo hành công nghệ. Trên thực tế, có những ngân hàng sở hữu corebanking hàng chục triệu USD nhưng DVNH điện tử chủ yếu là truy vấn thông tin, chưa cung cấp dịch vụ giao tiếp và giao dịch, gây lãng phí công nghệ.

- Dịch vụ: Chú trọng phát triển các dịch vụ trên nền tảng công nghệ internet/phone/sms banking) và liên kết (ngân hàng - bảo hiểm, ngân hàng - chứng khoán...) bên cạnh việc phát triển các sản phẩm ngân hàng bán lẻ khác,
- Chi phí: Việc ứng dụng công nghệ và phát triển dịch vụ bán lẻ nói chung cần đến chi phí lớn, việc áp dụng các DVNH điện tử đòi hỏi chi phí hoà mạng trong kết nối với các ngân hàng nước ngoài. Ví dụ: mua 1 phôi thẻ chip cao gấp 5 lần 1 phôi thẻ từ (chi phí cho thẻ từ ít nhất 330.000đ/thẻ). Vốn bình quân trang bị cho mỗi máy ATM từ 10.000USD-13.000 USD kể cả chi phí bảo hành và duy tu kỹ thuật. Nhưng đây là hoạt động mà NHTM phải thực hiện sớm theo chiến lược của mình để giữ gìn và mở rộng khách hàng.

Hộp 2: *Yếu tố vững mạnh của hệ thống tài chính - ngân hàng là:*

- *Ổn định vĩ mô của nền kinh tế và sự cải thiện của kết cấu hạ tầng là yếu tố quyết định đến sự phát triển của hệ thống tài chính và thị trường bán lẻ. Điều này đặc biệt cần thiết đối với các nước đang phát triển và chậm phát triển.*
- *Quy mô, cơ cấu sở hữu, quy tắc hoạt động.*
- *Hiệu lực của giám sát an toàn hệ thống.*
- *Khả năng giải quyết các phát sinh trong một ngân hàng không lây lan sang các nơi khác.*
- *Sự sẵn có của nguồn vốn phi ngân hàng.*