

KINH DOANH NGÂN HÀNG BÁN LẺ - XU HƯỚNG CHUNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Ths. Trịnh Ngọc Lan

Kinh doanh ngân hàng bán lẻ (retail bank) là việc cung cấp hàng loạt dịch vụ cho khách hàng mua lẻ. Khách hàng mua lẻ hiện nay là ai hiện vẫn còn là vấn đề chưa có khái niệm thống nhất hoàn toàn. Chúng tôi nhất trí với khái niệm cho rằng các định chế tài chính trung gian, các doanh nghiệp quy mô lớn có nhiều đơn vị thành viên là đối tượng hoạt động bán buôn của ngân hàng. Các doanh nghiệp nhỏ, hộ sản xuất kinh doanh và khách hàng cá nhân là đối tượng của kinh doanh ngân hàng bán lẻ. Kinh doanh bán lẻ bao gồm các sản phẩm: Dịch vụ tiền gửi; tín dụng ngắn hạn và dài hạn; tín dụng trả góp có cầm cố tài sản; tài trợ thương mại; bảo hiểm; các dịch vụ đầu tư (quỹ đầu tư, mua bán chứng khoán, quản lý tài sản...); dịch vụ hối đoái; các dịch vụ tài chính - ngân hàng khác (thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ, chuyển tiền, cho thuê tài chính, bao thanh toán, bảo hiểm, thanh toán bù trừ...).

1. Thực trạng kinh doanh ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại (NHTM) ở Hà Nội hiện nay

Trừ Sở Giao dịch II của Ngân hàng Đầu tư & Phát triển (NHĐT&PT) Việt Nam có chức năng chuyên bán buôn, còn các ngân hàng và chi nhánh NHTM khác ở Hà Nội (hiện có 150 tổ chức) kinh doanh bán lẻ chiếm tỷ

trọng rất cao trong hoạt động. Kinh doanh bán lẻ của các ngân hàng ở Hà Nội hiện chủ yếu là dịch vụ tiền gửi với số dư ước đến cuối năm 2006 đạt 232.000 tỷ đồng và tín dụng tức tiếp đối với nền kinh tế đạt 116.000 tỷ đồng. So với những năm trước đây hoạt động kinh doanh bán lẻ của các ngân hàng đã có những chuyển biến rõ nét:

- Mô hình tổ chức của nhiều ngân hàng, nhất là các NHTMNN trước đây dựa trên khu vực địa lý (kiểu cũ) nay chuyển thành mô hình tổ chức theo nhóm khách hàng, sản phẩm. Chức năng, nhiệm vụ một số sở giao dịch của các NHTMNN được chuyển thành các đơn vị theo mô hình như các chi nhánh để hướng vào kinh doanh bán lẻ chứ không tập trung bán buôn như trước đây. Vai trò của các chi nhánh hiện nay đang hướng sang việc cung cấp sản phẩm dịch vụ với các kênh bán lẻ và kênh dịch vụ trực tiếp tới khách hàng, tổ chức làm việc theo định hướng khách hàng, chủ động quản lý sản phẩm và khách hàng, tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

- Doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNV&N), hộ kinh doanh cá thể, cá nhân đang là các đối tượng khách hàng được tất cả các ngân hàng quan tâm, khác với trước đây chỉ các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là đối tượng khách hàng được quan tâm.

- Các ngân hàng đã và đang hiện đại hóa công nghệ để phát triển các kênh bán hàng đa dạng. Các sản phẩm và dịch vụ dựa trên nền tảng ứng dụng công nghệ cao đang được đưa ra cung cấp cho khách hàng.

- Các nhu cầu tài chính đa dạng của doanh nghiệp và khách hàng được đáp ứng theo xu hướng trọn gói (ví dụ dịch vụ trọn gói cho DNN&V hiện được nhiều ngân hàng cung cấp) thay vì cung cấp các dịch vụ đơn lẻ như trước đây.

Bên cạnh những chuyển biến trên, kinh doanh bán lẻ của các NHTM trên địa bàn Hà Nội vẫn còn nhiều vấn đề:

- Giữa mô hình và chiến lược còn có những điểm chưa rõ ràng. Ví dụ nhiều ngân hàng khẳng định mô hình là ngân hàng bán lẻ nhưng thực tế là đang hoạt động đa năng, trong đó kinh doanh bán lẻ chiếm tỷ trọng cao. Vì không xác định rõ ràng nên chiến lược cũng không chỉ rõ ra được các phân đoạn sản phẩm, thị trường và phân đoạn khách hàng nào cần phải tập trung với các nguồn lực nào để chiếm lĩnh thị trường.

- Các sản phẩm kinh doanh bán lẻ của các ngân hàng chủ yếu vẫn là các nghiệp vụ truyền thống, đơn điệu. Các sản phẩm mang tính hiện đại, ứng dụng công nghệ cao mới chỉ ở bước đầu triển khai, hiệu quả còn rất hạn chế.

- Nhiều ngân hàng đang vận hành hệ thống kế toán khách hàng theo mô hình phân tán bằng những công nghệ kỹ thuật thấp do thiếu vốn đầu tư hoặc năng lực thông tin còn hạn chế.

- Các vấn đề giúp hỗ trợ kinh doanh bán lẻ như: quản lý khách hàng; quản lý sản phẩm, marketing, quản lý quy trình và tác nghiệp, quản lý phân phối, quản lý chất lượng dịch vụ ... của các ngân hàng nội địa còn rất hạn chế, chưa chuyên nghiệp, chưa tiếp cận được với các chuẩn mực quốc tế.

2. Xu hướng phát triển và các thách thức của kinh doanh ngân hàng bán lẻ

Xu thế phát triển: Việt Nam với số dân 85 triệu người, với mức thu nhập ngày càng cao theo đà phát triển của nền kinh tế đang hội nhập là thị trường lớn, đầy tiềm năng của các doanh nghiệp nơi chung và ngân hàng nói riêng. Thị trường này sẽ phát triển mạnh mẽ trong tương lai do tỷ lệ tiết kiệm và tốc độ tăng trưởng thu nhập cao của dân cư, sự tăng trưởng mạnh mẽ của các DNN&V. Mặc dù hiện nay các NHTM của Việt Nam đều đang kinh doanh đa năng (bán buôn, bán lẻ, đầu tư, chứng khoán, bảo hiểm v.v..) nhưng hầu hết các ngân hàng đều xác định mục tiêu chính là kinh doanh bán lẻ. Xu hướng của kinh doanh ngân hàng bán lẻ sẽ là:

- Tăng quy mô vốn để đảm bảo nền tảng cho mọi hoạt động kinh doanh bán lẻ.

- Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ theo hướng đáp ứng mọi nhu cầu tài chính của khách hàng. Tuy nhiên từng ngân hàng sẽ chọn những thị trường và sản phẩm tiềm năng làm thế mạnh. Ví dụ hiện nay NHTMCP Sài Gòn chọn sản phẩm tiết kiệm cho người cao tuổi và dịch vụ trọn gói cho DNN&V.

- Ngoài việc cung cấp các sản phẩm đến khách hàng thông qua mạng lưới các chi nhánh hiện hữu thì kinh doanh ngân hàng bán lẻ sẽ buộc các ngân hàng phải thiết lập các hệ thống phân phối khác sử dụng công nghệ thông tin và viễn thông như: ATM, POS, ngân hàng qua điện thoại và trung tâm dịch vụ qua điện thoại; ngân hàng tự phục vụ; ngân hàng tại nhà, ngân hàng qua internet...

- Công tác quản lý khách hàng (bao gồm các công việc phân đoạn khách hàng, khả năng sinh lời của khách hàng và giá trị khách hàng) sẽ được đặc biệt chú ý.

Những thách thức của kinh doanh ngân hàng bán lẻ ở Việt Nam hiện nay:

- Kinh doanh bán lẻ buộc các ngân hàng phát triển cơ sở khách hàng (theo số đông) tuân theo những quy định chặt chẽ về các tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động ngân hàng trong điều kiện bị ràng buộc bởi những hạn chế về nguồn lực để tạo ra lợi tức theo yêu cầu của các cổ đông, nhân viên ngân hàng.

- Phải có định hướng rõ ràng về hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ. Có đầy đủ những nguồn lực (nhân sự,

công nghệ, kỹ năng) sẵn sàng để phát triển kinh doanh bán lẻ. Nguồn nhân lực của ngân hàng, đặc biệt là của các NHTMNN chưa có đủ kỹ năng và kinh nghiệm để kinh doanh ngân hàng bán lẻ (lĩnh vực rất cần nghệ thuật tiếp xúc với khách hàng).

- Hiện trạng phát triển công nghệ thông tin (CNTT) - viễn thông (ICT) ở Việt Nam còn thấp. CNTT của các ngân hàng, đặc biệt là các NHTMNN mới chủ yếu để phục vụ công tác thông tin báo cáo và quản trị của nội bộ ngân hàng và một số dịch vụ kinh doanh cốt lõi, chưa được ứng dụng rộng rãi để phục vụ khách hàng.

- Về phía khách hàng do có nhiều lựa chọn nên sẽ giảm độ trung thành với ngân hàng, họ sẽ có xu hướng tiếp cận với nhiều ngân hàng và chọn sản phẩm, dịch vụ của các ngân hàng có mức giá rẻ. Điều đó đòi hỏi các ngân hàng phải luôn có những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cho khách hàng với mức giá rẻ hơn đối thủ cạnh tranh. Yêu cầu này đồng nghĩa với việc các ngân hàng phải giảm đáng kể chi phí hoạt động, đổi mới công nghệ và chi phí quản lý phân phối để duy trì năng lực cạnh tranh của mình.

- Cạnh tranh gay gắt giữa các NHTM nội địa (cùng có sự am hiểu địa phương) và với các ngân hàng nước ngoài (có trình độ CNTT cao, khả năng đáp ứng các giao dịch tài chính toàn cầu). Mức độ cạnh tranh sẽ ngày càng gia tăng tại các đô thị loại 1 và loại 2 nơi khách hàng có tiềm

năng tài chính lớn nhưng cũng là nơi mật độ ngân hàng ngày càng trở nên dày đặc. Hiện nay ở Việt Nam có HSBC và Citibank là những ngân hàng nổi tiếng toàn cầu về kinh doanh ngân hàng bán lẻ. Cả hai ngân hàng này đều có chi nhánh ở Việt Nam. HSBC đã có những chiến lược cụ thể để phát triển kinh doanh ngân hàng bán lẻ.

3. Một số lĩnh vực cần được quản lý tối ưu để phát triển kinh doanh bán lẻ và tối ưu hóa khả năng sinh lời của các ngân hàng kinh doanh bán lẻ

Quản trị khách hàng: Số lượng khách hàng mua sản phẩm và sử dụng dịch vụ là rất quan trọng đối với ngân hàng. Ngân hàng chỉ có thể thu hút khách hàng qua các loại sản phẩm tốt, tiếp thị và dịch vụ tốt. Trong quản trị khách hàng, các ngân hàng phải đặc biệt chú ý đến mức độ thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Các yếu tố quyết định sự thoả mãn của khách hàng bán lẻ là : Cung cấp đầy đủ các thông tin (về sản phẩm, dịch vụ, các thông tin tư vấn, thông tin về tình hình tài khoản của khách hàng...); Tính bảo mật của thông tin mà khách hàng cung cấp cho ngân hàng khi giao dịch; Định hướng khách hàng thể hiện qua phong cách giao tiếp, thái độ của nhân viên ngân hàng với khách hàng; Tính sẵn có của các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng giành cho các nhu cầu đa dạng của khách hàng.

Ứng dụng công nghệ và e-banking: Công nghệ tin học và viễn thông đang tác động mạnh mẽ đến tất cả các khía cạnh của kinh tế-xã hội.

Thương mại điện tử, giao dịch điện tử trở thành xu hướng chung phổ biến. CNTT là yếu cầu tất yếu cho phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại. Các NHTM chỉ có thể chiếm lĩnh và tăng trưởng thị phần qua ứng dụng công nghệ và e-banking. Nội dung đầu tư công nghệ phải gắn liền với đa dạng hoá dịch vụ, bao gồm: Xây dựng, củng cố, phát triển hệ thống công nghệ ngân hàng chính quy, hiện đại; phát triển công nghệ gắn liền với phát triển các sản phẩm, dịch vụ bán lẻ hiện đại; đầu tư công nghệ phù hợp với các kế hoạch phát triển sản phẩm-dịch vụ theo phương châm hướng tới khách hàng; đầu tư công nghệ để đáp ứng yêu cầu tuân thủ chuẩn mực và thông lệ quốc tế về hoạt động ngân hàng. Trong điều kiện hiện nay định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng qua ứng dụng CNTT là : các NHTM khai thác những tiện ích của dự án hiện đại hoá ngân hàng để nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ truyền thống; đưa ra những tiện ích, dịch vụ mới để tăng sức cạnh tranh sản phẩm dịch vụ; phát triển các sản phẩm dịch vụ trọn gói và các sản phẩm tiện ích dựa trên nền tảng công nghệ cao cho khách hàng.

Marketing cho việc tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới thông qua các phương tiện vô tuyến, truyền thanh, báo, tạp chí và các phương tiện khác như: gửi thư trực tiếp, marketing qua điện thoại, website, nhà ở, đường phố...

Hoạt động và quản lý qui trình: Tiến hành cấu trúc lại các qui trình của ngân hàng

khi giải quyết các vấn đề liên quan đến kinh doanh bán lẻ. Mục đích là tạo ra sự hợp lý để giảm chi phí xử lý các sản phẩm, dịch vụ và để nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Thiết lập các kênh phân phối sản phẩm và dịch vụ đa dạng: Tạo lập các kênh phân phối của một ngân hàng kinh doanh bán lẻ để tối đa hóa việc đưa các sản phẩm, dịch vụ đến với khách hàng phù hợp với các nhu cầu đa dạng của khách hàng và trình độ công nghệ. Các kênh các ngân hàng hiện nay phải thiết lập là: Sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng qua đội ngũ nhân viên tại các chi nhánh; các phương tiện rút tiền mặt (ATM, máy đổi tiền chấp nhận các loại thẻ); ngân hàng tại nhà (các chương trình phần mềm cho phép khách hàng giao dịch với ngân hàng thông qua modem hoặc gửi đĩa mềm); ngân hàng qua mạng internet, các trung tâm điện thoại của ngân hàng...

Quản trị nguồn nhân lực: kinh doanh ngân hàng bán lẻ là thiết lập những mối quan hệ với rất nhiều khách hàng. Vì vậy, đòi hỏi một nguồn nhân lực ngân hàng có đầy đủ những kiến thức và phẩm chất cần thiết để phục vụ khách hàng với chất lượng cao nhất đồng thời đạt chất lượng hoạt động ngân hàng tối ưu nhất.

Phối hợp với các chương trình huy động vốn và cho vay tiêu dùng với các phân đoạn cá nhân, doanh nghiệp nhỏ và hộ kinh doanh cá thể

Theo giáo sư Peter S. Rose giáo sư về kinh tế học và tài chính đại học Yale (Mỹ) thì: " Khách hàng thường tập



Lãi suất mới và mở rộng các sản phẩm tiện lợi nhằm thu hút khách hàng trong năm 2007 luôn được coi trọng của các ngân hàng

trung vào mua dịch vụ của một ngân hàng. Một tài khoản tiền gửi có thể là điều kiện nền tảng cho các khoản vay, dịch vụ ủy thác và các dịch vụ khác. Bởi vậy tiền gửi có thể được xem là một yếu tố ổn định cho hoạt động ngân hàng". Ý kiến này của ông có thể gợi ý cho hướng phát triển kinh doanh bán lẻ của các ngân hàng Việt Nam. Hiện nay chương trình huy động vốn hay cho vay tiêu dùng thường được các ngân hàng tiến hành như là một nghiệp vụ độc lập mà không có sự gắn kết với việc chào mời khách hàng sử dụng các dịch vụ ngân hàng khác. Các ngân hàng cần có kế hoạch phối hợp với các chương trình huy động vốn và cho vay tiêu dùng với các phân đoạn cá nhân, doanh nghiệp nhỏ và hộ kinh doanh cá thể.

NÂNG CAO NĂNG LỰC . . .

(Tiếp theo trang 35)

tâm đầu tư thời gian và trí tuệ để hoạch định chiến lược quản trị rủi ro nói chung và QRRTD nói riêng sao cho an toàn và hiệu quả, phù hợp với những loại rủi ro đặc thù và với điều kiện của mỗi ngân hàng trong xu thế hội nhập quốc tế ngày nay.

Ba là, nghiên cứu áp dụng các mô hình phân tích, đánh giá rủi ro hiện đại, giúp ngân hàng lượng hoá chính xác mức độ rủi ro, phát hiện sớm các dấu hiệu rủi ro, nhận biết chính xác các nguyên nhân chủ yếu gây ra rủi ro để từ đó có được những chủ trương,

chính sách và biện pháp đúng đắn, phù hợp nhằm đối phó với từng loại rủi ro cụ thể mà ngân hàng đang phải đối mặt.

Bốn là, nâng cao chất lượng quản trị nhân lực đảm bảo cho ngân hàng có được chính sách tuyển dụng, đào tạo, sử dụng cán bộ, trong đó đặc biệt chú trọng đến cán bộ tín dụng để vừa thực hiện tốt hoạt động kinh doanh, vừa biết quản trị rủi ro và đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập hiện nay.

Năm là, không ngừng đổi mới và hiện đại hoá hệ thống thu thập, xử lý thông tin tín

dụng, đồng thời tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát hoạt động cho vay của cả ngân hàng, cả việc sử dụng vốn vay của khách hàng để phát hiện sớm các dấu hiệu rủi ro, từ đó chủ động thực hiện các biện pháp xử lý phù hợp.

Sáu là, hoàn thiện các quy định quản lý của Ngân hàng Nhà nước, bao gồm cả các quy định về bảo đảm an toàn, về phân loại nợ và các quy định liên quan trong hoạt động của n gân hàng thương mại phù hợp với thông lệ quốc tế, sát hợp với điều kiện cụ thể của Việt Nam./.