

Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Đào Lê Kiều Oanh – Vũ Văn Thực

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các sản phẩm dịch vụ phục vụ nhu cầu của nhóm khách hàng cá nhân và doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, bao gồm bán lẻ tín dụng và bán lẻ dịch vụ ngân hàng phi tín dụng. Nó là thước đo nền văn minh ngân hàng của mỗi quốc gia, trực tiếp làm biến đổi từ một nền kinh tế tiền mặt sang một nền kinh tế phi tiền mặt. Đối tượng khách hàng chủ yếu của ngân hàng bán lẻ là khách hàng cá nhân, các doanh nghiệp, tổ chức kinh tế có quy mô vừa và nhỏ; số lượng giao dịch lớn nhưng khối lượng mỗi giao dịch không nhiều. Các ngân hàng bán lẻ thường có tỷ trọng thu nhập từ tín dụng ngày càng giảm, nhưng tỷ trọng nguồn thu từ dịch vụ phi tín dụng ngày càng tăng. Ngân hàng bán lẻ là xu hướng tất yếu của các ngân hàng thương mại (NHTM) trên thế giới cũng như ở Việt Nam và Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) cũng không nằm ngoài xu hướng này.

Hoạt động ngân hàng bán lẻ ngày càng chiếm vị trí quan trọng trong hoạt động của các ngân hàng trên thế giới. Tầm quan trọng của hoạt động bán lẻ chắc chắn được thể hiện rõ nét hơn trong danh sách 20 ngân hàng toàn cầu của The Banker trong tương lai. Các ngân hàng bán lẻ toàn cầu được kỳ vọng sẽ đóng vai trò chủ đạo trong danh sách này trong năm 2015. Xu hướng này cho thấy rằng, ngân hàng nào không có được sự mở rộng hoạt động kinh doanh bán lẻ trên cơ sở mở rộng đối tượng khách hàng và mạng lưới sẽ tụt dần hay biến mất khỏi bảng xếp hạng.

Trong điều kiện nền kinh tế mở, tự do hóa thương mại và tự do hóa tài chính, nhu cầu về các dịch vụ ngân hàng sẽ ngày càng gia tăng, nhất là dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Đây là một trận tuyến mới còn bỏ ngỏ ở một đất nước đông dân, có khả năng phát triển cao trong những năm tới, tiêu dùng dân cư có tiềm năng tăng trưởng cao như ở Việt Nam.

Tại Việt Nam, cạnh tranh về dịch vụ tài chính ngày càng trở nên gay gắt hơn, điều đó buộc các ngân hàng trong nước phải củng cố và nâng cao năng lực tài chính, đổi mới công nghệ, cũng như nâng cao năng lực quản trị điều hành...thì mới có thể đứng vững và phát triển được. Thời gian qua, nhiều NHTM Nhà nước và NHTM cổ phần của Việt Nam đều rất quan tâm đến việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Các chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại ở Việt Nam vốn đã bỏ ngỏ thị trường bán lẻ bấy lâu nay, thì nay đều đã coi bán lẻ chính là chiến lược chủ đạo của họ. Điển hình là việc hợp

tác chiến lược giữa Ngân hàng HSBC với Techcombank, ANZ với Sacombank, hay Eximbank bán 15% vốn cổ phần cho đối tác Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC) của Nhật Bản với số tiền 225 triệu USD, Deutsche Bank của Đức mua 10% vốn điều lệ tại Habubank nhằm tiếp cận với thị trường bán lẻ sẵn có của các ngân hàng này. Mới đây, Ngân hàng Standard Chartered (Anh) cũng tuyên bố sẽ mở rộng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ ở Việt Nam. Việc bán cổ phần cho các tập đoàn ngân hàng lớn của nước ngoài không những chỉ giúp các NHTM trong nước củng cố năng lực tài chính, nâng cao vị thế kinh doanh trên trường quốc tế, thu hút thêm khách hàng, mở rộng thị phần mà còn giúp các ngân hàng trong nước có điều kiện đổi mới kỹ thuật, công nghệ, cũng như nâng cao năng lực quản trị điều hành.

Việt Nam được đánh giá là thị trường mà dịch vụ ngân hàng bán lẻ đang có rất nhiều tiềm năng để phát triển. Yếu tố đảm bảo cho sự phát triển không ngừng của thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại các nước đang phát triển như Việt Nam là sự tăng trưởng liên tục của nền kinh tế, môi trường luật pháp ngày càng được cải thiện, trình độ dân trí đang được nâng lên một cách rõ rệt, cơ cấu dân số trẻ và đặc biệt là tình hình chính trị luôn giữ được ổn định. Từ năm 2000 trở lại đây, nền kinh tế liên tục tăng trưởng với tốc độ khá cao (6.79% năm 2000; 7.69% năm 2004; 8.48% năm 2007). Kinh tế vĩ mô được duy trì ổn định, đời sống của nhân dân không ngừng cải thiện, nhờ đó môi trường hoạt



động ngân hàng ngày càng thuận lợi và hấp dẫn hơn, nhu cầu về dịch vụ ngân hàng ngày càng tăng cả về số lượng và chất lượng.

Việt Nam và một số nước trong khu vực năm 2007

	Việt Nam	Thái Lan	Singapore	Trung Quốc
Số dân (triệu người)	85.2	65.44	4.6	1321.8
GDP bình quân đầu người PPP (USD)	2.142	6.846	41.816	4.091
Tăng trưởng GDP (%/năm)	8,48%	4%	7,5%	11,2%
Số lượng tài khoản cá nhân được mở (triệu)	9			

Nguồn: Thời báo kinh tế Việt Nam năm 2007 - 2008

Số lượng khách hàng cá nhân sử dụng dịch vụ ngân hàng ở Việt Nam đã tăng lên từ 1 triệu người năm 2004 lên 6 triệu người vào năm 2006 (xấp xỉ 6% tổng dân số) và năm 2007 là 9 triệu người. Hơn 8 triệu thẻ được phát hành, trong đó có 7,7 triệu thẻ nội địa, hơn 302.000 thẻ quốc tế, trên 4.300 máy ATM và 23.000 thiết bị POS đã lắp đặt⁽¹⁾. Đây là một con số khá khiêm tốn nhưng lại là một con số có ý nghĩa dành cho các ngân hàng bởi họ đang có một thị trường đầy tiềm năng để khai thác. Dự báo thị trường tiềm năng sẽ là khoảng 25 triệu người (xấp xỉ 30% tổng dân số) vào năm 2009. Hai mạng liên kết thẻ BankNet và Smarlink đã ký kết hợp tác với nhau, tạo tiền đề mới cho dịch vụ thẻ phát triển cũng như thực hiện có hiệu quả chỉ thị số 20/2007/CT – TTg, ngày 24/8/2007 của Thủ tướng Chính phủ về việc trả lương qua tài khoản cho các đối tượng hưởng lương từ ngân sách Nhà nước. Ngoài ra, theo kế hoạch của Chính phủ, Việt Nam cần đạt số lượng 500.000 doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) vào năm 2010. Theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư thì hiện nay các DNVVN chiếm khoảng 97% số lượng doanh nghiệp trong cả nước. Cuối năm 2006, cả nước có khoảng 160.000 DNVVN, đóng góp 40% GDP, tạo nên 12 triệu việc làm cho xã hội và đến năm 2007, số DNVVN đã tăng nhanh và đạt khoảng 180.000 – 190.000 doanh nghiệp. Với những yếu tố đầy thuận lợi như đã trình bày ở trên, thì quả đây là một thị trường đầy tiềm năng đối với các ngân hàng.

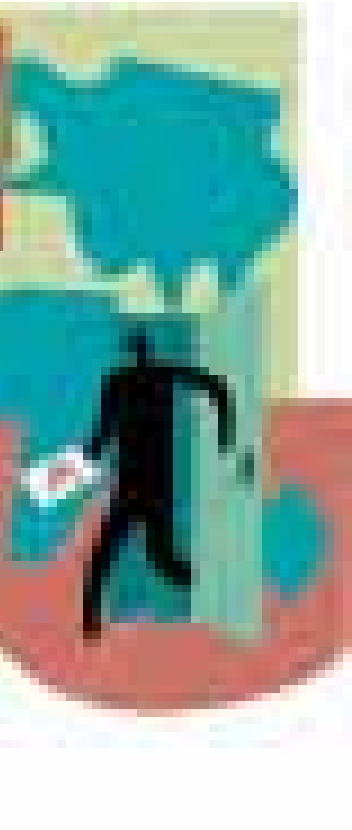
Hơn thế nữa, hiện nay công nghệ thông tin (CNTT) đang phát triển mạnh mẽ, được dự báo là ngành kinh tế mũi nhọn ở Việt Nam trong những năm tới. Sự phát triển mạnh mẽ của CNTT sẽ tạo ra xu hướng điện tử hóa các giao dịch tài chính và hạch toán thanh toán ngân hàng, tăng tốc độ xử lý thông tin, cho phép thực hiện giao dịch tài chính ngân hàng không bị hạn chế về không gian và thời gian. Đây chính là tiền đề quan trọng cho việc phát triển các dịch vụ ngân hàng tiên tiến, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Như vậy, việc BIDV chuyển sang phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là cần thiết, góp phần nâng cao sức cạnh tranh với các ngân hàng trong



và ngoài nước. Thời gian qua, BIDV đã bắt đầu quan tâm đến phát triển thị trường bán lẻ, song do lịch sử hoạt động, cũng như do BIDV chưa thực sự quyết tâm nên cơ cấu khách hàng chưa có bước chuyển biến mạnh mẽ và trên thực tế BIDV vẫn đang khuyếch trương hình ảnh của một ngân hàng bán buôn, phục vụ những công trình đầu tư cơ sở hạ tầng, các dự án lớn. Các yếu tố bên trong như quy trình, quy chế cho vay, cung cách phục vụ, chính sách tiếp thị ... đều được xây dựng để phục vụ thị trường ngân hàng bán buôn, chú trọng đến số lượng hơn là sự hài lòng của khách hàng. Do đó, phần thu nhập từ hoạt động bán lẻ sản phẩm của BIDV chưa cao, chỉ là phần phụ thêm ít ỏi so với thu nhập chính từ thị trường bán buôn. BIDV có nhiều lý do để tập trung phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, như:

Việc phục vụ thị trường ngân hàng bán lẻ đòi hỏi phải có vốn đầu tư lớn để có mạng lưới chi nhánh rộng và hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, thông suốt và chi phí quản lý cũng khá cao, đây là rào cản xâm nhập đối với nhiều đối thủ cạnh tranh khác. Tuy nhiên, những rào cản này lại đang là những điểm mạnh của BIDV, vì BIDV hiện là ngân hàng đứng thứ hai tại Việt Nam về tiền gửi và cho vay (xấp xỉ 15%), và lớn thứ 2 về tổng tài sản; BIDV hiện có số lượng khách hàng là doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam. Hơn thế nữa, BIDV có mạng lưới chi nhánh rộng lớn, phân bố ở tất cả các tỉnh thành trong cả nước với 103 chi nhánh, sở giao dịch, 237 phòng giao dịch và 150 điểm giao dịch/quỹ tiết kiệm cùng 700 máy ATM; BIDV cũng có kế hoạch củng cố và mở rộng hệ thống phân phối làm cơ sở cho ngân hàng triển khai cung cấp các dịch vụ tài chính cho mọi



đối tượng khách hàng, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ. Về quy mô vốn, BIDV đang có vốn chủ sở hữu lớn hơn các NHTM cổ phần và chi nhánh ngân hàng nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam. Đến 31/12/2007, quy mô vốn chủ sở hữu đạt 12.391 tỷ đồng, trong đó ngoài phần vốn Nhà nước cấp là 12.391 tỷ đồng thì phần vốn tự bổ sung từ kết quả kinh doanh hàng năm được nâng lên rõ rệt thông qua việc trích lập từ lợi nhuận sau thuế. Việc tăng quy mô vốn đã tạo điều kiện cho BIDV mở rộng hoạt động kinh doanh, tăng trưởng quy mô. Quy mô tài sản tăng trưởng mạnh qua các năm. Năm 2007, tổng tài sản đạt 204.992 tỷ đồng, tăng trưởng 27% so với năm 2006, trở thành NHTM Nhà nước đứng thứ hai về quy mô tài sản mà vẫn đảm bảo nằm trong giới hạn hệ số an toàn vốn CAR theo chuẩn mực quốc tế.

Với những lợi thế đang có, BIDV cần nhanh chóng tận dụng để vươn lên trở thành một trong những ngân hàng dẫn đầu và hạn chế những nguy cơ tiềm ẩn từ các đối thủ cạnh tranh khác, nhất là các ngân hàng nước ngoài, sẽ chính thức nhập cuộc vào năm 2010.

Chiến lược tập trung vào thị trường bán buôn có thể là chiến lược khả thi đối với BIDV hiện nay, vì BIDV đang có lợi thế về vốn, khách hàng truyền thống là các doanh nghiệp Nhà nước (DNNN) lớn và mạng lưới giao dịch so với các NHTM cổ phần. Tuy nhiên, theo đề án sắp xếp lại các DNNN, theo đó tất cả các DNNN sẽ được cổ phần hóa hoặc chuyển thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên. Các DNNN lớn và hoạt động hiệu quả tập trung ở các ngành được Nhà nước bảo hộ cao, như: dầu khí, điện lực, viễn thông, cấp thoát nước, hàng không, đóng tàu, khai thác khoáng sản được cổ phần hóa, với tiềm lực tài chính mạnh do độc quyền, các doanh nghiệp này sẽ không gặp khó khăn để huy động vốn thông qua việc phát hành trái phiếu, cổ phiếu. Mặt khác, các doanh nghiệp này cũng sẽ được các ngân hàng nước ngoài có vốn lớn hơn hàng chục, thậm chí hàng trăm lần, với hệ thống công nghệ hiện đại và mạng lưới toàn cầu tiếp cận cung cấp các sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao...đây là yếu tố thuận lợi để các ngân hàng nước ngoài thu hút các đối tượng khách hàng lớn, sản xuất kinh doanh hiệu quả và dần chiếm lĩnh thị trường dịch vụ ngân hàng bán buôn. Nghĩa là trong tương lai, nguồn khách hàng là doanh nghiệp lớn và tốt khó có cơ hội tăng thêm, không nói là sẽ giảm đi.

Như đã phân tích tương lai đang thuộc về thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Hiện tại, BIDV vẫn đang có một vị thế cạnh tranh tốt vì là một

NHTM Nhà nước có thâm niên hoạt động, có uy tín và mạng lưới chi nhánh rộng khắp. Vì vậy trước khi các yếu tố bất lợi xảy ra, để BIDV có thể vượt lên trở thành một trong những ngân hàng dẫn đầu, tạo vị thế vững mạnh trong tương lai thì chiến lược chú trọng phát triển thị trường ngân hàng bán lẻ là phù hợp với BIDV trong thời gian tới, bởi vì: phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ giúp BIDV không quá tập trung phát triển hoạt động tín dụng, do vậy giảm hoạt động có độ rủi ro và chi phí cao, giảm gánh nặng phải trích lập dự phòng rủi ro và yêu cầu nguồn vốn chủ sở hữu của ngân hàng từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Việc đa dạng hóa các nguồn thu sẽ giúp BIDV giảm thiểu rủi ro do quá tập trung phụ thuộc vào một mặt hoạt động kinh doanh. Cơ cấu thu nhập với tỷ trọng dịch vụ tăng sẽ phù hợp với chuẩn mực quốc tế. Theo báo cáo thường niên của HSBC, Citibank trong năm 2005, nguồn thu từ các hoạt động ngân hàng khác ngoài thu từ lãi (dịch vụ, tư vấn, đầu tư, kinh doanh chứng khoán) chiếm khoảng 51% tổng thu nhập ròng.

Có thể nói hiện nay BIDV đang là một thương hiệu mạnh trong lĩnh vực tài chính ngân hàng; tuy nhiên, để thực sự phát triển tốt dịch vụ bán lẻ thì hình ảnh BIDV cần được khắc họa rõ nét hơn trong vai trò ngân hàng bán lẻ để khách hàng có thể cảm nhận được sự khác biệt của BIDV so với các đối thủ cạnh tranh khác. Muốn vậy, BIDV phải có sự thay đổi từ quan điểm, định hướng phát triển và chiến lược cạnh tranh cho đến việc xây dựng quy trình, chính sách phát triển dịch vụ, chính sách khách hàng, chính sách marketing... theo hướng phù hợp với yêu cầu của ngân hàng bán lẻ hiện đại. Để thực hiện được điều đó, chúng tôi mạnh dạn đề xuất một số giải pháp, đó là:

Một là, hoàn thiện chính sách phát triển phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ: Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt, các dịch vụ ngân hàng ngày càng được cung cấp đa dạng, phong phú bởi các đối thủ cạnh tranh, BIDV cần xây dựng cho mình một chiến lược phát triển dịch vụ bán lẻ lâu dài cũng như xác định rõ mục tiêu của BIDV trong từng giai đoạn cụ thể, từ đó có những lộ trình bước đi phù hợp để thực hiện. Chính sách phát triển dịch vụ phải xác định được dịch vụ nào có thể khai thác mang lại nguồn thu chủ yếu, dịch vụ nào đang trong quá trình chiếm lĩnh thị trường, dịch vụ đang trong giai đoạn nghiên cứu, triển khai thí điểm... trên cơ sở đó, có những chính sách tiếp thị, giá phí, phân phối tương ứng cho từng dịch vụ cụ thể. Muốn vậy trước hết cần phải có sự thay đổi trong tư duy quản lý của các nhà quản trị BIDV. Cần phải nhận thức lại một cách đầy đủ rằng, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ chính là hướng đi quan trọng mà BIDV phải thực hiện nếu muốn giữ vững vị thế của mình trên thị trường tài chính Việt Nam. Hướng từ một ngân hàng chuyên thực hiện bán buôn sang bán lẻ sẽ làm thay đổi sâu sắc về cơ cấu tổ chức, bố trí nhân sự, phân bổ vật lực, thiết kế quy trình nghiệp vụ,

thay đổi công nghệ... Những thay đổi đó tuy không thể thực hiện ngay một sớm một chiều và cần đầu tư rất nhiều về tài chính, tuy nhiên, đó là việc cần làm và phải làm một cách triệt để.

Hai là, chính sách phát triển dịch vụ. Thời gian qua BIDV cũng đã có những cố gắng trong việc phát triển sản phẩm mới, nhưng nếu so với các sản phẩm dịch vụ của các ngân hàng trên thế giới thì xem ra vẫn còn một khoảng cách; Vì vậy, việc tăng cường sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ nên được nghiên cứu thực hiện thường xuyên, liên tục. Để có thể xây dựng danh mục sản phẩm dịch vụ NHBL phù hợp cho mình, BIDV nên tiếp thu một cách có chọn lọc từ kinh nghiệm các nước, phát triển sản phẩm dựa trên nền tảng công nghệ sẵn có và hướng đầu tư mới công nghệ trong tương lai gắn liền với việc phân tích cụ thể nhu cầu của khách hàng trong từng thị trường, từng giai đoạn. Trước mắt, BIDV cần 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...

Ba là, chính sách khách hàng. BIDV cần tiến hành phân nhóm khách hàng dựa trên cơ sở đặc trưng của từng đối tượng khách hàng, từ đó đưa ra chính sách chăm sóc cụ thể đối với từng loại khách hàng. Chẳng hạn, đối với nhóm khách hàng VIP là những khách hàng thực hiện nhiều giao dịch tại ngân hàng một cách thường xuyên với giá trị giao dịch lớn. Đây là nhóm khách hàng có nhu cầu được cung cấp những dịch vụ hoàn hảo, được phục vụ với thái độ trân trọng, nói cách khác, họ thường có yêu cầu khá khắt khe đối với dịch vụ cần được cung cấp, họ quan tâm nhiều đến chất lượng dịch vụ hơn là giá cả. Đối với nhóm khách hàng không giao dịch thường xuyên: nhóm khách hàng này thường có lượng giao dịch nhỏ hoặc chỉ sử dụng một vài sản phẩm dịch vụ tại ngân hàng, họ muốn được phục vụ nhanh chóng, thuận tiện và quan tâm nhiều đến giá cả dịch vụ.

Bốn là, tăng cường hoạt động marketing. Do đối tượng phục vụ của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các cá nhân nên công tác marketing, quảng bá các sản phẩm dịch vụ đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Theo khuyến cáo của các ngân hàng trên thế giới, hoạt động marketing đóng góp 20% vào tổng lợi nhuận ngân hàng bán lẻ. Vì vậy, BIDV cần cải tiến marketing càng sớm càng tốt. Để hoạt động marketing được hiệu quả, bài bản BIDV cần có một bộ phận marketing chuyên nghiệp, tuyển chọn đào tạo nhân viên có đủ kỹ năng trong lĩnh vực marketing. Nhiệm vụ của bộ phận này là nghiên cứu, dự báo thị trường, xu hướng phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ; xác định khách hàng mục tiêu, khách hàng tiềm năng trên cơ sở phân khúc thị trường; phân tích đối thủ cạnh tranh, sức ép các dịch vụ thay thế. Từ đó xây dựng cụ thể quy trình tiếp cận – khởi xướng – phát

triển – duy trì quan hệ khách hàng. Ngoài bộ phận marketing chuyên nghiệp, BIDV cần tăng cường công tác đào tạo huấn luyện đội ngũ hỗ trợ khách hàng, đội ngũ giao dịch viên tại quầy vì đây là lực lượng tiếp thị trực tiếp hùng mạnh và có hiệu quả cao. Bên cạnh đó cần quảng cáo các sản phẩm dịch vụ ngân hàng dưới nhiều hình thức khác nhau, đặc biệt là các kênh thông tin có số lượng người theo dõi lớn; hình thức quảng cáo phải ngắn gọn, dễ hiểu, thấm sâu vào lòng người.

Năm là, phát triển mạng lưới phân phối. Về mạng lưới phân phối trong nước, BIDV cần xây dựng kế hoạch phát triển mạng lưới theo nhu cầu của từng địa phương. Hiện tại, mạng lưới hoạt động của BIDV đã bao phủ khắp các tỉnh thành. Để hệ thống mạng lưới hoạt động hiệu quả BIDV nên chú trọng tăng cường phát triển mạng lưới ở các khu vực kinh tế trọng điểm, thành phố lớn, khu công nghiệp, khu đô thị, khu dân cư mới... vì đây là những nơi tập trung nhiều nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng. Ngoài ra, việc hình thành các chi nhánh, phòng giao dịch phải có sự phân vùng hoạt động rõ ràng, xử lý nghiêm những trường hợp có dấu hiệu cạnh tranh ngay trong nội bộ BIDV. Thực hiện khảo sát thị trường để mở rộng mạng lưới ra nước ngoài. Mở rộng quan hệ ngân hàng đại lý, nghiên cứu thành lập một số văn phòng đại diện của BIDV tại nước ngoài. Trong đó đặc biệt quan tâm đến các thị trường, quốc gia, vùng lãnh thổ có quan hệ đầu tư thương mại lớn và có tiềm năng phát triển với Việt Nam (Mỹ, EU, Châu Á) để từng bước thâm nhập và cạnh tranh cung cấp dịch vụ ngân hàng trên thị trường quốc tế.

Sáu là, nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ. Đội ngũ cán bộ là một yếu tố cực kỳ quan trọng đối với việc tồn tại và phát triển của mỗi ngân hàng. Vì vậy, BIDV cần có chiến lược đào tạo, đào tạo lại đội ngũ cán bộ nhằm tạo ra đội ngũ cán bộ có đủ năng lực, trình độ đáp ứng tốt yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế; chú trọng đào tạo đội ngũ cán bộ theo hướng giỏi về quản trị điều hành, tinh thông về nghiệp vụ, giỏi ngoại ngữ, tin học, cũng như có phẩm chất đạo đức tốt và tâm huyết với ngành... Ngoài ra, cần phải có chính sách giữ và thu hút nhân tài, như: thu nhập, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc ... xây dựng các chính sách phải dựa trên nền tảng khoa học, khách quan, trung thực và thực sự minh bạch.

Tóm lại, với tiềm lực và thành quả tích lũy từ 51 năm hoạt động, cùng với quyết tâm cao và hành động thiết thực phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, sẽ góp phần đưa tiến trình hiện đại hóa của BIDV thành công rực rỡ, sớm chuyển đổi thành ngân hàng đi đầu trong cung ứng dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện đại theo chuẩn mực và thông lệ quốc tế tại Việt Nam. Và mục tiêu đến năm 2015 ngân hàng bán lẻ hiện đại này phải trở thành ngân hàng có thứ hạng hàng đầu, trong top 10 khu vực Asian và xây dựng BIDV thành một tập đoàn tài chính lớn mạnh trong nước và toàn khu vực ■