



# Dịch vụ

# ngân hàng bán lẻ

Nguyễn Võ Quế Linh

Ngân hàng Đầu tư Phát triển Việt Nam

## Khái quát về hoạt động ngân hàng bán lẻ

Cạnh tranh ngân hàng là một hoạt động tất yếu của các chủ thể kinh tế khi tham gia thị trường tiền tệ để giành lấy những vị thế tương đối trong hoạt động cho vay, thanh toán, đầu tư và các hoạt động khác, hình thành và cung ứng một cách đa dạng các loại hình sản phẩm và dịch vụ ngân hàng để thu được lợi nhuận cao nhất.

Cùng với quá trình hội nhập và phát triển kinh tế, hoạt động cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng ở nước ta ngày càng trở nên khốc liệt không chỉ giữa các ngân hàng thương mại (NHTM) với

nhau, mà còn diễn ra rất gay gắt giữa các ngân hàng với các định chế tài chính phi ngân hàng. Các đơn vị này cũng tham gia cung ứng và trở thành chủ thể của thị trường các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng. Đây là “cuộc chiến” mà các bên tham gia đều muốn bảo vệ, mở rộng thị phần, nhằm mục đích củng cố và khẳng định vị trí của mình trên thương trường.

Trong điều kiện các quan hệ thị trường trong nền kinh tế ngày càng phát triển, thị trường tài chính trong nước được mở rộng và hội nhập ngày càng sâu rộng vào thị trường thế giới, thì mối quan hệ giữa các ngân hàng với nhau và với các định chế tài chính khác

dưới hình thức cạnh tranh giữa những người cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính (DVTC) ra thị trường ngày càng phát triển. Trong đó hoạt động DVTC cá nhân hay hoạt động ngân hàng bán lẻ (NHBL) đang từng bước được các NHTM quan tâm chú ý và phát triển trong năm 2010.

Việc cung cấp các DVTC cá nhân hay hoạt động NHBL là một trong những hoạt động truyền thống hình thành nên hệ thống NHTM. Cùng với tiến trình phát triển của nền kinh tế, các DVTC ngân hàng cũng không ngừng được đa dạng hóa và gia tăng để đáp ứng nhu cầu ngày càng tốt hơn của xã hội. Ngày nay, nhiều



NHTM trên thế giới coi hoạt động NHBL là hoạt động cốt lõi nhằm tạo dựng, củng cố và phát triển một nền khách hàng vững chắc và từ đó mở rộng các hoạt động kinh doanh khác của ngân hàng.

Hiện nay có rất nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau về NHBL nhưng nhìn chung có thể hiểu hoạt động NHBL là hoạt động ngân hàng hướng tới khách hàng là cá nhân, hộ kinh doanh nhỏ, và trong một số trường hợp thì có thể bao gồm cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ tùy theo chiến lược phát triển cụ thể của mỗi ngân hàng.

Đối với các NHTM, hoạt động NHBL với đối tượng là số lượng rất lớn khách hàng cá nhân, hộ gia đình, đã và sẽ mang lại nguồn vốn và thu nhập ổn định, chắc chắn, phân tán và hạn chế rủi ro, góp phần quan trọng trong việc mở rộng thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo nền tảng vững chắc cho hoạt động đối với các NHTM.

Hoạt động NHBL ngày càng chiếm vị trí quan trọng trong hoạt động của các NHTM trên thế giới nói chung và tại Việt Nam nói riêng, đảm bảo sự phát triển bền vững của các ngân hàng trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Đặc biệt, giai đoạn khủng hoảng kinh tế thế giới vừa qua đã cho thấy, trong khi hầu hết các NHTM có chiến lược tập trung vào hoạt động bán lẻ đã trụ vững thì nhiều ngân hàng đầu tư lớn chủ yếu phục vụ các tập đoàn đã lâm vào khó

khăn, thậm chí phá sản (như Merrill Lynch, Lemon Brothers...). Vì vậy, xu hướng ngày nay là hầu hết các NHTM đều phát triển hoạt động NHBL.

### **Thực trạng hoạt động NHBL tại Việt Nam**

Tại Việt Nam, lĩnh vực bán lẻ đã và đang trở thành một xu hướng tất yếu trong nền kinh tế thị trường và ngày càng chiếm vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của một ngân hàng. Kể từ năm 2006, bên cạnh tín dụng vốn được xem là hoạt động xương sống của một NHTM, các NHTM Việt Nam đã bắt đầu quan tâm đến việc đẩy mạnh phát triển các hoạt động bán lẻ, kết hợp giữa hoạt động dịch vụ ngân hàng truyền thống và các loại hình dịch vụ gia tăng như dịch vụ thanh toán, môi giới kinh doanh, tư vấn thông tin tài chính... Gắn liền với sự phát triển này là việc các NHTM mở rộng nhanh chóng mạng lưới hoạt động ở các tỉnh/thành phố lớn. Nhìn chung, giai đoạn 2006-2008 sự phát triển của thị trường bán lẻ tại Việt Nam nói chung, và hoạt động NHBL nói riêng có thể gọi là nhanh nếu xét về mặt tốc độ. Ước tính, nhóm các NHTM cổ phần trong nước với 35 NHTM, đã chiếm khoảng 20% tổng vốn huy động và thị phần tín dụng của thị trường bán lẻ. Theo đánh giá xếp hạng của hãng Atkearney-Mỹ, thì thị trường bán lẻ của Việt Nam hiện là thị trường mới nổi, hấp dẫn nhất của thế giới. (Trong khi đó, năm 2004,

Việt Nam chỉ xếp thứ 7). Xét trên một loạt số liệu thống kê đầy đủ, thực sự, thì hoạt động NHBL của Việt Nam giai đoạn 2006-2008 cũng mới chiếm một thị phần khiêm tốn trên thị trường bán lẻ. Điều này là do hoạt động của hệ thống NHTM Việt Nam chịu nhiều ảnh hưởng bởi tác động khó lường của những biến động kinh tế. Các chính sách kinh tế, cụ thể là chính sách tài chính tiền tệ thay đổi liên tục trong năm 2008, đặc biệt là từ đầu năm 2009 đến nay đã mang lại những khó khăn nhất định cho hoạt động của các NHTM.

Hiện nay, quy mô của thị trường NHBL Việt Nam còn nhỏ bé, theo báo cáo của một số tổ chức nghiên cứu, đến nay mới chỉ có 17% dân số Việt Nam có tài khoản tại ngân hàng. Nhưng với tình hình chính trị xã hội ổn định, kinh tế tăng trưởng, hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, dân số đông (theo kết quả thống kê 01/4/2009 là 85,8 triệu người với 2/3 số dân trong độ tuổi lao động), thu nhập của người dân ngày càng tăng (GDP bình quân đầu người năm 2008 đạt 1.024 USD, tăng gấp 3 lần trong vòng 10 năm) và mức độ thâm nhập của các DVTC ngân hàng còn thấp.

**Các hoạt động NHBL của các NHTM Việt Nam:** Trong những năm gần đây, dưới áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt về cung ứng dịch vụ ngân hàng và sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin. Ngành Ngân hàng đã có sự tăng trưởng nhanh

chóng về cả số lượng và quy mô. Hiện tại số lượng ngân hàng hoạt động trên thị trường Việt Nam là khoảng 80 ngân hàng và hầu hết đều tham gia vào lĩnh vực NHBL: *Hầu như các NHTM nhà nước* đều chưa tổ chức được hoạt động NHBL thực sự chuyên nghiệp nhưng với lợi thế về quy mô và thương hiệu, các NHTM nhà nước đã chiếm thị phần đáng kể trong dịch vụ NHBL (tỷ trọng huy động vốn năm 2006 là 69%, năm 2007 chiếm 58%; tỷ trọng tín dụng năm 2006 là 67%, năm 2007 là 57%); *Các NHTM cổ phần* ngay từ khi thành lập đã xác định chú trọng phát triển hoạt động NHBL. Thị phần hoạt động kinh doanh NHBL của các NHTM cổ phần liên tục tăng lên qua các năm (thị phần huy động vốn năm 2006 là 23%, năm 2007 là 33%; thị phần tín dụng năm 2006 là 24%, năm 2007 là 34%); *Các ngân hàng nước ngoài* thâm nhập vào lĩnh vực NHBL tại Việt Nam ngày càng nhiều (như HSBC, ANZ, Citibank...), đặc biệt khi Việt Nam sắp thực hiện dỡ bỏ hoàn toàn các bảo hộ về tài chính và ngân hàng vào năm 2011 theo cam kết khi gia nhập WTO. Đối tượng khách hàng cá nhân mà các ngân hàng này hướng tới thường là nhóm khách hàng có thu nhập cao.

Nhìn chung, các NHTM đang phát triển hoạt động NHBL tại Việt Nam thông qua việc mở rộng mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch, ứng dụng công nghệ thông tin vào các hoạt động ngân hàng

(như chương trình core banking, lắp đặt hệ thống máy ATM, POS, E-banking, Mobi-banking, Phone-banking, Contact center...) và đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ, tăng cường các chương trình quảng cáo, khuyến mại... nhằm thu hút khách hàng.

Tuy nhiên, ngoại trừ số ít các NHTM nước ngoài tại Việt Nam với công nghệ NHBL hiện đại và chủ yếu tập trung vào đối tượng khách hàng có thu nhập cao, thì nhìn chung dịch vụ NHBL của các NHTM Việt Nam đều còn nhiều tồn tại cần khắc phục.

Đó là nhiều NHTM Việt Nam chưa xây dựng được phương án phát triển dịch vụ NHBL đồng bộ; Dịch vụ chưa phong phú, chưa đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng; dịch vụ NHBL hiện đại còn nhiều hạn chế; Phương pháp giao dịch truyền thống chưa được phát huy đầy đủ để lôi kéo khách hàng; công tác marketing và giới thiệu sản phẩm cũng chưa bài bản, chuyên nghiệp; Sử dụng công nghệ hiện đại là công cụ để phát triển hoạt động NHBL nhưng còn thấp và chưa đạt kết quả như mong muốn; mức độ ứng dụng công nghệ của các ngân hàng còn nhiều bất cập, nền tảng công nghệ thấp, bảo mật thông tin chưa cao, trình độ cán bộ công nghệ chưa đáp ứng trước yêu cầu mở rộng, phát triển dịch vụ NHBL nhất là các sản phẩm mới, chất lượng của các nhà cung cấp mạng công nghệ thông tin quốc gia chưa tốt.

Môi trường pháp lý đối với hoạt động ngân hàng còn nhiều bất cập như là: các quy định về thanh toán không dùng tiền mặt đã lỗi thời, một số văn bản của cơ quan quản lý được xây dựng trên cơ sở giao dịch theo phương pháp thủ công không tương thích với quy trình xử lý bằng công nghệ hiện đại...

Thời gian gần đây, Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước đã có những bước hoàn thiện dần môi trường pháp lý, góp phần quan trọng thúc đẩy phát triển hoạt động NHBL tại thị trường Việt Nam như: ban hành một số chính sách thúc đẩy các hoạt động NHBL (Đề án thanh toán không dùng tiền mặt, Quy định trả lương qua tài khoản, Quyết định số 20 về việc ban hành Quy chế phát hành, thanh toán, sử dụng và cung cấp dịch vụ hỗ trợ hoạt động thẻ ngân hàng, cơ chế lãi suất thỏa thuận đối với cho vay tiêu dùng...). Đặc biệt trong những tháng đầu năm 2009, Chính phủ đã thực hiện gói giải pháp hỗ trợ lãi suất, kích cầu đầu tư tiêu dùng với quy mô khoảng trên 8 tỷ USD đã tác động tích cực tới hoạt động NHBL.

Tóm lại, môi trường kinh tế, chính trị, xã hội thời gian tới có nhiều thuận lợi hỗ trợ cho hoạt động NHBL. Thị trường NHBL của Việt Nam được đánh giá là còn rất nhiều tiềm năng, cơ hội cho các ngân hàng. Tuy nhiên, bên cạnh đó, hoạt động NHBL Việt Nam cũng còn phải đối mặt với không ít thách thức khi nền kinh



tế trong nước và thế giới chưa thoát khỏi giai đoạn khủng hoảng, thu nhập đại bộ phận dân số còn thấp và thiếu ổn định, nền công nghệ chung còn nhiều yếu kém. Trong khi đó, cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng trở nên gay gắt, giữa các ngân hàng trong nước với nhau cũng như giữa các ngân hàng trong nước với các ngân hàng nước ngoài có năng lực và nhiều kinh nghiệm hơn trong phát triển các dịch vụ NHBL.

### **Giải pháp cơ bản phát triển hoạt động NHBL**

Việt Nam được đánh giá là thị trường đầy tiềm năng về phát triển dịch vụ NHBL, số lượng doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện chiếm trên 80% số lượng doanh nghiệp hoạt động tại Việt Nam và Nhà nước cũng có nhiều chính sách hỗ trợ cho các doanh nghiệp này phát triển. Ngoài ra, còn có một số xu hướng ảnh hưởng tích cực tới việc mở rộng cung cấp dịch vụ, sản phẩm NHBL như xu hướng đô thị hóa với tốc độ tăng dân số 1% mỗi năm tại các thành phố lớn; Xu hướng tiêu dùng ngày càng tăng, trên 45% hộ gia đình có thu nhập từ 4,5 đến 20 triệu đồng/tháng, mức tiết kiệm trung bình của người Việt đã giảm từ 17% tổng thu nhập vào năm 1999 xuống còn 9% vào năm 2008; Xu hướng tiêu dùng gắn với tiếp cận công nghệ ngày càng tăng; Xu hướng sử dụng dịch vụ ngân hàng ngày càng nhiều tốc độ phát triển dịch vụ ngân hàng đạt trên 30%/năm trong vòng 3 năm qua.

Theo dự đoán, doanh thu từ hoạt động NHBL sẽ tăng khoảng 25-30% mỗi năm trong vòng 5-10 năm tới. Cơ chế động lực đối với hoạt động NHBL nhằm hướng đến mục tiêu như hỗ trợ đúng hoạt động cần đẩy mạnh tăng trưởng; Khuyến khích, đầu tư thích đáng để phát triển hoạt động NHBL, tạo nguồn thu ổn định, ít rủi ro cho ngân hàng...

Để có thể phát huy được các tiềm năng trên cần có các giải pháp cơ bản nhằm từng bước xây dựng, hoàn thiện và phát triển hoạt động kinh doanh NHBL:

#### **1. Hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý và kinh doanh NHBL**

Đổi mới mạnh mẽ, sâu sắc và tạo sự đồng thuận, thống nhất cao trong toàn hệ thống về định hướng phát triển hoạt động NHBL, nhất quán trong chỉ đạo điều hành và triển khai hoạt động kinh doanh NHBL theo hướng thông suốt và trực tuyến.

Hình thành mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh NHBL đồng bộ, thống nhất và theo thông lệ từ hội sở chính tới chi nhánh. Đây là điều kiện tiên quyết để tổ chức hoạt động kinh doanh NHBL một cách chuyên nghiệp và nâng cao hiệu quả hoạt động. Theo đó, củng cố vai trò điều hành của các đơn vị tại hội sở chính, xây dựng chi nhánh trở thành các tổ chức bán hàng chuyên nghiệp với các phòng DVTC cá nhân độc lập, chuyên trách, các phòng giao dịch, điểm

giao dịch và các đơn vị hỗ trợ hoạt động kinh doanh NHBL.

Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực cho công tác bán lẻ chuyên nghiệp, có chất lượng cao (nhận thức tầm nhìn, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tác phong giao dịch), ổn định nhằm đảm bảo hiệu quả của hoạt động NHBL, tối đa hóa giá trị nguồn nhân lực và duy trì lợi thế cạnh tranh của ngân hàng.

#### **2. Phát triển nền tảng khách hàng vững chắc và tối đa hóa giá trị khách hàng**

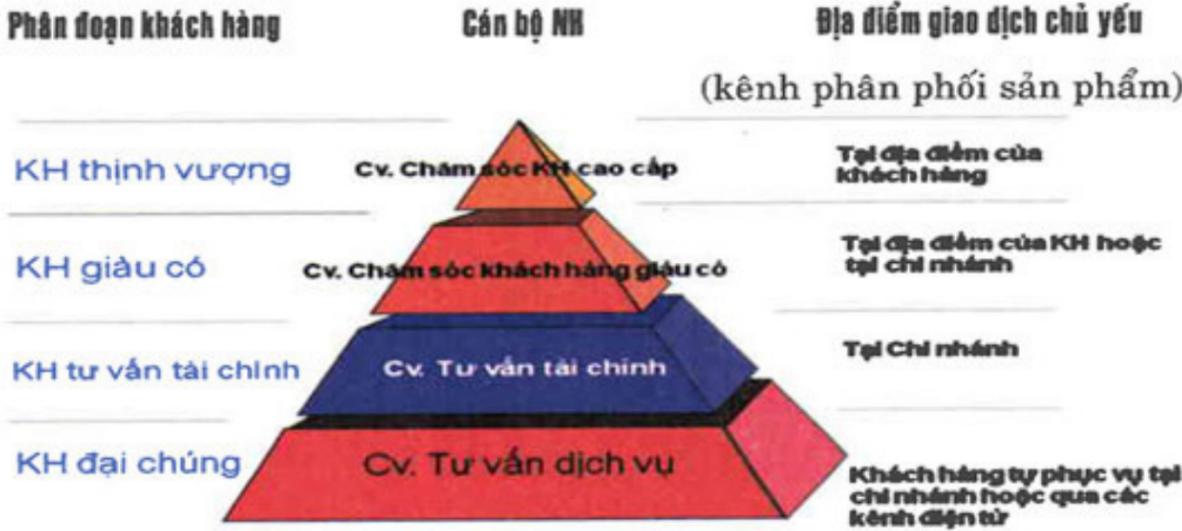
Phát triển nền tảng khách hàng lớn, ổn định và sử dụng nhiều sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng là mục tiêu trọng tâm của mọi hoạt động kinh doanh bán lẻ.

Các giải pháp chính để phát triển và tối đa hóa giá trị khách hàng:

- Thực hiện phân khúc thị trường nhằm xác định cơ cấu thị trường, phân đoạn khách hàng theo các tiêu chí phù hợp, lựa chọn khách hàng mục tiêu từ đó xây dựng các chính sách sản phẩm, phân phối, giá và marketing phù hợp với từng đối tượng khách hàng.

Áp dụng mô hình kim tự tháp theo thông lệ quốc tế để thực hiện phân đoạn khách hàng. Mô hình như sau:

Đối với từng nhóm sản phẩm, dịch vụ hoặc từng sản phẩm, dịch vụ, xây dựng các tiêu chí phù hợp để phân đoạn khách hàng (kết hợp việc áp dụng mô hình hình tháp như trên với các tiêu chí phù



hợp khác như vùng miền, độ tuổi, nghề nghiệp, trình độ, giới tính...).

Trên cơ sở xây dựng các tiêu chí và thực hiện phân đoạn thị trường, xác định các nhóm khách hàng mục tiêu để có các chính sách phù hợp (sản phẩm, phân phối, giá, PR...) phù hợp với từng nhóm đối tượng khách hàng.

- Xây dựng hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) và phương pháp phân tích khách hàng trên cơ sở có hệ thống chấm điểm khách hàng và hỗ trợ của công nghệ thông tin để khai thác tối đa nhu cầu của khách hàng nhằm cung cấp sản phẩm một cách đầy đủ và phù hợp nhất góp phần gia tăng giá trị khách hàng.

**3. Đẩy mạnh nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ NHBL**

Dịch vụ, sản phẩm được xác định là thế mạnh và mũi nhọn trong các NHTM để phát triển hoạt động NHBL. Vì vậy, xây dựng một danh mục sản phẩm/dịch vụ đa dạng, đa tiện ích, tiêu chuẩn, chất lượng, có hàm lượng công nghệ cao và có những đặc điểm hấp dẫn so với các sản phẩm trên thị trường nhằm tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh là công

tác được các NHTM ưu tiên thực hiện ngay từ giai đoạn đầu 2009 – 2010 và liên tục được rà soát, chỉnh sửa, bổ sung cho phù hợp với thị trường, khách hàng trong giai đoạn tiếp theo. Cụ thể:

- Xây dựng chính sách sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng mục tiêu (sản phẩm chuẩn cho khách hàng phổ thông, sản phẩm thiết kế riêng cho khách hàng cao cấp).

- Mở rộng, nâng cao hiệu quả mạng lưới kênh phân phối đối với cả mạng lưới phân phối truyền thống (chi nhánh, phòng giao dịch, trung tâm dịch vụ bán lẻ) và mạng lưới phân phối điện tử E-banking (Internet, ATM, POS, Mobile, phone, SMS banking, Contact Center).

• Xây dựng kênh phân phối truyền thống, bao gồm các chi nhánh bán lẻ (branch), phòng giao dịch (sales outlet), trung tâm DVTC cá nhân (personnel financial center - PGD thuần túy bán lẻ) trở thành trung tâm tài chính hiện đại, thân thiện với khách hàng, là nơi mọi khách hàng cùng một lúc có thể thỏa mãn các nhu cầu đa dạng về tài chính (one-stop shopping).

• Kênh phân phối điện tử bao gồm Internet, ATM, POS, Mobile, phone, SMS banking, Contact Center. Mục tiêu: phát triển một hệ thống kênh phân phối ngân hàng điện tử đồng bộ, có tính bảo mật cao, dễ tiếp cận mọi lúc, mọi nơi, thân thiện và dễ sử dụng thu hút số lượng ngày càng đông các khách hàng có hiểu biết cao và có khả năng tích hợp và hỗ trợ các hoạt động ngân hàng truyền thống.

- Xây dựng một chương trình PR đồng bộ, có tổ chức và hiệu quả để đẩy mạnh thương hiệu bán lẻ sẽ giúp cho công chúng, khách hàng hiểu rõ thêm về những ưu điểm của NHBL, tạo một hình ảnh thân thiện thống nhất, một cái nhìn hiệu quả với thương hiệu của các NHTM, đồng thời tạo lợi thế kinh doanh cho hoạt động NHBL trước những khó khăn do tình hình khách quan tạo ra. Để cho hoạt động này thực sự có hiệu quả, phải có sự nhất quán về thông điệp, đối tượng công chúng và khách hàng nhắm tới giữa các chương trình PR và Marketing.

**4. Nâng cao năng lực quản lý rủi ro**

Quản lý tốt rủi ro nhằm đảm bảo an toàn hoạt động cho hệ thống và nâng cao hiệu quả về mặt tài chính.

- Xây dựng hệ thống chấm điểm khách hàng cá nhân để thẩm định, phân tích và định lượng rủi ro, là một trong những căn cứ để quyết định cấp hạn mức tín dụng hoặc hạn mức các khoản vay độc lập cho từng khách hàng.



- Quản lý tốt hơn rủi ro vận hành, tác nghiệp thông qua những giải pháp tổng thể: chuẩn hóa các quy trình sản phẩm, tác nghiệp; quản lý và kiểm soát việc tuân thủ các quy trình nghiệp vụ; thường xuyên đào tạo, giáo dục, nâng cao ý thức trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp và trình độ chuyên môn cho cán bộ;

- Tăng cường công tác kiểm tra, kiểm toán nội bộ; hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin, nâng cao tính bảo mật và an toàn dữ liệu, hệ thống lưu trữ dự phòng dữ liệu liên tục...

Đầu tư có trọng tâm vào công nghệ mới hiện đại để phát triển các sản phẩm/dịch vụ mới, các kênh phân phối mới (ATM, POS, IB/MB) trên nền công nghệ ngân hàng hiện đại theo hướng chuẩn hóa sản phẩm/dịch vụ theo thông lệ quốc tế, tự động hóa các quy trình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

**5. Xây dựng chính sách tài chính và cơ chế động lực**

- Nghiên cứu, xây dựng và triển khai chương trình tính toán, phân bổ chi phí – thu nhập liên quan tới hoạt động bán lẻ, chi tiết theo từng hoạt động, sản phẩm, từng đơn vị kinh doanh, từng khách hàng/ nhóm khách hàng... từ đó có các giải pháp cụ thể nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như có cơ sở để xây dựng và thực hiện cơ chế tài chính - động lực.

- Trong điều kiện hiện nay các NHTM cần xây dựng chính sách động lực về lương, thưởng nhằm

**Tỷ giá bình quân của VND/USD trên thị trường ngoại tệ liên ngân hàng và NHTMCP Ngoại Thương tháng 3 & 4/2010**

NGÀY	Trên thị trường ngoại tệ liên ngân hàng		Tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương			
	THÁNG 03	THÁNG 04	THÁNG 03		THÁNG 04	
			Giá mua	Giá bán	Giá mua	Giá bán
1	18,544	18,544	19,050	19,100	19,070	19,100
2	18,544	18,544	19,050	19,100	19,070	19,100
3	18,544	18,544	19,050	19,100	19,070	19,100
4	18,544		19,050	19,100	19,070	19,100
5	18,544	18,544	19,050	19,100	19,070	19,100
6	18,544	18,544	19,050	19,100	19,020	19,090
7		18,544	19,050	19,100	18,980	19,080
8	18,544	18,544	19,070	19,100	19,020	19,100
9	18,544	18,544	19,070	19,100	19,000	19,080
10	18,544	18,544	19,080	19,100	19,000	19,080
11	18,544		19,080	19,100	19,000	19,080
12	18,544	18,544	19,080	19,100	18,990	19,070
13	18,544	18,544	19,080	19,100	18,990	19,060
14		18,544	19,080	19,100	18,970	19,050
15	18,544	18,544	19,080	19,100	18,950	19,000
16	18,544	18,544	19,080	19,100	18,950	19,000
17	18,544	18,544	19,080	19,100	18,950	19,000
18	18,544		19,080	19,100	18,950	19,000
19	18,544	18,544	19,080	19,100	18,960	19,020
20	18,544	18,544	19,080	19,100	18,960	19,020
21		18,544	19,080	19,100	18,950	19,000
22	18,544	18,544	19,080	19,100	18,950	19,000
23	18,544		19,050	19,100	18,950	19,000
24	18,544	18,544	19,050	19,100	18,950	19,000
25	18,544		19,050	19,100	18,950	19,000
26	18,544	18,544	19,050	19,100	18,950	19,000
27	18,544	18,544	19,050	19,100	18,950	19,020
28		18,544	19,050	19,100	18,930	19,000
29	18,544	18,544	19,070	19,100	18,930	19,000
30	18,544	18,544	19,070	19,100	18,930	19,000
31	18,544		19,070	19,100	18,930	19,000
<b>BÌNH QUÂN</b>	<b>18,544</b>	<b>18,544</b>	<b>19,066</b>	<b>19,100</b>	<b>18,981</b>	<b>19,040</b>

MỸ HẠNH

khuyến khích, động viên các đơn vị, cá nhân đẩy mạnh việc bán sản phẩm/dịch vụ NHTM, tạo nguồn thu ổn định, ít rủi ro cho ngân hàng.

- Thực hiện chi khuyến khích đối với hoạt động bán lẻ gồm: đánh giá, ghi nhận kết quả của

hoạt động bán lẻ, từng bước xây dựng cơ chế khoán đối với từng cán bộ ■

**Tài liệu tham khảo**

- Tạp chí khoa học và đào tạo ngân hàng số 86, tháng 7/2009.
- Tạp chí Ngân hàng số 17, tháng 9/2009.
- Bản tin Ngân hàng Đầu tư và Phát triển số 160, tháng 1+2/2010