

trên cơ sở nhất trí và thảo luận công khai giữa các thành viên, HHNH nên đưa ra 1 quy chế về những nguyên tắc trong quản lý và kinh doanh ngành NH mà tất cả các thành viên phải tuân thủ, đồng thời GS sự tuân thủ trên, mục đích là để hạn chế sự cạnh tranh không phù hợp và ổn định thị trường ngành NH. Đối với thành viên vi phạm quy chế, cũng cần quy định các chế tài trừng phạt như phạt tiền, kiến nghị thay đổi nhà quản lý cao cấp, không trợ giúp vốn, thông báo cơ quan GSNH, loại bỏ tư cách thành viên... đối với các NH thành viên vi phạm.

- Đề cao trách nhiệm của Hiệp hội trong việc bảo vệ quyền lợi hợp pháp của nhà đầu tư, Hiệp hội phải làm tốt công tác trung gian liên lạc giữa NH và nhà đầu tư, thông qua nhiều cách và phương pháp phổ cập kiến thức tài chính NH cho nhà đầu tư, để nhà đầu tư hiểu được một cách chính xác những nghiệp vụ của NHTM, tránh những tranh chấp không đáng xảy ra. Đồng thời Hiệp hội phải chú ý ngăn chặn những biểu hiện cạnh tranh xấu giữa các NH, để bảo hộ nhà đầu tư không bị xâm hại bởi hành vi cạnh tranh này.

- Phát huy đầy đủ tác dụng GS ngành hàng, cùng với các cơ quan GSNH duy trì sự ổn định và an toàn hệ thống NH, là một bộ phận không thể thiếu trong hệ thống GSNH. Chức năng chính là bồi dưỡng nhân viên ngành NH, quản lý hội viên, cung cấp thông tin cho các hội viên, kịp thời hợp tác với cơ quan GSNH trong công tác GS, kịp thời công bố những thông tin GS cho công chúng...

(Xem tiếp trang 28)



Một số ý kiến về mô hình ngân hàng bán lẻ

THS. ĐÀO LÊ KIỀU OANH

Kinh tế VN giai đoạn 2007 – 2010 đã trải qua những diễn biến vô cùng phức tạp với sự biến động bất thường của thị trường chứng khoán, bất động sản, vàng và đặc biệt là ảnh hưởng lan toả của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu bắt nguồn từ Mỹ. Trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế thế giới vừa qua, 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 phá sản (Merrill Lynch, Lemon Brothers...) hoặc lâm vào khó khăn cũng phải chuyển hướng sang phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ (NHBL). Vì vậy, xu hướng là hầu hết các ngân hàng thương mại (NHTM) trên thế giới ngày nay đều phát triển hoạt động NHBL. Trải qua những biến động như vậy, các nhà quản trị ngân hàng đã nhận thức sâu sắc về tính không ổn định của nhóm khách hàng doanh nghiệp khi xảy

ra khủng hoảng kinh tế, khách hàng cá nhân đã được các ngân hàng hướng tới như một thị trường tiềm năng, chiến lược. Thực tiễn và lý luận đã chỉ rõ vai trò, tính ổn định và bền vững của nhóm khách hàng này đối với hoạt động ngân hàng. Vì VN hiện nay có khoảng trên 88 triệu dân, ước tính sẽ tăng lên 90 triệu dân trong năm 2011 và mỗi năm dân số VN tăng lên khoảng gần 1 triệu dân. Nhưng chỉ mới có khoảng 10% dân số mở tài khoản tại ngân hàng, rõ ràng “room” cho phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ thực sự là rất lớn. Chính vì vậy, xu hướng đẩy mạnh các hoạt động bán lẻ của các ngân hàng ngày càng sôi động từ năm 2007 đến nay.

Thuật ngữ “ngân hàng bán lẻ” xuất hiện từ rất lâu tại VN, tuy nhiên để đưa ra mô hình chuẩn vẫn là một bài toán khó và đang được tiếp tục mổ xẻ. Những ý kiến thắc mắc tập trung vào một số vấn đề như ngoài khách hàng cá nhân và hộ gia đình, doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) có là đối tượng phục vụ của ngân hàng bán lẻ

không? Tuy theo chiến lược phát triển riêng, một số NHTM xác định khách hàng bán lẻ bao gồm cả các SMEs.

DNVVN khách hàng mục tiêu của ngân hàng bán lẻ?

Trả lời câu hỏi này nằm tại chính khái niệm về ngân hàng bán lẻ. Tuy vậy, khái niệm này tại VN chưa được chuẩn hóa. Nhiều quan điểm đã được đưa ra nhưng tựu trung lại, có thể hiểu “bán lẻ sản

phẩm dịch vụ ngân hàng là những hình thức bán trực tiếp đến các cá nhân, hộ gia đình và doanh nghiệp vừa và nhỏ”.

Như vậy, DNVVN cũng là đối tượng phục vụ của ngân hàng bán lẻ.

Tại VN, DNVVN có vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Hiện nay các DNVVN không chỉ ngày càng nhiều lên về mặt số lượng mà còn cho thấy tính linh

hoạt và hiệu quả kinh tế xã hội tổng thể ngày càng cao. DNVVN đóng vai trò đặc biệt quan trọng vì nhiều lý do: tạo ra một khối lượng lớn hàng hóa và dịch vụ cho nền kinh tế, tạo sự cạnh tranh lành mạnh, góp phần tập trung vốn của cải xã hội tạo ra những cơ sở vật chất ban đầu, thu hút lao động. Theo Bộ Kế hoạch và đầu tư, đến tháng 5/2010 số lượng DNVVN khoảng 496.101 doanh nghiệp, chiếm 97% tổng

TT	NH	Mô hình tổ chức	Đối tượng ngân hàng bán lẻ
1	ACB	Có 7 khối: Khối khách hàng cá nhân, Khối khách hàng doanh nghiệp, Khối ngân quỹ, Khối phát triển kinh doanh, Khối vận hành, Khối quản trị nguồn nhân lực, Trung tâm công nghệ thông tin. Mô hình tổ chức phân rõ khối khách hàng cá nhân, khối khách hàng doanh nghiệp. Mỗi khối gồm các phòng sau: các Phòng bán hàng, các Phòng Hỗ trợ, các Phòng nghiệp vụ, các Phòng sản phẩm	ACB hướng đến đoạn thị trường mục tiêu là khách hàng cá nhân là yếu tố cơ bản để trở thành ngân hàng bán lẻ. Tuy nhiên trong báo cáo phân tích tài chính có đề cập đến hoạt động của ACB chủ yếu là bán lẻ, đối tượng khách hàng chính là các cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ. Như vậy có thể coi đối tượng của hoạt động ngân hàng bán lẻ của ACB là cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ.
2	HSBC	Về cơ bản kết cấu của một chi nhánh bán lẻ của HSBC bao gồm hai nhóm chính. Nhóm phụ trách về kinh doanh ngân hàng bán lẻ và nhóm hỗ trợ: - Nhóm kinh doanh ngân hàng bán lẻ bao gồm: Đơn vị phụ trách về thẻ, đơn vị phụ trách khách hàng thịnh vượng (WealthManagement), đơn vị phân tích và phát triển chiến lược kinh doanh tại địa phương, đơn vị phụ trách về Phone Banking, Internet banking, đơn vị phụ trách về tín dụng cá nhân, quản lý sản phẩm, thẻ tín dụng và nhóm ngân hàng bán lẻ (retail banking). Nhóm ngân hàng phụ trách mảng bán lẻ (retail banking) tại chi nhánh phục vụ theo từng cá biệt hóa nhu cầu của khách hàng nhằm duy trì lòng trung thành của khách hàng đồng thời chủ động liên kết với các nhà cung cấp dịch vụ bán lẻ khác như các trung tâm mua sắm tại Kuwait, Thổ Nhĩ Kỳ...hoặc các hãng có sản phẩm dịch vụ đặc biệt nổi tiếng khác như Yamaha, Kawashaki, Best Buy, Bon – ton, Costco, Helzberg Diamond, Neiman Marcu	HSBC bán lẻ tập trung vào hai nhóm khách hàng chính như sau: Nhóm khách hàng dịch vụ tài chính cá nhân (Personal Financial Service) và nhóm khách hàng giàu có (Private Banking)
3	ANZ	Cơ cấu tổ chức của ANZ được điều chỉnh theo từng giai đoạn và phù hợp với từng yêu cầu của khu vực địa lý. Ví dụ: 2004 -2006 tại Esanda, khối ngân hàng cá nhân (Personal Banking) được bổ sung thêm nhóm doanh nghiệp nhỏ tích hợp thành nhóm dịch vụ tài chính cá nhân, ngân hàng bán lẻ và doanh nghiệp nhỏ. Sự thay đổi này làm tăng cơ hội xây dựng thương hiệu tới các khách hàng sử dụng dịch vụ tài chính cá nhân, tăng cường cơ hội bán chéo sản phẩm. Cho đến thời điểm hiện tại Nhóm tài chính cá nhân bao gồm các đơn vị sau: Ngân hàng bán lẻ (R.B), Bất động sản (Mortgage), Tài chính cá nhân (Personal Fianance), Sản phẩm ngân hàng, Đầu tư và bảo hiểm, Ngân hàng phục vụ nông thôn và vùng (Rural and Regional Banking), Doanh nghiệp nhỏ. Nhóm tài chính cá nhân tại khu vực này phải có sự kết nối với chiến lược phát triển của nhóm kinh doanh cá nhân tại HSC.	Bao gồm Khách hàng cá nhân và Doanh nghiệp vừa và nhỏ.

số doanh nghiệp, đóng góp 40% GDP hàng năm và tạo việc làm trên 50,1% lao động trong doanh nghiệp. Theo thống kê có hơn 39.000 doanh nghiệp tham gia xuất khẩu, giá trị xuất khẩu chiếm hơn 25% tổng kim ngạch xuất khẩu cả nước. Từ đó ta thấy tầm quan trọng của DNVVN được thể hiện như sau: Đóng góp vào tổng sản lượng quốc gia và tạo công ăn việc làm cho người lao động; Làm cho nền kinh tế năng động và DNVVN có quy mô nhỏ nên dễ điều chỉnh hoạt động; Tạo nên ngành công nghiệp và dịch vụ phụ trợ quan trọng và DNVVN thường xuyên chuyên môn hóa vào sản xuất một vài chi tiết để lắp ráp thành một sản phẩm hoàn chỉnh; Là trụ cột của kinh tế địa phương: nếu như doanh nghiệp lớn thường đặt cơ sở ở những trung tâm kinh tế của đất nước, thì DNVVN lại có mặt ở khắp các địa phương và đóng góp quan trọng vào thu ngân sách, vào sản lượng và công ăn việc làm ở địa phương. Tuy vậy, doanh nghiệp vừa và nhỏ lại rất cần sự hỗ trợ, giúp đỡ về mặt

tài chính của hệ thống ngân hàng – phục vụ và cung cấp sản phẩm dịch vụ ngân hàng cho DNVVN chắc chắn sẽ thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế.

Thực tế, ngày càng có nhiều ngân hàng xác định đối tượng khách hàng mục tiêu của mình trong chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ. Từ những con số đóng góp ngày càng tăng cao của các doanh nghiệp vừa và nhỏ vào GDP cho đến chiến lược của các ngân hàng lớn, có thể thấy rằng bỏ qua thị trường khách hàng DNVVN là một lãng phí lớn và sẽ thực sự gây khó khăn cho ngân hàng bán lẻ trong khi thị trường cá nhân, hộ gia đình còn chưa phát triển cao. Điều này xuất phát từ nguyên nhân: Hỗ trợ pháp lý trong hoạt động bán lẻ còn thiếu; Quản lý nhà nước đối với hoạt động kinh doanh của cá nhân, hộ gia đình còn chưa có quy định cụ thể và kiểm tra giám sát, gây khó khăn

cho hoạt động quản lý dòng tiền của khách hàng khi các TCTD thực hiện cho vay thu nợ (do phần lớn đối tượng khách hàng này không thực hiện lập sổ theo dõi hoạt động kinh doanh).

Với lý do ấy, thiết nghĩ trong mô hình ngân hàng bán lẻ mà các ngân hàng thương mại đang xây dựng, bên cạnh khách hàng cá nhân, hộ gia đình, DNVVN sẽ là một trong những đối tượng phục vụ chủ yếu của các ngân hàng ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- PGS.TS Nguyễn Đăng Dờn (2007), *Nghiệp vụ ngân hàng thương mại*, NXB Thống kê
- Trương Quang Thông (2010), *Quản trị ngân hàng thương mại*, NXB Tài chính, TP. HCM
- TS. Trịnh Quốc Trung (2009), *Marketing ngân hàng*, Nhà xuất bản thống kê, TP. Hồ Chí Minh
- Tài liệu Hội nghị ngân hàng bán lẻ của BIDV năm 2009
- Tạp chí *Đầu tư – Phát triển* số 161 – tháng 3/2010
- Báo cáo hoạt động NHBL năm 2010

Xây dựng hệ thống... (Tiếp theo trang 26)

Kết luận

Trong bối cảnh toàn cầu hóa như hiện nay, GSNH đã trở thành một vấn đề hết sức phức tạp, trong đó vấn đề cốt lõi là: thể chế GSNH hiện có của nước ta có khả năng thích ứng được với những thách thức từ toàn cầu hóa tài chính mang lại hay không, có thể bảo đảm cho hệ thống TC NH vận hành an toàn và hiệu quả hay không. Đây là vấn đề mà giới nghiên cứu lý luận và những người làm công tác thực tiễn cần phải tiếp tục nghiên cứu và

giải quyết ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Các văn bản PL có liên quan
- Chủ tịch Ủy ban GSTC quốc gia Lê Đức Thúc: “Tăng cường hơn nữa vai trò của tổ chức BHTG”.
- Nguyễn Chí Đức, Hoàng Trọng “Phân tích hệ thống GSTC - NH VN - An analysis of the financial supervision system of Vietnamese banks” Tạp chí *Kinh tế phát triển*, tháng 12/2009, No.184
- Nguyễn Chí Đức, Hoàng Trọng “Nghiên cứu thực chứng hiệu ứng kỷ luật KTTT ngành ngân hàng VN - A research on market discipline effects of the banking system in Vietnam”, tạp chí *Ngân hàng* - 04/2010, số 7
- Nguyễn Chí Đức – Chen Wei Zhong

“Cơ chế kích thích nhà quản lý và mô hình quản lý Ngân hàng thương mại nhà nước VN - The governance structure and managerial incentives of state – controlled commercial banks in Vietnam” Tạp chí *Công nghệ NH* – 2010/04, số 49

*Basel II sự thống nhất quốc tế về đo lường và các tiêu chuẩn vốn (Cấu trúc khung sửa đổi phiên bản toàn diện năm 2006)*_ Khúc Quang Huy biên dịch.

Các nguyên tắc cơ bản để thanh tra NH có hiệu quả, Thanh tra Ngân hàng Nhà nước biên dịch.

Các tài liệu tham khảo đã được sử dụng trong 3 bài viết đã được công bố của tác giả, bài viết này xin được phép không đề cập.