



Phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển VN

THS. NCS. ĐÀO LÊ KIỀU OANH

Dịch vụ ngân hàng bán buôn là các dịch vụ cung cấp cho đối tượng khách hàng là doanh nghiệp, tổ chức. Đây là mảng kinh doanh chiếm tỉ trọng lớn tại các NHTM VN nói chung, cũng như Ngân hàng Đầu tư và Phát triển VN nói riêng. Bài báo này sẽ trình bày khái quát thực trạng dịch vụ ngân hàng bán buôn tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển VN trong thời gian qua và đề xuất một số giải pháp phát triển dịch vụ này trong thời gian tới.

Từ khoá: Ngân hàng bán buôn, ngân hàng thương mại VN, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển VN

1. Khái niệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn

Phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn được hiểu là mở rộng dịch vụ ngân hàng bán buôn về quy mô đồng thời gia tăng chất lượng dịch vụ. Sự phát triển được phân tích trên 2 khía cạnh: Phát triển về chiều rộng và phát triển về chiều sâu. Trong đó, phát triển về chiều rộng đồng nghĩa với việc đa dạng hóa các loại hình dịch vụ. Phát triển theo chiều sâu đồng nghĩa với việc gia tăng về danh mục sản phẩm dịch vụ kết hợp với nâng cao chất lượng dịch vụ.

Phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn, đứng ở góc độ vĩ mô là rất quan trọng. Ở góc độ này ngân hàng bán buôn là mảng hoạt động với quy mô cực lớn và có tầm ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến toàn bộ thị trường tài chính nói riêng và đến toàn bộ nền kinh tế nói chung. Ngân hàng bán buôn là mô hình hoàn toàn phù hợp với những ngân hàng có quy mô lớn, và cũng phù hợp với xu thế phát triển hiện đại của hệ thống tài chính, tạo nền tảng

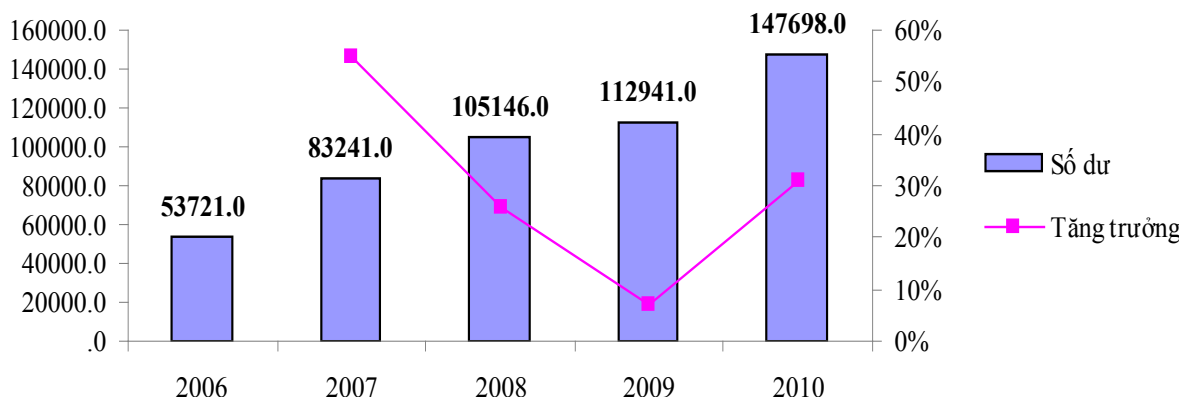
vững chắc cho phát triển kinh tế xã hội.

2. Thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển VN (BIDV)

Trong thời gian qua với vai trò là ngân hàng thương mại nhà nước chủ lực, hàng đầu tại VN, BIDV đã khẳng định được vị thế một ngân hàng bán buôn tiên phong trong việc phục vụ tốt các ngành kinh tế trọng điểm của đất nước, các tập đoàn, tổng công ty lớn, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả kinh tế xã hội, cũng như các doanh nghiệp bạn hàng. BIDV đã thành công chuyển dịch cơ cấu và phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán buôn theo định hướng khách hàng và ngành nghề bao gồm các sản phẩm đặc thù theo khách hàng và các sản phẩm đặc thù theo ngành nghề. Tính linh hoạt trong các sản phẩm khá cao nhờ mối quan hệ khăng khít với khách hàng bán buôn cũng như năng lực của BIDV trong quản trị rủi ro và mức độ sẵn sàng về vốn. Song kết quả hợp tác đó còn chưa thể hiện hết tiềm năng, thế mạnh của BIDV, cụ thể: Tốc độ tăng trưởng bình quân và thị phần về tín dụng, dịch vụ, tiền gửi của khách hàng bán buôn tại BIDV trong vòng 5 năm qua có xu hướng giảm sút, khả năng khai thác nguồn ngoại tệ và cung ứng các dịch vụ ngân hàng chưa tương xứng với tỉ trọng vốn vay của BIDV cho doanh nghiệp, trong đó:

- Nền vốn huy động- của khối bán buôn phụ thuộc vào một thiểu số khách hàng. Nền vốn huy động khách hàng tổ chức kinh tế thiếu tính ổn định do nguồn vốn vẫn tập trung cao vào một số khách hàng lớn, huy động vốn của 20 khách hàng lớn nhất chiếm 34% tỉ trọng nguồn vốn huy động, tập trung chủ

Hình 1. Tăng trưởng huy động vốn bán buôn giai đoạn 2006 - 2010



Nguồn: Hội nghị huy động vốn của BIDV năm 2010

yếu ở một số khách hàng lớn đặc biệt. Điều này phản ánh nền vốn tổ chức kinh tế thời gian qua phục thuộc vào một nhóm khách hàng lớn này. Mặc dù huy động vốn của khối bán buôn liên tục tăng qua các năm, năm 2007 đạt 83.241 tỉ đồng, năm 2008 đạt 105.146 tỉ đồng, năm 2009 đạt 112.941 tỉ đồng và năm 2010 đạt 147.698 tỉ đồng, tuy nhiên quy mô tốc độ tăng trưởng chậm lại, năm 2009 tăng trưởng 6% so với năm 2008, năm 2010 tăng trưởng 31% so với năm 2009. Trong đó huy động vốn từ khách hàng doanh nghiệp của BIDV tăng chủ yếu từ các khách hàng lớn như Tập đoàn dầu khí, Tập đoàn điện lực, Tập đoàn viễn thông quân đội. Do đó, mức độ ổn định và phụ thuộc vào đối tượng khách hàng này khá lớn. Và tiền gửi từ định chế tài chính là các công ty bảo hiểm, chứng khoán, quản lý quỹ... thường có kỳ hạn ngắn dưới 1 tháng. Bên cạnh đó, nhìn chung thị phần huy động vốn bán buôn của BIDV giảm qua các năm. Năm 2010, thị phần huy động vốn bán buôn của BIDV chỉ đạt 14,44% toàn ngành. Với tỉ trọng thị phần này BIDV vẫn được coi là ngân hàng có lợi thế huy động bán buôn.

Bảng 1. Thị phần huy động vốn bán buôn của các ngân hàng

Chi tiêu	Tiền gửi TCKT			
	BIDV	NHTMNN	NHTMCP	TCTD Khác
2006	20,70%	48,90%	13,34%	17,06%
2007	18,90%	45,61%	18,21%	17,28%
2008	17,83%	43,94%	20,51%	17,72%
2009	15,01%	37,14%	30,41%	17,44%
2010	14,44%	37,34%	30,51%	17,71%

Nguồn: Báo cáo thường niên của NHNN VN

Bảng 2. Chất lượng tín dụng của BIDV giai đoạn 2006 - 2010

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chi tiêu	2006	2007	2008	2009	2010
Dư nợ xấu	8,639	3,865	3,066	4,361	5,373
Tỉ lệ (%)	9.10	3.22	2.01	2.28	2.31

Nguồn: Báo cáo hoạt động tín dụng năm 2005 - 2010

- Sự tăng trưởng mạnh mẽ trong hoạt động tín dụng của khối bán buôn là yếu tố chủ yếu đóng góp vào sự tăng trưởng tín dụng. Tuy nhiên, chất lượng tín dụng vẫn chưa được cải thiện, nợ xấu nợ quá hạn tăng. Cơ cấu tín dụng đang có xu hướng chuyển dịch mạnh sang dư nợ tín dụng trung, dài hạn. Việc tập trung tăng trưởng tín dụng trung dài hạn dẫn đến những hệ quả khó lường về chất lượng tín dụng. Vòng quay vốn thấp, khả năng tự tái tạo vốn nhỏ dẫn đến những hệ quả khó lường về chất lượng tín dụng.

- Kết quả thu dịch vụ phí mặc

dù có hiệu quả cao qua các năm nhưng vẫn tập trung nhiều vào dịch vụ bảo lãnh, tài trợ thương mại và thanh toán. Trong giai đoạn 2006 - 2010 cơ cấu sản phẩm dịch vụ của BIDV hầu như không thay đổi, thu nhập từ dịch vụ chủ yếu vẫn tập trung vào các dịch vụ ngân hàng cốt lõi như: Bảo lãnh, thanh toán trong nước, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ. Các sản phẩm dịch vụ này chiếm từ 83% - 86% so với cơ cấu thu dịch vụ của BIDV qua các năm. Đây là những dịch vụ có qua hệ rất chặt chẽ với tín dụng. Khách hàng chủ yếu là

doanh nghiệp đang có quan hệ tiền gửi, tiền vay với BIDV. Dịch vụ thanh toán còn hạn chế do BIDV chưa mở rộng một cách có hiệu quả kênh thanh toán song phương với các TCTD có lượng giao dịch lớn, thanh toán tập trung qua tài khoản tiền gửi của BIDV để tăng thu phí chuyển tiền.

- Chưa thực hiện tốt chính sách khách hàng: Các tập đoàn, tổng công ty và các đơn vị thành viên có quan hệ giao dịch tại nhiều chi nhánh, nhưng đơn vị đầu mối chưa phát huy được vai trò quản lý tổng thể, chưa có công cụ để đánh giá tổng thể lợi ích đem lại từ một hoặc một nhóm khách hàng liên quan, đặc biệt là đối với nhóm khách hàng thuộc các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoặc các tập đoàn kinh tế tư nhân, do vậy chưa có chính sách phù hợp với khách hàng; công tác quản lý khách hàng phân tán như hiện nay có thể dẫn đến việc chăm sóc, áp dụng chính sách khách hàng chưa thực sự đồng bộ, tương ứng với quy mô quan hệ, cũng như chưa khai thác tối đa tiềm năng của doanh nghiệp. Khối khách hàng bán buôn chưa có chính sách cụ thể về phân đoạn khách hàng mục tiêu, chính sách khách hàng cho từng phân đoạn làm cơ sở cho phát triển sản phẩm theo định hướng khách hàng. Đặc biệt đối với dòng sản phẩm tiền gửi, việc chưa có chính sách khách hàng tiền gửi ảnh hưởng không nhỏ đến tính hấp dẫn của sản phẩm.

- BIDV chưa chú trọng đúng mức đến công tác dự báo xu hướng thay đổi, phát triển trong nhu cầu của khách hàng và thị trường để thiết kế sản phẩm cũng như đưa ra các giải pháp, biện pháp bán hàng hiệu quả, thuyết phục. Ngoài ra, BIDV cũng chưa có các công cụ

nghiên cứu thị trường, chính sách marketing hiệu quả. Việc khai báo các thông tin của khách hàng trên phân hệ chưa được thực hiện đầy đủ chính xác ảnh hưởng đến việc chiết suất dữ liệu phục vụ việc đánh giá kết quả, hiệu quả sản phẩm cũng như việc xây dựng định hướng, kế hoạch phát triển và quản lý sản phẩm.

3. Một số giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn tại BIDV

Với mục tiêu cung cấp cho khách hàng bán buôn một danh mục sản phẩm, dịch vụ chuẩn, đa dạng, đa tiện ích, theo thông lệ, chất lượng cao, dựa trên nền công nghệ hiện đại và phù hợp với từng đối tượng khách hàng. Đồng thời, BIDV hướng tới việc cung cấp sản phẩm trọn gói để tăng lợi nhuận, đẩy mạnh bán chéo sản phẩm và thiết lập sự trung thành của khách hàng, BIDV cần phải thực hiện những giải pháp sau:

- Hoạch định chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn mang tầm dài hạn cùng với việc xây dựng lộ trình phát triển phù hợp theo từng giai đoạn hoạt động cụ thể trên cơ sở xác định phân khúc thị trường và khách hàng mục tiêu.

- Giảm bớt mức độ tập trung và phụ thuộc vào một số khách hàng lớn bằng cách chuyển dịch cơ cấu khách hàng theo hướng giữ vững được quan hệ với khách hàng lớn bên cạnh việc phát triển các khách hàng mới là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Duy trì và giữ vững mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với các tập đoàn, tổng công ty và các doanh nghiệp lớn có tiềm lực nguồn vốn, tăng cường công tác tiếp thị, xây dựng cơ chế chính sách ưu đãi đối với khách hàng lớn nhằm củng cố

và nâng cao hơn nữa mối quan hệ hợp tác; phát triển nền khách hàng vững chắc, với mục tiêu phát triển nền khách hàng vững chắc, BIDV nhận thức việc liên tục cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng và nâng cao giá trị cung cấp dịch vụ ngân hàng bán buôn đến cho khách hàng là vấn đề hàng đầu, cần được chú trọng triển khai hiệu quả.

- Cải thiện chất lượng tín dụng, phát triển sản phẩm mới gắn liền với việc kinh doanh và quản trị rủi ro tín dụng theo từng sản phẩm với mục tiêu duy trì và tăng dần tỉ trọng dư nợ tín dụng theo sản phẩm đặc thù nhằm trên cơ sở hướng tới nhu cầu của khách hàng để giải quyết, đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của khách hàng. Phát triển sản phẩm tín dụng mới phải đảm bảo về chất lượng (kiểm soát tốt rủi ro xảy ra, dư nợ xấu được duy trì ở mức thấp). BIDV cần cơ cấu lại kỳ hạn cho vay theo hướng giảm tỉ trọng cho vay trung dài hạn tăng cho vay ngắn hạn, tập trung đối tượng khách hàng thương mại có vốn luân chuyển nhanh.

- Xây dựng danh mục dịch vụ NHBB đầy đủ, đa dạng, đa tiện ích, tiêu chuẩn, chất lượng và có những đặc điểm hấp dẫn so với các dịch vụ NHBB trên thị trường nhằm tạo sự khác biệt trong sản phẩm dịch vụ đối với đối thủ cạnh tranh. BIDV cần rà soát lại tất cả những sản phẩm dịch vụ NHBB đang cung cấp để đưa ra các yêu cầu về hoàn thiện và phát triển dịch vụ NHBB hướng tới từng phân khúc khách hàng, gắn với xu hướng thị trường trên cơ sở nắm bắt thông tin thị trường sản phẩm dịch vụ, trong đó đẩy mạnh nghiên cứu phát triển gói sản phẩm khép kín để đẩy mạnh bán chéo, phục vụ khách hàng đặc thù. BIDV cần phải thực phát triển



sản phẩm định hướng khách hàng/ ngành hàng, gia tăng hàm lượng công nghệ trong sản phẩm, đa dạng hóa nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Thực hiện tốt chính sách khách hàng, thỏa mãn nhu cầu khách hàng, nâng cao sự nhận biết của khách hàng và tạo dựng sự trung thành của khách hàng luôn là điều BIDV cần làm. Do vậy việc xây dựng chính sách khách hàng hợp lý, đủ sức cạnh tranh là việc cần thiết để duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Chính sách khách hàng giúp BIDV lựa chọn đúng đối tượng khách hàng mình phục vụ, tạo nên một hệ thống khách hàng truyền thống, từ đó nâng cao vị thế cạnh tranh của ngân hàng trên thị trường. Thông qua chính sách khách hàng, BIDV có thể đề ra những biện pháp hoạt động để từ đó định hướng cho sự phát triển của mình. Đối với khách hàng, chính sách khách hàng tạo cho họ sự an tâm, thuận tiện, chính xác, tiết kiệm thời gian, từ đó tạo ra sự hài lòng cao nhất cho khách hàng. BIDV cần sớm ban hành chính sách khách hàng dành cho khách hàng bán buôn áp dụng trên toàn

hệ thống. Ngoài ra, BIDV phải đề ra hướng đi, sự đổi mới mang tính đột phá để triển khai đồng bộ, mạnh mẽ và quyết liệt trong công tác quản lý khách hàng, đặc biệt là khách hàng tiềm năng, có thể đem lại nhiều lợi ích cho BIDV.

- Tăng cường thực hiện khảo sát, thu thập thông tin, nghiên cứu thị trường/đối thủ cạnh tranh về danh mục sản phẩm, cơ chế sản phẩm, giá bán sản phẩm để có những cập nhật, điều chỉnh phù hợp nhằm tăng tính cạnh tranh của dịch vụ NHBB, trong đó, tập trung vào đánh giá sản phẩm của một số đối thủ cạnh tranh trên thị trường như: VCB, Vietinbank, ACB, Eximbank, Sacombank, Techcombank, HSBC, ANZ, CitiBank,... BIDV có thể tự thực hiện hoặc thuê ngoài. Bên cạnh đó, BIDV cần đẩy mạnh công tác nắm bắt thông tin nhu cầu khách hàng qua các kênh thông tin chuyên ngành cũng như khảo sát trực tiếp nhu cầu của đối tượng khách hàng bán buôn đối với từng dịch vụ NHBB.

- Giải pháp khác.

Vấn đề đặt ra cho BIDV là phải áp dụng triệt để các chuẩn mực quốc tế vào quản trị rủi ro trong

hoạt động kinh doanh của ngân hàng mình. Bên cạnh đó, BIDV phải xây dựng cho mình một hệ thống giám sát, phòng ngừa và cảnh báo rủi ro. Để thực hiện điều này BIDV phải có các điều kiện: Công nghệ thông tin hiện đại để quản lý dữ liệu tập trung, đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm, các nhà quản trị ngân hàng giỏi...

Tất cả những giải pháp trên đều hướng đến một mục tiêu chung là phát triển dịch vụ NHBB tại BIDV từ đó góp phần vào sự phát triển bền vững của BIDV trong giai đoạn hội nhập. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn là một quá trình phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau xuất phát từ phía BIDV và từ phía môi trường bên ngoài. Để đảm bảo cho quá trình phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn thành công đòi hỏi những giải pháp nêu trên được triển khai một cách đồng bộ và theo một lộ trình hợp lý, vững chắc từ đó góp phần giúp BIDV phát triển các loại hình dịch vụ ngân hàng, giảm thiểu rủi ro, nâng cao hiệu quả kinh doanh, năng lực cạnh tranh của BIDV đồng thời giữ vững vị thế của một ngân hàng bán buôn hàng đầu VN ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Báo cáo thường niên của BIDV năm 2010
- PGS.TS Nguyễn Đăng Dờn (2007), *Nghiệp vụ ngân hàng thương mại*, NXB Thống kê
- Tài liệu Hội nghị huy động vốn của BIDV năm 2010
- Tạp chí *Đầu tư – Phát triển* của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển VN (Số 180 - 10/2011)