

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



VŨ THỊ THANH XUÂN

**PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ
TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – NĂM 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



VŨ THỊ THANH XUÂN

**PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN XUÂN VINH

HÀ NỘI - NĂM 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan : Khoá luận tốt nghiệp với đề tài “**Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội**” là Công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, không sao chép của bất cứ ai.

Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về Công trình nghiên cứu của riêng mình

Hà Nội, tháng 05 năm 2020

Tác giả luận văn

Vũ Thị Thanh Xuân

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tác giả xin gửi lời cảm ơn đến Ban Giám đốc và các thầy cô giáo Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, những người đã tận tình truyền đạt kiến thức và tạo điều kiện để tác giả học tập và hoàn thành tốt khóa học.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập thông tin cũng như các số liệu có liên quan đến đề tài nghiên cứu, tạo điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành được luận văn tốt nghiệp này.

Đồng thời, tác giả cũng xin trân trọng cảm ơn Ban Giám đốc, Khoa Sau đại học, các thầy cô giáo tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông, và đặc biệt là **TS.Nguyễn Xuân Vinh** đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo cho tôi trong suốt quá trình nghiên cứu đề tài.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về thời gian và kinh nghiệm, những vấn đề trình bày trong bản luận văn này chắc chắn khó tránh khỏi những sai sót, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô, bạn bè để vấn đề nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Hà Nội, ngày tháng 5 năm 2020

Tác giả luận văn

Vũ Thị Thanh Xuân

MỤC LỤC

Chương 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ.....	5
1.1. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại	5
1.1.1. Khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ[5]	5
1.1.2. Các đặc điểm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ[13]	6
1.1.3. Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ[4,tr9-tr15],[3].....	9
1.1.4. Các Sản phẩm và dịch vụ ngân hàng bán lẻ[7],[1,tr19-37],[2],[3]..	10
1.1.5. Các Kênh phân phối cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ	14
1.2. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại	17
1.2.1. Khái niệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ [12].....	17
1.2.2. Quan điểm về xu thế phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ [12]	17
1.2.3. Các nguyên tắc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP[12]	18
1.2.4. Các chính sách nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ	19
1.3. Các chỉ tiêu phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ[4],[2,tr32-47],[8].....	21
1.3.1. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo chiều rộng dựa vào chỉ tiêu định lượng.....	21
1.3.2. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo chiều sâu dựa vào chỉ tiêu định tính	23
1.4. Nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ[6],[7].....	25
1.4.1. Nhóm nhân tố khách quan	25
1.4.2. Nhóm nhân tố chủ quan	28
1.5 Kết luận chương	30
CHƯƠNG 2:THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI.....	32
2.1. Tổng quan về Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội[14]	32

2.1.1. Lịch sự phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội ...	32
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy	34
2.1.3 Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân đội	37
2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển DVNHBL tại NH TMCP Quân đội.	38
2.2.1. Nhân tố Khách quan	38
2.2.2. Nhân tố Chủ quan	43
2.3. Thực trạng phát triển DVNHBL tại ngân hàng Ngân hàng TMCP Quân đội	46
2.3.1. Thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội.....	46
2.3.2. Kênh phân phối trong hoạt động bán lẻ.....	65
2.3.3. Các chính sách phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	66
2.4. Đánh giá thực trạng phát triển dịch vụ tại Ngân hàng TMCP Quân đội...	70
2.4.1. Những kết quả đã đạt được	70
2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại trong phát triển dịch vụ NHBL tại Ngân hàng TMCP Quân đội	72
2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong phát triển dịch vụ NHBL tại Ngân hàng TMCP Quân đội	73
2.5. Kết luận chương II.....	75
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI.....	77
3.1. Phương hướng hoạt động của Ngân hàng TMCP Quân đội	77
3.1.1. Cải tiến, nâng cấp Công nghệ tiên tiến, hiện đại.....	77
3.1.2. Mở rộng, phát triển mạng lưới kênh phân phối.....	78
3.1.3. Phối hợp chặt chẽ với các đơn vị nghiệp vụ, sản phẩm để phát triển dịch vụ bán lẻ.....	81
3.1.4. Mở rộng liên kết với các đối tác trong lĩnh vực bán lẻ	82

3.1.5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	83
3.1.6. Tăng cường Công tác Marketing	84
3.1.7. củng cố, nâng cao năng lực tài chính	85
3.1.8. Tăng cường giám sát, phòng ngừa rủi ro một cách toàn diện	86
3.1.9. Xây dựng phong cách, văn hóa doanh nghiệp	86
3.2. Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội	87
3.2.1. Giải pháp phát triển về chiều rộng.....	87
3.2.2. Giải pháp phát triển về chiều sâu.....	88
KẾT LUẬN.....	93
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	94

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Ký hiệu	Viết tắt Tiếng Anh		Giải thích thuật ngữ viết tắt
ATM	Automatic Teller Machine		Máy giao dịch tự động
Banknet			Hệ thống chuyển mạch
CNTT			Công nghệ thông tin
Core			Ngân hàng lõi
CRM	Customer	Relationship	Quản lý quan hệ khách hàng
DNNN			Doanh nghiệp nhà nước
DVNH			Dịch vụ ngân hàng
DVNHBL			Dịch vụ ngân hàng bán lẻ
KH			Khách hàng
MIS	Management of Information		Hệ thống thông tin quản lý
NAPAS			Hệ thống trung gian hỗ trợ thanh toán thẻ
Ngân hàng	Myilitary	Commercial Joint	Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội
TMCP	Stock Bank		
NH			Ngân hàng
NN			Nhà nước
PIN	Personal	Identification	Mã số cá nhân
POS	Point Of Sale		Điểm bán hàng hay điểm chấp nhận thẻ
SWIFT	Society for	Worldwide	Hệ thống thanh toán viễn thông liên
	Interbank	Financial	ngân hàng quốc tế
TCKT			Tổ chức kinh tế
TCTD			Tổ chức tín dụng
TCTQT			Tổ chức thẻ quốc tế
TT2			Thị trường 2
TTDVKH	Contact Center		Trung tâm dịch vụ khách hàng
VIP	Very Important Person		Khách hàng đặc biệt
VN			Việt Nam
VNĐ			Việt Nam đồng

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Bảng 2.1 : Quy mô nhân sự của Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019	36
Bảng 2.2: Một số chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân đội .	37
Bảng 2.3: Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội	46
Bảng 2.4 : Các dịch vụ huy động cơ bản của Ngân hàng TMCP Quân đội.....	47
Bảng 2.5 : Tình hình huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân đội giai đoạn 2016-2019	48
Bảng 2.6: Cơ cấu huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân đội giai đoạn 2016-2019 (tỷ đồng)	49
Bảng 2.7: Các dịch vụ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân đội	50
Bảng 2.8 : Quy mô và tốc độ tăng trưởng tín dụng giai đoạn 2016-2019 (tỷ đồng).	51
Bảng 2.9 : Cơ cấu tín dụng theo thành phần kinh tế giai đoạn 2016-2019.....	52
Bảng 2.10 : Các dịch vụ thanh toán cơ bản của Ngân hàng TMCP Quân đội.....	53
Bảng 2.11 : Kết quả hoạt động thanh toán tại Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019	54
Bảng 2.12 : Các sản phẩm của dịch vụ Thẻ	56
Bảng 2.13 : Tình hình phát triển dịch vụ thẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội	56
Bảng 2.14 : Các sản phẩm Ngân hàng điện tử của Ngân hàng TMCP Quân đội	58
Bảng 2.15 : Doanh thu từ dịch vụ ngân hàng điện tử năm 2017 - 2019	59
Bảng 2.16 : Số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ	61
Bảng 2.17: Thu nhập và tỷ lệ thu nhập dịch vụ NHBL (tỷ đồng).....	62

DANH MỤC CÁC HÌNH

Biểu đồ 2.1: Biểu đồ quy mô nhân sự của Ngân hàng TMCP Quân đội 2016-2019	36
Biểu đồ 2.2 : Tình hình huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019	48
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu Huy động của Ngân hàng TMCP Quân đội giai đoạn 2016-2019	49
Biểu đồ 2.4 : Quy mô và tốc độ tăng trưởng tín dụng giai đoạn 2016-2019	51
Biểu đồ 2.5: Kết quả hoạt động dịch vụ thanh toán của Ngân hàng TMCP Quân đội	55
Biểu đồ 2.6: Tốc độ phát triển thẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019	57
Biểu đồ 2.7: Lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng số	59
Biểu đồ 2.8 : Số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ	61

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Thị trường Việt Nam đang có rất nhiều yếu tố để phát triển mô hình ngân hàng bán lẻ. Trong đó, 2 yếu tố quan trọng nhất là: Thứ nhất, Việt Nam, cũng như nhiều nền kinh tế khác, có hơn 90% doanh nghiệp thuộc doanh nghiệp vừa và nhỏ - đó là một hệ thống khách hàng tương thích tối ưu với các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng bán lẻ. Thứ hai, một nền kinh tế có dân số lớn hơn 96 triệu dân, trong đó, hơn 50% thuộc độ tuổi lao động với thu nhập đầu người ở mức trung bình – cho thấy tiềm năng tiêu thụ của một thị trường phát triển ngân hàng bán lẻ rộng lớn. Mặt khác, hoạt động bán lẻ mang lại rủi ro thấp, đáp ứng nhu cầu phân tán rủi ro song đem lại tỉ suất lợi nhuận khá và ổn định. Đây là những lý do chính khiến cho các ngân hàng ở Việt Nam coi ngân hàng bán lẻ là trọng tâm và phải ưu tiên đầu tư phát triển

Để luôn giữ vững thị trường và không ngừng lớn mạnh, Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội đã lựa chọn phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ song song với các sản phẩm dịch vụ truyền thống. Ngoài các Chi nhánh, Phòng giao dịch, Ngân hàng TMCP Quân Đội có thể phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tốt hơn trong thời gian tới.

Xuất phát từ thực tế đó, tôi đã lựa chọn đề tài: “ **Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội**” với mong muốn từ thực tế phân tích, nghiên cứu tình hình hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, để có thể đưa ra một số ý kiến và giải pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân Đội trong giai đoạn hiện nay

Hơn nữa, hiện nay, lợi nhuận từ mảng cho vay không còn cao như trước, khi trần tăng trưởng tín dụng có dấu hiệu giảm, các gói tín dụng lại chứa đựng nhiều rủi ro. Để giải quyết bài toán này, từ năm 2010, các ngân hàng đã có bước chuyển trong chiến lược khi một số ngân hàng đã định vị hướng phát triển trở thành “ngân hàng

bán lẻ hàng đầu”. Các Ngân hàng thương mại lớn như: Vietcombank, BIDV, Vietinbank hay các Ngân hàng nước ngoài như ANZ, SHB, Citibank bên cạnh việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn thì mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu cũng đang được họ nhắm đến. Với các ngân hàng thương mại khác như: VPBank, ACB, Techcombank, VIB... thì dường như bán lẻ là mục tiêu được xác định ngay từ những ngày đầu. Ngay cả ở những ngân hàng bán cổ phần cho đối tác chiến lược, bên cạnh việc tìm đối tác có tiềm lực tài chính tốt thì họ cũng ưu tiên cho những ngân hàng có tiềm lực sẵn về mảng bán lẻ với hy vọng thông qua việc trở thành đối tác chiến lược của nhau các ngân hàng này sẽ tấn Công được một cách nhanh nhất vào thị trường bán lẻ của Việt Nam.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là vấn đề được nghiên cứu nhiều trên thế giới và cũng là vấn đề được các nhà nghiên cứu tại Việt Nam rất quan tâm. Những năm gần đây rất nhiều Ngân hàng mở rộng và phát triển rất mạnh mảng Ngân hàng bán lẻ. Ngân hàng TMCP Quân đội cũng vậy, đang đẩy mạnh phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ. Tuy nhiên, có một kênh bán lẻ rất hiệu quả là Trung tâm Dịch vụ khách hàng chưa thực sự được lãnh đạo Ngân hàng Quân đội quan tâm và phát triển.

Cho đến nay đã có rất nhiều bài báo, hội nghị, đề tài nghiên cứu bàn về hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ như:

- Đề tài “Nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam”- Luận văn Thạc sỹ - Trần Thị Trâm Anh – Trường đại học kinh tế TP.Hồ Chí Minh. Luận văn đã đi sâu vào phân tích, đánh giá chất lượng dịch vụ của Eximbank trong thời gian qua; phân tích các nhân tố tác động đến chất lượng dịch vụ của Eximbank. Đề từ đó đề xuất ra các giải pháp về nâng cao cơ sở vật chất, chất lượng nguồn nhân lực, về nâng cao năng lực tài chính... để có thể nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ
- Đề tài “Đẩy mạnh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Bài học kinh nghiệm từ một số ngân hàng nước ngoài tại Việt

Nam” – Luận văn Thạc Sĩ năm 2011- Vũ Thị Hồng Anh –Đại học Ngoại Thương. Luận văn trên cơ sở hệ thống hóa về dịch vụ ngân hàng bán lẻ, phân tích thực trạng hoạt động phát triển dịch vụ của ngân hàng với những thành Công đã đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại: về sản phẩm dịch vụ còn chưa đa dạng, chưa tạo ra sự khác biệt; về kênh phân phối truyền thống phân bố chưa đồng đều, kênh phân phối điện tử mới dừng lại ở mức độ giản đơn...Trên cơ sở đó luận văn cũng đã đề xuất ra một số giải pháp tương ứng với các hạn chế còn tồn tại: phát triển sản phẩm dịch vụ NHBL; hoàn thiện và phát triển kênh phân phối; phát triển nguồn nhân lực; đầu tư nâng cấp hạ tầng Công nghệ; tăng cường hoạt động quản trị rủi ro; phát triển dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Tuy nhiên, chưa có Công trình nghiên cứu nào nghiên cứu chuyên sâu đến việc hoàn thiện phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội.

Trên cơ sở những lý thuyết cơ bản và những tài liệu tham khảo, tôi sẽ đi sâu phân tích thực trạng hoạt động ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội, để từ đó đưa ra các giải pháp đẩy mạnh hoạt động ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội.

3. Mục đích nghiên cứu

Một mặt luận văn hệ thống hóa lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Cụ thể nghiên cứu trả lời câu hỏi: Thế nào là dịch vụ ngân hàng bán lẻ? Dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao gồm những gì? Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ như thế nào?

Về mặt thực tiễn: Phân tích, tổng hợp thực trạng hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội. Trên cơ sở những thành tựu đạt được cũng như những hạn chế vẫn còn tồn tại để từ đó, đề xuất ra các giải pháp tạo nên tăng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho Ngân hàng trong thời gian tới. Cụ thể nghiên cứu trả lời câu hỏi: Hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân Đội trong những năm gần đây như thế nào? Ngân hàng Quân Đội cần làm những gì và làm như thế nào để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội

- *Phạm vi nghiên cứu:* Hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội trong những năm gần đây

5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

- Luận văn sử dụng phương pháp biện chứng duy vật và phương pháp duy vật lịch sử để phân tích xu thế hoạt động phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ của các Ngân hàng thương mại cổ phần trong giai đoạn hiện nay và của Ngân hàng TMCP Quân đội

- Luận văn sử dụng phương pháp so sánh, đối chứng, phân tích, tổng hợp

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng để thu thập thông tin về cơ sở lý thuyết trong số liệu thống kê.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn có kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ

Chương 2: Thực trạng phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội

Chương 3: Một số giải pháp phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội.

Chương 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

Trên cơ sở tổng hợp các phương pháp nghiên cứu khoa học, Ở chương I giới thiệu những vấn đề cơ sở lý luận cơ bản nhất về dịch vụ ngân hàng bán lẻ, đặc điểm, vai trò, và các sản phẩm dịch vụ của nó. Đồng thời cũng làm rõ các hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, và các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

1.1. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại

1.1.1. Khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ[5]

Các dịch vụ ngân hàng trên thế giới đã thực sự bùng nổ trong vòng 20 năm trở lại đây, làm thay đổi cách tiếp cận về các hoạt động cơ bản của một ngân hàng thương mại. Các ngân hàng trên thế giới đã phát triển hoạt động hướng tới đối tượng khách hàng, đây là một xu thế tất yếu vì nó đảm bảo quản lý rủi ro hữu hiệu hơn, các dịch vụ được cung ứng một cách tốt nhất cho từng đối tượng khách hàng, hoạt động kinh doanh, thị trường, sản phẩm mục tiêu có định hướng rõ ràng giúp ngân hàng đạt được hiệu quả tối ưu. Từ những lý do trên, cơ cấu tổ chức hoạt động của các ngân hàng có sự thay đổi, theo đó, ngân hàng phát triển theo mô hình khối, bao gồm hai khối chính là “khối ngân hàng bán lẻ – phục vụ đối tượng khách hàng cá nhân” và “khối ngân hàng doanh nghiệp - phục vụ khách hàng tổ chức”.

Hiện nay chưa có định nghĩa chính xác về khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Các quan điểm về dịch vụ ngân hàng bán lẻ dựa trên loại hình dịch vụ hoặc đối tượng khách hàng mà các sản phẩm hướng tới. Theo cách hiểu phổ biến nhất, ngân hàng bán lẻ là hoạt động cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính chủ yếu cho khách hàng là các cá nhân, các hộ gia đình và các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Theo định nghĩa của Tổ chức thương mại thế giới: “Ngân hàng bán lẻ là nơi khách hàng cá nhân có thể đến giao dịch tại những điểm giao dịch của ngân hàng để thực hiện các dịch vụ như: gửi tiền tiết kiệm, kiểm tra tài khoản, vay vốn, thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ và các dịch vụ khác đi kèm”.[12]

Từ điển giải nghĩa Tài chính - Đầu tư – Ngân hàng - Kế toán Anh Việt, Nhà

xuất bản khoa học và kinh tế năm 1999 định nghĩa : “Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các dịch vụ ngân hàng được thực hiện với khách hàng là Công chúng, thường có quy mô nhỏ và thông qua các chi nhánh”.[12,tr1]

Theo các chuyên gia kinh tế của Học viện Công nghệ Châu Á –AIT cho rằng: “ngân hàng bán lẻ là ngân hàng cung ứng sản phẩm dịch vụ tới từng cá nhân riêng lẻ, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua mạng lưới chi nhánh”. Khách hàng có thể tiếp cận trực tiếp với sản phẩm và dịch vụ ngân hàng thông qua các phương tiện điện tử viễn thông và Công nghệ thông tin. [12,tr2]

Một số chuyên gia khác nhìn nhận dịch vụ ngân hàng bán lẻ trên phương diện nhà cung cấp dịch vụ với khâu phân phối giữ vai trò quyết định. “Bán lẻ là hoạt động của phân phối mà trong đó triển khai các hoạt động tìm hiểu, xúc tiến, nghiên cứu, thử nghiệm, phát hiện, triển khai các kênh phân phối hiện đại mà nổi bật là kinh doanh qua mạng” (Jean Paul Vontron – Ngân hàng Forties).[12,tr1]

Từ những khái niệm trên có thể đi đến kết luận về DVNHBL như sau:

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là dịch vụ ngân hàng cung ứng các sản phẩm dịch vụ tài chính tới từng cá nhân riêng lẻ, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua mạng lưới chi nhánh, hoặc việc khách hàng có thể tiếp cận trực tiếp với sản phẩm dịch vụ ngân hàng thông qua phương tiện thông tin, điện tử viễn thông.

1.1.2. Các đặc điểm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ[13]

1.1.2.1. Khách hàng

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là thị trường rộng lớn và tiềm năng. Do đó, đối tượng phục vụ rất lớn, gồm nhiều thành phần trong xã hội, ngân hàng cũng phải tìm hiểu khách hàng là ai, cần gì để đưa ra những sản phẩm và chính sách chăm sóc khách hàng phù hợp nhất. Đối với các khách hàng là cá nhân, do trình độ và hành vi tiêu dùng khác nhau do đó nhu cầu về các sản phẩm dịch vụ ngân hàng cũng khác nhau. Đối với các khách hàng có trình độ, có am hiểu về lĩnh vực tiền tệ ngân hàng họ có nhu cầu về những dịch vụ ngân hàng hiện đại, tiện ích đồng thời họ quan tâm tới chính sách chăm sóc khách hàng của ngân hàng, họ luôn nhạy cảm với giá cả, lãi

suất và các chế độ của ngân hàng. Còn đối với khách hàng cá nhân có trình độ thấp, có thể trông cậy vào khả năng tư vấn của các nhân viên ngân hàng trong việc quản lý tài chính của mình. Do đó trong hoạt động bán lẻ, việc phân đoạn thị trường khách hàng là vấn đề đáng quan tâm của các ngân hàng trong quá trình thiết kế sản phẩm tiếp thị và phát triển sản phẩm của mình.

1.1.2.1. Sản phẩm dịch vụ đa dạng

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phục vụ trực tiếp cho nhu cầu tiêu dùng, cho sản xuất và sinh hoạt. Vì thế, nó tuân theo những yêu cầu do chính người tiêu dùng đặt ra chứ không phải nhu cầu của tổ chức tài chính môi giới trung gian. Đó là Công dụng thực tế, thỏa mãn nhu cầu của con người rất đa dạng và phong phú do đó để đáp ứng được khách hàng một cách tốt nhất, các ngân hàng không ngừng đổi mới các gói sản phẩm của mình đưa ra với tiện ích hấp dẫn khách hàng, xu hướng nhanh chóng, tiện lợi, an toàn, hiệu quả, chính xác.

1.1.2.2. Giá trị giao dịch

Số lượng các khoản giao dịch lớn nhưng giá trị của những khoản giao dịch nhỏ. Vì cung cấp dịch vụ cho tiêu dùng nên giá trị những khoản giao dịch nhỏ hơn bán buôn, đồng thời, phạm vi khách hàng rộng, đa dạng nên số lượng các khoản giao dịch lớn. Tuy nhiên, muốn mở rộng quy mô của giao dịch thì phải thu hút khách hàng bởi sự đa dạng về chủng loại giao dịch và có nhiều hình thức khuyến mại cũng như nhiều tiện ích đi kèm.

1.1.2.3. Nền tảng Công nghệ thông tin

Hiện nay với sự phát triển không ngừng của Công nghệ thông tin, và yêu cầu ngày càng đa dạng của khối khách hàng cá nhân, gia tăng hàm lượng Công nghệ là một trong những phương thức tạo giá trị gia tăng và nâng cao sức cạnh tranh của các sản phẩm cung cấp. Sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ phải dựa trên nền tảng của hệ thống thông tin hiện đại. Công nghệ thông tin là tiền đề quan trọng để lưu giữ và xử lý cơ sở dữ liệu tập trung, cho phép các giao dịch trực tuyến được thực hiện; hỗ trợ triển khai các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ tiên tiến như chuyển tiền tự động, huy động vốn và cho vay dân cư dưới nhiều hình thức khác nhau. Nhờ

khả năng trao đổi thông tin tức thời, Công nghệ thông tin góp phần nâng cao hiệu quả của việc quản trị ngân hàng, tạo điều kiện thực hiện mô hình xử lý tập trung các giao dịch có tính chất phân tán như chuyển tiền, giao dịch thẻ, tiết giảm đáng kể chi phí giao dịch. Công nghệ thông tin có tác dụng tăng cường khả năng quản trị trong ngân hàng, hệ thống quản trị tập trung sẽ cho phép khai thác dữ liệu một cách nhất quán, chính xác, nhanh chóng.

Hơn nữa, sự phát triển của khoa học kỹ thuật, điện tử viễn thông, internet các ngân hàng bán lẻ mới có thể cung cấp ngày càng nhiều các sản phẩm bán lẻ cho mọi đối tượng khách hàng, điển hình là dịch vụ thanh toán thẻ qua máy rút tiền tự động ATM, các dịch vụ ngân hàng điện tử tại nhà qua điện thoại và mạng internet. Khoảng cách địa lý không còn là vấn đề trong giao dịch, các ngân hàng trong nước giờ đây có thể tiếp cận tới các khách hàng ở khắp mọi nơi trên thế giới, có thể nói hoạt động ngân hàng giờ đây được toàn cầu hóa, tạo điều kiện thuận lợi cho các dịch vụ ngân hàng phát triển.

Ngày nay, khi các ngân hàng đã ý thức được tiềm năng của hoạt động ngân hàng bán lẻ thì vấn đề ứng dụng Công nghệ hiện đại là vấn đề hết sức quan trọng. Cũng do tâm lý và trình độ của các khách hàng cá nhân hết sức đa dạng nên họ vừa muốn có được dịch vụ tốt nhất với chi phí thấp nhất, vừa tiết kiệm được thời gian giao dịch và mong muốn được phục vụ bất cứ khi nào họ có nhu cầu. Do đó, các ngân hàng phải sử dụng lượng vốn đầu tư ban đầu rất lớn để thiết lập cơ sở hạ tầng về địa điểm giao dịch, hệ thống CNTT hiện đại đảm bảo khách hàng có thể trực tiếp sử dụng sản phẩm tại địa điểm giao dịch của ngân hàng, từ nhà, văn phòng của khách hàng một cách an toàn.

1.1.2.4. Hệ thống phân phối phát triển rộng khắp

Để cung ứng được sản phẩm cho một phạm vi khách hàng rộng bởi sự đa dạng về đối tượng khách hàng, khoảng cách địa lý, phong phú về chủng loại và quy mô đòi hỏi các ngân hàng cần phải có nhiều chi nhánh, địa điểm giao dịch, cùng số lượng nhân viên lớn để tiếp cận và đáp ứng nhu cầu số lượng lớn khách hàng. Bên cạnh các kênh phân phối truyền thống như các phòng giao dịch, các ngân hàng bán

lẽ hiện nay đã có những kênh phân phối mới như ATM, CDM, POS, SMS banking, Mobile banking, Internet-banking, live bank nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và giảm chi phí cố định cho ngân hàng. Để thuận tiện cho việc giao dịch của khách hàng, các ngân hàng nên chọn các trung tâm thương mại, nơi dân cư sinh sống đông đúc để mở các phòng giao dịch phục vụ khách hàng sẽ có hiệu quả hơn.

1.1.3. Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ[4,tr9-tr15],[3]

1.1.3.1. Đối với Xã hội

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển đẩy nhanh quá trình luân chuyển tiền tệ, tiết kiệm chi phí xã hội, là điều kiện thúc đẩy sản xuất, lưu thông hàng hóa và dịch vụ phát triển. Ngoài ra giúp Nhà nước có thể kiểm soát được giao dịch của dân cư và nền kinh tế, giúp cho việc ngăn chặn các tệ nạn kinh tế, xã hội như trốn thuế, rửa tiền... đồng thời góp phần dễ dàng hơn cho các ngân hàng trung ương trong điều hành chính sách tiền tệ..

1.1.3.2. Đối với các Ngân hàng thương mại

- Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển giúp ngân hàng thu hút được nhiều khách hàng, mở rộng thị phần, nâng cao vị thế
- Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển tạo điều kiện cho ngân hàng tăng doanh thu và lợi nhuận
- Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển tạo điều kiện cho các ngân hàng phân tán rủi ro
- Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển góp phần mở rộng quy mô và mạng lưới tăng thương hiệu ngân hàng trên thị trường

1.1.3.3 Đối với Khách hàng

Việc phát triển các dịch vụ ngân hàng đa dạng, tiện ích giúp cho mọi cá nhân trong xã hội dễ dàng tiếp cận với ngân hàng, tiết kiệm thời gian, chi phí từ đó thu lợi nhuận cho chính mình. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển giúp khách hàng tiết kiệm do đầu tư vào nơi có lãi suất hợp lý, ít rủi ro với chi phí, thời gian thấp nhất. Mọi khoản thu nhập của cá nhân được gửi vào ngân hàng không những mang lại thu nhập từ lãi suất mà còn cho phép tiết kiệm chi phí cơ hội, tiết kiệm thời gian nhận tiền, kiểm đếm tiền mặt, đi lại... Đồng thời, dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển giúp

các cá nhân, hộ gia đình, doanh nghiệp có nguồn vốn với lãi suất hợp lý để cải thiện đời sống, đầu tư sản xuất, kinh doanh thông qua nguồn vốn vay của NH.

1.1.4. Các Sản phẩm và dịch vụ ngân hàng bán lẻ[7],[1,tr19-37],[2],[3]

1.1.4.1. Sản phẩm Huy động vốn

Các sản phẩm huy động vốn dân cư được coi là động lực tăng trưởng hàng đầu cho các ngân hàng thương mại cung cấp nguồn vốn giá rẻ, ổn định cho ngân hàng đồng thời mang lại một cơ sở khách hàng phong phú, tăng cường mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng.

-Đặc điểm của nguồn vốn huy động từ cá nhân:

+Khả năng huy động vốn tập trung tại một số địa bàn và một số khách hàng: huy động vốn thông qua tài khoản tiền gửi thanh toán, tiền gửi tiết kiệm, giấy tờ có giá, tập trung chủ yếu tại những đô thị phát triển về kinh tế xã hội, Công nghiệp, dịch vụ và phát triển Công nghệ.

+Giá vốn không đồng nhất giữa các địa bàn, thời điểm huy động

+Các sản phẩm huy động vốn dân cư là sản phẩm dịch vụ tài chính cơ bản , nói chung có tính chuẩn mực khá cao và khó để khác biệt hóa. Là sản phẩm truyền thống lâu đời, cơ bản và tương đối đơn giản, các sản phẩm huy động vốn dân cư hầu như không có sự khác biệt đáng kể giữa các ngân hàng.

-Vai trò của nguồn vốn huy động dân cư đối với ngân hàng

+Đóng góp quan trọng vào việc tăng trưởng nguồn vốn cho NHTM

+Tạo nguồn vốn trung dài hạn chủ yếu cho ngân hàng.

+Tăng tính ổn định, bền vững tương đối cho nguồn vốn huy động do khả năng chu chuyển của nguồn từ dân cư khá thấp, ít chịu tác động bởi yếu tố thời vụ...

+ Giúp ngân hàng thương mại xây dựng mạng lưới khách hàng đa dạng, rộng khắp làm nền tảng để phát triển các sản phẩm dịch vụ bán lẻ khác

1.1.4.2. Sản phẩm Tín dụng

Dịch vụ tín dụng bán lẻ bao gồm: Cho vay cá nhân, hộ gia đình

Đặc điểm của sản phẩm dịch vụ tín dụng bán lẻ:

-Thị trường rộng và không ngừng tăng trưởng

- Khả năng trả nợ thay đổi nhanh chóng khi khách hàng thay đổi điều kiện, môi trường làm việc. Khả năng bù đắp từ các nguồn khác trong trường hợp có thể xảy ra hầu như không có. Ngân hàng cần có giải pháp phòng ngừa cho những trường hợp này.

- Giá trị từng món vay thường nhỏ lẻ, phân tán dẫn đến tăng chi phí quản lý

- Luôn tồn tại nhóm khách hàng chây ì, lừa đảo vì vậy đòi hỏi ngân hàng thẩm định cho vay có kinh nghiệm và cán bộ có đạo đức nghề nghiệp.

Vai trò của tín dụng bán lẻ đối với ngân hàng

Tín dụng bán lẻ có vai trò quan trọng trong việc tăng trưởng tín dụng cho các ngân hàng. Cho vay cá nhân là một bộ phận nghiệp vụ cho vay của ngân hàng thương mại bên cạnh cho vay các tổ chức kinh tế, tốc độ cho vay cá nhân tăng nhanh góp phần thúc đẩy nhanh dư nợ, đồng nghĩa với tăng nguồn thu nhập cho ngân hàng. Giúp xây dựng mạng lưới khách hàng đa dạng, rộng khắp làm nền tảng để phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

1.1.4.3. Dịch vụ Thanh toán

Dịch vụ thanh toán qua ngân hàng là thanh toán không dùng tiền mặt, trên cơ sở ngân hàng trích chuyển tiền từ tài khoản của người này chuyển sang tài khoản của người khác theo lệnh của chủ tài khoản và được hưởng một khoản phí nhất định.

Hiện nay ngân hàng thương mại áp dụng phổ biến các phương thức thanh toán như: Chuyển tiền trong nội bộ hệ thống ngân hàng, chuyển tiền qua hệ thống citad, chuyển tiền nhanh 24/7 qua Napas, chuyển tiền ra nước ngoài và thanh toán bù trừ. Các hình thức thanh toán bao gồm: Ủy nhiệm chi, Ủy nhiệm thu, séc, thẻ,..

Với ngân hàng thương mại cung ứng các dịch vụ thanh toán sẽ mang lại nhiều tiện ích cho chủ thẻ trong nền kinh tế, đó là sự trợ giúp thanh toán không dùng tiền mặt, thanh toán vượt phạm vi lãnh thổ của một quốc gia, thẻ thức thanh toán dễ dàng, thuận lợi và nhanh chóng, đảm bảo an toàn trong thanh toán.

Dịch vụ thanh toán đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc tạo doanh thu cho ngân hàng thương mại

1.1.4.4. Dịch vụ Thẻ

Dịch vụ thẻ bao gồm dịch vụ phát hành thẻ và dịch vụ thanh toán thẻ.

Thẻ thanh toán bao gồm hai loại là thẻ ghi nợ và thẻ tín dụng.

Thẻ ghi nợ kết nối trực tiếp tới tài khoản của khách hàng và tài khoản của khách hàng sẽ bị ghi nợ ngay khi khách hàng sử dụng thẻ để thanh toán. Mảng dịch vụ phát hành thẻ ghi nợ là một kênh thu hút nguồn vốn với chi phí vốn thấp.

Thẻ tín dụng không kết nối với tài khoản của khách hàng. Ngân hàng cung cấp cho chủ thẻ một hạn mức tín dụng nhất định để chủ thẻ thực hiện chi tiêu. Hàng tháng, ngân hàng sẽ gửi cho chủ thẻ một bản sao kê các khoản mà chủ thẻ đã thực hiện chi tiêu. Hạn mức tín dụng sẽ được lặp lại một cách tuần hoàn khi chủ thẻ thanh toán đúng hạn các khoản chi tiêu trong kỳ. Thẻ tín dụng được phát hành trên cơ sở tài sản đảm bảo của khách hàng hoặc trên cơ sở tín chấp, do quy định của ngân hàng đối với từng khách hàng. Dịch vụ thanh toán thẻ đem lại một nguồn thu phí đáng kể đối với các ngân hàng. Nguồn thu phí chủ yếu là phí thu từ chủ thẻ bao gồm: phí thường niên, phí giao dịch, phí chuyển đổi ngoại tệ, phí thanh toán sao kê, và phí giao dịch thu từ các đơn vị chấp nhận thẻ.

1.1.4.5. Dịch vụ Ngân hàng điện tử

Internet banking: dịch vụ này giúp khách hàng chuyển tiền trên mạng thông qua các tài khoản cũng như kiểm soát hoạt động của các tài khoản này. Để tham gia, khách hàng truy cập vào website hoặc App của ngân hàng và thực hiện giao dịch tài chính, truy vấn thông tin cần thiết. Thông tin rất phong phú, từ chi tiết giao dịch của khách hàng đến những thông tin khác về ngân hàng. Khách hàng cũng có thể truy cập vào các website khác để mua hàng và thực hiện thanh toán với ngân hàng. Tuy nhiên, khi kết nối Internet thì ngân hàng phải có hệ thống bảo mật đủ mạnh để đối phó với rủi ro trên phạm vi toàn cầu. Đây là trở ngại lớn đối với các ngân hàng tại Việt Nam vì đầu tư vào hệ thống bảo mật rất tốn kém.

Home banking: với ngân hàng tại nhà, khách hàng giao dịch với ngân hàng qua mạng nhưng là mạng nội bộ (Intranet) do ngân hàng xây dựng riêng. Các giao dịch được tiến hành tại nhà, văn phòng, Công ty thông qua hệ thống máy tính nối với hệ thống máy tính của ngân hàng. Thông qua dịch vụ home banking, khách hàng có thể thực hiện các giao dịch về chuyển tiền, liệt kê giao dịch, tỷ giá, lãi suất,

giấy báo nợ, báo có,... Để sử dụng dịch vụ home banking, khách hàng chỉ cần có máy tính (tại nhà hoặc trụ sở) kết nối với hệ thống máy tính của ngân hàng thông qua modem – đường điện thoại quay số, khách hàng phải đăng ký số điện thoại và chỉ số điện thoại này mới được kết nối với hệ thống Home banking của ngân hàng.

Phone banking: Đây là sản phẩm cung cấp thông tin ngân hàng qua điện thoại hoàn toàn tự động. Do tự động nên các loại thông tin được ấn định trước, bao gồm thông tin về tỉ giá hối đoái, lãi suất, giá chứng khoán, thông tin cá nhân cho khách hàng như số dư tài khoản, liệt kê năm giao dịch gần nhất trên tài khoản, các thông báo mới nhất... Hệ thống cũng tự động gửi fax khi khách hàng yêu cầu cho các loại thông tin nói trên. Hiện nay, qua phone banking, thông tin được cập nhật khác với trước đây, khách hàng chỉ có thông tin của cuối ngày hôm trước.

Mobile banking: là hình thức thanh toán trực tuyến qua mạng điện thoại di động. Phương thức này được ra đời nhằm giải quyết nhu cầu thanh toán giao dịch có giá trị nhỏ hoặc những dịch vụ tự động không có người phục vụ..

Call center: là hình thức cung cấp các dịch vụ chăm sóc cho khách hàng qua điện thoại. Do quản lý dữ liệu tập trung nên khách hàng có tài khoản tại bất kỳ chi nhánh nào vẫn gọi về một số điện thoại cố định của trung tâm này để được cung cấp các thông tin liên quan đến cá nhân, được tư vấn về các sản phẩm của ngân hàng, hay để giải đáp các khiếu nại,... Khác với phone banking chỉ cung cấp các loại thông tin được lập trình sẵn, call center có thể linh hoạt cung cấp thông tin hoặc trả lời các thắc mắc của khách hàng. Nhược điểm của call center là phải có người trực 24/24 giờ.

1.1.4.6. Các dịch vụ khác

Bên cạnh các dịch vụ tín dụng và dịch vụ tiền gửi, các ngân hàng bán lẻ cũng cung cấp các dịch vụ tài chính cho cá nhân và các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Các dịch vụ tài chính dành cho cá nhân bao gồm các sản phẩm đầu tư (như quỹ đầu tư, sản phẩm gửi góp tiết kiệm hàng năm), các sản phẩm môi giới bảo hiểm, kế hoạch tài chính cá nhân - hưu trí.

Các dịch vụ dành cho doanh nghiệp vừa và nhỏ bao gồm các dịch vụ thanh

toán, kiểm đếm tiền mặt, dịch vụ bảo hiểm, dịch vụ thanh toán lương.

1.1.5. Các Kênh phân phối cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Trong hoạt động ngân hàng bán lẻ, kênh phân phối có một vai trò hết sức quan trọng trong việc đưa sản phẩm dịch vụ ngân hàng đến với khách hàng. Chi nhánh, phòng giao dịch, điểm giao dịch là kênh cung ứng dịch vụ ngân hàng truyền thống của hầu hết ngân hàng. Hiện nay dịch vụ ngân hàng đến với khách hàng không chỉ còn qua một kênh duy nhất là chi nhánh, các phòng giao dịch, điểm giao dịch mà qua một loạt các kênh cung ứng hiện đại khác. Sau đây là các kênh phân phối của ngân hàng bán lẻ:

1.1.5.1. Kênh phân phối truyền thống

Kênh phân phối truyền thống trong hoạt động của ngân hàng nói chung bao gồm mạng lưới chi nhánh, các phòng giao dịch, điểm giao dịch. Tại đây các sản phẩm dịch vụ được cung ứng cho khách hàng trực tiếp thông qua các nhân viên ngân hàng. Tùy theo cơ cấu tổ chức của mỗi ngân hàng, chi nhánh ngân hàng, phòng giao dịch, điểm giao dịch có quy mô, chức năng nhiệm vụ cụ thể và cung ứng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác nhau.

Cho đến nay, mặc dù các ngân hàng hiện đại có khả năng cung cấp nhiều loại dịch vụ ngân hàng điện tử khác nhau nhưng kênh phân phối truyền thống vẫn tiếp tục tồn tại. Sở dĩ như vậy vì ngoài nhu cầu thực hiện các giao dịch lớn không thể thực hiện qua máy ATM hay các kênh điện tử khác, khách hàng còn có nhu cầu được tư vấn, được trao đổi, được cảm nhận thực sự về ngân hàng qua chi nhánh, phòng giao dịch, điểm giao dịch của ngân hàng. Một quan niệm cơ bản ngân hàng có mạng lưới rộng lớn nhất sẽ thu hút được số lượng khách hàng lớn nhất, mạng lưới cũng thể hiện quy mô ngân hàng và điều này có liên quan đến sự tin tưởng của khách hàng khi gửi tiền vào ngân hàng. Chi nhánh ngân hàng, phòng giao dịch, điểm giao dịch và nhân viên ngân hàng được coi là hiện thân/bằng chứng cho sự đảm bảo để khách hàng cảm thấy tin tưởng rằng tiền của họ đang được cất giữ và quản lý cẩn thận.

1.1.5.2. Kênh phân phối hiện đại

Bên cạnh, kênh phân phối truyền thống qua mạng lưới vẫn tiếp tục phát triển, mở rộng, các sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử ngày càng trở nên rộng rãi và phổ biến. Dịch vụ bán lẻ của ngân hàng bán lẻ phát triển dựa nhiều vào ứng dụng hệ thống Công nghệ. Kênh cung ứng dịch vụ hiện đại ra đời và phát triển nhằm phục vụ nhu cầu đa dạng của các khách hàng cá nhân tại các vùng địa lý khác nhau ngay cả những nơi không có chi nhánh hay phòng giao dịch của ngân hàng, tạo điều kiện cho khách hàng có thể tiếp cận với ngân hàng tại bất kỳ thời điểm nào. Kênh phân phối hiện đại bao gồm:

Hệ thống ATM

Ngày nay, hệ thống ATM đã trở thành hệ thống tự phục vụ với hàng chục loại dịch vụ tiện ích khác nhau như rút tiền mặt, thanh toán hóa đơn, chuyển khoản, truy vấn thông tin, đăng ký dịch vụ, nộp tiền vào tài khoản, nạp tiền điện thoại, mua vé xem phim... Với khả năng này, hệ thống tự phục vụ có thể hoạt động thay cho một phòng giao dịch, điểm giao dịch với hàng chục cán bộ. Việc xây dựng và phát triển hệ thống máy ATM là một giải pháp tốt cho các ngân hàng có số lượng chi nhánh ít để tăng cường khả năng cạnh tranh với các ngân hàng lớn đã có số lượng chi nhánh, phòng giao dịch rộng khắp

Ngân hàng qua mạng (Internet Banking)

Internet là kênh phân phối phục vụ đắc lực cho việc phát triển hoạt động bán lẻ của ngân hàng thương mại. Thông qua internet mà cụ thể là website/App của các NH, khách hàng thực hiện các giao dịch với ngân hàng như đăng ký hoặc hủy dịch vụ SMS, Phone banking, thay đổi mật khẩu, truy vấn thông tin tài khoản, chuyển khoản trong và ngoài hệ thống, gửi tiết kiệm, vay online, mua bảo hiểm, thanh toán trực tuyến mua hàng hóa dịch vụ, truy vấn thông tin ngân hàng như sản phẩm dịch vụ, tỷ giá, lãi suất, địa điểm...

Kênh giao dịch này đòi hỏi độ an toàn bảo mật cao nhưng rất tiện lợi cho khách hàng. Chỉ cần có máy tính cá nhân kết nối với internet, thực hiện đăng ký sử dụng dịch vụ với ngân hàng thì khách hàng có thể chủ động sử dụng các dịch vụ

24/7, không bị ràng buộc về thời gian địa điểm giao dịch. Đối với kênh giao dịch internet ngày càng đóng vai trò đặc biệt quan trọng khi mà số lượng khách hàng cá nhân sử dụng dịch vụ ngân hàng rất lớn và tăng trưởng nhanh.

Qua điện thoại (Mobile Banking, Telesale, SMS Banking)

Kênh cung ứng dịch vụ ngân hàng qua điện thoại cho phép khách hàng có thể sử dụng điện thoại di động để thực hiện các chức năng truy vấn thông tin về sản phẩm dịch vụ, tỷ giá, lãi suất, các thông tin về số dư, lịch sử giao dịch ngoài ra các KH có thể chuyển khoản giữa các tài khoản trong và ngoài hệ thống, nạp tiền điện thoại, thanh toán hóa đơn... PhoneBanking đang trở lên phổ biến ở các nước phát triển và cả các nước đang phát triển. Đây là kênh ứng dụng dịch vụ ngân hàng tiện lợi cho cả khách hàng và ngân hàng, không yêu cầu khách hàng phải có máy tính cá nhân, tại bất cứ thời điểm, địa điểm nào khách hàng cũng có thể tiếp cận với ngân hàng và thực hiện các giao dịch. Kênh phân phối này đòi hỏi năng lực quản lý cao với sự hỗ trợ của kỹ thuật thông tin

Mạng xã hội (Facebook, zalo,...)

Hiện nay, số người sử dụng mạng xã hội rất nhiều do vậy đây là kênh thuận tiện cho Khách hàng tương tác. Khách hàng chỉ cần 1 thiết bị điện tử ở bất kỳ đâu có mạng internet là có thể kết nối được với Ngân hàng. Ngân hàng có thể dùng mạng xã hội là kênh quảng cáo chi phí thấp để thu hút khách hàng. Tuy nhiên, Ngân hàng phải sử dụng Công nghệ cao để bảo mật dịch vụ cho KH, ngoài ra phải có sự tương tác nhanh chóng, kịp thời để đem đến hài lòng cho khách hàng. Kênh này có nhược điểm, nếu sản phẩm, chất lượng dịch vụ không tốt thì cũng nhanh chóng lan truyền trên mạng, ảnh hưởng đến uy tín của Ngân hàng.

Các hệ thống điểm bán hàng (Point of Sale - POS)

Hệ thống điểm bán hàng POS là hệ thống trực tuyến cho phép khách hàng mua hàng chuyển từ tài khoản của mình tới tài khoản của người bán tại ngân hàng khi mua hàng. Hệ thống POS sử dụng thẻ ATM hoặc thẻ ghi nợ để khởi động quá trình chuyển tiền điện tử. Các dịch vụ POS tiếp theo dành cho người bán là kiểm tra hiệu lực và khả năng chi trả của người mua, giúp tiết kiệm thời gian và loại bỏ hệ thống

xử lý giấy tờ thủ Công.

Nhìn chung, so với kênh phân phối truyền thống là các chi nhánh, phòng, điểm giao dịch kênh phân phối hiện đại có nhiều ưu điểm như hiệu suất phục vụ cao, khả năng tùy biến theo yêu cầu của khách hàng tốt hơn, chất lượng phục vụ đồng đều hơn, giảm chi phí hoạt động, cải thiện hình ảnh thương hiệu của ngân hàng, ứng phó tốt hơn với những bước phát triển mới của thị trường, tăng cường thâm nhập thị trường. Việc phát triển kênh phân phối hiện đại có vai trò rất quan trọng trong việc tiết giảm chi phí nhân lực – chi phí hoạt động lớn nhất đối với một ngân hàng, các chi phí từ giấy tờ, thủ tục theo quy trình, đồng thời giảm áp lực Công việc đối với nhân viên để họ có thời gian chăm sóc khách hàng hay thực hiện các giao dịch khó, phức tạp cho khách hàng

1.2. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại

1.2.1. Khái niệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ [12]

Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ được hiểu là mở rộng dịch vụ ngân hàng bán lẻ về quy mô đồng thời gia tăng chất lượng dịch vụ.

Sự phát triển được phân tích trên hai 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 dịch vụ kết hợp với nâng cao chất lượng dịch vụ

1.2.2. Quan điểm về xu thế phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ [12]

Hiện nay, các ngân hàng thương mại ở Việt Nam đều hướng tới phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, đây là hướng đi hoàn toàn đúng, bởi lẽ:

Trước hết, DVNH bán lẻ là xu hướng tất yếu của các NHTM trên thế giới cũng như ở Việt Nam:

- Cạnh tranh về dịch vụ tài chính ngày càng mạnh và khốc liệt tại Việt Nam.
- Ngày càng có nhiều tổ chức phi tài chính tham gia vào lĩnh vực này.
- Đây là một trận tuyến mới còn bỏ ngỏ ở một đất nước đông dân, có tiềm năng phát triển cao trong những năm tới, tiêu dùng dân cư có tiềm năng tăng trưởng cao.

- Sự đa dạng trong hoạt động kinh doanh ngày càng mạnh mẽ.

Thứ hai, về nhận thức. Hiện nay, ban lãnh đạo của khối NHTMCP đều xác định mục tiêu hoạt động là trở thành ngân hàng bán lẻ, hướng tới khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ trong việc chuyển sang ngân hàng đa năng. Các NHTMNN cũng đã xác định thị trường bán lẻ trong kế hoạch cơ cấu lại ngân hàng, cổ phần hóa ngân hàng. Hiện tại, thị trường bán lẻ sẽ là thị trường chủ đạo mà các ngân hàng nước ngoài sẽ khai thác mạnh sau khi đã đặt chân vững chắc vào thị trường Việt Nam. Từng hệ thống NHTM xác định chiến lược thực hiện DVNH bán lẻ dựa vào:

- Phát triển mạng lưới của mình,
- Phát triển các dịch vụ mới dựa trên Công nghệ.
- Phát triển các nhánh dịch vụ, đặc biệt là các kênh phân phối
- Tạo sự khác biệt trong DVNH bán lẻ: Các NHTMCP có chiến lược tương đối rõ ràng về chiến lược phát triển DVNH bán lẻ tại các đô thị lớn trên nền tảng Công nghệ cao, cung cấp dịch vụ tài chính trọn gói cho khách hàng. Như vậy, ở tầm chiến lược, nhận thức về DVNH bán lẻ đã hình thành mà hầu hết các ngân hàng trong nước đều đi theo để phục vụ đối tượng hơn 95 triệu người dân. Để thực hiện được chiến lược này, các ngân hàng cần đến nhiều yếu tố liên quan.

Thứ ba, nhu cầu của xã hội về dịch vụ và các tiện ích của chúng ngày càng gia tăng và luôn đổi mới.

1.2.3. Các nguyên tắc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng TMCP[12]

Để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ các ngân hàng thương mại cần tuân thủ các nguyên tắc sau

1.2.3.1. Khách hàng làm trung tâm của mọi hoạt động

Điều cơ bản trong việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là thay đổi căn bản tư duy kinh doanh theo quan điểm hướng đến khách hàng và lấy khách hàng làm trung tâm của mọi hoạt động. Chỉ khi có tư duy hướng đến khách hàng thì ngân hàng mới đưa ra các chính sách đúng đắn, làm hài lòng khách hàng và có đóng góp hiệu quả vào phát triển quan hệ với khách hàng.

1.2.3.2. Nâng cao toàn diện chất lượng cung cấp dịch vụ

Trong bối cảnh việc cạnh tranh về giá cả gặp nhiều khó khăn và bản thân nhiều ngân hàng thương mại cũng không có định hướng sử dụng lãi suất như Công cụ cạnh tranh chủ yếu mà xu thế cạnh tranh chủ yếu của các ngân hàng đặc biệt trong lĩnh vực bán lẻ là xây dựng và liên tục hoàn thiện trải nghiệm vượt trội của khách hàng khi sử dụng dịch vụ của mình. Sự hài lòng của khách hàng là mục tiêu phấn đấu trong quá trình nâng cao toàn diện chất lượng cung cấp các dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng và các dịch vụ khác của ngân hàng thương mại nói chung.

1.2.3.3. Cải tiến dịch vụ dễ dàng và thuận tiện hơn

Các ngân hàng thương mại cần không ngừng sáng tạo và áp dụng các cải tiến nhằm làm cho việc sử dụng các tiện ích ngày càng dễ dàng và thuận tiện hơn. Nguyên tắc này tuy không phải mới và thường ít được coi trọng so với các mục tiêu về doanh số, lợi nhuận, thu hút khách hàng mới nhưng việc liên tục cải tiến, đơn giản hóa quy trình đối với khách hàng, đặc biệt khách hàng cá nhân sẽ đem lại sự hài lòng và thành Công cho ngân hàng.

1.2.3.4. Nguyên tắc đối thoại – truyền thông hai chiều

Nguyên tắc đối thoại – truyền thông hai chiều khách hàng – ngân hàng cần được áp dụng để ngân hàng hiểu rõ hơn về các yêu cầu và mong muốn của khách hàng để ngân hàng có thể giúp khách hàng có lựa chọn tốt nhất cho mình chứ không phải bán sản phẩm, dịch vụ bằng mọi giá.

1.2.4. Các chính sách nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

1.2.4.1. Chính sách sản phẩm

Sản phẩm ngân hàng được hiểu là tập hợp những đặc điểm, tính năng, Công dụng do ngân hàng tạo ra nhằm thỏa mãn nhu cầu và mong muốn nhất định của khách hàng trên thị trường tài chính

Mục tiêu của chính sách phát triển sản phẩm: Thỏa mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng, nâng cao vị thế hình ảnh ngân hàng, tạo ra sự khác biệt của dịch vụ, tăng số lượng sản phẩm cung ứng..

Nội dung của chính sách phát triển sản phẩm: đa dạng hóa các sản phẩm dịch

vụ, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình Công nghệ đơn giản tiện ích...

1.4.2.2. Chính sách giá cả

Giá sản phẩm dịch vụ ngân hàng được biểu hiện dưới ba hình thức phổ biến là lãi, phí và hoa hồng. Giá sản phẩm dịch vụ ngân hàng có đặc trưng khó xác định chính xác chi phí và giá trị đối với từng dịch vụ riêng biệt, có tính đa dạng và phức tạp,

Tiến trình định giá các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng thường trải qua 6 giai đoạn gồm: xác định mục tiêu, đánh giá nhu cầu, phân tích cơ cấu chi phí, phân tích giá của các đối thủ cạnh tranh, lựa chọn phương pháp định giá, quyết định giá.

1.4.2.3. Chính sách phân phối

Kênh phân phối truyền thống chủ yếu dựa trên lao động trực tiếp của đội ngũ cán bộ nhân viên. Kênh phân phối hiện đại ra đời trên cơ sở tiến bộ khoa học kỹ thuật, đặc biệt là ứng dụng các thành tựu Công nghệ thông tin trong lĩnh vực ngân hàng.

Mục tiêu chính sách phân phối: Mở rộng thị trường, tăng doanh số hoạt động và lợi nhuận, nâng cao khả năng cạnh tranh.

Lựa chọn kênh phân phối: Các ngân hàng có thể lựa chọn một hoặc nhiều kênh phân phối khác nhau hoặc kết hợp hệ thống kênh phân phối truyền thống và hiện đại.

1.4.2.4. Chính sách xúc tiến – truyền thông

Hoạt động xúc tiến – truyền thông của ngân hàng gồm hệ thống các hoạt động thông tin, truyền tin về sản phẩm dịch vụ ngân hàng tới khách hàng như hoạt động quảng cáo, giao dịch cá nhân, tuyên truyền, khuyến mại, marketing, tài trợ... Hoạt động xúc tiến – truyền thông được tiến hành thường xuyên, liên tục và duy trì trong thời gian dài

1.4.2.5. Chính sách phát triển nguồn nhân lực

Nhân viên cán bộ ngân hàng là người trực tiếp hướng dẫn, thực hiện quy trình dịch vụ. Họ không chỉ có vai trò quyết định về số lượng và chất lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng mà còn tạo nên hình ảnh của ngân hàng trong tâm trí khách hàng. Vì vậy, ngân hàng xem nhân viên như là những khách hàng đầy tiềm năng, coi trọng nhân viên, tác động đến lòng yêu nghề của nhân viên, có những phương

pháp động viên sự sáng tạo, tự chủ của nhân viên.

1.3. Các chỉ tiêu phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ[4],[2,tr32-47],[8]

Ngày nay, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là xu thế phát triển của các ngân hàng thương mại. Bằng việc đầu tư nâng cao trình độ Công nghệ, nghiên cứu phát triển sản phẩm dịch vụ, đẩy mạnh Công tác marketing, đầu tư cơ sở vật chất, chất lượng nguồn nhân lực... các ngân hàng đã không ngừng đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ. Mỗi ngân hàng có những thế mạnh và định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ riêng. Vì vậy, trong thực tế không có chỉ tiêu tổng hợp nào có thể phản ánh một cách chính xác sự phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Tuy nhiên, có một số chỉ tiêu cơ bản sau:

1.3.1. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo chiều rộng dựa vào chỉ tiêu định lượng

1.3.1.1. Số lượng và tỷ lệ sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và khắt khe hơn nên ngân hàng nào có nhiều sản phẩm dịch vụ, không ngừng cải tiến phát triển dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng sẽ là ngân hàng chiến thắng trong cuộc cạnh tranh. Ngày nay, cạnh tranh bằng lãi suất, phí không còn là lợi thế mà là số lượng các sản phẩm dịch vụ, các tiện ích của sản phẩm dịch vụ đã phản ánh sự phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ và khẳng định thương hiệu của ngân hàng.

Tỷ lệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ được xác định qua Công thức sau:

$$\frac{\text{Tỷ lệ sử dụng DVNHBL}}{\text{DVNHBL}} = \frac{\text{Doanh số/ số dư DVNH}}{\text{Tổng doanh số/ số dư DVNH}} \times 100$$

1.3.1.2. Số lượng và tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ NHBL

Số lượng khách hàng là tiêu chí quan trọng thể hiện sự phát triển, sự thành Công của sản phẩm dịch vụ ngân hàng nói chung và dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng. Khi ngân hàng hoạt động tốt, hiệu quả cao thì càng thu hút được nhiều khách hàng đặc biệt trong hoạt động bán lẻ. Với đối tượng phục vụ là số đông dân cư, giá trị giao dịch không lớn thì số lượng khách hàng càng lớn thể hiện sự tín nhiệm cao của ngân hàng. Hơn nữa khách hàng của ngân hàng bán lẻ có đặc tính là tính trung

thành kém, họ sẵn sàng chuyển sang ngân hàng khác có lãi suất, phí hấp dẫn hơn, chất lượng dịch vụ tốt hơn. Vì vậy, trong điều kiện cạnh tranh gay gắt, các ngân hàng thương mại không ngừng hoàn thiện, tạo dựng hình ảnh để giữ khách hàng cũ, thu hút khách hàng mới. Hoạt động bán lẻ được coi là phát triển khi ngày càng có nhiều khách hàng tin tưởng lựa chọn sử dụng sản phẩm dịch vụ, góp phần gia tăng thị phần.

Tỷ lệ KH sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ được xác định qua Công thức sau:

$$\text{Tỷ lệ KHSD DVNHBLD VNHL} = \frac{\text{Số lượng KH sử dụng dịch vụ NHBL}}{\text{Tổng số lượng KH sử dụng DV NH}} \times 100$$

1.3.1.3. Hệ thống kênh phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Hệ thống kênh phân phối của ngân hàng đa năng bao gồm: Kênh phân phối truyền thống như các chi nhánh trong và ngoài nước, các Công ty con, văn phòng đại diện...kênh giao dịch hiện đại như hệ thống ATM, CDM, POS, KIOS, phoneBanking, InternetBanking...Trước xu thế cạnh tranh, hệ thống phân phối rộng khắp, đặc biệt là kênh phân phối hiện đại phát triển đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc đem lại tiện ích, tiết giảm chi phí, thời gian thu hút được mọi đối tượng khách hàng thể hiện sự phát triển về quy mô và khả năng phục vụ của ngân hàng. Hệ thống ngân hàng bán lẻ cùng với việc thiết lập các kênh giao dịch mới, hiện đại đã xóa đi hạn chế về thời gian, không gian đem lại tiện ích cho khách hàng, tiết kiệm chi phí cho ngân hàng và toàn xã hội. Đặc biệt hệ thống kênh phân phối hiện đại ngày càng góp phần gia tăng khách hàng, tăng doanh số hoạt động, tiết giảm chi phí, tăng doanh thu và lợi nhuận cho ngân hàng.

1.3.1.4. Doanh số của từng dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, hệ thống các ngân hàng thương mại không ngừng phát triển, theo đó doanh số hoạt động của từng dịch vụ ngân hàng không ngừng gia tăng. Sự gia tăng doanh số hoạt động của từng mảng dịch vụ như doanh số tiền gửi tiết kiệm, doanh số cho vay, doanh số phát hành và sử dụng

thể...thể hiện sự phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

1.3.1.5. Lợi nhuận và tỷ lệ lợi nhuận của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Lợi nhuận là mục tiêu sống còn của bất kỳ hoạt động kinh doanh nào. Hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ phát triển không chỉ ở việc gia tăng số lượng khách hàng, đa dạng hóa kênh phân phối mà còn phải có chính sách giá phù hợp, tối đa các khoản thu từ sản phẩm dịch vụ ngân hàng của ngân hàng bán lẻ. Dịch vụ NHBL không thể coi là phát triển nếu không đóng góp thực sự vào lợi nhuận Ngân hàng.

Khó có thể xây dựng một chỉ tiêu định lượng phản ánh lợi nhuận thu được từ các dịch vụ ngân hàng mang lại vì có những dịch vụ ngân hàng chỉ để hỗ trợ cho các dịch vụ ngân hàng bán buôn, tăng cường vị thế, uy tín cho ngân hàng. Những thu nhập có thể đánh giá được từ hoạt động của các dịch vụ ngân hàng bán lẻ là thu từ các dịch vụ, phí thanh toán, lãi từ việc cho vay cá nhân và các loại chi phí khác...

1.3.2. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo chiều sâu dựa vào chỉ tiêu định tính

1.3.2.1. Sự đa dạng và tiện ích của dịch vụ

Sự đa dạng của sản phẩm dịch vụ thể hiện qua số lượng sản phẩm dịch vụ mà mỗi ngân hàng có thể cung cấp thêm ra thị trường. Số danh mục sản phẩm dịch vụ gia tăng hàng năm và những tiện ích mà ngân hàng cung cấp cho khách hàng trên từng loại sản phẩm là tiêu chí đánh giá sự phát triển của dịch vụ ngân hàng

Tính tiện ích của sản phẩm là một tiêu chí rất quan trọng trong việc đánh giá sự phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử về mặt chất lượng. Tính tiện ích của dịch vụ thể hiện qua việc rút ngắn thời gian giao dịch, giảm bớt số lượng các chứng từ, dễ dàng và thuận tiện khi sử dụng. Khi khách hàng đã tìm đến và bắt đầu sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng thì yêu cầu của khách hàng ngày càng nâng cao. Do đó dịch vụ nào có tính tiện ích cao, đáp ứng được đầy đủ các nhu cầu tiện ích hàng ngày thì sẽ được sử dụng nhiều. Sự cạnh tranh do đó không chỉ diễn ra giữa các ngân hàng mà thậm chí là giữa các sản phẩm, dịch vụ của cùng một ngân hàng. Việc tích hợp nhiều tiện ích trong một sản phẩm giúp nâng cao chất lượng dịch vụ, giao dịch nhanh chóng, thuận tiện cũng giúp khách hàng thỏa mãn với sản phẩm mà

ngân hàng cung cấp, nhờ đó họ sẽ tìm đến với ngân hàng nhiều hơn.

1.3.2.2. Thương hiệu của Ngân hàng

Một thương hiệu ngân hàng tốt là một thương hiệu có uy tín, được sự tin cậy của nhóm khách hàng mục tiêu. Thương hiệu không chỉ là logo, quảng cáo mà thương hiệu còn là những giá trị được khách hàng cảm nhận và ghi nhận. Một thương hiệu tốt sẽ tạo được sự trung thành của khách hàng, giúp doanh nghiệp tiết kiệm ngân sách tiếp thị, dễ dàng thu hút nhân tài và gia tăng hiệu quả kinh doanh.

Hiện nay, một số ngân hàng thương mại đã quan tâm đến việc tạo dựng thương hiệu cho mình, như đã thay đổi logo, đã thiết lập tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu, đã thiết lập hệ thống nhận diện thương hiệu thống nhất cho ngân hàng và các chi nhánh, đã xây dựng quy chế quản lý thương hiệu, thiết lập bộ phận đồ họa phục vụ mục đích truyền thông và nội dung nhận diện thương hiệu.

Với một sản phẩm vô hình là chất lượng, dịch vụ thì để làm nên một thương hiệu mạnh. Công thức cơ bản để tạo nên giá trị của một thương hiệu là:

$$\text{Giá trị} = (\text{Lợi ích})/(\text{Giá}).$$

Trong đó: “Lợi ích” = hữu hình (chi phí, dịch vụ, sản phẩm, thời gian, tiện lợi...) + vô hình (hình ảnh, tâm lý, niềm tin...)

1.3.2.3. Uy tín của ngân hàng

Uy tín là điều kiện để đảm bảo cho hoạt động kinh doanh và là sự tín nhiệm, sự tin tưởng của khách hàng đối với ngân hàng. Để xây dựng uy tín ngân hàng với khách hàng nói chung đặc biệt trong lĩnh vực bán lẻ nói riêng, các NHTM cần có các yếu tố sau:

Yếu tố bên trong:

+ Nguồn vốn: Vốn chủ sở hữu, vốn huy động, vốn vay... Nó là điều kiện tiên quyết để ngân hàng hoạt động từ đó thực hiện các giao dịch, hoạt động tạo nên vị thế và uy tín trên thị trường.

+ Cơ cấu tổ chức: Yếu tố này không kém phần quan trọng, đã hình thành nguồn vốn hoạt động lúc này ngân hàng tổ chức hệ thống logic chặt chẽ, nguyên tắc.

+ Chất lượng dịch vụ: Mục tiêu của các ngân hàng thương mại là hướng đến

lợi nhuận, vì thế ngân hàng thương mại tạo ra những dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng, thường xuyên đổi mới, cải tiến nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ. Đặc biệt dịch vụ hậu mãi phải được chú trọng

+ Trình độ năng lực, phong cách phục vụ của nhân viên: Tạo ấn tượng, hình ảnh đẹp, phong cách phục vụ ân cần chu đáo, vui vẻ cởi mở với khách hàng.

Yếu tố bên ngoài

+ Niềm tin của khách hàng: Là sự thừa nhận của thị trường, tin tưởng về Ngân hàng

+ Chính trị - pháp luật: ngân hàng làm theo các quy định pháp lý có liên quan đến hoạt động kinh doanh

+ Đối thủ cạnh tranh: Vừa là đối tác, vừa là đối thủ trong kinh doanh

1.4. Nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ[6],[7]

1.4.1. Nhóm nhân tố khách quan

1.4.1.1. Môi trường chính trị, pháp lý

Một môi trường chính trị ổn định, một hệ thống văn bản pháp luật hoàn chỉnh, đảm bảo tính đồng bộ, nhất quán, ổn định và minh bạch sẽ là nhân tố thúc đẩy nền kinh tế nói chung và hoạt động ngân hàng nói riêng, đặc biệt là hoạt động phát triển ngân hàng bán lẻ. Chính vì vậy, để phát triển dịch vụ cần ban hành các văn bản, quy phạm pháp luật của nhà nước, của ngành ngân hàng và của bản thân ngân hàng về việc cung ứng dịch vụ một cách rõ ràng, cụ thể, xác định rõ quyền lợi và trách nhiệm của ngân hàng, khách hàng để khách hàng thấy rõ quyền lợi cũng như trách nhiệm của mỗi bên khi sử dụng các dịch vụ của ngân hàng.

1.4.1.2. Môi trường kinh tế

Sự ổn định kinh tế vĩ mô là tiền đề quan trọng cho sự tăng trưởng của nền kinh tế Việt Nam nói chung và cho sự phát triển của các dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng. Có bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô ảnh hưởng đến sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đó là: Tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái, tỷ lệ lạm phát.

Một môi trường kinh tế phát triển, các biến số kinh tế vĩ mô đều có dấu hiệu

tốt, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển sẽ tạo điều kiện làm khả năng thanh toán, tăng nhu cầu chi tiêu, gửi tiền của người dân và nhu cầu vốn cho doanh nghiệp. Điều này sẽ giúp cho các dịch vụ của ngân hàng có cơ hội phát triển. Ngược lại, khi nền kinh tế suy thoái, thất nghiệp gia tăng, hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp không hiệu quả làm nhu cầu sử dụng các dịch vụ cũng thấp đi, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động của các ngân hàng. Có thể nói rằng, môi trường kinh tế có tác động rất mạnh mẽ đến nhu cầu và cách thức sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng của khách hàng.

Bên cạnh đó, tình hình kinh tế thế giới cũng ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh ngân hàng. Xu hướng toàn cầu hóa với phát triển thương mại quốc tế và sự di chuyển tự do hơn của các dòng vốn sẽ tạo điều kiện cho phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, là cơ hội mở rộng thị trường, thiết lập kênh phân phối rộng khắp.

1.4.1.3. Môi trường xã hội

Dân số

Một đất nước đông dân, tỷ trọng dân số trẻ, trình độ học vấn ngày càng cao, thu nhập tương đối ổn định là điều kiện tiên quyết, là thị trường tiềm năng cho việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại để phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Yếu tố tâm lý, thói quen:

Tâm lý, thói quen của cá nhân đóng vai trò quyết định lựa chọn sản phẩm của từng khách hàng. Thói quen dùng tiền mặt khiến cho nhiều người khó chấp nhận việc sử dụng các phương tiện thanh toán hiện đại như thẻ ATM, PhoneBanking, InternetBanking... vì cho rằng sử dụng tiền mặt tiện hơn. Tâm lý ngại thay đổi là lực cản cho quá trình phát triển các sản phẩm dịch vụ mới của ngân hàng cũng như quá trình sử dụng dịch vụ mới của khách hàng. Tuy nhiên, xã hội ngày càng phát triển thì tư duy và thói quen của người dân cũng dần thay đổi mà điển hình là thói quen sử dụng thẻ hay dịch vụ tín dụng tiêu dùng...

1.4.1.4. Mức độ hội nhập kinh tế quốc tế và cạnh tranh trong nội bộ ngành

Hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng sẽ tạo ra một sân chơi mới

cho các ngân hàng, một sân chơi bình đẳng trên bình diện quốc tế, không có sự phân biệt đối xử giữa ngân hàng trong nước với ngân hàng nước ngoài. Hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng đồng nghĩa với việc giảm dần và đi đến xóa bỏ sự can thiệp của Nhà nước trong lĩnh vực ngân hàng, làm cho các lợi thế vốn có về khách hàng truyền thống, về mạng lưới hoạt động ngân hàng trong nước không còn nữa. Hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng thì các ngân hàng thương mại phải nỗ lực nhiều hơn cho việc phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán buôn và ngân hàng bán lẻ nhằm đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh mới.

Cạnh tranh đem lại lợi ích cho người sử dụng dịch vụ ngân hàng và đem lại hiệu quả tích cực cho nền kinh tế. Việc các ngân hàng nước ngoài gia nhập vào, cùng với việc phát triển ngày càng nhiều các tổ chức tài chính phi ngân hàng trong nước như các Công ty bảo hiểm, quỹ tiết kiệm, quỹ tín dụng nhân dân, các Công ty cho thuê tài chính, Công ty tài chính... đã làm cho thị trường tài chính trở nên sôi động hơn, cạnh tranh gay gắt và khốc liệt hơn. Chính điều này sẽ tạo ra động lực để các ngân hàng luôn phải ý thức việc đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo đáp ứng đầy đủ và hoàn hảo những nhu cầu ngày càng cao về dịch vụ tài chính của khách hàng.

1.4.1.5. Đối thủ cạnh tranh

Thị trường tài chính – ngân hàng đang phát triển mạnh mẽ. Trong xu hướng của thế giới là tăng dần tỷ trọng dịch vụ đáp ứng nhu cầu và đời sống của người dân ngày càng cao, có rất nhiều tổ chức kinh doanh tham gia cung cấp loại hình dịch vụ tài chính. Bên cạnh ngân hàng thương mại còn một loạt các tổ chức tài chính phi ngân hàng khác cũng tham gia cung cấp dịch vụ như các tổ chức bảo hiểm, Công ty tài chính, tiết kiệm bưu điện. Đặc biệt là sự tham gia của các ngân hàng, tổ chức tài chính nước ngoài vào hoạt động ngân hàng làm cho sự cạnh tranh trong lĩnh vực này ngày càng gay gắt.

Sức ép về cạnh tranh khiến các ngân hàng muốn tồn tại và phát triển thì cần phải huy động được tối đa tiềm lực tài chính, luôn phát triển các sản phẩm mới để

thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng với giá cả thấp nhất

1.4.1.6. Khách hàng

Số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ là tiêu chí chung để đánh giá sự thành Công của ngân hàng. Đặc biệt đối với các hoạt động bán lẻ đối tượng khách hàng vừa là người tham gia định hướng sản phẩm dịch vụ vừa trực tiếp sử dụng sản phẩm dịch vụ. Các yếu tố như: độ tuổi, nghề nghiệp, trình độ văn hóa, các xu hướng hành vi của khách hàng cũng như tâm lý và thói quen tiêu dùng có ảnh hưởng quyết định việc các ngân hàng cung ứng loại dịch vụ nào, qua kênh nào, vào thời điểm nào cho phù hợp và đạt hiệu quả nhất. Ngân hàng cần phải quan tâm nghiên cứu để biết được các nhu cầu khác nhau về khách hàng của họ.

Các yếu tố quyết định sự thỏa mãn của khách hàng bán lẻ là: cung cấp đầy đủ 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 dành cho các nhu cầu đa dạng của khách hàng.

1.4.2. Nhóm nhân tố chủ quan

Nhóm nhân tố chủ quan chính là những nhân tố từ trong nội tại mỗi ngân hàng thương mại:

1.4.2.1. Năng lực tài chính

Năng lực tài chính là yếu tố quan trọng có tính quyết định để ngân hàng có thể thâm nhập sâu hơn vào thị trường. Năng lực về tài chính thường được biểu hiện thông qua tiềm lực về vốn của ngân hàng. Nếu ngân hàng có vốn lớn thì ngân hàng có điều kiện mở rộng hoạt động của mình, có điều kiện để trang bị những máy móc, Công nghệ hiện đại nhất phục vụ cho quá trình thanh toán, có điều kiện để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao... Để phát triển hoạt động bán lẻ ngân hàng thương mại cần có tiềm lực tài chính vững mạnh để hiện đại hóa Công nghệ, mua sắm máy móc thiết bị để đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ. Điều này thực sự cần thiết với đặc trưng của hoạt động ngân hàng bán lẻ phục vụ số lượng khách hàng đông, số lượng

giao dịch lớn.

1.4.2.2. Năng lực quản trị điều hành

Năng lực quản trị điều hành của ngân hàng được thể hiện qua định hướng và chiến lược phát triển, tư duy kinh doanh mới nhằm mục tiêu giảm thiểu chi phí hoạt động, sử dụng các nguồn lực sẵn có để đạt được kết quả tối ưu. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ triển khai thực hiện chỉ có thể thành Công nếu có định hướng và chiến lược phát triển đúng đắn, bao gồm chiến lược khách hàng, chiến lược marketing, phát triển mạng lưới kênh phân phối và đào tạo nhân sự...

1.4.2.3. Công nghệ thông tin

Ứng dụng những Công nghệ mới mang lại tiện ích và giá trị gia tăng cao cho khách hàng. Công nghệ ngày càng phát triển, nhu cầu sử dụng kênh giao dịch điện tử ngày càng cao. Ngoài ra, kênh ngân hàng số là kênh thuận tiện, có khả năng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của Khách hàng. Do vậy, các ngân hàng cần tập trung phát triển kênh ngân hàng số.

1.4.2.4. Mạng lưới các kênh phân phối

Các ngân hàng thương mại xây dựng mạng lưới kênh phân phối hiện đại kết hợp với kênh truyền thống đã đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ tới khách hàng và trong việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Tạo lập các kênh phân phối đa dạng nhằm tối đa hóa việc cung cấp sản phẩm dịch vụ, thông tin đến khách hàng đáp ứng các nhu cầu ngày càng đa dạng của các tầng lớp dân cư. Mạng lưới phân phối bao gồm các chi nhánh trong và ngoài nước, các phòng giao dịch, hệ thống ATM, POS, Internetbanking, ... đang tạo ra ảnh hưởng rất lớn trong việc thu hút khách hàng vì nó đem lại tiện ích cho khách hàng, giảm thiểu chi phí, thời gian giao dịch, thông tin được cập nhật nhanh nhất mọi lúc, mọi nơi.

1.4.2.5. Chất lượng dịch vụ

Chất lượng dịch vụ không chỉ được đánh giá thông qua chất lượng phục vụ của nhân viên ngân hàng mà còn được đánh giá thông qua việc xử lý các giao dịch nhanh chóng, chính xác và an toàn, thủ tục đơn giản thuận tiện... Có thể nói chất lượng dịch vụ là yếu tố vô hình nhưng là có ý nghĩa sống còn trong hoạt động kinh

doanh của ngân hàng đặc biệt đối với các dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Các ngân hàng đang đặt mục tiêu phát triển dịch vụ chăm sóc khách hàng 24/7 bằng các thành lập các Trung tâm chăm sóc khách hàng để tiếp nhận và giải đáp, hỗ trợ khách hàng trong quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ. Đồng thời đây là kênh bán hàng và tác nghiệp các dịch vụ ngân hàng điện tử.

1.4.2.6. Nguồn lực cán bộ ngân hàng

Yếu tố con người luôn đóng vai trò vô cùng quan trọng trong bất kỳ một lĩnh vực nào. Đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng, một dịch vụ vừa liên quan đến tài chính, đến kỹ thuật, đến con người một cách trực tiếp. Cán bộ ngân hàng phải đáp ứng được các yêu cầu về trình độ nghiệp vụ, phẩm chất đạo đức, trình độ ngoại ngữ, tin học, thái độ và kỹ năng giao tiếp. Và một ngân hàng muốn phát triển, mở rộng hoạt động thì cần phải có đội ngũ cán bộ có trình độ cao để quản lý và vận hành. Việc đầu tư Công nghệ mới trong các ngân hàng thương mại sẽ trở nên lãng phí, không hiệu quả nếu không có đội ngũ cán bộ có trình độ cao để quản lý và khai thác.

1.5 Kết luận chương

Chương 1 của luận văn đã khái quát nhưng vấn đề cơ sở lý luận về dịch vụ ngân hàng bán lẻ, vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ đối với nền kinh tế cũng như tính tất yếu phải đẩy mạnh phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Để đẩy mạnh phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, ngân hàng thương mại cần nâng cao năng lực tài chính, năng lực quản trị, chú trọng việc đầu tư, nâng cấp hệ thống Công nghệ thông tin, nhằm đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, phát triển các dịch vụ tiện ích, các kênh phân phối hiện đại đầu tư thích đáng cho Công tác dự báo, phân tích, quản trị rủi ro, nâng cao chất lượng chăm sóc phục vụ khách hàng.

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng thương mại ngày càng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hoạt động kinh doanh nói chung của ngân hàng. Thông qua hoạt động bán lẻ, các ngân hàng thương mại mở rộng thị phần, nâng cao uy tín và năng lực cạnh tranh, phân tán rủi ro và gia tăng nguồn thu cho ngân hàng. Vì vậy, xu thế hiện nay, các ngân hàng thương mại coi phát triển hoạt động của các

dịch vụ ngân hàng bán lẻ như một chiến lược dài hạn.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI

Chương II giới thiệu chung về dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội, đồng thời tập trung phân tích, nhận xét, đánh giá hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội trong những năm gần đây

2.1. Tổng quan về Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội[14]

2.1.1. Lịch sử phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội

2.1.1.1. Tên Ngân hàng

- + Tên đăng ký tiếng việt: Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội
- + Tên đăng ký tiếng anh: Military Commercial Joint Stock Bank
- + Tên giao dịch: MBBank

2.1.1.2. Địa chỉ trụ sở chính

- + Số 21 Cát Linh – Phường Cát Linh - Đống Đa – Hà Nội

2.1.1.3. Cơ sở pháp lý

Thành lập theo giấy phép hoạt động số 0054/NH-GP do thống đốc ngân hàng nhà nước Việt Nam cấp ngày 14 tháng 9 năm 1994 và quyết định số 00374/GP-UB của uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội

2.1.1.4. Lịch sử hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP Quân đội[14]

Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội có tên giao dịch quốc tế bằng tiếng anh “Military commercial joint stock bank” là ngân hàng thương mại cổ phần được thành lập theo giấy phép hoạt động số 0054/NH-GP do thống đốc ngân hàng nhà nước Việt Nam cấp ngày 14 tháng 9 năm 1994 và quyết định số 00374/GP-UB của uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội. Thời gian hoạt động theo giấy phép là 99 năm và ngân hàng chính thức đi vào hoạt động từ ngày 14 tháng 9 năm 1994. Trải qua hơn 25 năm hình thành và phát triển, Ngân hàng Quân đội đã khẳng định

vị trí vững chắc trong nhóm 05 Ngân hàng thương mại Cổ phần hàng đầu Việt Nam với vốn điều lệ đạt 23.727 tỷ đồng, tổng tài sản đạt trên 411.488 tỷ đồng và hơn 9.783 nhân sự đang làm việc trong 301 điểm giao dịch được phủ rộng trên toàn quốc, một trụ sở chính tại Hà Nội, một trụ sở tại TP Hồ Chí Minh, hai chi nhánh tại Lào, Campuchia, một văn phòng đại diện tại Nga và bảy Công ty thành viên. Ngân hàng quân đội đang phát triển theo mô hình tập đoàn tài chính với các Công ty thành viên hoạt động hiệu quả gồm: Tổng Công ty cổ phần Bảo hiểm Quân đội (MIC), Công ty CP Chứng khoán MB (MBS), Công ty CP Quản lý Quỹ Đầu tư MB (MB Capital), Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản MB (MB AMC), Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ MB Ageas (MB Ageas Life) và Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (MCredit). Ngân hàng Quân đội đã và đang vươn mình lớn mạnh không ngừng so với những bước đi chập chững đầu tiên.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng TMCP Quân đội

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2018)

Ngân hàng TMCP Quân đội đã tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý nhà nước theo mô hình cơ cấu tổ chức bộ phận theo chức năng và khu vực. Ngân hàng TMCP Quân đội phân rõ các nhiệm vụ chính, các chức năng chính để phân chia thành các phòng ban khác nhau. Vì Công việc của ngân hàng có tính chất theo một quy trình nhất định, rõ ràng và có đặc điểm riêng (cần độ chính xác cao, nhanh chóng, kịp thời) nên khi sử dụng mô hình này gặp rất nhiều thuận lợi. Nó giúp tăng hiệu quả tác nghiệp, tiết kiệm thời gian, nhanh chóng và xử lý kịp thời các nghiệp vụ, đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng và của chính ngân hàng.

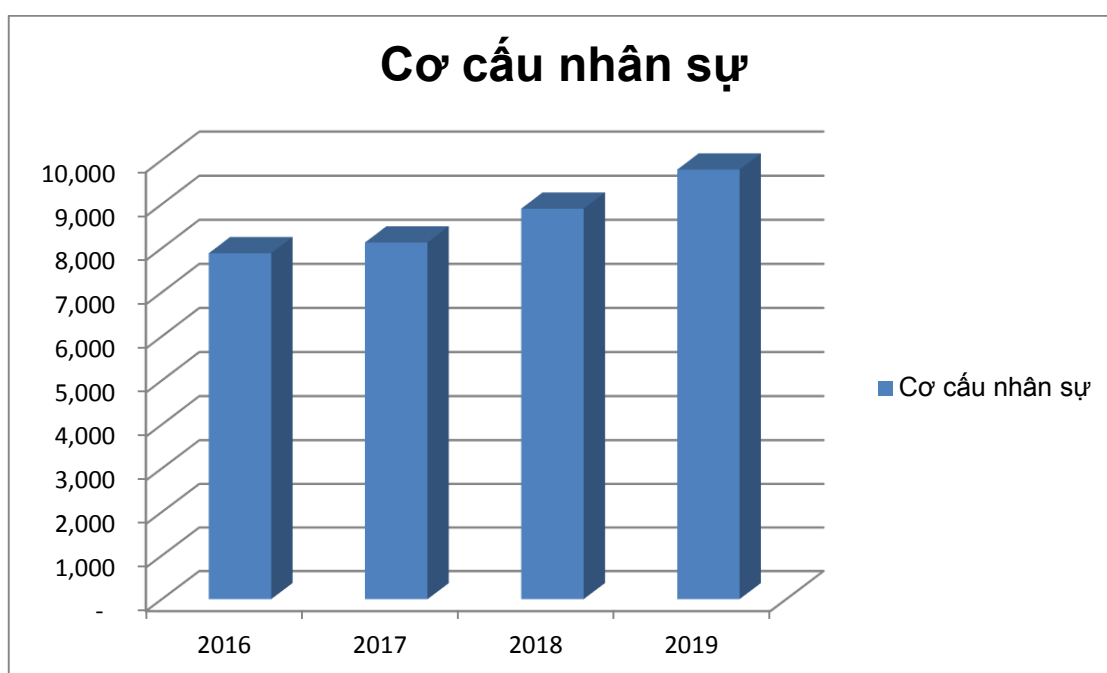
Xét theo quan hệ quyền hạn chức năng thì Ngân hàng TMCP Quân đội đã cơ cấu bộ máy quản lý của mình theo mối quan hệ quyền hạn trực tuyến. Tất cả các quyết định được thống nhất và tập trung theo quyết định của ban giám đốc và hội đồng quản trị. Có thể thấy rằng, việc lựa chọn mô hình cơ cấu tổ chức theo bộ phận chức năng quản lý theo mối quan hệ quyền hạn trực tuyến để điều hành ngân hàng là một mô hình rất phù hợp. Chính vì vậy mà Ngân hàng TMCP Quân đội đã gặt hái được nhiều thành Công trong những năm qua.

Cơ cấu lao động

Với MB, Cán bộ nhân viên là tài sản vô giá, quan trọng hàng đầu đối với sự phát triển toàn diện, hiệu quả, “vững vàng tin cậy” trong suốt 25 năm qua của MB. Ngân hàng TMCP Quân đội luôn chú trọng và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là các cá nhân có năng lực, kinh nghiệm, luôn theo dõi, tìm kiếm và thu hút các cá nhân đặc biệt về với ngân hàng đồng thời có các chế độ ưu tiên, đãi ngộ, khen thưởng, xếp lương phù hợp năng lực và hiệu quả làm việc. Ngoài ra, Ngân hàng TMCP Quân đội còn tổ chức các hoạt động học tập và phát triển liên tục tại đơn vị để tập trung vào các mục tiêu cao hơn, hướng tới giúp cán bộ nhân viên duy trì và tăng thêm năng lực vượt trội, đạt thành tích cao và phát triển mới tại MB.

Bảng 2.1 : Quy mô nhân sự của Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019*(Đơn vị : Người)*

<div> <div>Năm</div> <div>Chỉ tiêu</div> </div>	2016	2017	2018	2019	Tỷ lệ		
					2017/2016	2018/2017	2019/2018
Số người	7.886	8.129	8.897	9.783	103%	109%	110%

(Nguồn: Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Quân đội 2016-2019)**Biểu đồ 2.1: Biểu đồ quy mô nhân sự của Ngân hàng TMCP Quân đội 2016-2019***(Nguồn: Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Quân đội 2016-2019)*

Tính đến nay, Ngân hàng TMCP Quân đội có 9.783 cán bộ Công nhân viên chức trên toàn hệ thống, tăng 886 người so với năm 2018, tỷ lệ tăng nhân sự là 3% so với năm 2018. Trong tổng số gần 9.783 lao động, lao động có trình độ tiến sỹ, thạc sỹ, đại học chiếm tỷ lệ hơn 90%. Ngân hàng TMCP Quân đội xây dựng chế độ lương thưởng, phúc lợi nhiều ưu việt và cạnh tranh so với thị trường để thu hút, giữ chân nhân sự tốt, xuất sắc. Năm 2019 MB triển khai thêm các hình thức đãi ngộ ý nghĩa như: nghỉ ngày sinh nhật, tri ân với các cán bộ có thâm niên lâu năm với nhiều phần quà ý nghĩa. Có thể nói MB là một trong số tổ chức lớn giữ chân được

nhân sự ổn định, cam kết gắn bó lâu dài. Năm 2018, MB đạt TOP 3 Ngân hàng có môi trường tốt nhất Việt Nam.

2.1.3 Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân đội

Kết quả hoạt động kinh doanh của MBBank được phản ánh qua bảng sau:

Bảng 2.2: Một số chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân đội

(Đơn vị: Tỷ đồng)

Năm Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	Tỷ lệ		
					17/16	18/17	19/18
Tổng tài sản	256.259	313.878	362.325	411.488	122%	115%	114%
Tổng vốn huy động	194.812	220.176	239.964	292.409	113%	109%	121%
Tổng dư nợ cho vay	150.738	184.188	214.686	250.331	122%	116%	116%
Lợi nhuận trước thuế	3.651	4.616	7.767	10.036	126%	168%	129%
Lợi nhuận sau thuế	2.884	3.490	6.190	8.069	121%	177%	130%
Tỉ lệ an toàn vốn	12.5%	12.00%	10.90%	10.68%			
Tỉ lệ nợ xấu/Tổng	1.32%	1.2%	1.33%	1.16%			

(Nguồn: báo cáo tài chính hợp nhất đã kiểm toán Ngân hàng TMCP Quân đội)

Nhìn chung, giai đoạn 2016-2019 Ngân hàng TMCP Quân đội đã đạt được nhiều kết quả nổi bật về doanh thu, tổng tài sản và vốn điều lệ. Vốn điều lệ của Ngân hàng TMCP Quân đội đã tăng lên tới 49.163 tỷ đồng. Với các cổ đông lớn là Tập đoàn Công nghiệp và viễn thông quân đội Viettel, Tổng Công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước SCIC, Tổng Công ty Trục thăng Việt Nam, Tổng Công ty Tân cảng Sài Gòn. Ngân hàng TMCP Quân đội đã có những bước tiến mạnh mẽ, lọt TOP 5 Ngân hàng thương mại Việt Nam về hiệu quả kinh doanh và an toàn.

Giai đoạn 2018-2020, Tình hình kinh tế thế giới và thương mại toàn cầu có xu hướng tăng trưởng chậm: cạnh tranh và căng thẳng thương mại giữa các nền kinh tế lớn. Năm 2019, với phương châm “Hiệu quả, an toàn, phát triển bền vững”, tiếp tục theo đuổi tầm nhìn chiến lược “Trở thành Ngân hàng thuận tiện nhất”, bám sát mục tiêu Chiến lược “Top 5 các Ngân hàng thương mại về hiệu quả kinh doanh và an toàn”, toàn hệ thống MB đã triển khai quyết liệt các hoạt động kinh doanh với tinh thần “Chiến quyết liệt, tạo cách biệt”. Kết quả là MB đã hoàn thành vượt mức các kế hoạch được giao. Tổng tài sản hợp nhất của MB đạt 411.488 tỷ đồng, vốn điều lệ đạt hơn 23.727 tỷ đồng. Nợ xấu kiểm soát dưới 1.2%.

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển DVNHBL tại NH TMCP Quân đội

2.2.1. Nhân tố Khách quan

2.2.1.1. Môi trường chính trị, pháp luật

Việt Nam được đánh giá là một trong những nước có nền chính trị ổn định nhất thế giới. Một nền chính trị ổn định cùng với hệ thống pháp luật đồng bộ thống nhất là điều kiện tốt cho nền kinh tế phát triển. Để đáp ứng yêu cầu về quản lý các hoạt động ngân hàng – tiền tệ ngày càng đa dạng và có tính nghiệp vụ cao của một thị trường tài chính – tiền tệ trong tiến trình hội nhập, nhiều văn bản pháp lý trong lĩnh vực ngân hàng đã được sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới tạo môi trường hoạt động thuận lợi cho các ngân hàng nước ngoài về cơ bản đã được ban hành.

Tuy nhiên, Hệ thống các văn bản pháp luật liên quan đến việc cung cấp, sử dụng các dịch vụ ứng dụng Internet như: Internet banking, home banking... còn thiếu và chậm đổi mới so với việc phát triển của các dịch vụ bán lẻ của một ngân hàng hiện đại.

2.2.1.2. Môi trường kinh tế

Năm 2020 Nền kinh tế Việt Nam gặp rất nhiều khó khăn, kinh tế - tài chính của Việt Nam bị ảnh hưởng bởi dịch Covid 19. Nhiều nước phong tỏa, hạn chế sản xuất, hạn chế xuất nhập khẩu,... Những bất lợi từ sự sụt giảm của kinh tế thế giới đã ảnh hưởng xấu đến hoạt động sản xuất kinh doanh và đời sống dân cư trong nước. Thị trường tiêu thụ hàng hóa bị thu hẹp, hàng tồn kho ở mức cao, sức mua trong dân

giảm. Tỷ lệ nợ xấu ngân hàng có xu hướng tăng. Nhiều doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp nhỏ và vừa gặp khó khăn phải thu hẹp sản xuất, dừng hoạt động hoặc phá sản. Trong bối cảnh đó, Ngân hàng nhà nước đã đưa ra thông tư số 01/2020/TT-NHNN quy định về việc tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài cơ cấu thời hạn trả nợ, miễn giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ nhằm hỗ trợ khách hàng chịu ảnh hưởng bởi dịch Covid – 19. Tuy gặp nhiều thách thức, nhưng đây cũng là cơ hội để các Ngân hàng tăng cường bán các sản phẩm online qua kênh Ngân hàng số, call center,...

2.2.1.3. Môi trường xã hội

Việt Nam là một nước có dân số lớn với 96 triệu dân, trong đó, hơn 50% thuộc độ tuổi lao động với thu nhập đầu người ở mức trung bình – cho thấy tiềm năng tiêu thụ của một thị trường phát triển ngân hàng bán lẻ rộng lớn. Việt Nam là một nước có dân số trẻ, mức thu nhập ngày càng tăng song tỉ lệ người dân sử dụng sản phẩm ngân hàng vẫn chưa nhiều, chính vì thế Việt Nam luôn được đánh giá là nước có thị trường đầy tiềm năng của các ngân hàng thương mại, đặc biệt là thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Tuy nhiên đặc điểm của khách hàng cá nhân là đa dạng về độ tuổi, sở thích, tính cách, thị hiếu tiêu dùng, hay có tâm lý đám đông chính vì vậy Ngân hàng TMCP Quân đội cần phải tìm hiểu tâm lý từng đối tượng, từng nhóm khách hàng để có từng cách tiếp cận, chăm sóc, có các chính sách sản phẩm cũng như khuyến mãi hợp lý. Ví dụ : Các sản phẩm cho vay tiêu dùng cán bộ Công nhân viên, vay mua nhà, mua xe,... Đây là mảng khách hàng mà đối tượng là các cán bộ Công nhân viên trong các cơ quan, doanh nghiệp – đối tượng có thu nhập trung bình nhưng ổn định. Hay đối với sản phẩm ngân hàng điện tử, thẻ, vay online,... đối tượng khách hàng có độ tuổi từ 20-45 quan tâm đến dịch vụ này bởi đây là đối tượng được trả lương qua tài khoản, có nhu cầu mua sắm online nhiều ...

2.2.1.4. Môi trường Công nghệ

Hạ tầng truyền thông Công nghệ thông tin của Ngân hàng TMCP Quân đội

được xây dựng và nâng cấp liên tục nhằm đảm bảo hoạt động ổn định và an toàn của hệ thống. Gần 100% nghiệp vụ của Ngân hàng TMCP Quân đội được xử lý bằng máy tính ở các mức độ khác nhau. Ngân hàng TMCP Quân đội tiếp tục phát triển ứng dụng Công nghệ hiện đại để gia tăng giá trị dịch vụ, đồng thời mở rộng kết nối tới tất cả khách hàng bằng việc tham gia sâu hơn các quy trình kinh doanh, phát triển các sản phẩm dịch vụ và hỗ trợ kiểm soát rủi ro dựa trên nền tảng hạ tầng Công nghệ. Bên cạnh việc đầu tư các trang thiết bị phần mềm nhằm tăng cường khả năng bảo mật hệ thống của các hãng bảo mật uy tín như T24, way4, CRM, IBM, Basel II, MBBank cũng đã triển khai các hệ thống quản lý an ninh cho các giao dịch thẻ theo tiêu chuẩn PCI-DSS và tiêu chuẩn ISO 27001 .

2.2.1.5. Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, phát triển ngân hàng bán lẻ đang là một xu thế trong ngành ngân hàng, bởi vậy mức độ cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng khốc liệt, không chỉ có các ngân hàng thương mại trong nước mà còn cả các ngân hàng nước ngoài với tiềm lực tài chính mạnh có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực bán lẻ, hay các tổ chức doanh nghiệp phi tài chính như các tổ chức bảo hiểm, Công ty tài chính, tiết kiệm bưu điện

Đối thủ cạnh tranh	Đặc điểm
Vietcombank, VietinBank BIDV, Techcombank, VPBank, Sacombank, ACB, SHB, Agribank	Ngân hàng có năng lực cạnh tranh cao, là các tổ chức với sức mạnh thị trường lớn, năng lực tài chính ổn định, mạng lưới phân phối rộng khắp, hoạt động kinh doanh hiệu quả và tiềm năng phát triển dài hạn.
Lienviet post bank, VIB, Tien phong bank, Seabank, Bac A Bank, ABBank, OCB, VietABank, Eximbank, NCB, PG Bank, Bản Việt, Kienlong Bank,...	Ngân hàng có khả năng cạnh tranh khá, là các ngân hàng có sức mạnh thị trường tốt, có năng lực tài chính hợp lý và hoạt động kinh doanh ổn định với tiềm năng phát triển tốt.

Đối thủ cạnh tranh	Đặc điểm
Các ngân hàng nước ngoài	<ul style="list-style-type: none"> - Quy mô hoạt động, tiềm lực tài chính lớn - Có kinh nghiệm lâu năm trong việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ, quy trình quản lý rủi ro hữu hiệu, chăm sóc khách hàng chu đáo - Có chiến lược rõ ràng để thâm nhập vào thị trường và ngày càng mở rộng hơn về phạm vi và quy mô hoạt động - Có thế mạnh về Công nghệ, hệ thống sản phẩm dịch vụ, trình độ quản lý và kỹ năng bán hàng...

2.2.1.6. Khách hàng[13,tr1-3]

Trong thời gian qua các ngân hàng thương mại chú trọng khai thác thị trường đô thị, nơi tập trung nhiều doanh nghiệp, trung tâm thương mại, siêu thị lớn, mật độ dân cư có trình độ cao. Đây là một hướng đi đúng đắn, song cũng đã đến lúc các ngân hàng thương mại cần phân khúc thị trường để xác định cơ cấu khách hàng hợp lý hơn theo tiêu chí phù hợp, từ đó xây dựng chiến lược đưa dịch vụ ngân hàng bán lẻ phù hợp tới các đối tượng khách hàng, nhất là khách hàng cá nhân, hay các khách hàng ở khu vực nông thôn, thúc đẩy phát triển nông nghiệp.

Đặc điểm của các khách hàng vùng nông thôn là thường thiếu tự tin khi giao dịch ở các ngân hàng thương mại do khả năng và mức độ hoà nhập của họ với cuộc sống thị trường chưa cao. Do vậy, Ngân hàng TMCP Quân đội cần giảm bớt các thủ tục giao dịch rườm rà, các biểu mẫu ghi chép phức tạp, tạo điều kiện cho khách hàng ở vùng nông thôn tiếp cận với các dịch vụ ngân hàng. Song lợi thế của việc tiếp cận đến khách hàng ở khu vực nông thôn là khi đã thỏa mãn được một số khách hàng thì mức độ “lan tỏa” sẽ rất nhanh nhờ kênh “truyền miệng” theo cấp số nhân mà ngân hàng không cần tốn quá nhiều chi phí marketing.

Do vậy, để thu hút đối tượng khách hàng này, Ngân hàng TMCP Quân đội cần:

Thứ nhất, đa dạng hoá kênh phân phối, đồng thời mở rộng các phòng giao

dịch, xem xét đầu tư lại việc phát triển các sản phẩm như: hỗ trợ cho vay các làng nghề truyền thống, từng bước đưa Công nghiệp, dịch vụ về nông thôn, ưu đãi cho vay con em vùng nông thôn đi hợp tác lao động. Ngân hàng TMCP Quân đội cũng cần sớm hoàn thiện và triển khai mô hình tổ chức kinh doanh theo định hướng khách hàng, chủ động tìm đến khách hàng, xác định được nhu cầu của từng nhóm khách hàng, từ đó đưa ra các sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Chú trọng phát triển loại hình giao dịch tại nhà và xây dựng niềm tin đối với khách hàng bằng cách sử dụng chính “người dân bản địa” đi tuyên truyền lẫn nhau thông qua những “ví dụ điển hình tại địa phương”. Đây là yếu tố và là điều kiện quyết định để Ngân hàng TMCP Quân đội có thể thu hút được khách hàng ở khu vực nông thôn.

Thứ hai, Điều chỉnh lại tư duy kinh doanh, phân khúc lại thị trường để xây dựng một chiến lược kinh doanh ổn định với các sản phẩm dịch vụ đa dạng phù hợp với từng vùng miền, truyền thống văn hoá, tầng lớp, độ tuổi, nguồn thu nhập; có những chính sách phù hợp hỗ trợ người dân, mục đích tập trung ưu tiên phát triển mở rộng dịch vụ ngân hàng bán lẻ thị trường khu vực nông thôn.

Thứ ba, xây dựng một đội ngũ chuyên viên tư vấn, giao dịch viên “tại chỗ” năng động, tận tình, sẵn sàng hỗ trợ, tư vấn khách hàng một cách đầy đủ kịp thời để cung cấp các dịch vụ ngân hàng bán lẻ đến từng khách hàng.

Bên cạnh đó, Ngân hàng TMCP Quân đội xác định cho mình những phân khúc khách hàng và phân khúc thị trường “lỗi”, từ đó phát triển các sản phẩm tương ứng làm trụ cột cho danh mục cho vay cá nhân. Một số sản phẩm “lỗi” bao gồm Sản phẩm cho vay Công chức, viên chức và lực lượng vũ trang, Sản phẩm cho vay mua nhà dự án, sản phẩm ngân hàng điện tử,...

Bởi vậy, Ngân hàng TMCP Quân đội xác định xây dựng chiến lược dài hạn về Công tác khách hàng, có chính sách cụ thể và ngân sách hợp lý cho Công tác khách hàng trong từng giai đoạn. Với tinh thần “Khách hàng là trung tâm” đã trở thành phương châm hành động của tất cả đội ngũ nhân viên. Nhờ có những tư tưởng và đổi mới không ngừng trong thời gian hơn 2 năm tăng tốc mạnh mẽ vào mảng ngân hàng bán lẻ hiện Ngân hàng TMCP Quân đội đã nhanh chóng thu hút thêm

hơn 1 triệu khách hàng mỗi năm.

Trong năm 2019, Ngân hàng TMCP Quân đội đã thực hiện rất nhiều chương trình tiếp thị, khuyến mại thu hút tất cả khách hàng lớn nhỏ trong tất cả các dòng sản phẩm từ huy động vốn/ tiết kiệm đến tín dụng cá nhân, thẻ ghi nợ, thẻ tín dụng, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng số. Từ năm 2018, MB đã tập trung vào mục tiêu và chuyển dịch chiến lược “Ngân hàng số” và ra mắt nhiều sản phẩm Công nghệ thông tin, Ngân hàng số vượt trội. Ngân hàng TMCP Quân đội cũng đã phân khúc từng thị trường khách hàng và có những chính sách phù hợp với từng phân khúc khách hàng đó.

2.2.2. Nhân tố Chủ quan

2.2.2.1. Mạng lưới phân phối

Tính đến cuối năm 2019, số lượng chi nhánh trên toàn hệ thống Ngân hàng TMCP Quân đội là 301 chi nhánh, phòng giao dịch. Các chi nhánh được thành lập trên cơ sở định hướng chiến lược lâu dài của ngân hàng và đặc biệt coi trọng tính hiệu quả và tính liên kết, tạo thành một chuỗi cung cấp dịch vụ hoàn chỉnh, tiện lợi, tạo ra những lợi ích nhóm cao nhất cho khách hàng sử dụng. Song song với việc phát triển mạng lưới tại các địa phương là trọng điểm phát triển kinh tế, có đông dân cư, trong năm ngân hàng cũng đã phát triển gia tăng các kênh phân phối điện tử ATM, POS, Internetbanking, Mobile banking...

Cũng trong năm qua, Ngân hàng TMCP Quân đội đã tiên phong trong ngân hàng khi đưa ra hàng loạt chương trình mở rộng các điểm phân phối tiếp xúc với khách hàng để đưa sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng TMCP Quân đội tới đông đảo người dân, bao gồm mô hình CDM tại các Chi nhánh, POS tại các điểm bán lẻ, ... Các kênh phân phối này đã góp phần làm gia tăng cơ sở khách hàng bán lẻ nhanh chóng cho các sản phẩm: tiết kiệm gửi góp, thẻ Visa, thẻ ATM, tài khoản thành toán cho Ngân hàng Quân đội.

Trong thời gian tới, Ngân hàng TMCP Quân đội định hướng sẽ tiếp tục mở rộng mạng lưới tại những tỉnh thành phố trọng điểm và tiềm năng của Việt Nam,

phục vụ ngày càng đông đảo khách hàng và những lĩnh vực như quân đội, Công nghiệp, xây dựng, thương mại, dịch vụ và sản phẩm nông nghiệp.

2.2.2.2. Chất lượng dịch vụ

Trong bối cảnh cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng trở nên khốc liệt, các ngân hàng không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ bằng các gia tăng tiện ích cho sản phẩm dịch vụ, nâng cao thái độ phục vụ và chất lượng dịch vụ. Với áp lực cạnh tranh đó, tại Ngân hàng TMCP Quân đội bên cạnh việc tập trung mở rộng mạng lưới, tăng cường quảng bá, nhanh nhạy nắm bắt xu thế của thị trường... thì sự khác biệt trong nội tại các sản phẩm, chất lượng dịch vụ chính là điểm mạnh mà ngân hàng triển khai. Các sản phẩm của Ngân hàng TMCP Quân đội ra đời dựa trên 2 tiêu chí: hàm lượng Công nghệ cao, thân thiện, chia sẻ đồng thời Công tác chăm sóc khách hàng ở bộ phận tiếp xúc trực tiếp hay gián tiếp cũng đều hướng tới văn hóa chia sẻ và thân thiện. Các sản phẩm mang nhiều hàm lượng Công nghệ cao thông qua việc ngân hàng đầu tư tập trung vào Công nghệ, cơ sở vật chất, con người để đẩy mạnh đầu tư phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử internet banking... an toàn, hiệu quả với những tiện ích gia tăng vượt bậc. Để thể hiện hình ảnh thân thiện, chia sẻ, Ngân hàng TMCP Quân đội chú trọng tính cộng đồng trong hoạt động. Năm 2019, MB đã dành 35.25 tỷ đồng cho chương trình phát triển cộng đồng theo các lĩnh vực như đầu tư cho giáo dục, đền ơn đáp nghĩa, xóa đói giảm nghèo, hỗ trợ đồng bào bị thiên tai.

Cùng với việc đẩy mạnh triển khai các sản phẩm Ngân hàng TMCP Quân đội đang từng bước hoàn thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ của ngân hàng nhất quán theo văn hóa chia sẻ và thân thiện. Ngân hàng TMCP Quân đội đang tập trung hoàn thiện chất lượng phòng giao dịch với cơ sở vật chất khang trang hiện đại mang tính chuyên nghiệp và thân thiện, đội ngũ ngân sự chất lượng cao.

Từ năm 2008 Ngân hàng TMCP Quân đội cũng đã thành lập Trung tâm dịch vụ khách hàng 247 qua số điện thoại 1900545426, đây đã trở thành kênh giao tiếp chính của khách hàng và ngân hàng trong việc cung cấp và xử lý thông tin về các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Điều này thể hiện sự quyết tâm của ngân hàng

trong việc chăm sóc và tư vấn cho khách hàng một cách chu đáo nhất.

Ngoài ra, ngân hàng còn triển khai các chương trình chăm sóc khách hàng VIP với nhiều ưu đãi về lãi suất với thủ tục nhanh gọn khi gửi tiết kiệm, giảm phí chuyển tiền, thanh toán quốc tế, ưu tiên hạn mức rút tiền, miễn phí chuyển tiền trong và ngoài ngân hàng trên App MBBank...

2.2.2.3. Nguồn nhân lực

Tính đến 31/12/2019, Ngân hàng TMCP Quân đội có 9.783 cán bộ Công nhân viên chức trên toàn hệ thống. Trong năm 2019, Ngân hàng TMCP Quân đội đã triển khai đồng bộ các dự án như Dự án trả lương theo năng suất KPI. Bên cạnh đó, để nâng cao hiệu quả thực hiện quản lý và đánh giá Công việc, Ngân hàng TMCP Quân đội cũng đã xây dựng kế hoạch phát triển và quản trị nhân sự hiệu quả bao gồm 3 nhóm Công việc chính: Xây dựng và hoàn thiện các quy định nhân sự, nâng cao Công tác quản trị nhân sự, mở rộng nguồn vốn và chủ động trong Công tác tuyển dụng

Ngân hàng TMCP Quân đội rất chú trọng đến Công tác đào tạo, nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ, ngoại ngữ, am hiểu nhiều sản phẩm. Tác phong làm việc, ý thức và nhận thức của đội ngũ cán bộ Công nhân viên chức được Ngân hàng TMCP Quân đội rất quan tâm. Bởi nhân viên ngân hàng là chủ thể của Công tác khách hàng, phục vụ trực tiếp khách hàng. Việc thực hiện văn minh Công sở, văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Quân đội đang dần được thực hiện nghiêm túc và thường xuyên hơn.

2.3. Thực trạng phát triển DVNHBL tại ngân hàng Ngân hàng TMCP Quân đội

2.3.1. Thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội

2.3.1.1. Thực trạng phát triển DVNHBL tại Ngân hàng TMCP Quân đội

Các DVNHBL của Ngân hàng Quân đội được thể hiện qua bảng:

Bảng 2.3: Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội

Các dịch vụ	Sản phẩm
Huy động vốn	Tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, tiết kiệm sổ, giấy tờ có giá...
Cho vay	Cho vay tiêu dùng, cho vay SXKD, cho vay nhà đất, vay online, cho vay du học..
Thanh toán	Séc, Ủy nhiệm chi, Ủy nhiệm thu, chuyển tiền...
Dịch vụ thẻ	Thẻ ATM, Visa, JCB....
Ngân hàng điện tử	Internet banking (APP MBBANK, BIZ MB, SMS banking, Bankplus...
Dịch vụ khác	Nhận tiền kiều hối, chuyển tiền quốc tế, Bảo hiểm, kinh doanh vàng bạc...

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ hầu như chiếm 100% giao dịch ở các nghiệp vụ: tiền gửi dân cư, vay cầm cố, vay và chuyển tiền du học, thẻ ATM, thẻ tín dụng quốc tế, đổi ngoại tệ, séc du lịch, kiều hối, đặt lệnh chứng khoán, gửi giữ tài sản...Sau đây là thực trạng hoạt động các dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội:

2.3.1.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của các DVNHBL tại NH TMCP Quân đội

a, Hoạt động Huy động vốn

❖ Các dịch vụ Huy động vốn

Nhóm các sản phẩm huy động, tín dụng truyền thống luôn chiếm tỷ trọng lớn

trong hoạt động của NH. Ngân hàng TMCP Quân đội luôn chú trọng nghiên cứu đưa ra các sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu của thị trường. Ngân hàng TMCP Quân đội cho ra đời hàng loạt sản phẩm tiện ích với những tính năng vượt trội đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng Đặc biệt, nhóm sản phẩm tiết kiệm gửi góp bao gồm: Tiết kiệm tích lũy/tiết kiệm thông minh, tiết kiệm sổ, tiết kiệm quân nhân, tiết kiệm cho con,...

Bảng 2.4 : Các dịch vụ huy động cơ bản của Ngân hàng TMCP Quân đội

Loại hình tiền gửi	Dịch vụ
Tiền gửi thanh toán	+ Tiền gửi thanh toán + Tiền gửi có kì hạn
Tiền gửi tiết kiệm	+ Tiết kiệm gửi góp – Tiết kiệm tích lũy + Tiết kiệm gửi góp – Tiết kiệm quân nhân + Tiết kiệm gửi góp – Tiết kiệm trung dài hạn linh hoạt + Tiết kiệm gửi góp – Tiết kiệm cho con + Tiết kiệm trả lãi cuối kì + Tiết kiệm trả lãi định kì + Tiết kiệm trả lãi trước + Tiết kiệm như ý + Tiết kiệm online + Tiết kiệm đặc quyền

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

❖ **Về quy mô và tốc độ tăng trưởng**

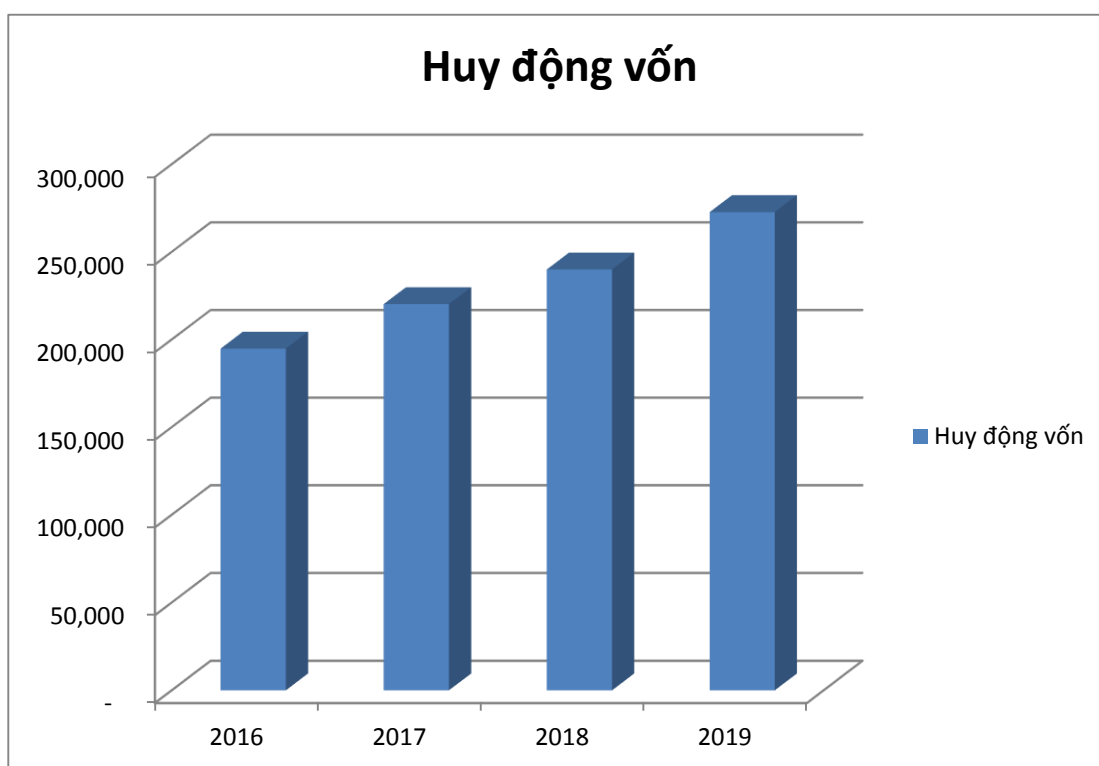
Dựa trên phương châm luôn coi khách hàng là gốc rễ của sự phát triển, Ngân hàng TMCP Quân đội tập trung tăng cường củng cố chất lượng, đa dạng các sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu thị hiếu của khách hàng. Cũng chính vì vậy mà hoạt động huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân đội đã đạt được những thành Công đáng kể và có tốc độ phát triển mạnh mẽ.

Bảng 2.5 : Tình hình huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân đội giai đoạn 2016-2019

(Đơn vị : Tỷ đồng)

Năm Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	Tỷ lệ		
					17/16	18/17	19/18
Dư nguồn	194.812	220.176	239.964	272.709	113%	109%	114%

(Nguồn : Báo cáo thường niên của Ngân hàng TMCP Quân đội 2016-2019)



Biểu đồ 2.2 : Tình hình huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019

(Nguồn : Báo cáo thường niên của Ngân hàng TMCP Quân đội 2016-2019)

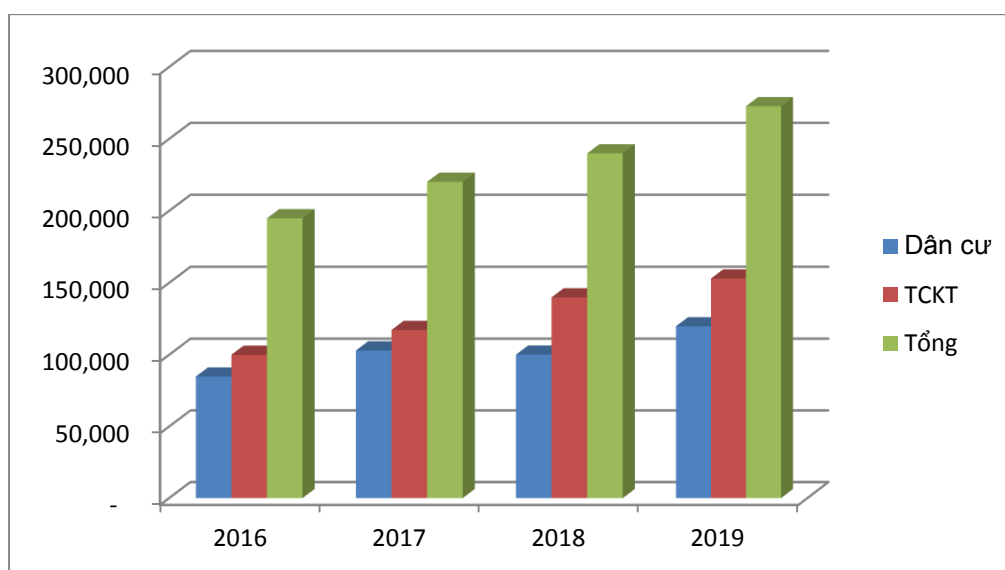
Trong giai đoạn từ năm 2016-2019, Ngân hàng Quân đội có tập Khách hàng doanh nghiệp lớn nên luôn huy động được nguồn tiền dồi dào. Số tiền huy động luôn đạt kế hoạch đề ra. Tuy nhiên, năm 2020 được đánh giá là năm khó khăn cho ngành kinh tế trong đó có Ngân hàng. Do vậy, Ngân hàng Quân đội cần xây dựng nhiều kịch bản, chiến lược huy động vốn.

❖ Về cơ cấu huy động vốn

Bảng 2.6: Cơ cấu huy động vốn của Ngân hàng TMCP Quân đội giai đoạn 2016-2019(tỷ đồng)

<div>Năm</div> <div>Chỉ tiêu</div>	2016		2017		2018		2019	
	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ
Dân cư	84.832	49%	102.975	47%	100.093	42%	119.769	44%
TCKT	99.980	51%	117.201	53%	139.871	58%	152.940	56%
Tổng	194.812	100	220.176	100	239.964	100	272.709	100

(Nguồn: Báo cáo tài chính hợp nhất đã kiểm toán từ 2016-2019 của NH TMCP Quân đội)



Biểu đồ 2.3: Cơ cấu Huy động của Ngân hàng TMCP Quân đội giai đoạn 2016-2019

(Nguồn: Báo cáo tài chính hợp nhất đã kiểm toán từ 2016-2019 của NH TMCP Quân đội)

Tiền gửi của các tổ chức kinh tế chiếm tỷ trọng lớn nhất (năm 2016 là 51%, năm 2017 là 53%, năm 2018 là 58% và năm 2019 là 56%) tổng lượng tiền gửi. Còn lại là tiền gửi của cá nhân (năm 2016 là 49%, năm 2017 là 47%, năm 2018 là 42% và năm 2019 là 44%). Qua phân tích ta thấy rằng, tỷ trọng tiền gửi của khách hàng cá nhân có xu hướng tăng mạnh, đây là đối tượng khách hàng thuộc chiến lược bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội.

b, Hoạt động Tín dụng

❖ Các dịch vụ tín dụng

Với mục tiêu đưa Ngân hàng TMCP Quân đội trở thành một siêu thị bán lẻ sản phẩm cho vay, các sản phẩm cho vay liên tục được phát triển, cải tiến cho từng phân khúc khách hàng, hướng tới mục tiêu các sản phẩm cho vay cá nhân của Ngân hàng TMCP Quân đội đáp ứng và bao quát được toàn diện nhất mọi nhu cầu tiêu dùng của khách hàng.

Bên cạnh đó, Ngân hàng TMCP Quân đội xác định cho mình những phân khúc khách hàng từ đó phát triển các sản phẩm tương ứng làm cột trụ cho danh mục cho vay cá nhân và doanh nghiệp. Năm 2018 dư nợ của MB đạt khoảng 214.000 tỷ đồng, năm 2019 dư nợ cho vay của MB là 250.000 tỷ đồng...Tốc độ tăng trưởng dư nợ 17% là một điểm sáng đáng kể, đặc biệt tỉ lệ nợ xấu ở mức 1.2%, thấp hơn rất nhiều so với mức bình quân ngành.

Bảng 2.7: Các dịch vụ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân đội

Loại hình cho vay	Dịch vụ
Gói sản phẩm cho vay tiêu dùng	+ Cho vay tiêu dùng đối với Công chức, viên chức + Cho vay quân nhân + Cho vay tiêu dùng đối với cán bộ Công nhân viên Ngân hàng TMCP Quân đội + Cho vay tiêu dùng chung không có tài sản đảm bảo (Vay tín chấp) + Vay online qua app MBBANK
Cho vay mua ô tô	+ Cho vay mua ô tô mới với KHCN + Cho vay mua ô tô mới đối với KHDN
Cho vay mua nhà	+ Cho vay mua căn hộ, nhà đất dự án, nhà ở lực lượng vũ trang nhân dân + Cho vay xây dựng sửa chữa nhà
Cho vay chứng minh năng lực tài chính du học nước ngoài	+ Cho vay du học
Cho vay cầm cố giấy tờ có giá	+ Cho vay cầm cố giấy tờ có giá
Cho vay thấu chi	+ Cho vay thấu chi không có tài sản đảm bảo + Cho vay thấu chi có tài sản đảm bảo + Cho vay thấu chi online (Vay casa, vay lương, vay siêu nhanh từ thẻ tín dụng, vay không tài sản đảm bảo,...)

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

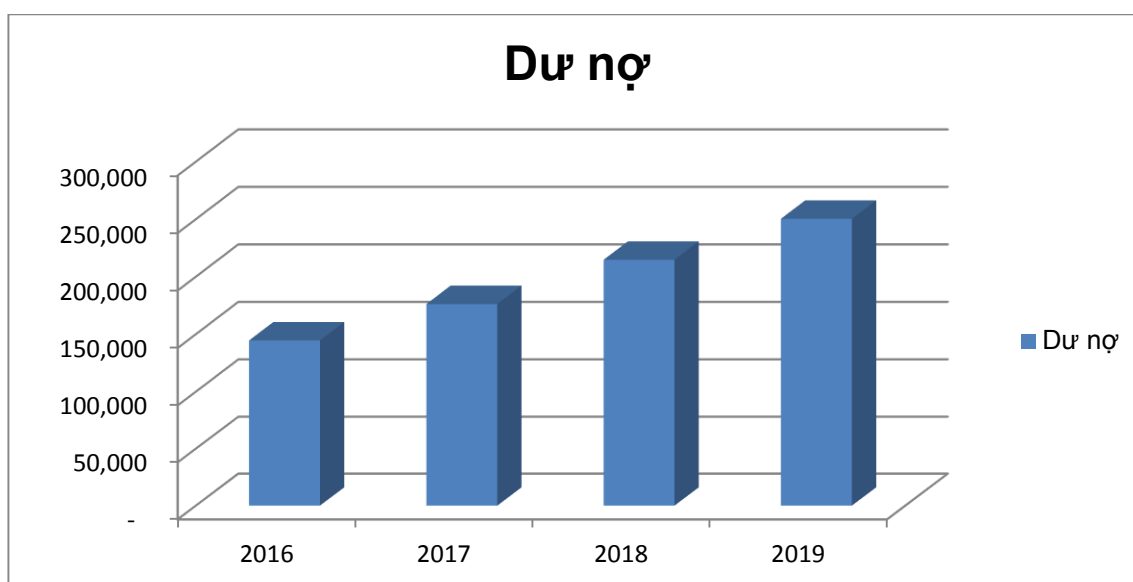
Nhìn chung, các sản phẩm dịch vụ tín dụng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội tương đối phong phú, đa dạng, thuận lợi cho khách hàng có thể có thể lựa chọn sản phẩm phù hợp với nhu cầu. Trong sản phẩm dịch vụ cho vay nổi bật có thể kể đến một số sản phẩm: cho vay mua nhà ở, nhận quyền sử dụng đất ở, cho vay mua nhà dự án, cho vay chứng minh tài chính. Cho vay mua nhà ở, đất ở, nhà dự án là nhóm sản phẩm có thời gian vay tối đa lên đến 20 năm, mức cho vay tối đa lên đến 80% nhu cầu vốn, nhằm thỏa mãn nhu cầu cấp thiết hàng đầu của người dân có nơi ăn chốn ở. Bên cạnh đó sản phẩm cho vay chứng minh tài chính tập trung đối tượng có con em đi du học, tập trung các thành phố lớn và ít rủi ro. Ngoài ra, cho vay phục vụ các đối tượng khách hàng quân nhân cũng được chú trọng

❖ Về Quy mô và tốc độ tăng trưởng

Bảng 2.8 : Quy mô và tốc độ tăng trưởng tín dụng giai đoạn 2016-2019 (tỷ đồng)

Năm Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	So sánh		
					17/16	18/17	19/18
Dư nợ	144.556	176.179	214.685	250.331	122%	122%	117%

(Nguồn: Báo cáo tài chính đã kiểm toán Ngân hàng TMCP Quân đội)



Biểu đồ 2.4: Quy mô và tốc độ tăng trưởng tín dụng giai đoạn 2016-2019

(Nguồn: Báo cáo tài chính đã kiểm toán Ngân hàng TMCP Quân đội)

Hoạt động tín dụng từ 2016-2019 của toàn ngành NH bị ảnh hưởng mạnh bởi những khó khăn chung của nền kinh tế, nhưng với việc kết hợp nhiều giải pháp: tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, giành nguồn vốn lớn với lãi suất ưu đãi để triển khai các chương trình/gói tín dụng mục tiêu như, cho vay KH cá nhân, tăng cường tìm kiếm và tiếp thị khách hàng. Dư nợ tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân đội đều tăng trưởng qua các năm. Năm 2016 đạt 144.556 tỷ đồng, năm 2017 tăng 22% so với 2016, năm 2018 đạt 214.685 tỷ đồng (tăng 22% so với 2017); năm 2019 đạt 250.331 tỷ đồng (tăng 17% so với 2018).

❖ Về Cơ cấu tín dụng theo thành phần kinh tế

Bảng 2.9 : Cơ cấu tín dụng theo thành phần kinh tế giai đoạn 2016-2019

(Đơn vị: Tỷ đồng)

	2016		2017		2018		2019	
	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ
Cho vay các TCKT và Cá nhân trong nước	140.832	94.42%	171.374	97.27%	210.176	97.90%	246.566	98.50%
Cho vay chiết khấu Công cụ chuyển nhượng và GTCG	430	0.30%	583	0.33%	560	0.26%	640	0.26%
Cho vay bằng vốn tài trợ, ủy thác đầu tư	485	0.34%	479	0,27%	453	0,21%	436	0.17%
Cho vay các TCKT và Cá nhân nước ngoài	2.809	1.94%	3.743	2.12%	3.496	1.63%	2.689	1.07%
	144.556	100	176.179	100	214.685	100	250.331	100

(Nguồn: Báo cáo tài chính hợp nhất đã kiểm toán Ngân hàng TMCP Quân đội)

Qua số liệu phân tích cho thấy dư nợ tổ chức kinh tế và cá nhân trong nước chiếm tỷ trọng lớn nhất đồng thời tăng trưởng qua các năm cụ thể: năm 2016 là

94.42%, năm 2017 là 97.27%, năm 2018 là 97.90% và năm 2019 là 98.50%. Dư nợ khách hàng là các tổ chức kinh tế và cá nhân nước ngoài, Cho vay chiết khấu Công cụ chuyển nhượng và GTCG, Cho vay bằng vốn tài trợ, ủy thác đầu tư chiếm tỷ trọng không lớn. Cho vay ủy thác có xu hướng giảm dần qua các năm, năm 2016 là 0.34%, năm 2017 là 0.27%, năm 2018 là 0.21% và năm 2019 là 0.17%. Cho thấy dư nợ từ các doanh nghiệp và cá nhân trong nước mang tính quyết định đối với tăng trưởng tín dụng của Ngân hàng TMCP Quân đội đồng. Dư nợ tín dụng của Khách hàng là tổ chức kinh tế vẫn lớn hơn Khách hàng cá nhân một phần do tâm lý người dân chưa quen với việc vay vốn phục vụ mục đích tiêu dùng, thủ tục vay vốn của Ngân hàng còn quá chặt chẽ nhiều khách hàng không đáp ứng được đủ điều kiện vay vốn.

c, Dịch vụ thanh toán

Hoạt động thanh toán của Ngân hàng TMCP Quân đội đã và đang tiếp tục gia tăng cả về số lượng lẫn chất lượng. Sau đây là các dịch vụ thanh toán cơ bản của Ngân hàng TMCP Quân đội:

Bảng 2.10: Các dịch vụ thanh toán cơ bản của Ngân hàng TMCP Quân đội

Loại hình sản phẩm	Dịch vụ
Thanh toán quốc tế	+ Dịch vụ chuyển tiền ra nước ngoài + Dịch vụ nhận tiền chuyển từ nước ngoài về Việt Nam + Dịch vụ Western Union
Thanh toán trong nước	+ Dịch vụ Chuyển tiền đến trong nước + Dịch vụ Chuyển tiền đi trong nước + Dịch vụ Séc dành cho khách hàng cá nhân + Dịch vụ Chuyển tiền nhanh Napas + Ủy nhiệm thu, ủy nhiệm chi

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

Hoạt động thanh toán quốc tế trong những năm qua đã góp phần đặc biệt vào việc khẳng định hình ảnh của Ngân hàng TMCP Quân đội trên thị trường quốc tế thể hiện qua mức độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ, sự tin tưởng của khách hàng và

việc mở rộng mạng lưới quan hệ ngân hàng đại lý trên thế giới. Mặc dù bị ảnh hưởng không nhỏ bởi chính sách cơ cấu lại quan hệ của các ngân hàng nước ngoài, tuy nhiên do uy tín của Ngân hàng TMCP Quân đội ngày càng tăng cùng với sự tin tưởng của các ngân hàng bạn, mạng lưới ngân hàng đại lý của Ngân hàng TMCP Quân đội trong những năm 2013-2019 vẫn tiếp tục được mở rộng. Tính đến 31/12/2019, NH Quân đội đã có 600 Ngân hàng đại lý và 40 tài khoản Nostro tại Ngân hàng nước ngoài. Ngoài ra, Ngân hàng TMCP Quân đội tiếp tục nhận được giải Ngân hàng cung cấp sản phẩm ngoại hối tốt nhất Việt Nam năm 2016, Ngân hàng dành cho Doanh nghiệp Việt Nam năm 2017, Ngân hàng cung ứng sản phẩm phát sinh tài chính của năm tại Việt Nam năm 2018 cho thấy khả năng của NH Quân đội trong việc đáp ứng nhanh chóng và chính xác các yêu cầu thanh toán quốc tế, giảm thời gian và chi phí tra soát, giúp giao dịch thanh toán quốc tế của khách hàng chuẩn xác và nhanh nhất.

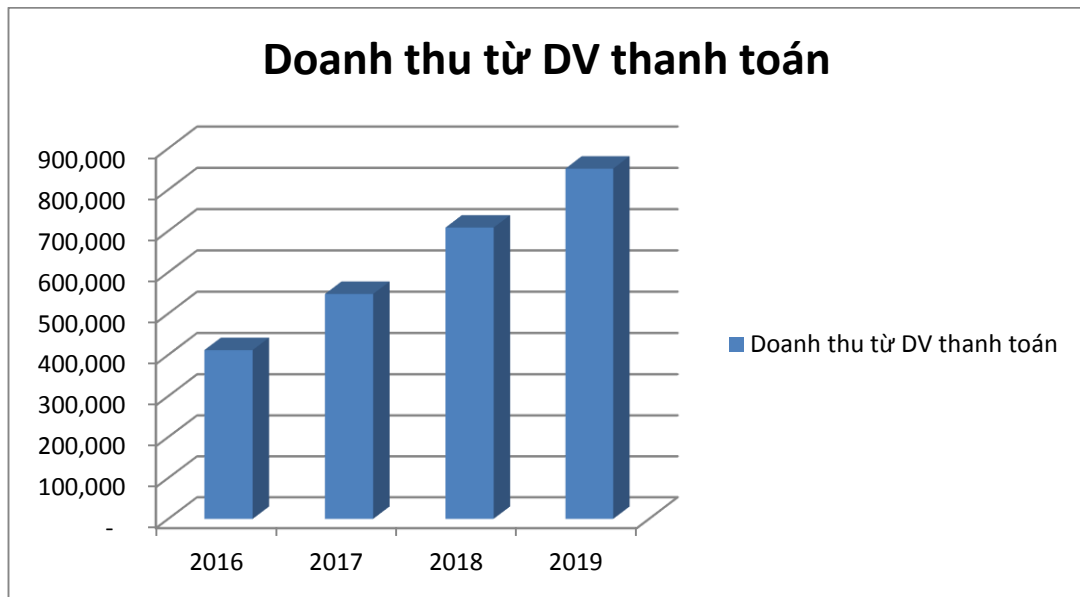
Hoạt động thanh toán trong nước tăng cả về số lượng giao dịch và giá trị giao dịch. Song song với việc triển khai hiện đại hóa hệ thống thanh toán nội bộ, NH tiếp tục tăng cường mở rộng mạng lưới khách hàng, ký các thỏa thuận với các khách hàng đặc biệt như các khách hàng trong quân đội, Tập đoàn viễn thông quân đội, Tổng Công ty Tân Cảng Việt Nam... Ngoài ra, NH Quân đội đã và đang triển khai các dịch vụ thanh toán không qua tiền mặt như dịch vụ thu hộ học phí cho các trường học khu vực phía Nam; Dịch vụ thanh toán điện tử (điện thoại, truyền hình cáp, internet...); Dịch vụ trả lương qua tài khoản, dịch vụ kiểm soát mục đích thanh toán...

Bảng 2.11 : Kết quả hoạt động thanh toán tại Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019

(Đơn vị : triệu đồng)

<div>Năm</div> <div>Chỉ tiêu</div>	2016	2017	2018	2019	So sánh		
					17/16	18/17	19/18
Doanh số	411.470	547.388	708.251	851.025	133%	129%	120%

(Nguồn : Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019)



Biểu đồ 2.5: Kết quả hoạt động dịch vụ thanh toán của Ngân hàng TMCP Quân đội
(Nguồn : Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019)

Những năm qua nhờ việc luôn đi đầu trong ứng dụng Công nghệ tin học vào lĩnh vực thanh toán. Các quy trình, chương trình ứng dụng được xây dựng và hoàn thiện phù hợp với yêu cầu thanh toán và quản lý vốn tập trung trong toàn hệ thống, thời gian hoàn tất lệnh chuyển tiền rút xuống còn 5-15 phút khác hệ thống. Năm 2019 Ngân hàng đã triển khai hạch toán tự động, góp phần tăng năng suất lao động, giảm thời gian giao dịch và hạn chế rủi ro. Doanh số thanh toán không ngừng tăng lên qua các năm. Tổng doanh số thanh toán năm 2016 của Ngân hàng TMCP Quân đội đạt 411 tỷ đồng, năm 2017 đạt 547 tỷ đồng, tăng 133% so với năm 2016; doanh số thanh toán năm 2018 Ngân hàng TMCP Quân đội đạt 708 tỷ đồng, tăng 129% so với năm 2017 và năm 2019 đạt 851 tỷ đồng tăng 120% so với năm 2018.

d, Sản phẩm thẻ

❖ Về sản phẩm dịch vụ

Năm 2007, Ngân hàng TMCP Quân đội bắt đầu gia nhập thị trường thẻ. Để khắc phục các khó khăn, thách thức của một thị trường hoàn toàn mới. NH Quân đội đã không ngừng nghiên cứu, hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước để phát triển các tiện ích mới của thẻ. Thẻ Ngân hàng Quân đội hội tụ đầy đủ các tính năng: Thanh toán online, nộp tiền qua ATM, thanh toán hóa đơn tiền điện, viễn thông,

nộp thuế, mua vé tàu, thanh toán học phí online, liên kết ví điện tử... Các dòng sản phẩm thẻ được đa dạng hóa: Thẻ tín dụng quốc tế), thẻ ATM, thẻ ghi nợ quốc tế, các thẻ đồng thương hiệu...Song song với việc gia tăng tiện ích và phát hành nhiều loại thẻ là sự mở rộng về quy mô, mạng lưới dịch vụ (các máy ATM, CDM, POS) được phân bố rộng khắp các khu dân cư, trường học, bệnh viện, khách sạn, khu Công nghiệp, trung tâm thương mại. Sau đây là các sản phẩm dịch vụ thẻ:

Bảng 2.12 : Các sản phẩm của dịch vụ Thẻ

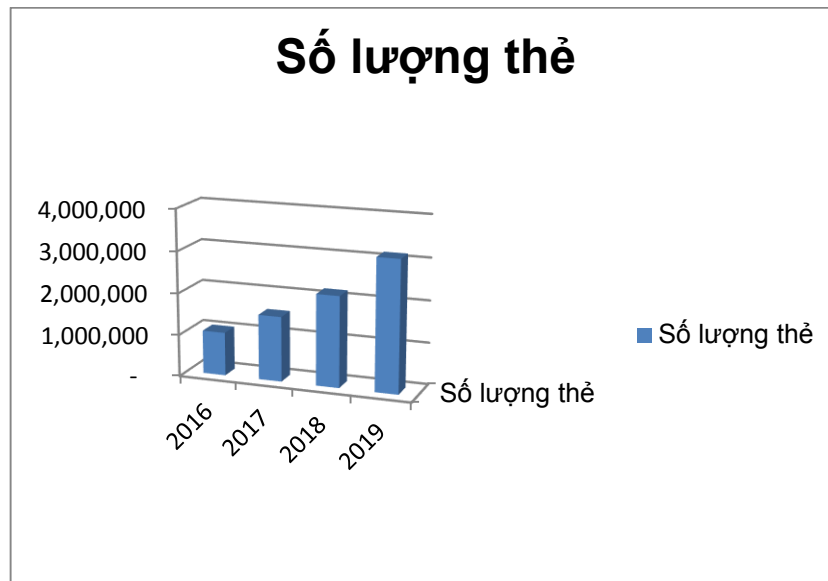
Loại hình sản phẩm	Dịch vụ
Thẻ tín dụng	+ Thẻ tín dụng quốc tế Visa + Thẻ tín dụng quốc tế JCB + Thẻ tín dụng quốc tế Visa Vin + Thẻ tín dụng quốc tế Visa Bankplus
Thẻ ghi nợ	+ Thẻ ghi nợ nội địa + Thẻ ghi nợ quốc tế + Thẻ quân nhân + Thẻ VIP

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

Bảng 2.13 : Tình hình phát triển dịch vụ thẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội

<i>Năm</i> <i>Chỉ tiêu</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>Tỷ lệ</i>		
					<i>17/16</i>	<i>18/17</i>	<i>19/18</i>
Tổng thẻ	1.038.732	1.556.520	2.179.110	3.150.000	149%	140%	145%
Máy ATM	483	639	756	917	132%	118%	121%
POS	970	1.187	1.783	2.629	122%	150%	147%

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)



Biểu đồ 2.6: Tốc độ phát triển thẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội từ 2016-2019

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

Hoạt động kinh doanh thẻ thực sự trở thành một dịch vụ ngân hàng mang tính nền tảng, mũi nhọn cho chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, mở ra một hướng mới cho việc huy động vốn, giúp giảm lãi suất đầu vào cho NH Quân đội. Việc kết nối thành Công với hệ thống Napas giúp các chủ thẻ NH Quân đội không chỉ thực hiện giao dịch được tại hệ thống ATM của NH Quân đội mà có thể thực hiện các giao dịch hệ thống khác trong liên minh tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng. Việc phát hành thẻ và doanh số thanh toán thẻ giai đoạn từ năm 2016-2019 phát triển nhanh và mạnh. Cụ thể, số lượng thẻ năm 2017 tăng 149 %, máy ATM tăng 132% và POS tăng 122% so với năm 2016; năm 2018 tốc độ tăng thẻ tăng 140%; máy ATM tăng 118%, POS tăng 150% so với năm 2017. Năm 2019, số lượng thẻ tăng 145%; máy ATM tăng 121% và điểm POS tăng 147%.

e, Sản phẩm Ngân hàng điện tử

Năm 2016..... Ngân hàng Quân đội thành lập khối Ngân hàng số để phát triển các sản phẩm dịch vụ trên nền tảng Công nghệ số hiện đại và tin cậy. Trong những năm gần đây Khối Ngân hàng số liên tục đưa ra những sản phẩm mới và liên tục nâng cấp phần mềm để phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng cá nhân và doanh nghiệp. Tính trên toàn kênh số, MB đã có hơn 41 triệu giao dịch với tổng giá trị lên

đến 360.000 tỷ đồng. Doanh thu riêng khối Ngân hàng số MB năm 2018 đạt 231 tỷ đồng, gấp 3 lần so năm 2017. Với sự phát triển vượt trội này, cuối năm 2018 MB xuất sắc đón nhận 02 giải thưởng của Hiệp hội Ngân hàng và Tập đoàn dữ liệu Quốc tế IDG trao tặng, trong đó có giải thưởng “Ngân hàng số tiêu biểu”.

Đây là những bước đi vững chắc của NH Quân đội trong việc phấn đấu mục tiêu nằm trong top 5 ngân hàng hàng đầu Việt Nam có số lượng khách hàng sử dụng và có doanh số giao dịch qua kênh ngân hàng số chiếm tỷ trọng cao nhất trong tương lai. Một số sản phẩm :

Bảng 2.14 : Các sản phẩm Ngân hàng điện tử của Ngân hàng TMCP Quân đội

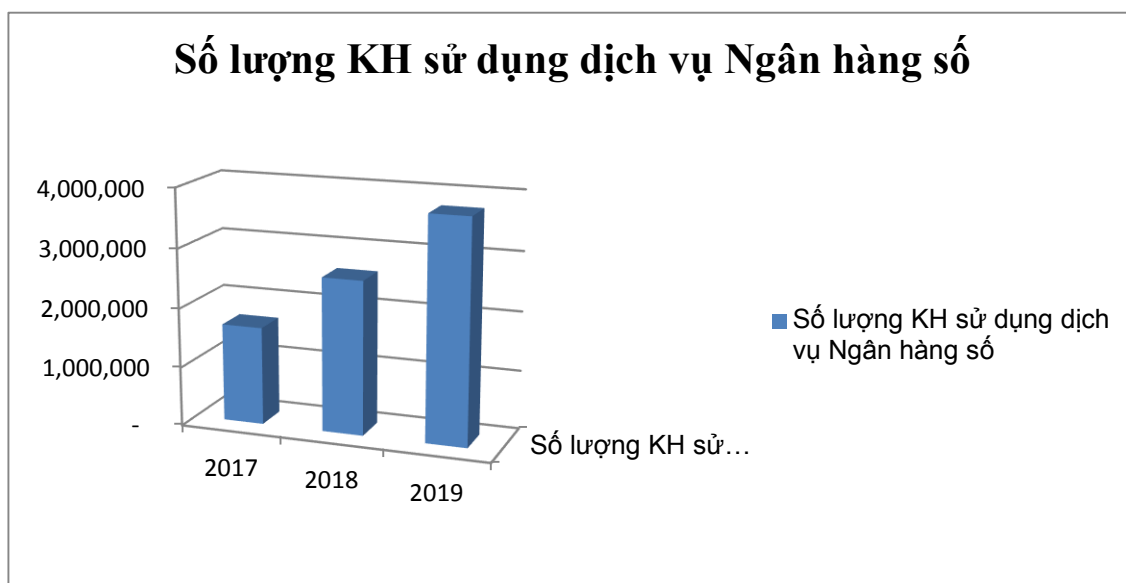
Loại hình sản phẩm	Dịch vụ
Ngân hàng điện tử	+ Ngân hàng số + SMS Banking + Internet Banking (App MBBANK) + MB Bankplus + MB Facebook Fanpage

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

Ra đời trong bối cảnh nhu cầu khách hàng ngày càng cao, các dịch vụ ngân hàng số của NH Quân đội đã nhận được sự quan tâm đông đảo của khách hàng. Năm 2018 MB đã chuyển dịch Ngân hàng số, active 1 triệu user người dùng nâng tổng số người sử dụng dịch vụ số lên 2,6 triệu user. Rất nhiều tiện ích dịch vụ của NH được đánh giá cao như : dịch vụ chuyển tiền qua số điện thoại đối với những tài khoản nội bộ NH Quân đội; dịch vụ chuyển tiền nhanh liên ngân hàng 24/7 qua số thẻ hoặc số tài khoản với hơn 30 ngân hàng liên kết, dịch vụ vay trực tuyến. Bên cạnh đó, khách hàng có thể dễ dàng thực hiện các thao tác thanh toán hóa đơn, thanh toán điện nước, vé máy bay, bảo hiểm, thanh toán trực tuyến nạp tiền điện tử, ví điện tử. Tích hợp bên trong hệ sinh thái thanh toán đa dạng, sản phẩm chủ lực App Ngân hàng MBBank đáp ứng nhu cầu cao cho khách hàng và các Công ty thành viên của MB như MB Ageas Life, Mcredit, MBS, bên cạnh đó là khách hàng của đối tác liên kết với MB như VinID. Lần đầu tiên trên thị trường xuất hiện một

hình thức rút tiền không cần thẻ ATM với mức độ an toàn cao nhất: Rút tiền trên App Ngân hàng MBBank. Sản phẩm này mang lại trải nghiệm hết sức thú vị cho chủ thẻ, chủ tài khoản của MB thậm chí là người thân khách hàng của MB. Ngay chỉ sau 1 tuần triển khai, số tiền rút từ ATM theo hình thức này ước đạt 3 tỷ VNĐ.

Biểu đồ 2.7: Lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng số



Bảng 2.15 : Doanh thu từ dịch vụ ngân hàng điện tử năm 2017- 2019

(Đơn vị: triệu đồng)

<i>Năm</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
<i>Chỉ tiêu</i>			
<i>Doanh thu</i>	<i>79.234</i>	<i>231.105</i>	<i>368.812</i>

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

Nhìn vào bảng doanh thu từ các dịch vụ ngân hàng điện tử ta có thể thấy rằng, doanh thu từ các dịch vụ ngân hàng điện tử ngày càng tăng, chứng tỏ lượng khách hàng và số lượng các gói giao dịch ngày càng tăng. Cụ thể là năm 2017 doanh thu đạt ở mức 79 tỷ nhưng đến năm 2018 doanh thu từ dịch vụ này đã tăng gấp 3 lần lên đến 231 tỷ đồng. Có thể nói, NH Quân đội đã phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử một cách toàn diện, đa dạng và an toàn, đáp ứng nhu cầu giao dịch của khách hàng. Đây cũng là lý do quan trọng giúp NH Quân đội đạt được danh hiệu danh giá “Ngân hàng số tiêu biểu” Năm 2018, MB được Hội đồng thương hiệu

quốc gia và Bộ Công thương Công nhận là một trong bốn ngân hàng có sản phẩm đạt Thương hiệu quốc gia. Trong đó, App MBBank là sản phẩm ngân hàng số duy nhất đạt tiêu chuẩn này.

f, Các sản phẩm dịch vụ khác

Cùng với sự phát triển các mảng dịch vụ chiếm khối lượng lớn trong hoạt động bán lẻ nhu huy động vốn, thanh toán, tín dụng, kiều hối, thẻ, ngân hàng điện tử... một số hoạt động bán lẻ khác của Ngân hàng TMCP Quân đội cũng không ngừng phát triển.

❖ Dịch vụ nhận và chuyển tiền kiều hối

Ngân hàng TMCP Quân đội thực hiện dịch vụ chuyển tiền từ nước ngoài về Việt Nam cho người nhận tiền là cá nhân; Chuyển tiền cá nhân từ Việt Nam đi nước ngoài. Để phù hợp với nhu cầu thị trường, NH Quân đội đã đi đầu trong việc nâng cấp cải tiến các sản phẩm dịch vụ, Công nghệ hiện đại đón đầu nhu cầu thị trường và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng, như các sản phẩm nhận tiền nhanh Western Union tại quầy, trực tuyến trên Internet, qua tin nhắn điện thoại; Nhận tiền mã số từ Mỹ về Việt Nam Wells Fargo; Chuyển tiền từ các ngân hàng đại lý qua hệ thống Swift; Chuyển tiền du học...

❖ Dịch vụ cho thuê kết sắt và cất giữ tài sản

Dịch vụ này được Ngân hàng TMCP Quân đội bắt đầu triển khai trong vài năm gần đây. Doanh thu từ dịch vụ này tuy chưa phản ánh hết tiềm năng vốn có của nó nhưng đã cho thấy khả năng phát triển dịch vụ này trong tương lai

❖ Dịch vụ thu đổi séc du lịch

Dịch vụ thu đổi séc du lịch do các định chế có uy tín phát hành bằng USD và EUR. Doanh thu từ phí dịch vụ thu đổi séc tăng lên hàng năm, ngoài ra đây là một cách giới thiệu các dịch vụ ngân hàng khác và nhằm nâng cao thương hiệu NH Quân đội

❖ Dịch vụ liên kết Ngân hàng và bảo hiểm

Mô hình này hiện mới phát triển tại Ngân hàng TMCP Quân đội, một số sản phẩm dịch vụ như Bảo hiểm con người kết hợp tín dụng, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm bảo vệ dành cho chủ thẻ tín dụng... là bước đầu và yếu tố văn hóa của người Việt chưa quen với hình thức này nên kết quả mang lại còn rất khiêm tốn.

2.3.1.3. Phân tích các chỉ tiêu phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội

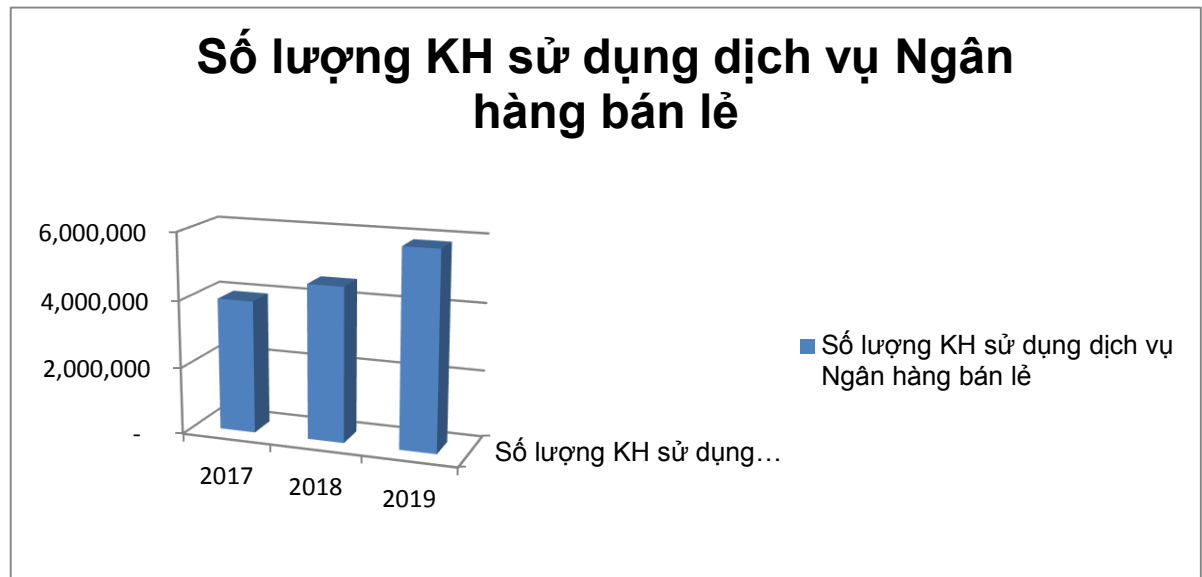
a, Số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Bảng 2.16 : Số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ

(Đơn vị: Người)

<i>Năm</i>			
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
<i>Chỉ tiêu</i>			
<i>Số lượng KH</i>	3.957.000	4.599.434	5.859.526

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)



Biểu đồ 2.8 : Số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

Nhờ sự cố gắng không ngừng nghỉ trong vòng 5 năm đầu tư mạnh mẽ vào mảng ngân hàng bán lẻ, số lượng khách hàng cá nhân của Ngân hàng TMCP Quân đội tăng lên nhanh chóng. Cụ thể là năm 2017 số lượng khách hàng là 3.957.000 người, năm 2018 là 4.599.434 (tăng 16% so với năm 2017); năm 2019 là 5.859.526 người (tăng hơn 1 triệu khách hàng tương ứng tăng 27% so với 2018).

b, Số lượng các kênh phân phối DV NHBL tại Ngân hàng TMCP Quân đội

Ngân hàng TMCP Quân đội đã xây dựng được mạng lưới kênh phân phối lớn và phát triển qua các năm, cả mạng lưới kênh phân phối truyền thống và kênh

phân phối hiện đại có mặt tại nhiều tỉnh thành phố trên cả nước. Đơn vị mạng lưới lớn nhưng chưa phát huy hiệu quả rõ nét đối với dịch vụ ngân hàng bán lẻ thể hiện thị phần và lợi nhuận của dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong phát triển dịch vụ ngân hàng nói chung của Ngân hàng TMCP Quân đội còn rất thấp

c, Thu nhập và tỷ lệ thu nhập của DV NHBL tại Ngân hàng TMCP Quân đội

Bảng 2.17: Thu nhập và tỷ lệ thu nhập dịch vụ NHBL(tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2016			2017			2018			2019		
	NH BL	Tổng DV	Tỷ lệ	NH BL	Tổng DV	Tỷ lệ	NH BL	Tổng DV	Tỷ lệ	NH BL	Tổng DV	Tỷ lệ
TN	422	1.297	32%	561	3.223	17%	906	5.719	16%	1.194	6.420	18%

(Nguồn: Ngân hàng TMCP Quân đội)

Do suy giảm kinh tế, lạm phát tăng, thu nhập người dân giảm sút dẫn đến nhu cầu tiêu dùng, kinh doanh cắt giảm, đồng thời việc phát triển dịch vụ của Ngân hàng TMCP Quân đội thời gian vừa qua mới chú trọng về số lượng, nhiều dịch vụ chưa phù hợp với nhu cầu thực sự khách hàng. Nhìn chung lợi nhuận của dịch vụ ngân hàng bán lẻ còn khiêm tốn so tổng thu nhập của Ngân hàng Quân đội, 3 năm gần đây chiếm 16% - 18%.

d, Sự đa dạng và tiện ích của dịch vụ

Nắm bắt được xu thế phát triển của thị trường về lĩnh vực ngân hàng bán lẻ, MBBank đã cung cấp đa dạng các dịch vụ theo chuẩn mực quốc tế ngày càng nhiều loại hình dịch vụ ngân hàng bán lẻ được triển khai thực hiện tạo ra một không gian mới mang tính cạnh tranh cao. Các dịch vụ chủ yếu có thể kể đến là: Tiết kiệm, cho vay, thẻ, tiền gửi, chuyển tiền, thanh toán, kiều hối, ngân hàng điện tử, cho thuê kết sắt, bảo hiểm, chứng khoán;... Dịch vụ của Ngân hàng TMCP Quân đội ngày càng hiện đại, đa dạng, tiện ích, đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng.

Ví dụ: mới đây, Ngân hàng TMCP Quân đội đã triển khai thêm nhiều sản phẩm vay online mới, ra mắt App Biz MB dịch vụ internet banking dành cho Khách hàng doanh nghiệp, Gói combo family dành cho Khách hàng và toàn bộ người thân trong gia đình gồm chồng/vợ và các con. Khi tham gia vào gói Combo family, mỗi

con sẽ được tặng một sổ tiết kiệm số trị giá 1 triệu, ngoài ra khi bố. mẹ chi tiêu bằng thẻ tín dụng sẽ được tích lũy và cộng tiền vào tài khoản tiết kiệm của con,...

e, Thương hiệu

Cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng trên nhiều phương diện, cùng với sự ra đời của nhiều ngân hàng thương mại mới, trong đó có cả ngân hàng 100% vốn ngân hàng nước ngoài, thị trường ngày càng trở nên chật chội. Trước những thách thức đó, NH Quân đội đã định hướng với phân khúc mảng ngân hàng bán lẻ với mục tiêu trở thành một trong 5 ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam.

Năm 2019 đánh dấu bước đầu cho sự chuyển mình của Ngân hàng Quân đội. Diện mạo mới, logo của Ngân hàng TMCP Quân đội với Ngôi sao và chữ MB. Ngôi sao được lấy từ ngôi sao trên quốc kỳ Việt Nam là yếu tố cốt lõi mang bản sắc của MB, nhưng được phát triển và cấu thành bởi những yếu tố đồ họa đại diện cho văn hóa, Công nghệ, tinh thần kết nối – truyền tải hình ảnh Ngân hàng thông minh với hàm lượng Công nghệ cao.

Các thành tố kết hợp với nhau theo hình ngôi sao và được đặt nghiêng, như một con người trong tư thế chuyển động về phía trước, tất cả tổng hòa lại thành một thương hiệu MB có bản sắc, nhân văn, không ngừng đổi mới trở thành một Ngân hàng thông minh, nhằm mang lại những trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng của MB. Chữ MB được thiết kế vững chãi, tinh gọn, thể hiện hình ảnh hiện đại hơn nhưng vẫn chuyên nghiệp và tin cậy. Màu đỏ và màu xanh đã đồng hành cùng MB trong quá trình hình thành và phát triển, thể hiện niềm tự hào về các giá trị vững vàng, tin cậy, sẽ được kết hợp với những gam màu trẻ trung nhằm tạo ra một diện mạo tươi mới, hiện đại, và gần gũi với mọi người.

Ngân hàng Quân đội xây dựng và phát triển thương hiệu luôn nhất quán và đồng bộ cho tất cả các sản phẩm cung cấp từ đó có thể phát triển thương hiệu Ngân hàng Quân đội không chỉ lớn mạnh trong nước mà còn vươn ra thị trường quốc tế.

f, Uy tín

Trong hoạt động ngân hàng uy tín bao giờ cũng đặt lên hàng đầu từ cả hai phía: phía Ngân hàng và phía khách hàng. Có thể nói ở nghiệp vụ huy động tiền gửi

của dân cư, tiền gửi của các tổ chức kinh tế khách hàng đã đặt niềm tin tuyệt đối với ngân hàng, cho dù là số tiền gửi nhiều hay ít mỗi khách hàng đều nhận được một chứng từ thanh toán, đó có thể là thẻ tiết kiệm, chứng chỉ tiền gửi, kỳ phiếu... xem như là một cơ sở pháp lý để giải quyết tất cả các phát sinh về sau, nếu không có niềm tin thì khó ai chấp nhận một phương thức giải quyết như thế. Về phía ngân hàng, để sử dụng nguồn vốn huy động đạt hiệu quả sinh lời và hiệu quả đảm bảo an toàn, phải có phương thức cho vay đạt hiệu quả tối ưu.

Ngân hàng TMCP Quân đội xây dựng uy tín từ khâu bán hàng, chăm sóc khách hàng, cam kết với khách hàng và coi vấn đề thực hiện lời cam kết đó như là một nhiệm vụ sống còn của mình. Ngân hàng TMCP Quân đội đã đạt được nhiều giải thưởng có giá trị do các tổ chức trong và ngoài nước trao tặng như:

- + Giải thưởng Ngân hàng bán lẻ tiêu biểu 2019
- + Giải thưởng Ngân hàng đạt tốc độ tăng trưởng cao về doanh số chi tiêu thẻ tín dụng 2019, 2018
- + Giải thưởng Ngân hàng đồng hành cùng doanh nghiệp nhỏ và vừa 2019
- + Giải thưởng “Best CRM Project in Vietnam – Dự án CRM tốt nhất Việt Nam”
- + Giải thưởng Doanh nghiệp văn hóa thời kỳ hội nhập
- + Giải thưởng STP (straight through processing) giải cao quý về chất lượng dịch vụ thanh toán quốc tế do Ngân hàng JP Morgan Chase bank tặng
- + App MBBank là App Ngân hàng số duy nhất cho Khách hàng tại Việt Nam đạt danh hiệu “Sao khuê 2019”
- + Giải Best SME bank of the year in Vietnam – Ngân hàng quyết liệt và thiết kế những gói sản phẩm tiên phong trên thị trường cho KHDN do tạp chí The Asian Banker tặng
- + Giải “Best lending Platform implementatin project in Vietnam – Tôn vinh ngân hàng có nền tảng và cải tiến quy trình cho vay khách hàng thuận tiện trong thời gian ngắn và mang lại hiệu quả cao do tạp chí The Asian Banker tặng
- + Ngân hàng có hoạt động giao dịch ngoại hối tốt nhất Việt Nam

- + Ngân hàng ứng dụng CNTT an toàn, hiệu quả
- + Top 5 Ngân hàng thương mại về hiệu quả kinh doanh và an toàn
- + Top 500 ngân hàng thuộc khu vực Châu Á – Thái Bình dương
- + Top 5 Ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 2019
- + Top 40 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam 2018
- + Top 5 doanh nghiệp lớn đạt chuẩn về Công bố thông tin
- + Top 50 Doanh nghiệp niêm yết tốt nhất Việt Nam
- + Top 1000 doanh nghiệp nộp thuế lớn nhất Việt nam 2016 (xếp 16 trong bảng xếp hạng và thứ 4 ngành ngân hàng)
- + 13 năm liên tiếp lọt Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam
- + Năm 2014 Nhận huân chương lao động hạng nhất
- + Năm 2015 MB được phong tặng danh hiệu Anh hùng lao động
- + Năm 2017 MB vinh dự nhận nhiều cờ thi đua của thủ tướng Chính phủ, Bộ trưởng Bộ quốc phòng, Thống đốc Ngân hàng nhà nước, Bộ tài chính và UBND TP Hà Nội

2.3.2. Kênh phân phối trong hoạt động bán lẻ

2.3.2.1. Kênh phân phối truyền thống

Ngân hàng TMCP Quân đội phát huy tối đa lợi thế của một ngân hàng thương mại đa năng, nâng cao khả năng cạnh tranh với các ngân hàng trong và ngoài nước. Trong chiến lược kinh doanh, phát triển mạng lưới là một trong những nhiệm vụ trọng tâm. Nhiều năm qua, bên cạnh triển khai có hiệu quả các sản phẩm dịch vụ mới, đầu tư phát triển nguồn nhân lực, NH Quân đội không ngừng mở rộng mạng lưới hoạt động, hệ thống các phòng giao dịch, các đại lý thành vũ khí hữu hiệu trong cạnh tranh, giúp ngân hàng tăng thêm khách hàng, tăng lượng vốn huy động, nâng cao sức cạnh tranh.

2.3.2.2. Kênh phân phối hiện đại

Ngoài mở rộng kênh phân phối truyền thống là các chi nhánh, phòng giao dịch, điểm giao dịch, Ngân hàng TMCP Quân đội đẩy mạnh ứng dụng Công nghệ hiện đại, tiên tiến phát triển các kênh bán hàng hiện đại như ATM, POS, Ngân hàng

điện tử, ContactCenter nhằm giảm chi phí hoạt động, cải thiện hình ảnh thương hiệu, ứng phó tốt và nhanh nhạy hơn đối với những bước phát triển mới của thị trường, đảm bảo tính cạnh tranh và lợi nhuận của Ngân hàng TMCP Quân đội.

ATM được coi là một kênh ngân hàng tự phục vụ, một kênh phân phối dịch vụ quan trọng trong hoạt động, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội. ATM cung cấp các dịch vụ 24/24, 365 ngày và được cài đặt tại các địa điểm thuận tiện cho khách hàng thực hiện giao dịch, với các tiện ích như rút tiền, vắn tin, chuyển khoản, thanh toán hóa đơn, nạp tiền điện thoại, gửi tiền tiết kiệm, nộp tiền vào tài khoản...dịch vụ nhanh chóng, an toàn bảo mật.

Với việc tham gia vào liên minh thẻ là Banknetvn và Smartlink, nay là tổ chức thẻ Napas, hệ thống POS và ATM của Ngân hàng TMCP Quân đội đã kết nối với các hệ thống ngân hàng khác, khách hàng là chủ thẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội có thể thực hiện các giao dịch tại máy ATM, POS của ngân hàng khác và ngược lại, đồng thời giúp giúp ngân hàng có thể tiết kiệm nhiều chi phí lắp đặt máy mới và hơn nữa nó mang lại sự thuận tiện cho khách hàng trong việc tiếp cận một các rộng hơn tới các điểm chấp nhận thẻ.

Ngân hàng điện tử: Với đặc tính là các giao dịch hoàn toàn được thực hiện thông qua thiết bị điện tử và mạng viễn thông, sự ra đời của dịch vụ ngân hàng điện tử tạo ra một phương thức hoạt động mới, kênh bán hàng hiện đại. Là kênh cung cấp thông tin, thanh toán hóa đơn, chuyển khoản trong và ngoài hệ thống, gửi tiền tiết kiệm, mua bảo hiểm, nhận tiền kiều hối ...

2.3.3. Các chính sách phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

2.3.3.1. Chính sách sản phẩm

Ngân hàng TMCP Quân đội đã xây dựng một chiến lược ngân hàng bán lẻ tập trung vào khách hàng cá nhân, các doanh nghiệp vừa và nhỏ bằng việc cung cấp các sản phẩm bán lẻ đa dạng, chất lượng cao trên cơ sở phù hợp với nhu cầu của khách hàng của từng phân khúc khách hàng khác nhau.

Với nguồn nhân lực chất lượng tốt, có cổ đông chiến lược là tập đoàn Viễn thông quân đội Viettel, Ngân hàng TMCP Quân đội xác định từ nay tới năm 2021

phải chiếm lĩnh được phần lớn thị trường sản phẩm dịch vụ bán lẻ tại Việt Nam. Các gói sản phẩm dịch vụ mà Ngân hàng TMCP Quân đội đang triển khai và phát triển mạnh đó là:

- Đa dạng hóa nhóm sản phẩm dịch vụ hiện đại, có hàm lượng Công nghệ cao: Ngân hàng số, Internet banking, Mobile banking, SMS banking...

- Nhóm sản phẩm dịch vụ thẻ: Ngoài mục tiêu đa dạng hóa loại thẻ và gia tăng tiện ích của thẻ, Ngân hàng TMCP Quân đội hướng tới phát triển:

- + Kết nối hệ thống thanh toán thẻ Ngân hàng TMCP Quân đội với các hệ thống thẻ của tất cả các ngân hàng

- + Kết nối hệ thống thẻ Ngân hàng TMCP Quân đội với các Công ty cung ứng dịch vụ kết nối liên mạng như Napas, Vnpay, Iris, Payoo....

- + Tăng cường phát hành thẻ hợp tác với các đối tác lớn có uy tín Viettel, Vingroup, Onelink,...

- Nhóm sản phẩm huy động vốn: Tiếp tục đa dạng hóa các loại hình huy động tiết kiệm và có chính sách áp dụng cho từng thời kì phù hợp với mục tiêu huy động vốn của Ngân hàng. Gia tăng tiện ích, chất lượng của các sản phẩm hiện có thông qua các chương trình chăm sóc khách hàng theo chiều sâu: điều chỉnh tạo sự hấp dẫn linh hoạt hơn cho khách hàng về kỳ hạn, lãi suất, đơn giản hóa quy trình, thủ tục; nâng cấp ngân hàng điện tử tạo nền tảng phát triển những sản phẩm ngân hàng hiện đại như tiết kiệm online...

- Nhóm sản phẩm tín dụng: Tập trung phát triển sản phẩm thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ được phép thấu chi; các gói sản phẩm cho vay tiêu dùng như: cho vay tài sản trả góp, Cho vay chứng minh năng lực tài chính du học...

- Nhóm dịch vụ tài khoản: Nhắm vào một số lĩnh vực hiện thị trường còn nhiều tiềm năng:

- + Cung ứng dịch vụ thanh toán cho các nhà cung cấp hàng hóa dịch vụ có thu phí định kỳ như thu hộ học phí cho các tổ chức giáo dục, cước phí truyền hình...

- + Trả lương cho cán bộ Công nhân viên của cơ quan, doanh

ngiệp

-Nhóm sản phẩm Bancassurance: với mục đích nâng cao lợi thế cạnh tranh thông qua dịch vụ tài chính trọn gói một cửa, chi phí thấp, mang lại lợi ích chung cho các bên: kết hợp sản phẩm bảo hiểm với sản phẩm tiết kiệm; kết hợp sản phẩm bảo hiểm với các sản phẩm tín dụng; kết hợp sản phẩm bảo hiểm với các sản phẩm khác...

- Nhóm các sản phẩm dịch vụ về chuyển tiền: Mở rộng, phát triển các kênh thanh toán song phương và đa phương để phục vụ cho các hoạt động chuyển tiền trong nước, quốc tế, dịch vụ kiều hối...

2.3.3.2. Chính sách về giá

Chính sách giá của Ngân hàng TMCP Quân đội được thực hiện theo hướng chuẩn mực, tiếp cận với thông lệ tiến tiến trên thế giới. Hệ thống định giá nội bộ của Ngân hàng TMCP Quân đội có vai trò kiểm soát chặt chẽ, hiệu quả vừa đảm bảo tính linh hoạt, vừa đảm bảo khả năng kiểm soát rủi ro và kiểm soát tính tuân thủ.

- Chính sách giá của Ngân hàng TMCP Quân đội được quyết định trên cơ sở cân nhắc yếu tố lợi nhuận, thanh khoản, nhu cầu sử dụng vốn và mặt bằng thị trường.

- Chính sách giá cũng xây dựng cơ chế cho phép áp dụng chính sách giá khác biệt theo từng địa bàn để đảm bảo tính cạnh tranh và “hướng đến khách hàng”. Hiện tại, Ngân hàng Quân đội đang miễn phí chuyển tiền trong và ngoài ngân hàng trên app MBBANK cho tất cả Khách hàng.

2.3.3.3. Chính sách Phân phối

Trong những năm qua chính sách phân phối của Ngân hàng TMCP Quân đội luôn chú trọng duy trì, mở rộng kênh giao dịch truyền thống thông qua phát triển mạng lưới các chi nhánh, phòng giao dịch với mô hình gọn nhẹ bên cạnh hoàn thiện và phát triển kênh giao dịch hiện đại. Ngân hàng TMCP Quân đội đã có nhiều chính sách cụ thể và kịp thời đối với việc phát triển kênh phân phối như:

- Đối với kênh phân phối truyền thống: Cơ cấu lại địa điểm, phân bố mạng lưới, điểm giao dịch như chỉ mua/thuê các địa điểm tốt, đảm bảo diện tích giao dịch,

không gian tối thiểu để bài trí. Các địa điểm không đáp ứng diện tích, vị trí được cơ cấu, sắp xếp lại hay thay đổi địa điểm giao dịch.

- Đối với kênh phân phối hiện đại: NH Quân đội đã thành lập Khối Ngân hàng số, để tập trung nguồn lực một cách chuyên môn hóa để phát triển và khai thác các kênh phân phối bán hàng mới: internet banking, combo family,...

2.3.3.4. Chính sách Xúc tiến truyền thông

Một số chính sách xúc tiến – truyền thông nhằm tăng khả năng hiểu biết của khách hàng về dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội, trong những năm qua Ngân hàng TMCP Quân đội đã sử dụng như:

- Các chính sách xúc tiến – truyền thông của Ngân hàng TMCP Quân đội luôn tập trung vào việc chỉ rõ các biểu hiện của chất lượng tốt và điều chỉnh các quan niệm, kỳ vọng không chính xác/không thể thực hiện về dịch vụ của khách hàng.

- Tăng cường khả năng nhận biết các thành tố dịch vụ để khách hàng có thể đánh giá một cách cẩn thận và chính xác khi so sánh nhu cầu của mình với khả năng đáp ứng dịch vụ. Thông qua truyền thông và minh bạch hóa các thông tin về sản phẩm, dịch vụ giúp khách nâng cao nhận thức và nhận biết đầy đủ tính ưu việt và vượt trội của dịch vụ ngân hàng của Ngân hàng TMCP Quân đội.

- Trường hợp các nỗ lực truyền thông đã được thực hiện nhưng quan điểm và thái độ của khách hàng với các dịch vụ ngân hàng bán lẻ, với cách thức định giá, các điều kiện, điều khoản của Ngân hàng TMCP Quân đội vẫn chưa cao. Ngân hàng TMCP Quân đội sẽ thay đổi chính sách để có thể đáp ứng được các kỳ vọng của khách hàng đồng thời tránh gây thiệt hại cho Ngân hàng TMCP Quân đội nhưng cũng phải phù hợp với mặt bằng chung của Ngành.

- Trong vòng 2 năm gần đây, MB đẩy mạnh truyền thông đa kênh như truyền hình, báo chí, và các bảng điện tử ở thang máy, nơi Công cộng. Ngân hàng quân đội mới triển khai trương chính quảng cáo miễn phí cho Doanh nghiệp SME care với điều kiện KH sử dụng các dịch vụ của Ngân hàng Quân đội.

2.3.3.5. Chính sách Nguồn nhân lực

Chính sách phát triển nhân sự của Ngân hàng TMCP Quân đội thống nhất nguyên tắc quản lý tập trung, toàn diện đóng vai trò hỗ trợ, phục vụ hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ, gắn chặt với mục tiêu, nhiệm vụ của Ngân hàng TMCP Quân đội trong từng thời kỳ. Cụ thể:

- Để có thể tiếp cận, phục vụ đối tượng khách hàng của ngân hàng bán lẻ yêu cầu đặt ra là cán bộ phải là người có năng lực trình độ, am hiểu lĩnh vực, dịch vụ ngân hàng bán lẻ, có khả năng tư vấn cho khách hàng. Chính vì vậy, Công tác tuyển chọn cán bộ được Ngân hàng TMCP Quân đội quan tâm, chú trọng đảm bảo các cán bộ đáp ứng được các yêu cầu chăm sóc, quản lý khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

- Ngoài ra, Công tác đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ đối với cán bộ là yêu cầu không thể thiếu. Am hiểu cơ chế, quy trình nghiệp vụ, quy định của pháp luật, không những giúp cho các cán bộ nâng cao hiệu quả trong việc tư vấn, chăm sóc khách hàng mà quan trọng giúp ngăn ngừa rủi ro có thể xảy ra do sự thiếu hiểu biết của cán bộ.

- Việc áp dụng cơ chế thưởng phạt phù hợp của Ngân hàng TMCP Quân đội là động lực để cán bộ nâng cao chất lượng Công việc của mình, mang lại lợi ích cho bản thân các cán bộ và hiệu quả cho Ngân hàng TMCP Quân đội.

2.4. Đánh giá thực trạng phát triển dịch vụ tại Ngân hàng TMCP Quân đội

2.4.1. Những kết quả đã đạt được

Trong những năm qua, việc đầu tư vào phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đã đem lại cho Ngân hàng TMCP Quân đội những kết quả sau:

- Các dịch vụ ngân hàng của Ngân hàng TMCP Quân đội ngày càng phong phú, đa dạng hơn. Các dịch vụ tín dụng tiêu dùng đã đáp ứng nhu cầu vay vốn của đại bộ phận dân cư dưới nhiều hình thức đa dạng như cho vay thấu chi, cho vay mua ô tô, tiêu dùng, cho vay mua nhà ... Các dịch vụ thanh toán nhanh, hiện đại, chất lượng dịch vụ khách hàng của Ngân hàng TMCP Quân đội nâng cao đã đáp ứng nhu cầu thanh toán ngày càng gia tăng của dân cư. Dịch vụ nhận, chuyển tiền kiều hối giúp dân cư an tâm và tiết kiệm chi phí. Nguồn vốn dân cư được nẩy

nở sinh sôi an toàn, các sản phẩm linh hoạt cho khách hàng có nhiều lựa chọn.

- Số lượng khách hàng tăng nhanh chóng trong 2 năm vừa qua nhờ việc đẩy mạnh bán qua kênh ngân hàng số. Rất nhiều KH active dịch vụ để sử dụng. Số lượng giao dịch thẻ cũng tăng trưởng mạnh.

- Uy tín ngày càng được nâng cao, điều này thể hiện ở việc duy trì tăng trưởng trên hầu hết các dịch vụ.

- Các giao dịch ngày càng tiện lợi và thời gian rút ngắn hơn trước do Ngân hàng TMCP Quân đội áp dụng Công nghệ ngân hàng với những ứng dụng sản phẩm có hàm lượng Công nghệ cao, hiện đại, đa tiện ích và triển khai thành Công các mô hình sản phẩm dịch vụ mới, điển hình là các sản phẩm thẻ, dịch vụ ngân hàng điện tử đã rút ngắn thời gian giao dịch, giảm thiểu thời gian chờ đợi của khách hàng, tiện lợi về không gian, thời gian. Điều này đã có tác động tích cực đến khả năng tiếp cận và sử dụng dịch vụ ngân hàng của dân cư, một lượng đông đảo khách hàng cho dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội. Hoạt động bán lẻ đạt mức tăng trưởng bình quân cao, đảm bảo an toàn, phân tán rủi ro góp phần hoạt động kinh doanh có lãi.

- Chất lượng dịch vụ của Ngân hàng TMCP Quân đội được cải thiện rõ rệt. Ngân hàng TMCP Quân đội chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng trong hoạt động ngân hàng bán lẻ. Thực hiện mở rộng mạng lưới, đầu tư cơ sở vật chất khang trang, mở rộng ContactCenter phục vụ 24/7, thành lập phòng outbound để thực hiện telesale đến khách hàng qua kênh điện thoại. Phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng, đặc biệt chú trọng đến Công tác đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ, tác phong phục vụ chuyên nghiệp đáp ứng yêu cầu của giai đoạn mới.

- Mạng lưới kênh phân phối phát triển về cả số lượng lẫn chất lượng

Nhìn chung, hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội giai đoạn 2016-2019 đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể. Số lượng khách hàng tăng lên nhanh chóng. Doanh số, lợi nhuận mà hoạt động bán lẻ mang lại cũng tăng trưởng ổn định. Hệ thống mạng lưới các chi nhánh, điểm giao

dịch, kênh phân phối điện tử rộng khắp, các sản phẩm đa dạng, chất lượng nguồn nhân lực ngày càng được nâng cao. Tuy là ngân hàng trẻ trong phát triển hoạt động bán lẻ, nhưng với sự cố gắng không ngừng Ngân hàng TMCP Quân đội đã đạt được nhiều giải thưởng có giá trị do các tổ chức, các tạp chí trong và ngoài nước bình chọn.

2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại trong phát triển dịch vụ NHBL tại Ngân hàng TMCP Quân đội

Bên cạnh những kết quả đã đạt được Ngân hàng TMCP Quân đội còn một số hạn chế trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:

- Việc phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội chưa thực sự dựa vào kết quả nghiên cứu thị trường đáng tin cậy về nhu cầu thực sự của khách hàng, dẫn đến việc ra đời ồ ạt các sản phẩm, nhiều sản phẩm chưa tạo dựng được thương hiệu trên thị trường. Kết quả hoạt động ngân hàng bán lẻ chưa cho thấy mối tương quan, nhiều sản phẩm không phát sinh doanh số hoặc doanh số phát sinh quá ít, không tương xứng với nguồn lực về con người, thời gian, tài nguyên hệ thống.

- Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ Ngân hàng TMCP Quân đội đang cung cấp hiện nay, dù đã được đa dạng hóa nhưng vẫn đơn điệu, các dịch vụ hiện đại chưa phát triển hoặc phát triển nhưng chưa đồng bộ. Dịch vụ chưa theo định hướng nhu cầu của khách hàng, cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ, Công nghệ và thương hiệu chưa phổ biến. Một số quy định, quy trình nghiệp vụ còn nặng về bảo đảm an toàn cho ngân hàng, chưa thuận tiện cho khách hàng đã vô tình trở thành rào cản hạn chế khả năng tiếp cận dịch vụ ngân hàng của một bộ phận khách hàng có nhu cầu chính đáng và có khả năng sử dụng hiệu quả các dịch vụ ngân hàng.

- Chất lượng phục vụ cũng cần cải thiện. Một số nhân viên có thái độ phục vụ chưa chuyên nghiệp, tốc độ xử lý yêu cầu của khách hàng chưa nhanh. Hiện tượng các nhân viên, giao dịch viên, phục vụ khách hàng không nhiệt tình, tuy ít nhưng vẫn xảy ra.

- Các hình thức giao dịch từ xa dựa trên nền tảng Công nghệ thông tin và điện tử mới đang bắt đầu phát triển.

- Hạ tầng Công nghệ thông tin của Ngân hàng TMCP Quân đội hiện tại bao gồm nhiều hệ thống dữ liệu, ứng dụng, nhiều phân hệ quản lý thông tin khách hàng, tài khoản, sản phẩm dịch vụ... được thiết kế, vận hành, khai thác, chưa đồng nhất và tập trung. Đây là nguyên nhân gây khó khăn trong việc triển khai, phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ của MBBank. Hệ thống CRM chưa đồng bộ được hết thông tin Khách hàng dẫn đến thông tin về khách hàng không được thường xuyên cập nhật, chưa chính xác và đầy đủ, chưa phục vụ cho việc quản trị hoạt động ngân hàng bán lẻ. Chính vì lý do đó nên chính sách khách hàng kém hiệu quả, các sản phẩm dịch vụ chưa thực sự phù hợp với các phân đoạn khách hàng.

- Hiện Ngân hàng TMCP Quân đội chỉ đánh giá hoạt động theo từng mảng nghiệp vụ mà chưa thực sự theo dõi tương tác khách hàng. Vì vậy chưa có các tiêu chí thống nhất, chưa đánh giá hiệu quả toàn bộ hoạt động của ngân hàng bán lẻ cũng như của từng dịch vụ NHBL trong tổng thu nhập của ngân hàng dẫn đến chưa có cơ sở khoa học xây dựng kế hoạch phát triển hoạt động bán lẻ cũng như định hướng phát triển của từng loại sản phẩm dịch vụ.

- Thực tế việc thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao để quản lý và sử dụng Công nghệ cũng đang diễn ra tại Ngân hàng TMCP Quân đội. Mấy năm gần đây, rất nhiều nhân viên lâu năm nghỉ việc hoặc chuyển sang ngân hàng khác. Nhiều cán bộ không theo kịp với sự phát triển, hoặc nhân viên mới chưa nắm bắt được sản phẩm dịch vụ dẫn đến không tư vấn, hỗ trợ được khách hàng.

2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong phát triển dịch vụ NHBL tại Ngân hàng TMCP Quân đội

a, Nguyên nhân chủ quan từ phía Ngân hàng TMCP Quân đội

- Trước đây, Ngân hàng TMCP Quân đội tập trung chủ yếu vào nhóm khách hàng Doanh nghiệp, 3 năm gần đây mới chú trọng phát triển dịch vụ dành cho Khách hàng cá nhân.

- Về mô hình tổ chức: Ngân hàng TMCP Quân đội chưa thực sự thực hiện

tốt việc quản lý tập trung theo đối tượng khách hàng từ hội sở xuống chi nhánh mà được phân Công quản lý theo nghiệp vụ. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ chủ yếu do Khối Khách hàng Cá nhân, Khối Ngân hàng số – Trụ sở chính thực hiện vai trò đầu mối quản lý tập trung. Tại các chi nhánh chịu trách nhiệm tổ chức triển khai và thực hiện. Việc định giá sản phẩm dịch vụ do một số Phòng/ Ban Trụ sở chính thực hiện như phòng quản lý cân đối nguồn, Phòng chế độ kế toán. Ngân hàng TMCP Quân đội giao chỉ tiêu đến từng chi nhánh. Do mô hình tổ chức chưa khoa học cho hoạt động ngân hàng bán lẻ vì vậy Công tác thị trường bị bỏ ngỏ, các sản phẩm chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, không có sự đồng bộ giữa việc nghiên cứu và triển khai, Công tác marketing không có bộ phận quản lý mạng lưới kênh phân phối nên hiệu quả sử dụng các kênh không cao, chất lượng dịch vụ không tốt, không ổn định...

- Hệ thống Công nghệ thông tin chưa đồng bộ: Mặc dù thời gian qua Ngân hàng TMCP Quân đội đã đẩy mạnh đầu tư hệ thống Công nghệ mới, nhưng việc đầu tư chưa đồng bộ nên hiệu quả sử dụng không cao, khoảng cách còn khá xa so với trình độ Công nghệ của các NH trong khu vực và thế giới. Công nghệ chưa thực sự hỗ trợ tích cực trong hoạt động cũng như phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ

- Mô hình hoạt động bán lẻ ở Ngân hàng TMCP Quân đội theo mô hình khối nhưng chưa có sự đào tạo bài bản chuyên sâu trong từng vị trí Công việc trong phát triển dịch vụ NHBL. Chưa có nhiều cán bộ giỏi làm Công tác tham mưu cho lãnh đạo về chiến lược phát triển NHBL. Số cán bộ có kinh nghiệm và chuyên sâu về việc ra chính sách và phát triển các sản phẩm dịch vụ đặc biệt các dịch vụ hàm lượng Công nghệ cao không nhiều.

- Có một kênh bán hàng rất hiệu quả nhưng chưa được lãnh đạo Ngân hàng chú trọng: Đó là Trung tâm Dịch vụ khách hàng. Rất nhiều sản phẩm của Khách hàng cá nhân có thể bán qua call center nhưng chưa được lãnh đạo Ngân hàng triển khai như việc mở tài khoản, thẻ, đăng ký các dịch vụ Ngân hàng điện tử hay nhận hồ sơ khoản vay,...

- Công tác marketing chưa được chú trọng: Công tác marketing của Ngân hàng TMCP Quân đội còn yếu, chưa có chiến lược cụ thể rõ ràng trong hoạt động

ngân hàng bán lẻ, thiếu chuyên nghiệp, còn coi nhẹ Công tác quảng bá sản phẩm dịch vụ cho KH cá nhân, phương pháp chưa phù hợp, kết quả không cao.

b, Nguyên nhân khách quan

- Nguyên nhân từ phía Nhà nước và Ngân hàng Nhà nước: Để đáp ứng yêu cầu mới, Nhà nước đã xây dựng một hệ thống pháp luật tương đối đầy đủ, tuy nhiên còn nhiều bất cập, thiếu đồng bộ và thậm chí có cả biểu hiện chủ quan duy ý chí, chưa thể hiện tính quy luật của thị trường và chuẩn mực quốc tế. NHNN với vai trò là cơ quan quản lý tiền tệ nhưng việc quản lý của NH Nhà nước chưa theo kịp với sự phát triển của NHTM theo hướng các NH đa năng do gặp khó khăn thiếu thông tin, kinh nghiệm quản lý, mặt bằng Công nghệ, trình độ nhận thức ... dẫn đến các chính sách của NHNN mang tính mệnh lệnh, hành chính, gây nảy sinh nguy cơ bất ổn cho KH, cho các NHTM và nền kinh tế.

- Nguyên nhân từ phía khách hàng: Tâm lý dùng tiền mặt và sự hiểu biết về DVNH của đa số người dân Việt Nam còn thấp cũng là một nguyên nhân để cho việc mở rộng các dịch vụ NH gặp nhiều khó khăn. Thanh toán không dùng tiền mặt ở VN còn ở mức thấp.

2.5. Kết luận chương II

Dựa trên cơ sở những vấn đề lý luận được phân tích và trình bày ở chương 1, trong chương 2 luận văn đã trình bày tổng quan về sự phát triển Ngân hàng TMCP Quân đội và tập trung nghiên cứu thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội giai đoạn 2016-2019. Với bảng biểu và số liệu minh họa, luận văn đã phân tích một cách toàn diện thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội từ đó chỉ ra nhưng kết quả đã đạt được, những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế đó.

Trên cơ sở phân tích thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội. Luận văn đã rút ra một số bài học kinh nghiệm trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đó là: Ngân hàng TMCP Quân đội cần xây dựng chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đầy đủ, rõ ràng, có sự đầu tư thích đáng về nguồn lực, cơ sở vật chất và hệ thống Công nghệ phục vụ hoạt động ngân

hàng bán lẻ; Cung ứng các sản phẩm dịch vụ tiện ích cao nhất cho khách hàng đảm bảo tiết giảm chi phí, đem lại hiệu quả kinh doanh cao; Khẩn trương đưa vào hoạt động Công nghệ CRM , hệ thống MIS hoàn chỉnh phục vụ việc phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ và đảm bảo quản trị rủi ro mức thấp nhất; Đồng thời phân đoạn khách hàng để có chính sách, sản phẩm dịch vụ, chăm sóc khách hàng phù hợp đáp ứng nhu cầu của từng nhóm khách hàng.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI

Chương III đề xuất một số giải pháp phát triển hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội dựa trên cơ sở lý thuyết đã được nêu ra ở Chương I và những phân tích, đánh giá về thực trạng hoạt động phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đã nêu ở Chương II

3.1. Phương hướng hoạt động của Ngân hàng TMCP Quân đội

3.1.1. Cải tiến, nâng cấp Công nghệ tiên tiến, hiện đại.

Chìa khóa của chiến lược ngân hàng bán lẻ là phát triển Công nghệ thông tin, làm nền tảng phát triển kinh doanh và mở rộng các loại hình dịch vụ mới theo hướng tăng cường ứng dụng khoa học kỹ thuật và Công nghệ tiên tiến nhằm tạo nhiều tiện ích mới cho sản phẩm ngân hàng bán lẻ và tăng tính cạnh tranh trên thị trường. Trên thực tế có hơn 80% nghiệp vụ ngân hàng và hơn 85% giao dịch của hệ thống ngân hàng được xử lý bằng Công nghệ thông tin. Bởi vậy, hệ thống Công nghệ thông tin phải luôn luôn được duy trì và nâng cấp đảm bảo phát triển ngân hàng theo chiều sâu, tăng cường tính an toàn, bảo mật, thiết lập các chính sách dự phòng cơ sở dữ liệu. Cụ thể:

Một là, tập trung xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu thống nhất (với các phần mềm hỗ trợ hoạt động kinh doanh, quản lý), đảm bảo quy trình hoạt động xuyên suốt trong toàn hệ thống. Nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp, giảm thiểu được các nguy cơ về rủi ro trong hoạt động kinh doanh và hỗ trợ việc đưa ra quyết định nhanh chóng, chính xác; Triển khai và áp dụng hệ thống Core Banking nhằm phát triển, mở rộng các sản phẩm dịch vụ, kiểm soát an toàn hoạt động và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Tiếp tục đầu tư, hoàn thiện hệ thống Công nghệ thông tin phục vụ phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử hiện đại (nghiệp vụ thanh toán trong nước và quốc tế...). Hoàn

thiện hệ thống các phần mềm quản trị chuyên ngành khác (phần mềm Quản trị quan hệ khách hàng CRM, phần mềm Quản trị rủi ro Risk Management...

Hai là, xây dựng hệ thống Công nghệ thông tin hiện đại, tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế, tạo thế mạnh cạnh tranh riêng thông qua việc cạnh tranh bằng Công nghệ - Trong đó tập trung triển khai các hệ thống tiện ích phục vụ khách hàng như: Xây dựng trung tâm chăm sóc khách hàng Contact Center; Cổng thông tin điện tử tích hợp các dịch vụ điện tử trên mạng Internet (qua Website của từng đơn vị)...Nâng cao năng lực xử lý của hệ thống mạng LAN, WAN, thiết bị chuyển mạch...; nâng cấp hệ thống an ninh, bảo mật ở mức cao. Nâng cấp hệ thống Công nghệ thông tin theo mô hình điện toán đám mây.

Ba là, xây dựng, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ IT chuyên nghiệp, có trình độ nghiệp vụ cao, đáp ứng nhu cầu quản trị vận hành và làm chủ các hệ thống Công nghệ hiện đại. Trong đó tập trung đào tạo nâng cao trình độ, khảo sát Công nghệ hiện đại trong nước và quốc tế, thực hiện các chế độ đãi ngộ...Ngoài ra, mỗi ngân hàng cần tập trung nguồn vốn - nhân lực - kỹ thuật nghiên cứu hoặc thuê tư vấn quốc tế để xác định rõ các lĩnh vực ưu tiên trong việc hiện đại hóa cơ sở hạ tầng Công nghệ mở rộng khả năng tiếp cận các dịch vụ của chính ngân hàng mình

3.1.2. Mở rộng, phát triển mạng lưới kênh phân phối

Phát triển, đa dạng kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ được xác định là một phần định hướng mang tính chiến lược trong hoạt động bán lẻ Ngân hàng TMCP Quân đội. Vấn đề của việc phát triển hoạt động bán lẻ chính là phân phối hiệu quả. Việc phát triển đa dạng hoá các phương tiện, kênh phân phối sản phẩm dịch vụ sẽ là yếu tố tạo nên sự khác biệt trong cuộc cạnh tranh về hoạt động bán lẻ trong tương lai.

❖ Chuẩn hóa nội, ngoại thất, nâng cao tiện ích của các điểm giao dịch

Chất lượng nội, ngoại thất tại các điểm giao dịch là nội dung mà Ngân hàng TMCP Quân đội cũng nhận thức rõ bởi ảnh hưởng của nó đến hình ảnh, tính chuyên nghiệp khả năng thu hút khách hàng. Giải pháp Ngân hàng TMCP Quân đội đã,

đang và sẽ thực hiện trước tiên là chuẩn hóa lại thiết kế nội, ngoại thất và bài trí đối với mạng lưới điểm giao dịch hiện tại. Việc này cần được tiếp cận với tư cách là hoạt động tái cấu trúc chứ không đơn thuần là lựa chọn một đơn vị thiết kế, thi Công quảng cáo bởi nó còn liên quan đến mô hình hoạt động, chức năng nhiệm vụ của các điểm giao dịch

Đó là thay đổi nổi bật của Ngân hàng TMCP Quân đội trong giai đoạn từ 2016-2019 từ nhận diện thương hiệu, logo, màu sắc cho đến thiết kế không gian các điểm giao dịch của ngân hàng hay đồng phục của nhân viên. Hai trong số sáu cấu phần của dự án đổi mới do khối phát triển mạng lưới phụ trách đó là làm mới nội ngoại thất, nâng cao tiện ích các điểm giao dịch và phát triển mạng lưới. Đổi mới cơ sở vật chất và định dạng thương hiệu là một bước đi quan trọng cho sự bứt phá của một ngân hàng khi chuyển sang định hướng bán lẻ và coi trọng yếu tố bán hàng. Với sự tư vấn của phía McKinsey, việc thay đổi và nâng cấp hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch hiện có để phù hợp với quy hoạch và áp dụng định dạng thiết kế mới có phù hợp hay không đó là bước khởi động trong lộ trình đổi mới..

Ngoài ra, Ngân hàng TMCP Quân đội cần cơ cấu lại địa điểm, phân bổ mạng lưới điểm giao dịch; theo đó, tùy theo mô hình cụ thể (điểm giao dịch đa năng hay điểm giao dịch thuận tiện), các điểm giao dịch cần đảm bảo diện tích, không gian tối thiểu để bài trí. Các điểm giao dịch không đáp ứng được yêu cầu về diện tích, vị trí căn cơ cấu, sắp xếp lại hay thay đổi địa điểm giao dịch mới

❖ Đa dạng hóa loại hình kênh phân phối

Ngân hàng TMCP Quân đội cần tiếp tục phát triển mô hình các phân phối sản phẩm dịch nói chung và sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng đa kênh, trong đó các kênh phân phối hiện đại (internet, ATM, POS...) cần được ưu tiên phát triển để đáp ứng xu hướng gia tăng tất yếu của việc sử dụng các kênh phân phối truyền thống (chi nhánh, phòng giao dịch). Mục tiêu hướng đến là tạo ra hệ thống các kênh phân phối phi chi nhánh hiện đại để các khách hàng tự nguyện chuyển sang giao dịch tại các kênh này bởi bản thân họ cảm thấy sự tiện lợi và lợi ích vật chất khác.

Ngân hàng Quân đội có thể sử dụng kênh Contac Center để bán hàng, ví dụ mở tài khoản qua tổng đài, tiếp nhận yêu cầu vay vốn và thu thập hồ sơ qua tổng đài, email, đăng ký các dịch vụ Ngân hàng số qua Contac Center,...

Một số giải pháp cụ thể thu hút khách hàng đến với kênh phân phối hiện đại:

- Giải pháp về giá, phí: Có ưu đãi cho KH sử dụng kênh phân phối hiện đại. Năm 2020 Ngân hàng bắt đầu triển khai miễn phí giao dịch qua App để thu hút thêm nhiều KH đăng ký và sử dụng dịch vụ.

- Giải pháp truyền thông: Hướng dẫn khách hàng sử dụng các kênh phân phối hiện đại, nhấn mạnh các lợi ích và giá trị các kênh phân phối hiện đại mang lại cho khách hàng, tham gia định hướng dư luận, thiết lập xu thế, phong cách tiêu dùng mới với các sản phẩm dịch vụ.

- Giải pháp kỹ thuật: Thiết kế website cần được Ngân hàng TMCP Quân đội chú trọng hơn bởi hình ảnh, bố cục, quy trình sử dụng đơn giản tạo cho khách hàng cảm giác tin cậy, dễ dàng, thân thiện, tính thông tin và việc hỗ trợ khách ra quyết định. Vấn đề về an toàn và bảo mật cần là vấn đề được đưa lên hàng đầu.

- Giải pháp quy trình: Ngân hàng TMCP Quân đội có thể áp dụng như bố trí nhân viên đón tiếp khách hàng sang các kênh giao dịch tự động với các máy ATM, CDM, KIOS banking và các máy tính kết nối sẵn internetbanking. Các khách hàng từ chối sử dụng kênh tự động vẫn được phục vụ bởi các giao dịch viên nhưng thông thương sẽ phải xếp hàng đợi khoảng 10 phút. Do vậy, đa phần khách hàng có hiểu biết về các kênh hiện đại đều chuyển sang sử dụng các kênh này. Điều này sẽ giúp Ngân hàng TMCP Quân đội tiết kiệm được chi phí.

❖ ***Cải tiến các kênh phân phối truyền thống***

Trong bối cảnh vai trò thay đổi, kênh phân phối truyền thống của Ngân hàng TMCP Quân đội nên chuyển đổi từ một điểm bán hàng với mục tiêu duy nhất là doanh số bán trở thành điểm giao tiếp đa mục tiêu, ngoài việc là một trung tâm kinh doanh sinh lời còn là nơi chỉ dẫn, đào tạo khách hàng về dịch vụ, qua đó khách hàng tìm ra thêm nhưng tính năng, sản phẩm nào đó có thể đáp ứng nhu cầu của mình. Để tăng cường hiệu quả hoạt động của kênh truyền thống phù hợp với các điều kiện thị

trường cụ thể của từng khu vực, vùng miền. Ngân hàng TMCP Quân đội cần đa dạng hóa các loại hình chi nhánh, phòng giao dịch hướng đến sự linh hoạt, tiện dụng, thân thiện, hiện đại, hiệu quả và tiết giảm chi phí.

Tóm lại, trong thời gian tới Ngân hàng TMCP Quân đội tập trung phát triển các kênh phân phối với mục tiêu tạo ra thêm tiện ích, gắn kết hơn với khách hàng, tăng thêm cơ hội bán hàng, thu hút khách hàng mới. Việc phát triển các kênh phân phối hiện đại không nhằm thay thế các kênh phân phối truyền thống mà ngược lại hỗ trợ cho sự phát triển của kênh truyền thống, tạo điều kiện để nhân sự tập trung vào bán hàng và nâng cao chất lượng cung cấp sản phẩm

3.1.3. Phối hợp chặt chẽ với các đơn vị nghiệp vụ, sản phẩm để phát triển dịch vụ bán lẻ

Việc ra mắt thương hiệu mới và liên tục hoàn thiện các gói sản phẩm với những tính năng tiện ích thể hiện rõ tầm nhìn tiếp tục theo đuổi chiến lược trở thành “Ngân hàng thuận tiện nhất”, bám sát mục tiêu “TOP 5 các ngân hàng thương mại về hiệu quả kinh doanh và an toàn” của MB, với 4 chuyên dịch chiến lược: Ngân hàng số, Nâng cao quan hệ khách hàng, Quản trị rủi ro vượt trội và Quản lý hiệu quả hoạt động của các Công ty thành viên. MB cần phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị nghiệp vụ để đưa ra những sản phẩm phù hợp với thị trường khi đó dịch vụ bán lẻ của Ngân hàng sẽ thực sự phát triển mạnh mẽ. Các khối, phòng ban Hội Sở cần nghiên cứu kỹ thị hiếu, nhu cầu và tâm lý khách hàng để đưa ra những sản phẩm phù hợp.

Để hoàn thiện mô hình kinh doanh ngân hàng số, thu hút khách hàng tăng mới và chuyển đổi khách hàng sang sử dụng kênh số, kênh giao dịch điện tử. Khối Ngân hàng số cùng các phòng sản phẩm xây dựng các sản phẩm mới, phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng, đặc biệt là các khách hàng mới thường xuyên sử dụng điện thoại thông minh, internet. Quy hoạch và thiết kế các sản phẩm chủ lực trên APPs MB và Biz APPs cho KHCN, SME siêu nhỏ, qui trình thuận tiện để giảm chi phí giao dịch, thời gian giao dịch, tạo trải nghiệm tốt cho khách hàng

Ngoài ra, MB cần Thúc đẩy các mô hình bán chéo sản phẩm dịch vụ giữa MB

và các Công ty thành viên. Triển khai các giải pháp Công nghệ số hỗ trợ bán chéo.

3.1.4. Mở rộng liên kết với các đối tác trong lĩnh vực bán lẻ

Thị trường ngân hàng bán lẻ mang lại cơ hội đa dạng hoá các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, cơ hội mua bán chéo với cá nhân và doanh nghiệp. Chính vì vậy mà việc hợp tác liên kết để tăng lượng khách hàng, tăng thị phần dịch vụ ngân hàng bán lẻ luôn được các ngân hàng liên tục đẩy mạnh. Việc hợp tác sẽ giúp tận dụng thế mạnh của đối tác để giảm bớt điểm yếu. Đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng thì kênh phân phối giúp hai bên cùng nhau bán hàng dễ dàng hơn, tận dụng nguồn lực, nguồn khách hàng của hai bên để cùng nhau gia tăng thị phần với chi phí thấp nhất. Điều này chỉ giúp các bên tham gia liên kết được nhiều hơn mất.

Định hướng mở rộng liên kết tập trung vào các đối tác như: đối tác trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ hàng hoá và dịch vụ, đối tác trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, các đối tác cung cấp dịch vụ viễn thông, dịch vụ điện nước, liên kết với các đối tác trong lĩnh vực xuất khẩu lao động nhằm thu hút nguồn kiều hối, liên kết với các đối tác cùng ngành để gia tăng tiện ích thanh toán liên ngân hàng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Mới đây, Ngân hàng Quân đội có liên kết với một số đối tác làm đại lý ủy quyền để từ đó tăng thêm kênh bán của Ngân hàng.

Ngân hàng TMCP Quân đội cũng cần tăng cường hợp tác với các tổ chức và doanh nghiệp có các khoản thanh toán dịch vụ thường xuyên, ổn định số lượng khách hàng như bưu điện, hàng không, điện lực, cấp thoát nước, kinh doanh xăng dầu, tăng cường hợp tác với các Công ty tài chính, bảo hiểm nhằm ứng dụng các tiện ích gia tăng của sản phẩm thẻ hiện có để cung cấp dịch vụ thanh toán cho một khối lượng khách hàng khổng lồ của các đối tác này.

Trong mảng kinh doanh bán lẻ, dịch vụ phát hành và thanh toán thẻ chiếm một tỷ trọng lớn trong doanh thu. Phát huy vai trò chủ đạo trong liên minh thanh toán thẻ trên thị trường Việt Nam, Ngân hàng TMCP Quân đội cần tăng cường liên kết hơn nữa với các ngân hàng khác để nâng cao hiệu quả khai thác cơ sở hạ tầng sẵn có và mở rộng khả năng sử dụng thẻ ATM. Để phát triển dịch vụ bán lẻ, tăng tiện

ích dịch vụ cho chủ thẻ, các ngân hàng cần mở rộng hợp tác kinh doanh sang mảng thanh toán chuyển khoản liên ngân hàng qua thẻ.

3.1.5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Một trong những yếu tố mang lại sự thành Công cho ngân hàng là chất lượng nguồn nhân lực. Để thực hiện định hướng của ngân hàng đến năm 2025 sẽ trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam và sẵn sàng vươn ra thế giới. Ngân hàng TMCP Quân đội cần chú trọng Công tác đào tạo, đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn của cán bộ, sử dụng có hiệu quả đội ngũ cán bộ nghiệp vụ nhằm phát huy tối đa năng lực của mỗi cán bộ, tăng năng suất lao động, tiết giảm chi phí và tránh được những rủi ro trong quá trình hoạt động ngân hàng bán lẻ. Chiến lược phát triển ngân hàng bán lẻ cần nguồn nhân lực được đào tạo bài bản để tiếp cận được Công nghệ thông tin áp dụng vào các sản phẩm, dịch vụ bán lẻ. Để có nguồn nhân lực chất lượng Ngân hàng TMCP Quân đội cần thực hiện các vấn đề sau:

- Tạo văn hóa kinh doanh và văn hóa tổ chức hướng tới khách hàng
- Chú trọng Công tác tuyển dụng cán bộ ngân hàng đúng chuyên ngành ngân hàng để giảm bớt áp lực chi phí đầu tư cho việc đào tạo lại. Cân đối nhân lực trong các phòng ban để tuyển dụng đảm bảo hoàn thành được Công tác, không lãng phí lao động và quỹ tiền lương đơn vị. Công tác tuyển dụng nên tổ chức Công khai, không nên ưu tiên cho các đối tượng con em trong ngành.
- Công tác đào tạo bồi dưỡng thêm cho cán bộ ngân hàng cũng nên chú trọng đúng người, đúng việc, tránh lãng phí chi phí đào tạo
- Xây dựng thang điểm khoa học để đánh giá năng lực của cán bộ làm Công tác ngân hàng, thang điểm này là căn cứ để đánh giá chất lượng hoàn thành Công tác hàng tháng
- Có hình thức khen thưởng kịp thời, cụ thể, đích danh cho các cán bộ giỏi
- Thực hiện định kỳ, hằng năm việc khảo sát mức độ hài lòng, gắn bó của cán bộ nhân viên.
- Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý. Ngân hàng TMCP Quân đội

nên có chiến lược đào tạo những cán bộ quản lý cấp cao, hoặc những cán bộ quản lý trong diện qui hoạch để cử đi học tập ở nước ngoài. Việc đề bạt cán bộ vào những chức vụ quan trọng nên căn cứ vào thang điểm đánh giá hoàn thành Công việc hàng năm và thông qua cơ chế bỏ phiếu tín nhiệm minh bạch.

- Thường xuyên tăng cường cơ chế giám sát và kiểm tra thông qua vai trò của Ban giám đốc, kiểm toán nội bộ, kịp thời phát hiện ra những sai phạm và chấn chỉnh kịp thời trong đơn vị

3.1.6. Tăng cường Công tác Marketing

Việc xây dựng một hình ảnh tích cực và tốt đẹp về thương hiệu của Ngân hàng TMCP Quân đội có vai trò quan trọng trong việc thu hút khách hàng đến với các hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Điều này trở nên cấp thiết với các ngân hàng bởi hầu hết các ngân hàng đều chưa xác định được một bản sắc riêng của mình để phân biệt với các Ngân hàng khác.

Hình ảnh thương hiệu là điều đầu tiên gây ấn tượng với khách hàng. Bởi vậy trong chiến lược tái cấu trúc Ngân hàng TMCP Quân đội thương hiệu là một trong những nội dung quan trọng nhất được tập trung nghiên cứu. Mục tiêu của Ngân hàng TMCP Quân đội là xây dựng hình ảnh về một ngân hàng hiện đại, thân thiện, tiện nghi và trở thành sự lựa chọn hàng đầu của khách hàng và nhân viên ở Việt nam.

Hầu hết các khách hàng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là cá nhân nên việc quảng bá, tiếp thị sản phẩm rất quan trọng đối với ngân hàng. Công tác marketing phải đảm nhận được vai trò quảng bá thông tin tới khách hàng để khách hàng nắm được cách sử dụng và lợi ích khi sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng. Vì vậy các giải pháp về marketing có thể là:

- Thành lập bộ phận chuyên phân tích khách hàng và đối thủ cạnh tranh với mục đích nắm được những thông tin của các đối thủ cạnh tranh nhằm đưa ra những quyết sách kịp thời. Đội ngũ làm Công tác marketing phải được tuyển chọn và đào tạo chuyên nghiệp, có đủ kỹ năng trong lĩnh vực marketing.

- Ngân hàng TMCP Quân đội cần phải xây dựng một kế hoạch marketing

thống nhất áp dụng cho các chi nhánh: ví dụ như mẫu tờ rơi dịch vụ, logo, slogan...việc áp dụng thống nhất tạo nên một hình ảnh Ngân hàng TMCP Quân đội trong lòng Công chúng, gây được ấn tượng nơi khách hàng.

- Tăng cường các hình thức quảng cáo trên báo chí, truyền hình địa phương, palo quảng cáo trên các tuyến phố.

- Tham gia các chương trình văn hoá, thể thao, ủng hộ các quỹ từ thiện và các hoạt động nhân đạo tại địa phương để từ đó quảng bá được hình ảnh của Ngân hàng TMCP Quân đội nói chung và hình ảnh chi nhánh nói riêng trong lòng Công chúng.

Ngân hàng TMCP Quân đội cũng cần thường xuyên trao đổi thông tin với khách hàng, tạo điều kiện để khuyến khích liên hệ, tiếp xúc giữa ngân hàng và khách hàng. Trao đổi thông tin với khách hàng giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc hiểu biết và đáp ứng kỳ vọng của khách hàng, có thể làm tăng/giảm sự hài lòng đối với khách hàng. Trao đổi thông tin có thể được tiến hành dưới nhiều hình thức, được thực hiện song song hoặc lồng ghép với nhau như hội nghị khách hàng, các chương trình quảng cáo, khuyến khích sản phẩm, dịch vụ; tổ chức thăm dò, điều tra nhu cầu của khách hàng, phát triển kênh chăm sóc khách hàng... Thông qua đó, ngân hàng truyền tải đến khách hàng thông tin về sản phẩm dịch vụ, xử lý các yêu cầu của khách hàng và thu thập các ý kiến phản hồi của khách hàng liên quan đến các mặt hoạt động của ngân hàng. Các nỗ lực marketing, truyền thông và các mặt hoạt động khác của ngân hàng với ưu điểm là nguồn thông tin ổn định, kịp thời, chất lượng, khách quan hỗ trợ tích cực về cung cấp thông tin, dữ liệu cho hoạt động marketing của ngân hàng bán lẻ.

3.1.7. Củng cố, nâng cao năng lực tài chính

Để phát triển dịch vụ Ngân hàng cần tăng vốn chủ sở hữu - yếu tố quyết định năng lực tài chính để mở rộng kinh doanh: Việc tiếp tục tăng vốn chủ sở hữu của các NHTM trong nước là vô cùng cần thiết nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, giảm thiểu rủi ro, đặc biệt là giúp Ngân hàng có điều kiện thu hút thêm vốn, phát triển nhân lực, đầu tư Công nghệ hiện đại, mở rộng mạng lưới, tăng cường cơ sở vật

chất, tiếp thu kinh nghiệm quản trị điều hành theo thông lệ và chuẩn mực quốc tế.

Theo đó, Ngân hàng Quân đội sẽ phải chủ động thực hiện quy mô tăng vốn trong thời gian tới như: Tăng vốn chủ sở hữu nhằm ứng phó với rủi ro, đáp ứng yêu cầu về vốn, nâng cao khả năng cạnh tranh với các ngân hàng liên doanh và ngân hàng nước ngoài hoạt động tại Việt Nam;

3.1.8. Tăng cường giám sát, phòng ngừa rủi ro một cách toàn diện

Quản trị rủi ro ngày càng đóng vai trò quan trọng cho sự phát triển hiệu quả và an toàn Ngân hàng TMCP Quân đội nói riêng và hệ thống ngân hàng nói chung. Hoạt động bán lẻ tiềm ẩn những rủi ro làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Ngân hàng TMCP Quân đội. Để phòng ngừa và hạn chế rủi ro, Ngân hàng TMCP Quân đội cần thực hiện phòng ngừa quản lý rủi ro một cách toàn diện cho tất cả các loại rủi ro có thể phát sinh như rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động đặc biệt rủi ro trong việc cung ứng các dịch vụ ngân hàng điện tử cũng như các rủi ro trong quá trình tác nghiệp và rủi ro đạo đức cán bộ.

Các ngân hàng thương mại cần đẩy mạnh Công tác kiểm soát nội bộ với mục tiêu quan trọng là giám sát các quy trình và chính sách, xây dựng và phát triển và khai thác hiệu quả hệ thống thông tin quản lý để tìm kiếm những tiềm ẩn tiêu cực, rủi ro trong hoạt động bán lẻ và đưa ra các biện pháp giải quyết kịp thời. Các báo cáo quản lý rủi ro phải kịp thời, hoàn chỉnh, đáng tin cậy và có ý nghĩa. Các Hệ thống kiểm tra, kiểm soát hoạt động bán lẻ trong Ngân hàng TMCP Quân đội phải được coi trọng và tiến hành thường xuyên. Cán bộ kiểm tra, giám sát hoạt động bán lẻ Ngân hàng TMCP Quân đội cũng phải chịu trách nhiệm về báo cáo kết quả kiểm tra của mình. Các cán bộ làm Công tác kiểm tra, giám sát hoạt động bán lẻ cần được đào tạo một cách bài bản và am hiểu sâu sắc về ngân hàng bán lẻ cả về lý luận và thực tế, tăng cường chất lượng và hiệu quả kiểm tra nội bộ nhằm nâng cao tính tuân thủ và hạn chế rủi ro trong ngân hàng bán lẻ.

3.1.9. Xây dựng phong cách, văn hóa doanh nghiệp

Trải qua 25 năm trưởng thành và phát triển, MB với khẩu hiệu “Vững vàng, tin cậy” đang từng bước vươn lên trở thành Ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam.

MB cũng đã xây dựng được cho mình những nét văn hóa độc đáo của riêng mình. Các chính sách đối với người lao động tại MB thường xuyên được điều chỉnh theo hướng cạnh tranh, gắn chặt với hiệu quả công việc, với quá trình đóng góp và cam kết của người lao động đối với ngân hàng. Văn hóa doanh nghiệp tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên, giữ chân nhân viên. Để từ đó nhân viên cố gắng hết mình cống hiến cho Ngân hàng và bán các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng một cách tốt nhất.

3.2. Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Quân đội

3.2.1. Giải pháp phát triển về chiều rộng

Ngân hàng TMCP Quân đội định hướng chiến lược giai đoạn 2017-2021: Trở thành ngân hàng thuận tiện nhất, Top 5 về hiệu quả kinh doanh và an toàn.

Căn cứ định hướng phát triển chung và thực tế hoạt động trong những năm gần đây Ngân hàng TMCP Quân đội xác định rõ chiến lược và định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:

- Mở rộng thị phần hoạt động: Tiếp tục đổi mới và phát triển các sản phẩm về cả chất lượng lẫn số lượng; Đơn giản hóa quy trình sử dụng các sản phẩm dịch vụ bán lẻ; Phát triển mạng lưới đa kênh phân phối sản phẩm dịch vụ;
- Đẩy mạnh Công tác marketing và phát triển thương hiệu nhằm giúp thương hiệu Ngân hàng TMCP Quân đội lan tỏa sâu rộng trong Công chúng và tạo ấn tượng về sự chuyên nghiệp, sáng tạo, thân thiện.
- Ứng dụng những Công nghệ mới mang lại tiện ích và giá trị gia tăng cao cho khách hàng
- Phát triển và bồi dưỡng nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thực hiện quản lý và quy hoạch cán bộ phù hợp chiến lược nguồn nhân lực. Xây dựng các chế độ khen thưởng hợp lý nhằm khuyến khích nhân viên
- Phòng ngừa và hạn chế rủi ro được xem như một hoạt động then chốt để phát triển hoạt động bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội. Vấn đề phòng ngừa và hạn

chế rủi ro cần được nhận thức và xử lý trên cơ sở đồng bộ, toàn diện và nhất quán.

3.2.2. Giải pháp phát triển về chiều sâu

Đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, phát triển dịch vụ tiện ích được xác định là điểm mạnh, là mũi nhọn để phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ. Chú trọng phát triển các dịch vụ trên nền tảng Công nghệ internet/phone/sms banking) và liên kết (ngân hàng - bảo hiểm, ngân hàng - chứng khoán...) bên cạnh việc phát triển các sản phẩm ngân hàng bán lẻ khác Ngân hàng TMCP Quân đội cần có sự đánh giá để hoàn thiện các sản phẩm, dịch vụ hiện có, nghiên cứu và đưa ra các sản phẩm, dịch vụ mới tiện ích đáp ứng nhu cầu của đông đảo khách hàng. Căn cứ thế mạnh cũng như đặc thù đối tượng khách hàng của mình Ngân hàng TMCP Quân đội cần thực hiện các giải pháp cho các nhóm sản phẩm dịch vụ theo các định hướng sau đây nhằm phát huy tối ưu những lợi thế của mình.

❖ Phát triển sản phẩm dịch vụ

Ngân hàng TMCP Quân đội chú trọng đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu thị trường, bám sát và nắm bắt tâm lý khách hàng để có những điều chỉnh phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Cũng từ những đòi hỏi của thị trường, Ngân hàng TMCP Quân đội mới xây dựng và điều chỉnh các sản phẩm dịch vụ bán lẻ để có thể phục vụ một cách tối đa nhất nhu cầu của khách hàng. Ngân hàng TMCP Quân đội cần tiến hành rà soát lại và tập trung nâng cao chất lượng hơn nữa một số sản phẩm dịch vụ được khách hàng sử dụng nhiều, loại bỏ các sản phẩm dịch vụ không phát sinh doanh số hoặc có doanh số quá thấp. Việc loại bỏ bớt các sản phẩm có doanh số ít hoặc không có doanh số không có tác động nhiều đến khách hàng sẽ giúp tiết kiệm tài nguyên và nguồn nhân lực hoạt động của Ngân hàng TMCP Quân đội. Bên cạnh việc phát triển các dịch vụ truyền thống, Ngân hàng TMCP Quân đội cần chú trọng phát triển các dịch vụ trên nền tảng Công nghệ internet/phone/sms banking) và liên kết (ngân hàng - bảo hiểm, ngân hàng - chứng khoán...) nhằm hướng tới đối tượng khách hàng hiện đại, năng động. Trong 2 năm gần đây số lượng khách hàng sử dụng và giao dịch App MBBank tăng lên nhanh chóng, do đó MB cần tận dụng kênh này để tăng bán lẻ các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng.

❖ *Chất lượng sản phẩm*

Về định hướng chất lượng dịch vụ NH, điểm cần hoàn thiện chính là các tính năng phụ, các điều kiện, điều khoản sử dụng để đảm bảo các lợi ích mang lại cho KH ở mức tốt nhất trên thị trường. Trong điều kiện các đặc tính cốt lõi của dịch vụ hầu như không có sự khác biệt giữa các ngân hàng thì các tính năng phụ, các điều kiện, điều khoản có vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự cạnh tranh và thu hút khách hàng. Ngoài ra, Ngân hàng TMCP Quân đội cần đơn giản hóa quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ nhưng vẫn đảm bảo chất lượng tạo ra sự thuận tiện hơn cho khách hàng.

❖ *Giải pháp về chi phí và lãi suất*

Thực tế cho thấy lãi suất, phí là một nhân tố quan trọng với khách hàng trong việc lựa chọn ngân hàng hay quyết định rời bỏ ngân hàng đang giao dịch. Vì vậy, việc định giá/thu phí đối với các dịch vụ nói chung và dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng ở Ngân hàng TMCP Quân đội hiện nay là một trong những khâu cần phải hoàn thiện nhiều nhằm gia tăng sự hài lòng của khách hàng và thu hút thêm khách hàng đến với Ngân hàng TMCP Quân đội.

Để thu hút thêm nhiều khách hàng mới và thực hiện nguyên tắc hướng đến khách hàng, Ngân hàng Quân đội thường xuyên đưa ra các chương trình khuyến mại như miễn phí chuyển tiền qua App MBBank, giảm hoặc miễn phí một số dịch vụ tại quầy như phí nộp, rút tiền, phí mở tài khoản số đẹp...

❖ *Tăng cường Công tác chăm sóc khách hàng*

Trong điều kiện hiện nay, khi các ngân hàng thương mại đều hướng đến mảng kinh doanh mới là dịch vụ ngân hàng bán lẻ như một hướng đi mới trong việc phát triển kinh doanh, thì chất lượng dịch vụ được đặt ra như một thế mạnh cạnh tranh và lợi thế so sánh của mỗi Ngân hàng. Do đó, tập trung đầu tư cho chất lượng dịch vụ để thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng cũng cần được các Ngân hàng quan tâm hàng đầu. Để nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, ngoài việc đảm bảo chất lượng về kỹ thuật Công nghệ, đa dạng hóa sản phẩm, đào tạo đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và kỹ năng tốt, thì Ngân

hàng TMCP Quân đội cũng cần:

Thứ nhất, xây dựng những tiêu chuẩn về dịch vụ khách hàng. Ngân hàng TMCP Quân đội cần đặt ra những chuẩn mực đối với nhân viên trực tiếp giao dịch, tư vấn, cung cấp dịch vụ tới khách hàng, thống nhất phong cách phục vụ của tất cả nhân viên các chi nhánh, phòng giao dịch trên toàn hệ thống để tạo tính chuyên nghiệp, đặc trưng về hình ảnh của Ngân hàng TMCP Quân đội. Việc xây dựng chuẩn mực giao tiếp với khách hàng tạo sự chuyên nghiệp trong giao dịch với khách hàng đồng thời nâng cao được nét văn hoá của nhân viên Ngân hàng TMCP Quân đội tạo ấn tượng mạnh nơi khách hàng một ngân hàng thương mại có uy tín, có đủ khả năng đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của họ.

Thứ hai, xây dựng chính sách khách hàng. Chính sách ưu đãi đối với các khách hàng VIP, Private hoặc khách hàng thân thiết là điều không thể thiếu để giữ chân khách hàng vì vậy Ngân hàng TMCP Quân đội nên có các chương trình cộng điểm tích lũy đối với mỗi giao dịch của khách hàng nhằm khuyến khích khách hàng duy trì mối quan hệ, hợp tác với Ngân hàng lâu dài. Thành lập nhóm chăm sóc khách hàng nhằm phục vụ khách hàng được chu đáo, nhanh chóng, quan tâm, theo dõi để sớm nhận biết những khách hàng có thể chuyển sang sử dụng dịch vụ của Ngân hàng khác để tìm hiểu nguyên nhân và tư vấn, khuyến khích khách hàng giữ mối quan hệ với Ngân hàng.

Thứ ba, thành lập bộ phận giải quyết khiếu nại, thắc mắc của khách hàng. Thông qua e-mail, hoặc điện thoại khách hàng có thể nhanh chóng được giải đáp các thắc mắc, khiếu nại. Từ đó, Ngân hàng có thể quản lý được các vấn đề phát sinh, biết được những ý kiến đóng góp và mong muốn của khách hàng để có những điều chỉnh cho phù hợp, kịp thời.

❖ **Giải pháp quản lý khách hàng**

- Phải thường xuyên có chương trình phân tích khách hàng theo các tiêu chí để phân bổ sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Trong công tác huy động vốn hiện nay, khách hàng tiềm năng có thể chia là hai nhóm chính: nhóm khách hàng có thu nhập cao và nhóm khách hàng có thu nhập chưa cao. Nhóm

khách hàng có thu nhập cao và có nhu cầu tích lũy tập trung vào các đối tượng như là cán bộ quản lý cấp cao làm việc cho các Công ty quản lý nước ngoài, các Công ty tài chính, dầu khí, điện lực và các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh làm ăn hiệu quả, các doanh nhân thành đạt, cán bộ Công chức cấp cao,... Đặc điểm của nhóm khách hàng này là số dư tiền gửi nhiều nhưng thường gửi kỳ hạn ngắn do vốn luôn được luân chuyển đầu tư vào các lĩnh vực. Nhóm khách hàng VIP này cần được thường xuyên ưu đãi về phí khi sử dụng dịch vụ của Ngân hàng TMCP Quân đội, có nhân viên chăm sóc riêng. Trong các dịp đặc biệt ngân hàng cần cử cán bộ đến tận nhà thăm hỏi chúc mừng để tạo mối quan hệ khăng khít gần gũi hơn giữa khách hàng và Ngân hàng. Nhóm khách hàng có thu nhập khá và trung bình tập trung chủ yếu vào các đối tượng là Công nhân, viên chức, người làm công có mức lương không cao nhưng ổn định. Ngân hàng có thể tiếp cận các khách hàng này thông qua bộ phận quản lý tiền lương ở các doanh nghiệp, thông qua việc chi trả lương hàng tháng mà tiếp thị gửi tiết kiệm hay bán chéo các sản phẩm dịch vụ khác của ngân hàng. Ngân hàng TMCP Quân đội có thể khuyến mại tặng thẻ, không cần để số dư. Các sản phẩm huy động vốn thích hợp với các khách hàng này là tài khoản tiền gửi cá nhân dùng để thanh toán tiền lương hoặc sử dụng các tiện ích khác như ATM, thanh toán tiền điện, tiền nước, tiền điện thoại qua ngân hàng. Ngoài ra các sản phẩm tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn hoặc tiết kiệm ngắn hạn cũng thích hợp với đối tượng khách hàng này. Để thu hút đối tượng khách hàng này, ngân hàng nên chủ động tiếp cận với các nhà sử dụng lao động lớn để tiến hành cung cấp dịch vụ trả lương qua ngân hàng. Khác với khách hàng có nhu cầu tích lũy và gửi tiền dài hạn, đối thủ cạnh tranh chủ yếu ở nhóm khách hàng này là giữa các ngân hàng thương mại với nhau. Nghiên cứu và thực hiện chính sách ưu đãi khách hàng, chính sách ưu đãi khách hàng phù hợp nhằm tập trung thu hút khách hàng mới và tiềm năng cho khách hàng, tiếp tục nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Cần xác định khách hàng mục tiêu để đưa ra giải pháp cạnh tranh hơn so với đối thủ cạnh tranh. Nâng cao chất lượng dịch vụ đối với khách hàng bằng các biện pháp sử dụng phần mềm Công nghệ để mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng.

- Tổ chức đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng đối với từng dịch vụ
- Tiến hành tổ chức xếp loại khách hàng dựa vào tổng thu nhập của khách hàng trong năm. Từ đó để có các chính sách chăm sóc khác nhau đối với từng nhóm khách hàng
 - Định kỳ hằng năm tổ chức các hội nghị khách hàng cá nhân
 - Cần đảm bảo tính cạnh tranh về giá để thu hút khách hàng mới và giữ chân khách hàng hiện tại.

KẾT LUẬN

Hoạt động bán lẻ là một trong những mảng hoạt động kinh doanh lớn và ngày càng được các ngân hàng thương mại coi trọng phát triển. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các ngân hàng thương mại không ngừng mở rộng địa bàn hoạt động, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và kênh phân phối để phục vụ cá nhân và các tổ chức có nhu cầu về dịch vụ ngân hàng. Việt Nam được đánh giá là thị trường cực kỳ tiềm năng cho các ngân hàng trong việc cung ứng các dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân. Với một định hướng đúng đắn của Ngân hàng TMCP Quân đội trong việc phát triển các dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân, Ngân hàng TMCP Quân đội sẽ thu hút được nhiều khách hàng và tăng tỷ trọng thu dịch vụ cũng như góp phần thúc đẩy việc xã hội hóa các thanh toán không dùng tiền mặt. Tuy nhiên thời gian qua, hoạt động bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội còn bộc lộ nhiều vấn đề tồn tại. Do đó việc nghiên cứu những vấn đề còn tồn tại từ đó đưa ra các giải pháp khắc phục nhằm phát triển hoạt động bán lẻ trở thành yêu cầu cấp thiết cho Ngân hàng TMCP Quân đội.

Với mong muốn giúp ngân hàng nhận diện các yếu tố để phát triển, mở rộng khách hàng cũng như đa dạng các sản phẩm, kênh bán hàng, tác giả đã chọn đề tài nghiên cứu: “Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại Ngân Hàng thương mại cổ phần Quân Đội”

Những giải pháp của Luận văn xuất phát từ thực tiễn hoạt động bán lẻ của Ngân hàng TMCP Quân đội cũng như những kinh nghiệm cá nhân. Mặc dù vậy, Luận văn khó tránh khỏi những hạn chế, vì vậy tôi rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các Thầy cô và bạn bè đồng nghiệp để luận văn này được hoàn thiện hơn, tiếp tục bổ sung sửa đổi để phù hợp với thực tiễn của quá trình hoạt động bán lẻ của mỗi ngân hàng thương mại ở Việt Nam.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1 PGS.TS. Phan Thị Thu Hà - Giáo trình "*Ngân hàng thương mại*" – Đại học Kinh tế quốc dân – Năm 2013 (Chủ biên),[tr24-34]
- 2 PGS.TS. Đinh Xuân Hạng và ThS. Nguyễn Văn Lộc đồng chủ biên – Giáo trình "*Quản trị tín dụng ngân hàng thương mại*" – Học viện tài chính – Năm 2015 – NXB Tài chính [tr.5; tr.189- tr.199]
- 3 TS. Nguyễn Minh Kiều – Giáo trình "*Nghệp vụ ngân hàng hiện đại*", Nhà xuất bản thống kê năm 2007[tr.15-tr47]
- 4 PGS.TS. Nguyễn Thị Mùi và Ths. Trần Cảnh Toàn đồng chủ biên – *Giáo trình " Quản trị ngân hàng thương mại"* – Học viện tài chính – Năm 2011- NXB Tài chính [tr.9-36,tr56, tr.127- tr.162]
- 5 PGS.TS Phạm Văn Năng (2003), *Tự do hoá tài chính và hội nhập kinh tế quốc tế của hệ thống ngân hàng Việt Nam*, Cục xuất bản-Bộ VH TT.
- 6 GS.TS Bùi Xuân Phong – Bài giảng "*Quản trị chiến lược*" – Học viện Công nghệ Bưu Chính Viễn Thông
- 7 GS. TS Nguyễn Văn Tiến - Giáo trình "*Quản trị Ngân hàng Thương mại*" và "*Giáo trình Nguyên lý và Nghiệp vụ Ngân hàng thương mại*"- Học viện Ngân hàng - NXB Thống kê, năm 2015.
- 8 Trung tâm bồi dưỡng và tư vấn về ngân hàng tài chính – Tài liệu khóa học "*Quản trị ngân hàng thương mại*" – Trường đại học Kinh tế quốc dân – Năm 2007 [tr.4-tr.10; tr.18-tr.21;tr.31-tr.42].
- 9 Báo cáo thường niên Ngân hàng TMCP Quân đội
- 10 Tạp chí Ngân hàng
- 11 Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2019), *Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng đến năm 2025 và định hướng đến năm 2030*
[nguồn: <https://www.sbv.gov.vn/>]

- 12 Trần Đình Thu (2011). *Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ hướng vào nông nghiệp, nông thôn*. Truy cập 20/3/2020
 [Nguồn : <https://ub.com.vn/threads/phat-trien-dich-vu-ngan-hang-ban-le-huong-vao-nong-nghiep-nong-thon.974/>]
- 13 Ths. Võ Thị Phương (2017). *Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trên nền tảng Công nghệ thông tin*. Truy cập ngày 10/3/2020
 [Nguồn : <http://tapchitaichinh.vn/kinh-te-vi-mo/phat-trien-dich-vu-ngan-hang-ban-le-tren-nen-tang-cong-nghe-thong-tin-119567.html>]
- 14 <https://mbbank.com.vn>, truy cập ngày 10/3/2020