

Chiến lược cạnh tranh hiệu quả cho ngân hàng bán lẻ tại Việt Nam

THS. BÙI THỊ QUỲNH TRANG

NGUYỄN XUÂN THẮNG

Đại học Thương mại



Hiện thị trường tài chính trong nước có nhiều điều kiện thuận lợi thúc đẩy ngân hàng bán lẻ phát triển. Tuy nhiên, trong giai đoạn hội nhập ngày càng sâu rộng, thị trường cạnh tranh cao đang tạo ra nhiều áp lực, đòi hỏi mỗi ngân hàng phải có chiến lược khác nhau trong lĩnh vực này.

Báo cáo khảo sát toàn cầu về ngân hàng bán lẻ năm 2014 của Công ty Kiểm toán Ernst & Young cho thấy, thị trường tài chính tiêu dùng (bán lẻ) trong nước ẩn chứa nhiều tiềm năng. Nhất là ngân hàng tiêu dùng điện tử, với 75% trong tổng số hơn 90 triệu dân vẫn chưa sử dụng dịch vụ ngân hàng, mật độ chi nhánh ngân hàng, máy rút tiền tự động (ATM), máy chấp nhận thanh toán thẻ (POS) trên đầu người hiện vẫn ở mức thấp hơn so với các nước trong khu vực.

Hiện thị trường tài chính trong nước có nhiều điều kiện thuận lợi thúc đẩy ngân hàng bán lẻ phát triển như cơ cấu dân số trẻ, thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng và nền kinh tế đang trong giai đoạn tương đối ổn định. Hơn nữa, trong bối cảnh tín dụng ngân hàng dành cho doanh nghiệp vẫn đang chững lại, hoạt động cho vay tiêu dùng trong nước có thể trở thành phao cứu sinh khi tín dụng tiêu dùng hiện chỉ chiếm trên 5% trong tổng dư nợ vay và quy mô nền kinh tế. Trong khi đó,

Thuật ngữ “ngân hàng bán lẻ” có từ gốc tiếng anh là “retail banking”. Theo nghĩa đen, bán lẻ là bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng từng cái, từng ít một. Người vay cuối cùng được xác định là người vay trực tiếp sử dụng vốn vay đưa vào đầu tư, không thực hiện việc cho vay tiếp đến các đối tượng khác.

Theo các chuyên gia của học viện công nghệ Châu Á – AIT, ngân hàng bán lẻ là cung ứng sản phẩm dịch vụ tới từng khách hàng cá nhân riêng lẻ, các doanh nghiệp nhỏ và vừa 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.

Như vậy, có thể hiểu ngân hàng bán lẻ là ngân hàng cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính cho khách hàng là các cá nhân, hộ gia đình và doanh nghiệp nhỏ và vừa.

tỷ lệ này tại một số quốc gia trong khu vực ASEAN như Thái Lan, Indonesia là khoảng 25 - 30%. Ngoài ra, tỷ lệ người dân có tài khoản ngân hàng cũng như mật độ chi nhánh ngân hàng, máy ATM, máy POS trên đầu người của nước ta đang ở mức thấp trong khu vực. Điều này cho thấy, tiềm năng phát triển ngân hàng bán lẻ (cả về chi nhánh, máy POS, máy ATM) còn rất lớn, đặc biệt là các sản phẩm dịch vụ tài chính điện tử, công nghệ cao.

Thực tế, các ngân hàng ở Việt Nam đã tăng cường đầu tư chất lượng dịch vụ, nâng cao sức cạnh tranh thông qua các chiến lược khác nhau trong lĩnh vực bán lẻ như đổi mới dịch vụ sản phẩm, mở rộng kênh phân phối, tăng cường dịch vụ khách hàng. Cụ thể, các ngân hàng thương mại trong nước liên tục tạo thêm các tiện ích mới của các sản phẩm dịch vụ cộng với việc mở rộng các kênh

phân phối truyền thống lẫn phi truyền thống nhằm tạo tiền đề cho sự phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong tương lai. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ không dừng lại ở việc phát hành thẻ mà đã được đẩy mạnh tới các hoạt động internet banking hay mobile banking. Đơn cử như Ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) Hàng hải Việt Nam - Maritime Bank đã đưa ra một phiên bản mới của gói dịch vụ ngân hàng điện tử M-banking bao gồm các dịch vụ Internet Banking, Mobile Banking, SMS Banking cho phép khách hàng giao tiếp với ngân hàng qua tất cả các kênh giao dịch điện tử.

Từ đầu tháng 4/2012, Ngân hàng TMCP An Bình – AB Bank chính thức triển khai dịch vụ “Phone Banking - ngân hàng qua điện thoại”, giúp khách hàng thực hiện truy vấn các thông tin liên quan tới tài khoản tiền gửi hay tham khảo các

thông tin về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Khách hàng có thể ngay lập tức kiểm tra các thông tin về tài khoản ABBank khi có nhu cầu như các tài khoản thanh toán, tiết kiệm, tiền vay; thẻ tín dụng, lãi suất, tỷ giá hối đoái, địa điểm giao dịch, ATM...

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - Vietcombank cũng liên tục cho ra đời và làm mới các sản phẩm phục vụ khối dịch vụ bán lẻ như: Cho vay cá nhân, ngân hàng điện tử, chuyển tiền, thẻ...

Ngay cả ở những ngân hàng bán cổ phần cho đối tác chiến lược, bên cạnh tìm đối tác có tiềm lực tài chính tốt, ưu tiên những ngân hàng có tiềm lực sẵn về bán lẻ. Theo đó, thông qua việc trở thành đối tác chiến lược của nhau các ngân hàng này sẽ tấn công vào thị trường bán lẻ của Việt Nam. Ngân hàng TMCP Phương Đông - OCB đã bán thêm 5% cổ phần cho Ngân hàng Pháp BNP Paribas - BNP để tăng vốn điều lệ từ 1.475 tỉ đồng lên 2.000 tỉ đồng. Mục đích của OCB trong thương vụ này là sau khi bán thêm 5% cổ phần cho BNP sẽ phát triển thành ngân hàng bán lẻ với khách hàng chủ đạo là các cá nhân, doanh nghiệp nhỏ và vừa. Ngân hàng TMCP Á Châu - ACB đã bán 8,56% cổ phần cho Standard Chartered vào năm 2005 để phát triển thành ngân hàng bán lẻ đa năng, đồng thời tiếp tục liên kết với nhiều đối tác chiến lược khác.

Tuy nhiên, chiến lược phát triển ngành ngân hàng bán lẻ của một số ngân hàng thương mại ở Việt Nam còn có điểm trùng lặp, từ phương châm, định hướng, đến giải pháp thực hiện. Hầu hết, các ngân hàng

chưa có chiến lược tiếp thị cụ thể trong hoạt động ngân hàng bán lẻ, thiếu đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp về tiếp thị dịch vụ ngân hàng bán lẻ, tỷ lệ khách hàng cá nhân tiếp cận và sử dụng dịch vụ ngân hàng ở mức khiêm tốn. Trong chiến lược phát triển ngân hàng bán lẻ vẫn thiếu vắng những bước đi sáng tạo và giải pháp đột phá với phương châm giá và phí thấp, phục vụ nhiều khách hàng hơn trong nhiều mảng dịch vụ hơn, khai thác được những lợi thế cộng sinh giữa các nghiệp vụ và đối tượng khách hàng. Thậm chí, một số ngân hàng "tận thu" trên những dịch vụ sẵn có và khách hàng hiện tại, đẩy khách hàng vào tình trạng sử dụng dịch vụ nhưng luôn trong trạng thái bất bình và sẵn sàng từ bỏ dịch vụ và các ngân hàng này khi có thể.

Một vấn đề khác, trong khi các ngân hàng trong nước đang bước vào cuộc cạnh tranh giành ưu thế trong việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, các ngân hàng nước ngoài cũng đang mở rộng sân chơi bán lẻ tại chính thị trường này. Sự xuất hiện của những ngân hàng lớn, có kinh nghiệm vào thị trường ngân hàng bán lẻ sẽ gia tăng áp lực cạnh tranh cho các ngân hàng thương mại trong nước. Do vậy, cạnh tranh là xu thế tất yếu và sẽ tạo áp lực để các ngân hàng trong nước nỗ lực hơn nữa trong việc xây dựng chiến lược cạnh tranh như nâng cao chất lượng dịch vụ, mở rộng quy mô. Đồng thời, học hỏi kinh nghiệm quản lý, công nghệ, cũng như các gói sản phẩm của nước ngoài.

Như vậy, bên cạnh cơ hội mở rộng thị trường, khách hàng, việc

phát triển ngân hàng bán lẻ ở Việt Nam sẽ đối mặt với những thách thức không nhỏ. Để giành ưu thế trong cuộc đua này, các ngân hàng cần tập trung thực hiện các chiến lược sau đây:

Một là, đa dạng hóa các kênh phân phối và thực hiện phân phối có hiệu quả. Trong xu thế hội nhập, cạnh tranh trên thị trường ngân hàng bán lẻ ngày càng gay gắt, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ được xác định là một định hướng chiến lược quan trọng của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Trong đó, việc phát triển các kênh phân phối là một trong những giải pháp tiên quyết, đòi hỏi phải tích cực phát triển mạng lưới các chi nhánh cấp I và cấp II, chú trọng mở rộng thêm các phòng giao dịch vệ tinh với mô hình gọn nhẹ.

Bên cạnh việc duy trì và mở rộng các kênh phân phối truyền thống như các chi nhánh, các phòng giao dịch, các ngân hàng thương mại cần nghiên cứu và ứng dụng các kênh phân phối hiện đại. Đồng thời, tăng cường quản lý phân phối nhằm tối đa hóa vai trò của từng kênh phân phối, đáp ứng yêu cầu giao dịch ở mọi lúc, mọi nơi như:

- Tăng cường hiệu quả và khả năng tự phục vụ của hệ thống ATM nhằm cung cấp nhiều loại dịch vụ khác nhau với chi phí rẻ hơn, nâng cấp hệ thống ATM thành những "ngân hàng thu nhỏ" trải đều khắp các tỉnh, thành phố. Phát triển mạng lưới POS và tăng cường liên kết giữa các ngân hàng thương mại để nâng cao hiệu quả và mở rộng khả năng sử dụng thẻ ATM và thẻ POS.

- Phát triển loại hình ngân hàng



qua máy tính và ngân hàng tại nhà nhằm tận dụng sự phát triển của máy tính cá nhân và khả năng kết nối internet. Trong đó, các ngân hàng thương mại cần sớm đưa ra các loại dịch vụ mới để khách hàng có thể đặt lệnh, thực hiện thanh toán, truy vấn số dư và thông tin về cam kết giữa ngân hàng và khách hàng.

- Phát triển loại hình ngân hàng qua điện thoại, đây là mô hình phổ biến với chi phí thấp, tiện lợi cho cả khách hàng và ngân hàng. Khách hàng có thể thực hiện giao dịch tại bất cứ thời gian, địa điểm nào.

- Mở rộng các kênh phân phối qua các đại lý như, đại lý chi trả kiều hối, đại lý phát hành thẻ ATM, đại lý thanh toán. Quá trình phát triển và hoàn thiện dịch vụ ngân hàng bán lẻ phải được thực hiện từng bước, vững chắc. Đồng thời có bước đột phá để tạo đà phát triển nhanh chóng trên cơ sở giữ vững thị phần đã có và mở rộng thị trường, tạo nhiều tiện ích cho người sử dụng dịch vụ, kết hợp hài hòa lợi ích khách hàng với lợi ích của ngân hàng và có lợi cho nền kinh tế.

Hai là, đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ. Đa dạng hóa sản phẩm là điểm mạnh và mũi nhọn để phát triển dịch vụ ngân hàng cá nhân, hình thành bộ phận nghiên cứu chuyên trách phát triển sản phẩm. Trong đó, tập trung vào những sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, có đặc điểm nổi trội trên thị trường nhằm tạo sự khác biệt trong cạnh tranh, tận dụng các kênh phân phối mới để đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng và phát triển tín dụng tiêu dùng. Phát triển và mở rộng các sản phẩm dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt nhằm phát huy hiệu quả và tính năng kỹ thuật của công nghệ mới, góp phần hạn chế giao dịch tiền mặt bất hợp pháp, nhanh chóng nâng cao

tính thanh khoản của VND và hiệu quả sử dụng vốn trong nền kinh tế. Ngân hàng cần đẩy mạnh các dịch vụ tài khoản tiền gửi với thủ tục đơn giản, an toàn nhằm thu hút nguồn vốn của cá nhân trong thanh toán và phát triển dịch vụ thanh toán thẻ, séc thanh toán cá nhân, đẩy mạnh huy động vốn qua tài khoản tiết kiệm. Với ngân hàng thương mại, 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, trả lương như bưu điện, hàng không, điện lực, cấp thoát nước, kinh doanh xăng dầu.

Ba là, tăng cường hoạt động tiếp thị và chăm sóc khách hàng. Phần lớn đối tượng phục vụ của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các cá nhân, việc quảng bá, tiếp thị các sản phẩm dịch vụ đóng vai trò quan trọng, có lợi cho cả ngân hàng và khách hàng. Tăng cường chuyển tải thông tin nhằm giúp khách hàng có thông tin cập nhật về năng lực và uy tín của ngân hàng, hiểu biết cơ bản về dịch vụ ngân hàng bán lẻ, nắm được cách thức sử dụng và lợi ích của các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

Bốn là, đẩy mạnh đầu tư công nghệ mới và sự ứng dụng rộng rãi trong các kênh phân phối 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; tăng cường ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ tiên tiến, phát triển hệ thống giao dịch trực tuyến và từng bước triển khai mô hình giao dịch một cửa, hiện đại hóa các nghiệp vụ ngân hàng, đảm bảo hòa nhập với các ngân hàng quốc tế trong mọi lĩnh vực. Tăng cường xử lý tự động trong tất cả qui trình tiếp nhận yêu cầu khách hàng, thẩm định và xử lý thông tin, nâng cao chất

lượng dịch vụ, đảm bảo tính bảo mật và an toàn trong kinh doanh.

Sự phát triển của công nghệ internet (tốc độ truy cập nhanh hơn, khả năng lưu trữ tốt hơn và tính tiện lợi của công nghệ không dây...), công nghệ máy tính và công nghệ bảo mật đã ảnh hưởng đến nhận thức về vai trò của công nghệ đối với ngân hàng. Chính sự hiện diện của công nghệ đã làm cho khách hàng ngày càng trở nên rõ ràng hơn với ngân hàng thông qua cơ sở dữ liệu lưu trữ điện tử. Từ đó các ngân hàng sẽ có những chính sách quản trị quan hệ khách hàng tốt nhất (thông tin chung của khách hàng đều được lưu lại trong cơ sở dữ liệu ngân hàng). Ngoài ra, các ngân hàng có thể tiếp cận với khách hàng dễ dàng thông qua phương thức điện tử như điện thoại, website, mạng xã hội. Công nghệ giúp ngân hàng thiết giảm nhiều chi phí so với kênh phân phối truyền thống, không giảm đi tính thuận tiện và tiện ích như các kênh khác mang lại.

Năm là, cần xây dựng hệ thống chấm điểm khách hàng cá nhân nhằm giảm rủi ro, có thể ra quyết định cho vay nhanh chóng, chính xác. Xây dựng bộ phận quản lý và phân loại khách hàng nhằm xác định mức chi phí và lợi nhuận của từng phân đoạn khách hàng, thực hiện tốt chính sách khách hàng, triển khai mô hình tổ chức kinh doanh theo định hướng khách hàng và chủ động tìm đến khách hàng, xác định nhu cầu của từng nhóm khách hàng. Từ đó, đưa ra các loại sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Mỗi ngân hàng thương mại cần thành lập bộ máy điều hành, nghiên cứu và thực thi việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng và chú trọng nâng cao trình độ quản lý và chuyên môn nghiệp vụ về hoạt động ngân hàng bán lẻ.

Tài liệu tham khảo:

1. Trần Huy Hoàng (2010), *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nxb. Lao động xã hội
2. Nguyễn Thị Quy (2005), *Năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại trong xu thế hội nhập*, Nxb. Lý luận chính trị, TP. HCM.
3. www.vov.vn/kinh-te/cac-ngan-hang-day-manh-phat-trien-dich-vu-ngan-hang-ban-le/358060.vov
4. www.baohinhphu.vn/kinh-te/dich-vu-ban-le-hut-nganh-ngan-hang/214986.vgp