



MỘT SỐ KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG

TS. NGUYỄN THỊ HỒNG YẾN, THS. NGUYỄN CHÍ DŨNG

Phát triển dịch vụ là yêu cầu tất yếu của các ngân hàng thương mại Việt Nam nói chung. Thành công của ngân hàng hoàn toàn phụ thuộc vào năng lực trong việc xác định các dịch vụ ngân hàng mà xã hội có nhu cầu. Bài viết dựa trên những nghiên cứu kinh nghiệm phát triển bền vững của một số ngân hàng thương mại tiêu biểu nước ngoài, để rút ra những bài học về phát triển dịch vụ của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam thời gian tới.

Từ khóa: Dịch vụ ngân hàng, BIDV, ngân hàng, dịch vụ ngân hàng liên kết

Service development is essential to the commercial banks in Vietnam. Success of the bank depends completely on the identification of banking services required by the society. This article studies experience of sustainable development of some international and local banks to draw a lesson on service development of BIDV Vietnam for coming period.

Keywords: Banking services, BIDV, bank, linked banking services

Kinh nghiệm phát triển dịch vụ của một số ngân hàng nước ngoài

Ngân hàng CitiBank - Mỹ

Citibank là một trong những ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Ngân hàng cung cấp một hệ thống dịch vụ vô cùng phong phú và đa dạng cho khách hàng bao gồm cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp (DN). Với kế hoạch phát triển đa dạng, dịch vụ tốt và lượng khách hàng đông đảo, Citibank trở thành một trong những ngân hàng thành công nhất hiện nay trên thị trường tài chính ngân hàng thế giới, là hãng phát hành thẻ tín dụng lớn nhất thế giới.

Kinh nghiệm của Citibank trong phát triển dịch vụ ngân hàng là: Citibank cung cấp cho khách hàng một hệ thống các dịch vụ thể chấp tài chính cá nhân, khoản vay cá nhân, thẻ tín dụng, tài khoản tiền gửi và đầu tư, dịch vụ bảo hiểm nhân thọ và quỹ quản lý; Các dịch vụ giao dịch ngân hàng, quản lý đầu tư, vay vốn đầu tư, sản phẩm xây dựng và tổ chức cho vay. Các dịch vụ này đáp ứng được nhu cầu tài chính toàn diện của khách hàng DN, định chế tài chính và các tổ chức của chính phủ.

Ngoài ra, Citibank còn tập trung vào hoạt động kinh doanh quốc tế và rất thành công trong việc cung cấp các dịch vụ về ngoại hối và giao dịch phái sinh, thông qua việc tận dụng hệ thống mạng lưới toàn cầu và những nhân viên có kiến thức rất sâu về lĩnh vực này để tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng.

CitiBank luôn tạo ra cách tiếp cận đến khách rất khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Các dịch vụ mới được tạo ra trên cơ sở hiểu biết và nắm bắt rõ nhu cầu của khách hàng, do đó các dịch vụ mà Citibank thiết kế rất sáng tạo, linh hoạt và hoàn toàn phù hợp với nhu cầu khách hàng. Citibank nâng cao số lượng kênh phân phối tự động, phát triển hệ thống giao dịch trực tuyến để giúp cho khách hàng những điều kiện thuận lợi trong việc giao dịch với Citibank như Phonebanking, Internetbanking, Contract center... Điều này đã mang lại khả năng cung cấp dịch vụ vượt trội mà không cần chi phí vốn quá lớn.

Qua danh mục các tiện ích ngân hàng trực tuyến, ngân hàng điện tử của Citibank có thể thấy, ngân hàng này đã khai thác một cách tối đa các phương tiện công nghệ thông tin hiện đại nhất hiện nay để phát triển các loại hình dịch vụ. Đồng thời, Citibank còn luôn chú trọng đến việc đảm bảo an toàn, bí mật thông tin khách hàng trong quá trình thực hiện giao dịch.

Chính vì sự tiên phong trong ứng dụng công nghệ ngân hàng hiện đại nên Citibank có thể đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng, khắc phục hạn chế về mạng lưới các chi nhánh, phòng giao dịch; Tăng tối đa thời gian giao dịch của khách hàng trong khi có thể giảm thiểu chi phí về nhân sự cũng như thuê địa điểm...

Ngân hàng HSBC - Anh

HSBC được thành lập từ năm 1865, có trụ sở chính ở London (Anh), là một trong những ngân



hàng lớn nhất trên thế giới. Với gần 9.500 văn phòng hoạt động ở 76 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn cầu và công nghệ hiện đại, HSBC cung cấp hàng loạt dịch vụ với quy mô lớn như: Dịch vụ tài chính cá nhân, đầu tư và tài chính doanh nghiệp, ngân hàng tư nhân, tư vấn tài chính và rất nhiều dịch vụ khác.

Là một tập đoàn lớn nhưng HSBC rất quan tâm đến phát triển hoạt động tới từng quốc gia trên toàn thế giới, với slogan “Ngân hàng toàn cầu am hiểu địa phương”.

Một trong những yếu tố làm nên thành công của HSBC trong thời gian qua là cung cấp cho khách hàng một danh mục dịch vụ hết sức đa dạng và phong phú mà đặc trưng là các nhóm dịch vụ trọn gói, liên kết hết sức tiện lợi và chuyên nghiệp:

Dựa trên những nghiên cứu kinh nghiệm phát triển bền vững của một số NHTM tiêu biểu nước ngoài, có thể rút ra những bài học về phát triển dịch vụ ngân hàng trong thời gian tới: đa dạng hóa danh mục dịch vụ cung ứng trên cơ sở áp dụng công nghệ hiện đại, tập trung khai thác và hướng tới đối tượng khách hàng cá nhân, phát triển mạnh dịch vụ cho vay tiêu dùng cá nhân, tăng cường hoạt động tiếp thị và chăm sóc khách hàng.

- Về dịch vụ ngân hàng trọn gói, hiện HSBC cung cấp hai gói dịch vụ riêng biệt dành cho khách hàng DN và khách hàng cá nhân: Gói dịch vụ dành cho các DN/VN - Business Vantage. Gói dịch vụ ngân hàng dành cho khách hàng cá nhân - HSBC Premier - gói dịch vụ ngân hàng toàn diện được kết nối trên phạm vi toàn cầu.

- Về dịch vụ ngân hàng liên kết: HSBC cung cấp cho khách hàng một loạt các dịch vụ liên kết giữa các dịch vụ ngân hàng mình và sản phẩm của các đối tác: Chương trình home & away; Các dịch vụ bảo hiểm.

Như vậy, qua hai nhóm sản phẩm của HSBC có thể thấy rõ kinh nghiệm của HSBC trong việc đa dạng hóa danh mục dịch vụ, tăng tiện ích cho khách hàng bằng 2 cách:

Thứ nhất, đưa ra các gói dịch vụ bao gồm một nhóm các dịch vụ, tiện ích ngân hàng có tính chất bổ sung, hỗ trợ cho nhau. Một mặt vừa khuyến khích khách hàng sử dụng nhiều dịch vụ ngân hàng một lúc, một mặt thỏa mãn tối đa khách hàng bằng cách tăng thêm các tiện ích, ưu đãi cho khách hàng.

Thứ hai, liên kết với các đối tác bên ngoài, đưa ra các dịch vụ chương trình ưu đãi vừa đem lại lợi ích cho khách hàng, vừa đem lại lợi ích cho HSBC và

bản thân các đối tác.

Hai hoạt động này của HSBC chính là 2 nội dung chính trong hoạt động “Bán chéo dịch vụ”, một khái niệm còn khá mới mẻ trong hoạt động ngân hàng tại Việt Nam mà BIDV cũng như các ngân hàng trong nước cần học tập. Có thể nói, bán chéo dịch vụ muốn thành công phải có sự hội tụ của 3 yếu tố: khách hàng, dịch vụ và người bán. Vì vậy, các ngân hàng phải xây dựng chiến lược bán chéo dịch vụ riêng cho mình, trong đó phải làm rõ những vấn đề liên quan đến việc lựa chọn khách hàng mục tiêu, đến việc lựa chọn dịch vụ, đóng gói dịch vụ và không thể bỏ qua khâu đào tạo các nhân viên bán hàng chuyên nghiệp.

Ngân hàng ANZ - Australia

Ngân hàng được thành lập từ năm 1930 và có trụ sở tại Melbourne, ANZ là ngân hàng lớn nhất của Australia và là một trong 50 ngân hàng hàng đầu thế giới hiện nay. ANZ đã chú ý triển khai một hệ thống các dịch vụ rất đa dạng cho khách hàng từ cá nhân đến DN.

Các loại hình dịch vụ chủ yếu mà ANZ cung cấp cho khách hàng: (i) Dịch vụ cho các khách hàng cá nhân: Ngân hàng bán lẻ, ngân hàng phục vụ khách hàng theo từng địa phương, dịch vụ thế chấp trên lãnh thổ Australia, tài chính tiêu dùng (thẻ tín dụng, cho vay cá nhân), các dịch vụ ngân hàng (giao dịch, tiết kiệm), đầu tư, bảo hiểm; (ii) Dịch vụ cho các DN: Dịch vụ thương mại và giao dịch, dịch vụ mua bán ngoại hối, dịch vụ phái sinh, các dịch vụ tài chính doanh nghiệp, tư vấn tài chính.

Với mạng lưới toàn cầu của ANZ, khách hàng có thể tiếp cận với các chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực cụ thể như: Đánh giá rủi ro, dịch vụ tài chính và các giải pháp về vốn lưu động, để được nhận tư vấn hữu ích về các giải pháp tài chính ngân hàng thông qua tổng đài miễn phí 24/7. Hệ thống ATM thuận tiện và dịch vụ ngân hàng trực tuyến cũng được ANZ quan tâm, được thiết kế thuận tiện cho người sử dụng nhằm cung cấp cho khách hàng các dịch vụ hữu ích nhất. Kinh nghiệm và cũng là chìa khóa thành công của ANZ chính là cam kết đào tạo nhân viên bản địa về dịch vụ khách hàng thân thiện và chuyên nghiệp.

Phát triển dịch vụ ngân hàng của một số ngân hàng ở Việt Nam

Ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam (VietinBank) đã khẳng định vị trí là ngân hàng thương mại (NHTM) hàng đầu, nắm giữ vai trò chủ đạo, chủ lực của thị trường tiền tệ Việt Nam, NHTM



**BẢNG 1: XU HƯỚNG NHÓM
CÁC DỊCH VỤ NGÂN HÀNG CỐT LÕI CẦN CÓ**

Nhóm nhu cầu các dịch vụ cốt lõi	Dịch vụ căn bản phổ biến của các ngân hàng bán lẻ thế giới
Quản lý tài khoản	Tài khoản CA. Tài khoản online. Tài khoản sử dụng dịch vụ Call Center.
Chuyển tiền mặt	Gửi/ Rút tiền tại quầy giao dịch và máy ATM. Có khả năng rút tiền tại các hệ thống ATM khác.
Dịch vụ hỗ trợ	Dừng thanh toán thẻ debit hoặc thôi sử dụng thẻ. Dừng thanh toán hoặc thôi sử dụng séc thanh toán. Tra cứu hồ sơ. Hối phiếu
Dịch vụ thanh toán	Thanh toán bằng séc Thanh toán bằng thẻ Debit Thanh toán bằng thẻ Credit Chuyển tiền trong cùng hệ thống Chuyển tiền ra bên ngoài hệ thống Đặt lệnh chờ (với một lượng tiền thường xuyên)
Dịch vụ khác	Tín dụng cá nhân...

Nguồn: Báo cáo tài chính BIDV

Nhà nước đầu tiên có cổ đông chiến lược nước ngoài IFC. Hiện nay, VietinBank đứng thứ hai về quy mô tổng tài sản có thị phần hoạt động trong nước chiếm khoảng 15% và là một NHTM có chất lượng tín dụng tốt nhất Việt Nam. Có hệ thống mạng lưới đứng thứ hai trong hệ thống ngân hàng Việt Nam (sau Agribank) trải rộng toàn quốc với 157 sở giao dịch, chi nhánh và trên 1.000 phòng giao dịch/quỹ tiết kiệm.

VietinBank cung cấp song song các dịch vụ ngân hàng bán buôn và ngân hàng bán lẻ, cụ thể bao gồm các hoạt động sau: Huy động vốn, cho vay, đầu tư, bảo lãnh, thanh toán và tài trợ thương mại, ngân quỹ, thẻ và ngân hàng điện tử và các hoạt động khác: Khai thác bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ; Tư vấn đầu tư và tài chính; Cho thuê tài chính; Môi giới, tự doanh, bảo lãnh phát hành, quản lý danh mục đầu tư, tư vấn, lưu ký chứng khoán; Tiếp nhận, quản lý và khai thác các tài sản xiết nợ qua Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản.

Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) từ một ngân hàng chuyên doanh phục vụ kinh tế đối ngoại đã trở thành một ngân hàng đa năng hoạt động đa lĩnh vực, cung cấp

cho khách hàng đầy đủ các dịch vụ hàng đầu trong lĩnh vực thương mại quốc tế. Thương hiệu và uy tín Vietcombank được minh chứng qua những dịch vụ, tiện ích mà ngân hàng này cung ứng cho khách hàng.

Vietcombank đã có những thay đổi cốt lõi như liên tục cho ra mắt và tăng cường các dịch vụ có thu nhập từ phí của một ngân hàng hiện đại thay vì các dịch vụ có thu nhập từ lãi của một ngân hàng truyền thống.

Đối với Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV), trong những năm qua, BIDV đã đạt được những kết quả nhất định trong hoạt động kinh doanh, đáp ứng tốt nhu cầu đa dạng về dịch vụ ngân hàng cho các doanh nghiệp và các tầng lớp dân cư, góp phần thúc đẩy quá trình phát triển kinh tế xã hội. Tuy nhiên, dịch vụ của BIDV vẫn còn nhiều hạn chế: tính đa dạng kém (chủ yếu là các dịch vụ truyền thống: huy động vốn, cho vay, thanh toán), quy mô nhỏ, chất lượng thấp, rủi ro cao, chưa tạo ra đột phá trong việc cung cấp những dịch vụ chưa cạnh tranh được với những ngân hàng lớn trong khu vực và trên thế giới.

Dựa trên những nghiên cứu kinh nghiệm phát triển bền vững của một số NHTM tiêu biểu nước ngoài, có thể rút ra những bài học về phát triển dịch vụ ngân hàng trong thời gian tới:

Một là, đa dạng hóa danh mục dịch vụ cung ứng trên cơ sở áp dụng công nghệ hiện đại.

Hai là, tập trung khai thác và hướng tới đối tượng khách hàng cá nhân, phát triển mạnh dịch vụ cho vay tiêu dùng cá nhân.

Ba là, nghiên cứu, xếp hạng khách hàng để cung ứng những sản phẩm dịch vụ phù hợp.

Bốn là, xây dựng thương hiệu của ngân hàng là vấn đề mấu chốt trong việc thu hút khách hàng.

Năm là, mở rộng và đa dạng hoá mạng lưới phục vụ khách hàng.

Sáu là, tăng cường hoạt động tiếp thị và chăm sóc khách hàng.

Bảy là, chú trọng phát triển công nghệ thông tin bởi công nghệ thông tin liên quan chặt chẽ tới chất lượng dịch vụ ngân hàng.

Tài liệu tham khảo:

1. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2005), Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng đến năm 2010 và tầm nhìn đến năm 2020, Kỷ yếu Hội thảo khoa học, NXB Phương Đông, Hà Nội;
2. Báo cáo Thường niên của BIDV 2009 - 2013; Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ BIDV giai đoạn 2009 - 2012, tầm nhìn tới năm 2015;
3. Nguyễn Thị Hồng Yến (2016), Phát triển dịch vụ ngân hàng tại BIDV, Luận án tiến sĩ, Học viện Ngân hàng, Hà Nội.