

MỞ ĐẦU

Việt Nam đã chính thức gia nhập WTO (World Trade Organization) và mở rộng cửa với nền kinh tế toàn cầu. Các thành phần kinh tế nước ta có cơ hội vượt “sông” để ra “biển lớn” thi thố tài năng, nhưng đòi hỏi phải có họ phải có nội lực mạnh mẽ và đi đúng theo “hướng gió” thì mới có thể tiến nhanh, vượt qua sóng to gió lớn. Ngân hàng thương mại là một trung gian có vai trò quan trọng trong việc liên kết các thành phần kinh tế với nhau. Hoạt động của hệ thống ngân hàng thương mại có khả năng tác động rất lớn đối với nền kinh tế nước nhà mà trong đó vai trò điều tiết, hỗ trợ từ phía ngân hàng nhà nước là rất quan trọng.

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay, để đứng vững và phát triển ngay tại thị trường tài chính trong nước đã là một thách thức không nhỏ đối với ban điều hành của mỗi ngân hàng thương mại. Đòi hỏi ở ban điều hành một tầm nhìn chiến lược và một sự nhạy bén, thích nghi với sự thay đổi liên tục của nền kinh tế. Nếu như các ngân hàng thương mại vẫn chỉ tập trung vào phát triển sản phẩm tín dụng doanh nghiệp truyền thống và hoạt động theo cơ chế “quan liêu”, phục vụ khách hàng theo kiểu “xin-cho” thì sớm muộn sẽ không còn chỗ đứng trên thị trường.

Nhìn thấy tiềm năng phát triển các sản phẩm dịch vụ phục vụ cho đối tượng khách hàng cá nhân và các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nền kinh tế thị trường, ACB là ngân hàng TMCP đi tiên phong tìm ra cho mình một hướng đi đúng- phát triển hệ thống bán lẻ. Không chỉ phát triển lớn mạnh trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam hiện nay, ACB còn vạch ra một xu hướng phát triển phù hợp cho các ngân hàng thương mại Việt Nam.

So sánh hệ thống bán lẻ giữa ngân hàng ACB và chi nhánh ngân hàng HSBC tại Việt Nam – đây là một trong những tập đoàn tài chính hùng mạnh và lâu đời trên thế giới – để khẳng định tầm nhìn và năng lực của các nhà điều hành, quản lý của ACB nói riêng và của thế hệ trẻ Việt Nam nói chung; khẳng định việc phát triển mảng bán lẻ là một xu hướng tất yếu cho các ngân hàng thương mại trong nước.

Nội dung chính của bài luận văn gồm có 5 chương:

- ❖ **CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI (NHTM) TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP**

- ❖ **CHƯƠNG II: TỔNG QUAN VỀ HỆ THỐNG BÁN LẺ (HỆ THỐNG CÁC SẢN PHẨM , DỊCH VỤ NGÂN HÀNG DÀNH CHO CÁ NHÂN)**
- ❖ **CHƯƠNG III: THỰC TRẠNG VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU (ACB)**
- ❖ **CHƯƠNG IV: THỰC TRẠNG VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA CHI NHÁNH NGÂN HÀNG NƯỚC NGOÀI- HSBC-TẠI VIỆT NAM**
- ❖ **CHƯƠNG V: SO SÁNH PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ GIỮA ACB VÀ HSBC VIỆT NAM**

CHƯƠNG I

I. TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI (NHTM) TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP

Hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam là một hệ thống ngân hàng đa năng, kinh doanh tổng hợp được định hình và phát triển mạnh, đặc biệt là sau khi nước ta gia nhập WTO (World Trade Organization) năm 2007.

1. Khái niệm và đặc điểm của ngân hàng thương mại

A. Khái niệm

Theo quy định tại điều 20 khoản 2 và 7 Luật về các tổ chức tín dụng (TCTD) được Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam ban hành :

“ Ngân hàng thương mại là một TCTD được thực hiện toàn bộ hoạt động Ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan”. Nói cách khác hơn, NHTM là một doanh nghiệp kinh doanh tiền tệ, là một TCTD thực hiện huy động vốn nhàn rỗi từ các chủ thể trong nền kinh tế để tạo lập nguồn vốn tín dụng và cho vay phát triển kinh tế, tiêu dùng..cho xã hội.

B. Đặc điểm của ngân hàng thương mại (NHTM)

a) NHTM là một doanh nghiệp đặc thù kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ – tín dụng. Các hoạt động của NHTM nhằm thúc đẩy và lưu chuyển các dòng tiền tệ phục vụ cho việc giao dịch, thanh toán , phát sinh hàng ngày trong nền kinh tế, đồng thời thông qua các hoạt động huy động vốn và cho vay. Các NHTM có khả năng tạo tiền từ các nghiệp vụ kinh doanh của mình thông qua các công cụ lãi suất, tỉ giá. Vì vậy, NHTM là một mắt xích góp phần ổn định chính sách tiền tệ quốc gia, đặc biệt là đối với các quốc gia đang chuyển đổi nền kinh tế để tham gia hội nhập khu vực và quốc tế như Việt Nam.

b) Sản phẩm mà ngân hàng kinh doanh và làm dịch vụ là hàng hóa tài chính (financial goods). Nói cách khác, đó là tiền và các chứng từ có giá như là: cổ phiếu, thương phiếu, hối phiếu, trái phiếu và tín phiếu. Đây là những sản phẩm cao cấp của nền kinh tế thị trường vì vậy được vận hành theo một quy trình và phải được điều hành bởi nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn nhất định, dựa trên những cơ sở pháp lý do luật pháp quy định.

c) Trong quá trình hoạt động, NHTM tạo ra sản phẩm và dịch vụ trực tiếp cung ứng cho người tiêu dùng khi có nhu cầu. Do vậy, hoạt động của ngân hàng dựa vào thương hiệu và uy tín tạo ra đối với khách hàng. Cho nên, hoạt động của NHTM là một chuỗi không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ cung cấp và quảng bá tiếp thị hình ảnh của mình tới khách hàng.

d) Hoạt động của NHTM là cầu nối giữa các nhà đầu tư, các doanh nghiệp, những cá nhân có vốn nhàn rỗi và các nhà đầu tư, các doanh nghiệp, các cá nhân có nhu cầu vay vốn. Các NHTM góp phần không nhỏ vào việc giải quyết nạn thất nghiệp, nâng cao thu nhập và mức sống của dân cư cũng như góp phần bảo đảm vốn đối với các ngành kinh tế nhằm phát triển ngành nghề, chuyển dịch cơ cấu kinh tế trong một quốc gia.

C. Phân loại ngân hàng thương mại (NHTM) theo cấu trúc vốn

Tại Việt Nam, các NHTM được phân loại dựa trên tiêu thức về cấu trúc vốn bao gồm: NHTM quốc doanh (thuộc tổ chức tín dụng nhà nước); ngân hàng

thương mại cổ phần (NHTMCP) ; NHTM liên doanh; chi nhánh NHTM nước ngoài; NHTM có 100% vốn nước ngoài. Các NHTM quốc doanh trong quá trình hoạt động theo chính sách của từng thời kỳ, có thể tiến hành cổ phần hóa thành NHTMCP (hoặc NHTMCP cũng có thể quốc hữu hóa thành ngân hàng quốc doanh.)

a) Ngân hàng thương mại quốc doanh

Là ngân hàng thương mại do nhà nước thành lập, toàn bộ vốn hoạt động đều do nhà nước đầu tư nhằm góp phần thực hiện các mục tiêu kinh tế của nhà nước. Bộ máy quản trị của NHTM quốc doanh do thống đốc ngân hàng nhà nước Việt Nam bổ nhiệm, miễn nhiệm sau khi có ý kiến của chính phủ. Điều hành hoạt động của NHTM quốc doanh là tổng giám đốc và các phó tổng giám đốc do hội đồng quản trị bổ nhiệm và được thống đốc ngân hàng nhà nước chuẩn y.

b) Ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP)

Là NHTM được thành lập dưới hình thức công ty cổ phần, vốn hoạt động do các cổ đông góp vốn. Trong đó, các cổ đông có thể là các doanh nghiệp, các thành phần kinh tế, các tổ chức tín dụng, và các cá nhân cùng góp vốn theo quy định của pháp luật nước CHXHCN Việt Nam. Riêng các tập đoàn tài chính và ngân hàng của nước ngoài chỉ được phép góp vốn tối đa 30% cổ phần tại các NHTM Việt Nam.

c) Chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam

Là tổ chức đại diện phụ thuộc của ngân hàng nước ngoài được phép mở tại Việt Nam. Các chi nhánh này được ngân hàng mẹ tại nước ngoài đầu tư vốn và bảo đảm chịu trách nhiệm đối với mọi nghĩa vụ mà luật pháp Việt Nam quy định. Các chi nhánh ngân hàng nước ngoài đang hoạt động nổi bật tại Việt Nam hiện nay là HSBC, Standard Chartered Bank, ANZ

d) Ngân hàng có 100% vốn nước ngoài

Là ngân hàng thành lập bằng 100% vốn của nước ngoài và hoạt động theo luật pháp Việt Nam. Dạng ngân hàng này có tư cách pháp nhân, có quyền lập hội sở, mở rộng chi nhánh và có đầy đủ các quyền lợi và nghĩa vụ như các NHTM trong nước theo luật pháp Việt Nam. Đến thời điểm 06/2008, chính phủ Việt Nam đang gấp rút tiến hành hoàn tất việc cấp phép thành lập ngân hàng có 100% vốn nước ngoài tại Vietnam cho hai ngân hàng: HSBC và Standard Chartered Bank.

e) Ngân hàng liên doanh tại Việt Nam

Là ngân hàng được thành lập bằng vốn góp của hai quốc gia khác nhau trên cơ sở hợp đồng liên doanh. Ngân hàng liên doanh là một pháp nhân của nước Việt

Nam, có trụ sở, có tư cách pháp nhân, có đầy đủ các điều kiện theo quy định của pháp luật Việt Nam.

f) **Hệ thống NHTM tại Việt Nam**

- 5 ngân hàng thương mại quốc doanh
- 37 ngân hàng thương mại cổ phần
- 6 ngân hàng liên doanh
- 28 chi nhánh ngân hàng nước ngoài
- 44 văn phòng đại diện của ngân hàng nước ngoài

Theo số liệu từ Ngân hàng Nhà Nước Việt Nam (SBV), những con số trên đây sẽ tiếp tục gia tăng trong những năm tới vì SBV đang tiếp tục cấp phép thành lập các NHTMCP, các ngân hàng có 100% vốn nước ngoài. Như vậy, vốn điều lệ của các ngân hàng sẽ phải tăng lên.

D. Phân loại ngân hàng thương mại theo tiêu chí, chiến lược kinh doanh

Sự phân loại theo tiêu chí này chỉ mang tính chất tương đối. Nó hoàn toàn phụ thuộc vào chiến lược phát triển của mọi ngân hàng trong từng thời kỳ và xu hướng, tiềm năng phát triển của thời kỳ đó. Một ngân hàng trước đây có thể được xem như là một ngân hàng bán buôn, nhưng khi đứng trước một tiềm năng khá lớn về lượng khách hàng cá nhân, ngân hàng đó có thể đẩy mạnh hoạt động bán lẻ như một chiến lược kinh doanh của mình.

a) **Ngân hàng bán buôn**

Là ngân hàng chủ yếu giao dịch và cung ứng sản phẩm dịch vụ cho đối tượng khách hàng là công ty, không giao dịch với khách hàng cá nhân.

b) **Ngân hàng bán lẻ**

Là ngân hàng giao dịch và cung ứng các sản phẩm dịch vụ chủ yếu cho đối tượng là các cá nhân.

c) **Ngân hàng vừa bán buôn, vừa bán lẻ**

Là loại ngân hàng giao dịch và cung ứng dịch vụ cho cả khách hàng cá nhân lẫn khách hàng là công ty. Đây là loại hình ngân hàng thương mại phổ biến nhất.

2. Hội nhập toàn cầu hóa- Sơ lược cơ hội và thách thức cho hệ thống NHTM Việt Nam

A. Cơ hội

Đối với khách hàng, việc cam kết WTO trong lĩnh vực tài chính ngân hàng (trang 16-18) sẽ mang lại cho họ quyền lựa chọn nhà cung cấp tài chính, ngân hàng phù hợp. Bên cạnh đó, họ cũng được hưởng những dịch vụ ngân hàng có tiêu chuẩn quốc tế với lãi suất và mức phí cạnh tranh.

Đối với các NHTM thì sẽ có được những cơ hội thu hút vốn, học hỏi thêm kinh nghiệm, nâng cao công nghệ và trình độ quản trị ngân hàng. Sự cạnh tranh mới sẽ mang đến cho các NHTM một động lực thúc đẩy khả năng cạnh tranh, nâng cao hiệu quả hoạt động. Như vậy, việc cải cách cơ cấu và cơ chế của các NHTM là một kết quả tất yếu để phù hợp với xu hướng mới.

Đối với viên chức trí thức tài năng, họ sẽ có thêm nhiều lựa chọn nơi làm việc phù hợp với mức lương xứng đáng. Hơn nữa, trong một môi trường làm việc chuyên nghiệp, họ có thể phát huy tối đa năng lực làm việc.

B. Thách thức

Các NHTM Việt Nam sẽ gánh chịu những áp lực cạnh tranh từ phía các ngân hàng nước ngoài có năng lực tài chính, công nghệ, trình độ quản lý, kinh nghiệm thị trường mà đáng chú ý là họ đem đến những sản phẩm dịch vụ đa dạng hơn và nhiều tiện ích hơn.

Thị trường tài chính thay thế như là thị trường chứng khoán, thị trường bất động sản, thị trường vàng...cũng sẽ gây áp lực cho kênh thu hút vốn đầu tư của các NHTM.

Các NHTM Việt Nam có thể từng tự hào với sản phẩm dịch vụ truyền thống của họ về tín dụng, thì sắp tới đây, các NHTM sẽ có thêm áp lực cạnh tranh từ các tổ chức tín dụng khác như là các công ty tài chính, các quỹ đầu tư, các công ty bảo hiểm và các công ty dịch vụ tiết kiệm bưu điện.

Quyền lực của khách hàng ngày càng tăng gây áp lực phục vụ cho các NHTM. Tiêu chuẩn lựa chọn ngân hàng của họ ngày càng cao. Khách hàng trở nên rất nhạy cảm với giá phí và lãi suất. Chuyện thuyết phục và thương lượng với họ ngày càng khó hơn vì phần đông là họ có kiến thức về tài chính hơn trước. Do có nhiều sự chọn như vậy, sự trung thành của khách hàng rất dễ bị xói mòn. Nguy cơ mất khách hàng là rất cao.

Ngoài ra, việc gia tăng số lượng các NHTM, các tổ chức tín dụng, các ngân hàng nước ngoài cũng sẽ dẫn đến nguy cơ chảy máu chất xám. Các ngân hàng nước ngoài và các quỹ đầu tư sẵn sàng mang đến cho những nhân viên có năng lực những lợi ích hấp dẫn, tạo điều kiện cho họ làm việc tốt hơn để thu hút nhân tài về làm việc. Đây cũng là một áp lực cho các ngân hàng thương mại trong vấn đề nhân sự.

CHƯƠNG II

II. TỔNG QUAN VỀ HỆ THỐNG BÁN LẺ (HỆ THỐNG CÁC SẢN PHẨM , DỊCH VỤ NGÂN HÀNG DÀNH CHO CÁ NHÂN)

1. Thực trạng về hoạt động bán lẻ của các NHTM Việt Nam

Trong những năm gần đây, dưới áp lực cạnh tranh về cung cấp dịch vụ ngân hàng và sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin, các NHTM Việt Nam đã bắt đầu quan tâm đẩy mạnh hiện đại hóa, ứng dụng những tiến bộ của khoa học công nghệ vào khai thác thị trường bán lẻ. Nhiều ngân hàng đã đầu tư rất mạnh cho công nghệ để tạo lập cơ sở hạ tầng cần thiết cho phát triển dịch vụ, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, chủ động đối mặt với những thách thức của tiến trình hội nhập.

Các hình thức huy động vốn ngày càng đa dạng và linh hoạt hơn như tiết kiệm lãi suất bậc thang, tiết kiệm dự thưởng, tiết kiệm rút lãi về gốc linh hoạt, tiết kiệm kết hợp bảo hiểm. Ví dụ như ngân hàng TMCP Á Châu đã áp dụng chương trình gửi tiết kiệm kết hợp bảo hiểm nhân thọ. Theo thông tin từ ngân hàng nhà nước, nguồn vốn huy động của các ngân hàng từ dân cư đã tăng mạnh và chiếm 35-40% vốn huy động. Lượng kiều hối chuyển qua các ngân hàng ngày càng tăng (năm 2007 đạt khoảng 6,5 tỷ USD), góp phần tạo nguồn ngoại tệ đáng kể cho các ngân hàng và tăng thu nhập từ phí thanh toán.

Các NHTM Việt Nam đã có những bước cải thiện về năng lực tài chính, công nghệ, quản trị điều hành, cơ cấu tổ chức và mạng lưới kênh phân phối, hệ thống sản phẩm dịch vụ. Nhiều loại hình dịch vụ ngân hàng bán lẻ đã được triển khai thực hiện như dịch vụ tài khoản, séc, thẻ, quản lý tài sản, tín dụng, cầm cố, [tín dụng tiêu dùng](#).

Bên cạnh những kết quả đạt được, dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các NHTM Việt Nam còn nhiều bất cập, các ngân hàng chưa xây dựng được phương án phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ một cách đồng bộ và hiệu quả.

Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NHBL) chưa phong phú, chưa đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Các dịch vụ ngân hàng hiện đại được triển khai chậm, dịch vụ thanh toán thẻ còn hạn chế về phạm vi sử dụng và chưa phát triển được sâu rộng trong đại bộ phận công chúng: dịch vụ internet banking mới dừng lại chủ yếu ở mức truy vấn thông tin, chưa cho phép thực hiện thanh toán, các công cụ thanh toán không dùng tiền mặt như séc cá nhân gần như không được sử dụng, tiện ích thanh toán thẻ còn hạn chế. Các dịch vụ ngân hàng phục vụ cho tầng lớp khách hàng có thu nhập cao chưa được triển khai rộng rãi như bảo quản tài sản,

tư vấn tài chính, tư vấn đầu tư. Kênh cung ứng dịch vụ truyền thống chưa đáp ứng được yêu cầu phục vụ khách hàng cá nhân, các kênh phân phối dịch vụ hiện đại mới chỉ được cung ứng tại một số ngân hàng, các phương thức giao dịch từ xa dựa trên nền tảng công nghệ thông tin và điện tử chưa phổ biến. Mạng lưới các đơn vị chấp nhận thẻ còn ít, chủ yếu tập trung ở các thành phố và đô thị lớn, việc kết nối hệ thống các máy ATM vẫn đang trong giai đoạn thử nghiệm, do đó đã làm hạn chế khả năng tiếp cận dịch vụ ngân hàng.

Nhiều ngân hàng chưa có chiến lược tiếp thị rõ ràng trong hoạt động ngân hàng bán lẻ, hoạt động tiếp thị còn yếu và thiếu chuyên nghiệp, tỉ lệ khách hàng còn tiếp cận và sử dụng dịch vụ ngân hàng còn ít. Chính sách khách hàng kém hiệu quả, chất lượng phục vụ chưa cao, các NHTM Việt Nam chưa đáp ứng nhu cầu cơ bản về dịch vụ ngân hàng của các nhóm đối tượng khác nhau, thủ tục giao dịch chưa thuận tiện, một số qui định và quy trình nghiệp vụ còn nặng về bảo đảm an toàn cho ngân hàng, chưa thuận lợi cho khách hàng.

Bộ máy tổ chức chưa theo định hướng khách hàng, chưa có đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp về nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ. Trình độ công nghệ và ứng dụng công nghệ của các ngân hàng còn nhiều bất cập, nền tảng công nghệ thấp, không chỉ khả năng phát triển hoặc mở rộng các ứng dụng mới. Trình độ thiết kế tổng thể còn yếu, hệ thống ứng dụng tiềm ẩn nhiều rủi ro, các ngân hàng vẫn chưa có một bộ phận chuyên trách nghiên cứu chiến lược phát triển công nghệ thông tin.

Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin chưa cao, các sản phẩm mới chưa nhiều, vấn đề bảo mật thông tin chưa đáp ứng được yêu cầu, nguy cơ rủi ro còn tiềm ẩn với cả khách hàng và ngân hàng. Trên tầm vĩ mô, mặc dù môi trường pháp lý đã được cải thiện đáng kể, nhưng các văn bản pháp quy về hoạt động ngân hàng chủ yếu được xây dựng trên cơ sở các quy trình thao tác giao dịch thủ công, mang nặng tính giấy tờ và phức tạp trong quá trình xử lý, nhiều quy chế đã trở nên bất cập và không bao hàm hết các mặt [nghiệp vụ](#).

Trước áp lực cạnh tranh và nhiều ngân hàng nước ngoài đang có ý định thâm nhập vào thị trường Việt Nam dưới hình thức ngân hàng 100% vốn nước ngoài, các NHTM Việt Nam cần chủ động hơn nữa trong việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ mà cụ thể là các hoạt động như huy động vốn, tín dụng cá nhân, dịch vụ thẻ và chuyển tiền kiều hối.

2. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ - xu hướng tất yếu cho các NHTM

A. Tiềm năng và lợi ích từ các dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Việt Nam với dân số khoảng 85 triệu người với 60% dân số dưới 30 tuổi. Bên cạnh đó, tốc độ tăng trưởng kinh tế cao làm cho đời sống và mức thu nhập của người Việt Nam ngày càng khá hơn, nền kinh tế thị trường trong thời kỳ hội nhập cũng tạo ra nhiều loại hình doanh nghiệp vừa và nhỏ. Việt Nam rõ ràng là

một thị trường đầy tiềm năng cho các hoạt động bán lẻ, nếu các NHTM trong nước có nguồn lực và khả năng khai thác.

Chỉ thị mới đây của Thủ tướng yêu cầu các bộ, ngành thực hiện trả lương qua tài khoản cho các đối tượng hưởng lương từ ngân sách nhà nước là tin vui đối với các ngân hàng thương mại. Chỉ thị của Thủ tướng nêu rõ, từ ngày 1/1/2008, các đối tượng lương từ ngân sách nhà nước; sĩ quan, hạ sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng, công nhân văn lao động theo hợp đồng thuộc Bộ Quốc phòng và Bộ Công an...

Từ ngày được trả lương qua tài khoản gồm: cán bộ, công chức, viên chức hưởng 1/1/2009, sẽ thực hiện trả lương qua tài khoản cho tất cả các đối tượng trên phạm vi toàn quốc. Cách trả lương phổ biến nhất là mỗi công chức sẽ làm một thẻ ATM, cuối tháng được chuyển vào tài khoản, tiền thưởng, thậm chí cả tiền bảo hiểm y tế cũng được chuyển khoản và khách hàng có thể rút tại bất cứ điểm đặt máy ATM nào của ngân hàng. Việc thanh toán bằng thẻ ATM cũng có thể được thực hiện tại hàng nghìn điểm chấp nhận thẻ, khách hàng thậm chí có thể gửi tiết kiệm qua thẻ, thay vì phải trực tiếp thực hiện thủ tục tại các ngân hàng. Đây cũng chính là cơ sở để các dịch vụ bán lẻ của ngân hàng dễ dàng tiếp cận đến khách hàng.

Các NHTM đang có xu hướng chuyển sang bán lẻ, tăng cường tiếp cận với khách hàng là cá nhân, doanh nghiệp nhỏ và vừa. Khi chuyển sang bán lẻ, các ngân hàng sẽ có thị trường lớn hơn, tiềm năng doanh thu cao và có khả năng phân tán rủi ro trong kinh doanh.

Với xu hướng này, các NHTM Việt Nam (dù là của nhà nước hay TMCP) đang phần đầu phát triển được hệ thống dịch vụ ngân hàng bán lẻ ngang tầm với các nước trong khu vực về chủng loại, chất lượng và năng lực cạnh tranh, từng bước nâng cao uy tín và thương hiệu của hệ thống ngân hàng Việt Nam trên thị trường tài chính quốc tế.

B. Những thách thức mới cho hoạt động bán lẻ

Đến nay hệ thống ngân hàng Việt Nam có 5 ngân hàng thương mại nhà nước, 1 ngân hàng chính sách, 1 ngân hàng phát triển 37 ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP)... nắm giữ khoảng gần 90% thị phần (cả tiền gửi và cho vay), trong đó riêng các ngân hàng thương mại nhà nước chiếm 70%.

Phần các ngân hàng nước ngoài (hiện có 4 ngân hàng liên doanh, 28 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, 43 văn phòng đại diện) chỉ chiếm khoảng dưới 10% thị phần. Cạnh tranh giữa các NHTM trong nước cũng trở nên gay gắt, nhất là tại các đô thị loại 1 và loại 2, nơi tập trung khách hàng có tiềm năng tài chính lớn và mật độ ngân hàng tăng mạnh. Bên cạnh các ngân hàng mới thành lập, chi nhánh mới, rồi phòng giao dịch của các NHTM thì nhau mọc lên như nấm trên các nẻo đường. Thị phần cho mỗi ngân hàng ngày càng teo tóp, nhất là đối với một số

NHTMCP còn yếu kém. Các khách hàng sẽ có xu hướng tiếp cận với nhiều ngân hàng và có nhiều sự lựa chọn, do đó yêu cầu đòi hỏi của họ cũng trở nên khắt khe hơn. Sản phẩm dịch vụ của ngân hàng không những phải ở mức gi cạnh tranh mà còn phải cung cấp các sản phẩm dịch vụ đa dạng và có chất lượng. Làm sao để giảm thiểu chi phí và nâng cao chất lượng phục vụ để tăng cường năng lực cạnh tranh là một vấn đề không đơn giản đối với nhiều NHTM trong nước.

Mở cửa thị trường tài chính trong nước làm tăng rủi ro do những tác động từ bên ngoài, cơ hội tận dụng chênh lệch tỉ giá, lãi suất giữa thị trường trong nước và thị trường quốc tế giảm dần. Hệ thống ngân hàng Việt Nam cũng phải đối mặt với các cơn sốc kinh tế, tài chính quốc tế và nguy cơ khủng hoảng. Trong trường hợp đó, thị trường vốn chưa phát triển sẽ khiến hệ thống ngân hàng phải chịu mức độ thiệt hại lớn hơn.

D lộ trình thực hiện cam kết WTO vẫn bảo hộ cho các ngân hàng Việt Nam đến năm 2010, sự xâm nhập của các ngân hàng nước ngoài mạnh về vốn, công nghệ và tác phong chuyên nghiệp làm cho sự cạnh tranh càng thêm khốc liệt. Nếu các ngân hàng này trước đây chỉ nhắm vào thị trường khách hàng doanh nghiệp, thì giờ đây chỉ chủ yếu nhắm vào dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Ví dụ như ngân hàng ANZ, Standard Chartered Bank, Deutsche Bank...

CHƯƠNG III

III. THỰC TRẠNG VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU (ACB)

1. Giới thiệu chung về Ngân hàng TMCP Á châu (ACB)

A. Lịch sử hình thành và phát triển của ACB

NHTMCP Á Châu đã được cấp phép thành lập với tổng vốn điều lệ ban đầu là 20 tỉ đồng và chính thức đi vào hoạt động ngày 04/06/1993. Ngay từ những ngày đầu hoạt động, ACB đã xác định tầm nhìn là trở thành NHTMCP bán lẻ hàng đầu Việt Nam. Trong bối cảnh kinh tế xã hội Việt Nam vào thời điểm đó “Ngân hàng bán lẻ với khách hàng mục tiêu là cá nhân, các doanh nghiệp vừa và nhỏ” là một định hướng rất mới mẻ đối với các ngân hàng Việt Nam, nhất là đối với một ngân hàng mới thành lập như ACB. Có thể nói, ACB là một ngân hàng tiên phong trong việc phát triển trọng tâm các hoạt động bán lẻ.

B. Chiến lược

- Cơ sở cho việc xây dựng chiến lược hoạt động qua các năm là:
- Tạo nên sự khác biệt trên cơ sở hiểu biết nhu cầu khách hàng và hướng tới khách hàng
- Xây dựng hệ thống quản lý rủi ro đồng bộ, hiệu quả và chuyên nghiệp
- Duy trì tình trạng tài chính ở mức độ an toàn cao và tối ưu hoá việc sử dụng vốn cổ đông.
- Có chiến lược chuẩn bị nguồn nhân lực và đào tạo lực lượng nhân viên chuyên nghiệp
- Xây dựng “văn hoá ACB” trở thành yếu tố tinh thần gắn kết toàn hệ thống

ACB đang từng bước thực hiện chiến lược tăng trưởng ngang và đa dạng hoá.

a) Chiến lược tăng trưởng ngang: thể hiện qua ba hình thức

❖ Tăng trưởng thông qua mở rộng hoạt động:

ACB đang tích cực phát triển mạng lưới kênh phân phối tại thị trường mục tiêu, khu vực thành thị Việt Nam, đồng thời nghiên cứu và phát triển các sản phẩm dịch vụ mới để cung cấp cho thị trường đang có và thị trường mới trong tình hình yêu cầu của khách hàng ngày càng tinh tế và phức tạp. Ngoài ra, khi điều kiện cho phép, ACB sẽ mở văn phòng đại diện tại Hoa Kỳ.

❖ Tăng trưởng thông qua hợp tác liên minh:

ACB đã xây dựng được mối quan hệ với các định chế tài chính khác ví dụ như các tổ chức phát hành thẻ (Visa, MasterCard), các công ty bảo hiểm (Prudential, AIA, Nhà Rong), công ty chuyển tiền Western Union, các ngân hàng bạn (Banknet), các đại lý chấp nhận thẻ, đại lý chi trả kiểu hối..v.v để thực hiện mục tiêu tăng trưởng. ACB cũng hợp tác với các định chế tài chính và các doanh nghiệp để cùng nghiên cứu phát triển

các sản phẩm ưu việt cho khách hàng mục tiêu, mở rộng hệ thống kênh phân phối đa dạng. Đặc biệt hơn, ACB có đối tác chiến lược là Ngân hàng Standard Chartered nổi tiếng về các sản phẩm bán lẻ đang nỗ lực trao đổi chuyên môn cũng như công nghệ tiên tiến để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình cho quá trình hội nhập.

❖ **Tăng trưởng thông qua hợp nhất và sáp nhập:**

ACB từng bước xây dựng năng lực tiếp nhận đối với loại tăng trưởng không cơ học này và thực hiện chiến lược này khi điều kiện cho phép.

b) Đa dạng hoá

Đa dạng hoá là một chiến lược tăng trưởng khác mà ACB quan tâm thực hiện. ACB có công ty TNHH Chứng Khoán ACB (ACBS), công ty Quản Lý Nợ và Khai Thác Tài sản ACB (ACBA), công ty cho thuê tài chính ngân hàng Á Châu (ACBL), ACB đang thành lập công ty quản lý quỹ. Với vị thế cạnh tranh và đã được thiết lập khá vững trên thị trường. Trong thời gian sắp tới, ACB có thể xem xét thực hiện chiến lược đa dạng hoá tập trung để từng bước trở thành nhà cung cấp dịch vụ tài chính toàn diện thông qua các hoạt động sau đây:

- ❖ Cung cấp và tăng cường quan hệ hợp tác với các công ty bảo hiểm để phối hợp cung cấp các giải pháp tài chính cho khách hàng.
- ❖ Nghiên cứu thành lập công ty thẻ (phát triển từ trung tâm thẻ hiện nay), công ty tài trợ mua xe.
- ❖ Nghiên cứu khả năng thực hiện hoạt động dịch vụ ngân hàng đầu tư.

C. Sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ:

a) Sản phẩm dịch vụ chính

- Huy động vốn (nhận tiền gửi của khách hàng) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng
- Sử dụng vốn (cung cấp tín dụng, đầu tư, hùn vốn liên doanh) bằng VND, ngoại tệ và vàng: cho vay tín chấp và cho vay có tài sản đảm bảo.
- Các dịch vụ trung gian (thực hiện thanh toán trong và ngoài nước, thực hiện dịch vụ ngân quỹ, chuyển tiền kiều hối trong và ngoài nước, chuyển tiền nhanh, bảo hiểm nhân thọ qua vàng
- Kinh doanh vàng
- Phát hành thẻ debit & credit : ACB visa Electron/Master Card Electronic; ACB visa Debit/ Master Card Dynamic, thẻ ATM.

ACB xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và được công nhận đạt tiêu chuẩn trong các lĩnh vực (i) huy động vốn, (ii) cho vay ngắn hạn và trung, dài hạn, (iii) thanh toán quốc tế và (iv) cung ứng nguồn lực tại Hội Sở.

b) Chất lượng phục vụ

ACB với hơn 200 sản phẩm dịch vụ được khách hàng đánh giá là một trong các ngân hàng cung cấp sản phẩm dịch vụ phong phú nhất, dựa trên nền công nghệ thông tin hiện đại. ACB vừa tăng trưởng nhanh vừa thực hiện quản lý rủi ro hiệu quả. Trong môi trường kinh doanh nhiều khó khăn thử thách, ACB luôn giữ vững vị thế của một ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam. Cụ thể là khách hàng có thể tiết kiệm thời gian, đơn giản hoá thủ tục bằng các nộp đơn trực tuyến đối với việc vay tiêu dùng, và các sản phẩm cho vay khác. ACB sẽ xem xét hồ sơ với thời gian chậm nhất là 2 ngày.

Khách hàng muốn gửi tiền, Chỉ cần gọi điện thoại, cung cấp số CMND và thông tin cần thiết, nhân viên của ACB sẽ chuẩn bị sẵn sàng để bạn rút ngắn thời gian chờ đợi. Với số tiền lớn, nhân viên sẽ mang hồ sơ đến tận nhà để hướng dẫn và giải thích cho khách hàng. Với tiêu chí “khách hàng là trọng tâm” trong mọi phục vụ. ACB đã chinh phục và giữ chân các khách hàng của mình thành công.

Tốc độ tăng trưởng cao của ACB trong cả huy động vốn và cho vay cũng như số lượng khách hàng suốt 14 năm qua là một chứng minh rõ nét nhất về sự ghi nhận và tin cậy của khách hàng dành cho ACB. Đây cũng chính là cơ sở cho sự phát triển của ACB.

D. Giá cả và các chương trình khuyến mãi:

Phí và lãi suất thay đổi theo tình hình kinh tế nhưng ACB luôn đảm bảo giá cả cạnh tranh về mức phí so với nhiều ngân hàng thương mại có cùng chất lượng phục vụ. Lãi suất cho vay cũng uyển chuyển trong giới hạn có thể để có thu hút khách hàng.

Mỗi mùa, mỗi thời điểm, ngân hàng ACB luôn có những chương trình khuyến mãi hấp dẫn. Ví dụ như mùa hè 2008 vừa qua, ACB đã thu hút khách hàng với chương trình “hè vàng ACB” với tổng giá trị giải thưởng lên đến 8kg vàng ACB. Ngoài ra, chương trình khuyến mãi còn theo dạng “gói sản phẩm” như là khi gửi tiết kiệm một mức tiền nhất, thì phí chuyển tiền ra nước ngoài được giảm 5% trên tiền phí, hoặc được vay với lãi suất ưu đãi, hoặc tặng bảo hiểm nhân thọ năm đầu tiên.

Tất cả những chương trình khuyến mãi cũng như chính sách về giá cả lãi suất cũng tạo nên sự khác biệt của ACB. Đây cũng là một trong những yếu tố giữ chân khách hàng của ngân hàng này.

E. Mạng lưới kênh phân phối

Theo báo cáo thường niên năm 2007, hệ thống ngân hàng ACB bao gồm 157 chi nhánh và phòng giao dịch tại các vùng kinh tế phát triển trên toàn quốc để phục vụ cho hơn 2.5 triệu khách hàng.

- Tại TPHCM: 1 Sở GD, 30 chi nhánh và 60 phòng GD
- Miền Bắc: 2 Sở GD (Hải Phòng, Hà Nội), 7 chi nhánh và 22 phòng GD
- Miền Trung: 6 chi nhánh và 9 phòng GD
- Miền Tây: 5 chi nhánh và 3 phòng GD
- Miền Đông: 3 chi nhánh và 9 phòng GD
- 5,584 đại lý chấp nhận thanh toán thẻ của TTT ACB
- 360 đại lý chi trả của trung tâm chuyển tiền nhanh ACB- Western Union

F. Công nghệ:

- Năm 1999: ACB triển khai chương trình hiện đại hoá công nghệ thông tin ngân hàng (Core banking), xây dựng hệ thống mạng diện rộng, nhằm trực tuyến hoá và tin học hóa hoạt động giao dịch; và cuối năm 2001, ACB chính thức vận hành hệ thống công nghệ ngân hàng lõi (The Complete Banking Solution: giải pháp ngân hàng toàn diện) cho phép tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch nối mạng với nhau và giao dịch tức thời, dùng chung cơ sở dữ liệu tập trung.
- Năm 2005: ACB và Standard Chartered Bank (SCB) ký thoả thuận hỗ trợ kỹ thuật toàn diện; và SCB trở thành cổ đông chiến lược của ACB. ACB triển khai giai đoạn hai của chương trình hiện đại hoá ngân hàng, bao gồm các cấu hình (i) nâng cấp máy chủ, (ii) thay thế phần mềm xử lý giao dịch thẻ ngân hàng bằng một phần mềm mới có khả năng tích hợp với nền công nghệ lõi hiện nay, và (iii) lắp đặt hệ thống máy ATM

G. Nhân sự và đào tạo

Tính đến 31/12/2007, tổng số nhân viên nghiệp vụ của Ngân Hàng A' Châu là 4,600 người. Cán bộ có trình độ Đại học và trên ĐH là 93%, thường xuyên được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ tại trung tâm đào tạo (TTĐT) riêng của ACB. Theo ông Đỗ Minh Toàn, phó TGD ngân hàng ACB, bất cứ nhân viên được nhận vào làm việc tại ACB đều phải trải qua 6 tuần đào tạo nghiệp vụ tại TTĐT ACB và sẽ có 2 tuần học hỏi công việc thực tiễn với những nhân viên có kinh nghiệm (mentors). Như vậy, nhân viên mới sẽ nhuần nhuyễn với công nghệ, quy trình và học hỏi kinh nghiệm trực tiếp cũng như có điều kiện để tạo mối quan hệ với đồng nghiệp ngay từ ban đầu.

Một số bạn học từ phổ thông của tôi hiện đang công tác tại ngân hàng ACB cho biết là chương trình đào tạo của ACB mang đến cho họ sự tự tin ngay khi bắt

đầu nhận nhiệm vụ. Mỗi năm, họ đều được đào tạo chuyên sâu thêm nghiệp vụ và trang bị thêm kiến thức cũng như thông tin bên ngoài để rút kinh nghiệm. Ngay đến thời điểm này, chưa một ai trong số họ có ý định đi ngân hàng khác làm việc bởi vì họ thích không khí làm việc và sự đãi ngộ công bằng tại ACB.

Từ 1997, ACB bắt đầu tiếp cận nghiệp vụ ngân hàng hiện đại dưới hình thức của một chương trình đào tạo nghiệp vụ ngân hàng toàn diện kéo dài hai năm, do các giảng viên nước ngoài trong lĩnh vực ngân hàng thực hiện. Thông qua chương trình này, ACB đã nắm bắt một cách hệ thống các nguyên tắc vận hành của một ngân hàng hiện đại, các chuẩn mực và thông lệ trong quản lý rủi ro, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ, và nghiên cứu ứng dụng trong điều kiện Việt Nam.

ACB được tập đoàn tài chính quốc tế (IFC) tài trợ một chương trình hỗ trợ đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên do ngân hàng Far East bank and Trust Company (FEBTC) của Philippines thực hiện. Các cấp điều hành đã được tham gia các khóa học về quản trị ngân hàng của trung tâm đào tạo ngân hàng (Bank training Center)

H. Cấu trúc vốn và cơ cấu tổ chức (Capital structure & organizational structure)

a) Cấu trúc vốn của ACB

Trong khi phần lớn các NHTMCP trong nước có các cổ đông chủ yếu là các tập đoàn kinh tế trong nước và các cá nhân thì NHTMCP Á Châu đã mạnh dạn cho các tập đoàn tài chính nước ngoài tham gia đầu tư với tư cách là các cổ đông chiến lược. Thành phần cổ đông nước ngoài giữ 30% bao gồm: Connaught Investors (Jardine Matheson Group), Dragon Financial Holding Ltd, IFC của World Bank, Standard Chartered Bank.

Cổ đông trong nước là 70% bao gồm các công ty trong nước và các cá nhân sở hữu.

Với bước đi tiên phong này, ACB đã có được một nguồn vốn dồi dào cho việc mở rộng hệ thống các sản phẩm và dịch vụ bán lẻ của mình. Bên cạnh đó, ACB có thêm những cơ hội trao đổi cũng như học hỏi kinh nghiệm quản lý, chuyên môn và công nghệ hiện đại. Sau bước tiến của ACB, một số các NHTMCP khác cũng thay đổi cách nhìn và bước theo những bước thành công ACB. Trong đó phải kể đến Sacombank và Techcombank. Sacombank đã cho tập đoàn Dragon đầu tư làm cổ đông chiến lược, còn Techcombank đã bán cho tập đoàn HSBC 20% cổ phần.

Như một bằng chứng đầy thuyết phục, ACB, Sacombank và Techcombank là những NHTMCP hàng đầu Việt Nam theo tiêu chí sau: mạnh về vốn, quản lý và khai thác thị trường một cách hiệu quả.

Trong khi đó, NHTMCP thí điểm đầu tiên của Việt Nam là Sai Gon Bank For Industry and Trade (SGB) đã ra đời 20 năm nay vẫn không có những bước tiến triển nào nổi trội. Các cổ đông chiến lược là các công ty trực thuộc thành uỷ TPHCM (chiếm đến 70% cổ phần), còn lại là các cổ đông là cá nhân, nên đã hạn chế tối đa việc tham gia của các tập đoàn tài chính nước ngoài. Công nghệ còn lạc hậu vì vẫn đang triển khai Core Banking. Các sản phẩm dịch vụ còn nghèo nàn, chưa phong phú. Phần lớn SGB còn chú trọng đến các khách hàng là công ty và xem nhẹ mảng bán lẻ tiềm năng. Và như vậy, theo các tiêu chí đánh giá trên thì SGB đã tụt hậu so với ba ngân hàng sinh sau đẻ muộn như ACB, Sacombank và Techcombank.

b) Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức được thay đổi theo định hướng kinh doanh và hỗ trợ. Các khối kinh doanh gồm các khối khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp và Ngân quỹ. Các khối hỗ trợ gồm có khối Công nghệ – Thông tin, Giám sát điều hành, Phát triển kinh doanh, Quản trị nguồn lực và một số phòng ban do Tổng Giám đốc trực tiếp chỉ đạo. Hoạt động kinh doanh của hội sở được chuyển giao cho Sở Giao Dịch TPHCM.

Việc tái cấu trúc này nhằm bảo đảm tính chỉ đạo xuyên suốt toàn hệ thống; sản phẩm được quản lý theo định hướng khách hàng và được thiết kế phù hợp với từng phân đoạn khách hàng; quan tâm đúng mức việc phát triển kinh doanh và quản lý rủi ro.

ACB đã có những bước phát triển nhanh, ổn định, an toàn và hiệu quả. Vốn điều lệ ban đầu là 20 tỷ đến 09/2007 đã đạt trên 2,530 tỉ đồng, tăng 126.5 lần so với ngày thành lập. Tính đến 06/2008, con số này đã lên đến trên 5,800 tỉ đồng.

Tổng tài sản năm 1994 là 312 tỷ đồng. Tính đến 09/2007 tổng tài sản đạt trên 71,126 tỷ đồng, tăng 227.9 lần. Dư nợ cho vay cuối năm 1994 là 164 tỷ đồng, đến 09/2007 đạt 25,376 tỷ đồng. Lợi nhuận trước thuế cuối năm 1994 là 7.4 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế 9 tháng đầu năm 2007 là 1, 253 tỷ đồng.

- Việc tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức và mạnh dạn cho các tập đoàn nước ngoài đầu tư vào nguồn vốn là một ví dụ rất điển hình cho sự khác biệt của tầm nhìn chiến lược và sự nhạy bén của cấp quản lý trong xu hướng toàn cầu hoá. ACB đã vạch ra một hướng đi đúng đắn cho các NHTMCP Việt Nam.

I. Ghi nhận và đánh giá:

a) Đánh giá từ NHNN Việt Nam (SBV)

Từ khi NHNN ban hành quy chế xếp hạng các tổ chức tín dụng cổ phần theo chuẩn mực quốc tế CAMEL để đánh giá tính vững mạnh của một ngân hàng, thì

liên tục 8 năm qua, ACB luôn xếp hạng A. Hơn nữa ACB luôn duy trì tỉ lệ an toàn vốn tối thiểu là 8% theo thỏa ước Basel II của Ngân hàng Thanh toán Quốc Tế (BIS- Bank for International Settlements) mà NHNN áp dụng. Đặc biệt là tỉ lệ nợ xấu trong những năm qua luôn dưới 1%, cho thấy tính chất an toàn và hiệu quả của ACB.

b) Đánh giá từ các định chế tài chính quốc tế và cơ quan thông tấn về tài chính ngân hàng.

- Năm 1997, ACB được tạp chí Euro Money chọn là ngân hàng tốt nhất Việt Nam
- Trong 4 năm liền (1997-2000), ACB được tổ chức chuyển tiền nhanh Western Union chọn là Đại lý tốt nhất khu vực Châu á.
- Năm 1998: ACB được chọn triển khai chương trình tài trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEDF) do Liên minh Châu Âu tài trợ
- Năm 1999: ACB được tạp chí Global Finance (Hoa Kỳ) chọn là ngân hàng tốt nhất Việt nam.
- Năm 2001 và 2002, chỉ có ACB là NHTMCP hội đủ điều kiện để cơ quan định mức tín nhiệm Fitch Ratings đánh giá xếp hạng.
- Năm 2002: ACB được chọn triển khai dự án tài trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEFP) do ngân hàng Hợp tác quốc tế Nhật bản (JBIC) tài trợ.
- Năm 2003: ACB đoạt giải thưởng Chất lượng Châu Á Thái Bình Dương hạng xuất sắc của Tổ Chức Chất lượng Châu Á Thái bình Dương (APQO). Đây là lần đầu tiên một tổ chức tài chính Việt Nam nhận được giải thưởng này.
- Năm 2005, ACB được tạp chí The Banker thuộc tập đoàn Financial Times, anh Quốc, bình chọn là Ngân hàng tốt nhất Việt Nam năm 2005 (Bank of the Year).
- Năm 2006, ACB được tổ chức The Asean Banker chọn là Ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất Việt nam (Best retail bank) và được tạp chí Euromoney chọn là ngân hàng tốt nhất Việt Nam (Best Bank)
- Năm 2007, được bình chọn là Ngân hàng tốt nhất Việt Nam, đồng thời, ông Đỗ Minh Toàn (Phó TGD ACB) đạt giải thưởng “nhà lãnh đạo trẻ triển vọng của Việt Nam” năm 2007.
- Năm 2008: ACB được đánh giá là “ngân hàng bán lẻ được hài lòng nhất năm 2008”

CHƯƠNG IV

IV. THỰC TRẠNG VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA CHI NHÁNH NGÂN HÀNG NƯỚC NGOÀI- HSBC-TẠI VIỆT NAM

1. Giới thiệu chung về tập đoàn HSBC

Tập đoàn HSBC là một trong những tổ chức dịch vụ tài chính và ngân hàng lớn nhất thế giới với các chi nhánh tại châu Âu, châu Á Thái Bình Dương, Trung Đông và châu Phi. HSBC định vị thương hiệu của mình qua thông điệp “ Ngân hàng toàn cầu am hiểu địa phương”

Với trụ sở chính tại Luân Đôn, tính đến 03/2008, HSBC có trên 10,000 văn phòng tại 84 quốc gia và vùng lãnh thổ, phục vụ trên 128 triệu khách hàng trong đó, hơn 46 triệu khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử. Tính đến ngày 31/12/2007, tổng trị giá tài sản của tập đoàn là 2,345 tỉ đô la Mỹ (Annual report 2007)

2. Giới thiệu chi nhánh HSBC tại Việt Nam (HSBC Việt Nam)

Năm 1870, HSBC mở văn phòng đầu tiên tại Sài Gòn (tên gọi của TPHCM ngày trước). Tháng 08/1995, chi nhánh TPHCM được cấp phép hoạt động và cung cấp đầy đủ các dịch vụ ngân hàng. Thời điểm này, HSBC Việt Nam được nhìn nhận như một ngân hàng bán buôn vì khách hàng chỉ nhắm vào các đối tượng là công ty mà chủ yếu là các công ty nước ngoài tại Việt Nam.

Năm 2005, HSBC Việt Nam khai trương chi nhánh tại Hà Nội và lập văn phòng tại TP Cần Thơ. Nhận thấy tiềm năng của nguồn khách hàng cá nhân tại Việt Nam trong thời kỳ mở cửa, HSBC mở rộng mảng bán lẻ và tập trung thêm các đối tượng khách hàng cá nhân, các hộ kinh doanh cá thể hoặc các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Với nguồn nguồn nhân lực và tài lực dồi dào và hơn 130 năm hoạt động và tìm hiểu thị trường Việt Nam. HSBC Việt Nam trở thành đối thủ đáng gờm trong lĩnh vực bán lẻ tại Việt Nam. Hiện tại, HSBC Việt Nam là CN ngân hàng nước ngoài lớn nhất Việt Nam xét về vốn đầu tư, chủng loại sản phẩm, số lượng nhân viên và khách hàng. Dự tính đến tháng 9/2008, HSBC Việt Nam sẽ hoàn tất các thủ tục để thành lập ngân hàng có 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam.

A. Các dịch vụ sản phẩm chính:

- Dịch vụ tài chính doanh nghiệp
- Dịch vụ tài chính ngân hàng cho các tập đoàn đa quốc gia
- Dịch vụ tiền tệ và thị trường vốn
- Thanh toán và Quản lý tiền tệ
- Thanh toán quốc tế

- Dịch vụ tài chính cá nhân: Dịch vụ tài chính trọn gói, thẻ tiêu dùng..đặc biệt là thẻ chip của HSBC có thể tránh rủi ro lắp cắp thông tin của khách hàng.

Theo ông Huỳnh Bửu Quang, GD Dịch Vụ Tài Chính của HSBC Việt Nam thì “các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) là trọng tâm chiến lược hoạt động của HSBC vì HSBC am hiểu quan điểm và xu hướng kinh doanh của họ. HSBC thực sự muốn hỗ trợ những doanh nghiệp này vì họ là những nhà tuyển dụng lớn nhất, tạo ra nhiều công ăn việc làm nhất vì thế họ đóng vai trò rất quan trọng trong nền kinh tế chúng ta.” Nói cách khác hơn, các doanh nghiệp SMEs là một cầu nối quan trọng đến một trong số nguồn khách hàng cá nhân tiềm năng có việc làm ổn định từ các công ty này.

Đối với đối tượng là khách hàng cá nhân, HSBC cũng rất chú trọng khai thác với phương châm phục vụ cho vay tiêu dùng và hỗ trợ tài chính cá nhân. Tuy nhiên, theo ông Alain Cany, tân tổng giám đốc HSBC Việt Nam cho biết: “đối với dịch vụ tài chính cá nhân, HSBC vẫn chưa cung cấp dịch vụ bán lẻ đến cho mọi khách hàng là người Việt Nam vì những hạn chế về đối tượng này”. Thực tế, phần lớn lượng khách hàng cá nhân của HSBC Việt Nam hiện nay là các chuyên gia, các nhân viên người nước ngoài đang làm việc tại các công ty nước ngoài có trụ sở tại Việt Nam. Đối tượng này có thu nhập cao, ổn định.

Với mảng bán lẻ, HSBC rất thành công trong các dịch vụ như tài trợ thương mại, thanh toán quốc tế, chuyển tiền. HSBC cũng là ngân hàng nước ngoài đầu tiên được phép kinh doanh tiền gửi ngoại tệ với lãi suất cao. Sản phẩm dịch vụ này nhằm mang đến cho khách hàng khả năng sinh lợi cao hơn so với các loại tiền gửi thông thường.

Đến với HSBC, hồ sơ của khách hàng sẽ hoàn tất trong vòng 48 tiếng vì thủ tục rất nhanh gọn, dễ dàng và kỳ hạn cho vay linh hoạt. Khách hàng có thể vay gấp 10 lần thu nhập hàng tháng của mình.

Với đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, HSBC mang lại cho khách hàng sự hài lòng về chất lượng phục vụ. Là một trong những tập đoàn tài chính lớn nhất thế giới, sản phẩm dịch vụ của HSBC luôn đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

B. Giá cả và khuyến mãi:

Hầu hết mức phí trên biểu phí của HSBC Việt Nam đều cao hơn so với các ngân hàng trong nước. Tuy nhiên, với các khách hàng thân thiết, HSBC có thể áp mức lãi suất cạnh tranh để giữ chân khách hàng.

HSBC không cạnh tranh bằng giá cả phục vụ mà bằng chất lượng phục vụ và khả năng tư vấn tài chính của nhân viên. Khách hàng có thể trả phí hơi cao, nhưng thường lại được tư vấn khả năng sinh lợi hoặc rủi ro sẽ gặp của khách hàng.

Anh Huy, làm cùng cơ quan với tôi đã vay tiền mua căn hộ Phú Mỹ Hưng tại HSBC, một lần chưa kịp trả tiền khi đến hạn, anh vừa phải trả lãi quá hạn vừa phải chịu bị phạt thêm VND300,000 (tương đương USD18) tiền phạt. Tuy nhiên, nhân viên đã tận tình phục vụ và tư vấn thêm một số khuyến mãi mà anh ta có thể nhận khi vay tại HSBC. Bận tôi bước ra với nụ cười trên môi mặc dù vừa phải trả mức phí mắc như thế.

Với dịch thanh toán quốc tế (TTQT), các ngân hàng khác chỉ lấy \$25 phí mở L/C nhưng với HSBC thì gấp đôi, nhưng bù lại, khách hàng sẽ tiết kiệm rất nhiều phí chỉnh sửa. Chị Phương ở cty Duy Anh cho biết, khi nhân viên TTQT của HSBC nhận bộ chứng từ, họ xem xét lại mọi thứ một cách rất chuyên nghiệp và tỉ mỉ bảo đảm không sai sót. Họ còn tư vấn thêm cho chị những sơ hở trong việc soạn thảo hợp đồng ngoại thương và rủi ro về tỉ giá. “Mắc thì mắc, chị vẫn chọn HSBC”.

C. Mạng lưới phân phối:

Theo số liệu 06/2006 của HSBC Việt Nam thì HSBC đã xây dựng hơn 800 điểm giao dịch tại Việt Nam. Việc kết hợp mua lại 20% cổ phần của Techcombank cũng đã mở rộng thêm mạng lưới kênh phân phối cho chi nhánh ngân hàng nước ngoài này. Tính đến thời điểm 06/2006, HSBC có trên 1400 khách hàng, trong đó có 450 khách hàng sử dụng hệ thống ngân hàng điện tử.

D. Công nghệ:

Hệ thống HSBC net- Hệ thống ngân hàng điện tử toàn cầu có cơ chế bảo mật tối đa, tương thích với định dạng dữ liệu chuẩn và có khả năng tích hợp với hệ thống kế toán của khách hàng. Khách hàng có thể truy cập nhanh chóng và an toàn.

E. Nhân sự

Theo GD Dịch vụ tài chính cá nhân (DVTCCN) Ghislain Nguyễn Hiếu Nhân, khi mới bắt đầu, bộ phận DVTCCN có 23 nhân viên và con số hiện nay là 300. Ông Nhân cho biết, điều quan trọng nhất vẫn là huấn luyện đội ngũ nhân viên trẻ ngày càng đông của HSBC. Hệ thống HSBC hiện nay có đội ngũ nhân viên đến từ 10 quốc gia khác nhau. Có 90% là người Việt Nam, trong đó, có 60% là nữ.

Mỗi thành viên đều được đào tạo tại trung tâm huấn luyện 8 tuần trước khi làm việc chính thức. Phần đầu của chương trình đào tạo là học luật thương mại Việt Nam. Ông Nhân cho rằng, HSBC muốn đầu tư lâu dài tại Việt Nam thì phải nắm rõ luật để mà làm việc hợp pháp, không luồn lách, không sai trái để gìn giữ uy tín của ngân hàng. Sau khi học luật, các nhân viên sẽ được học cách

tiếp xúc và phục vụ khách hàng và sau đó, quan trọng nhất là được đào tạo nâng cao nghiệp vụ chuyên môn.

Để thu hút nhân tài HSBC đã bắt đầu thực hiện chương trình quản trị vin tập sự (Management Associate Program) và chương trình phát triển nghiệp vụ ngân hàng thương mại (Commercial Banking Development Program). Những chương trình này phù hợp với các sinh viên xuất sắc mới tốt nghiệp, khả năng tiếng Anh tốt, có định hướng làm việc lâu dài trong ngành ngân hàng, ưa thích những công việc mang tính thách thức và chuyên môn cao, và sẵn sàng đảm nhiệm những vị trí quản lý trong 3 đến 5 năm.

Ngân hàng HSBC luôn theo đuổi một chính sách nhân sự dài hạn với mục đích phát triển bền vững và mạnh mẽ. Đối với các nhân viên chủ chốt và có tiềm năng, chúng tôi thường gửi họ đi học ở trường đạo quản lý của tập đoàn HSBC ở London, tham gia các khóa đào tạo chuyên môn và phát triển kỹ năng ở trong ngoài nước, làm việc và thực tập tại các văn phòng HSBC. Trong quá trình này, chúng tôi có thể phát triển nhân viên về năng lực và thái độ làm việc chuyên nghiệp, và sắp xếp cho họ vào vị trí phù hợp với khả năng cá nhân và định hướng của ngân hàng.

Quá trình phát triển nhân viên luôn đòi hỏi 1 kế hoạch trung và dài hạn, với nhiều bản đồ công việc, và có sự cam kết của ban giám đốc ngân hàng.

F. Cấu trúc vốn:

HSBC Việt Nam là chi nhánh của tập đoàn HSBC có hội sở tại Anh Quốc. Do vậy, cấu trúc vốn là 100% vốn pháp định ban đầu được rót từ ngân hàng mẹ. Theo số liệu từ SBV, HSBC Việt Nam có 2 chi nhánh với vốn pháp định như sau:

- HSBC tại TPHCM (22/03/1995): 15 triệu USD
- HSBC tại Hà Nội (04/01/2005): 15 triệu USD

Với nguồn vốn ngoại tệ dồi dào, HSBC Việt Nam có thị phần tín dụng ngoại tệ tăng đáng kể. Tính đến 08/2008 dư nợ cho vay vốn bằng ngoại tệ đã tăng 77% so với cùng kỳ năm 2007 (Theo Việt Báo ngày 02/09/2008)

G. Các thành quả đạt được:

- “Most preferred Bank” : Ngân hàng được yêu thích nhất, do bộ Kế Hoạch và Đầu Tư bình chọn trong 7 năm liên và đăng trên Thời báo Kinh Tế Việt Nam.
- “ Ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt nam” do Asian Banker bình chọn năm 2006.

CHƯƠNG V

V. SO SÁNH PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ GIỮA ACB VÀ HSBC VIỆT NAM

ACB có đầy đủ năng lực cần thiết để có thể cạnh tranh với chi nhánh của ngân hàng hàng đầu thế giới HSBC tại Việt Nam. Với một ngân hàng hàng đầu thế giới đã phát triển từ rất lâu đời và một ngân hàng chỉ với 14 năm tuổi thì sự so sánh này có lẽ hơi khập khiễng. Nhưng với chỉ với mạng bán lẻ của hai ngân hàng tại thị trường Việt Nam trong thời gian qua, một số thông tin được nhìn nhận như sau:

A. Mạng lưới phục vụ:

Với một hệ thống gồm 157 chi nhánh và phòng giao dịch và 5.584 máy ATM trên khắp đất nước, ACB hiện vẫn đang có lợi thế về sự thuận tiện cho khách hàng hơn HSBC.

B. Chất lượng phục vụ:

Cả hai ngân hàng HSBC Việt Nam và ACB đều có chất lượng phục vụ rất tốt. Giải quyết hồ sơ trong vòng 48 tiếng và công nghệ phục vụ trực tuyến rất hiện đại giúp truy cập thông tin nhanh chóng và an toàn. Về phần tư vấn khách hàng thì HSBC vẫn chuyên nghiệp và trội hơn so với ACB.

C. Sản phẩm thẻ:

Tuy rằng ACB có mạng lưới rộng lớn nhưng thẻ ATM của ACB chỉ rút được tại máy ATM của ACB mà thôi. Tính năng của thẻ còn đơn điệu. Visa Debit là một thẻ tín dụng kỳ quặc, phải bỏ tiền vào mới được rút ra. Thực chất thẻ này chỉ là một thẻ Debit ở các nước phát triển.

Trong khi thẻ của HSBC với tính năng PLUS lại có thể rút ở bất cứ máy ATM nào chấp nhận tính năng này mặc dù phí rút tiền rất cao.

D. Nguồn nhân lực:

HSBC và ACB luôn chú trọng nguồn lực này và có chương trình đào tạo bài bản. HSBC Việt Nam có chính sách giữ nhân tài một cách cụ thể về vật chất cũng như sự đảm bảo thăng tiến. Khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn. HSBC trả lương cao hơn so với mặt bằng chung của ngành ngân hàng nên thu hút nhiều nhân tài từ các ngân hàng khác.

Đội ngũ quản lý của ngân hàng ACB đều trẻ và năng động, dám nghĩ và dám làm và họ đã có những thành công đáng ghi nhận. Đội ngũ quản lý có tầm nhìn xa và luôn là những người tiên phong trong việc đổi mới tư duy làm việc. Cụ thể là ông Đỗ Minh Toàn, phó tổng giám đốc của ACB đã được công nhận là “nhà lãnh đạo trẻ triển vọng năm 2007”.

ACB cũng là NHTM đầu tiên tại Việt Nam sẽ thay đổi mô hình quản trị mới. Một số thành viên độc lập, không phải là cổ đông sẽ tham gia vào hội đồng quản trị. ACB muốn bảo đảm quyền lợi cho tất cả các cổ đông và tách bạch giữa những người những người chủ sở hữu, người quản trị và điều hành. Đội ngũ quản lý tốt góp phần quan trọng trong sự thành công của ACB thời gian qua.

E. Chiến lược tiếp cận thị trường

Mỗi ngân hàng có chiến lược kinh doanh riêng và phương thức tiếp cận thị trường khách hàng cá nhân khác nhau. ACB vừa có chính sách giá cả cạnh tranh và chất lượng phục vụ tốt, trong khi HSBC có phí rất cao so với ACB. Sự vượt trội của HSBC ở đây là kiến thức và kỹ năng tư vấn khách hàng. Với thị trường khách hàng cá nhân ở Việt Nam hiện nay thì chủ yếu là gửi tiết kiệm, vay tiêu dùng và các sản phẩm thẻ...nhu cầu tư vấn vẫn chưa nhiều, nên tại thời điểm này, ACB vẫn có lợi thế hơn. Trên thực tế thì ACB đã áp dụng đúng phương pháp tiếp cận khách hàng suốt 14 năm qua.

F. Khách hàng

HSBC phục vụ chủ yếu cho các công ty đa quốc gia tại Việt Nam mà phần lớn đã là khách hàng của HSBC từ trước. Ví dụ như các cty nước ngoài tại khu

Công Nghiệp Sóng Thần, Biên Hoà và Bình Dương...chỉ riêng cho vay các đối tượng cá nhân là chuyên gia, nhân viên tại các công ty này. HSBC Việt nam đã có sẵn một lượng lớn khách hàng với thu nhập cao và ổn định. Tâm lý chung của đối tượng này thì HSBC có hình ảnh tốt hơn các ngân hàng trong nước. Do vậy, các NHTM của Việt Nam, rất khó tiếp cận với đối tượng khách hàng này.

Bên cạnh đó thì khách hàng tiềm năng trong nước lại rất lớn. Dân số Việt Nam trẻ và 60% đang ở tuổi làm việc. Họ có việc làm ổn định nhưng thu nhập lại thấp hơn nhiều so với đối tượng nói trên. ACB đã nhìn thấy tiềm năng này từ khi mới thành lập nên ACB đã và đang khai thác rất thành công đối tượng khách hàng này. Hiện nay, HSBC cũng thấy rõ tiềm năng này và đang có kế hoạch khai thác “lấn sân”.

H. Cấu trúc vốn

Đây là lợi thế của HSBC Việt Nam trong vài năm gần đây khi tình hình kinh tế chung của Việt nam phải đương đầu với nạn lạm phát, sự thiếu thanh khoản của các ngân hàng thương mại Việt Nam, sự lên xuống bất thường của đồng đô la và các chính sách bất cập từ phía ngân hàng nhà nước Việt Nam.

HSBC Việt Nam lại có một nguồn vốn rất dồi dào từ ngân hàng mẹ ở Anh Quốc (được huy động với lãi suất thấp hơn). HSBC Việt Nam có lợi thế hơn các NHTM trong nước rất nhiều và cũng lấy đi một lượng lớn khách hàng vào thời điểm này.

Các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam vừa qua đã gặp rất nhiều khó khăn trong 6 tháng đầu năm 2008. Thử làm một phép tính tương đối, tổng vốn huy động của một ngân hàng TMCP bậc trung vào khoảng 36 ngàn tỷ đồng(tương đương 2.25 tỉ đô la). Theo qui định của ngân hàng nhà nước (SBV), NHTMCP này phải có tỉ lệ dự trữ bắt buộc là 11%. Thời điểm đó, các NHTM đều thiếu tính thanh khoản nên đua nhau tăng lãi suất huy động vốn. Lãi suất huy động trung bình vào khoảng 17% nên khi nộp dự trữ bắt buộc cho vay với lãi suất 21%/ năm thì số tiền ngân hàng này có thể lãi chênh lệch từ huy động sang cho vay là rất ít. Ngân hàng bán lẻ như ACB còn có các nguồn thu từ dịch vụ khác như chuyển tiền, DV thanh toán quốc tế...nên vẫn hoạt động tốt, nhưng rõ ràng, các ngân hàng nước ngoài nói chung và HSBC Việt Nam nói riêng luôn có lợi thế hơn về tính thanh khoản.

VI. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT

A. Kiến nghị đối với Ngân Hàng Nhà Nước Việt Nam:

a) Ngân hàng nhà nước nên có những chính sách điều tiết phù hợp với nền kinh tế và thực trạng hoạt động của ngành tài chính ngân hàng, tránh ban hành những thông tư, quy định rồi rút lại huỷ bỏ. Ví dụ như thông tư số 03 về việc cho vay để mua chứng khoán thời gian qua.

b) Ngân hàng nhà nước cũng nên nghiên cứu thấu đáo hơn trong việc điều tiết nguồn vốn ngoại tệ. Việc yêu cầu các NHTM giảm tối đa lượng US đô-la mua vào trong những tháng đầu năm 2008, khiến tỉ giá mua vào US đô-la giảm mạnh, đã gây lao đao cho các doanh nghiệp xuất khẩu trong nước, ảnh hưởng đến nền kinh tế chung cả nước.

c) Kiến nghị thêm với ngân hàng nhà nước việc nói lỏng và định nghĩa cụ thể từng hạng mục quy định trong pháp lệnh ngoại hối. Hiện nay nhu cầu thanh toán tiêu dùng ra nước ngoài của khách hàng ngày càng lớn. Dịch vụ thanh toán và chuyển tiền là một dịch vụ có nguồn thu lớn trong mảng bán lẻ của các ngân hàng. Ví dụ như ông A muốn nhờ bà con mua giúp một món hàng ở chợ trời bên Pháp, giá chỉ vài chục Euro. Pháp lệnh ngoại hối yêu cầu phải có hoá đơn mua bán, rồi các giấy tờ cần thiết để chứng minh. Thứ nhất, giấy tờ cần thiết cụ thể gồm những giấy tờ nào? Mỗi cá nhân khi đọc pháp lệnh ngoại hối với quy định chung chung như vậy sẽ hiểu một nghĩa khác và giấy tờ yêu cầu sẽ không đồng nhất tại mỗi ngân hàng. Thứ 2, với món tiền nhỏ (dưới 100 euro), có cần chẳng một hóa đơn mua bán?

d) Vai trò quản lý của ngân hàng nhà nước và chính quyền địa phương cũng gây ra trở ngại trong việc hoạt động kinh doanh của các ngân hàng. Mỗi tỉnh thành của chúng ta đều có trụ sở của ngân hàng nhà nước (NHNN). Khi muốn mở thêm chi nhánh, NHTM phải xin phép NHNN tại tỉnh đó rồi phải thông qua chính quyền địa phương. Kiến nghị ngân hàng nhà nước tại các tỉnh thành nên có trách nhiệm thông qua chính quyền địa phương, và hoàn tất các yêu cầu của địa phương đó khi nhận được đơn xin mở chi nhánh từ các NHTM. Ví dụ như NHNN xem xét các yêu cầu về thủ tục cần thiết của địa phương rồi bổ sung luôn vào quy định mở chi nhánh tại NHNN ở các tỉnh. Như vậy, các NHTM chỉ cần đi qua “một cửa” là NHNN mà thôi.

e) Thiết nghĩ, tại sao NHNN Việt Nam lại phải mở chi nhánh ở các tỉnh? Cá nhân tác giả cảm thấy việc đặt trụ sở bề thế tại các tỉnh thành là một lãng phí không cần thiết. Nên chẳng chỉ cần một NHNN tại Hà Nội và 1 VPĐD tại TPHCM? Như vậy, các NHTM chỉ cần thông qua chính quyền địa phương mà thôi.

B. Đối với ngân hàng TMCP Á Châu (ACB):

Những năm qua, ACB đã có những bước phát triển ngoạn mục. Trong bối cảnh cạnh tranh của xu thế hoá khu vực, toàn cầu hoá lan toả như hiện nay, ACB sẽ

vững mạnh hơn và luôn giữ vững vị trí là ngọn cờ đầu của hệ thống NHTMCP Việt Nam. Thế mạnh của ACB là quản lý rủi ro tốt và mạnh về mảng bán lẻ nên phục vụ đối tượng khách hàng cá nhân. Việc phát triển thêm dịch vụ, sản phẩm dịch vụ nên được quan tâm đầu tư nhiều hơn. Đào tạo chuyên môn và kỹ năng bán hàng, tư vấn sản phẩm dịch vụ cho nhân viên cũng nên được chú trọng hơn.

a) Chính sách sản phẩm:

Hiện nay, ACB là ngân hàng có các sản phẩm dịch vụ rất phong phú so với các NHTM khác, thế nhưng khi cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài thì việc luôn nghiên cứu để cho ra đời các sản phẩm dịch vụ mới là một thế mạnh trong cạnh tranh. Sau đây là một số sản phẩm mà tác giả muốn đề xuất với ACB

- **Tiền góp tiết kiệm hàng tháng (annuity):** Người Việt Nam chúng ta hầu như luôn có ý thức cần kiệm, dành dụm tiền để phòng những rủi ro, hoặc dự tính gì đó trong tương lai. Thế nhưng, thu nhập của phần đông trong chúng ta vẫn còn thấp mặc dù thu nhập khá ổn định. Mỗi tháng sau khi chi tiêu chỉ còn dư lại không nhiều, nếu để trong tài khoản ATM hưởng lãi suất không kỳ hạn sinh lợi rất ít, nếu đi gửi thì mất thì giờ.

Với sản phẩm tiền góp tiết kiệm hàng tháng sẽ giúp khách hàng sinh lợi mau hơn và tiết kiệm thời gian cho khách hàng. Ví dụ: Hiện tại anh A làm việc ở NHTMCP Sài Gòn với mức lương 3 triệu đồng/tháng. Chi phí tất cả, chỉ dư được 200,000 đồng/tháng. Cho là lãi suất hiện hành là 1%/tháng. Trong 3 năm (~36 tháng), với sản phẩm này, anh sẽ có được số tiền mơ ước tương đương là 8,615,375 thay vì chỉ có 7,200,000. Anh A sẽ lãi được 1,415,375 đồng. Số tiền góp được tính theo công thức Future Annuity cụ thể như sau
$$= [200,000 \times \{ (1 - 1/(1 + 0.01)^{36}) / 0.01 \}] \times [1 + 0.01]^{36}$$

Để có được dịch vụ này, anh A phải trả phí mở tài khoản và phí hàng năm cho ACB, ủy nhiệm cho ACB được rút ra 200,000/tháng để bỏ vào tài khoản tiền góp tiết kiệm. Phí hàng năm thì ACB có thể thu một lần ngay từ đầu.

- **Bảo đảm thu nhập cho cha mẹ khi tuổi già:** Hiếu thảo là một đức tính vốn có của người Việt Nam ta, khi cha mẹ chúng ta già, không còn làm việc được nữa, chúng ta muốn hiếu thảo nhưng làm thế nào để các cụ khỏi chạnh lòng nếu chúng ta ăn nói không khéo? Làm thế nào vừa lo được cho cha mẹ mà không ảnh hưởng đến tài chính của gia đình riêng chúng ta? **Sản phẩm bảo đảm thu nhập cho cha mẹ khi tuổi già** có thể giúp bạn giải quyết hai băn khoăn trên. Các bạn trẻ có thể mở **tài khoản tiền góp tiết kiệm** như trên để mà để dành cho cha mẹ. Ví dụ như anh A ở ví dụ trên, sau 10 năm, anh ta sẽ có 13,940,104 đồng và anh A có thể chuyển đổi thành sản phẩm bảo đảm thu nhập cho cha mẹ. Nếu bạn 30 tuổi và cha mẹ bạn khoảng 60 tuổi, mà bạn vừa trúng số,

bạn có thể mở tài khoản nay ngay lập tức. Bạn trúng số 2 tỉ, bạn dành cho cha mẹ 1 tỉ, với lãi suất 1%/tháng, trong 10 năm kể từ hôm nay, mỗi tháng cha mẹ bạn sẽ có 14,347,094 đồng. Bạn có thể an tâm về tài chính cho bố mẹ. Số tiền bảo đảm thu nhập này được tính theo Present Value Annuity cụ thể như sau:

$$\text{Mỗi tháng} = 1,000,000,000 / [\{ 1 - 1/(1.01)^{120} \} / 0.01]$$

- **Chương trình liên kết hỗ trợ sinh viên:** Ý tưởng này không có gì mới lạ ở Việt Nam, nhưng tác giả muốn trình bày một cách làm khác hơn. ACB sẽ liên kết với các trường ĐH, Cao Đẳng để thực hiện chương trình này. Điều kiện được vay là tất cả các bạn sinh viên đã học full-time 1 học kỳ và được trường xác nhận. Các trường có trách nhiệm theo dõi và bảo đảm những sinh viên này luôn học full-time và trong một học kỳ không được rớt môn học nào. Trường hợp, không bảo đảm hai điều kiện trên, SV sẽ không được mượn tiền nữa. Trường sẽ gửi thông tin của tất cả sinh viên trong chương trình hỗ trợ này cho ACB sau mỗi học kỳ để ACB xem xét. Số tiền cho vay mượn phải tương đối đủ cho SV trang trải cơ bản cho một học kỳ theo tờ khai của sinh viên (bắt buộc phải nộp kèm hợp đồng thuê nhà nếu phải thuê nhà), học phí và sách vở mua thì không cần nộp hoá đơn vì có thể ước chừng từ thông tin về phí và sách vở từ phía nhà trường. Sinh viên chỉ cần xin hỗ trợ 1 lần nếu luôn đảm bảo được điều kiện yêu cầu trong suốt thời gian học. Sinh viên có bị cắt hỗ trợ sẽ phải làm đơn xin xem xét vào năm học sau. Sau khi học xong, các sinh viên tìm việc làm và trả góp mỗi tháng cho ACB. Tùy mức lương và khả năng mà thời hạn trả góp của SV sẽ dài hay ngắn.

Đây là chương trình hỗ trợ nên ACB chỉ tính lãi sau 6 tháng kể từ ngày sinh viên đó ra trường. Tất cả các SV khi ra trường đi làm đều có CMND và được trả lương qua hệ thống ngân hàng. Các thông tin về khả năng tín dụng của từng cá nhân nên được truy cập dễ dàng trong toàn hệ thống các ngân hàng. ACB có quyền yêu cầu ngưng hoạt động tài khoản của người này nếu họ không có ý thức trả nợ cho đến khi họ chịu thỏa thuận trả tiền, hoặc khả năng tín dụng bị nhận xét là xấu.

Sản phẩm này, lợi ích kinh tế thì ích nhưng lợi ích xã hội thì rất to lớn, đây cũng là một phương thức quảng bá thương hiệu trước công chúng về đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp thay vì tài trợ cho cuộc thi hoa hậu hay trò chơi nào đó.

- b) Công tác nghiên cứu thị trường và nghiên cứu sản các sản phẩm mới:

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, ACB nên có một nhóm nghiên cứu thị trường để luôn so sánh vị trí của mình với các đối thủ cạnh tranh (bench-marking). Nhóm nghiên cứu nên có các thành viên giỏi về phân tích kinh tế và xác suất thống kê. So sánh tất cả các mặt, tìm hiểu xem tại sao chi phí

của ACB tăng cao, hoặc tại sao nhân viên lại nghỉ việc nhiều hơn các ngân hàng bạn, rồi mắng dịch vụ nào mình đang chiếm ưu thế.... Sau đó, nghiên cứu giải pháp để trợ giúp cấp lãnh đạo.

Nghiên cứu các sản phẩm mới và cách quảng bá thương hiệu cũng cần có một nhóm nghiên cứu riêng biệt, nhóm này đòi hỏi sự năng động và sáng tạo cùng với kiến thức về kinh doanh tốt. ACB nên tạo điều kiện thuận lợi để bộ phận này có thể kết hợp với các phòng ban có liên quan để mà hoàn thiện sản phẩm. Cách tốt nhất là để hai nhóm này trực thuộc ban điều hành và được duyệt kinh phí cho mỗi dự án. Có như vậy, ACB sẽ luôn đánh giá đúng vị trí của mình trên thương trường.

c) Hoàn thiện các máy ATM, thẻ

Chi phí đầu tư cho máy ATM là rất lớn, vậy mà thẻ của ACB vẫn chỉ thực hiện các chức năng cơ bản, rất lãng phí. Cần nâng cấp thêm các chức năng như là trả tiền điện, nước, điện thoại, internet, phí bảo hiểm, vé phạt của công an...

Mỗi lần in ra sao kê hay hóa đơn sau mỗi giao dịch với ATM, giấy in thật lãng phí, tại sao ta không nhận quảng cáo, rồi in quảng cáo ở mặt sau những tấm giấy này? Tiền quảng cáo thu được cũng trả được một phần tiền giấy in.

Ở các nước phát triển, người ta còn trả tiền trực tiếp bằng thẻ ATM, ATM cũng được quét qua máy như thẻ tín dụng khi thanh toán (interact). Có thể nói thẻ ATM của họ như thẻ Visa Debit của ACB hiện nay vậy. Tác giả thấy rằng ATM và Visa debit của ACB đều dùng tiền có trong tài khoản của khách hàng (tiền của khách hàng).

Thiết nghĩ, nếu ACB không chia ra hai loại thẻ như vậy mà chỉ đổi tên thẻ Visa Debit thành thẻ “Debit” và dùng thay cho thẻ ATM hiện nay thì ACB sẽ giảm chi phí làm thẻ. Thẻ ACB Debit này lại vượt trội về tính năng và tiện dụng cho khách hàng hơn, lại cũng giảm thêm chi phí lắp đặt máy ATM vì khách hàng trả trực tiếp mà khỏi đi rút tiền mặt.

d) Chính sách nhân sự

• Trình độ và mức lương

Tỉ lệ nhân viên có trình độ Đại học ở ACB đến 93%. Tác giả nhận thấy trong nghiệp vụ ngân hàng, có rất nhiều khâu không cần nhân viên có trình độ Đại học chẳng hạn như thanh toán viên, văn thư, nhân viên nhập số liệu, một số nhân viên phòng hành chánh. Thứ nhất, sinh viên tốt nghiệp ĐH đòi hỏi lương cao và chắc chắn không mặn mà với những công việc đơn giản như vậy nên dễ rơi vào tâm trạng chán nản bỏ việc. Thứ hai là các thanh toán viên, nhân viên nhập liệu thực ra chỉ cần mức độ trung cấp kế toán hoặc trung cấp kinh tế mà có kỹ năng tin học và ngoại ngữ tốt là đủ khả

năng đảm nhận công việc. Hơn nữa, học vấn ở trình độ này khi có được công việc tại một ngân hàng danh tiếng như ACB, họ sẽ phải rất cố gắng phấn đấu để giữ vị trí của mình. Trong khi đó ACB lại tiết kiệm được phí vì lương họ thấp.

Tiết kiệm chi phí hơn, ACB có thể nhận các sinh viên vào làm việc bán thời gian vào mùa hè, để giải quyết cho các chị em có nhu cầu nghỉ hè sẵn, nghỉ phép... vừa tạo được việc làm cho sinh viên. Lương của nhân viên bán thời gian càng thấp hơn và ACB không cần phải phiền toái với các luật bảo hiểm xã hội, y tế cho các đối tượng làm việc bán thời gian. Ta có thể dùng tiền phí tiết kiệm được để đào tạo các nhà quản lý hoặc các nhân viên làm những công việc mang tính chuyên môn.

- **Đào tạo thêm kỹ năng**

Cũng cần đào tạo và cập nhật kỹ năng tư vấn, kỹ năng bán hàng cho nhân viên đảm nhận các dịch vụ tài chính cá nhân. ACB đã không có tên trong 5 ngân hàng có dịch vụ tài chính và tư vấn. Thiếu kỹ năng tư vấn, ta sẽ mất đi nhiều cơ hội bán thêm các sản phẩm dịch vụ tài chính khác. Chuyên môn không thì chưa đủ, phải có kỹ năng, kỹ năng mới tạo nên sự khác biệt.

Một việc cơ bản nhưng rất quan trọng tất cả các nhân viên nên biết và có chút ít kiến thức tổng quát về các dịch vụ của ngân hàng, tránh vấn đề “làm khâu nào chỉ biết khâu đó”. Khách hàng của chúng ta không cần biết nhân viên làm khâu nào và họ sẽ hỏi một nhân viên bất kỳ. Rất ít có nhân viên nào chịu đọc các tờ rơi, brochures quảng cáo của ngân hàng về sản phẩm mới nên đôi khi không để ý, không biết. Những việc cơ bản nhỏ nhặt này sẽ có lúc để lại hình tượng không tốt cho khách hàng. Đã làm dịch vụ thì phải phục vụ khách hàng đúng mức vì khách hàng là người gián tiếp trả lương cho chúng ta.

KẾT LUẬN

Nói tóm lại, Ngân hàng thương mại Á Châu là một ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu trong lĩnh vực bán lẻ. Sự thành công của ngân hàng Á Châu tạo một niềm tin vững mạnh cho hệ thống các ngân hàng thương mại Việt Nam dưới áp lực cạnh tranh giữa các ngân hàng đang hoạt động trong thị trường Việt Nam. Khi so sánh hệ thống bán lẻ với chi nhánh của một tập đoàn tài chính lớn nhất thế giới như HSBC tại Việt Nam, ACB chưa có dấu hiệu nào thua kém một cách đáng kể về năng lực quản lý của ban điều hành, chất lượng phục vụ và ngay cả hệ thống bán lẻ sản phẩm dịch vụ.

Có thể ACB chưa mạnh về vốn như HSBC, nhưng năng lực tài chính và quản lý rủi ro của ACB rất tốt. Điều này chứng tỏ tiềm năng phát triển và năng lực cạnh tranh của ACB là rất lớn. Sau 14 năm phát triển theo hướng đi riêng- phát triển mảng bán lẻ- ACB đã vạch ra một xu hướng mới cho tất cả các ngân hàng thương mại Việt Nam. Thực tế cho thấy, 2 ngân hàng TMCP theo bước ACB từ ban đầu là Techcombank và Sacombank – 2 ngân hàng TMCP này là hai ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam chỉ đứng sau ACB. 34 ngân hàng TMCP còn lại, nếu không nhanh chóng đi theo xu hướng mới và đổi mới tư duy làm việc thì sẽ bị tụt hậu và không đủ lực để cạnh tranh trong thương trường.

REFERENCE

1. HSBC annual report 2007
2. Báo cáo thường niên của ACB (2005, 2006, 2007)
3. Nghiệp vụ ngân hiện đại, 2008, TS. Nguyễn Minh Kiều
4. Quản trị ngân hàng thương mại, 2008, TS. Lê văn Tề & Nguyễn Thị Xuân Liễu.
5. Corporate Finance, 5th Canadian Edition, Ross, Westerfield, Jordan
6. Ngân hàng thương mại, 2004, TS. Nguyễn Thị Thu Thảo & TS. Phan Thị Thu Hà
7. Thống Kê 2007, Cục Thống Kê xuất bản
8. Các văn bản lưu hành nội bộ có liên quan của Ngân Hàng Nhà Nước Việt Nam
9. Các trang web: www.acb.com
www.hsbc.com.vn
<http://www.sbv.gov.vn>
10. Các báo, tạp chí hiện hành

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU

1

CHƯƠNG I

I. TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI (NHTM) TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP

1. Khái niệm và đặc điểm của ngân hàng thương mại

A. Khái niệm

3

B. Đặc điểm của ngân hàng thương mại (NHTM)

3

C. Phân loại ngân hàng thương mại (NHTM) theo cấu trúc vốn

4

D. Phân loại ngân hàng thương mại theo tiêu chí, chiến lược kinh doanh

6

2. Hội nhập toàn cầu hóa- Sơ lược cơ hội và thách thức cho hệ thống NHTM Việt Nam

A. Cơ hội

6

B. Thách thức

7

CHƯƠNG II

II. TỔNG QUAN VỀ HỆ THỐNG BÁN LẺ (HỆ THỐNG CÁC SẢN PHẨM, DỊCH VỤ NGÂN HÀNG DÀNH CHO CÁ NHÂN)

1. Thực trạng về hoạt động bán lẻ của các NHTM Việt Nam

8

2. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, xu hướng tất yếu cho các NHTM

A.	Tiềm năng và lợi ích từ các dịch vụ ngân hàng bán lẻ	9
B.	Những thách thức mới cho hoạt động bán lẻ	10

CHƯƠNG III

III. THỰC TRẠNG VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU (ACB)

1. Giới thiệu chung về Ngân hàng TMCP Á châu (ACB)

A.	Lịch sử hình thành và phát triển của ACB	12
B.	Chiến lược	12
C.	Sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ	14
D.	Giá cả và các chương trình khuyến mãi	15
E.	Mạng lưới kênh phân phối	15
F.	Công nghệ	15
G.	Nhân sự và đào tạo	16
H.	Cấu trúc vốn và cơ cấu tổ chức (Capital structure & organizational structure)	17
I.	Ghi nhận và đánh giá	18

CHƯƠNG IV

IV. THỰC TRẠNG VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ CỦA CHI NHÁNH NGÂN HÀNG NƯỚC NGOÀI- HSBC-TẠI VIỆT NAM

1. Giới thiệu chung về tập đoàn HSBC

20

2. Giới thiệu chi nhánh HSBC tại Việt Nam (HSBC Việt Nam)

20

A. Các dịch vụ sản phẩm chính

21

B. Giá cả và khuyến mãi

22

C. Mạng lưới phân phối

22

D. Công nghệ

23

E. Nhân sự

23

F. Cấu trúc vốn

24

G. Các thành quả đạt được

24

CHƯƠNG V

V. SO SÁNH PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG BÁN LẺ GIỮA ACB VÀ HSBC VIỆT NAM

A. Mạng lưới phục vụ

25

B. Chất lượng phục vụ

25

C.	Sản phẩm thẻ	25
D.	Nguồn nhân lực	26
E.	Chiến lược tiếp cận thị trường	26
F.	Khách hàng	26
H.	Cấu trúc vốn	27

VI. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT

A.	Kiến nghị đối với Ngân Hàng NhàNước Việt Nam	28
B.	Đối với ngân hàng TMCP Á Châu (ACB)	29

KẾT LUẬN

34

REFERENCE

35

