VẬN DỤNG BSC ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Nguyễn Ngọc Quang, Nguyễn Phi Long
Trường Đại học Kinh tế quốc dân

Ngày nhận bài: 30/7/2019

Ngày nhận bài sửa: 26/9/2019

Ngày duyệt đăng: 22/11/2019

Tóm tắt: Nâng cao hiệu quả hoạt động (HQHĐ) luôn là vấn đề có tính chiến lược đối với mọi doanh nghiệp (DN) trong cơ chế thị trường, đặc biệt các DN kinh doanh tiền tệ vì đó là cơ sở quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của nền kinh tế. Đánh giá HQHĐ cho phép DN phát huy những mặt tích cực và đưa ra các giải pháp nâng cao HQHĐ cho các tồn tại. Bảng điểm cân bằng (BSC) cho phép đánh giá toàn diện HQHĐ trên cả phương diện tài chính và phi tài chính.Bài viết này, tác giả vận dụng BSC nhằm đánh giá HQHĐ của Ngân hàng Thương mại cổ phần (TMCP) Ngoại Thương Việt Nam, từ đó góp phần nâng cao HQHĐ cho Ngân hàng trong nền kinh tế thị trường.

Từ khóa: Hiệu quả hoạt động, Ngân hàng Thương mại, đánh giá hiệu quả.

APPLICATION OF BSC ASSESSING THE EFFICIENCY OF OPERATIONS OF JOINT STOCK COMMERCIAL BANK FOR FOREIGN TRADE OF VIETNAM

Abstract: Improving operational efficiency (OE) is always a strategic issue for all businesses (enterprises) in the market mechanism, especially for currency businesses because it is an important basis for existence. and development of the economy. OE assessment allows businesses to bring into play positive aspects and offer solutions to improve OE for existing problems. Balanced scorecard (BSC) allows comprehensive evaluation of OE in both financial and non-financial aspects. In this article, the author uses BSC to evaluate OE of Joint stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam, thereby contributing to improving OE for the bank in a market economy.

Keywords: Performance, Commercial Bank, performance evaluation.

1. Sơ lược về Ngân hàng Thương mại Cổ phần NT Việt Nam

Ngân hàng NT Việt Nam trước đây, nay là Ngân hàng TMCP NT Việt Nam, được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/4/1963 với tổ chức tiền thân là Cục Ngoại hối (trực thuộc NHNN Việt Nam). Là NHTM Nhà nước đầu tiên được Chính phủ lựa chọn thực hiện thí điểm cổ phần hoá. Doanh nghiệp (DN) chính thức hoạt động với tư cách là một ngân hàng TMCP vào ngày 02/6/2008 sau khi thực hiện thành công cổ phần hóa và phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Trải qua hơn 55 năm xây dựng và trưởng thành, DN đã có những đóng góp quan trọng cho sự ổn định và phát triển của nền kinh tế. Ngày nay DN đã trở thành một ngân hàng đa năng, hoạt động đa lĩnh vực, cung cấp cho khách hàng đầy đủ các dịch vụ tài chính. DN là một trong 4 NHTM Nhà nước lớn nhất Việt Nam với trên 17.000 cán bộ nhân viên, hơn 500 Chi nhánh/Phòng Giao dịch/Văn phòng đại diện/Đơn vị thành viên trong và ngoài nước.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết thu thập dữ liệu thứ cấp từ các Báo cáo tài chính, báo cáo thường niên, báo cáo kiểm soát của Ngân hàng TMCP NT trên trang Web

doanh nghiệp. Trên cơ sở số liệu của các báo cáo, tác giả tiến hành thu thập, tính toán các chỉ tiêu, so sánh, lập bảng để phân tích các thông tin tài chính và phi tài chính phục vụ cho bài viết.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Kết quả nghiên cứu khái quát về hoạt động kinh doanh

Năm 2018, kinh tế thế giới tiếp tục có dấu hiệu khả quan tuy nhiên vẫn tiềm ẩn rủi ro từ chiến tranh thương mại giữa các nền kinh tế lớn. Kinh tế trong nước tiếp tục duy trì được đà tăng trưởng và vươn lên mạnh mẽ với tăng trưởng GDP ở mức 7,08% và là mức tăng trưởng cao nhất trong 10 năm trở lại đây; lạm phát tiếp tục được kiểm soát thấp hơn mức mục tiêu 4% (CPI bình quân tăng 3,54%). Ngân hàng TMCP NT đánh dấu chặng đường 55 năm dựng xây và phát triển, DN tiếp tục bứt phá, hoàn thành xuất sắc, toàn diện tất cả các chỉ tiêu kế hoạch đề ra, tạo dấu ấn mới trên nhiều phương diện và khẳng định vị trí số 1 về lợi nhuận và chất lượng hoạt động. Kết thúc năm 2018, lợi nhuận trước thuế của DN đạt gần 18.300 tỷ đồng, tăng 61,1% so với năm 2017 và gấp gần 3 lần so với thời điểm bắt đầu tái cơ cấu giai đoạn 2016 - 2020. Đặc biệt trên nền tảng tổng tài sản và tăng trưởng tín dụng thấp hơn so với những năm trước, lãi suất cho vay thuộc nhóm thấp nhất trị trường, kết quả này khẳng định được tính đúng đắn của chiến lược chuyển dịch hoạt động kinh doanh tập trung vào 3 trụ cột chính là ban le, ...nh doanh vốn và dịch vụ, kết hợp với sự tận tâm cống hiến của toàn bộ cán bộ DN trên toàn hệ thống. Sau đây là các chỉ tiêu tài chính quan trọng của DN.

- Tổng tài sản tăng trưởng ổn định và nhanh, duy trì vị trí thứ 1 về qui mô trong hệ thống ngân hàng Việt Nam: mức tăng trưởng cao nhất. Đến 31/12/2018, tổng tài sản đạt 1.074.026 tỷ đồng, tăng 38.733 tỷ đồng, tương ứng tăng trưởng 3,7% so đầu năm.

- Nguồn vốn huy động đảm bảo đáp ứng nhu cầu sử dụng vốn và đảm bảo an toàn, thanh khoản của hệ thống, đứng cao trên thị trường Huy động vốn tăng trưởng nhanh, đến 31/12/2018, huy động vốn đạt 899.914 tỷ đồng, tăng trưởng 13.4% so với đầu năm (tương đương tăng 106.238 tỷ), thị phần huy động vốn của DN luôn luôn đứng đầu trong hệ thống Ngân hàng Thương mại.

- Dư nợ tín dụng tăng trưởngcao hơn mức tăng trưởng bình quân của ngành và tuân thủ giới hạn quản lý của NHNN Việt Nam, chất lượng tín dụng được kiểm soát theo mục tiêu đã đề ra . Dư nợ tín dụng tăng trưởng nhanh và ổn định tính đến 31/12/2018 Dư nợ tín dụng đạt 543.434 tỷ đồng, tăng mạnh.

- Đảm bảo các chỉ tiêu an toàn hệ thống, kiểm toán và đinh hạng tín nhiệm quốc tế: Hệ số CAR ở mức duy trì >11% theo yêu cầu của

Bảng 1: Kết quả các hoạt động của DN giai đoạn 2015-2018

Đơn vị: tỷ đồng, %

STT	Chỉ tiêu	TH 2015	TH 2016	TH 2017	TH 2018
1	Tổng tài sản	674.395	787.907	1.035.293	1.074.026
3	Vốn chủ sở hữu	45.172	48.101	52.558	62.179
4	Huy động vốn	387.723	460.808	793.676	899.914
5	Dư nợ tín dụng	131.527	151.846	543.434	631.867
6	Tỷ lệ nợ xấu	1,79%	1,46%	1,11%	0,97%
7	Lợi nhuận trước thuế	6.827	8.523	11.341	18.269
8	Lợi nhuận sau thuế	5.332	6.851	9.110	14.622
9	ROE(%)	11,8	14,2	17,3	23,5
10	ROA(%)	0,79	0,87	0,88	1,36
11	Hệ số CAR	11,04%	11,13%	11,63%	12,14%

(Nguồn: Báo cáo thường niên)

Bảng 2: Tỷ trọng từng phương diện trong BSC của DN

STT	Phương diện	Tỷ trọng (%)
1	Tài chính	25
2	Khách hàng	30
3	Quy trình nội bộ	20
4	Học hỏi & phát triển	25
	Tổng cộng	**100**

(Nguồn: Báo cáo DN năm 2015)

NHNN, các chỉ tiêu an toàn thanh khoản đều đảm bảo đúng quy định.

3.2. Kết quả nghiên cứu về thực trạng và các điều kiện áp dụng BSC tại DN.

Sau khi chính thức chuyển đổi thành Ngân hàng TMCP, DN đã thay đổi nhiều về quản trị điều hành, cơ chế hoạt động kinh doanh, chế độ lương, thưởng, phúc lợi... cũng như việc đánh giá hiệu quả hoạt động của từng bộ phận trong ngân hàng. Tuy nhiên quá trình đánh giá hiệu quả hoạt động thiên về những chỉ số tài chính, do vậy hạn chế tầm nhìn của các cấp quản trị chiến lược. Do vậy, trong giai đoạn phát triển mới DN đã chú trọng đến việc quản trị chiến lược một cách toàn diện, đó là triển khai áp dụng BSC ở tất cả các cấp từ cấp toàn hệ thống, cấp các đơn vị và cấp cá nhân.

Mục tiêu áp dụng BSC tại DN:

Đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh ở tất cả các cấp một cách toàn diện.

Nâng cao giá trị cho khách hàng, cổ đông, nhân viên và cộng đồng.

Quản lý hiệu quả các nguồn lực hoạt động. Kết nối chiến lược của ngân hàng với các hoạt động của nhân viên.

Tạo ra một sự thay đổi mạnh mẽ và sự linh hoạt cho ngân hàng.

Nội dung cơ bản của BSC tại DN:

BSC được xây dựng trên 04 phương diện: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Đào tạo/Học hỏi và phát triển. Để vận dụng đánh giá thực trạng BSC tại DN một cách toàn diện, tác giả khảo sát các yếu tố, điều kiện áp dụng BSC, cụ thể như sau:

3.2.1.Kết quả nghiên cứu các điều kiện chủ quan

Chiến lược phát triển của DN, DN đã hoàn tất việc xây dựng Chiến lược phát triển đến năm 2020 và kế hoạch kinh doanh giai đoạn 2015-2018 trong đó phân tích môi trường cạnh tranh của ngành, so sánh với các đối thủ cạnh tranh, đúc kết những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức. Xác định Sứ mệnh, Tầm nhìn, Giá trị cốt lõi và Hệ thống các chỉ tiêu chiến lược giai đoạn 2015-2018

Bảng 3: Thẻ điểm cân bằng của DN: Khía cạnh tài chính

Mục tiêu	Chỉ tiêu đo lường	Mục tiêu 2015-2018	Thực hiện 2014	Mục tiêu 2015
1.1. Tăng trưởng quy mô hoạt động	- Huy động vốn	13%/năm	12%	13%
	- Dư nợ tín dụng	15%/năm	14%	15%
1.2. Nâng cao hiệu quả hoạt động	- Tăng trưởng lợi nhuận trước thuế	10%	10%	12%
	- Tăng trưởng thu dịch vụ ròng	13%	12%	12%
	- ROA	≥ 2%	2%	1,7%
	- ROE	≥ 20%	16%	16%
1.3. Nâng cao hệ số tín nhiệm	Cải thiện mức định hạng tín nhiệm quốc tế (Moody's)	A+	A	A+

Bảng 4: Khía cạnh khách hàng

Mục tiêu	Chỉ tiêu đo lường	Mục tiêu 2015-2018	Thực hiện 2014	Mục tiêu 2015
2.1. Tăng thị phần và phát triển nhóm khách hàng ưu việt	Thị phần huy động vốn	> 15%	12%	>14%
	Thị phần tín dụng	> 12%	12%	>13%
	Tốc độ tăng trưởng khách hàng cá nhân mới/năm	Tăng tối thiểu 14%/năm	22,40%	Tăng tối thiểu 13%/năm
2.2. Gia tăng giá trị khách hàng trọn đời	Số lượng phàn nàn của khách hàng cá nhân về chất lượng sản phẩm dịch vụ	Mỗi năm giảm 5%	- Tỷ lệ KH phàn nàn là 10% - Giảm 5% so với năm 2013	- Tỷ lệ KH phàn nàn 10% - Giảm tối thiểu 5% so với năm 2014
	Số lượng phàn nàn của khách hàng doanh nghiệp về chất lượng sản phẩm dịch vụ			
2.3. Nâng cao nhận diện thương hiệu	Số lượng các CN đạt chuẩn nhận diện thương hiệu	95%	85%	95%

Sứ mệnh: DN luôn đồng hành, chia sẻ và cung cấp dịch vụ tài chính-ngân hàng hiện đại, tốt nhất cho khách hàng; cam kết mang lại giá trị tốt nhất cho các cổ đông; tạo lập môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, cơ hội phát triển nghề nghiệp và lợi ích xứng đáng cho mọi nhân viên; và là ngân hàng tiên phong trong hoạt động phát triển cộng đồng.

Tầm nhìn:

- Trở thành Ngân hàng số 1 đứng đầu tại Việt Nam.

- Là 1 trong 100 Ngân hàng tốt nhất Châu Á, 1 trong 300 Ngân hàng quản trị tốt nhất thế giới, tuân theo các quy định hiện đại.

Giá trị cốt lõi:

Sáng tạo, mang lại giá trị thiết thực đến khách hàng

Phát triển không ngừng, hướng tới mục tiêu danh mục khách hàng là nguồn tài sản quý nhất và đáng tự hào của DN.

Chu đáo, tận tâm với khách hàng là mục tiêu phấn đấu.

Kết nối rộng khắp, xây dựng một Ngân hàng quốc gia sánh tầm với khu vực và thế giới.

Luôn tìm thấy dự khác biệt trên nền tảng chất lượng và giá trị cao nhất.

Đề cao tính an toàn và bảo mật bảo vệ lợi ích đối với khách hàng.

Triển khai Thẻ điểm cân bằng

Sau khi hoàn thiện Chiến lược phát triển, DN đã xây dựng hệ thống các mục tiêu, chỉ tiêu và đang xây dựng chương trình các giải pháp chiến lược KSI.

Bốn phương diện tại BSC của DN bao gồm các mục tiêu và chỉ tiêu cụ thể như sau: Về các giải pháp chiến lược, DN đang triển khai với với 08 nhóm giải pháp nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược, gồm:

1. KSI cải thiện cơ cấu khách hàng
2. KSI phát triển đội ngũ chất lượng cao
3. KSI phát triển hệ thống công nghệ
4. KSI tăng cường quản trị rủi ro
5. KSI cải tiến quy trình hướng đến khách hàng
6. KSI nâng cao hiệu quả hoạt động
7. KSI nâng cao nhận diện thương hiệu
8. KSI cải thiện văn hóa doanh nghiệp

3.2.2. Kết quả nghiên cứu các điều kiện khách quan.

Bảng 5: Khía cạnh quy trình nội bộ

Mục tiêu	Chỉ tiêu đo lường	Mục tiêu 2015-2018	Thực hiện 2014	Mục tiêu 2015
3.1. Tăng cường quản trị rủi ro	- Chỉ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) (tính theo QĐ NHNN)	2014 -2015: - Tối thiểu 11%	9,01%	Tối thiểu 9%
	- Tỷ lệ nợ xấu	2015 - 2018: < 2%	1,7%	1,3%
	- Dư nợ 1 ngành lớn nhất/tổng dư nợ	Tối đa 10%	12% (đối với ngành Thương mại	tối đa 10%
	- Lỗi tác nghiệp bình quân một cán bộ	- Đánh giá 1năm/1 lần - Giảm 5% so với năm trước	10 lỗi/cán bộ	- Giảm 5% so với năm trước
3.2. Tăng năng suất lao động	Lợi nhuận trước thuế/ người	- Tăng trưởng 5%/ năm. - Năm 2015: 650 trđ/người	550 trđ/ người	600 trđ/ người
3.3. Cải tiến quy trình thủ tục hướng đến khách hàng	Tần suất đánh giá, cải tiến quy trình cho phù hợp/năm	-Đánh giá 1 lần/ năm	- Đánh giá 1 lần/ năm	- Đánh giá 1 lần
3.4. Tăng cường nghiên cứu, phát triển sản phẩm & định hướng thị trường	Tần suất đánh giá/ rà soát sản phẩm/năm	Tối thiểu 02 lần/năm	Đảm bảo tần suất đánh giá/rà soát định kỳ tối thiểu 02 lần	Tối thiểu 02 lần

Môi trường pháp lý và chính sách của NHNN. Đáp ứng yêu cầu của đề án Tái cơ cấu DNNN giai đoạn hiện nay của Thủ tướng Chính phủ, DN đã hoàn thành nhiệm vụ cơ bản cổ phần hóa và thực hiện IPO chính thức niêm yết cổ phiếu trên sàn HOSE. Từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và đổi mới hoạt động quản lý điều hành.

Sức ép cạnh tranh từ các Ngân hàng khác. Hiện tại việc áp dụng BSC ở các ngân hàng Việt Nam vẫn còn khiêm tốn, chủ yếu các NHTM lớn mới có đủ điều kiện về sự quyết tâm, nhân lực và kinh phí để áp dụng BSC. Hơn nữa, việc áp dụng BSC tại các ngân hàng này còn chưa triệt để, một số NH áp dụng như BID, MBBank... Một số NHTM tại Việt Nam đang áp dụng BSC tương đối thành công và thu được những kết quả nhất định như Ngân hàng TMCP Á Châu,, Ngân hàng TMCP Công thương (Vietinbank), Ngân hàng TMCP Quân đội (MBBank).

4. Thảo luận và khuyến nghị các điều kiện áp dụng BSC tại DN

Thảo luận các điều kiện áp dụng BSC tại DN.

Việc xây dựng Chiến lược của DN khá hoàn thiện. Chiến lược phát triển của DN được xây dựng khá chuyên nghiệp, chuẩn bị trong một quá trình dài, kỹ lưỡng, có sự đầu tư về nhân lực và được sự giúp đỡ của tư vấn. Cơ sở để xây dựng chiến lược tương đối toàn diện, chất lượng tốt, chú trọng đến phân tích môi trường vĩ mô, phân tích thị trường và đánh giá cạnh tranh.

Mô hình quản lý rõ ràng và vai trò Ban điều hành khá sâu sát. Ban lãnh đạo và Ban điều hành DN đã thể hiện được sự quyết tâm trong việc xây dựng và quản trị chiến lược khi tham gia chỉ đạo trực tiếp. Trách nhiệm của Ban lãnh đạo trong xây dựng và triển khai BSC được quy định rõ ràng trong tiến trình quản lý. Kế hoạch này cho thấy kỳ vọng lớn từ Ban lãnh đạo trong

việc quản trị chiến lược để đạt được các mục tiêu đề ra thông qua việc triển khai áp dụng BSC.

Nhân lực và mô hình triển khai BSC được định hình và phân công. Mô hình tổ chức của DN đang từng bước được kiện toàn theo hướng hoạt động theo chiều dọc, theo đó quản lý phòng ban theo thị trường phục vụ. Điều này góp phần tạo điều kiện áp dụng BSC hiệu quả và giúp từng bộ phận có thể đóng góp vào kết quả chung hoàn thiện các mục tiêu chung.

Quy trình xây dựng BSC tại DN rõ ràng và tương đối hoàn thiện. Các mục tiêu và chỉ tiêu trong BSC đã bao gồm cả các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính, tương đối toàn diện, bao trùm các mặt hoạt động trên cơ sở triển khai Chiến lược phát triển đã đề ra. Các KSI được xây dựng toàn diện, hướng đến định vị khách hàng và dựa trên những giá trị cốt lõi của DN.

Cơ sở vật chất kỹ thuật được chuẩn bị trước. DN đã nhận thức được vai trò của dữ liệu và đang có cơ sở dữ liệu nội bộ lớn trong nhiều năm dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, góp phần tra cứu và đưa ra các quyết định quản trị điều hành.

Văn hóa doanh nghiệp đã có sự thay đổi. Cơ chế động lực làm việc và văn hóa công sở đang dần thay đổi và cải thiện tại DN, giúp tạo ra môi trường làm việc năng động, hiệu quả hơn, sẽ góp phần quan trọng trong triển khai thành công BSC tại đây.

Tuy nhiên, DN là 1 trong những Ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam, với mục tiêu phát triển trở thành Tập đoàn tài chính đa ngành nhưng rõ ràng việc áp dụng BSC vẫn còn nhiều hạn chế, do các điều kiện vận dụng chưa đảm bảo.

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện các điều kiện áp dụng BSC tại DN

Nâng cao vai trò của Ban lãnh đạo các Cấp. Cần gắn chặt trách nhiệm của HĐQT với việc

Bảng 6: Khía cạnh Đào tạo và Phát triển

Mục tiêu	Chỉ tiêu đo lường	Mục tiêu 2015-2018	Thực hiện 2014	Mục tiêu 2015
4.1. Phát triển đội ngũ chất lượng cao	Số lượt cán bộ được đào tạo nghiệp vụ hàng năm (theo số lớp đào tạo)	- Năm 2018: 15.000 lượt - Toàn giai đoạn: 60.000 lượt	12.000 lượt	14.000 lượt
	Tỷ lệ cán bộ có chứng chỉ ngoại ngữ đạt tiêu chuẩn theo quy định.	100%	95%	96%
	Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc (tự nguyện và bắt buộc - theo tổng số nhân viên toàn hệ thống)	- Tối thiểu 2%/ tổng số nhân viên toàn hệ thống (hàng năm)	1,2% (190 cán bộ nghỉ việc /16.500 cán bộ toàn hệ thống)	≥ 1,5%
4.2.Cải thiện văn hóa doanh nghiệp	Tỷ lệ cán bộ nhận thức, hiểu và thực hiện theo bộ quy tắc ứng xử, quy chuẩn đạo đức và phong cách giao dịch	- Đánh giá 1 năm/1 lần - Tối thiểu 95%	96,70%	> 95%
	Số lượt truyền thông về văn hóa VIETCOMBANK	≥ 1650 lượt (mỗi đơn vị tổ chức tối thiểu 2,5 lượt truyền thông/năm)	300	400
4.3. Phát triển hệ thống công nghệ	Số lượng dự án CNTT chậm tiến độ/năm	Năm 2015: 5	3	3

nhất xác định tầm nhìn, chính sách, định hướng chiến lược và giám sát theo dõi việc thực hiện chiến lược và thể hiện rõ ràng. Khi trách nhiệm của HĐQT được quy định cụ thể thì trọng tâm hoạt động của HĐQT cũng được hướng đến việc xây dựng và quản trị chiến lược. Từ đó, HĐQT dễ dàng đạt được sự đồng thuận tối đa và truyền đạt chiến lược định ra trong toàn hệ thống ngân hàng. Khi chiến lược đã được phê duyệt, Tổng giám đốc (TGĐ) và Ban TGĐ chịu trách nhiệm thực hiện hiệu quả kế hoạch chiến lược. Bộ phận chuyên trách phục vụ quản trị chiến lược theo chỉ đạo của TGĐ và Ban TGĐ thực hiện xây dựng hệ thống báo cáo và theo dõi thực hiện hiệu quả. Với việc triển khai thành công Kế hoạch chiến lược là trách nhiệm của Ban TGĐ, tất cả các đơn vị trong hệ thống dưới sự điều hành của Ban TGĐ sẽ tuân thủ sự chỉ đạo của TGĐ trong việc phối hợp với đơn vị đầu mối phụ trách chiến lược, triển khai và giám sát.

Định vị khách hàng. DN cần triển khai dự án Định vị khách hàng càng sớm càng tốt trong thời gian tới. Đối tượng khách hàng mà DN mong muốn phục vụ và hướng tới để đem lại lợi ích cần được xác định rõ. Trong giai đoạn 03 năm gần đây, việc định vị khách hàng của DN đã mở rộng cả Khách hàng doanh nghiệp và Khách hàng cá nhân. Một loạt các chương trình chăm sóc khách hàng cá nhân đã được tung ra để thu hút các khách hàng mới. Tuy nhiên việc định vị này còn khá chung chung, ngay bản thân DN cũng cần xác định được chính xác và cụ thể nhóm khách hàng mục tiêu, hướng tới (theo thu nhập, tuổi, vùng miền...).

Hoàn thiện nguồn nhân lực. DN cần đẩy nhanh việc hoàn thiện mô hình tổ chức theo chiều dọc, tập trung hóa hoạt động nghiệp vụ đối với khách hàng DN, khách hàng cá nhân, quản lý phòng ban theo thị trường phục vụ.

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Hồng Yến (2012), *Tái cấu trúc ngân hàng nhìn từ góc độ quản trị doanh nghiệp.*
2. Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam (2015 - 2018), *Báo cáo kiểm toán hợp nhất năm.*
3. Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam (2015 - 2018), *Báo cáo thường niên năm.*
4. Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam (2012), *Chiến lược phát triển đến năm 2020 và kế hoạch kinh doanh giai đoạn 2015-2018.*
5. Maris G. Martinsons (2000), *The Balanced Scorecard: A Tenth Anniversary Review.*
6. Paul R. Niven (2003), *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies.*
7. Robert S. Kaplan và Dadvid P. Nortn (2011), *Thẻ điểm cân bằng biến chiến lược thành hành động,* Nhà xuất bản trẻ.
8. Procurement Executives' Association (PEA) (2012), *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology.*
9. WEF (2011, 2012), *Financial Development Report.*