

# Kinh nghiệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ ở một số nước và đề xuất cho các ngân hàng thương mại tại Việt Nam

PHẠM CHU THÚY DƯƠNG\*

Hiện nay, ngành ngân hàng nói chung và mảng ngân hàng bán lẻ nói riêng đang đứng trước rất nhiều thách thức và cơ hội từ thay đổi môi trường kinh doanh cũng như thái độ, suy nghĩ và thói quen tiêu dùng của khách hàng. Điều này buộc các ngân hàng phải có những giải pháp thay đổi sản phẩm và dịch vụ cùng với cách thức vận hành để đáp ứng những nhu cầu của khách hàng. Thông qua phân tích kinh nghiệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại tại Singapore, Thái Lan và Nhật Bản, tác giả đề xuất một số giải pháp cho các ngân hàng thương mại tại Việt Nam.

## KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

### Singapore

Tại Singapore, hình thức ngân hàng điện tử ngày càng trở nên hấp dẫn hơn với khách hàng, đặc biệt là trong bối cảnh có tới hơn 60% khách hàng của họ sử dụng thường xuyên dịch vụ ngân hàng thông qua các ứng dụng trên điện thoại di động. Do vậy, các ngân hàng lớn của nước này như OCBC hay DBS đã và đang đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Theo OCBC Singapore (2019), kinh nghiệm của ngân hàng này trong việc kinh doanh dịch vụ ngân hàng bán lẻ, đó là:

- Hệ thống chi nhánh rộng lớn, đặc biệt các ngân hàng lớn liên kết để chia sẻ hệ thống máy ATM để giúp cho khách hàng gặp thuận tiện trong việc rút tiền và thực hiện các dịch vụ ngân hàng đơn giản, nhanh chóng và tiện lợi, đồng thời tiết kiệm chi phí vận hành hệ thống ATM cho ngân hàng.

- Tạo thuận lợi tối đa cho khách hàng cá nhân khi sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Thông qua ứng dụng ngân hàng điện tử trên điện thoại thông

minh, các dịch vụ sản phẩm chính của ngân hàng có thể được sử dụng ngay lập tức sau khi khách hàng đăng ký mở tài khoản tại ngân hàng. Thẻ ngân hàng được giao tới tay khách ngay trong ngày, các khoản vay được duyệt trực tiếp trên ứng dụng và tiền sẽ tới tài khoản khách hàng ngay sau khi khoản vay được duyệt nhờ kho dữ liệu quốc gia MyInfo và ứng dụng đánh giá khả năng chi trả độc quyền của ngân hàng. Quy trình ứng dụng tức thời kỹ thuật số cho các sản phẩm ngân hàng tiêu dùng hiện nay hoàn toàn không cần giấy tờ và không phiền phức, nhờ kho lưu trữ dữ liệu quốc gia MyInfo. Các mẫu đơn đăng ký được điền sẵn các chi tiết cá nhân, chẳng hạn như bằng chứng thu nhập và địa chỉ nhà của khách hàng, do đó khách hàng không cần phải nhập thêm chi tiết hoặc gửi bất kỳ tài liệu bổ sung nào. Ngân hàng sau đó có thể xác thực thông tin về khách hàng trong thời gian thực bằng quy trình KYC (Know Your Customer) độc quyền của mình và đánh giá mức độ tin cậy về tín dụng của họ để phê duyệt thẻ, cũng như các khoản vay cá nhân và hạn mức tín dụng cho các ứng dụng thành công ngay lập tức. Khách hàng có thể đăng ký mở tài khoản thông qua mạng internet và sử dụng ngay lập tức sau khi được xét duyệt. Thực tế cho thấy, có đến 1/3 số tài khoản được mở thông qua các phương tiện kỹ thuật số như máy tính hoặc điện thoại.

### Thái Lan

Ngân hàng Bangkok là một trong những ngân hàng lâu đời và có quy mô cũng như lợi nhuận lớn nhất Thái Lan. Từ những thành công đã đạt được của Ngân hàng

\*ThS., Trường Đại học Giao thông Vận tải

Bangkok, có thể khái quát kinh nghiệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, như sau:

- Ngoài việc có mạng lưới chi nhánh và máy ATM lớn bao phủ hầu hết các vùng miền của Thái Lan, Ngân hàng Bangkok tập trung cung cấp cho khách hàng đa dạng các loại dịch vụ ngân hàng phù hợp với nhiều giai đoạn trong cuộc đời của khách hàng. Ngân hàng còn đầu tư mạnh mẽ cho các máy tự phục vụ cho khách hàng, cũng như dịch vụ ngân hàng số, bao gồm: internet banking (Bualuang iBanking), ngân hàng di động (Bualuang mBanking)...

- Thanh toán qua ngân hàng số được coi là kênh phổ biến nhất để chuyển tiền và thanh toán hóa đơn của khách hàng. Vì vậy, Ngân hàng Bangkok đã chủ động miễn phí phí giao dịch ngân hàng số. Nhờ đó, trong năm 2018, số lượng chủ tài khoản ngân hàng số đã tăng gấp đôi (Bangkok Bank, 2019).

- Phát triển dịch vụ thanh toán qua mã QR có tên là BeSure QR để khách hàng có thể thanh toán cho các sản phẩm và dịch vụ, cũng như chuyển tiền mà không cần mang theo tiền mặt. Ngân hàng Bangkok cũng đã phát triển các giải pháp kỹ thuật số để phục vụ doanh nghiệp và khách hàng tổ chức để hỗ trợ hệ sinh thái của họ. Ngân hàng Bangkok còn hợp tác với các trường đại học hàng đầu ở Thái Lan để ra mắt chức năng thanh toán thông minh, giúp các sinh viên đại học trực tiếp đăng ký lớp học, truy cập thư viện và thanh toán qua phần mềm internet banking của Ngân hàng.

- Chuyển dịch tập trung vào các dịch vụ quản lý tài sản cho các khách hàng xuyên suốt các mốc thời gian trong cuộc sống. Ngoài ra, khách hàng có thể mua các sản phẩm bảo hiểm phù hợp với cá nhân của họ theo nhu cầu từ tất cả các chi nhánh trên lãnh thổ Thái Lan.

#### **Nhật Bản**

MUFG là ngân hàng lớn nhất Nhật Bản, với tỷ trọng lợi nhuận từ bán lẻ cho khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ lên đến 41%. Ngân hàng này luôn đặt trọng tâm phát triển những sản phẩm dịch vụ bán lẻ đáp ứng được nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất (MUFG, 2019). Qua nghiên cứu, có thể thấy kinh nghiệm về kinh doanh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại MUFG bao gồm:

Triển khai tích hợp các chức năng ngân hàng thương mại và bán lẻ để cung cấp các giải pháp toàn diện một cách liền mạch nhằm mục đích đáp ứng chính xác nhu cầu của khách hàng - hiện đang thay đổi hoàn toàn dưới tác động của các yếu tố, như: tỷ lệ sinh thấp hơn sự lão hóa nhanh chóng của xã hội, việc sử dụng rộng rãi các công nghệ số và những thay đổi trong cơ cấu công nghiệp. Ngân hàng luôn cố gắng cung cấp giá trị đích thực vượt xa mong đợi của khách hàng, coi sự phát triển của ngân hàng sẽ là sự tăng trưởng bền vững song song với khách hàng và xã hội nói chung.

- Đặc biệt, không những phát triển dịch vụ bán lẻ trong nước, MUFG còn đẩy mạnh phát triển dịch vụ ở phạm vi toàn cầu, đặc biệt ở khu vực châu Á, với mục tiêu thúc đẩy sự thay đổi từ việc khách hàng chỉ đơn giản gửi tiết kiệm sang các việc sử dụng các sản

phẩm dịch vụ ngân hàng nhằm xây dựng tài sản ổn định. MUFG cũng luôn nỗ lực để giải quyết việc quản lý tài sản và nhu cầu xây dựng tài sản thay đổi theo từng mốc thời gian trong cuộc sống của hàng đối với sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

- Với tôn chỉ lấy khách hàng làm trung tâm, MUFG xây dựng hệ thống thu thập phản hồi từ khách hàng để cải thiện dịch vụ. Trong năm 2017, MUFG đã tiếp nhận hơn 23.000 phản hồi và đóng góp từ khách hàng để mang lại 458 cải tiến trong hoạt động. Ngoài ra, Ngân hàng thường xuyên gửi các bản điều tra trực tiếp hoặc trực tuyến đến khách hàng để điều tra mức độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ (MUFG, 2019).

### **MỘT SỐ GỢI Ý CHO VIỆT NAM**

Với dân số khoảng 96 triệu người, Việt Nam là thị trường tiềm năng cho hoạt động ngân hàng bán lẻ. Ước tính thu nhập bình quân 1 người 1 tháng năm 2019 theo giá hiện hành đạt khoảng 4,2 triệu đồng, cao hơn mức 3,9 triệu đồng của năm 2018 (Tổng cục Thống kê, 2019).

Hiện nay, cơ hội tăng trưởng từ dịch vụ bán lẻ xuất phát từ thực tế mức độ bao phủ các dịch vụ tài chính ở Việt Nam còn rất thấp, thấp hơn nhiều so với các nước trong khu vực. Hiện tỷ lệ người dùng thẻ thanh toán nội địa là khoảng 16%, trong khi bình quân các nước từ 30%-40%; với thể tín dụng, con số chỉ có 4%, bằng một nửa so với trung bình toàn khu vực châu Á - Thái Bình Dương (Thanh Phong, 2019).

Như vậy, với một lượng lớn người dân chưa được tiếp cận các sản phẩm dịch vụ, tiện ích ngân hàng, cùng với sự phát triển của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, thì hoạt động ngân hàng bán lẻ sẽ được tiếp sức mạnh mẽ khi có hàng triệu khách hàng mới từ nông thôn tới đô thị được tiếp cận các sản phẩm tài chính, công nghệ mới. Đích kết những bài học kinh nghiệm của các nước, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho các ngân hàng thương mại tại Việt Nam, như sau:

*Một là, chú trọng phát triển mạng lưới các chi nhánh, mở thêm các phòng giao dịch vệ tinh với mô hình gọn nhẹ nhằm tăng nhanh nguồn vốn, đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng của người dân. Tăng cường liên kết giữa các ngân hàng thông qua*

để mở rộng khả năng sử dụng thẻ và phát huy tính năng tác dụng của thẻ ATM, tiết kiệm chi phí và tạo thuận lợi cho khách hàng. Bên cạnh việc duy trì và mở rộng các kênh phân phối truyền thống, các ngân hàng thương mại Việt Nam cần nghiên cứu và đưa vào ứng dụng các kênh phân phối hiện đại, đáp ứng nhu cầu giao dịch mọi lúc mọi nơi để khách hàng có thể sử dụng như đặt lệnh, thực hiện thanh toán, truy vấn thông tin trên cơ sở các cam kết giữa ngân hàng và khách hàng.

*Hai là*, ứng dụng công nghệ số vào các sản phẩm dịch vụ bán lẻ của ngân hàng. Kinh nghiệm của các ngân hàng cho thấy, hành vi tiêu dùng khách hàng càng ngày càng được diễn ra nhiều trên nền tảng số, họ mua sắm và thanh toán qua máy tính và thiết bị di động hàng ngày, điều này bắt buộc các ngân hàng phải có những sản phẩm dịch vụ phù hợp với hành vi của người tiêu dùng và hỗ trợ tối đa các sản phẩm dịch vụ số cho những nhu cầu tài chính trong cuộc sống của từng khách hàng.

*Ba là*, đa dạng hóa và nâng cao tiện ích sản phẩm và dịch vụ. Với mức độ cạnh tranh và bão hòa ngày càng tăng của ngành ngân hàng, chiến lược đa dạng hóa sản phẩm là xu hướng tất yếu mà các ngân hàng thương mại cần nắm bắt kịp thời để tăng khả năng cạnh tranh và chiếm được lòng trung thành và tin tưởng của khách hàng. Ở các ngân hàng thương mại tại Việt Nam, ít nhiều đã hình thành bộ phận nghiên cứu chuyên trách phát triển sản phẩm dịch vụ dựa trên sự thay đổi trong hành vi khách hàng. Điều này sẽ giúp các ngân hàng xây dựng được những gói sản phẩm dịch vụ phù hợp với những đối tượng khách hàng khác nhau từ các dịch vụ: cho vay tiêu dùng, bảo

hiểm đến quản lý tài chính, tín dụng đầu tư cho các khách hàng có thu nhập cao.

Bên cạnh hoạt động cốt lõi là tiền gửi và tín dụng, các sản phẩm thẻ, chuyển tiền, ngân hàng điện tử, thanh toán hóa đơn, bảo hiểm cũng cần được các ngân hàng nghiên cứu và đưa ra nhiều chương trình, chính sách và khuyến mãi để thu hút người dùng. Các ngân hàng cần phân khúc thị trường để xác định cơ cấu thị trường hợp lý và khách hàng mục tiêu, phân nhóm những khách hàng theo tiêu chí phù hợp, từ đó giới thiệu sản phẩm phù hợp với từng đối tượng khách hàng. Việc phục vụ phân khúc khách hàng cao cấp cũng là hướng đi mới dành cho các ngân hàng khi 10% dân số thuộc tầng lớp cao cấp đang nắm giữ đến 80% tổng tài sản cá nhân (Lienvietpostbank Research, 2018).

*Bốn là*, tăng cường hoạt động marketing, tăng cường tối đa chất lượng trải nghiệm sản phẩm dịch vụ công như công tác chăm sóc khách hàng. Với số lượng ngân hàng thương mại có phân ngành nội địa lẫn ngân hàng thương mại nước ngoài hiện đang hoạt động tại thị trường Việt Nam lên đến gần 100 ngân hàng, khách hàng hiện nay đứng trước rất nhiều lựa chọn về sản phẩm dịch vụ tài chính. Bất cứ ngân hàng nào không có chiến lược marketing bài bản cũng như chăm sóc khách hàng kém hiệu quả sẽ rất khó cạnh tranh để thu hút được khách hàng mới cũng như duy trì được lượng khách hàng thành. Cải thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng cũng là một trong những vấn đề quan trọng bậc nhất trong xu thế phát triển của các ngân hàng bán lẻ khi cảm xúc và trải nghiệm của khách hàng là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến quyết định của khách hàng. Từ kinh nghiệm của các ngân hàng nước ngoài cho thấy, ngân hàng muốn tăng trưởng bền vững thì phải chuyển dịch chiến lược marketing truyền thống sang marketing đặt trọng tâm từ nhu cầu, sở thích của khách hàng, sau đó đưa ra những chiến lược và giải pháp, cũng như các sản phẩm dịch vụ phù hợp với các khách hàng ở những phân khúc từ thấp đến cao cấp. Đồng thời, sản phẩm dịch vụ tài chính phải đa dạng, chất lượng và phải phục vụ được sự thay đổi về nhu cầu của khách hàng ở những mốc thời gian trong cuộc sống của họ, từ khi độc thân đến khi lập gia đình hay về hưu. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tổng cục Thống kê (2019). *Thông cáo báo chí về tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2019*
2. Nguyễn Vinh Hưng và nhóm nghiên cứu (2019). *Cạnh tranh ngân hàng, góc nhìn từ sự ổn định tài chính, Đặc san Toàn cảnh Ngân hàng Việt Nam 2018*
3. Lienvietpostbank Reseach (2018). *Dự báo xu hướng phát triển của Ngân hàng bán lẻ năm 2018*, truy cập từ <http://research.lienvietpostbank.com.vn/du-bao-xu-huong-phat-trien-cua-ngan-hang-ban-le-nam-2018>
4. Thanh Phong (2019). *Ngân hàng thẳng tiến bán lẻ*, truy cập từ <https://nhipcaudautu.vn/magazine/tap-chi-so-ra-616-3327568>
5. Bangkok Bank (2019). *About Us*, access to <https://www.bangkokbank.com/en/About-Us>
6. MUMG (2019). *FUMG Retail Banking*, access to <https://www.bk.mufg.jp/index.html>
7. OCBC Singapore (2019). *Personal Banking*, access to <http://www.ocbc.com/personal-banking/index.html>