

BỘ TÀI CHÍNH

BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO

HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

VŨ HỒNG THANH

**PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

**Chuyên ngành: Tài chính – Ngân hàng
Mã số: 9.34.02.01**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2020

Công trình được hoàn thành tại Học viện Tài chính

Người hướng dẫn khoa học: 1. GS,TS. Vũ Văn Hóa
2. TS. Lê Thu Huyền

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

**Luận án sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án cấp
Học viện, họp tại Học viện Tài chính**

Vào hồi giờ....., ngày..... tháng..... năm 20....

**Có thể tìm hiểu luận án tại Thư viện Quốc gia và
Thư viện Học viện Tài chính**

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Sau cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ năm 2007 từ cho vay dưới chuẩn của các ngân hàng đầu tư tại Mỹ; các ngân hàng tại Việt Nam và trên thế giới đua nhau phát triển mạnh mẽ dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong hơn 10 năm nay trở lại đây nhằm tránh rủi ro. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đang là xu hướng để các NHTM Việt Nam tồn tại và phát triển một cách ổn định và bền vững, cũng như tham gia vào phân khúc thị trường có ưu thế nhưng chưa khai thác tốt hoặc chưa khai thác hết.

Bên cạnh truyền thống, bề dày kinh nghiệm hơn 63 năm trưởng thành và phát triển, BIDV đã khẳng định được vị thế và uy tín trên thị trường tài chính thế giới và khu vực như là một trong những ngân hàng thương mại hàng đầu tại Việt Nam. Tuy nhiên trong hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ, BIDV chưa phải là sự lựa chọn số một của khách hàng và chưa có vị trí đứng xứng tầm so với quy mô của ngân hàng trên thị trường. Do đó, đứng trước yêu cầu cạnh tranh, hội nhập và làn sóng số hóa, để phát triển bền vững, BIDV cần phải phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, đưa dịch vụ này lớn mạnh trở thành một hoạt động cốt lõi của ngân hàng và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội.

Xuất phát từ lý do trên, tác giả quyết định lựa chọn đề tài ***“Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam”*** làm luận án Tiến sĩ của mình.

2. Tổng quan nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

- Nghiên cứu “Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2018” của Jim Marous, đã đưa ra mười xu hướng chủ đạo, sẽ dẫn dắt hoạt động ngân hàng bán lẻ trên thế giới trong thời gian tới, trong đó có ba giải pháp quan trọng là:

(i) Mở rộng việc sử dụng và phân tích dữ liệu chuyên sâu, (ii) Cải thiện đa kênh phân phối và (iii) Mở rộng thanh toán số hóa;

- Nghiên cứu “Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2019” của Jim Marous, đã đưa ra mười xu hướng hoạt động ngân hàng bán lẻ trên thế giới trong thời gian tới, trong đó có các xu hướng mà các ngân hàng cần lưu ý đó là: (i) Xây dựng quan hệ đối tác với các tổ chức tài chính công nghệ (fintech), (ii) Đầu tư vào các sáng kiến đổi mới và (iii) Khám phá các công nghệ tiên tiến (IoT, Giọng nói);

- Nghiên cứu “Top Trends in Retail Banking: 2020” của Capgemini, đã đưa ra một số xu hướng chính của dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong thời gian tới đó là: (i) Các ngân hàng đang dần bắt đầu triển khai việc cho vay tiêu dùng không bảo đảm thông qua các kênh số; (ii) Các giải pháp blockchain đang được sử dụng để cải thiện quá trình nhận diện và xác thực khách hàng; (iii) Hệ sinh thái mở trong tương lai sẽ là một đòi hỏi bắt buộc các bên tham gia vào thị trường bán lẻ hợp tác với nhau;

- Nghiên cứu “Retail Banking 2020: Evolution or Revolution” của Pwc, dịch “Dịch vụ Ngân hàng bán lẻ đến năm 2020: Cách mạng hay cải cách” trong đó đưa ra 06 tác động của làn sóng toàn cầu Và 06 ưu tiên quan trọng đến năm 2020: (i) Phát triển mô hình kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm, (ii) Tối ưu hóa phân phối, (iii) Đơn giản hóa mô hình kinh doanh và vận hành, (iv) Đạt được lợi thế thông tin, (v) Kích hoạt đổi mới và các khả năng cần thiết để thúc đẩy hoạt động, (vi) Chủ động quản lý rủi ro, quy định và vốn.

- Nghiên cứu “The Role of Retail Banking in the U.S. Banking Industry: Risk, Return, and Industry Structure” của Timothy Clark, Astrid Dick, Beverly Hirtle, Kevin J. Stiroh, and Robard Williams đã đưa ra khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ, cách các ngân hàng tại Mỹ mô tả các dịch vụ ngân hàng bán lẻ; mô tả sự thay đổi lớn lao trong hoạt động của dịch vụ ngân hàng bán lẻ và các khái niệm về bán lẻ nói chung.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước:

Các nghiên cứu tại các giáo trình “Quản trị Ngân hàng thương mại 1” của Đinh Xuân Hạng, Nghiêm Văn Bảy (2014); “Ngân hàng thương mại” của Phan Thị Thu Hà (2006); “Quản trị Ngân hàng thương mại” của Nguyễn Thị Mùi (2006); trình bày về hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại, đi sâu phân tích các hoạt động cơ bản của Ngân hàng thương mại như: huy động vốn, cho vay, các hoạt động phi tín dụng, quản trị rủi ro.

Luận án “Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại NHTMCP Ngoại thương Việt Nam trong điều kiện cạnh tranh tự do giữa các NHTM ở Việt Nam hiện nay” của Nguyễn Thu Giang (2017) “, đã hướng tới mục tiêu nghiên cứu sâu sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong bối cảnh chịu sự tác động từ khủng hoảng kinh tế và trong cuộc chiến khốc liệt giành thị phần giữa các NHTM. Trên cơ sở nghiên cứu, phân tích và chỉ ra được nguyên nhân của những hạn chế trong quá trình phát triển, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển DVNHBL của VCB.

Luận án “Chất lượng dịch vụ ngân hàng của các ngân hàng thương mại Việt Nam” của Trần Thị Thanh Thủy (2018) đã nghiên cứu xây dựng khung lý thuyết về chất lượng dịch vụ tại NHTM; (ii) Khảo sát, phân tích và đánh giá thực trạng chất lượng dịch vụ tại NHTM Việt Nam; (iii) Đề xuất hệ thống giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ của các NHTM Việt Nam

Luận án “Xây dựng lợi thế cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam trên thị trường bán lẻ” của Phạm Thu Thủy (2017) đã đưa ra quan điểm về xây dựng lợi thế cạnh tranh, cụ thể hóa quy trình xây dựng lợi thế cạnh tranh cho NHTM. Đặc biệt, luận án đã ứng dụng khung lý thuyết về thể điểm cân bằng để xây dựng hệ thống đánh giá lợi thế cạnh tranh dựa trên 04 tiêu chí, từ đó áp dụng vào đánh giá thực trạng tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam để đề xuất các giải pháp;

Luận án “Phát triển ngân hàng bán lẻ ở ngân hàng thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế” của Đỗ Thanh Sơn (2016) đã nghiên cứu khuôn khổ lý thuyết về phát triển NHBL trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, và áp dụng vào thực tiễn hoạt động của hệ thống NHTMCP Công Thương Việt Nam.

Luận án “Phát triển dịch vụ ngân hàng tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam trên thị trường bán lẻ” của Nguyễn Thị Hồng Yến (2015) đã hệ thống hóa và làm rõ hơn các vấn đề có liên quan đến phát triển dịch vụ ngân hàng thương mại, trong đó tập trung vào nội dung, chỉ tiêu đánh giá và nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ NHTM.;

Luận án “Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam” của Tô Khánh Toàn (2014) nghiên cứu đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ NHBL, cũng như phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển dịch vụ NHBL. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ dừng lại ở góc độ phát triển dịch vụ NHBL thông qua phương pháp nghiên cứu định tính, mà chưa có cái nhìn toàn diện về phát triển mô hình ngân hàng bán lẻ

Luận án “Giải pháp phát triển dịch vụ bán lẻ tại NHTMCP Quân đội” của Lê Công (2013) đã nghiên cứu những vấn đề lý luận về phát triển dịch vụ bán lẻ của ngân hàng thương mại, đã đánh giá được ưu nhược, những thành công và hạn chế của một NHTM trực thuộc Bộ Quốc Phòng, từ đó đề xuất những giải pháp phát triển phù hợp với tiềm lực, với đặc thù và với thực trạng dịch vụ bán lẻ của NHTMCP Quân đội.

Luận án “Phát triển dịch vụ ngân hàng bán buôn và bán lẻ tại ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam” của Đào Lê Kiều Oanh (2012). Luận án nghiên cứu kết hợp hai mảng dịch vụ bán buôn và bán lẻ tại một ngân hàng và cho rằng trong một ngân hàng luôn tồn tại hai mảng này; từ đó đề xuất giải pháp giúp NHTMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh trong hội nhập.

3. Khoảng trống và câu hỏi nghiên cứu

• Khoảng trống nghiên cứu

Trên thế giới cũng như tại Việt Nam đã có khá nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM. Các nghiên cứu trên thế giới chủ yếu tập trung vào việc dự báo xu hướng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói chung; các nghiên cứu tại Việt Nam đã có những nghiên cứu về giải pháp để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói chung và tại một số các ngân hàng cụ thể. Tuy nhiên, nghiên cứu lý luận và thực tiễn về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trước làn sóng số hóa các hoạt động của ngân hàng tại một ngân hàng thương mại cụ thể gần như chưa có công trình nào nghiên cứu;

Do vậy, cần có một nghiên cứu cụ thể, toàn diện để hoàn thiện cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trước làn sóng số hóa các hoạt động của ngân hàng, nghiên cứu thực tiễn tại BIDV, từ đó đề xuất những giải pháp có căn cứ khoa học để vận dụng có hiệu quả trong thực tế.

• Câu hỏi nghiên cứu

Để giải quyết được các khoảng trống nghiên cứu, luận án cần giải đáp được các câu hỏi nghiên cứu sau:

(i) Nội hàm của phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ là gì?

(ii) Để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trước làn sóng số hóa các hoạt động ngân hàng, BIDV có thể học hỏi được gì từ những ngân hàng khác?

(iii) Thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV như thế nào?

(iv) Những nguyên nhân nào tạo nên những kết quả đạt được và hạn chế trong thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV?

(v) Giải pháp nào để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trước làn sóng số hóa các hoạt động ngân hàng?

(vi) Để thực hiện những giải pháp đó, BIDV có cần hỗ trợ gì từ các cơ quan hữu quan?

4. Mục tiêu nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV đến năm 2025 trước làn sóng số hóa các hoạt động ngân hàng.

5. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

5.1. Đối tượng nghiên cứu: phát triển dịch vụ NHBL tại NHTM.

5.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Về nội dung nghiên cứu:* Luận án tập trung nghiên cứu phát triển dịch vụ NHBL tại NHTM.

- *Về mặt không gian:* luận án tập trung nghiên cứu tại BIDV;

- *Về mặt thời gian:* phân tích thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV giai đoạn 2015-2019, giải pháp thực hiện đến 2025.

6. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được các mục tiêu nghiên cứu và trả lời các câu hỏi nêu trên, luận án sử dụng kết hợp các phương pháp sau:

- Luận án sử dụng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử để có các phân tích, đánh giá, lập luận có căn cứ khoa học về đề tài nghiên cứu, tác giả sử dụng các phương pháp:

- Các phương pháp tư duy khoa học: quy nạp, diễn dịch, loại suy, phân tích, tổng hợp, đối chiếu, so sánh, hệ thống hóa, khái quát hóa các dữ liệu mà tác giả đã thu thập

- Phương pháp thống kê: Thu thập dữ liệu thứ cấp liên quan đến phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV theo chuỗi thời gian từ các báo cáo nội bộ, báo cáo của cơ quan quản lý Nhà nước và xuống quan sát trực tiếp tại một số chi nhánh để thu thập thông tin phục vụ cho nghiên cứu của luận án.

- Phương pháp so sánh, phân tích, tổng hợp: Thông qua việc thống kê, so sánh, phân tích, tổng hợp số liệu các báo cáo thống kê của BIDV

- Phương pháp điều tra xã hội học và mô hình kinh tế lượng đo lường tác động của các yếu tố đến mức độ hài lòng của khách hàng và lòng trung thành của khách hàng.

- Phương pháp suy luận logic: Từ những vấn đề cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn đặc biệt những tồn tại, yếu kém và nguyên nhân tại BIDV về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ, tác giả suy luận logic để đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ đến 2025.

7. Đóng góp mới của luận án

Luận án làm sáng tỏ cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM, trong đó phân tích, luận giải ý nghĩa phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trước làn sóng số hóa hoạt động ngân hàng; Bổ sung và hoàn thiện tiêu chí đánh giá, đồng thời phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM. Kết quả nghiên cứu của luận án bổ sung, hoàn thiện cơ sở lý luận phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM, giúp các nhà nghiên cứu, giảng dạy, nhà quản lý và người quan tâm có cái nhìn tổng quan, hệ thống về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM. Bên cạnh đó, luận án đúc kết được những bài học kinh nghiệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho BIDV trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại một số NHTM nước ngoài.

Luận án đã nghiên cứu, phân tích một cách có hệ thống về thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV giai đoạn 2015 – 2019. Từ đó đánh giá những kết quả đạt được, tồn tại, nguyên nhân của kết quả cũng như tồn tại trong phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV. Kết hợp với bài học kinh nghiệm về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại một số NHTM trong và ngoài nước, luận án đã đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV trước làn sóng số hóa hoạt động ngân hàng.

8. Kết cấu luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục công trình công bố của tác giả, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, kết cấu của luận án gồm 3 chương.

Chương 1: Một số vấn đề cơ bản về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng thương mại

Chương 2: Thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Chương 3: Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Chương 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Lý luận về dịch vụ ngân hàng bán lẻ

1.1.1. *Khái niệm dịch vụ ngân hàng*

Dịch vụ ngân hàng bao gồm tất cả các dịch vụ ngân hàng cung cấp cho khách hàng đều là dịch vụ ngân hàng.

1.1.2. *Khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ*

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các hoạt động kinh doanh dựa trên nền tảng công nghệ mạnh mẽ của các ngân hàng, các tổ chức tài chính..., để cung ứng các sản phẩm dịch vụ tài chính và phi tài chính tới từng cá nhân riêng lẻ, hộ gia đình nhằm đem đến một trải nghiệm tốt nhất và gia tăng tối đa các tiện ích cho khách hàng.

1.1.3. *Đặc điểm dịch vụ ngân hàng bán lẻ*

Thứ nhất, Đối tượng khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ lớn.

Thứ hai, kinh doanh dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao gồm nhiều món giao dịch với giá trị của mỗi giao dịch không lớn nên chi phí bình quân trên mỗi giao dịch khá cao.

Thứ ba, dịch vụ ngân hàng bán lẻ luôn được cải tiến cho phù hợp với nhu cầu đa dạng và gia tăng của khách hàng với tiến bộ công nghệ.

Thứ tư, dịch vụ ngân hàng bán lẻ phục vụ nhu cầu mang tính chất thời điểm.

Cuối cùng, dịch vụ ngân hàng bán lẻ là hoạt động kinh doanh có lợi thế theo quy mô, đơn giản và có độ rủi ro thấp.

1.1.4. *Phân loại các dịch vụ ngân hàng bán lẻ*

1.1.4.1. Huy động vốn dân cư: gồm có các phương thức sau: (i) Huy động vốn bằng hình thức làm trung gian thanh toán cho các cá nhân, hộ gia đình; (ii) Nhận tiền gửi của các cá nhân và hộ gia đình; (iii) Nhận tiền gửi của các cá nhân và hộ gia đình và (iv) Huy động vốn qua phát hành giấy tờ có giá.

1.1.4.2. Tín dụng bán lẻ: Một số hình thức của tín dụng bán lẻ: Cho vay vốn sản xuất kinh doanh; Cho vay tiêu dùng cá nhân ; Cho vay hỗ trợ nhu cầu nhà ở; Cho vay mua ô tô; Cho vay du học; Cho vay theo thẻ tín dụng; Cho vay trả góp.

1.1.4.3. Một số các dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác bao gồm: Dịch vụ thẻ; Dịch vụ ngân quỹ; Dịch vụ thanh toán hóa đơn; Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán chéo; Dịch vụ chi trả kiều hối; Dịch vụ quản lý tài sản.

1.1.5. Số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ:

Việc số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ đề cập đến ba nội dung: (i) Khái niệm; (ii) Bốn đặc trưng của số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ gồm: Các kênh kết nối với khách hàng, Tự động hóa ; Hỗ trợ ra quyết định; Đổi mới sáng tạo và (iii) Các xu hướng số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

1.1.6. Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ:

Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ được nhìn nhận trên ba góc độ: nền kinh tế; khách hàng và ngân hàng.

1.2. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng thương mại

1.2.1. Khái niệm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Phát triển dịch vụ NHBL là tăng qui mô, số lượng, chất lượng của dịch vụ NHBL đã có, đồng thời phát triển thêm dịch vụ NHBL mới.

1.2.2. Nội dung phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng thương mại

Nội dung phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng thương mại đề cập đến việc phát triển các hoạt động: Huy động vốn dân cư; Tín dụng bán lẻ; Dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác; Khách hàng cá nhân; Mạng lưới và kênh phân phối; Hệ thống sản phẩm dịch vụ và Gia tăng lòng trung thành và sự hài lòng của khách hàng.

1.2.3. Các tiêu chí phản ánh sự phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ:

1.2.3.1. Chỉ tiêu định lượng bao gồm: quy mô dịch vụ bán lẻ; Gia tăng số

lượng khách hàng và thị phần và Gia tăng hệ thống mạng lưới.

1.2.3.2. Chỉ tiêu định tính bao gồm: Gia tăng mức độ hài lòng của khách hàng và Tính an toàn của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ

1.2.4.1. *Nhân tố khách quan gồm các nhân tố:* chính sách, thể chế; yếu tố kinh tế; yếu tố xã hội và đối thủ cạnh tranh.

1.2.4.2. *Nhân tố chủ quan gồm các nhân tố:* Năng lực quản trị điều hành và nguồn nhân lực chất lượng cao; Nhân tố công nghệ; Chính sách khách hàng và Chất lượng dịch vụ.

1.3. Kinh nghiệm phát triển dịch vụ NHBL của một số NHTM và bài học rút ra cho BIDV

Trong nội dung này luận án đề cập đến kinh nghiệm của hai ngân hàng trong nước là Vietcombank, Vietinbank và hai ngân hàng nước ngoài là Common Wealth của Úc và KEB Hana của Hàn Quốc. Từ đó rút ra 07 bài học kinh nghiệm có tham khảo cho BIDV.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 đã làm rõ cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trước làn sóng số hóa hoạt động ngân hàng: Các khái niệm và nội dung chính của về dịch vụ NHBL và phát triển dịch vụ NHBL; Khái niệm, đặc trưng và xu hướng số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Trên cơ sở đó đánh giá vai trò của dịch vụ này, phân tích các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả phát triển và xác định các nhân tố khách quan và chủ quan ảnh hưởng đến sự phát triển của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Đặc biệt, chương 1 đã nghiên cứu phân tích kinh nghiệm của một số ngân hàng thương mại trong nước và trên thế giới trong việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ và rút ra bảy bài học kinh nghiệm cho BIDV.

Chương 2:**THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN
VIỆT NAM****2.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam**

Trong nội dung này, luận án trình bày về lịch sử thành và phát triển, cơ cấu tổ chức bộ máy, thực trạng kết quả hoạt động kinh doanh của BIDV giai đoạn 2015-2019 và mô hình tổ chức khối bán lẻ.

2.2. Thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Như đã đề cập tại chương 1, hoạt động của dịch vụ ngân hàng bán lẻ diễn ra trên nhiều khía cạnh trong hoạt động ngân hàng, bao gồm huy động vốn, cấp tín dụng cho cá nhân hộ gia đình, dịch vụ ngân hàng bán lẻ khác... Tác giả phân tích kết quả các hoạt động của dịch vụ ngân hàng bán lẻ chủ yếu của ngân hàng theo hệ thống chỉ tiêu đánh giá sự phát triển.

2.2.1. Hoạt động huy động vốn dân cư

Huy động vốn dân cư tiếp tục đóng góp quan trọng trong tổng huy động vốn và ngày càng khẳng định vai trò ổn định nền vốn cho toàn hệ thống.

- Về quy mô huy động vốn dân cư

Quy mô và tốc độ tăng trưởng hoạt động huy động vốn bán lẻ tăng dần qua các năm đạt bình quân 504329 tỷ đồng/năm, trong đó năm 2019 đạt mức cao nhất là 656500 tỷ đồng/năm.

- Về tốc độ tăng trưởng huy động vốn dân cư

Tốc độ tăng trưởng hoạt động huy động vốn dân cư theo công thức tại chương 1 giảm dần qua các năm với tốc độ tăng bình quân là 21.3%, đây là mức tăng trưởng bình quân tương đối cao trong ngành ngân hàng

- *Đứng đầu về quy mô huy động vốn dân cư:* BIDV vẫn đang đứng đầu về quy mô huy động vốn dân cư so với các đối thủ cạnh tranh chính là CTG và VCB.

- *Về tỷ trọng huy động vốn dân cư/tổng huy động vốn*

Tỷ trọng *Huy động vốn dân cư/Tổng Huy động vốn* giữ mức ổn định trong giai đoạn 2015 – 2019 đạt mức bình quân là 55.6%.

- *Về tỉ trọng tiền gửi không kỳ hạn/tổng huy động vốn dân cư*

Tỉ trọng *Tiền gửi không kỳ hạn /Tổng Huy động vốn dân cư* tăng trưởng đều trong giai đoạn 2015 – 2019 đạt mức bình quân là 7.3%.

2.2.2. Hoạt động tín dụng bán lẻ

- *Về quy mô dư nợ tín dụng bán lẻ*

Nhìn chung, quy mô dư nợ tín dụng bán lẻ hầu như tăng trưởng qua hàng năm, đạt mức bình quân trong giai đoạn 2015-2019 là 248976 tỷ đồng, trong đó năm 2019 đạt mức cao nhất là 378000 tỷ đồng.

- **Về tốc độ tăng trưởng dư nợ tín dụng bán lẻ**

Nhìn chung, quy mô dư nợ tín dụng bán lẻ hầu như tăng trưởng qua hàng năm, với tốc độ tăng trưởng bình quân trong giai đoạn này là 37.7%, trong đó năm 2015 có tốc độ tăng ấn tượng cả về số tuyệt đối và tương đối, đạt mức 76.1%.

- **Đứng đầu về quy mô dư nợ bán lẻ**

BIDV vẫn đang đứng đầu về quy mô dư nợ bán lẻ so với các đối thủ cạnh tranh chính là CTG và VCB

2.2.3. Hoạt động dịch vụ bán lẻ khác

Dịch vụ bán lẻ khác tại BIDV trong giai đoạn 2015-2019 đều có sự tăng trưởng qua từng năm đạt bình quân 1270 tỷ đồng/năm và đạt tốc độ tăng trưởng bình quân là 24.6%,

2.2.4. Khách hàng cá nhân

- *Về số lượng:*

- Nền khách hàng cá nhân có sự tăng trưởng về quy mô qua từng năm, với mức bình quân trong giai đoạn 2015-2019 là 9042400 khách hàng, trong đó, năm 2019 số lượng khách hàng cá nhân đạt mức cao nhất là 10.400.000 khách hàng, chiếm gần 10% dân số cả nước.

- *Về tốc độ tăng trưởng*

- Nền khách hàng cá nhân đều tăng trưởng qua từng năm theo công thức tại chương I với tốc độ tăng trưởng bình quân trong giai đoạn 2015-2019 là 9.1%.

- *Về chất lượng*

- Chất lượng khách hàng ngày càng được cải thiện về tỷ lệ khách hàng hoạt động và tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ/khách hàng hoạt động được tăng dần qua từng năm.

2.2.5. Hệ thống mạng lưới:

Mạng lưới BIDV đã có bước phát triển cả về quy mô lẫn chất lượng, số lượng điểm mạng lưới bình quân giai đoạn 2015-2019 tăng trưởng khoảng 5.4% so với giai đoạn trước.

2.2.6. Hệ thống sản phẩm:

Trong giai đoạn 2015 - 2019, toàn hệ thống đã nỗ lực triển khai các sản phẩm bán lẻ mới góp phần đa dạng hoá danh mục sản phẩm của BIDV, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Dịch vụ ngân hàng điện tử tiếp tục có bước phát triển mạnh mẽ trong giai đoạn 2015-2019, đến hết năm 2019: số lượng khách hàng giao dịch qua kênh ngân hàng điện tử đạt 10.5 triệu khách hàng tăng 14% so với năm 2018.

2.2.7. Đánh giá theo các chỉ tiêu định tính:

2.2.7.1. Lòng trung thành và sự hài lòng của khách hàng

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy giả thuyết chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng có tác động đến lòng trung thành của khách hàng trong mô hình nghiên cứu được chấp nhận.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra sự khác nhau cơ bản trong đặc điểm nhân khẩu

học của khách hàng liên quan đến sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng tại BIDV, cụ thể: đã tìm thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức ($p < 0,05$) giữa người có nghề nghiệp khác nhau. Riêng về tình trạng hôn nhân thì có sự khác biệt về sự hài lòng nhưng không có khác biệt về lòng trung thành.

2.2.7.2. Tính an toàn của sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Tính an toàn của sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV được cải thiện qua từng năm, cụ thể số lượng giao dịch hoặc số lần hệ thống bị kẻ xấu xâm nhập bị phát hiện trong giai đoạn 2015-2019 là 97.6 vụ, trong đó năm sau đều thấp so với năm trước.

2.2.8. Tổng quan thực trạng số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ ở Việt Nam và BIDV

2.2.8.1. Tổng quan thực trạng số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ ở Việt Nam

Một số ngân hàng Việt Nam đã thử nghiệm các dịch vụ ngân hàng số và chuyển đổi mô hình kinh doanh theo hướng hiện đại, số hoá trong mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Tuy nhiên, mức độ số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng, phần lớn đang ở cấp độ phi tập trung và chia sẻ dịch vụ. Phần lớn các ngân hàng nội địa Việt Nam đã triển khai ngân hàng số ở cấp độ chuyển đổi về quy trình và kênh giao tiếp, chỉ có một số ít ngân hàng chuyển đổi số hóa ở nền tảng dữ liệu. Về mặt quy trình, hầu hết các ngân hàng tập đầu và tập giữa đều đã hoàn thiện hệ thống giao dịch tự động, ứng dụng một phần dữ liệu lớn. Về mặt kênh giao tiếp, một số ngân hàng đã ứng dụng công nghệ trí thông minh nhân tạo, máy tự học và đưa ra các dịch vụ tư vấn tự động 24/7, thông qua các hộp hội thoại (chat box) tự động trên website ngân hàng hoặc các kênh mạng xã hội (MB, Techcombank,...). Đối với các bộ phận kinh doanh và tiếp xúc khách hàng, các ngân hàng đều đang cung cấp các dịch vụ ngân hàng số, như kiểm tra số dư, thanh toán hóa đơn, chuyển khoản, đặt vé máy bay với giao diện người dùng thân thiện, dễ sử dụng và không ngừng nâng cấp (iFast của Techcombank,

E-mobile banking của Agribank,...).

2.2.8.2. *Thực trạng số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV*

BIDV rất chủ động trong việc triển khai các giải pháp để triển khai các giải pháp số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ: bắt đầu từ tháng 09/2014 thành lập “Tổ công tác nghiên cứu khả năng ứng dụng ngân hàng trên thiết bị di động” đến năm 2019 đã thành lập trung tâm ngân hàng số; tình hình triển khai cụ thể như sau:

- *Sản phẩm, dịch vụ số*: Hoàn thiện phiên bản smartbanking cho đồng hồ thông minh; Dịch vụ tài khoản định danh; Thu học phí với Misa và Thanh toán viện phí không dùng tiền mặt;

- *Kênh phân phối*: triển khai tính năng mật khẩu thông minh; đăng ký dịch vụ tập trung; Ngân hàng thông minh; Ngân hàng qua mạng; Hệ thống Rsale Pro và Ezone và Hệ thống giao dịch tự động

- *Phân tích dữ liệu*: một số các giải pháp đã triển khai như sau: (i) Phân tích dữ liệu nâng cao. (ii) Xây dựng mô hình dữ liệu; (iii) Dự đoán khách hàng rời bỏ, (iiii) Xác định tổng thu nhập trên một khách hàng; (iv) Phân tích hành vi và đặc điểm của các nhóm KH...

- *Đổi mới sáng tạo*: tổ chức ngày hội sáng tạo với nhiều sáng kiến đạt giải và tiếp tục nghiên cứu các nội dung công nghệ mới có ích.

- *Nền tảng công nghệ*: BIDV đã hoàn thiện nền tảng công nghệ trên cơ sở đảm bảo hệ thống SIBS chạy ổn định, chịu tải những thời điểm đỉnh điểm.

2.3. Đánh giá thực trạng hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

2.3.1. Những mặt được

Qua nghiên cứu có các kết quả như sau: (i) Góp phần tăng thu nhập cho BIDV; (ii) Thị phần khách hàng bán lẻ không ngừng tăng; (iii) Danh mục sản phẩm ngày càng hoàn thiện; (iv) Kênh phân phối không ngừng được mở rộng và (v) Công tác quản trị điều hành có bước cải tiến tích cực.

2.3.2. Những tồn tại, hạn chế

Sáu hạn chế đó là: Cơ cấu, chất lượng và hiệu quả dịch vụ NHBL chưa bền vững, ổn định, thiếu tính cân đối; Chất lượng sản phẩm, dịch vụ NHBL chưa ổn định; Việc nâng cao chất lượng giao dịch và phục vụ khách hàng tại nhiều chi nhánh vẫn chưa thực sự được chú trọng; Các chương trình công nghệ/các phần mềm hỗ trợ còn ít, Các dự án công nghệ trọng điểm còn triển khai chậm ở nhiều khâu; Chưa có sự đồng bộ về hình ảnh và nhận diện về hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ của BIDV; Nhân lực trong hoạt động ngân hàng bán lẻ còn bộc lộ một số nhược điểm.

2.3.3. Nguyên nhân các tồn tại, hạn chế

2.3.3.1. Nguyên nhân khách quan

Nguyên nhân khách quan bao gồm: xuất phát từ điều kiện kinh tế Việt Nam; phân khúc NHBL có nhiều đối thủ cạnh tranh:

2.3.3.2. Nguyên nhân chủ quan

Nguyên nhân chủ quan bao gồm: chưa có tư vấn chiến lược tổng thể về hoạt động bán lẻ; trong công tác huy động vốn: cơ chế chính sách còn thiếu sự ổn định; Các cơ chế hỗ trợ ưu tiên tăng trưởng tín dụng bán lẻ có những thời điểm còn chưa đồng bộ; Kênh phân phối của BIDV còn bất cập, cơ sở vật chất và trình độ công nghệ thông tin của BIDV còn chưa đáp ứng được yêu cầu về một ngân hàng hiện đại theo xu thế chung của thế giới; Năng lực điều hành và chất lượng nguồn nhân lực chưa cao, mô hình quản lý còn công kênh, chưa đồng bộ; Hoạt động phát triển sản phẩm mới và marketing còn rất hạn chế.

❖ **Tiểu kết chương 2:**

Chương 2 đã đi sâu vào phân tích thực trạng các mặt của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV. Qua việc phân tích này, đã cho thấy được các kết quả mà BIDV đã đạt được trong triển khai dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Đặc biệt, nhìn thấy được những vấn đề nội tại trong hoạt động này đó là các hạn chế và nghiên cứu tìm ra được nguyên nhân của những hạn chế trên. Tất cả các vấn đề này đòi hỏi BIDV cần tập trung hơn nữa vào việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trên cơ sở xem xét điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội cũng như thách thức khi thúc đẩy hoạt động này. Đề từ đó xem xét, nghiên cứu các giải pháp tích cực để thúc đẩy dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong giai đoạn tới.

Chương 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

3.1. Định hướng và mục tiêu thúc đẩy dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Nội dung này, luận án trên cơ sở định hướng và mục tiêu phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV để đề xuất các nhóm giải pháp phù hợp.

3.2. Giải pháp thúc đẩy dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Để triển khai thành công hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, tác giả đề xuất 05 nhóm giải pháp chính sau đây:

3.2.1. Nhóm giải pháp về định hướng, cơ chế, chính sách, quy trình và quản trị rủi ro

3.2.1.1. Xây dựng chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ gắn với chiến lược ngân hàng số

BIDV cần nghiên cứu xây dựng chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ gắn với chiến lược ngân hàng số phù hợp với điều kiện thực tại của mình. Chiến lược cần mang tính dài hạn, xác định các phân đoạn thời gian 05 năm, 10 năm, 20 năm để làm cơ sở định hướng cho hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ từng năm.

3.2.1.2. Nâng cao năng lực quản trị điều hành, hoàn thiện mô hình tổ chức

Tăng cường vai trò điều hành tại Trụ sở chính đối với hoạt động bán lẻ toàn ngành, đến các chi nhánh, đặc biệt trong việc xây dựng, giao kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch.

3.2.1.3. Hoàn thiện các văn bản chế độ, chính sách liên quan

Xây dựng và chuẩn hoá các quy chế, quy định trong quản lý và kinh doanh hoạt động ngân hàng bán lẻ nhằm tiệm cận với các thông lệ quốc tế, đặc biệt trong việc quản lý hoạt động tín dụng bán lẻ, hoạt động kinh doanh thẻ.

3.2.1.4. Xây dựng một chiến lược Marketing dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiệu quả

- Đưa chiến lược marketing vào từng giai đoạn cụ thể, có thể được thực hiện định kỳ hoặc theo từng dòng sản phẩm, dịch vụ. Đồng thời, tiếp tục củng cố tổ chức hoạt động marketing chuyên nghiệp từ hội sở chính tới chi nhánh.

3.2.1.5. Tăng cường quản lý rủi ro, đảm bảo an toàn, đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng bán lẻ: tập trung vào các nhóm sau: Tăng cường quản lý chất lượng dư nợ TDBL; Quản lý rủi ro tiền gửi; Quản lý rủi ro hoạt động ngân hàng điện tử; Quản lý rủi ro hoạt động thẻ; Nâng cao chất lượng công tác chăm sóc khách hàng.

3.2.2. Nhóm giải pháp về sản phẩm, nền khách hàng và kênh phân phối

Tập trung phát triển sản phẩm ngân hàng bán lẻ phù hợp với từng phân đoạn và vòng đời khách hàng trên cơ sở công nghệ hiện đại

3.2.2.1. Sản phẩm tín dụng bán lẻ

Tiếp tục nghiên cứu, đề xuất triển khai các gói tín dụng ưu đãi với kỳ hạn, lãi suất phù hợp đảm bảo cạnh tranh và hiệu quả trong đó tập trung vào các sản phẩm thế mạnh của BIDV.

3.2.2.2. Sản phẩm huy động vốn dân cư

Phát triển các gói sản phẩm tiền gửi gắn với các dịch vụ khác cho các đối tượng có tiền gửi không kỳ hạn cao

3.2.2.3. Dịch vụ bán lẻ khác

Tối đa hóa bán chéo sản phẩm dịch vụ ngân hàng và bảo hiểm, tạo lập và phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bảo hiểm khép kín.

3.2.2.4. Dịch vụ dành cho khách hàng giàu có

Thực hiện đa dạng hóa danh mục sản phẩm cung cấp tới các khách hàng giàu có.

3.2.2.5. Sản phẩm thẻ

Nghiên cứu, phát triển các sản phẩm dịch vụ mới như thẻ cash back, thẻ contactless, thẻ đồng thương hiệu.

3.2.2.6. Phát triển nền khách hàng cá nhân một cách bền vững, nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng

Tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện các ứng dụng phần mềm và máy móc thiết bị hiện đại để phục vụ cho công tác bán hàng của cán bộ quản lý khách hàng cũng như nâng cao trải nghiệm khách hàng khi đến giao dịch tại BIDV.

3.2.2.7. Tích cực nắm bắt, phân tích thị trường

Nghiên cứu xây dựng kênh thông tin thị trường từ các nguồn trong hệ thống, ngoài hệ thống để có thể nắm bắt, phân tích sản phẩm, chính sách đối thủ cạnh tranh đang áp dụng, tìm hiểu chiến lược về sản phẩm, lãi suất của đối thủ cạnh tranh từ đó có cơ sở để đề xuất chính sách áp dụng phù hợp.

3.2.2.8. Xây dựng hệ sinh thái số về dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Xây dựng hệ sinh thái số dịch vụ ngân hàng bán lẻ đáp ứng đầy đủ các nhóm cung cấp lợi ích chính cho khách hàng nhằm gia tăng tương tác, đồng thời cũng phải đảm bảo gia tăng lợi ích chéo của nhóm các nhà cung cấp cùng tham gia vào hệ sinh thái

3.2.3. Nhóm giải pháp về công nghệ

3.2.3.1. Hoàn thiện dự án công nghệ

Tiếp tục đầu tư có trọng tâm vào công nghệ hiện đại đồng bộ cho hoạt động ngân hàng bán lẻ, tập trung triển khai các dự án CNTT, đặc biệt tập trung vào các dự án phần mềm, dự án nâng cao năng lực hạ tầng hỗ trợ hoạt động bán lẻ

3.2.3.2. Số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Tập trung chuyển dịch các giao dịch đơn giản từ kênh truyền thống sang

kênh ngân hàng điện tử, tiếp tục đẩy mạnh bán hàng qua các kênh hiện đại.

Số hóa hệ thống các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo một quy trình khép kín từ khi khách hàng có nhu cầu, đến cho vay tiêu dùng, thanh toán trực tuyến và đánh giá các trải nghiệm của khách hàng.

3.2.4. Nhóm giải pháp về nhân sự

3.2.4.1. Đối với công tác tuyển dụng

Tập trung phát triển nguồn nhân lực bán lẻ đáp ứng cơ bản các điều kiện, tiêu chuẩn quốc tế, xây dựng đội ngũ bán lẻ chuyên nghiệp, có kỹ năng, đam mê, nhiệt huyết, bán hàng chuyên nghiệp, thân thiện.

3.2.4.2. Đối với công tác luân chuyển, bố trí công việc

Đảm bảo việc luân chuyển bố trí cán bộ làm công tác cán bộ quan hệ khách hàng cá nhân hợp lý trong đó cần đảm bảo các nguyên tắc sau: không điều chuyển cán bộ hạn chế về năng lực, trình độ sang hoạt động ngân hàng bán lẻ và ổn định lực lượng cán bộ làm công tác bán lẻ trong thời gian ít nhất 03 năm.

3.2.4.3. Đối với công tác đào tạo

Đổi mới nội dung chương trình và tăng cường ngân sách và quỹ thời gian dành cho công tác đào tạo.

3.2.4.4. Đối với công tác đánh giá cán bộ

Xây dựng được các tiêu chí đánh giá rõ ràng và công bằng trong triển khai dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

3.2.5. Nhóm giải pháp hỗ trợ

Nhóm giải pháp hỗ trợ bao gồm 02 giải pháp: (i) Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và (ii) Xây dựng và triển khai thành công văn hóa học hỏi, sáng tạo tại BIDV.

Tiểu kết chương 3

Trên cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng thương mại trước làn sóng số hóa các hoạt động ngân hàng ở chương 1, thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV ở chương 2, căn cứ định hướng và mục tiêu thúc đẩy dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV đến 2025, tác giả đề xuất hệ thống gồm 05 nhóm giải pháp cho BIDV nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của BIDV trước làn sóng số hóa các hoạt động ngân hàng.

KẾT LUẬN

Đứng trước sức ép cạnh tranh ngày càng quyết liệt trong các lĩnh vực của nền kinh tế nói chung và lĩnh vực tài chính – ngân hàng nói riêng, đòi hỏi tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế của Việt Nam trong đó có các NHTM phải luôn nỗ lực đổi mới, phát triển về mọi mặt, nâng cao năng lực cạnh tranh để có thể tồn tại và phát triển.

Cùng với hệ thống ngân hàng trong nước, trong suốt thời gian qua BIDV cũng đã tích cực chủ động đánh giá thực trạng nội tại của mình đồng thời sáng tạo tìm kiếm các giải pháp để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh nhằm hội nhập sâu rộng hơn vào nền kinh tế trong nước và quốc tế; Mà một trong những trọng tâm ưu tiên phát triển của BIDV đến 2025 và tầm nhìn đến 2030 đó chính là đẩy mạnh phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Qua thời gian nghiên cứu, tìm hiểu về thực trạng hoạt động dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV, luận án **“Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam”** đã được hoàn thành và những kết quả đóng góp của luận án được thể hiện trên ba góc độ như sau:

Thứ nhất: làm sáng tỏ cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM lẻ trước làn sóng số hóa hoạt động ngân hàng, bao gồm: phân tích, luận giải các vấn đề về dịch vụ ngân hàng bán lẻ một cách đa chiều và phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng thương mại; Bổ sung và hoàn thiện tiêu chí đánh giá, đồng thời phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTM. Đưa ra khái niệm, nội dung và xu hướng số hóa dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Thứ 2: sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp nghiên cứu, phân tích một cách có hệ thống về thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV giai đoạn 2015 – 2019 nhằm làm sáng tỏ được thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV giai đoạn 2015 – 2019, trong đó đặc biệt sử dụng

phương pháp điều tra xã hội học và mô hình kinh tế lượng để đo lường sự hài lòng và trung thành của khách hàng đối với dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Thứ 3: đề xuất năm nhóm giải pháp mới cho ngân hàng nhằm phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV trên cơ sở đánh thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV. Trong đó nhóm giải pháp về sản phẩm, nền khách hàng và kênh phân phối có nhiều điểm mới so với các công trình đã công bố trước đây, đặc biệt là giải pháp về xây dựng hệ sinh thái số về dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Với các giải pháp nêu ra trong luận án có thể chưa đầy đủ và cụ thể, điều này có thể do sự hạn chế về thời gian nghiên cứu cũng như sự hiểu biết của bản thân tôi, song tôi hy vọng các giải pháp trong luận án sẽ đóng góp một phần quan trọng vào việc nâng cao hiệu quả của việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV.

CÁC CÔNG TRÌNH TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ

1. Vũ Hồng Thanh (2016), Hướng phát triển dịch vụ “Mobile banking” cho các ngân hàng tại Việt Nam, Tạp chí Ngân hàng, số 11(06/2016), tr 36.
2. Vũ Hồng Thanh (2016), Ngân hàng số - Hướng phát triển mới cho các ngân hàng thương mại tại Việt Nam, Tạp chí Ngân hàng, số 21(11/2016), tr 32.
3. Vũ Hồng Thanh (2018), Xu hướng nào cho hoạt động ngân hàng bán lẻ trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0, số 22(11/2018), tr 32.
4. Vũ Hồng Thanh (2019), Xây dựng hệ sinh thái số dịch vụ ngân hàng bán lẻ - Hướng đi mới cho các ngân hàng tại Việt Nam, Tạp chí Ngân hàng, số 17(09/2019), tr 15.
5. Vũ Hồng Thanh (2020), Số hóa hoạt động ngân hàng – Cần một tư duy phát triển mới, Tạp chí Ngân hàng, số 13(07/2020), tr 28.