

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH



HOÀNG NGỌC PHƯƠNG

**NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI NĂNG LỰC
CẠNH TRANH CỦA DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM**

Ngành: QUẢN LÝ KINH TẾ

Mã số: 934 04 10

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI - NĂM 2024

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH
TẠI HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH**

Người hướng dẫn khoa học: **1. GS. TS NGUYỄN XUÂN THẮNG
2. PGS. TS NGUYỄN MẠNH HÙNG**

**Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Thuỳ Dương
Học viện Ngân hàng**

**Phản biện 2: PGS.TS. Phạm Quốc Khánh
Bộ Giáo dục và Đào tạo**

**Phản biện 3: GS.TS. Nguyễn Trọng Cơ
Học viện Tài chính**

**Luận án được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án cấp
Học viện, họp tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh**

Vào hồi 14 giờ 00 ngày 20 tháng 05 năm 2024

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia**
- Thư viện Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh**

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ là mảng hoạt động trọng tâm, là xu hướng phát triển hiện nay của các ngân hàng tại Việt Nam và trên thế giới. Trong bối cảnh hội nhập, việc cạnh tranh trong dịch vụ bán lẻ giữa các ngân hàng với ngân hàng, các công ty công nghệ tài chính (Fintech) ngày càng khốc liệt, do đó để có thể tồn tại và phát triển, các ngân hàng cần nâng cao năng lực cạnh tranh, đặc biệt trong mảng ngân hàng bán lẻ. Trong các nghiên cứu trước đây, các lý thuyết làm cơ sở để xác định các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của ngân hàng nói chung và dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng có những cách tiếp cận và quan điểm khác nhau; tương tự như vậy, các mô hình nghiên cứu về các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ cũng rất đa dạng, mỗi mô hình cũng có thể có những câu trả lời khác nhau khi được kiểm nghiệm trong thực tiễn. Vì vậy việc nghiên cứu các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ bán lẻ luôn có ý nghĩa về lý luận và thực tiễn.

Tại Việt Nam, VietinBank là một trong những ngân hàng có vốn nhà nước có vai trò chủ lực trong hệ thống ngân hàng thương mại, tuy nhiên, hoạt động kinh doanh của VietinBank hiện đang đứng trước sự cạnh tranh gay gắt của các ngân hàng thương mại trên thị trường, tốc độ tăng trưởng về lợi nhuận (ROA, ROE) mảng bán lẻ, tỉ lệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ được sử dụng thường xuyên hiện đang thấp hơn và đứng sau một số ngân hàng như VCB, MB, VPB, TCB,... trong khi VietinBank có nhiều lợi thế về quy mô và mạng lưới dẫn đầu. Do đó, việc nghiên cứu nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam trong mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ là hết sức cần thiết.

Xuất phát từ tính cấp thiết về xây dựng cơ sở lý luận, cấp thiết về xây dựng mô hình nghiên cứu, tính cấp thiết về tầm quan trọng của mảng ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại nói chung và của VietinBank nói riêng cũng như tìm ra các giải pháp phù hợp để nâng cao năng lực cạnh tranh của mảng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại, nghiên cứu sinh đã lựa chọn nghiên cứu đề tài ***“Nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam”***.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu:

Thông qua việc phân tích các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank, luận án đưa ra các đề xuất, kiến nghị để nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho các ngân hàng thương mại nói chung và của ngân hàng VietinBank nói riêng.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Tổng quan nghiên cứu trong và ngoài nước về yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh trong doanh nghiệp và ngân hàng, các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ, từ đó tìm ra khoảng trống nghiên cứu; nghiên cứu cơ sở lý thuyết và phương pháp đánh giá các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ; xây dựng và xác định chỉ báo đại diện cho năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

- Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh dịch vụ NHBL của VietinBank thông qua dữ liệu thứ cấp từ năm 2018 đến năm 2022; thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra bảng hỏi; thu thập thông tin đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ; đánh giá thực trạng các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ và phân tích tác động của các nhân tố tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

- Xây dựng hệ thống giải pháp và kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước để nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank và ngân hàng thương mại nói chung ở Việt Nam trong giai đoạn năm 2024 - 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu của luận án

Đối tượng nghiên cứu của luận án là các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank

3.2. Phạm vi nghiên cứu của luận án

Luận án có phạm vi nghiên cứu về nội dung, không gian và thời gian như sau:

- Về nội dung: (i) Luận án tập trung phân tích, đánh giá dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các hoạt động phục vụ khách hàng cá nhân, bao gồm: huy động vốn, tín dụng bán lẻ và các dịch vụ khác như: kiểm tra thông tin trên tài khoản, thanh toán

giữa các cá nhân, cá nhân với tổ chức, thanh toán hóa đơn, chuyển tiền, dịch vụ thẻ tín dụng, chi trả kiều hối, thu hộ, chi hộ, tư vấn tài chính, tư vấn đầu tư chứng khoán, dịch vụ bảo hiểm, quản lý tài sản và ủy thác đầu tư, chiết khấu các giấy tờ có giá, các hoạt động bán lẻ khác; (ii) Có nhiều nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ song luận án tập trung phân tích sâu các nhóm nhân tố sau: khả năng đa dạng hoá sản phẩm, chất lượng dịch vụ, mạng lưới phân phối ngân hàng, uy tín thương hiệu, năng lực tài chính, năng lực marketing, năng lực công nghệ, khả năng quản trị rủi ro, văn hóa tổ chức, trách nhiệm xã hội, phản ứng với đối thủ cạnh tranh và phản ứng với môi trường kinh doanh;

- Về không gian: luận án nghiên cứu thực trạng năng lực cạnh tranh dịch vụ NHBL tại VietinBank, trong đó có các chi nhánh VietinBank tại 18 tỉnh và thành phố trực thuộc trung ương;

- Về thời gian: phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank thông qua các số liệu thứ cấp trong 5 năm gần đây (2018-2022); số liệu sơ cấp phục vụ cho luận án được thu thập vào năm 2023. Các giải pháp và kiến nghị được áp dụng trong giai đoạn từ năm 2024 đến năm 2030.

4. Những đóng góp mới của luận án

- Đóng góp về lý thuyết: bằng việc kết hợp các lý thuyết, các nghiên cứu hiện có, luận án đã sàng lọc, bổ sung cùng với phương pháp phỏng vấn chuyên gia để xây dựng được một mô hình mang tính tổng hợp, kết hợp phân tích được nhiều yếu tố có ảnh hưởng quyết định đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ đối với trường hợp của ngân hàng VietinBank và đồng thời có hàm ý với các ngân hàng thương mại khác tại Việt Nam. Luận án tìm ra được các nhân tố có tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong trường hợp của VietinBank là: Uy tín thương hiệu, năng lực tài chính, chất lượng dịch vụ, khả năng đa dạng hóa sản phẩm, năng lực công nghệ và năng lực marketing.

- Đóng góp về phương pháp: luận án sử dụng cả nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng để đưa ra mô hình nghiên cứu mới và phân tích, đánh giá các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ NHBL.

- Đóng góp về dữ liệu: luận án sử dụng cả dữ liệu sơ cấp và thứ cấp để đánh giá các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ NHBL của VietinBank. Trong đó, dữ liệu sơ cấp là 3211 quan sát được thu thập từ 24 chi nhánh của ngân hàng VietinBank tại 18 tỉnh thành khác nhau.

- Đóng góp về thực tiễn: Luận án đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng VietinBank từ năm 2018-2022 thông qua dữ liệu thứ cấp từ nguồn báo cáo tài chính thường niên của VietinBank và các ngân hàng TMCP khác. Dữ liệu sơ cấp thu thập được từ phiếu điều tra nhân viên ngân hàng VietinBank tại 18 tỉnh/thành trên cả nước và phỏng vấn sâu một số chuyên gia công tác trong lĩnh vực ngân hàng và quản lý ngân hàng, để từ đó đưa ra giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ bán lẻ của ngân hàng VietinBank nói riêng và của các ngân hàng thương mại nói chung ở Việt Nam.

5. Kết cấu của luận án

Bên cạnh lời mở đầu, kết luận, danh mục bảng biểu, tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung luận án gồm 5 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu về năng lực cạnh tranh và các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Chương 2: Cơ sở lý luận về các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu đánh giá nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Chương 4: Thực trạng năng lực cạnh tranh và nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam

Chương 5: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

1.1. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của ngân hàng và năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đều nhấn mạnh khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh về năng suất và chất lượng vượt trội so với các đối thủ thể hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể

gia tăng thị phần trên thị trường, đem lại mức thu nhập cao hơn cho nhân viên và các cổ đông, góp phần giúp doanh nghiệp phát triển.

Các nghiên cứu, quan niệm về năng lực cạnh tranh của ngân hàng có nhiều quan điểm khác nhau về yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh cho ngân hàng. Năng lực cạnh tranh của ngân hàng hàng này tốt hơn các ngân hàng khác rõ ràng và dễ hiểu nhất là doanh thu, hiệu quả kinh doanh và khả năng lợi nhuận. Việc đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại cũng có thể dựa vào việc đánh giá lợi thế cạnh tranh và khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh ấy hoặc dựa vào thị phần. Như vậy, hiệu quả kinh doanh của ngân hàng hoặc thị phần là những yếu tố có thể cấu thành năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại.

Đối với khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ, các nghiên cứu hiện nay tuy đưa ra nhiều quan niệm, định nghĩa về dịch vụ ngân hàng bán lẻ, song tựu chung lại phần lớn đều đi đến thống nhất rằng: *dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao gồm tất cả các dịch vụ mà một ngân hàng thương mại cung cấp cho đối tượng khách hàng là cá nhân hoặc hộ gia đình trong nền kinh tế.*

1.2. Các nghiên cứu về những nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại và năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Nhìn chung, các nghiên cứu về những nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng nói chung và năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng đều chỉ ra các nhóm nhân tố tác động chính gồm: *nguồn nhân lực, khả năng đa dạng hoá sản phẩm, năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ, mạng lưới phân phối, uy tín thương hiệu, năng lực tài chính, năng lực marketing, năng lực công nghệ, khả năng quản trị rủi ro, văn hóa tổ chức ngân hàng, trách nhiệm xã hội.*

1.3. Đánh giá các nghiên cứu trước và khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu về các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ khá đa dạng, phong phú; nhiều nghiên cứu gắn với thực tiễn và các ngân hàng cụ thể. Các nghiên cứu cơ bản đã chỉ ra được các nhân tố tác động quan trọng như: nguồn nhân lực, công nghệ, chất lượng dịch vụ, năng lực tài chính, v.v. là những nhân tố có thể thấy rõ tác động đối với sự vận hành và kết quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại trong bối cảnh hiện nay.

Khoảng trống nghiên cứu:

- Về cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu, hầu hết các nghiên cứu trước tập trung vào các nhân tố bên trong tác động đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng mà chưa đề cập đến nhân tố môi trường vĩ mô bên ngoài cũng như phản ứng của ngân hàng đối với các nhân tố bên ngoài.

- Về phạm vi nghiên cứu, các nghiên cứu trước ở Việt Nam, nếu phân tích các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ đều chỉ tập trung điều tra, khảo sát và thu thập dữ liệu để phân tích chủ yếu ở một số thành phố lớn ở Việt Nam.

- Về thực tiễn, rất ít nghiên cứu đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam theo cả số liệu sơ cấp và thứ cấp.

Luận án đưa ra câu hỏi nghiên cứu như sau:

(i) Thực trạng năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank như thế nào trong giai đoạn 2018 – 2022?

(ii) Có các nhân tố nào quan trọng ảnh hưởng như thế nào đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank?

(iii) Thực trạng các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank như thế nào?

(iv) Cần làm gì để nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại nói chung, ngân hàng VietinBank nói riêng?

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

2.1. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ và năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

2.1.1. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Khái niệm dịch vụ ngân hàng bán lẻ: Từ việc phân tích, tổng hợp những nghiên cứu đã có, nghiên cứu này xác định dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao gồm tất cả các dịch vụ mà một ngân hàng thương mại cung cấp cho đối tượng khách hàng là cá nhân hoặc hộ gia đình trong nền kinh tế.

Vai trò của dịch vụ ngân hàng bán lẻ: Dịch vụ ngân hàng bán lẻ có vai trò quan trọng đối với ngân hàng, đối với khách hàng và đối với nền kinh tế.

Đặc điểm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ: Số lượng khách hàng lớn, sản phẩm đa dạng, phong phú, số lượng giao dịch lớn, giá trị giao dịch nhỏ, mạng lưới phân phối rộng khắp, cần hạ tầng kỹ thuật hiện đại, rủi ro bán lẻ có mức độ phân tán lớn, mang tính thời điểm và chuẩn hóa cao.

Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ cơ bản: (1) Huy động vốn từ khách hàng bán lẻ, (2) Tín dụng bán lẻ, (3) Dịch vụ thanh toán, (4) Các sản phẩm bán chéo, (5) Dịch vụ ngân hàng điện tử, (6) Dịch vụ thẻ, (7) Dịch vụ máy ATM, (8) EDC/POS và một số dịch vụ bán lẻ khác như tư vấn tài chính, thu đổi ngoại tệ, quản lý tài sản,...

2.1.2. Năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Khái niệm về năng lực cạnh tranh của ngân hàng: Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm và hướng tiếp cận khác nhau, luận án này quan niệm: năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại được hiểu là khả năng ngân hàng nắm giữ, sử dụng, duy trì các ưu thế về nguồn lực trong điều kiện thị trường nhằm đạt được mục tiêu phát triển bền vững. Cụ thể hóa theo định nghĩa năng lực cạnh tranh của NHTM, các yếu tố cấu thành lên năng lực cạnh tranh của ngân hàng đó là: (i) vị thế, thị phần, hiệu quả hoạt động kinh doanh; (ii) nguồn lực và khả năng thay đổi thích ứng với cạnh tranh và (iii) sự hài lòng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ.

Khái niệm năng lực cạnh tranh của dịch vụ NHBL: năng lực cạnh tranh của dịch vụ NHBL là sự gia tăng về số lượng và chất lượng các dịch vụ NHBL, điều đó thể hiện qua thị phần, số lượng các dịch vụ cung cấp, mạng lưới hoạt động và các tiện ích của sản phẩm; sự hài lòng của khách hàng và số lượng các khách hàng biết đến và sử dụng các sản phẩm dịch vụ NHBL không ngừng tăng lên.

2.2. Tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh và các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

2.2.1. Các mô hình phân tích năng lực cạnh tranh và các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh

Trong luận án, một số mô hình được nghiên cứu sinh sử dụng, phân tích gồm (1) Mô hình lý thuyết giá trị hỗn hợp của Treacy và Wiersema (1997); (2) Mô hình chỉ số tổng hợp; (3) Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter (1985); (4) Mô hình SWOT; (5) Mô hình Marketing hỗn hợp 7P; (6) Mô hình ma trận vị thế cạnh tranh.

2.2.2. Tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Tiêu chí tài chính: (1) Sự gia tăng của quy mô dịch vụ cung ứng; (2) Sự gia tăng của thị phần hoạt động; (3) Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận; (4) Tốc độ tăng quy mô dư nợ ngân hàng bán lẻ; (5) Tốc độ tăng quy mô huy động ngân hàng bán lẻ; (6) Sự gia tăng hệ thống kênh phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng; (7) Sự gia tăng hiệu quả hoạt động của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Tiêu chí phi tài chính: (8) Sự gia tăng số lượng dịch vụ mới, mức độ đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ; (9) Mức độ tăng trưởng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ; (10) Mức độ gia tăng tiện ích dịch vụ ngân hàng bán lẻ; (11) Sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

2.2.3. Xác định các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Các nhân tố bên ngoài: (1) Nhân tố môi trường kinh doanh; (2) Môi trường văn hóa xã hội; (3) Môi trường khoa học công nghệ; (4) Đối thủ cạnh tranh.

Các nhân tố bên trong: (1) Nguồn nhân lực; (2) Khả năng đa dạng hóa sản phẩm; (3) Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ; (4) Mạng lưới phân phối ngân hàng; (5) Uy tín thương hiệu; (6) Năng lực tài chính; (7) Năng lực Marketing; (8) Năng lực công nghệ; (9) Khả năng quản trị rủi ro; (10) Văn hóa tổ chức ngân hàng; (11) Trách nhiệm xã hội; (12) Chính sách khách hàng.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐÁNH GIÁ NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

3.1. Quy trình nghiên cứu

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng kết hợp việc mô hình hóa với thống kê mô tả, so sánh để để phân tích và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Ngân hàng VietinBank, cụ thể:

Bước 1: Nghiên cứu sinh nghiên cứu & tổng hợp lý thuyết, các nhân tố tác động tới NLCT. Từ đó tìm ra nhân tố mới và mô hình nghiên cứu mới.

Bước 2: Nghiên cứu sinh xây dựng bảng hỏi và thang đo sơ bộ; tham khảo ý kiến chuyên gia thông qua phỏng vấn

Bước 3: Nghiên cứu sinh định lượng sơ bộ (100 phiếu khảo sát), từ đó hoàn thiện thang đo và bộ câu hỏi trước khi tiến hành khảo sát chính thức.

Bước 4: Nghiên cứu định lượng chính thức (khảo sát 3.454 nhân viên sử dụng DV NHBL của VietinBank ở 3 miền Bắc, Trung, Nam của VN)

Bước 5: Nghiên cứu sinh kiểm định mô hình, đưa ra nhân tố ảnh hưởng tới NLCT của DV NHBL VietinBank và đề xuất giải pháp.

Khung phân tích của luận án: Luận án xác định và phân loại các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Vietinbank theo ba nhóm: (1)- Nhóm nhân tố lý thuyết: tổng thể các nhân tố tác động, gồm cả các nhân tố bên trong và bên ngoài, được xác định thông qua việc tổng quan hệ thống lý thuyết và các nghiên cứu hiện có); (2)- Nhóm các nhân tố nền tảng: là các nhân tố bên trong được sàng lọc, bổ sung từ nhóm tổng thể các nhân tố tác động thông qua rà soát, phỏng vấn sâu đối với các chuyên gia, nhà quản lý. Đây là các nhân tố được luận án lựa chọn đưa vào mô hình phân tích đối với trường hợp cụ thể của Vietinbank; (3) - Nhóm nhân tố có tính chất quyết định: là các nhân tố có ý nghĩa thống kê trong mô hình kinh tế lượng. Đây là nhóm nhân tố vừa mang tính chất đặc thù của Vietinbank, vừa có một số hàm ý đối với hệ thống ngân hàng thương mại nói chung, do được xác định dựa trên kiểm nghiệm và hệ thống dữ liệu điều tra khảo sát của ngân hàng.

3.2. Phương pháp xác định các yếu tố cấu thành và các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Trên cơ sở tổng hợp từ tổng quan nghiên cứu, nghiên cứu sinh thực hiện các cuộc phỏng vấn sâu với giám đốc chi nhánh tại VietinBank và các nhà quản lý thuộc ngân hàng nhà nước để thu thập dữ liệu nghiên cứu, từ đó tổng hợp và đưa ra kết quả nghiên cứu định tính.

Thứ nhất, các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao gồm: (1) Ngân hàng được xếp thứ hạng cao so với ngân hàng khác trên thị trường; (2) Đạt được lợi nhuận mong muốn; (3) Thị phần ngân hàng tăng lên; (4) Ngân hàng thường xuyên cải thiện hiệu quả kinh doanh các dịch vụ bán lẻ; (5) Đạt được sự hài lòng của khách hàng;

Thứ hai, các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao gồm 12 nhân tố: (1) Khả năng đa dạng hoá sản phẩm; (2) Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ; (3) Mạng lưới phân phối; (4) Uy tín thương hiệu; (5) Năng lực tài chính; (6) Năng lực marketing; (7) Năng lực công nghệ; (8) Khả năng quản trị rủi ro; (9) Văn hóa tổ chức ngân hàng; (10) Trách nhiệm xã hội;

(11) Năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh và (12) Năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh; trong đó 10 nhân tố đầu các chuyên gia đều nhất trí là nhân tố có tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ, hai nhân tố sau (số 11, 12) được các chuyên gia đề xuất bổ sung thêm, đồng thời bổ sung chỉ báo cho nhân tố Khả năng phản ứng trước môi trường kinh doanh.

Phần lớn các chuyên gia đánh giá các nhân tố khảo sát đều quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ, trong đó 8 nhân tố gồm Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ, Năng lực công nghệ, Năng lực tài chính, Năng lực marketing, Khả năng đa dạng hóa sản phẩm, Uy tín thương hiệu, Khả năng quản trị rủi ro và Văn hóa tổ chức ngân hàng được trên 70% chuyên gia đánh giá quan trọng.

3.3. Nghiên cứu định lượng

Mô hình nghiên cứu đề xuất:

$$NLCT = a_1 * SP + a_2 * CLDV + a_3 * PP + a_4 * TH + a_5 * TC + a_6 * XT + a_7 * CN + a_8 * QTRR + a_9 * VHDN + a_{10} * TNXH + a_{11} * CT + a_{12} * MT + \beta.$$

Các giả thuyết nghiên cứu:

- H1: Khả năng đa dạng hoá sản phẩm (SP) của ngân hàng có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)
- H2: Năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ (CLDV) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)
- H3: Mạng lưới phân phối (PP) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)
- H4: Uy tín thương hiệu (TH) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)
- H5: Năng lực tài chính (TC) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)
- H6: Năng lực marketing (XT) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)
- H7: Năng lực công nghệ (CN) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)
- H8: Khả năng quản trị rủi ro (QTRR) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)
- H9: Văn hóa tổ chức ngân hàng (VHDN) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)

- H10: Trách nhiệm xã hội (TNXH) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)

- H11: Năng lực phản ứng trước đối thủ cạnh tranh (CT) có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT)

- H12: Năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh (MT) của ngân hàng có mối quan hệ thuận chiều với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NLCT).

Cỡ mẫu nghiên cứu: Theo Hair và cộng sự (1998): kích thước mẫu tối thiểu của nghiên cứu này là $62 \cdot 5 + 50 = 360$; Theo Janssens và cộng sự (2008): kích thước mẫu tối thiểu của nghiên cứu này là 385. Số mẫu trong nghiên cứu này là 3454 tương đương 3454 phiếu phát ra/thu về.

Đối tượng khảo sát và cách thức thu thập, xử lý dữ liệu: Đối tượng khảo sát là nhân viên ngân hàng VietinBank. Quá trình điều tra thực hiện tại 18 tỉnh thành phố đại diện ba miền Bắc, Trung và Nam là: Bắc Giang, Hưng Yên, Vĩnh Phúc, Thái Bình, Nam Định, Hà Nội, Quảng Ninh, Thanh Hóa, Gia Lai, Lâm Đồng, Huế, Quảng Bình, Đà Nẵng, Phú Yên, Khánh Hòa, Đồng Tháp, Sóc Trăng và thành phố Hồ Chí Minh. Thực tế số lượng phiếu phát ra/thu về là 3454 phiếu, số phiếu hợp lệ là 3211 phiếu, số phiếu không hợp lệ là 243 phiếu. Số liệu thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm Excel, kiểm định giả thuyết bằng phần mềm SPSS và AMOS.

3.4. Xây dựng và phát triển thang đo

Nghiên cứu sinh đã xây dựng và phát triển thang đo cho 1 nhân tố là biến phụ thuộc và 12 nhân tố là biến độc lập. Phản hồi của nhân viên đo lường thông qua bảng hỏi điều chỉnh theo thang Likert 5 điểm. Cụ thể là: Rất không đồng ý =1; Không đồng ý=2; Không có ý kiến =3; Đồng ý =4 và Rất đồng ý =5. Các thang đo cụ thể:

(1) Thang đo đánh giá năng lực đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nguồn: Theo OECD và Eurostat (2005) và Nguyễn Chí Long (2021)

(2) Thang đo khả năng bảo đảm chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nguồn: Parasuraman và cộng sự (1988); Tazreen (2012).

(3) Thang đo mạng lưới phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nguồn: Thrassou và Philip (2008); Lưu Thị Thùy Dương và Nguyễn Hoàng Long (2019).

(4) Thang đo uy tín thương hiệu của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nguồn: Hernandez-Fernandez và Lewis (2019), Phạm Việt Hùng cùng cộng sự (2017).

(5) Thang đo năng lực tài chính dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nguồn: Padachi và Howorth (2012).

(6) Thang đo năng lực marketing dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nguồn: Turki (2017) và Phùng Thị Thủy (2012).

(7) Thang đo phát triển thang đo năng lực công nghệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nguồn: Karatepea cùng cộng sự (2005).

(8) Thang đo Phát triển thang đo khả năng quản trị rủi ro dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nguồn: Dellana cùng cộng sự (2021).

(9) Thang đo văn hóa tổ chức ngân hàng. Nguồn: Carmeli và Tishler (2004).

(10) Thang đo trách nhiệm xã hội của ngân hàng. Nguồn: Amezaga cùng cộng sự (2017), Phạm Việt Hùng cùng cộng sự (2017).

(11) Thang đo Phát triển thang đo năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh. Vorhies và Harker (2000).

(12) Thang đo Phát triển thang đo năng lực phản ứng với môi trường kinh doanh. Nguồn: ý kiến chuyên gia.

(13) Thang đo Phát triển thang đo năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nguồn: Hồ Xuân Tiến (2020) , Xia Bin và cộng sự (2008) và Ý kiến chuyên gia.

CHƯƠNG 4

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG VIETINBANK

4.1. Thực trạng năng lực cạnh tranh của VietinBank

Thực trạng năng lực cạnh tranh của VietinBank qua chỉ tiêu tài chính:

(1) *Năng lực vốn:* Vốn chủ sở hữu của VietinBank từ vị trí đứng đầu năm 2018, giảm xuống vị trí thứ 2 (năm 2019 – 2021) và giảm xuống vị trí thứ 3 (năm 2022 – đạt 108 ngàn tỷ đồng)

(2) *Quy mô và chất lượng tài sản:* Tổng tài sản của VietinBank đạt 1,8 triệu tỷ đồng, đứng thứ 4 toàn hệ thống ngân hàng; *Dư nợ tín dụng:* Đạt 1,3 triệu tỷ đồng, đứng thứ 3 toàn hệ thống, sau Agribank và BIDV; *Huy động vốn:* Đạt 1,3

triệu tỷ đồng, đứng thứ 3 toàn hệ thống, sau AgriBank và BIDV; *Tỷ lệ nợ xấu*: Kiểm soát tốt (1,08%), luôn ở mức thấp hơn so với bình quân toàn hệ thống. Tuy nhiên vẫn cao hơn so với một số ngân hàng trong nhóm so sánh (BIDV, STB, TPB, ACB, TCB, VCB)

(3) *Chỉ tiêu về quản trị điều hành: Tỷ lệ CIR*: Là điểm sáng của VietinBank, giảm từ 48,5% (năm 2020) xuống còn 28,7% (năm 2022), từ mức cao nhất toàn ngành xuống mức thấp nhất toàn ngành;

(4) *Khả năng sinh lời và hiệu quả hoạt động*: ROA, ROE có sự tăng trưởng, nhưng vẫn thấp hơn một số ngân hàng (VCB, MB, TCB,...)

(5) *Khả năng thanh khoản: Cơ cấu dư nợ và tiền gửi (LDR)*: giảm từ 98% xuống 94,4%, nhưng vẫn cao hơn một số ngân hàng (VCB, AGR, MB,...)

Thực trạng năng lực cạnh tranh của VietinBank qua chỉ tiêu phi tài chính

(6) *Mức độ nhận diện thương hiệu*: nằm trong top 5 ngân hàng có mức độ nhận diện cao nhất, đứng sau VCB và BIDV.

(7) *Mức độ gia tăng điểm giao dịch*: VietinBank đứng thứ 2 về số lượng điểm giao dịch toàn hàng, sau ngân hàng Agribank.

(8) *Mức độ uy tín*: VietinBank luôn nằm trong nhóm xếp hạng cao nhất thị trường Việt Nam theo các tổ chức Mood's, S&P, Fitch. Theo kết quả của Fitch Ratings năm 2022, bậc tín nhiệm của VietinBank được nâng từ mức “BB-” lên “BB” và giữ triển vọng Tích cực.

(9) *Sự gia tăng số lượng dịch vụ mới, mức độ đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ*: VietinBank là một trong các ngân hàng chú trọng, triển khai nhiều giải pháp để nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng: Mô hình kinh doanh “lấy khách hàng làm trung tâm”, Đầu tư vào công nghệ, Cải tiến quy trình, thủ tục thường xuyên.

(10) *Sự hài lòng của khách hàng*: VietinBank có điểm NPS đo lường mức độ sẵn sàng giới thiệu sản phẩm cho người khác ở mức chưa cao, đứng thứ 10 trong 10 ngân hàng theo báo cáo ngân hàng bán lẻ Việt Nam (Cimigo, 2022).

4.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank

(1) *Sự gia tăng quy mô một số dịch vụ chính*:

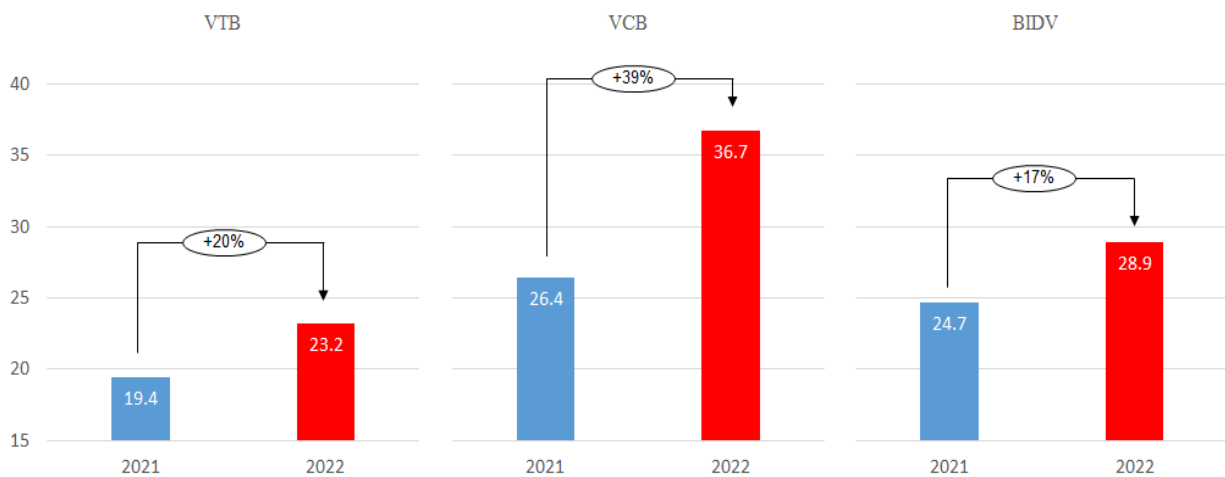
+ Quy mô dư nợ mảng bán lẻ của Vietinbank tăng trưởng qua các năm, tại 31/12/2022 là 468 ngàn tỷ, với tốc độ tăng trưởng bình quân 19%/năm. Về thị phần

đơn vị: VietinBank năm 2022 đạt 8,02%, tăng 0,26% so với năm 2018 và tăng chậm hơn so với các ngân hàng TMCP có vốn nhà nước khác như VCB và BIDV.

+ Quy mô huy động vốn mảng bán lẻ của Vietinbank năm 2022 tăng 10% so với năm 2021, tuy nhiên về số tuyệt đối tại 31/12/2022 đạt 621 ngàn tỷ, vẫn ở mức thấp so với nhóm ngân hàng có vốn nhà nước là Agribank, BIDV và VCB. Về thị phần, VietinBank có sự cải thiện về thị phần trong năm 2022 khi thị phần tăng từ 10% lên 11% và vẫn đứng sau AgriBank và BIDV.

(2) *Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận bán lẻ:*

(đơn vị: nghìn tỷ)



Biểu đồ 4.1: Lợi nhuận trước thuế và trước trích lập dự phòng rủi ro bán lẻ VietinBank, Vietcombank và BIDV năm 2021, 2022

Nguồn: Báo cáo tài chính 2021, 2022 các ngân hàng

Năm 2022, mảng bán lẻ VietinBank có lợi nhuận trước thuế và trước trích lập dự phòng rủi ro bán lẻ là 23,2 nghìn tỷ, tăng trưởng 20% so với năm 2021, tuy nhiên thấp hơn khá nhiều so với Vietcombank (36,7 nghìn tỷ) và BIDV (28,9 nghìn tỷ).

(3) *Sự gia tăng số lượng dịch vụ mới, mức độ đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ NHBL:* VietinBank đã có nhiều thay đổi linh hoạt trong phát triển đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ. Các sản phẩm số của ngân hàng khá đa dạng tuy nhiên việc sắp xếp trên giao diện ứng dụng di động và website còn rườm rà, chưa khoa học. Ngân hàng đưa ra quá nhiều sản phẩm khiến khách hàng khi lần đầu sử dụng gặp nhiều khó khăn, lúng túng, dễ bị “ngợp” trước số lượng sản phẩm đồ sộ, các chương trình ưu đãi, điều khoản điều kiện khác nhau.

(4) *Mức độ gia tăng tiện ích dịch vụ NHBL:* Ngân hàng đã tập trung chuyển đổi số các sản phẩm truyền thống kết hợp với việc tạo ra những giá trị

gia tăng hay các kênh dịch vụ giao dịch mới để đem lại những trải nghiệm mới cho KH của VietinBank, tuy nhiên còn một kênh kinh doanh cung ứng sản phẩm theo chuỗi, đưa ra gói sản phẩm cho khách hàng của các đối tác có kênh phân phối, tệp khách hàng lớn chưa được ngân hàng chú trọng khai thác. Việc gia tăng cung ứng sản phẩm theo chuỗi sẽ giúp ngân hàng có thêm rất nhiều khách hàng mới, mở ra cơ hội kinh doanh, tận dụng triệt để tiềm năng từ các chuỗi mang lại.

(5) *Sự hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ NHBL*: Điểm đánh giá mức độ hài lòng (CSAT) của khách hàng bán lẻ tăng dần từ năm 2020 đến năm 2022 thể hiện khách hàng đang gia tăng sự hài lòng đối với sản phẩm dịch vụ bán lẻ của VietinBank. Tuy nhiên khi so sánh chỉ số sẵn sàng giới thiệu khách hàng (NPS) giữa các ngân hàng trong năm 2022, VietinBank chỉ xếp thứ 10 trên 10 ngân hàng hàng đầu ghi nhận NPS cao.

4.3. Thực trạng các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank

(1) *Nguồn nhân lực*: Tính đến hết năm 2022, lao động bình quân tại nghiệp vụ tín dụng bán lẻ là 4.738 người, chiếm 24,54% số lao động tại CN. Theo kết quả khảo sát của Khối nhân sự VietinBank, nhân sự tín dụng bán lẻ có xu hướng già hóa, 50% nhân sự chỉ có thể đáp ứng công việc hiện tại, không có khả năng đào tạo, phát triển lên các công việc cao hơn.

(2) *Khả năng đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ bán lẻ*: Từ năm 2018 – 2022, số lượng các SPDV NHBL của VietinBank có xu hướng tăng từ 42 lên 60 sản phẩm, trong đó tập trung tăng mạnh đối với các sản phẩm ngân hàng điện tử.

(3) *Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ*: Với chất lượng dịch vụ được cải thiện, VietinBank đã vươn lên vị trí TOP 5 trong năm 2022. Trong đó: Giao dịch viên tại VietinBank được đánh giá cao, đứng thứ 2/7, chỉ sau Techcombank; Không gian giao dịch và đội ngũ bảo vệ không phải là điểm mạnh khi so với các ngân hàng khác khi chỉ đứng lần lượt thứ 5/7 và 6/7, VietinBank hiện chưa xây dựng được hành trình khách hàng theo từng sản phẩm bán lẻ.

(4) *Mạng lưới kênh phân phối bán lẻ*: VietinBank đứng thứ 2 tại thị trường Việt Nam với 1.112 điểm giao dịch, xếp sau Agribank đứng thứ nhất với 2.245 điểm giao dịch. Số lượng máy ATM và POS: VietinBank đứng thứ 2 thị trường, với 21,0% thị phần, sau VietcomBank. Tuy nhiên, về hiện đại hóa phân phối bán hàng, hầu hết các điểm giao dịch của VietinBank chưa được trang bị máy ATM

đa năng có chức năng rút, nộp tiền tự động, máy sinh trắc học nhận dạng khách hàng tự động; chưa có các kiot bán hàng tự động.

(5) *Uy tín thương hiệu*: Theo báo cáo của Brand Finance về xếp hạng top 500 giá trị thương hiệu ngân hàng lớn nhất thế giới năm 2023, có 12 ngân hàng Việt Nam góp mặt. Trong đó VietinBank xếp hạng 171 thế giới, đứng thứ 5 trong nước về giá trị thương hiệu (sau Vietcombank, Agribank, BIDV, Techcombank); Theo báo cáo ngân hàng bán lẻ Việt Nam (Cimigo, 2022), VietinBank có chỉ số sức mạnh thương hiệu (BPI) 31,2 điểm, đứng thứ 5/10 ngân hàng so sánh (VCB, MB, BIDV, Agribank, TCB, Sacombank, ACB, VPBank, TPBank).

(6) *Năng lực tài chính*: Giai đoạn 2018 – 2022, chỉ số CAR của VietinBank đáp ứng yêu cầu trên mức 9%, tương tự với các ngân hàng quốc doanh khác (AGR, VCB, BIDV) và ở mức thấp so với các ngân hàng trong nhóm so sánh (TCB, VPB, ACB, TPB, MB, STB) do những khó khăn trong quá trình tăng vốn.

(7) *Năng lực Marketing*: Hoạt động truyền thông của VietinBank hướng tới tất cả các địa bàn khu vực trên cả nước thông qua phương thức xúc tiến truyền thông kết hợp với các kênh truyền thông số. Tuy nhiên, chi phí cho marketing DV NHBL của VietinBank vẫn còn ở mức khiêm tốn, chỉ chiếm khoảng 20% tổng chi phí dành cho hoạt động quảng bá, marketing của ngân hàng, chưa tương xứng với lợi nhuận của mảng bán lẻ chiếm khoảng 51% tổng lợi nhuận của ngân hàng.

(8) *Năng lực công nghệ*: Trên cơ sở ngân hàng lõi mới triển khai từ năm 2017, công tác số hóa hoạt động được triển khai tại VietinBank từ năm 2018 với việc ứng dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh, hoạt động vận hành cũng như phát triển các kênh phân phối số như Efast cho khách hàng doanh nghiệp và iPay cho khách hàng bán lẻ. Tuy nhiên, nguồn nhân lực CNTT của VietinBank hiện gồm 427 người, chỉ bằng 27% quy mô nhân sự CNTT của các ngân hàng khác và có sự chảy máu nguồn nhân lực CNTT trình độ cao.

(9) *Khả năng quản trị rủi ro*: Mặc dù quy mô bán lẻ tăng trưởng, chất lượng nợ KHBL liên tục cải thiện, tỷ lệ nợ xấu vẫn có xu hướng giảm (năm 2022 đạt 0,49%). Tuy nhiên, đối với công tác xử lý thu hồi nợ xấu, thời gian xử lý thu hồi nợ xấu của VietinBank hiện vẫn tương đối chậm do còn gặp nhiều rào cản liên quan đến cơ chế chính sách. Đồng thời, VietinBank chưa xây dựng được công cụ kiểm soát tự động và hiệu quả để kiểm soát ngưỡng rủi ro các sản phẩm bán lẻ trên toàn ngân hàng.

(10) *Văn hóa tổ chức ngân hàng*: Ngân hàng đã chuẩn hóa đầy đủ tài liệu về văn hóa doanh nghiệp với các giá trị cốt lõi hướng tới khách hàng, năng động sáng tạo chuyên nghiệp, phát triển bền vững. Tuy nhiên, trong hoạt động bán lẻ hành vi văn hóa phục vụ khách hàng vẫn chưa có sự đồng nhất và chuẩn hóa.

(11) *Trách nhiệm xã hội*: VietinBank là ngân hàng đi đầu trong các hoạt động thiện nguyện, ASXH với tổng kinh phí dành cho ASXH từ trước đến nay khoảng 8.500 tỷ đồng. Tuy nhiên số liệu cho vay của VietinBank cho thấy ngân hàng vẫn chưa thực sự quan tâm và xây dựng các sản phẩm đặc thù ưu tiên cho các lĩnh vực tín dụng xanh liên quan đến bảo vệ môi trường và phát triển bền vững như cho vay năng lượng tái tạo, cho vay nông nghiệp nông thôn.

(12) *Năng lực phản ứng trước đối thủ cạnh tranh*: VietinBank đã bắt nhịp đẩy mạnh đầu tư vào các sản phẩm mới ứng dụng công nghệ hiện đại để cạnh tranh. VietinBank đã có những nỗ lực để phản ứng với các đối thủ trên thị trường, tuy nhiên mức độ linh hoạt chưa cao và tốc độ còn chậm.

(13) *Năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh*: Hoạt động của VietinBank đối với những thay đổi của môi trường kinh doanh vẫn còn mang tính ngắn hạn mà ngân hàng chưa có những chiến lược dài hơi cũng như chưa có nhóm chuyên gia hàng đầu để có những dự báo kinh tế vĩ mô và đưa ra các khuyến nghị cho ngân hàng.

4.4. Kết quả thực nghiệm các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank từ mô hình nghiên cứu định lượng

Các thống kê mô tả dữ liệu điều tra nhân viên

Về giới tính: tỷ lệ nam và nữ lần lượt là 35,5% và 64,5%, điều này phù hợp với đặc thù ngành ngân hàng.

Về độ tuổi: Trong tổng số nhân viên tham gia khảo sát, nhóm tuổi từ 30 đến dưới 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (48,6%), tiếp đến là nhóm tuổi từ 20 đến dưới 30 tuổi (21,7%) và nhóm tuổi từ 40 đến dưới 50 tuổi (21,2%).

Về trình độ giáo dục: có 2203 người có trình độ đại học, chiếm tỷ lệ cao nhất (68,6%), tiếp theo, số người có trình độ sau đại học là 906 người (28,2%), cuối cùng người có trình độ từ trung cấp/cao đẳng trở xuống, chiếm tỷ lệ 3,3%.

Về thu nhập: khoảng trên 80% người tham gia khảo sát có thu nhập từ 10 đến 30 triệu. Mức thu nhập của người từ 10 đến dưới 20 triệu chiếm tỷ lệ cao nhất là 59%, tiếp theo là người có mức thu nhập từ 20 đến dưới 30 triệu chiếm 25,8%.

Về thời gian làm việc tại VietinBank: Tỷ lệ nhân viên làm việc trên 5 năm là 83,4%, tiếp theo là nhân viên làm việc từ 3 đến dưới 5 năm (10,8%). Rất ít nhân viên được khảo sát có thời gian làm việc dưới 3 năm (5,8%).

Về tỉ lệ sử dụng sản phẩm dịch vụ tại VietinBank: Trong số nhân viên tham gia khảo sát, có 8 dịch vụ được nhiều người sử dụng nhất với trên 50% số người sử dụng là chuyển tiền (96%), gửi tiết kiệm (93,3%), dịch vụ thẻ tín dụng (88,7%), thanh toán hóa đơn (86%), kiểm tra thông tin trên tài khoản (85%), vay tiêu dùng (76,2%) và dịch vụ bảo hiểm (52,4%). Các dịch vụ này là các dịch vụ cơ bản, truyền thống của ngân hàng và là các dịch vụ có nhu cầu lớn nhất.

Kết quả khảo sát các nhân tố theo dữ liệu điều tra

Kết quả cho thấy 11/12 nhân tố gồm khả năng đa dạng hóa sản phẩm, năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ, mạng lưới phân phối, uy tín thương hiệu, năng lực tài chính, năng lực công nghệ, khả năng quản trị rủi ro, văn hóa tổ chức ngân hàng, trách nhiệm xã hội, năng lực phản ứng trước đối thủ cạnh tranh và năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh có điểm bình quân trên 4 điểm theo đánh giá của nhân viên ngân hàng với đa phần các ý kiến khảo sát đồng ý (mức 4) và rất đồng ý (mức 5). Nhân viên ngân hàng đánh giá trách nhiệm xã hội của ngân hàng ở mức điểm cao nhất (4,32), sau đó là uy tín thương hiệu (4,29) và năng lực tài chính (4,22). Nhân tố năng lực marketing (xúc tiến) có điểm bình quân thấp nhất (dưới 4 điểm) theo đánh giá của nhân viên ngân hàng. Như vậy, theo quan điểm của nhân viên được khảo sát, ngân hàng cần tập trung cho hoạt động xúc tiến thương mại như: quảng cáo, khuyến mại, bán hàng cá nhân, quan hệ công chúng và marketing trực tiếp cho dịch vụ NHBL để nâng cao năng lực cạnh tranh.

Đối với các yếu tố cấu thành theo kết quả điều tra:

Bảng 4.1: Kết quả các yếu tố cấu thành NLCT dịch vụ NHBL theo kết quả điều tra

Các yếu tố cấu thành NLCT	Điểm đánh giá trung bình
Xếp thứ hạng cao so với ngân hàng khác trên thị trường	3,98
Đạt được lợi nhuận mong muốn	3,98
Ngân hàng mở rộng thêm nhiều điểm giao dịch mới	3,85
Ngân hàng thường xuyên cải thiện hiệu quả kinh doanh các DVBL	3,99
Đạt được sự hài lòng của khách hàng	4,10

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ điều tra

Kết quả cho thấy nhân viên đánh giá tương đối tốt các tiêu chí cấu thành NLCT dịch vụ NHBL và đánh giá cao nhất ở tiêu chí đạt được sự hài lòng của

khách hàng bên cạnh vị thế của ngân hàng VietinBank so với các ngân hàng khác trên thị trường, đạt được lợi nhuận như mong muốn, mở thêm nhiều điểm giao dịch, cải thiện hiệu quả kinh doanh các DVBL.

Kiểm định thang đo và phân tích nhân tố khám phá

Khi kiểm định thang đo độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha, kết quả cho thấy tất cả 13 nhân tố đều đạt độ tin cậy thang đo khi hệ số Cronbach's Alpha các nhân tố đều từ 0,7 trở lên và tương quan giữa từng biến quan sát với các biến còn lại trong thang đo từ 0,3. Khi phân tích nhân tố khám phá (EFA) với hệ số tải nhân tố của các biến quan sát cao hơn 0,5, kết quả chỉ ra có 7 nhân tố được giữ lại gồm: Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ, Năng lực công nghệ, Năng lực tài chính, Năng lực marketing, Khả năng đa dạng hóa sản phẩm, Uy tín thương hiệu, Khả năng quản trị rủi ro. Các nhân tố này tương đồng với kết quả phỏng vấn chuyên gia.

Phân tích nhân tố khẳng định CFA, kiểm định tính hội tụ và tính phân biệt

Khi phân tích nhân tố khẳng định CFA, tất cả các nhân tố quan sát đều có ý nghĩa trong mô hình. Tiếp tục kiểm định tính hội tụ và tính phân biệt, kết quả cho thấy tính hội tụ và tính phân biệt đều được đảm bảo.

Kết quả hồi quy từ mô hình cấu trúc SEM

Kết quả hồi quy từ mô hình cấu trúc SEM cho thấy với độ tin cậy 95%, công nhận 6 giả thuyết là uy tín thương hiệu, năng lực tài chính, năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ, khả năng đa dạng hóa sản phẩm, năng lực công nghệ và năng lực marketing tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank. Uy tín thương hiệu là nhân tố có tác động lớn nhất tới khả năng cạnh tranh, trong khi không có bằng chứng cho thấy nhân tố văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tới NLCT của DV NHBL của VietinBank.

CHƯƠNG 5

GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG VIETINBANK

5.1. Bối cảnh ảnh hưởng tới các nhân tố tác động năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong thời gian tới

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh trên thế giới và tại Việt Nam vừa trải qua giai đoạn bất ổn với đại dịch Covid và xung đột địa chính trị, Đảng và Nhà nước vẫn có những chiến lược, định hướng phát triển kinh tế xã hội mạnh

mẽ, do đó ngân hàng cần có những phản ứng nhanh nhạy, tập trung nguồn lực vào các lĩnh vực được nhà nước ưu tiên như đầu tư công, tiêu dùng và xuất khẩu, tập trung vào phân khúc ngân hàng bán lẻ, ngân hàng giao dịch và quản lý tài sản, đẩy mạnh phát triển các sản phẩm dịch vụ mới phù hợp với xu thế của thời đại, tích cực đầu tư chuyển đổi số, số hóa hoạt động ngân hàng, nâng cao năng lực tài chính đảm bảo các quy định pháp lý và thông lệ quốc tế, xây dựng năng lực và chiến lược marketing phù hợp, minh bạch hóa thông tin cung cấp cho khách hàng.

5.2. Định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank

(1) Dịch chuyển cơ cấu tăng trưởng mảng bán lẻ, gia tăng sản phẩm dịch vụ bán lẻ

(2) Cải thiện mạnh mẽ chất lượng dịch vụ

(3) Đánh giá, quy hoạch lại mạng lưới phân phối, xây dựng chính sách đặc thù cho từng địa bàn trọng điểm

(4) Nâng cao uy tín thương hiệu, đến năm 2030 trở thành top 20 ngân hàng mạnh nhất Châu Á, Thái Bình Dương, năm 2045 là ngân hàng top 1 Việt Nam

(5) Nâng cao năng lực tài chính, hiệu quả sinh lời, quản trị hiệu quả cân đối vốn, đảm bảo các tỉ lệ an toàn theo thông lệ và quy định của ngân hàng nhà nước

(6) Đẩy mạnh marketing trên kênh số, nội dung gắn với chân dung khách hàng

(7) Tập trung chuyển đổi số, số hóa hành trình khách hàng

(8) Tăng cường quản trị rủi ro

(9) Xây dựng và thực thi các giá trị cốt lõi của VietinBank

(10) Đẩy mạnh an sinh xã hội, các chương trình chính sách của nhà nước

(11) Bám sát diễn biến vĩ mô và đối thủ cạnh tranh để có chính sách kịp thời.

Dựa trên phân tích về (i) bối cảnh dịch vụ ngân hàng bán lẻ, (ii) định hướng của Ngân hàng VietinBank và dựa trên tổng hợp ý kiến từ các chuyên gia, nghiên cứu sinh đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho VietinBank và các ngân hàng thương mại như sau:

5.3. Giải pháp cho các nhân tố tác động nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank

Giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bán lẻ: Ngân hàng cần đánh giá lại định biên tổng thể, tinh gọn giảm thiểu các bộ phận trung gian, bổ sung nhân sự cho mảng bán lẻ; Xây dựng khung năng lực chuyên môn với nghiệp vụ bán lẻ, nâng cao đào tạo, trẻ hóa lực lượng lao động, đưa ra chế độ đãi ngộ tương xứng.

Giải pháp về phát triển, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ: Ngân hàng cần đánh giá hiệu quả các sản phẩm hiện hữu, quy hoạch các sản phẩm chủ lực đánh trúng vào nhu cầu của khách hàng, xây dựng chính sách sản phẩm theo chuỗi, sản phẩm online, điểm bán hàng trực tuyến; Dịch chuyển mô hình kinh doanh “lấy khách hàng làm trung tâm”, xây dựng sản phẩm theo “hành trình khách hàng”.

Giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ: xây dựng và triển khai tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ, bộ chỉ số đánh giá sự hài lòng khách hàng, Tích cực cải tiến, áp dụng công nghệ số hóa, để giảm thời gian chờ của khách hàng tại kênh quầy, nâng cao tính năng trải nghiệm trên kênh số; Đào tạo tư duy “chất lượng dịch vụ” cho lãnh đạo và cán bộ bán lẻ.

Giải pháp về phát triển mạng lưới phân phối: thực hiện quy hoạch lại mạng lưới Phòng giao dịch, rút giảm phù hợp với sự phát triển của kênh điện tử, dịch chuyển phòng giao dịch sang các địa bàn tiềm năng, nghiên cứu tự động hóa điểm giao dịch.

Giải pháp về nâng cao uy tín thương hiệu: bằng việc truyền thông thương hiệu có thông điệp xuyên suốt, đồng nhất, đẩy mạnh truyền thông đa kênh (kênh truyền thông/kênh số), gắn liền truyền thông thương hiệu với hoạt động kinh doanh.

Giải pháp về nâng cao năng lực tài chính: bằng việc tăng vốn điều lệ, cải thiện tỉ lệ nguồn vốn không kỳ hạn trên huy động vốn, quản trị hiệu quả cân đối vốn, tối ưu hóa tiền gửi có kỳ hạn, tập trung thu ngoài lãi (thu dịch vụ, kinh doanh ngoại tệ), nâng cao chất lượng danh mục tín dụng.

Giải pháp nâng cao năng lực marketing: Đầu tư thêm nguồn lực cho marketing, việc marketing gắn với mục tiêu kinh doanh, triển khai theo chân dung khách hàng, nâng cao nhận diện thương hiệu và đặc quyền cho khách hàng ưu tiên, sử dụng thông điệp xuyên suốt nhất quán trên các ấn phẩm truyền thông, tăng cường marketing trên các nền tảng điện tử, trên kênh số.

Giải pháp nâng cao năng lực công nghệ: Dành thêm ngân sách tài chính, nhân lực cho công nghệ, đẩy mạnh ứng dụng số hóa trong mọi mặt hoạt động của mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ, ứng dụng số hóa vào các quy trình nội bộ, quy trình tín dụng bán lẻ, ứng dụng Dữ liệu lớn (Big data), trí tuệ nhân tạo (AI), công nghệ đám mây để phân tích dữ liệu hành vi khách hàng phục vụ kinh doanh, tăng cường bảo mật công nghệ thông tin.

Giải pháp nâng cao năng lực quản trị rủi ro: hoàn thiện công tác quản lý, kiểm soát rủi ro theo danh mục, chi nhánh và nhóm khách hàng; chú trọng quản lý rủi ro lĩnh vực ngân hàng số, xây dựng chính sách kiểm soát rủi ro cho các dịch vụ ngân hàng bán lẻ, lĩnh vực thanh toán.

Giải pháp về nâng cao phát triển văn hóa tổ chức ngân hàng: Xây dựng và thực hành bộ chuẩn mực hành vi và quy tắc ứng xử, tạo lập môi trường làm việc chuyên nghiệp, thúc đẩy văn hóa, cách thức làm việc mới.

Giải pháp về tăng cường trách nhiệm xã hội: đẩy mạnh các hoạt động an sinh xã hội, thúc đẩy cho vay các dự án kinh doanh bền vững, tín dụng xanh, bảo vệ môi trường.

Giải pháp về tăng cường khả năng phản ứng trước đối thủ cạnh tranh: Cần xác định đối thủ cạnh tranh, liên tục phân tích đối thủ cạnh tranh, xác định điểm mạnh, điểm yếu, cập nhật chính sách sản phẩm, từ đó xây dựng kế hoạch kinh doanh phù hợp, điều chỉnh chính sách giá, phí, sản phẩm linh hoạt.

Giải pháp liên quan đến tăng cường khả năng phản ứng với môi trường kinh doanh: thường xuyên cập nhật thông tin vĩ mô, điều hành hoạt động kinh doanh linh hoạt, bám sát diễn biến vĩ mô và tình hình kinh doanh các chi nhánh tại các địa bàn để có chính sách hỗ trợ chi nhánh, các đơn vị kinh doanh kịp thời.

5.4. Đề xuất kiến nghị

Kiến nghị với Quốc hội, Chính phủ: (1) Nâng cao năng lực vốn cho VietinBank và các ngân hàng thương mại nhà nước để có thể đẩy mạnh cho vay bán lẻ; (2) Tăng tỷ lệ nắm giữ cổ phần của nhà đầu tư nước ngoài tại VietinBank và các ngân hàng thương mại nhà nước; (3) Về hỗ trợ hạ tầng chuyển đổi số; (4) Về nâng cao năng lực quản lý rủi ro, thu hồi, xử lý nợ xấu cho hoạt động bán lẻ.

Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước: (1) Bổ sung khung pháp lý liên quan đến các quy định về công nghệ, giao dịch trực tuyến, thanh toán không dùng tiền mặt, cho vay online trong hoạt động ngân hàng; (2) Xem xét linh hoạt các điều

kiện xin cấp phép mạng lưới hoạt động của VietinBank; (3) Xây dựng, hoàn thiện khung pháp lý về tín dụng xanh, bổ sung hướng dẫn đánh giá rủi ro môi trường xã hội trong hoạt động ngân hàng; (4) Sửa đổi bổ sung các văn bản hướng dẫn về quy chế hoạt động cho vay, đảm bảo nhất quán giữa các quy định, xem xét các nội dung khó áp dụng trong thực tế.

KẾT LUẬN

Thứ nhất, theo kết quả phỏng vấn các chuyên gia là các nhà quản lý của Ngân hàng nhà nước Việt Nam, năng lực cạnh tranh có thể dựa vào uy tín trên thị trường theo đánh giá của các tổ chức xếp hạng tín nhiệm.

Thứ hai, kết quả phỏng vấn các chuyên gia là các nhà quản lý tại VietinBank cho thấy các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh dịch vụ NHBL gồm các nhân tố bên trong ngân hàng, nhân tố môi trường ngành ngân hàng và các nhân tố vĩ mô. Các chuyên gia cho rằng môi trường bên ngoài có thể góp phần thúc đẩy năng lực cạnh tranh cho ngân hàng và chỉ khi ngân hàng có sức khỏe lành mạnh và có khả năng để có thể tận dụng các cơ hội từ bên ngoài. Nhóm chuyên gia được phỏng vấn bổ sung thêm hai nhân tố là khả năng phản ứng với đối thủ cạnh tranh và khả năng phản ứng trước môi trường kinh doanh đồng thời đề xuất các chỉ báo cho nhân tố khả năng phản ứng trước môi trường kinh doanh.

Thứ ba, về mức độ quan trọng của các nhân tố, các chuyên gia đánh giá các nhân tố khảo sát đều quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ, trong đó 8 nhân tố gồm Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ, Năng lực công nghệ, Năng lực tài chính, Năng lực marketing, Khả năng đa dạng hóa sản phẩm, Uy tín thương hiệu, Khả năng quản trị rủi ro và Văn hóa tổ chức ngân hàng được trên 70% chuyên gia đánh giá rất quan trọng.

Thứ tư, kết quả nghiên cứu định lượng công nhận 6 giả thuyết là uy tín thương hiệu, năng lực tài chính, năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ, khả năng đa dạng hóa sản phẩm, năng lực công nghệ và marketing tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank. Trong đó, nhân tố có tác động mạnh nhất là uy tín thương hiệu, sau đó là năng lực tài chính và năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ. Các nhân tố tiếp theo là khả năng đa dạng hóa sản phẩm và năng lực công nghệ. Nhân tố marketing có tác động yếu nhất. Nhân

tổ duy nhất không tìm thấy tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng VietinBank là nhân tố văn hóa doanh nghiệp.

Điểm hạn chế của nghiên cứu: (1) Dữ liệu của nghiên cứu chỉ mới tập trung vào nhân viên của ngân hàng VietinBank do đó kết quả nghiên cứu có thể thiếu đi tính khái quát; (2) luận án mới chỉ điều tra các chi nhánh của VietinBank tại 18 tỉnh, thành trên cả nước do đó dữ liệu có thể thiếu đi tính đại diện cho tổng thể; (3) Luận án sử dụng cả phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, trong đó phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng là chủ yếu trong khi phương pháp nghiên cứu định tính chỉ được sử dụng để xây dựng và củng cố thang đo; (4) Với dữ liệu sơ cấp thu thập được, luận án mới chỉ sử dụng số liệu chéo để đánh giá tác động của các nhân tố tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank mà chưa sử dụng số liệu chuỗi thời gian và số liệu mảng; (5) Luận án mới chỉ ra một số nhân tố bên trong và bên ngoài đại diện tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank. Các nhân tố bên ngoài mới chỉ dựa năng lực phản ứng của ngân hàng mà chưa có các dữ liệu vĩ mô đại diện.

Hướng nghiên cứu tương lai: (1) Thiết kế thêm bảng hỏi để điều tra của khách hàng bên cạnh điều tra dữ liệu của nhân viên. Từ đó có thể so sánh tìm ra điểm chung và sự khác biệt về các nhân tố tác động; (2) Sử dụng thêm phương pháp nghiên cứu định tính như thảo luận nhóm, nghiên cứu tình huống kết hợp các phần mềm chuyên phân tích định tính như NVIVO10 và mở rộng quy mô CN khảo sát để dữ liệu mang tính chất đại diện cao hơn; (3) Bổ sung thêm các nhân tố bên trong/bên ngoài khác và dữ liệu theo thời gian, dữ liệu mảng để đánh giá đầy đủ, từ đó đề xuất giải pháp phù hợp hơn.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Hoàng Ngọc Phương (2023), “Ảnh hưởng của các yếu tố bên trong và bên ngoài tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ: Trường hợp tại ngân hàng thương mại cổ phần công thương Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, (11), tr.86-101.
2. Hoàng Ngọc Phương, Lê Huyền Trang và Nguyễn Thị Phương (2022), “The competitiveness of retail banking service in VietinBank”, *Hội thảo Quốc tế về Phát triển kinh tế bền vững và quản lý kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu hóa (SEDBM5)*, Học viện Tài chính, Hà Nội, tr.1998-1215.
3. Hoàng Ngọc Phương, Lê Huyền Trang và Nguyễn Thị Phương (2021), “The determinants affect the competitive capability of retail banking service: A case of VietinBank”, *Hội thảo Quốc tế lần thứ tư Các vấn đề đương đại trong kinh tế, quản trị và kinh doanh - 4th CIEMB 2021*, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, tr.770-795.
4. Hoàng Ngọc Phương (2019), “Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại trên địa bàn Hà Nội”, *Tạp chí Thuế Nhà nước*, (38), tr.26-27.
5. Hoàng Ngọc Phương (2019), “Nâng cao năng lực cạnh tranh của VietinBank trong bối cảnh mới”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (26), tr.50-53.