

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

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - NĂM 2024

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

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

Mã số: 934 04 10

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. GS.TS Nguyễn Xuân Thắng

2. PGS.TS Nguyễn Mạnh Hùng

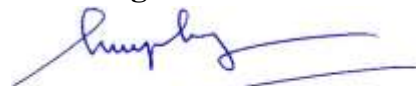
HÀ NỘI - NĂM 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan bản luận án *“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”* dưới đây là sản phẩm nghiên cứu do tôi tự thu thập số liệu, tự rút ra các nhận định, phân tích và tự thực hiện. Các số liệu được sử dụng trong luận án được thu thập từ nguồn chính thức, đáng tin cậy và được kiểm tra kỹ càng. Các tài liệu tham khảo được trích dẫn nguồn đầy đủ.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả



Hoàng Ngọc Phương

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
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	7
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	7
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	11
1.3. ĐÁNH GIÁ CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC VÀ KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU.....	25
Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ	27
2.1. DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ	27
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	32
Chương 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐÁNH GIÁ NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ.....	55
3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU	55
3.2. PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH VÀ CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ	58
3.3. MÔ HÌNH ĐỊNH LƯỢNG	64
3.4. XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN THANG ĐO	71

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 VIETINBANK.....	81
4.1. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VIETINBANK.....	81
4.2. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA VIETINBANK.....	89
4.3. THỰC TRẠNG CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA VIETINBANK.....	99
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.....	117
Chương 5: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI VIETINBANK	129
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....	129
5.2. ĐỊNH HƯỚNG NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG VIETINBANK	132
5.3. GIẢI PHÁP CHO CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA VIETINBANK..	135
5.4. ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ	155
KẾT LUẬN	161
DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	163
TÀI LIỆU THAM KHẢO	164
PHỤ LỤC	178

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Viết tắt	Giải thích thuật ngữ
1	AGFI	Chỉ số Đồng nhất Toàn diện Điều chỉnh (Adjusted Goodness of Fit Index)
2	AgriBank	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam - ARG
3	AMOS	Phần mềm phân tích cấu trúc và mô hình hóa dữ liệu (Analysis of Moment Structures)
4	ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (Association of Southeast Asian Nations)
5	ATM	Máy rút tiền tự động (Automatic Teller Machine)
6	AVE	Phương sai giải thích biến động (Average Variance Extracted)
7	BASEL	Bản hiệp ước thể hiện nguyên tắc chung và các luật ngân hàng của Ủy ban Basel về Giám sát Ngân hàng. Basel 1, Basel 2, Basel 3 tương ứng với ba phiên bản hiệp ước được ban hành vào năm 1988, 2004 và 2010
8	BIDV	Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam - BIDV
9	BPI	Chỉ số sức mạnh thương hiệu (Brand Power Index)
10	CAMELS	Bộ chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh
11	CAR	Tỉ lệ an toàn vốn CAR (Capital Adequacy Ratio)
12	CASA	Tiền gửi không kỳ hạn (Current Account and Savings Account)
13	CFA	Nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis)
14	CFI	Chỉ số Độ thích ứng Tài chính (Comparative Fit Index)
15	CI	Chỉ số tổng hợp (Composite Index)
16	CIC	Trung tâm thông tin tín dụng (Credit Information Center)

STT	Viết tắt	Giải thích thuật ngữ
17	CIR	Tỉ lệ chi phí hoạt động so với tổng thu nhập hoạt động (Cost to Income Ratio)
18	CMIN/df	Chỉ số Chênh lệch tối thiểu trung bình trên số độ tự do
19	CR	Độ tin cậy Composite (Composite Reliability)
20	CSF	Yếu tố thành công quan trọng (Critical success factors)
21	CSR	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility)
22	CTG	Mã cổ phiếu của VietinBank/Ngân hàng VietinBank
23	EDC	Thiết bị thu thập dữ liệu điện tử (Electronic Data Capture)
24	EFA	Nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis)
25	eKYC	Định danh khách hàng điện tử
26	FINTECH	Liên quan đến công nghệ trong lĩnh vực tài chính
27	GFI	Chỉ số Đồng nhất Toàn diện (Goodness of Fit Index)
28	HSBC	Ngân hàng Hồng Kông và Thượng Hải
29	iPay	Dịch vụ ngân hàng điện tử của VietinBank dành cho khách hàng bán lẻ
30	LDR	Tỉ lệ dư tín dụng trên số vốn huy động của ngân hàng (Loan to Deposit)
31	MaxR(H)	Tỉ lệ tối đa hiệp phương sai (Maximum R-squared)
32	MB Bank	Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội -MB
33	MSV	Phương sai chung (Mean Shared Variance)
34	NFI	Chỉ số Độ thích ứng Tối thiểu (Normed Fit Index)
35	NIM	Thu nhập lãi cận biên (Net Interest Margin)
36	NPS	Chỉ số đo lường sự hài lòng của khách hàng (Net Promoter Score)
37	OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (Organisation for Economic Co-operation and Development)

STT	Viết tắt	Giải thích thuật ngữ
38	PCLOSE	Chỉ số Giá trị p (p-value)
39	POS	Thiết bị dùng để thanh toán thẻ ngân hàng (Point of Sale)
40	QR code	Mã vạch ma trận (Quick Response Code)
41	RMR	Căn bậc hai số dư bình phương (Root Mean Square Residual)
42	RMSEA	Sai số xấp xỉ bình phương trung bình gốc (Root Mean Square Error of Approximation)
43	ROA	Tỷ suất sinh lời của tài sản (Return on Assets)
44	ROE	Tỷ suất sinh lời của Vốn chủ sở hữu (Return on Equity)
45	SERVQUAL	Công cụ đo lường chất lượng dịch vụ (Service Quality)
46	SMS	Dịch vụ tin nhắn ngắn (Short Message Service)
47	SPSS	Phần mềm phân tích số liệu và thống kê (Statistical Package for the Social Sciences)
48	Techcombank	Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam - TCB
49	TMCP	Thương mại Cổ phần
50	TPBank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong
51	UI/UX	Thiết kế trải nghiệm người dùng (User Interface/ User Experience)
52	VCB	Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam-VCB
53	VietinBank	Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam-VTB
54	VPBank	Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng-VPB

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Các chỉ tiêu được lựa chọn để tính toán Chỉ số tổng hợp.....	33
Bảng 2.2: Bảng Ma trận vị thế cạnh tranh	38
Bảng 3.1: Tổng hợp các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ	58
Bảng 3.2: Xếp hạng các ngân hàng Việt Nam của Moody’s năm 2022	59
Bảng 3.3: Xếp hạng tín nhiệm một số tổ chức tín dụng năm 2022 - Fitch Ratings..	59
Bảng 3.4: Tổng hợp các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ	61
Bảng 3.5: Phiếu đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố	62
Bảng 3.6. Kết quả phỏng vấn chuyên gia về mức độ quan trọng của các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ	63
Bảng 3.7: Khung xác định các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ	65
Bảng 3.8: Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ được đề xuất.....	66
Bảng 3.9: Kích cỡ mẫu điều tra.....	68
Bảng 3.10: Thông tin về các chi nhánh được điều tra	70
Bảng 3.11: Thang đo đánh giá khả năng đa dạng hóa sản phẩm/dịch vụ ngân hàng bán lẻ	71
Bảng 3.12: Thang đo đánh giá năng lực đảm bảo chất lượng sản phẩm/dịch vụ ngân hàng bán lẻ.....	72
Bảng 3.13: Thang đo mạng lưới phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ	73
Bảng 3.14: Thang đo uy tín thương hiệu dịch vụ ngân hàng bán lẻ	74
Bảng 3.15: Thang đo năng lực tài chính dịch vụ ngân hàng bán lẻ	74
Bảng 3.16: Thang đo năng lực marketing dịch vụ ngân hàng bán lẻ	75
Bảng 3.17: Thang đo năng lực công nghệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ	75
Bảng 3.18: Thang đo khả năng quản trị rủi ro của dịch vụ ngân hàng bán lẻ	76
Bảng 3.19: Thang đo văn hóa tổ chức của ngân hàng	77

Bảng 3.20. Thang đo trách nhiệm xã hội của ngân hàng thương mại.....	78
Bảng 3.21: Thang đo năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh.....	78
Bảng 3.22: Thang đo năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh của ngân hàng	79
Bảng 3.23: Thang đo năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ	80
Bảng 4.1: Kết quả khảo sát sự hài lòng của khách hàng từ 2020 -2022	97
Bảng 4.2: Số lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank từ 2018-2022 ..	101
Bảng 4.3: Thông tin POS và ATM của một số ngân hàng thương mại Việt Nam .	104
Bảng 4.4: Chi phí cho hoạt động Marketing của VietinBank 2018 -2022	107
Bảng 4.5: Chi phí đầu tư cho mảng công nghệ VietinBank 2018 - 2022	108
Bảng 4.6: Tổng hợp công tác an sinh xã hội của VietinBank từ trước đến năm 2022 và trong năm 2022	113
Bảng 4.7: Dư nợ cho vay khách hàng bán lẻ một số lĩnh vực bền vững	114
Bảng 4.8: Tổng hợp hoạt động thanh toán biên mậu và tài trợ thương mại, thanh toán quốc tế từ năm 2018-2022 của VietinBank	116
Bảng 4.9: Số liệu khách hàng cá nhân nước ngoài và số lượng tài khoản khách hàng bán lẻ của doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài (FDI) chi lương.....	117
Bảng 4.10: Thông tin về nhân viên của VietinBank tham gia khảo sát.....	118
Bảng 4.11: Kết quả các nhân tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo kết quả điều tra	122
Bảng 4.12: Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo	122
Bảng 4.13: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA.....	123
Bảng 4.14: Độ phù hợp của mô hình	125
Bảng 4.15: Kiểm định tính hội tụ và tính phân biệt.....	125
Bảng 4.16: Bảng Fornell and Larcker cho các nhân tố trong mô hình	126
Bảng 4.17: Kết quả hồi quy từ mô hình phương trình cấu trúc (SEM)	127
Bảng 5.1: Tỷ trọng chi phí cho công nghệ trên doanh thu của một số ngành.....	146

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 4.1: Quy mô dư nợ tín dụng các ngân hàng cuối năm 2022.....	82
Biểu đồ 4.2: Thị phần dư nợ các ngân hàng thương mại	82
Biểu đồ 4.3: Quy mô huy động vốn của các Ngân hàng thương mại cổ phần.....	83
Biểu đồ 4.4: Thị phần huy động vốn các ngân hàng thương mại	83
Biểu đồ 4.5: Mức độ nhận biết và sử dụng dịch vụ các ngân hàng trong mảng bán lẻ ..	85
Biểu đồ 4.6: Giá trị thương hiệu của VietinBank	86
Biểu đồ 4.7: Số lượng phòng giao dịch của các ngân hàng cổ phần nhà nước tại Việt Nam năm 2022	87
Biểu đồ 4.8: Chỉ số NPS của 10 Ngân hàng Việt Nam năm 2022.....	88
Biểu đồ 4.9: Tổng hợp dư nợ cho vay bán lẻ của một số ngân hàng thương mại Việt Nam	89
Biểu đồ 4.10: Thị phần dư nợ BL một số ngân hàng thương mại từ năm 2018 đến 2022 ..	90
Biểu đồ 4.11: Quy mô huy động vốn khách hàng bán lẻ một số ngân hàng thương mại Việt Nam	91
Biểu đồ 4.12: Thị phần huy động vốn khách hàng bán lẻ một số ngân hàng thương mại Việt Nam	91
Biểu đồ 4.13: Tỷ trọng dư nợ khách hàng bán lẻ tại VietinBank từ năm 2018 - 2022	92
Biểu đồ 4.14: Lợi nhuận trước thuế và trước trích lập dự phòng rủi ro bán lẻ VietinBank, Vietcombank và BIDV năm 2021, 2022	93
Biểu đồ 4.15: Diễn biến ROA, NIM khách hàng bán lẻ tại VietinBank từ năm 2018 đến 2022	94
Biểu đồ 4.16: Diễn biến mức độ hài lòng của khách hàng theo đối tượng	98
Biểu đồ 4.17: Mức độ hài lòng của khách hàng theo độ tuổi	99
Biểu đồ 4.18: Số lao động nghiệp vụ tín dụng bán lẻ bình quân năm VietinBank giai đoạn 2018 - 2022 (người).....	100
Biểu đồ 4.19: Xếp hạng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của một số ngân hàng ...	102
Biểu đồ 4.20: Top 10 ngân hàng có chỉ số BPI cao nhất	105
Biểu đồ 4.21: Hệ số CAR các ngân hàng thương mại	106
Biểu đồ 4.22: Nhân sự công nghệ thông tin VietinBank và bình quân các ngân hàng ...	109
Biểu đồ 4.23: Nợ xấu khách hàng bán lẻ tại Vietinbank từ năm 2018 đến 2022 ...	110

Biểu đồ 4.24: Bánh xe văn hóa VietinBank.....	111
Biểu đồ 4.25: Số lượng nhân viên tham gia điều tra theo tỉnh/thành	117
Biểu đồ 4.26: Tỷ lệ nhân viên sử dụng các dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank ..	119
Biểu đồ 4.27: Điểm bình quân thang đo của các nhân tố khảo sát	121

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 2.1: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter	35
Hình 2.2: Mô hình Marketing 7P	37
Hình 3.1: Sơ đồ hóa các bước nghiên cứu	56
Hình 3.2: Khung phân tích của luận án.....	57

MỞ ĐẦU

TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Ngân hàng đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của các nền kinh tế và là công cụ điều tiết, trung gian tài chính giữa người gửi và người vay. Ngân hàng cung cấp nhiều dịch vụ đa dạng dưới các hình thức khác nhau, trong đó có mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ với hoạt động chính là cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đa dạng tới các khách hàng là cá nhân, hộ gia đình. Ở Việt Nam, dịch vụ ngân hàng bán lẻ là mảng hoạt động trọng tâm của dịch vụ ngân hàng vì hoạt động này thúc đẩy quá trình luân chuyển tiền tệ, thu hút nguồn vốn nhàn rỗi dồi dào từ người dân để đưa vào cho vay phục vụ sản xuất kinh doanh và phát triển kinh tế - xã hội. Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ cũng phù hợp với xu hướng phát triển của các ngân hàng thương mại lớn trên thế giới.

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ đem tới lợi nhuận ổn định, loại bỏ các bất ổn thường gặp của các dịch vụ ngân hàng khác. Tại Mỹ, dịch vụ ngân hàng bán lẻ là mũi nhọn chiến lược bởi cấu phần dư nợ và tiền gửi khách hàng cá nhân ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong bảng cân đối tín dụng của các ngân hàng thương mại, kể cả những ngân hàng lớn vốn từng đặt mục tiêu ưu tiên là phục vụ khách hàng là doanh nghiệp (Clark cùng cộng sự, 2007) [71]. Tại Việt Nam, dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại hiện có rất nhiều tiềm năng. Nhiều ngân hàng chuyển dịch hoạt động sang mảng bán lẻ, tập trung vào tài chính cá nhân và cho vay tiêu dùng để có lợi nhuận cao và ổn định (Trần Hoàng Ngân và Nguyễn Thị Hồng Nhung, 2017) [36].

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng của các nền kinh tế, việc cạnh tranh trong dịch vụ bán lẻ giữa các ngân hàng ngày càng khốc liệt, diễn ra không chỉ trong hệ thống ngân hàng nội địa mà còn giữa các ngân hàng trong nước với các tổ chức tài chính trong khu vực và trên thế giới. Ngoài ra, cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đã tạo ra hàng loạt công ty công nghệ tài chính (Fintech), trở thành những đối thủ cạnh tranh trực tiếp với các ngân hàng truyền thống. Do đó, để có thể tồn tại và phát triển bền vững các ngân hàng cần nâng cao năng lực cạnh tranh, đặc biệt trong mảng ngân hàng bán lẻ.

Tuy nhiên, “*Làm thế nào để nâng cao năng lực cạnh tranh của mảng dịch vụ bán lẻ của các ngân hàng thương mại?*” vẫn là một câu hỏi khó và có nhiều đáp án trả lời. Trong các nghiên cứu trước đây, hệ thống 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 rất phong phú, 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. Do vậy, việc nghiên cứu các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ bán lẻ từ đó đưa ra các giải pháp tác động đến các nhân tố nhằm giúp ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh không chỉ có ý nghĩa thực tiễn đối với một ngân hàng thương mại mà còn có ý nghĩa khi có những đóng góp mới có thể bổ sung cho các lý thuyết hiện tại.

Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam - VietinBank được thành lập vào năm 1988, ngân hàng có hệ thống mạng lưới các chi nhánh rộng khắp trong cả nước. Trong nhiều năm, VietinBank luôn nắm giữ vai trò chủ lực trong hệ thống ngân hàng thương mại của Việt Nam cùng với nhóm các ngân hàng lớn, có vốn nhà nước nắm chi phối như Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam - BIDV, Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam - Vietcombank và Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam - AgriBank. 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 của ngân hàng (ROA, ROE) hiện đang thấp hơn so với một số ngân hàng thương mại cổ phần như VPB, MB, TCB, VCB; tỉ lệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ được khách hàng sử dụng thường xuyên nhất hiện đứng sau một số ngân hàng như VCB, AgriBank, MB, BIDV trong khi VietinBank có nhiều lợi thế về quy mô tài sản và mạng lưới dẫn đầu. Do đó, việc nghiên cứu nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của VietinBank trong mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ, từ đó đề xuất các giải pháp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng là hết sức cần thiết về mặt thực tiễn.

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, 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**”. Kết quả nghiên cứu của đề tài không chỉ bổ sung các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho VietinBank và các ngân hàng thương mại mà còn đề xuất các kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước để tạo hành lang pháp lý thuận lợi cho các ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của mình.

MỤC TIÊU VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU

Mục tiêu tổng quát

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.

Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hoá được các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh, các tiêu chí đánh giá và các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ, từ đó xác định được mô hình các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng VietinBank một cách khoa học và phù hợp.

- Phân tích thực trạng nhằm chỉ ra tình hình thực tế về năng lực cạnh tranh và nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng VietinBank trong giai đoạn 2018-2022.

- Đề xuất giải pháp cho ban lãnh đạo ngân hàng nhằm cải thiện năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank.

- Cung cấp cơ sở lý luận và căn cứ để từ đó đưa ra đề xuất kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước nhằm có những giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng và hệ thống ngân hàng thương mại nói chung.

Nhiệm vụ nghiên cứu

- Tổng quan nghiên cứu trong nước và nước ngoài về yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh trong doanh nghiệp và ngân hàng thương mại; tổng quan các nghiên

cứu trong nước và nước ngoài về các nhân tố ảnh hưởng 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 được 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 ngân hàng bán lẻ của VietinBank thông qua dữ liệu thứ cấp từ năm 2018 đến năm 2022.

- Thu thập dữ liệu sơ cấp bằng việc điều tra qua bảng hỏi năng lực cạnh tranh và những nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank; 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 của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank và phân tích mức độ tác động của các nhân tố tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank.

- Xây dựng hệ thống giải pháp và kiến nghị 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 đến năm 2030.

ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu

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

Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung nghiên cứu:

- Luận án tập trung phân tích, đánh giá dịch vụ ngân hàng bán lẻ (“NHBL”) 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.

- 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 trước môi trường kinh doanh.

- Từ việc nghiên cứu các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ, luận án đề xuất các kiến nghị đối với Chính phủ, Ngân hàng nhà nước các cơ chế chính sách nhằm điều chỉnh các nhân tố đó để nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của hệ thống ngân hàng thương mại nói chung.

- Phạm vi không gian: luận án nghiên cứu thực trạng năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank, trong đó có các chi nhánh VietinBank tại 18 tỉnh và thành phố trực thuộc trung ương.

- Phạm vi 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.

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 ngân hàng bán lẻ .

- *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 ngân hàng bán lẻ 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 thương mại cổ phần 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.

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 VietinBank

Chương 5: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank

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

Xét một cách tổng thể, năng lực cạnh tranh có ba cấp độ, gồm: năng lực cạnh tranh cấp độ quốc gia; năng lực cạnh tranh cấp độ ngành/sản phẩm và năng lực cạnh tranh cấp độ doanh nghiệp (Phạm Thị Vân Anh, 2020) [3]. D'Cruz và Rugman (1992) cho rằng năng lực cạnh tranh cấp độ doanh nghiệp là khả năng thiết kế, sản xuất và tiếp thị sản phẩm vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh, xem xét đến chất lượng về giá và phi giá cả [74]. Krajewski và Ritzman (1996) cho rằng năng lực cạnh tranh gồm các nhân tố: nguồn nhân lực, trang thiết bị, sự am hiểu về thị trường tài chính, hệ thống và công nghệ [99]. Còn theo Nguyễn Bách Khoa (2004), năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là “sự tích hợp các khả năng và nguồn nội lực để duy trì và phát triển thị phần, lợi nhuận và định vị những ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp đó trong mối quan hệ với đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tiềm tàng trên một thị trường mục tiêu xác định” [20].

Các nghiên cứu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thường dựa vào việc phân tích nguồn lực. Trong đó, nguồn lực hữu hình bao gồm nguồn lực về tài chính (vốn tự có và khả năng huy động vốn của doanh nghiệp) và vật chất hữu hình (quy mô, vị trí, độ tinh vi về kỹ thuật, tính linh hoạt của nhà máy sản xuất, trang thiết bị, nguyên vật liệu đầu vào,..); nguồn lực vô hình gồm có công nghệ (sở hữu trí tuệ, bằng phát minh, sáng chế), danh tiếng (sở hữu nhãn hiệu nổi tiếng về dịch vụ, chất lượng, độ tin cậy, thiết lập được mối quan hệ tốt với khách hàng, nhà cung cấp, ngân hàng và chính quyền,..) và nhân lực của doanh nghiệp (Grant, 1991) [84].

Nghiên cứu về lý thuyết nguồn lực và lợi thế cạnh tranh bền vững của Barney (1991) cho thấy có ba loại nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm: (i) nguồn vốn vật chất (gồm công nghệ, nhà máy thiết bị, vị trí địa lý và khả năng tiếp cận nguyên liệu

thô của doanh nghiệp); (ii) nguồn nhân lực (gồm đào tạo, kinh nghiệm, khả năng, hiểu biết của nhà quản lý và người lao động) và (iii) nguồn vốn tổ chức (gồm hệ thống lập kế hoạch, kiểm soát, điều phối chính thức và phi chính thức) [67]. Cụ thể hóa, nguồn lực này có thể là tài chính (ví dụ: tiền mặt, khả năng tiếp cận tín dụng); vật chất (ví dụ: tòa nhà, đồ đạc, thiết bị); pháp lý (ví dụ: bằng sáng chế, thương hiệu); con người (ví dụ: kỹ năng quản lý và giao tiếp); tổ chức (ví dụ: văn hóa doanh nghiệp, kiến thức thể chế, chính sách); thông tin (ví dụ: kiến thức độc quyền về hoạt động và thị trường); mối quan hệ (ví dụ: mối quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng). Các công ty tích lũy được các nguồn lực hữu hình và vô hình phù hợp có thể có lợi thế cạnh tranh so với các công ty khác nếu những nguồn lực đó giúp họ đưa ra những đổi mới dịch vụ tốt hơn và khó bắt chước hoặc sao chép (Holdford, 2018) [93].

Các nghiên cứu tựu chung 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.

Trên cơ sở luận bàn về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung, các nghiên cứu hiện nay đã đưa ra nhiều quan niệm về năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại. Ví dụ, năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại là khả năng một ngân hàng thương mại có thể xây dựng, duy trì và đẩy mạnh những lợi thế, từ đó làm cơ sở gia tăng thị phần, đạt được mức lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận bình quân của ngành ngân hàng; đồng thời, có khả năng đảm bảo sự cân bằng giữa rủi ro và tăng trưởng (Nguyễn Thị Quy, 2005) [41]; hoặc năng lực cạnh tranh của một ngân hàng thương mại là khả năng giữ vững và phát triển mạng lưới cũng như thị phần để tăng trưởng và phát triển, đạt được lợi nhuận ngày càng cao, đảm bảo hoạt động ngân hàng an toàn và có khả năng chống chịu trước các biến động thị trường dựa trên các lợi thế cạnh tranh của mình (Đoàn Thị Thủy Anh, 2016) [1].

Năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại có thể được đo lường bằng nhiều cách khác nhau. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Quy (2005) đưa ra hai nhóm chỉ tiêu: Nhóm chỉ tiêu nội tại (góc độ vi mô) gồm: khả năng tài chính, nguồn lực công

nghệ thông tin, nguồn nhân lực, năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức, hệ thống mạng lưới và mức độ phong phú của các sản phẩm; mức độ cạnh tranh và khả năng hợp tác giữa các ngân hàng trong nước. Nhóm chỉ tiêu bên ngoài (góc độ vĩ mô), gồm: các chỉ tiêu mang tính nhân tố (nguồn nhân lực, nguồn lực tri thức, công nghệ của một quốc gia), các chỉ tiêu về cầu trong nước, trình độ phát triển của các ngành liên quan và phụ trợ, môi trường kinh tế vĩ mô và đặc điểm văn hóa, xã hội. Barth và cộng sự (2004) đưa ra các nhóm nhân tố là: chất lượng của nguồn nhân lực, phương tiện, sự hiểu biết, tính hệ thống, năng lực công nghệ và hành chính pháp lý [68]. Lammarque (2005) cho rằng năng lực kiểm soát rủi ro và tổ chức mạng lưới là hai hoạt động chính thể hiện năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại [100]. Nghiên cứu của Lê Đình Hạc (2005) đã đi sâu đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng Việt Nam được thể hiện trên hai khía cạnh: (i) phương thức cạnh tranh (tính đa dạng các loại dịch vụ ngân hàng, đơn giá dịch vụ, chất lượng dịch vụ, khả năng tạo cơ hội tiếp cận, thu hút khách hàng) và (ii) thông qua các nhân tố tiềm năng, như: chất lượng nguồn nhân lực, trình độ công nghệ, khả năng tài chính, chiến lược, tính hiệu quả, kiểm soát rủi ro và thị phần [12]. Tính đến bối cảnh hội nhập quốc tế, Phạm Ngọc Mai (2009) đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng thông qua kết quả hoạt động kinh doanh, khả năng thanh toán, mức độ nhạy cảm với rủi ro của thị trường [22]. Trịnh Quốc Trung (2004) tập trung phân tích các nhân tố: đa dạng hoá sản phẩm, nâng cao chất lượng và cải thiện giá cả dịch vụ, mở rộng hệ thống phân phối, triển khai có hiệu quả các hoạt động xúc tiến, ứng dụng công nghệ để mang tiện ích cho khách hàng [48]. Trần Thị Hằng Ni (2016) [38] xem xét các thành phần của năng lực cạnh tranh bao gồm: khả năng quản trị (gồm khả năng lãnh đạo và tổ chức nhân sự), khả năng quảng bá sản phẩm, khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng, khả năng phản ứng đối với đối thủ cạnh tranh, chất lượng mối quan hệ với các bên liên quan, năng lực tài chính, năng lực đổi mới sản phẩm, năng lực tổ chức phục vụ, năng lực quản trị rủi ro, v.v. Nguyễn Thị Nga và Phạm Ngọc Huyền (2019) đánh giá năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thông qua các tiêu chí sau: nguồn nhân lực và hoạt động đào tạo, khả năng tài chính, uy tín thương hiệu của các ngân hàng thương mại Việt Nam [25].

Trong lĩnh vực ngân hàng, có thể thấy rằng nhiều tác giả đều có quan điểm khác nhau về yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh cho ngân hàng. Khả năng cạnh tranh của ngân hàng hàng này tốt hơn so với ngân hàng khác rõ ràng và dễ hiểu nhất thông qua hiệu quả kinh doanh, doanh thu, lợi nhuận. Năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại cũng có thể được đánh giá dựa trên phân tích lợi thế cạnh tranh và khả năng giữ vững lợi thế cạnh tranh hoặc 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.

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ luôn được xem là hoạt động quan trọng, then chốt của một ngân hàng. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ giúp ngân hàng thu hút vốn từ nền kinh tế, tạo nguồn vốn đa dạng và chắc chắn cho ngân hàng, giúp ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo doanh thu bền vững, phân tán rủi ro cho ngân hàng. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ thúc đẩy việc hạn chế thanh toán tiền mặt, đẩy mạnh luân chuyển của tiền tệ, cung ứng tín dụng cho người dân từ đó kích thích tiêu dùng. Các dịch vụ của ngân hàng bán lẻ đã giải quyết được các nhu cầu của khách hàng, cải thiện đời sống người dân và hỗ trợ thúc đẩy kinh tế phát triển.

Thuật ngữ “*Ngân hàng bán lẻ*” (Retail banking) bắt đầu được sử dụng phổ biến tại Việt Nam trong khoảng 10 - 15 năm trở lại đây. Ngân hàng bán lẻ là dịch vụ ngân hàng dành cho người tiêu dùng hay hộ gia đình thay vì các doanh nghiệp hoặc ngân hàng khác. Hầu hết các ngân hàng thương mại đều có các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng bán lẻ phong phú để tiếp cận với đông đảo người tiêu dùng. Các dịch vụ gồm dịch vụ tài khoản, thanh toán, sổ tiết kiệm, cho vay thế chấp, thẻ ghi nợ và thẻ tín dụng (Anandalakshmy cùng cộng sự, 2019) [64]. Theo Từ điển giải nghĩa tài chính- đầu tư - ngân hàng- kế toán của Nguyễn Ngọc Bích và Nguyễn Đức Duy (1999) thì dịch vụ ngân hàng bán lẻ là các dịch vụ được thực hiện với khách hàng cá nhân, với quy mô nhỏ và thông qua các chi nhánh của ngân hàng [4].

Mishkin (2019) cho rằng dịch vụ ngân hàng bán lẻ là sản phẩm/dịch vụ ngân hàng dành cho các cá nhân, các doanh nghiệp vừa và nhỏ cung ứng thông qua các chi nhánh hoặc qua các công cụ, ứng dụng điện tử hiện đại [108]. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ cũng như các loại hình dịch vụ khác thường có đặc điểm là vô hình, do vậy khi sử

dụng các dịch vụ này, khách hàng chỉ có thể cảm nhận về các tiện ích của dịch vụ khi thực sự sử dụng.

Theo Vũ Hồng Thanh (2020) thì 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 [42].

Nhìn chung, 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*, cụ thể:

Nhân tố nguồn nhân lực

Nghiên cứu của Lin (2007) xem xét và kiểm định tương quan giữa năng lực công nghệ và nguồn nhân lực tới lợi thế cạnh tranh và khả năng tạo ra giá trị của các ngân hàng tại Mỹ trong giai đoạn từ 1995 đến 1999 [102]. Các giả thuyết nghiên cứu đã được kiểm định bằng mô hình hồi quy gồm: (1) năng lực công nghệ tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp; (2) đầu tư nguồn nhân lực tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp; (3) năng lực công nghệ và đầu tư nguồn nhân lực có sự tương tác và cùng thúc đẩy hoạt động kinh doanh. Nghiên cứu đã kết luận: (1) năng lực công nghệ đã tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng, bán lẻ, sản xuất công nghệ cao; (2) nguồn nhân lực là tài sản trí

tuệ, đóng góp to lớn vào kết quả hoạt động kinh doanh trong dài hạn; (3) công nghệ thông tin và nguồn nhân lực cùng đồng thời tác động tới kết quả hoạt động, tuy nhiên sẽ có sự đánh đổi giữa hai nhân tố này.

Ferreira và cộng sự (2011) đã có một nghiên cứu thực nghiệm về năng lực cạnh tranh của mảng ngân hàng bán lẻ và tập trung xác định, lượng hoá và đo lường khía cạnh nhân sự (nguồn nhân lực, kỹ năng và năng lực của cán bộ nhân viên) trong việc tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại 40 chi nhánh ngân hàng Bồ Đào Nha [81]. Phương pháp khảo sát, gửi bảng hỏi tới cán bộ nhân viên ngân hàng được sử dụng để thu thập số liệu, sau đó hệ số tương quan Spearman Rho và các kiểm định như Kruskal-Wallis được tính toán để đưa ra kết luận. Nghiên cứu đã tìm ra rằng: (1) khi xét về tổng quan hoạt động của tổ chức, chất lượng dịch vụ có tác động tích cực tới năng lực cạnh tranh của ngân hàng bán lẻ, còn việc ban điều hành liên tục đưa ra các yêu cầu công việc thực chất lại có tác động tiêu cực; (2) trên phương diện quan hệ khách hàng, năng lực của cán bộ nhân viên và nỗ lực đáp ứng yêu cầu của khách hàng có tác động tích cực tới năng lực cạnh tranh của ngân hàng bán lẻ; (3) chuỗi giá trị đóng vai trò quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của ngân hàng bán lẻ. Đặc biệt, các tác giả nhấn mạnh, “Nguồn nhân lực là một trong các nhân tố làm nên sự thành công của những ngân hàng hoạt động dựa trên mối quan hệ lâu bền với khách hàng”. Có thể nói, nhóm tác giả đã nghiên cứu một cách tổng thể về các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của ngân hàng bán lẻ. Tuy nhiên, ngoài việc chỉ ra tác động tích cực/tiêu cực, các tác giả chưa tính toán được mức độ tác động của từng nhân tố, do đó chưa lượng hoá được tầm quan trọng của nhân tố nguồn nhân lực.

Nhân tố khả năng đa dạng hoá sản phẩm

Cách tiếp cận dựa trên sự khác biệt của sản phẩm được nhắm vào các nhóm khách hàng khác nhau cho các dịch vụ cung cấp. Trong hầu hết các thị trường, cạnh tranh là nguyên nhân dẫn đến việc sao chép sản phẩm và dịch vụ, vì vậy để nâng cao năng lực cạnh tranh, các ngân hàng phải có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng với sản phẩm và dịch vụ của mình. Để duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài, các doanh nghiệp nói chung cần phát triển kỹ năng, nguồn lực và gia tăng giá trị sản phẩm cung cấp tới khách hàng (Day, 1990) [75].

Theo Piha và Avlonitis (2015), các nhà quản lý ngân hàng có thể giữ chân khách hàng bằng cách tạo ra các danh mục các sản phẩm dịch vụ cao cấp và đa dạng mà người dùng khó có thể từ bỏ [119]. Dẫn đầu về chi phí không chỉ có nghĩa là đưa ra mức giá thấp hơn đáng kể so với các đối thủ, mà còn là cải thiện việc cung cấp dịch vụ để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Khi một ngân hàng có sự khác biệt vượt trội về sản phẩm hoặc dịch vụ, giá cao chính là tín hiệu rõ ràng thể hiện sức hấp dẫn của sản phẩm hoặc dịch vụ đó so với các ngân hàng đối thủ (Matzler và cộng sự, 2006) [103].

Khả năng đáp ứng khách hàng được thực hiện bằng cách nghiên cứu những sản phẩm dịch vụ khách hàng mong muốn, sử dụng và tận dụng các nguồn lực cần thiết để cung cấp sản phẩm, dịch vụ làm hài lòng khách hàng. Bên cạnh đó, các ngân hàng cũng cần nghiên cứu thị trường và dự báo nhu cầu của khách hàng để phát triển sản phẩm nhằm khai thác đối tượng khách hàng tiềm năng trong tương lai. Khách hàng sẽ chỉ sử dụng sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng khi mà họ có thể nhận thấy được giá trị dành cho họ là cao nhất (Slater & Narver, 1994) [129].

Nhân tố năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ

Viktorija Skvarciany cùng cộng sự (2018) nghiên cứu về các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của một ngân hàng ở Lithuania và Latvia bao gồm: khả năng tiếp cận dịch vụ ngân hàng, phí sử dụng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng tại các điểm giao dịch và khi sử dụng dịch vụ trực tuyến, mức độ tin cậy của ngân hàng, quảng bá, sự ưu đãi dành cho khách hàng trung thành và niềm tin với ngân hàng [137]. Các tác giả đã áp dụng phương pháp đánh giá chuyên gia để chấm điểm các nhân tố có thể tác động đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng và sử dụng phương pháp phân tích thứ bậc để xác định trọng số của từng nhân tố. Kết quả đạt được là niềm tin của khách hàng là nhân tố có vai trò quan trọng nhất, độ tin cậy của ngân hàng và mức độ ưu đãi, chăm sóc cho khách hàng ưu tiên là các nhân tố có tầm quan trọng tiếp theo tác động tới năng lực cạnh tranh của một ngân hàng.

Nghiên cứu của Meesala và Paul (2018) cho thấy các nhà quản lý dịch vụ nên tập trung vào việc cải thiện các nhân tố như tính kịp thời của việc cung cấp dịch vụ, sự chu đáo của nhân viên, thời gian cung cấp dịch vụ, thông tin chính xác và sự nhanh

chóng và sẵn sàng giúp đỡ của nhân viên [106]. Roy và cộng sự (2018) cho thấy sự tiện lợi của dịch vụ đóng một vai trò tích cực và quan trọng trong sự tương tác với người sử dụng dịch vụ [127]. Prentice và cộng sự (2019) đã chỉ ra nhà cung cấp dịch vụ cần cung cấp dịch vụ chất lượng để có thể cạnh tranh vì khách hàng có rất nhiều lựa chọn thay thế để đạt được mục đích của mình [123]. Nghiên cứu của Piha và Avlonitis (2015) cho thấy sự không hài lòng về chất lượng dịch vụ là lý do khiến người dùng từ bỏ ngân hàng [119].

Đóng góp của Korda và cộng sự (2010) trong nghiên cứu thực hiện ở Bosnia và Herzegovina đã lượng hóa các tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ [97]. Các tác giả khẳng định tồn tại mối liên hệ giữa chất lượng dịch vụ của dịch vụ ngân hàng bán lẻ và sự hài lòng của khách hàng trong trường hợp một nền kinh tế nhỏ, đang chuyển đổi ở châu Âu. Điều này gợi ý cho các ngân hàng cần đẩy mạnh các yếu tố liên quan đến chất lượng dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng, đồng nghĩa với nâng cao năng lực cạnh tranh.

Đặt trong bối cảnh nghiên cứu ngành ngân hàng bán lẻ tại một quốc gia đang phát triển khác là Malaysia, nhóm tác giả Bakar và cộng sự (2017) đã xây dựng một mô hình tổng thể toàn diện có phân cấp để diễn tả những yếu tố ảnh hưởng lẫn nhau trong quá trình khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng [65]. Nghiên cứu sử dụng mô hình tổng thể phân cấp để chỉ ra tương quan các yếu tố liên quan đến năng lực cạnh tranh ngân hàng bán lẻ gồm: sự hài lòng của khách hàng, ý định hành vi, giá trị cảm nhận, hình ảnh thương hiệu và chi phí chuyển đổi. Chi phí chuyển đổi là chi phí mà ngoài các chi phí hữu hình mất đi liên quan đến chuyển đổi tài khoản, thuế, thiết lập giao dịch... còn có thể là giá trị mất đi trong mối quan hệ với ngân hàng cũ mà khách hàng đáng được hưởng (như điểm khách hàng trung thành). Nghiên cứu chỉ ra sự hài lòng của khách hàng là yếu tố quan trọng nhất trong việc lựa chọn sử dụng dịch vụ, tiếp đến là chi phí chuyển đổi giữa các ngân hàng. Nghiên cứu cũng cho rằng chất lượng dịch vụ là yếu tố gián tiếp, trung gian tác động giữa ý định hành vi và sự hài lòng của khách hàng.

Năm 2020, tác giả Lưu Thị Thùy Dương và Vũ Tuấn Dương đã sử dụng mô hình SERVQUAL (Parasuaraman, 1988; Parasuaraman & cộng sự, 1991) để nghiên cứu một số nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh ngân hàng bán lẻ [10]. Mô hình

có các thang đo về: (i) Yếu tố hữu hình, cơ sở vật chất; (ii) Độ tin cậy với các lời cam kết đã hứa của ngân hàng; (iii) Khả năng đáp ứng dịch vụ cho khách hàng; (iv) Sự đảm bảo, an toàn và (v) Sự đồng cảm, quan tâm, thấu hiểu. Trong các nhân tố này, sự đồng cảm nhấn mạnh về việc ngân hàng luôn quan tâm tới khách hàng, luôn đặt lợi ích của khách hàng lên trên, nhân viên thấu hiểu và làm cho khách hàng cảm thấy thuận tiện nhất trong giao dịch. Sự tin cậy và bảo đảm thể hiện qua việc luôn thực hiện đúng cam kết, chính xác, kịp thời, nhân viên luôn xử sự đúng mực, sẵn sàng giúp đỡ khách hàng. Với mẫu nghiên cứu 346 khách hàng, tác giả đã chỉ ra rằng yếu tố sự tin cậy là có tác động mạnh mẽ nhất đối với năng lực cạnh tranh sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Theo chiều giảm dần, các yếu tố tiếp theo là khả năng đáp ứng sản phẩm dịch vụ và yếu tố hữu hình. Nhân tố về sự đồng cảm không thể hiện mối quan hệ với biến phụ thuộc năng lực cạnh tranh, tương đối phù hợp với nghiên cứu trước đó của Lau và cộng sự (2013) nhưng trái ngược với nghiên cứu của nhiều tác giả khác [101]. Tác giả cho rằng sự khác biệt này có thể đến từ mẫu nghiên cứu chưa đủ lớn và độ tập trung lớn đối tượng khảo sát ở nhóm thu nhập thấp đến trung bình (gần 84% tổng mẫu) là nhóm không có nhiều yêu cầu cao về mức độ cảm nhận, chia sẻ từ ngân hàng. Đây có thể coi là một câu hỏi để mở cần tiếp tục nghiên cứu.

Nghiên cứu của Hamzah và cộng sự (2017) đã đánh giá khía cạnh chất lượng dịch vụ của ngân hàng bán lẻ ở Malaysia từ góc độ khách hàng và đặt trong mối tương quan với chất lượng dịch vụ tổng thể, đồng thời nghiên cứu mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ với uy tín của ngân hàng và niềm tin của khách hàng [90]. Các tác giả sử dụng bảng hỏi và phương pháp chọn mẫu thuận tiện để thu thập số liệu từ 375 khách hàng tại các ngân hàng địa phương, sau đó phân tích số liệu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhân tố cơ sở vật chất, trang thiết bị, hình thức sản phẩm, dịch vụ; sự thấu hiểu nhu cầu khách hàng; độ tin cậy và bảo mật có mối quan hệ tỉ lệ thuận với chất lượng dịch vụ tổng thể. Bên cạnh đó, chất lượng dịch vụ tỉ lệ thuận với độ hài lòng và niềm tin của khách hàng đối với ngân hàng cũng như danh tiếng của ngân hàng. Nghiên cứu này đã chỉ ra được các cấu phần trong nhân tố chất lượng dịch vụ cũng như đã chứng minh rằng chất lượng

dịch vụ có ảnh hưởng tới hình ảnh của ngân hàng trong mắt khách hàng, tuy nhiên chưa đi sâu vào phân tích mức độ tác động của nhân tố chất lượng dịch vụ tới sự lựa chọn của khách hàng.

Nghiên cứu của Eappen và Pavithran (2017) đã khẳng định chất lượng dịch vụ là công cụ quan trọng giúp các tổ chức cạnh tranh và tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ mảng ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng ở Ấn Độ [77]. Phương pháp định lượng được các tác giả sử dụng, với các bước thực hiện gồm tiến hành khảo sát đối với 600 khách hàng tại 10 ngân hàng bán lẻ, xử lý dữ liệu và chạy mô hình. Nghiên cứu đã chỉ ra các nhân tố tác động tới chất lượng dịch vụ mảng ngân hàng bán lẻ gồm: (1) tính cạnh tranh và đa dạng của các loại hình dịch vụ, (2) năng lực của cán bộ nhân viên ngân hàng, (3) sự tiện lợi, (4) công nghệ và (5) hình thức của sản phẩm, dịch vụ. Nghiên cứu không chỉ xác nhận lại các nhân tố được tìm thấy trong các nghiên cứu trước đây, mà còn tìm ra những khía cạnh mới của chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, các tác giả chưa chỉ ra được mức độ tác động của mỗi nhân tố tới chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Nếu xét trên tổng thể các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của ngân hàng bán lẻ, nghiên cứu cũng chưa lượng hoá được tầm quan trọng của nhân tố chất lượng dịch vụ của chất lượng dịch vụ tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Các tác giả Gupta và Dev (2012) đã nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự hài lòng của khách hàng tại các ngân hàng bán lẻ Ấn Độ [58]. Với bảng hỏi gồm hơn 400 phiếu trả lời được thu thập, nghiên cứu đánh giá năm nhóm yếu tố tác động lên năng lực cạnh tranh ở khía cạnh sự hài lòng khách hàng với ngân hàng bán lẻ như sau: khả năng tham gia của khách hàng, khả năng tiếp cận, yếu tố tài chính, chất lượng dịch vụ và môi trường, vệ sinh. Nghiên cứu vẫn khẳng định chất lượng dịch vụ là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh, yếu tố thứ hai là môi trường, vệ sinh, tiếp theo mới tới sự tham gia của khách hàng.

Nhân tố mạng lưới phân phối

Theo Lammarque (2005), mạng lưới phân phối là một công cụ mà ngân hàng thương mại có khả năng làm chủ và từ đó có được năng lực cạnh tranh [100]. Sử dụng

mạng lưới phân phối đa dạng sẽ làm tăng giá trị cho ngân hàng và khách hàng. Khách hàng có thể có nhiều kênh để sử dụng dịch vụ và tự đánh giá chất lượng của các kênh. Mỗi loại hình kênh phân phối có ý nghĩa với từng nhóm đối tượng khách hàng khác nhau. Hệ thống chi nhánh và phòng giao dịch rộng khắp góp phần tạo nên năng lực cạnh tranh thực sự của ngân hàng. Sản phẩm dịch vụ ngân hàng số thời gian gần đây đang tăng trưởng không ngừng và ảnh hưởng, cạnh tranh trực tiếp đến các sản phẩm dịch vụ ngân hàng truyền thống. Cho dù vậy, các kênh phân phối truyền thống vẫn chưa thể thay thế được hoàn toàn bởi kênh điện tử, do đó nếu ngân hàng có thể tận dụng, kết hợp khéo léo cả hai kênh thì khả năng tiếp cận phục vụ khách hàng và sự hài lòng của khách hàng sẽ càng được nâng cao (Akinci và cộng sự, 2004) [61].

Tác giả Lưu Thị Thùy Dương và Nguyễn Hoàng Long (2019) từ góc độ tiếp cận của khách hàng sử dụng dịch vụ đã đánh giá sự tác động của các nhân tố chất lượng dịch vụ, phí, mạng lưới phân phối, hoạt động marketing và thương hiệu ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại Việt Nam [9]. Nghiên cứu đã thực hiện khảo sát thông qua bảng hỏi đối với 370 khách hàng cá nhân tại ba địa bàn lớn tại Việt Nam là Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh; đánh giá độ tin cậy các thang đo cho các nhân tố trong mô hình đề xuất thông qua hệ số Cronbach Alpha và nhân tố khám phá EFA. Nghiên cứu chỉ ra các nhân tố: phí dịch vụ, hoạt động marketing, mạng lưới kênh phân phối, chất lượng dịch vụ cung ứng và thương hiệu là các nhân tố tác động mạnh nhất tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại trong nước.

Nhân tố uy tín thương hiệu

Xem xét mức độ ảnh hưởng của nhóm các nhân tố tác động lẫn nhau trong hành vi của khách hàng đối với một ngân hàng bán lẻ ở Ấn Độ, Rishi Kant và cộng sự (2019) đã cho thấy, các nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng tới lòng trung thành của khách hàng là chất lượng dịch vụ, hình ảnh công ty và giá trị cảm nhận của khách hàng về dịch vụ [126]. Nhóm tác giả sử dụng mô hình phương trình cấu trúc, kiểm định dữ liệu thu thập trên mẫu 545 khách hàng của các ngân hàng khu vực công tại Ấn Độ để kiểm định giả thuyết liên quan đến ngân hàng bán lẻ. Nghiên cứu đã khẳng định mạnh mẽ tính tương quan trực tiếp và gián tiếp của các yếu tố liên quan đến hình

ảnh, thương hiệu, chất lượng dịch vụ tới cảm nhận, mức độ trung thành của khách hàng bán lẻ từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

Năm 2022, Nguyễn Đắc Thành và cộng sự đã thực hiện nghiên cứu để xác định các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong nước theo quan điểm tiếp cận của khách hàng [113]. Giả thuyết đưa ra là năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ liên quan đến các nhân tố bao gồm thương hiệu, hoạt động tiếp thị, mạng lưới phân phối và chất lượng dịch vụ. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 438 khách hàng cá nhân sử dụng sản phẩm dịch vụ bán lẻ tại các tỉnh, thành phố lớn tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu chỉ ra các yếu tố cụ thể đang tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Việt Nam có thể kể đến như giá (phí dịch vụ), hoạt động khuyến mãi, thương hiệu, kênh phân phối và chất lượng dịch vụ. Những phát hiện trong nghiên cứu này có thể là cơ sở học thuật cho việc hoàn thiện các chính sách đối với dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Việt Nam.

Bài viết của Rashmi Sharma và Richa Joshi (2022) nhằm mục đích nghiên cứu vai trò của danh tiếng ngân hàng trong việc ảnh hưởng đến niềm tin và lòng trung thành của khách hàng [125]. Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả các yếu tố được đề xuất bao gồm chất lượng dịch vụ, lấy khách hàng làm trung tâm, hiệu quả hoạt động và danh tiếng ngân hàng đều ảnh hưởng đáng kể đến niềm tin của khách hàng dành cho ngân hàng. Niềm tin của khách hàng là cơ sở quan trọng để xác định năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

Nhân tố năng lực tài chính

Nghiên cứu về hệ thống đo lường năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại để giúp các ngân hàng hiểu rõ về vị thế hiện tại và lên kế hoạch phát triển trong tương lai, Givi cùng cộng sự (2010) đã tiến hành khảo sát trên các ngân hàng tại Iran trong năm 2009 [83]. Tác giả sử dụng phương pháp phân tích nhân tố gồm phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định. Nghiên cứu đã nhận diện các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng tại Iran, từ đó xếp hạng các ngân hàng này. Các nhân tố gồm 27 chỉ số được chia thành 5 nhóm chính là năng lực tài chính, thị phần, nguồn nhân lực, hoạt động hợp tác quốc tế và ứng dụng công

nghe thông tin. Qua nghiên cứu cho thấy năng lực tài chính là nhân tố tác động mạnh nhất tới năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại.

Nguyễn Hoàng Phong (2019) xem xét mức độ cạnh tranh của các ngân hàng được đo lường bởi chỉ số Lerner và Lerner điều chỉnh, các biến kiểm soát bên trong (như quy mô tài sản, đa dạng hóa thu nhập, quy mô cho vay, quản lý chi phí, loại hình sở hữu, tình trạng mua lại và sáp nhập) và các biến kiểm soát vĩ mô (như phát triển ngành ngân hàng, tự do kinh tế, lạm phát tăng trưởng kinh tế, khủng hoảng tài chính tái cấu trúc hệ thống ngân hàng) lên hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại thông qua mô hình hồi quy dữ liệu mảng [39]. Theo đó, khi áp lực cạnh tranh còn thấp thì sự tăng lên của cạnh tranh làm cho các ngân hàng hoạt động hiệu quả hơn. Tuy nhiên khi cạnh tranh gia tăng đến mức quá gay gắt sẽ làm giảm hiệu quả của các ngân hàng thương mại. Ngoài ra, các ngân hàng có 50% vốn sở hữu là của nhà nước sẽ hoạt động hiệu quả hơn đối với ngân hàng không có hoặc có ít vốn sở hữu bởi nhà nước; các ngân hàng có trải qua thâm tóm và sáp nhập và tốc độ phát triển của ngành cũng có mối quan hệ cùng chiều với hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Trong khi đó, đa dạng hóa thu nhập, quy mô các khoản cho vay, chi phí hoạt động, khủng hoảng tài chính và tái cấu trúc hệ thống ngân hàng có mối quan hệ ngược chiều với hoạt động của ngân hàng.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Hoài Thu (2014) về “Mô hình phân tích năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam” đã chỉ ra mô hình được các ngân hàng thương mại Việt Nam sử dụng trong đánh giá năng lực cạnh tranh của đối thủ là mô hình SWOT [37]. Mô hình SWOT có một số ưu điểm, tuy nhiên, hạn chế của mô hình là khó so sánh và xếp hạng mức độ cạnh tranh của các ngân hàng, các tiêu chí trong phân tích khó định lượng và không lượng hóa được tầm quan trọng của mỗi nhân tố. Tác giả đề xuất sử dụng phương pháp phân tích nhân tố đồng thời đưa ra mô hình cụ thể để xếp hạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam. Tác giả cho rằng có 5 nhóm nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của các ngân hàng tại Việt Nam là năng lực tài chính, năng lực tổ chức hoạt động và sinh lời, nguồn vốn con người, kỹ thuật quản trị ngân hàng và trình độ công nghệ. Trong đó, năng lực tài chính là nhân tố có tác động mạnh nhất.

Nhân tố năng lực marketing

Marketing là chức năng làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Vì vậy, năng lực marketing của doanh nghiệp thể hiện qua việc liên tục quan sát và phản ứng linh hoạt trước những thay đổi của khách hàng và đối thủ (Kotler và Armstrong, 2008) [98]. Năng lực marketing của ngân hàng cũng được thể hiện thông qua việc liên tục thích nghi được với những thay đổi của thị trường. Khi xây dựng và thực hiện các chiến lược marketing, các ngân hàng cũng thường áp dụng mô hình marketing 7P bao gồm các nhân tố chiến lược thiết yếu được sử dụng để quảng bá thương hiệu và phân phối sản phẩm tới tay khách hàng, cụ thể là: Product (Sản phẩm), Price (Giá cả), Place (Kênh phân phối), Promotion (Xúc tiến), People (Con người), Process (Quá trình), và Physical evidence (Bằng chứng hữu hình).

Luận án của tác giả Đoàn Thị Thùy Anh (2016) nghiên cứu “Nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh về dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Hà Nội” đã sử dụng mô hình định lượng để xác định các nhân tố và đo lường mức độ tác động của các nhân tố tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại ở Hà Nội [1]. Dữ liệu sử dụng cho mô hình được tác giả thu thập từ khảo sát là 316 khách hàng đang sử dụng sản phẩm, dịch vụ ngân hàng bán lẻ trên địa bàn nghiên cứu. Thang đo được tác giả sử dụng là thang đo Likert 5 điểm. Thang đo này được xây dựng dựa trên sự kết hợp của mô hình nghiên cứu khả năng cạnh tranh của Victor Smith và của Michael Porter, và từ kết quả phỏng vấn chuyên sâu với các cán bộ chủ chốt tại các ngân hàng ở khu vực Hà Nội. Kết quả được tác giả khám phá ra có 7 nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ gồm có: dịch vụ, mạng lưới, uy tín, xúc tiến thương mại, tài chính, trí tuệ và công nghệ. Trong đó nhân tố mạng lưới, xúc tiến và trí tuệ là có tác động mạnh nhất.

Nguyễn Văn Thụy và Đặng Ngọc Đại (2014) khám phá các nhân tố cấu thành năng lực cạnh tranh và xác định ảnh hưởng của nó tới kết quả hoạt động kinh doanh của các ngân hàng tại TP. Hồ Chí Minh [44]. Tác giả thực hiện phỏng vấn các nhà quản trị ngân hàng và nghiên cứu 2 bước sơ bộ và chính thức. Nghiên cứu sơ bộ nhằm đánh giá thang đo thông qua hệ số Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá.

Nghiên cứu chính thức nhằm kiểm định lại thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định và kiểm định các giả thuyết thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả cho thấy các nhân tố tác động lên kết quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại gồm năng lực quản trị và điều hành, năng lực marketing, năng lực tài chính, năng lực đổi mới và phát triển sản phẩm và dịch vụ, năng lực tổ chức phục vụ, năng lực quản trị rủi ro. Các nhân tố có ảnh hưởng quan trọng nhất là năng lực quản trị rủi ro, năng lực tài chính, năng lực marketing.

Nhân tố năng lực công nghệ

Để tạo ra sức mạnh cạnh tranh của ngân hàng bán lẻ, việc ứng dụng khoa học công nghệ vào quá trình hoạt động là rất quan trọng. Khi các ngân hàng áp dụng công nghệ hiện đại sẽ giúp tiết kiệm chi phí, tăng tốc độ thanh toán và sử dụng vốn hiệu quả (Kemunto và Kagiri, 2018) [80].

Nghiên cứu của Haniel và Zouhour (2018) xem xét tác động của nhân tố đổi mới công nghệ đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng Lebanon trong khoảng thời gian từ 2010 đến 2017 [89]. Nghiên cứu đã sử dụng lợi nhuận trên tài sản (ROA) và lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) làm biến đại diện để đo lường hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Các nhân tố đổi mới công nghệ bao gồm ngân hàng điện tử, ngân hàng di động, máy rút tiền tự động và đầu tư vào phần mềm hiện đại. Việc đầu tư đổi mới công nghệ vào các máy rút tiền tự động (ATM) và ngân hàng trực tuyến có tác động tích cực đến hoạt động của các ngân hàng tại Lebanon. Trong khi đó, kết quả cũng cho thấy tác động không đáng kể của đầu tư vào ngân hàng di động và đầu tư vào hệ thống phần mềm đối với hiệu quả hoạt động của ngân hàng.

Mục tiêu nghiên cứu của Gladness (2015) là khám phá các tác động của đổi mới công nghệ đến kết quả hoạt động trong ngành ngân hàng [82]. Nghiên cứu được tiến hành ở Dares Salaam - ngân hàng Azania Bank. Kết quả của nghiên cứu này cho thấy công nghệ thông tin đã tác động tích cực đến hoạt động ngân hàng thông qua các chỉ số hiệu suất thị trường, chẳng hạn như thu nhập ròng và thị phần. Nghiên cứu gợi ý rằng các ngân hàng nên tiếp tục sử dụng đổi mới công nghệ trong các hoạt động để cải thiện hiệu suất và gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

Nghiên cứu của Necla cùng cộng sự (2019) làm rõ ảnh hưởng của công nghệ ngân hàng điện tử đến lợi nhuận và chi phí của ngân hàng [111]. Các phân tích được thực hiện với dữ liệu tổng hợp từ 23 nền kinh tế trong giai đoạn 2005-2015. Nghiên cứu đã phân tích mối quan hệ giữa các dịch vụ ngân hàng điện tử với các tiêu chí hiệu suất và chi phí khác nhau. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự gia tăng sử dụng công nghệ ngân hàng điện tử có tác động tích cực đến lợi nhuận và làm giảm chi phí. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các ngân hàng nên tăng cường các khoản đầu tư vào đổi mới công nghệ để cải thiện cả năng suất, chất lượng sản phẩm và suất sinh lời.

Eunice và Assumpta (2018) xem xét ảnh hưởng của việc ứng dụng công nghệ ngân hàng gồm ngân hàng điện tử, ngân hàng di động và tự động hóa quy trình đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng tại Kenya [80]. Phương pháp hồi quy được sử dụng để tìm mối quan hệ giữa các biến ngân hàng điện tử, ngân hàng di động, ngân hàng đại lý và tự động hóa quy trình dẫn đến tăng khả năng cạnh tranh của ngân hàng. Kết quả là tự động hóa quy trình và ngân hàng di động là nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất.

Nghiên cứu của Mai Bình Dương (2017) xác định mức độ ảnh hưởng của đầu tư công nghệ cũng như một số biến khác tới năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam [11]. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu của 5 ngân hàng thương mại trong giai đoạn 5 năm từ 2010 đến 2014. Tác giả tiến hành hồi quy mô hình bằng phương pháp tác động cố định và phương pháp tác động ngẫu nhiên. Sau đó thực hiện kiểm định để lựa chọn mô hình hồi quy phù hợp. Kết quả nghiên cứu cho thấy các ngân hàng tăng cường mức độ đầu tư cao vào công nghệ thì có tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản gia tăng hơn so với các ngân hàng ít chú trọng đầu tư công nghệ.

Nghiên cứu của tác giả Vũ Hồng Thanh (2020) về “Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng thương mại cổ phần đầu tư và phát triển Việt Nam” đã phân tích, đánh giá việc phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng BIDV trong đó có lưu ý đến xu hướng số hóa trong dịch vụ ngân hàng và đề xuất các giải pháp nhằm phát triển dịch vụ bán lẻ của ngân hàng [42]. Tác giả đã sử dụng phối hợp phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng trong đánh giá thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng BIDV, trong đó, sử dụng phương pháp điều tra xã hội học và mô hình hồi quy để đo lường sự hài lòng và trung thành của

khách hàng. Nhóm giải pháp để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng BIDV được tác giả chú trọng vào công nghệ, sản phẩm, nền khách hàng, quy trình chính sách và quản trị rủi ro, nhân sự, kênh phân phối và xây dựng hệ thống sinh thái số về dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Nhân tố khả năng quản trị rủi ro

Có rất nhiều nghiên cứu chỉ ra ảnh hưởng của năng lực quản trị rủi ro đối với năng lực cạnh tranh, cụ thể là tăng trưởng lợi nhuận và thị phần của ngân hàng. Đặc biệt với ngân hàng bán lẻ, các yếu tố tác động về mặt quản trị rủi ro đối với lợi nhuận ngân hàng càng rõ nét. Đối với ngành ngân hàng thì hoạt động quản trị rủi ro được nhấn mạnh hơn so với các ngành kinh doanh khác. Có hai vấn đề thường được các ngân hàng thương mại quan tâm trong lĩnh vực quản trị rủi ro gồm (i) cấp độ khách hàng/giao dịch và (ii) cấp độ toàn ngân hàng liên quan đến quản lý tài sản nợ, có. Các yếu tố rủi ro được ngân hàng nhận diện, đánh giá và đưa ra các chốt kiểm soát rủi ro, biện pháp phòng ngừa rủi ro tương ứng tại mọi cấp độ để đảm bảo có thể hạn chế rủi ro. Carmeli và Tishler (2004) cho rằng để kiểm soát tốt hiệu quả hoạt động của tổ chức, cần phải nhận ra các mối đe dọa và rủi ro tiềm ẩn, từ đó tăng cường quản lý theo các mục tiêu tài chính và trách nhiệm giải trình [59]. Rủi ro trong hoạt động ngân hàng bán lẻ là những sự kiện bất ngờ xảy ra, khi xảy ra sẽ dẫn đến việc ngân hàng mất tiền để bù đắp tổn thất tài chính. Ngân hàng là một trong những lĩnh vực gặp nhiều rủi ro nhất vì mọi hoạt động đều liên quan đến tiền. Trong điều kiện các loại rủi ro cộng hưởng lại có thể gây tổn thất lớn cho hệ thống ngân hàng thương mại. Vì vậy, quản trị rủi ro đóng một vai trò rất quan trọng giúp ngân hàng có thể giảm thiểu rủi ro và phát triển trong dài hạn.

Nghiên cứu mới đây của Munangi và Sibindi (2020) chỉ ra mối quan hệ giữa các chỉ tiêu về quản trị rủi ro, đặc biệt là rủi ro tín dụng với hiệu quả tài chính và năng lực cạnh tranh đối với các ngân hàng ở Nam Phi [98]. Trong khi đó, Chaffai và Dietsch (2015) sử dụng phương pháp đo lường biến động lợi nhuận từ các rủi ro thay đổi bất ngờ trong hoạt động của ngân hàng bán lẻ tại Pháp giai đoạn 1993-2011 [69]. Kết quả nghiên cứu cho thấy hoạt động ngân hàng bán lẻ có mức độ rủi ro trong kinh doanh không cao hơn các loại hình ngân hàng khác và có khả năng phục hồi sau khủng hoảng tài chính là tốt.

Nhân tố văn hóa tổ chức ngân hàng

Đa phần các nghiên cứu đều chỉ ra và đồng tình rằng các yếu tố về văn hoá doanh nghiệp có tác động tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có năng lực cạnh tranh. Vì vậy, khi nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của ngân hàng, đây là yếu tố không thể bỏ qua, vì đây là yếu tố vô hình, tạo nên bản sắc riêng biệt của ngân hàng này so với ngân hàng khác.

Nghiên cứu của Anam và Muzaffar (2017) nhằm đánh giá mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức với hiệu quả hoạt động của hệ thống ngân hàng ở Pakistan [60]. Theo đó, văn hóa doanh nghiệp đã được thực hiện đo lường đối với từng thành phần của văn hóa bao gồm sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sức mệnh. Trong khi đó hiệu quả hoạt động ngân hàng được đánh giá bằng cách tính đến các tỷ suất sinh lời trên tài sản và vốn chủ sở hữu. Tác giả đã khảo sát thông qua phát bảng câu hỏi gồm 27 chỉ báo liên quan đến văn hóa tổ chức và cam kết của tổ chức và thu về 331 bảng câu trả lời (thu thập ngẫu nhiên từ 6 ngân hàng tại Pakistan). Dữ liệu về hiệu quả hoạt động của ngân hàng được thu thập dựa trên báo cáo tài chính của các ngân hàng trong 5 năm gần đây. Kết quả của phân tích tương quan và hồi quy cho thấy văn hóa tổ chức đã có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến lợi nhuận trong lĩnh vực ngân hàng tại Pakistan.

Owino và Francis (2019) xác định ảnh hưởng của 4 dạng văn hóa tổ chức đến hoạt động của các tổ chức tài chính vi mô ở Kenya. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các báo cáo hàng năm của Hiệp hội các tổ chức tài chính vi mô ở Kenya và Tổ chức xếp hạng tài chính vi mô Châu Phi [116]. Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng bảng câu hỏi, đối tượng trả lời là giám đốc điều hành, giám đốc nhân sự và giám đốc tiếp thị. Dữ liệu được thực hiện bằng phân tích nhân tố khám phá và hồi quy thứ bậc. Phân tích xác định nhóm (Clan) và hệ thống cấp bậc là những kiểu mẫu văn hóa thống trị trong ngành tài chính vi mô. Các kết quả thu được chứng minh rằng văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động phi thị trường. Ngoài ra, văn hóa thị trường tỉ lệ nghịch với tỉ lệ nợ/vốn chủ sở hữu. Theo đó, kết luận đưa ra văn hóa tổ chức là một nguồn lực tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững trong ngành tài chính vi mô khi làm giảm tỉ lệ nợ/vốn chủ sở hữu. Hơn nữa, văn hóa doanh nghiệp thúc đẩy sự độc lập và bền vững về tài chính trong dài hạn.

Nhân tố trách nhiệm xã hội

Mối tương quan giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) và lợi thế cạnh tranh đã được nghiên cứu trong nhiều thập kỷ. Tuy nhiên, một kết luận nhất quán về mối quan hệ này vẫn chưa được đưa ra. Điều này có thể là do các nghiên cứu thiếu việc thảo luận về các biến ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa chúng. Nghiên cứu của Zhonghua Zhao cùng cộng sự (2019) đã mở rộng việc kiểm tra mối quan hệ giữa CSR và lợi thế cạnh tranh thông qua các quan điểm phân lớn từng bị bỏ qua như nguồn lực và năng lực của tổ chức [140]. Dựa trên nhiều phương thức trung gian của vốn xã hội và năng lực động, nghiên cứu đã đưa ra các đề xuất liên quan đến mối quan hệ của trách nhiệm xã hội với lợi thế cạnh tranh. Kết quả cho thấy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có thể ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua các biến trung gian về cấu trúc và các khía cạnh quan hệ của lợi thế cạnh tranh.

Ruiz và García (2021) đã chỉ ra tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với danh tiếng ngân hàng của các ngân hàng hàng đầu ở Vương quốc Anh và Tây Ban Nha [128]. Kết quả cho thấy trách nhiệm xã hội có khả năng cải thiện uy tín ngân hàng trong một hệ thống tài chính không ổn định. Nghiên cứu của Zhonghua cùng cộng sự (2019) mở rộng kiểm tra mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và lợi thế cạnh tranh [140]. Kết quả cho thấy trách nhiệm xã hội có thể ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh.

1.3. ĐÁNH GIÁ CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC VÀ KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU

Nhìn chung, 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 tại Việt Nam và trên thế giới. 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.

Tuy nhiên, chúng ta có thể thấy các khoảng trống nghiên cứu là:

- *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; và nhiều nghiên cứu sử dụng kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng đại diện năng lực cạnh tranh, nhất là trong điều kiện của nền kinh tế Việt Nam.

- *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 thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam theo cả số liệu sơ cấp và thứ cấp.

Luận án đưa ra các câu hỏi nghiên cứu như sau:

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

- 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?

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

- 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 và vai trò 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.

Với ý nghĩa đó, dịch vụ ngân hàng bán lẻ có các vai trò sau:

Đối với các Ngân hàng thương mại

Thứ nhất, với số lượng khách hàng ngày càng tăng, các giao dịch diễn ra liên tục, dịch vụ ngân hàng bán lẻ mang lại một nguồn doanh thu ổn định và bền vững cho các ngân hàng thương mại. Đồng thời, giá trị của các giao dịch ngân hàng bán lẻ nhỏ, đa dạng về kỳ hạn, các khách hàng phân tán giúp các ngân hàng thương mại giảm thiểu các rủi ro trong huy động vốn cũng như tín dụng.

Thứ hai, hoạt động ngân hàng bán lẻ hướng đến đối tượng khách hàng đa dạng về đặc điểm tâm lý, học vấn, thu nhập, phân bố vùng miền.v.v... Để đáp ứng được nhu cầu mỗi nhóm khách hàng, ngân hàng cần nỗ lực tìm hiểu các đặc điểm của các khách hàng nhằm tạo ra các sản phẩm phù hợp thích ứng với từng đối tượng khác nhau. Chính vì thế hoạt động ngân hàng bán lẻ sẽ giúp ngân hàng làm phong phú các sản phẩm dịch vụ, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Thứ ba, hoạt động ngân hàng bán lẻ đòi hỏi các ngân hàng cần thiết phải có mạng lưới rộng lớn trên các địa bàn. Đồng thời, với số lượng lớn các đối tượng khách hàng mà hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ hướng tới sẽ giúp ngân hàng có một nền tảng khách hàng ổn định vững chắc. Cả hai điều này, đem lại lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng, giúp ngân hàng lớn mạnh về quy mô và hoạt động bền vững hơn.

Đối với khách hàng

Thứ nhất, ngân hàng bán lẻ cung cấp các tiện ích về phòng chống rủi ro, đảm bảo an toàn tài sản, cất trữ tiền và đồ vật quan trọng cho khách hàng.

Thứ hai, ngân hàng bán lẻ mang đến cho khách hàng dịch vụ tài khoản và thanh toán một cách nhanh chóng và thuận tiện. Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ thường được áp dụng các công nghệ hiện đại, từ đó giúp người dân dần quen thuộc hơn với công nghệ mới qua đó cũng nâng cao nhận thức và dân trí cho người dân.

Thứ ba, khi cần vốn để kinh doanh hoặc tạm thời thiếu hụt tài chính cho tiêu dùng, khách hàng có thể sử dụng các sản phẩm cho vay bán lẻ. Vốn vay từ các ngân hàng luôn được minh bạch về thông tin từ đó người vay có thể tính toán và chủ động các kế hoạch tài chính của mình.

Thứ tư, dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện nay thường hợp tác với các công ty chứng khoán, công ty bảo hiểm... để phục vụ cho các nhu cầu của khách hàng. Các sản phẩm này tiêu biểu như bảo hiểm, trái phiếu, công cụ đầu tư... cho phép khách hàng lên kế hoạch về tài chính và sử dụng các nguồn tiền nhàn rỗi của mình.

Đối với nền kinh tế

Thứ nhất, ngân hàng bán lẻ cung cấp vốn cho nền kinh tế thông qua các cá nhân và hộ gia đình để sản xuất, kinh doanh phân phối và thương mại hàng hóa dịch vụ từ đó thúc đẩy kinh tế phát triển và tạo việc làm cho xã hội. Tiếp theo, dịch vụ ngân hàng bán lẻ cung cấp vốn cho người dân mua sắm thông qua các sản phẩm tín dụng tiêu dùng từ đó kích thích tiêu dùng, kích cầu cho nền kinh tế. Thêm vào đó, ngân hàng bán lẻ thúc đẩy tăng dự trữ ngoại tệ cho đất nước thông qua huy động các nguồn lực từ nước ngoài cho nền kinh tế như các hoạt động như kiều hối và kinh doanh ngoại tệ.

Thứ hai, dịch vụ ngân hàng bán lẻ góp phần hỗ trợ nâng cao hiệu quả chính sách tiền tệ và các chính sách khác của quốc gia. Thông qua các sản phẩm dịch vụ của mình, ngân hàng bán lẻ đẩy nhanh quá trình lưu chuyển tiền tệ, thúc đẩy thanh toán trong nền kinh tế, thúc đẩy chính sách không dùng tiền mặt từ đó giảm các chi phí trong xã hội và ngăn chặn các tội phạm về kinh tế như trốn thuế, rửa tiền, buôn

lậu và gian lận thương mại. Thông qua các giao dịch tại các ngân hàng, Chính phủ có thể có các thông tin về nộp và thu thuế, về chi tiêu của dân cư để từ đó có các chính sách vĩ mô phù hợp.

Thứ ba, dịch vụ ngân hàng bán lẻ có vai trò quan trọng hỗ trợ hàng hóa lưu thông nhanh chóng từ đó hỗ trợ thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế và hình thành các vùng kinh tế năng động.

*** Đặc điểm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

Khách hàng dịch vụ ngân hàng bán lẻ hướng tới số lượng lớn (lên tới hàng triệu khách hàng) và sản phẩm ngân hàng bán lẻ rất phong phú: do khách hàng số lượng lớn, rộng về phạm vi, đa dạng độ tuổi, trình độ,... nên nhu cầu cũng rất đa dạng.

Số lượng giao dịch lớn, giá trị từng giao dịch nhỏ: khách hàng bán lẻ rất lớn về số lượng nên số lượng giao dịch bán lẻ cũng lớn hơn so với đối tượng khách hàng khác; giá trị giao dịch có giá trị nhỏ, không lớn như của khách hàng doanh nghiệp.

Mạng lưới phân phối rộng khắp và đa dạng. Nguồn nhân lực lớn và mạng lưới phân phối rộng khắp mới có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng bán lẻ. Ngoài kênh phân phối truyền thống còn có các kênh phân phối khác là máy ATM, quầy bán hàng tự động, máy POS và Internet.

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ cần có hạ tầng kỹ thuật và công nghệ thông tin hiện đại: hạ tầng kỹ thuật tốt, trình độ công nghệ thông tin hiện đại giúp ngân hàng thương mại lưu giữ và xử lý số lượng khổng lồ cơ sở dữ liệu tập trung từ các phòng giao dịch/chi nhánh trong mạng lưới phân phối, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả quản trị của ngân hàng thương mại.

Rủi ro trong kinh doanh dịch vụ ngân hàng bán lẻ thường thấp hơn dịch vụ ngân hàng bán buôn và có mức độ phân tán lớn. Trong hoạt động bán lẻ của ngân hàng thương mại, rủi ro được chia nhỏ và phân tán ra theo từng giao dịch có giá trị nhỏ; do đó khi có một khách hàng bán lẻ gặp khó khăn dẫn tới phát sinh rủi ro cũng không gây ra ảnh hưởng lớn đến hoạt động của ngân hàng. Thêm vào đó, các khoản tín dụng bán lẻ phần lớn thường được yêu cầu bảo đảm đầy đủ bằng tài sản trong khi

đối với các mảng khác, tỉ lệ cho vay bảo đảm đầy đủ bằng tài sản thường thấp; do đó kinh doanh tín dụng bán lẻ thường có độ rủi ro thấp hơn.

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ có tính thời điểm rất cao: không ổn định như dịch vụ ngân hàng bán buôn, thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ có nhiều biến động do nhu cầu tiêu dùng, kinh doanh dịch vụ hoặc sản xuất nhỏ lẻ đều có tính thay đổi cao.

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ có tính chuẩn hóa cao: do phục vụ đối tượng là tệp khách hàng có số lượng lớn, đa dạng nên dịch vụ ngân hàng bán lẻ thường có tính chuẩn hóa cao, từ quy trình, thủ tục phê duyệt cấp tín dụng, mẫu biểu cho tới sự nhất quán về nhận diện thương hiệu, các kênh phục vụ khách hàng.

*** Các dịch vụ ngân hàng bán lẻ cơ bản**

Huy động vốn từ khách hàng bán lẻ: gồm có tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi có kỳ hạn của các cá nhân, hộ gia đình, kỳ phiếu, trái phiếu, chứng chỉ tiền gửi...

Tín dụng bán lẻ: là hình thức cung cấp trực tiếp các sản phẩm tín dụng cho khách hàng là cá nhân, hộ gia đình như: cho vay vốn phục vụ sản xuất kinh doanh, cho vay chi tiêu cá nhân, cho vay mua nhà, cho vay xây sửa nhà, cho vay du học...

Dịch vụ thanh toán: gồm có chuyển tiền trong ngân hàng, chuyển tiền liên ngân hàng, chuyển tiền ra nước ngoài, thanh toán hóa đơn... thông qua các hình thức như: thẻ thanh toán, ủy nhiệm thu-chi, phát hành séc, chuyển tiền qua internet...

Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán chéo: là sản phẩm dịch vụ mà ngân hàng kết hợp với một đơn vị bán hàng khác (công ty bảo hiểm, công ty tài chính...) thiết kế ra sản phẩm, cùng nhau hợp tác và hỗ trợ trong công tác bán hàng.

Dịch vụ ngân hàng điện tử: là dịch vụ mà giao dịch được thực hiện dựa trên quá trình xử lý dữ liệu số hóa như: Internet banking, Mobile banking, SMS Banking.

Dịch vụ thẻ: là dịch vụ sử dụng thẻ của các tổ chức phát hành để thanh toán tiền tại các đơn vị chấp nhận thẻ, rút tiền mặt tại các đại lý ngân hàng hay máy ATM.

Dịch vụ máy ATM: là dịch vụ khách hàng thực hiện một số loại giao dịch như rút tiền, vắn tin tài khoản, gửi tiền, chuyển tiền... thông qua máy rút tiền tự động ATM hoặc các thiết bị tương thích khác.

EDC/POS: Đây là thiết bị đọc thẻ giúp khách hàng thanh toán tiền hàng hóa, dịch vụ hoặc rút tiền mặt bằng thẻ.

Một số dịch vụ bán lẻ khác: bên cạnh các dịch vụ bán lẻ chính nêu trên, ngân hàng bán lẻ còn cung cấp các dịch vụ khác như: tư vấn đầu tư, tư vấn tài chính, thu đổi ngoại tệ, thu chi hộ, uỷ thác đầu tư và quản lý tài sản.

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

*** Quan niệm về năng lực cạnh tranh của ngân hàng và năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

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 ngân hàng thương mại, 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.

Từ khái niệm năng lực cạnh tranh của ngân hàng, có thể hiểu: ***năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là sự gia tăng về số lượng và chất lượng các dịch vụ ngân hàng bán lẻ, 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 ngân hàng bán lẻ không ngừng tăng lên.***

Năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ thể hiện thông qua sự tăng trưởng về số lượng các sản phẩm, các chức năng và tiện ích của sản phẩm và mạng lưới phân phối cũng như chất lượng của sản phẩm dịch vụ so với các đối thủ trong ngành. Nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ mục đích cuối cùng chính là làm hài lòng khách hàng, đáp ứng nhu cầu khách hàng, thu hút được thêm nhiều khách hàng sử dụng dịch vụ của ngân hàng hơn. Nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ giúp cho tăng được năng lực cạnh tranh chung của ngân hàng từ đó thúc đẩy hiệu quả hoạt động của ngân hàng ngày càng tốt 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

Có rất nhiều mô hình phân tích năng lực cạnh tranh và các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, ngân hàng; từ đó có thể suy ra các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Có thể điếm ra một số mô hình sau:

Mô hình lý thuyết giá trị hỗn hợp của Treacy và Wiersema (1997)

Theo lý thuyết giá trị hỗn hợp, các nhân tố cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm: sản phẩm dẫn đầu (sự đa dạng, tính đổi mới của sản phẩm, khả năng điều chỉnh phù hợp nhu cầu của khách hàng), khách hàng thân thuộc (niềm tin của khách hàng, sự trung thành của khách hàng và khả năng lôi kéo khách hàng mới) và vận hành xuất sắc (chất lượng dịch vụ, chính sách khuyến mãi, dịch vụ hậu mãi, dịch vụ/tiện ích gia tăng khác của sản phẩm) (Treacy và Wiersema, 1997) [134].

Khả năng áp dụng của mô hình: Có thể sử dụng mô hình này đưa ra các chỉ báo xây dựng năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng.

Mô hình Chỉ số tổng hợp

Phương pháp xác định Chỉ số tổng hợp phản ánh điểm vị thế thị trường được thực hiện theo hướng dẫn xây dựng chỉ số tổng hợp theo Sổ tay hướng dẫn của Tổ chức hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD, 2008) [114]. Các bước xây dựng chỉ số tổng hợp năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại một cách ngắn gọn như sau:

Bước 1: Chọn chỉ tiêu thành phần

Chất lượng Chỉ số tổng hợp phụ thuộc vào các chỉ tiêu thành phần. Các chỉ tiêu thành phần nên được lựa chọn dựa trên mức độ liên quan của chúng đến Chỉ số tổng hợp, mức độ sẵn có, khả năng cập nhật... Việc xác định các chỉ tiêu thành phần có thể phụ thuộc vào chủ quan của người xây dựng Chỉ số tổng hợp, do không có một bộ chỉ tiêu thành phần mẫu. Đối với các chỉ tiêu đưa vào Chỉ số tổng hợp, cần lựa chọn các chỉ tiêu đại diện nhất cho mỗi nhóm tiêu chí tài chính/phi tài chính và đảm

bảo giá trị của chỉ tiêu đó càng thấp càng tốt hoặc càng cao càng tốt thì đưa vào chỉ số tổng hợp mới có ý nghĩa. Các tiêu chí phi tài chính và phi tài chính phù hợp để đưa vào Chỉ số tổng hợp đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại.

Bước 2: Xử lý dữ liệu bị thiếu

Trong bộ chỉ tiêu được lựa chọn ở trên, các chỉ tiêu được thu thập từ báo cáo tài chính kiểm toán, báo cáo thường niên của ngân hàng thương mại, do đó thường sẽ không bị thiếu. Trong trường hợp một dữ liệu nào đó bị thiếu (ngân hàng thương mại không công bố) thì lựa chọn phương pháp xóa (case deletion): bỏ qua các biến không đủ dữ liệu. Sau bước này, cần phải có được một tập dữ liệu hoàn chỉnh không bị thiếu.

Bước 3: Xác định trọng số chỉ tiêu thành phần

Tầm quan trọng của một chỉ tiêu thành phần luôn là vấn đề gây tranh cãi. Trọng số có thể ảnh hưởng đáng kể đến tổng thể Chỉ số tổng hợp, từ đó ảnh hưởng đến thứ hạng của các ngân hàng được xếp hạng. Về trọng số của Chỉ số tổng hợp, cần đảm bảo các tiêu chí: tổng trọng số bằng 100%. Trong mỗi nhóm, chỉ tiêu quan trọng nhất có trọng số 15%, chỉ tiêu ít quan trọng hơn có trọng số 10%, ít nhất là 5%.

Bảng 2.1: Các chỉ tiêu được lựa chọn để tính toán Chỉ số tổng hợp

STT	Chỉ tiêu	Mức độ quan trọng của chỉ tiêu, mức độ liên quan đến Chỉ số tổng hợp
1	CAR	Chỉ tiêu phản ánh mức độ đủ vốn của ngân hàng để chống chịu với các rủi ro phổ biến
2	Tổng tài sản	Các chỉ tiêu quan trọng nhất phản ánh quy mô và khả năng phát triển quy mô của ngân hàng.
3	Tăng trưởng Dư nợ	
4	Tăng trưởng Huy động vốn	
5	Tỉ lệ nợ xấu	Chỉ tiêu quan trọng nhất phản ánh chất lượng tài sản của ngân hàng.
6	Tỉ lệ bao phủ nợ xấu	Tỉ lệ bao phủ nợ xấu đánh giá khả năng phòng thủ của ngân hàng trước những rủi ro liên quan đến nợ xấu.

STT	Chỉ tiêu	Mức độ quan trọng của chỉ tiêu, mức độ liên quan đến Chỉ số tổng hợp
7	Tỉ lệ chi phí hoạt động/tổng thu nhập	Chỉ tiêu phản ánh khả năng quản lý chi phí của ngân hàng
8	ROA và ROE	Chỉ tiêu thể hiện khả năng sinh lời của ngân hàng trên tài sản hoặc trên vốn chủ sở hữu
9	Lợi nhuận trước thuế	Chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện hiệu quả của ngân hàng.
10	Tỷ trọng thu phí/Tổng thu nhập	Chỉ tiêu phản ánh tỷ trọng của cấu phần thu nhập lớn thứ hai (sau thu lãi ròng)
11	Tỉ lệ tiền gửi không kỳ hạn	Tiền gửi không kỳ hạn
12	Số điểm mạng lưới	Số điểm giao dịch của ngân hàng
13	Thu nhập bình quân nhân viên	Chỉ tiêu phản ánh mức độ đãi ngộ nhân viên

Nguồn: Phạm Thị Hạnh (2023) [15].

Bước 4. Tính toán Chỉ số tổng hợp

$$CI_c^t = \sum_{q=1}^m I_{qc}^t \times w_q$$

CI_c^t là chỉ số tổng hợp của ngân hàng thương mại c tại thời điểm t

I_{qc}^t là chỉ tiêu q của ngân hàng thương mại c tại thời điểm t đã được chuẩn hóa

w_q là trọng số của chỉ tiêu q

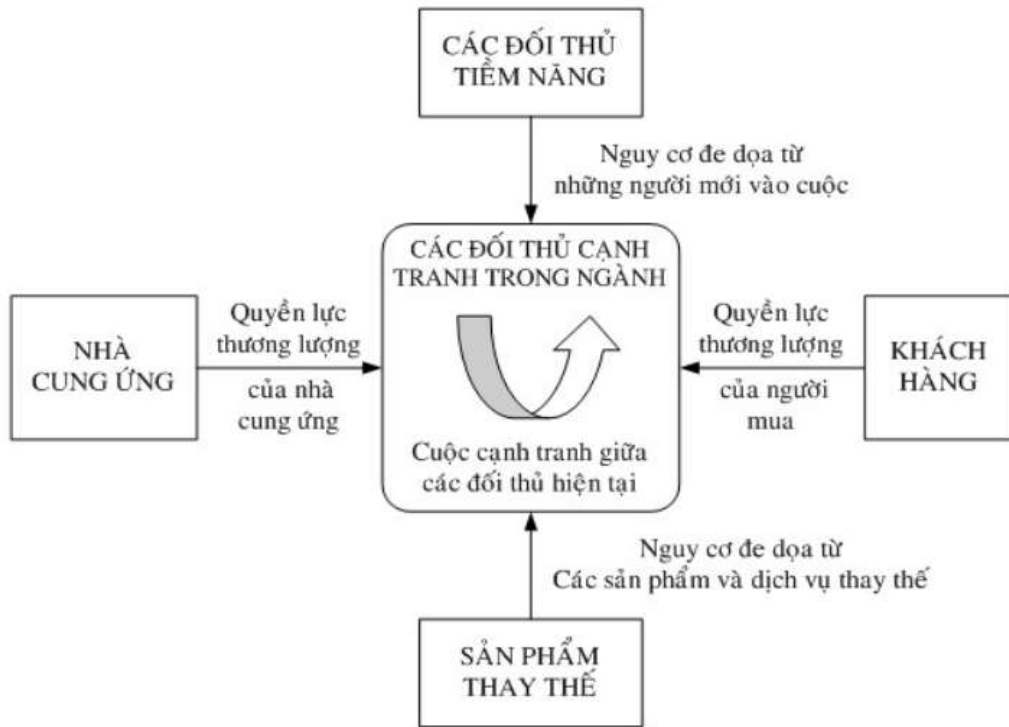
Chỉ số tổng hợp CI thu được của các ngân hàng thương mại đảm bảo có thể so sánh với nhau và so sánh giữa các năm.

Khả năng áp dụng của mô hình: Có thể sử dụng mô hình này để so sánh năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại với nhau theo thời gian. Tuy nhiên, việc xác định trọng số của từng chỉ tiêu thành phần đòi hỏi tính khách quan.

Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter (1985)

Mô hình nghiên cứu năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp tiêu biểu nhất phải kể đến của Porter (1985) [121]. Mô hình này được điều chỉnh nhiều lần từ 1985 -1995. Tâm điểm trong lý thuyết cạnh tranh của Porter là việc đề xuất mô hình 5 áp

lực cạnh tranh. Trong bất kỳ ngành nghề kinh doanh nào cũng có 5 nhân tố tác động: (1) đối thủ cạnh tranh trong ngành; (2) đối thủ cạnh tranh tiềm năng; (3) nhà cung cấp; (4) khách hàng; (5) sản phẩm thay thế.



Hình 2.1: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter

Nguồn: Porter (1985) [121].

Theo Porter, nhà quản lý chiến lược cần phải phân tích được 5 lực lượng này và đánh giá mức độ ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp:

- Nhà cung cấp: Áp lực này cho thấy tầm ảnh hưởng của các nhà cung cấp tới giá bán sản phẩm, tác động trực tiếp tới lợi nhuận của doanh nghiệp.

- Khách hàng: Doanh nghiệp cần quan tâm đến việc khách hàng có khả năng trả giá cho sản phẩm dịch vụ hay không, lượng khách hàng, tầm quan trọng của từng khách hàng, chi phí để khách hàng chuyển đổi sang tổ chức khác...

- Đối thủ trong cùng một ngành/lĩnh vực: nếu trong ngành có số lượng doanh nghiệp tham gia lớn cũng như chất lượng sản phẩm của đối thủ càng cao ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Mối đe dọa từ những sản phẩm thay thế cũng là áp lực trong cạnh tranh bởi số lượng sản phẩm thay thế càng nhiều sẽ làm gia tăng áp lực cạnh tranh.

- Mối đe dọa từ các đối thủ mới là một nhân tố cần quan tâm, đôi khi cục diện cạnh tranh thay đổi khi xuất hiện một đối thủ lớn. Vị trí doanh nghiệp có thể bị ảnh hưởng nếu một doanh nghiệp mới xuất hiện với sản phẩm độc đáo hoặc tối ưu chi phí hiệu quả hơn.

Khả năng áp dụng của mô hình: các phân tích theo mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter chỉ ra các nhân tố bên ngoài của ngân hàng (môi trường kinh doanh và các đối thủ cạnh tranh) và các nhân tố bên trong doanh nghiệp (sản phẩm/dịch vụ, chất lượng dịch vụ, nguồn nhân lực...) quyết định đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng do đó có thể sử dụng để xây dựng mô hình các nhân tố ảnh hưởng năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Mô hình SWOT

Mô hình SWOT đánh giá tác động từ bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp để phân tích môi trường cạnh tranh, giúp doanh nghiệp xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức. Mô hình này thường được sử dụng trong hoạch định chiến lược kinh doanh để giúp xác định lợi thế cạnh tranh tiềm năng:

- Strengths (Điểm mạnh): các nhân tố nội bộ, những lợi thế mà DN có được.
- Weaknesses (Điểm yếu): các nhân tố nội bộ, những vấn đề là yếu điểm của doanh nghiệp.
- Opportunities (Cơ hội): nhân tố môi trường bên ngoài, giúp tạo thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp.
- Threats (Thách thức): nhân tố môi trường bên ngoài, làm cản trở hoạt động của doanh nghiệp.

Khả năng áp dụng của mô hình: Mô hình SWOT cần thu thập được đầy đủ thông tin của ngân hàng cũng như các đối thủ cạnh tranh và môi trường kinh doanh bên ngoài để giúp ngân hàng xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức. Do đó, mô hình này phù hợp để phân tích tác động của các nhân tố bên trong và ngoài ngân hàng tác động đến năng lực cạnh tranh ngân hàng.

Mô hình marketing hỗn hợp

Chuyên gia marketing E. Jerome McCarthy đã tạo ra Marketing hỗn hợp (4P) vào những năm 1960 bao gồm Product (Sản phẩm), Price (Giá cả), Place (Địa điểm),

Promotion (Quảng bá) [105]. Đây là những nhân tố cơ bản trong việc đánh giá khả năng đáp ứng khách hàng của doanh nghiệp. Thuật ngữ này sau đó đã được mở rộng thành marketing 7P được sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới. 7P là mô hình marketing mix gồm 7 nhân tố: Product (Sản phẩm), Price (Giá cả), Place (Địa điểm), Promotion (Quảng bá), People (con người), Process (Quy trình), Physical Evidence (cơ sở hạ tầng, vật chất hữu hình). Marketing hỗn hợp nhằm mục đích tiếp thị sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp ra thị trường tiềm năng, thực hiện các hoạt động nhằm đem đến sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp và nâng cao được năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.



Hình 2.2: Mô hình Marketing 7P

Nguồn: E. Jerome McCarthy (1960) [105].

Khả năng áp dụng của mô hình: Bốn nhân tố đầu hình thành giải pháp về thị trường cho ngân hàng trong khi ba nhân tố sau hình thành giải pháp cho nhà quản lý và các nhân tố này trực tiếp tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ của ngân hàng.

Mô hình ma trận vị thế cạnh tranh

Ma trận vị thế cạnh tranh là một công cụ so sánh công ty và các đối thủ của nó và tiết lộ điểm mạnh và điểm yếu tương đối dựa trên những chỉ tiêu chủ yếu phản ánh năng lực cạnh tranh.

Bảng 2.2: Bảng Ma trận vị thế cạnh tranh

Nhân tố thành công quan trọng	Trọng số	Công ty A		Công ty B		Công ty C	
		Xếp hạng	Điểm số	Xếp hạng	Điểm số	Xếp hạng	Điểm số
Uy tín thương hiệu	0,13	2	0,26	3	0,39	1	0,13
Mức độ tích hợp sản phẩm	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Danh mục sản phẩm	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
Marketing thành công	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Thị phần	0,14	2	0,28	4	0,56	4	0,56
Doanh số/nhân viên	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Chi phí/thu nhập thấp	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20
Kênh phân phối đa dạng	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Mức độ trung thành của khách hàng	0,02	2	0,04	4	0,08	1	0,02
Khả năng công nghệ thông tin vượt trội	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Mức độ chuyển đổi số	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Chương trình khuyến mãi thành công	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08
Tổng điểm	1,00		2,44		2,94		2,71

Nguồn: Phạm Thị Hạnh (2023) [15].

Các bước xây dựng một ma trận vị thế cạnh tranh:

Bước 1: Lập danh sách khoảng 10 nhân tố chính có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0 (Không quan trọng) đến 1 (Rất quan trọng) cho từng nhân tố. Mức độ ảnh hưởng của nhân tố đến khả năng cạnh tranh của

công ty trong ngành thể hiện tầm quan trọng của mỗi nhân tố. Tổng điểm số tầm quan trọng của tất cả các nhân tố phải bằng 1.

Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng nhân tố, trọng số của mỗi nhân tố tùy thuộc vào khả năng của công ty với nhân tố, trong đó 4 là tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là yếu.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng nhân tố với trọng số của nó để xác định điểm số của các nhân tố.

Bước 5: Cộng số điểm của tất cả các nhân tố để xác định tổng số điểm của ma trận.

Đánh giá: So sánh tổng số điểm của công ty với các công ty khác trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty.

Nhân tố thành công quan trọng (CSF): là các chỉ tiêu/lĩnh vực quan trọng quyết định đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong phương pháp này, ngân hàng phải xác định được các nhân tố thành công quan trọng, xác định trọng số (tầm quan trọng) của các nhân tố này với năng lực cạnh tranh của ngân hàng so với các đối thủ trên từng nhân tố quan trọng. Khi đó:

$$\text{Vị thế thị trường của ngân hàng thương mại} = \sum r_i * w_i$$

Trong đó, r_i là thứ tự xếp hạng của CSF_i (ví dụ 1,2,3...); w_i là trọng số của CSF_i

Khả năng áp dụng của mô hình: cần thu thập được đầy đủ thông tin, số liệu của các đối thủ cạnh tranh để so sánh năng lực cạnh tranh tổng thể với ngân hàng nên nhìn chung phương pháp này khá phức tạp. Tuy nhiên, phương pháp này cũng cho thấy cần thiết phải chỉ ra các nhân tố thành công quan trọng khi muốn nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

Dựa trên những phân tích nêu trên của các mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh và các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh, ta thấy mô hình lý thuyết giá trị hỗn hợp của Treacy và Wiersema (1997), mô hình Chỉ số tổng hợp phù hợp để đánh giá các nhân tố cấu thành năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng thương mại. Các mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter (1985), mô hình SWOT, mô hình marketing hỗn hợp và mô hình ma trận vị thế cạnh tranh chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng thương mại.

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

Để đánh giá năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng, Nghiên cứu sinh dựa trên các tiêu chí đo lường năng lực cạnh tranh của ngân hàng nhưng áp dụng với mảng bán lẻ tuy nhiên có rút gọn để phù hợp với tính chất của mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Cụ thể, các tiêu chí đó bao gồm các tiêu chí tài chính và phi tài chính như sau:

Nhóm tiêu chí tài chính

i. Sự gia tăng của quy mô dịch vụ cung ứng

Dịch vụ ngân hàng bán lẻ trước hết phải đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Ngân hàng cung cấp được nhiều sản phẩm dịch vụ ra thị trường, khách hàng sử dụng dịch vụ của ngân hàng càng nhiều nghĩa là ngân hàng có năng lực cạnh tranh tốt. Công thức đánh giá như sau:

$$g = \frac{\sum_{i=1}^n (y_{ni} - y_{(n-1)i})}{\sum_{i=1}^n y_{(n-1)i}} * 100\%$$

Trong đó:

g là tốc độ tăng trưởng quy mô dịch vụ (%) của ngân hàng kỳ y_{ni} là quy mô sản phẩm dịch vụ i của ngân hàng trong năm thứ n .

n so với kỳ $n-1$. $y_{(n-1)i}$ là quy mô sản phẩm dịch vụ i của ngân hàng trong năm thứ $n-1$.

ii. Sự gia tăng thị phần hoạt động

Việc đánh giá sự gia tăng thị phần của ngân hàng được tính như sau:

$$g = \frac{\sum_{i=1}^n y_{ni}}{\sum_{i=1}^n T_{ni}} * 100\% - \frac{y_{(n-1)i}}{\sum_{i=1}^n T_{(n-1)i}} * 100\%$$

Trong đó:

g là sự gia tăng thị phần của sản phẩm i , hoặc của nhóm sản phẩm dịch vụ của ngân hàng (%) kỳ n so với kỳ $n-1$. Y_{ni} là quy mô hoạt động của sản phẩm dịch vụ i của ngân hàng trong kỳ hoạt động n .

T_{ni} là tổng quy mô hoạt động của sản phẩm dịch vụ i của ngân hàng trong kỳ n .

$Y_{(n-1)}$ là quy mô hoạt động của sản phẩm dịch vụ i của ngân hàng trong kỳ hoạt động $n-1$.

$T_{(n-1)}$ là tổng quy mô hoạt động của sản phẩm dịch vụ i của ngân hàng trong kỳ $n-1$.

iii. *Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận*

Công thức tính như sau:

$$g = \frac{Y_{ni} - Y_{(n-1)i}}{Y_{(n-1)i}} * 100\%$$

Trong đó:

g là tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của một ngân hàng thương mại kỳ n so với kỳ $n-1$

Y_{ni} là lợi nhuận của một ngân hàng thương mại trong năm thứ n

$Y_{(n-1)i}$ là quy mô lợi nhuận của một ngân hàng thương mại trong năm thứ $n-1$

iv. *Tốc độ tăng quy mô dư nợ ngân hàng bán lẻ*

Công thức tính như sau:

$$\text{Tốc độ tăng quy mô dư nợ dịch vụ NHBL} = \frac{\text{Quy mô dư nợ dịch vụ NHBL năm } n - \text{Quy mô dư nợ dịch vụ NHBL năm } n-1}{\text{Quy mô dư nợ dịch vụ NHBL năm } n-1} * 100$$

v. *Tốc độ tăng quy mô huy động vốn dịch vụ ngân hàng bán lẻ*

Huy động vốn cũng là một hoạt động cốt lõi của dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Tốc độ tăng quy mô huy động vốn dịch vụ ngân hàng bán lẻ cũng là một tiêu chí đo lường năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ với công thức như sau:

$$\text{Tốc độ tăng quy mô huy động vốn dịch vụ NHBL} = \frac{\text{Quy mô huy động vốn dịch vụ NHBL năm } n - \text{Quy mô huy động vốn dịch vụ NHBL năm } n-1}{\text{Quy mô huy động vốn dịch vụ NHBL năm } n-1} * 100$$

vi. *Sự gia tăng hệ thống kênh phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ của Ngân hàng*

Hệ thống kênh phân phối giúp khách hàng tiếp cận và sử dụng dịch vụ được dễ dàng. Hệ thống phân phối phát triển càng mạnh thì ngân hàng càng thu hút được nhiều khách hàng. Công thức về sự gia tăng hệ thống kênh phân phối như sau:

$$\text{Sự gia tăng hệ thống kênh phân phối dịch vụ NHBL} = \frac{\text{Số lượng kênh phân phối năm } n - \text{Số lượng kênh phân phối năm } n-1}{\text{Số lượng kênh phân phối năm } n-1} * 100$$

vii. Sự gia tăng hiệu quả hoạt động của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Một dịch vụ muốn được tiếp tục triển khai chắc chắn phải được định kỳ đánh giá tính hiệu quả. Nếu cùng triển khai dịch vụ giống nhau, ngân hàng nào triển khai có hiệu quả hơn các đối thủ cho thấy dịch vụ của ngân hàng đó có năng lực cạnh tranh tốt hơn. Công thức về sự gia tăng hiệu quả hoạt động của dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:

$$p = \frac{\sum_{i=1}^n (T_{ni} - C_{ni})}{\sum_{i=1}^n T_{ni}} \times 100\% - \frac{\sum_{i=1}^n (T_{(n-1)i} - C_{(n-1)i})}{\sum_{i=1}^n T_{(n-1)i}} \times 100\%$$

Trong đó:

p là sự gia tăng tỷ suất lợi nhuận của sản phẩm i, hoặc của nhóm Sản phẩm/Dịch vụ của ngân hàng (%) của kỳ n so với kỳ n-1.

T_{ni} là thu nhập từ hoạt động của SP/DV i của ngân hàng trong kỳ hoạt động n.

$T_{(n-1)i}$ là thu nhập từ hoạt động của SP/DV i của ngân hàng trong kỳ n-1.

C_{ni} là chi phí hoạt động của SP/DV i của ngân hàng trong kỳ hoạt động n.

$C_{(n-1)i}$ là chi phí hoạt động của SP/DV i của ngân hàng trong kỳ hoạt động n-1.

Nhóm tiêu chí phi tài chính

i. Mức độ đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Một trong những tiêu chí tác động tới việc lựa chọn ngân hàng của khách hàng đó là ngân hàng có đa dạng đầy đủ các loại sản phẩm dịch vụ có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Khách hàng chỉ cần đến một nhà cung cấp duy nhất là sẽ được đáp ứng mọi nhu cầu mà không cần mất thời gian di chuyển đến những nơi khác. Vì vậy những ngân hàng được nhiều khách hàng lựa chọn là ngân hàng thường xuyên lắng nghe ý kiến khách hàng, khảo sát nhu cầu thị trường để đa dạng hóa sản phẩm và đưa ra nhiều sản phẩm mới dành cho khách hàng mục tiêu của mình. Trong hoạt động bán lẻ, nhu cầu của khách hàng biến đổi không ngừng và không ai giống ai, do đó mức độ phong phú các loại sản phẩm dịch vụ và thường xuyên đưa ra các sản phẩm mới đón đầu xu hướng thị trường là một tiêu chí để đánh giá năng lực cạnh tranh cung ứng dịch vụ của một ngân hàng.

ii. Mức độ tăng trưởng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Theo góc độ từ người cung ứng, chất lượng dịch vụ là việc đảm bảo cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ đúng quy định, tiêu chuẩn. Theo góc độ từ người sử dụng, chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ thể hiện qua mức độ hài lòng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ, là mức độ chênh lệch giữa lợi ích nhận được và chi phí bỏ ra khi sử dụng dịch vụ.

Vì vậy, một trong những chiến lược để nâng cao khả năng cạnh tranh là ngân hàng phải cung cấp dịch vụ đem lại lợi ích cao nhất với mức giá hợp lý nhất. Trong điều kiện cạnh tranh vô cùng gay gắt giữa các ngân hàng, mục tiêu của các ngân hàng là cung cấp các sản phẩm dịch vụ đa dạng đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng với nhiều tiện ích, thủ tục đơn giản và phong cách phục vụ chuyên nghiệp. ngân hàng nào có chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ tốt nhất, được khách hàng chấm điểm hài lòng cao nhất thì ngân hàng đó được đánh giá là ngân hàng có năng lực cạnh tranh cao.

iii. Mức độ gia tăng tiện ích dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Nhằm tăng khả năng cạnh tranh, bên cạnh việc đa dạng hóa danh mục sản phẩm bán lẻ, cần tăng thêm nhiều tiện ích đi kèm với mỗi sản phẩm. Các ngân hàng có điều kiện để đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong cung ứng dịch vụ của mình để tăng tính tiện ích, phát triển nhiều sản phẩm đa tính năng, giúp khách hàng thực hiện các giao dịch mọi nơi mọi lúc. Các sản phẩm ngân hàng bán lẻ ứng dụng công nghệ cao đặc biệt phù hợp với lối sống hiện đại và phù hợp với giới trẻ và khách hàng bận rộn không có thời gian tới điểm giao dịch ngân hàng.

Các dịch vụ ngân hàng hiện đại, tiện ích được cung ứng trên nền tảng công nghệ có thể kể đến như: mobile banking, internet banking, ví điện tử, thẻ ngân hàng, QR code, định danh điện tử, dịch vụ tư vấn 24/7 qua các hộp thư thoại tự động trên website ngân hàng và các kênh mạng xã hội... Theo đó, mọi giao dịch từ cơ bản đến mở rộng như mở tài khoản, kiểm tra số dư tài khoản, gửi tiết kiệm, chuyển khoản, thanh toán tiền... đều có thể thực hiện nhanh chóng. Xu hướng cá nhân hóa dịch vụ được các ngân hàng triển khai nhằm gia tăng mức thỏa dụng cho khách hàng.

iv. Sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Sự hài lòng của khách hàng trong việc sử dụng sản phẩm ngân hàng bán lẻ là một chỉ tiêu quan trọng cho thấy năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Khách hàng càng hài lòng với dịch vụ của ngân hàng càng có xu hướng tiếp tục lựa chọn sử dụng các dịch vụ đó và những dịch vụ khác của ngân hàng. Sự hài lòng, thỏa mãn về chất lượng dịch vụ có tính lan tỏa sang những khách hàng khác và thu hút thêm nhiều khách hàng mới giao dịch với ngân hàng. Sự hài lòng về dịch vụ ngân hàng bán lẻ của khách hàng cũng tỉ lệ thuận với chất lượng dịch vụ. Dịch vụ ngân hàng bán lẻ ứng dụng công nghệ và tiện ích càng nhiều và giảm đến mức tối thiểu sai sót cũng như rủi ro trong giao dịch thì chất lượng dịch vụ càng hoàn hảo và tạo sự tin tưởng càng cao cho khách hàng. Quyết định đến chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ và sự hài lòng của khách hàng bao gồm nhưng không giới hạn các yếu tố là: sự phát triển đồng bộ về cơ sở hạ tầng, trình độ công nghệ thông tin, mức độ đa dạng danh mục sản phẩm bán lẻ và tiện ích của từng sản phẩm, mạng lưới phân phối, nguồn nhân lực, độ an toàn, thông tin khách hàng.

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 tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Các nhân tố bên ngoài có thể tác động đến các hoạt động bán lẻ của ngân hàng thương mại bao gồm: nhân tố môi trường kinh doanh, nhân tố môi trường văn hóa xã hội, nhân tố môi trường khoa học công nghệ và nhân tố đối thủ cạnh tranh.

(1)-*Nhân tố môi trường kinh doanh*: môi trường kinh doanh thể hiện ở việc khi nền kinh tế vĩ mô trong nước ổn định, lạm phát và tỷ giá được kiểm soát tốt, hệ thống pháp luật rõ ràng, môi trường thể chế minh bạch, công khai sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các ngân hàng mở rộng hoạt động kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh. Các chính sách điều hành kinh tế vĩ mô của Chính phủ, của các cơ quan quản lý nhà nước sẽ tác động một cách trực tiếp đến hoạt động kinh doanh ngân hàng nói chung và hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ nói riêng. Trong các chính sách kinh tế vĩ mô thì hai chính sách quan trọng nhất, tác động mạnh nhất đến hoạt động

ngân hàng đó là: Chính sách tài khóa và chính sách tiền tệ. Bên cạnh môi trường kinh tế trong nước, hoạt động kinh doanh ngân hàng nói chung cũng như hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ nói riêng đều chịu ảnh hưởng của tình hình kinh tế toàn cầu. Khi môi trường kinh tế thuận lợi, ngân hàng có thể nắm bắt thời cơ tận dụng để tăng cường sức cạnh tranh đối với các dịch vụ của mình.

(2)-*Nhân tố môi trường văn hóa, xã hội*: nhân tố này là một nhân tố quan trọng tác động đến hoạt động kinh doanh ngân hàng nói chung và dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng. Nhân tố văn hóa xã hội có thể kể đến như thói quen tiêu dùng và tiết kiệm của người dân, mức thu nhập của người dân, nhân khẩu học, lối sống và sinh hoạt, trình độ dân trí và trình độ hiểu biết. Nhà nước có vai trò quan trọng ảnh hưởng tới môi trường văn hóa xã hội thông qua quản lý nhà nước về phát triển văn hóa xã hội, nghiên cứu ban hành khuôn khổ pháp lý, cơ chế chính sách phát triển văn hóa xã hội, huy động các nguồn lực từ các chủ thể vào mục tiêu thúc đẩy phát triển văn hóa xã hội. Khi các nhân tố văn hóa, xã hội nói trên thay đổi có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh ngân hàng bán lẻ, đến trình độ nhận thức và hành vi của các khách hàng trong hoạt động ngân hàng bán lẻ.

(3)-*Nhân tố môi trường khoa học công nghệ*: nhân tố này có tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại. Sự ra đời của công nghệ thông tin, điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo... đang giúp cho việc bảo mật thông tin của khách hàng cũng như hệ thống thanh toán, hệ thống chăm sóc khách hàng tại các ngân hàng trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết, góp phần thúc đẩy sự phát triển của các dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Đón đầu xu hướng công nghệ và đầu tư cho công nghệ ngân hàng bán lẻ là chiến lược phát triển lâu dài của các ngân hàng thương mại hiện nay.

(4)-*Nhân tố đối thủ cạnh tranh*: Trên thị trường, đối thủ cạnh tranh là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến chiến lược của ngân hàng trong chiếm lĩnh thị phần và phát triển các sản phẩm mới. Thông tin từ đối thủ cạnh tranh là một nguồn có giá trị được các ngân hàng sử dụng để hỗ trợ cho việc ra quyết định liên quan đến phát triển hay dừng sản phẩm. Môi trường kinh doanh với nhiều đối thủ cạnh tranh là điều kiện bên ngoài khiến ngân hàng phải nỗ lực hơn để đạt được hiệu quả kinh doanh.

Để duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh, ngân hàng cần có các đối sách, phản ứng đối với các nhân tố bên ngoài, bao gồm cả khả năng tự điều chỉnh, thích ứng với môi trường bên ngoài và chiến lược, hoạt động của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

**** Các nhân tố bên trong tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ***

Trong lĩnh vực ngân hàng, các nhân tố bên trong có thể ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh dịch vụ bán lẻ như:

(1)-Nguồn nhân lực: Chất lượng nguồn nhân lực luôn được coi là yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp hay bất cứ một tổ chức sản xuất, kinh doanh nào. Chất lượng nguồn nhân lực của các ngân hàng thương mại bao gồm chất lượng của nguồn nhân lực ở nhiều cấp khác nhau, từ các cấp quản lý cho đến các nhân viên ngân hàng. Chất lượng của nguồn nhân lực có tác động quan trọng đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng thương mại nói chung và năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng, ở dưới góc độ sau: (i)- Khả năng cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp: Ngân hàng với nhân viên có trình độ và kỹ năng cao sẽ có khả năng cung cấp dịch vụ chất lượng và chuyên nghiệp hơn. Khách hàng sẽ tin tưởng và có động lực tiếp tục giao dịch với ngân hàng khi nhận được sự hỗ trợ và tư vấn chính xác từ nhân viên. (ii)- Sự đổi mới và sáng tạo: Nhân lực có kiến thức và kỹ năng sẽ góp phần vào quy trình đổi mới và sáng tạo của ngân hàng. Nhân viên có thể đưa ra ý tưởng mới để cải tiến quy trình hoặc phát triển sản phẩm và dịch vụ mới, giúp ngân hàng nâng cao khả năng cạnh tranh và thích ứng với môi trường kinh doanh thay đổi. (iii)- Sự hiệu quả và năng suất làm việc: Nguồn nhân lực chất lượng cao thường có khả năng làm việc hiệu quả và năng suất cao. Nhân viên có kiến thức và kỹ năng phù hợp sẽ có khả năng xử lý công việc một cách nhanh chóng và chính xác, đồng thời giúp tiết kiệm thời gian và tài nguyên của ngân hàng. (iv)- Quản lý rủi ro: Ngành ngân hàng là một ngành có nhiều rủi ro. Nhân viên có năng lực chất lượng sẽ có khả năng xác định và đánh giá rủi ro một cách chính xác, từ đó giúp ngân hàng đưa ra các quyết định quản lý rủi ro một cách hiệu quả. (v)- Xây dựng mối quan hệ với khách hàng: Nhân lực chất lượng cao có khả năng giao tiếp, tạo quan hệ tốt với

khách hàng. Họ có khả năng lắng nghe và giải quyết các yêu cầu của khách hàng một cách tốt nhất, tạo sự tin tưởng và tạo dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

(2)- *Khả năng đa dạng hoá sản phẩm*: Khả năng đa dạng hóa sản phẩm là một yếu tố quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ dưới các góc độ sau: (i)- Tăng khả năng phục vụ khách hàng: Đa dạng hóa sản phẩm giúp ngân hàng đáp ứng nhu cầu của đa dạng khách hàng. Ngân hàng có thể cung cấp nhiều lựa chọn sản phẩm và dịch vụ khác nhau như tài khoản tiền gửi, thẻ tín dụng, vay vốn, gửi và chuyển tiền quốc tế, đầu tư tài chính, bảo hiểm, v.v. Điều này giúp khách hàng tìm thấy các giải pháp phù hợp với nhu cầu cá nhân của họ và tăng sự hài lòng. (ii)- Tạo lợi thế cạnh tranh: Khi ngân hàng đa dạng hóa sản phẩm, họ có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trong ngành. Việc cung cấp những sản phẩm và dịch vụ độc đáo, tiện ích và đáp ứng nhu cầu đặc biệt của khách hàng giúp ngân hàng thu hút sự quan tâm và tăng số lượng khách hàng. (iii)- Tăng hiệu quả tài chính: Đa dạng hóa sản phẩm cũng giúp ngân hàng phân quyền rủi ro và tăng hiệu quả tài chính. Thay vì tập trung vào một số sản phẩm cụ thể, việc đa dạng hóa giúp ngân hàng phân bổ rủi ro và thu lợi từ nhiều nguồn khác nhau. Điều này giúp giảm thiểu rủi ro toàn diện và tạo ra cơ hội tăng thu nhập. (iv)- Xây dựng lòng tin và tương tác với khách hàng: Đa dạng hóa sản phẩm cũng tạo cơ hội cho ngân hàng xây dựng lòng tin và tương tác sâu hơn với khách hàng. Khách hàng có cơ hội trải nghiệm nhiều sản phẩm và dịch vụ khác nhau từ ngân hàng, và đây là cơ hội để ngân hàng tạo dựng mối quan hệ lâu dài và khách hàng trung thành. Đối với nhân tố này, cơ quan chủ quản nhà nước cũng đóng vai trò quan trọng trong việc cấp phép, ban hành quy định, cơ chế chính sách cho các sản phẩm mới, các ứng dụng công nghệ của ngành ngân hàng. Hành lang pháp lý được khơi thông là điều kiện tiên quyết để các ngân hàng phát triển các sản phẩm dịch vụ mới và các xu hướng ngân hàng hiện đại, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh đối với sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

(3)- *Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ*: Ngân hàng có năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ tốt sẽ đưa sản phẩm đến với người dùng nhanh và hiệu quả hơn. Năng lực này thể hiện qua sự sẵn sàng của ngân hàng trong việc cung cấp dịch vụ kịp thời; đồng thời thể hiện qua trình độ, thái độ, kỹ năng của nhân viên ngân hàng.

Nếu nhân viên có thái độ tốt, niềm nở và phong cách chuyên nghiệp sẽ phục vụ khách hàng được tốt hơn từ đó tạo được lòng trung thành của khách hàng. Bên cạnh đó, việc hình thành niềm tin của khách hàng đối với ngân hàng thương mại thường được đánh giá qua cả quá trình với rất nhiều các điểm tiếp xúc trực tiếp và gián tiếp. Do vậy, các ngân hàng thương mại thường rất chú trọng đầu tư đến các nhân tố văn hóa hữu hình nhằm tạo cảm giác tin tưởng, an tâm từ phía khách hàng (logo, khẩu hiệu, trang trí trụ sở, phòng giao dịch, khu vực tiếp xúc khách hàng, phòng chờ, phòng khách, đồng phục, trang trí cây ATM, thiết kế giao diện website). Ngoài ra, nếu các vấn đề về rủi ro nếu được tổ chức kiểm soát tốt trong ngân hàng sẽ giúp khách hàng yên tâm giao dịch. Như vậy, năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ là một trong các nhân tố quan trọng quyết định năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Đối với nhân tố này, nhà nước cũng có vai trò quan trọng trong việc bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng thông qua các quy định về Luật bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, đảm bảo các nhà cung cấp hàng hóa dịch vụ phải nhất quán cơ chế giá thị trường, công khai, minh bạch giá hàng hóa dịch vụ, chống phá giá, độc quyền, khuyến khích doanh nghiệp cung ứng dịch vụ an toàn, đảm bảo chất lượng tới người tiêu dùng. Do đó, các ngân hàng thương mại cần tăng cường chú trọng đến năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ vừa để tuân thủ hành lang các quy định pháp luật, vừa đáp ứng yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày càng gia tăng từ phía khách hàng.

(4)- *Mạng lưới phân phối của ngân hàng*: Mạng lưới phân phối đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ, nhất là dưới các góc độ thu hút, phục vụ và duy trì khách hàng. Cụ thể là: (i)- Tiếp cận khách hàng: Mạng lưới phân phối cho phép ngân hàng tiếp cận đến đối tượng khách hàng rộng hơn. Điều này mở ra cơ hội để tăng số lượng khách hàng và mở rộng thị trường tiềm năng. (ii)- Dịch vụ khách hàng: Mạng lưới phân phối phù hợp và hiệu quả có thể cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn. Việc đặt các chi nhánh, điểm giao dịch và kênh trực tuyến ở những vị trí thuận tiện giúp ngân hàng tiếp cận khách hàng trong thời gian ngắn nhất. Điều này có thể tạo sự hài lòng và tín nhiệm từ phía khách hàng, góp phần vào tăng sự cạnh tranh của ngân hàng. (iii)- Đa dạng hóa sản phẩm

và dịch vụ: Một mạng lưới phân phối rộng lớn cung cấp cho ngân hàng khả năng phân phối các sản phẩm và dịch vụ đa dạng tới nhiều khách hàng khác nhau. Điều này thể hiện sự linh hoạt và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng, từ các sản phẩm tiền gửi, tín dụng, đầu tư cho đến các dịch vụ tài chính khác. (iv)- Tận dụng thông tin khách hàng: Mạng lưới phân phối phù hợp giúp ngân hàng thu thập thông tin khách hàng quan trọng. Việc sở hữu các chi nhánh, điểm giao dịch và kênh trực tuyến cho phép ngân hàng tiếp cận thông tin và phản hồi từ khách hàng nhanh chóng. Điều này giúp ngân hàng hiểu rõ hơn về nhu cầu và mong muốn của khách hàng, từ đó cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Ngân hàng là ngành nghề kinh doanh có điều kiện đặc thù, do đó nhà nước thường quản lý cấp phép đối với việc thu hẹp, mở rộng, điều chỉnh vị trí mạng lưới các điểm giao dịch của các ngân hàng thương mại. Việc quản lý này cũng tác động đến hoạt động kinh doanh và khả năng cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng.

(5)- *Uy tín thương hiệu*: Uy tín thương hiệu là một yếu tố quan trọng tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ vì khách hàng chỉ tin tưởng giao tiền, vay vốn, hay sử dụng các dịch vụ tài chính ở ngân hàng mà họ biết và tin tưởng thương hiệu. Uy tín thương hiệu của ngân hàng sẽ được phản ánh chủ yếu ở hình ảnh, ấn tượng của họ đối với khách hàng, hay nói cách khác uy tín đi liền với thương hiệu. Khách hàng sẽ xếp thứ tự lựa chọn dựa trên đánh giá của họ đối với ngân hàng có: (i) mức độ hình ảnh, thương hiệu dễ nhớ, dễ nhận biết và (ii) không có các thông tin bất lợi, rủi ro. Đây cũng là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng lòng tin và sự trung thành của khách hàng đối với ngân hàng từ đó giúp ngân hàng thu hút và duy trì lượng khách hàng của mình.

Uy tín thương hiệu của một ngân hàng bán lẻ được thể hiện ở đánh giá của khách hàng, khả năng tiếp cận khách hàng thông qua mức độ dễ nhớ, dễ nhận diện hình ảnh, logo biểu tượng cũng như câu khẩu hiệu của ngân hàng (slogan). Việc tên tuổi và các sản phẩm của ngân hàng được nhắc đến nhiều trên các phương tiện thông tin đại chúng (theo hướng tích cực) cũng là yếu tố phản ánh uy tín của thương hiệu. Ngân hàng có thương hiệu tạo được ấn tượng và hình ảnh tốt với khách hàng, đồng thời ảnh hưởng đến việc thu hút và tạo ra mối quan hệ với các đối tác khác, chẳng hạn như các tổ chức tài chính, doanh nghiệp, hay các công ty dịch vụ khác. Uy tín

thương hiệu cũng đồng nghĩa với việc ngân hàng được ghi nhận và đánh giá tốt về chất lượng dịch vụ mà họ cung cấp. Điều này tạo đà cho sự phát triển và tăng trưởng của dịch vụ ngân hàng. Mặt khác, ngân hàng có uy tín thương hiệu được công nhận sẽ có lợi thế trong việc thu hút và giữ chân nhân sự tài năng làm việc trong ngân hàng.

Như vậy, uy tín thương hiệu giúp tạo đà và sự ổn định trong hoạt động của ngân hàng, đồng thời tăng khả năng hấp dẫn khách hàng, đối tác, vốn đầu tư và tài trợ từ các bên liên quan. Tất cả các yếu tố này góp phần tích lũy và tạo nên năng lực cạnh tranh cao cho dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng.

(6)- Năng lực tài chính cho dịch vụ ngân hàng bán lẻ: thể hiện ở khả năng đảm bảo nguồn vốn của ngân hàng đáp ứng nhu cầu cho khách hàng bán lẻ của ngân hàng. Điều này biểu hiện ở quy mô vốn tự có, khả năng huy động vốn trên thị trường, khả năng sử dụng vốn có hiệu quả và năng lực quản lý tài chính. Nguồn lực tài chính phản ánh sức mạnh của ngân hàng, là yêu cầu đầu tiên, bắt buộc phải có nếu muốn ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh và mở rộng hoạt động kinh doanh của mình. Nhà nước cũng có sự chi phối đối với năng lực tài chính của các ngân hàng thông qua các quy định về tỉ lệ an toàn vốn CAR - chỉ số đo lường khả năng thanh toán các khoản nợ, đối phó với rủi ro tín dụng và duy trì hoạt động. Các ngân hàng để đảm bảo hoạt động hiệu quả, đủ khả năng cung ứng tài chính cho khách hàng nói chung, khách hàng bán lẻ nói riêng cần đáp ứng đầy đủ các quy định này.

(7)-Năng lực marketing dịch vụ ngân hàng bán lẻ: Marketing đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ, nhất là khả năng của ngân hàng để thu hút và giữ chân khách hàng, tạo lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh. Cụ thể: (i)- Phân đoạn và định vị thị trường: Marketing giúp ngân hàng xác định và phân loại khách hàng theo nhóm tiềm năng và đặc điểm chung. Bằng cách phân đoạn thị trường và định vị đúng, ngân hàng có thể tối ưu hóa nỗ lực marketing và tạo nên sự khác biệt so với đối thủ. Điều này giúp tăng khả năng thu hút và giữ chân khách hàng, tăng cường năng lực cạnh tranh dịch vụ. (ii)- Xây dựng thương hiệu: Marketing giúp ngân hàng xây dựng và quản lý thương hiệu của mình. Một thương hiệu mạnh mẽ mang đến niềm tin, sự tín nhiệm và độ tin cậy từ khách hàng. Việc xây dựng một thương hiệu đồng nhất và hấp dẫn có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh lớn trong tâm trí khách hàng và tạo điểm khác biệt so với các đối thủ. (iii)-

Chiến lược kênh phân phối: Marketing giúp ngân hàng phát triển và quản lý chiến lược kênh phân phối hiệu quả. Bằng cách đưa ra các kênh phân phối phù hợp như chi nhánh, đại lý, kênh trực tuyến và di động, ngân hàng có thể tăng khả năng tiếp cận khách hàng và đáp ứng nhu cầu của họ một cách hiệu quả, đồng thời tối ưu hóa năng lực cạnh tranh. (iv)- Quảng cáo và truyền thông: Marketing cho phép ngân hàng xây dựng chiến dịch quảng cáo và truyền thông hiệu quả để tạo sự nhận biết, tạo động lực và tăng lượng tiếp cận của ngân hàng tới khách hàng. Điều này có thể giúp ngân hàng tạo sự chú ý, đánh thức sự quan tâm và tạo lợi thế cạnh tranh trong tâm trí khách hàng. (v)- Dịch vụ khách hàng và trải nghiệm: Marketing cũng liên quan đến cải thiện dịch vụ khách hàng và trải nghiệm của khách hàng. Đối với dịch vụ ngân hàng, một trải nghiệm khách hàng tốt và chất lượng cao có thể tạo ra sự khác biệt và tạo lòng trung thành từ khách hàng. Marketing giúp ngân hàng tăng cường nhận thức về dịch vụ khách hàng, cải thiện quy trình giao dịch và tăng cường tương tác khách hàng.

(8)-*Năng lực công nghệ*: hiện nay công nghệ là nhân tố ngày càng quan trọng ảnh hưởng to lớn đến dịch vụ ngân hàng bán lẻ . Công nghệ hiện đại làm giảm thời gian giao dịch, tăng năng suất, giảm chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo ra lợi thế quan trọng cho ngân hàng. Thêm vào đó, với đặc thù ngân hàng bán lẻ có số lượng khách hàng lớn thì công nghệ hiện đại giúp các ngân hàng đưa các sản phẩm dịch vụ tiếp cận được tới các khách hàng được nhanh nhất, đồng thời phục vụ theo yêu cầu của từng cá nhân khách hàng (cá nhân hoá dịch vụ). Trong bối cảnh khoa học công nghệ ngày càng phát triển vượt bậc, cách mạng công nghiệp lần thứ tư với những thành tựu về trí tuệ nhân tạo, công nghệ chuỗi khối (Blockchain), dữ liệu lớn (Big Data), Internet kết nối vạn vật thì Nhà nước là nhân tố quan trọng trong xây dựng kết cấu hạ tầng đồng bộ, xây dựng hệ thống văn bản chính sách cập nhật để bắt kịp xu thế của thời đại. Đối với lĩnh vực ngân hàng, các ngân hàng thương mại bên cạnh việc ứng dụng mạnh mẽ công nghệ vào sản phẩm dịch vụ để phục vụ khách hàng tốt hơn cũng cần nghiêm túc tuân thủ các quy định chính sách của pháp luật để đảm bảo giao dịch an toàn và bảo vệ khách hàng trước những thách thức, rủi ro về công nghệ thông tin, về an ninh mạng.

(9)- *Khả năng quản trị rủi ro*: Khả năng quản trị rủi ro đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường năng lực cạnh tranh trong dịch vụ ngân hàng bán lẻ ở các khía

ạnh sau: (i)- Bảo vệ vốn và tài sản: quản trị rủi ro tốt giúp ngân hàng bảo vệ vốn và tài sản khỏi các rủi ro tiềm ẩn, giúp ngân hàng giảm thiểu nguy cơ mất mát tài sản, nợ nần không trả được, hoặc sự không ổn định tài chính. Việc bảo vệ vốn và tài sản là một yếu tố quan trọng để duy trì sự ổn định và đáng tin cậy, tạo lòng tin cho khách hàng và tăng năng lực cạnh tranh. (ii)- Tăng khả năng vượt qua khủng hoảng: Khả năng quản trị rủi ro tốt là một yếu tố quan trọng để ngân hàng vượt qua khủng hoảng và thị trường bất định. Việc xác định và đánh giá các rủi ro tiềm tàng trong các hoạt động kinh doanh và các sản phẩm tài chính cho phép ngân hàng tiên phong trong việc thực hiện các biện pháp phòng ngừa. Điều này giúp ngân hàng duy trì sự ổn định trong môi trường không chắc chắn và tăng cường lòng tin của khách hàng. (iii)- Nâng cao chất lượng dịch vụ và hỗ trợ khách hàng: Quản trị rủi ro tốt giúp ngân hàng tăng cường chất lượng dịch vụ và hỗ trợ khách hàng. Với việc kiểm soát rủi ro tốt, ngân hàng có khả năng cung cấp các sản phẩm và dịch vụ an toàn, tin cậy và phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Điều này tạo niềm tin và lòng tin tưởng từ phía khách hàng, tăng cường mối quan hệ và đảm bảo sự cạnh tranh. Bên cạnh đó, các cơ quan chủ quản nhà nước cũng đóng vai trò trong việc đưa ra nhiều quy định, chính sách, chuẩn mực liên quan đến quản trị rủi ro mà các ngân hàng thương mại bắt buộc phải tuân thủ. Việc quản trị rủi ro tốt, tuân thủ các quy định của nhà nước, của cơ quan chủ quản giúp các ngân hàng tránh các hậu quả tiêu cực, tạo lòng tin cho cơ quan quản lý và khách hàng.

(10)- Văn hoá tổ chức ngân hàng: Văn hoá tổ chức ngân hàng có tác động lớn đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Cụ thể: (i)- Tạo niềm tin và tín nhiệm: Văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ và có giá trị sẽ giúp xây dựng niềm tin của khách hàng. Khách hàng tin tưởng ngân hàng có khả năng cung cấp dịch vụ tốt, an toàn và đáng tin cậy. (ii)- Đào tạo và phát triển nhân viên: Văn hóa tổ chức quyết định cách ngân hàng xây dựng, phát triển và đào tạo nhân viên. Ngân hàng có văn hóa hỗ trợ việc học tập và phát triển sẽ giúp tổ chức có đội ngũ nhân viên có năng lực cao, chuyên nghiệp và sẵn lòng phục vụ khách hàng tốt hơn. (iii)- Tập trung vào khách hàng: Ngân hàng có văn hóa tổ chức tập trung vào khách hàng sẽ thúc đẩy việc cung cấp dịch vụ chất lượng cao và tạo nên trải nghiệm khách hàng tốt. Sự tận tâm và quan tâm đến nhu cầu của khách hàng sẽ giúp ngân hàng nắm bắt và đáp ứng

được mong muốn của khách hàng. (iv)- Sự đổi mới và ứng dụng công nghệ: Văn hóa doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sáng tạo và sự đổi mới trong dịch vụ ngân hàng. Văn hóa khuyến khích việc sử dụng công nghệ và phát triển sản phẩm, dịch vụ đột phá sẽ giúp ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. (v)- Quản lý rủi ro và tuân thủ quy định: Văn hóa tổ chức định hình cách ngân hàng quản lý rủi ro và tuân thủ quy định. Văn hóa nghiêm túc về tuân thủ quy định và quản lý rủi ro sẽ tạo ra sự tin cậy và tăng cường uy tín của ngân hàng trước khách hàng và các đối tác.

(11)- *Trách nhiệm xã hội*: Trách nhiệm xã hội có tác động quan trọng đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng. Hướng tới trách nhiệm xã hội là một yếu tố quan trọng trong việc xây dựng lòng tin, tạo dựng hình ảnh và tăng cường độ tin cậy của một ngân hàng trong mắt khách hàng và cộng đồng, cụ thể: (i)- Xây dựng hình ảnh đáng tin cậy: Ngân hàng có trách nhiệm bảo vệ lợi ích của khách hàng và cộng đồng, đảm bảo tính minh bạch và tuân thủ đúng luật pháp. Khi ngân hàng thể hiện trách nhiệm xã hội thông qua việc tuân thủ đạo đức kinh doanh tốt, khách hàng sẽ cảm thấy an tâm và tin tưởng hơn. Điều này góp phần làm nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng trong môi trường kinh doanh cạnh tranh. (ii)- Gắn kết với cộng đồng: Ngân hàng có thể tăng cường năng lực cạnh tranh bằng cách thể hiện sự tử tế và hỗ trợ cho cộng đồng. Việc thực hiện các hoạt động xã hội, từ thiện và đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng không chỉ mang lại lợi ích cho cộng đồng, mà còn xây dựng niềm tin và lòng trung thành từ phía khách hàng. (iii)- Phát triển các sản phẩm và dịch vụ có trọng tâm xã hội: Ngân hàng có thể chiến lược hóa trách nhiệm xã hội bằng cách tập trung vào phát triển các sản phẩm và dịch vụ có ảnh hưởng tích cực đến xã hội. Ví dụ: cung cấp các dịch vụ tài chính hướng tới việc hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, giúp giảm bớt nghèo đói và thúc đẩy phát triển kinh tế và xã hội. Tại các quốc gia hiện nay, nhà nước đều khuyến khích các doanh nghiệp quan tâm đến các vấn đề liên quan tới trách nhiệm xã hội. Các chính phủ cũng thường ban hành những cơ chế chính sách hướng tới, ưu tiên các lĩnh vực phục vụ an sinh xã hội, bảo vệ môi trường, phát triển bền vững. Do đó việc ngân hàng tập trung, đẩy mạnh cho vay, đưa ra các sản phẩm dịch vụ hỗ trợ các lĩnh vực này cũng đóng góp không nhỏ thể hiện trách nhiệm xã hội

của ngân hàng. Sự tôn trọng và đáp ứng các quyền và nguyện vọng của các bên liên quan ảnh hưởng đến sự tin cậy và hỗ trợ cho ngân hàng trong hoạt động kinh doanh và tạo điều kiện thuận lợi cho việc cạnh tranh trên thị trường.

(12)- *Chính sách khách hàng*: Chính sách khách hàng là những gì ngân hàng cam kết dành cho khách hàng khi sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Chính sách khách hàng được thực hiện từ trước khi bán hàng cho đến sau khi bán hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng hoặc thậm chí vượt lên trên cả sự mong đợi của khách hàng. Ngân hàng bán lẻ là một loại hình dịch vụ mà bên cạnh giá cả hay tiện ích sản phẩm thì người sử dụng luôn luôn quan tâm đến chính sách mà ngân hàng dành cho mình. Do đó, xây dựng chính sách khách hàng để khách hàng tin tưởng và yêu mến dịch vụ của mình chính là công việc quan trọng để củng cố 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 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 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. Các bước của quy trình nghiên cứu như sau:

Bước 1: Nghiên cứu sinh nghiên cứu và tổng hợp lý thuyết về năng lực cạnh tranh và các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của ngân hàng cũng như năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ, từ đó tìm ra khoảng trống nghiên cứu bao gồm các nhân tố mới và mô hình nghiên cứu mới.

Bước 2: Nghiên cứu sinh xây dựng bảng hỏi và thang đo sơ bộ để đo lường các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank. Tiếp theo, nghiên cứu sinh điều chỉnh và hoàn thiện thêm thang đo bằng phân tích định tính. Nghiên cứu sinh thực hiện tham khảo ý kiến chuyên gia thông qua hình thức phỏng vấn để điều chỉnh, bổ sung các yếu tố cấu thành và các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Sau đó, nghiên cứu sinh tiến hành phát phiếu khảo sát nhân viên đang làm việc tại VietinBank.

Bước 3: Nghiên cứu định lượng sơ bộ với mục đích để tìm ra và chỉnh sửa các lỗi có thể có trong bảng hỏi và thang đo trước khi tiến hành khảo sát chính thức. Thêm vào đó, nghiên cứu sơ bộ còn nhằm tìm hiểu tỉ lệ hồi đáp khi khảo sát và xác định cỡ mẫu của nghiên cứu. Trong nghiên cứu sơ bộ nghiên cứu sinh thực hiện phát 100 phiếu khảo sát cho đối tượng là nhân viên của VietinBank. Sau khi khảo sát, độ tin cậy và giá trị của thang đo được đánh giá thông qua phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả của các phân tích này sẽ dùng để kiểm tra độ tin cậy của thang đo và tính hợp lý bảng câu hỏi lần cuối cùng.

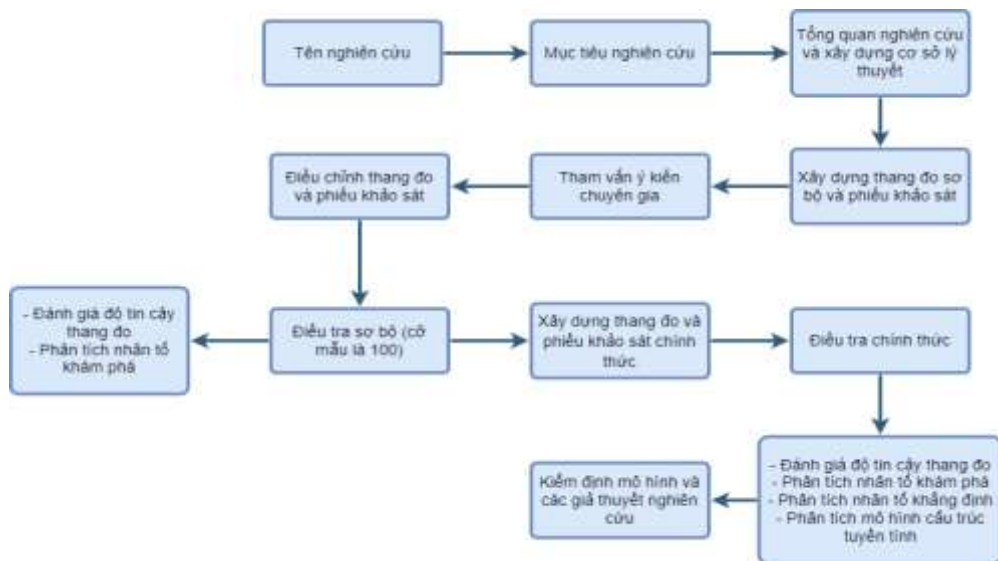
Bước 4: Nghiên cứu định lượng chính thức: Nghiên cứu sinh tiến hành khảo sát 3.454 nhân viên tại các chi nhánh của VietinBank tại các tỉnh thành phân bố ở 3 miền Bắc, Trung, Nam của Việt Nam. Phương pháp chọn mẫu điều tra là mẫu phân

tầng tại 18 tỉnh thành đại diện cho 3 miền Bắc, Trung, Nam là Bắc Giang, Hưng Yên, Vĩnh Phúc, Thái Bình, Nam Định, Hà Nội, Quảng Ninh, Thanh Hóa, Gia Lai, Lâm Đồng, Thừa Thiên Huế, Quảng Bình, Đà Nẵng, Phú Yên, Khánh Hòa, Đồng Tháp, Sóc Trăng và thành phố Hồ Chí Minh. Phiếu điều tra được gửi đến nhân viên tại các chi nhánh của VietinBank thông qua sự hỗ trợ của các giám đốc chi nhánh của VietinBank.

Sau khi có kết quả khảo sát, dữ liệu sẽ được tổng hợp trên phần mềm Excel. Dữ liệu được kiểm định lại bằng cách đánh giá độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và hồi quy bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm Excel, SPSS và AMOS.

Với dữ liệu thứ cấp của ngân hàng VietinBank và các ngân hàng khác từ năm 2018-2022, nghiên cứu sinh tiến hành tổng hợp, phân tích thông qua các bảng biểu, hình vẽ và sơ đồ để đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh và các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của ngân hàng nói chung cũng như năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank nói riêng.

Bước 5: Nghiên cứu sinh tiến hành kiểm định mức độ phù hợp của mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, từ đó đưa ra các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank và đề xuất các giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank và của hệ thống các ngân hàng thương mại.



Hình 3.1: Sơ đồ hóa các bước nghiên cứu

Nguồn: Nghiên cứu sinh đề xuất

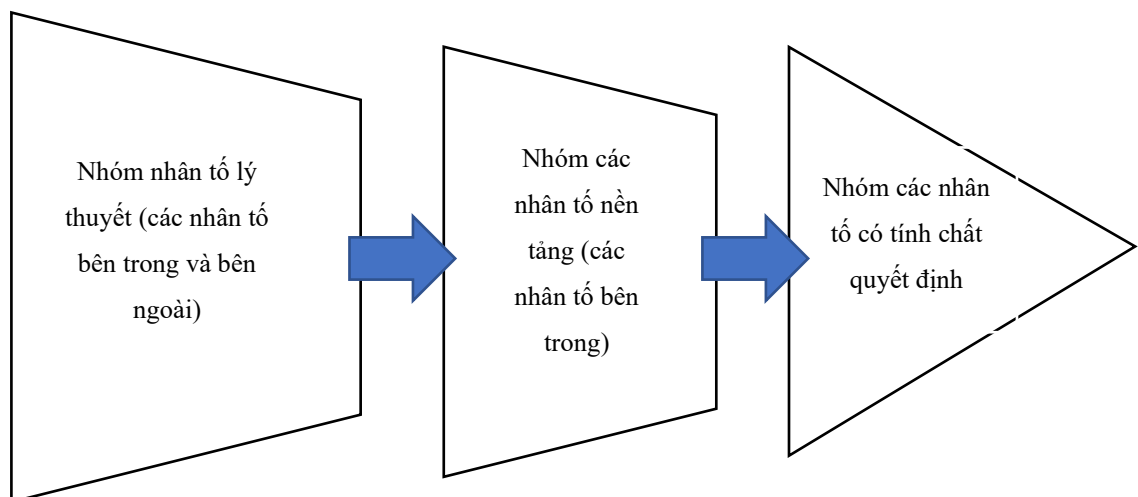
Khung phân tích của luận án:

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: là 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. Đây là các nhân tố được luận án phân tích thông qua mô tả.

(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.



Hình 3.2: Khung phân tích của luận án

Nguồn: Nghiên cứu sinh đề xuất

3.2. PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH VÀ CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

* Xác định các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Trên cơ sở tổng hợp từ tổng quan nghiên cứu, nghiên cứu sinh nhận thấy các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ có thể thấy ở các nghiên cứu trước đây như sau:

Bảng 3.1: Tổng hợp các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ	Mô hình tham chiếu
- Lợi nhuận mảng bán lẻ - Thị phần mảng bán lẻ - Hiệu quả kinh doanh các dịch vụ bán lẻ - Sự hài lòng của khách hàng với dịch vụ bán lẻ	Mô hình của Treacy và Wiersema (1997) [134]. Hồ Xuân Tiến (2020) [46]. Xia Bin và cộng sự (2008) [139] Mô hình chỉ số tổng hợp.

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tổng hợp

Để kiểm chứng và rà soát, bổ sung các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói trên trong thực tiễn các ngân hàng thương mại ở Việt Nam, nghiên cứu sinh thực hiện các cuộc phỏng vấn sâu các nhà quản lý/nguyên quản lý thuộc ngân hàng nhà nước nhằm thu thập dữ liệu cần thiết về: (i) các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ và (ii) đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Thời gian phỏng vấn đối với mỗi chuyên gia từ 30 phút đến 60 phút. Hình thức phỏng vấn: phỏng vấn trực tiếp. Danh sách các chuyên gia được phỏng vấn sâu được trình bày ở **Phụ lục 02 - Danh sách chuyên gia và câu hỏi phỏng vấn chuyên gia**.

- Kết quả phỏng vấn chuyên gia về các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:

Các nhà quản lý tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam cho rằng bên cạnh yếu tố lợi nhuận, thị phần, hiệu quả kinh doanh các dịch vụ ngân hàng bán lẻ và sự hài lòng

khách hàng thì một trong những yếu tố quan trọng cấu thành nên năng lực cạnh tranh của ngân hàng nói chung và của dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng đó chính là xếp hạng của các ngân hàng và có thể căn cứ vào xếp hạng tín nhiệm của các tổ chức xếp hạng tín nhiệm quốc tế như Moody's, Fitch và S&P. Bảng bên dưới chỉ ra xếp hạng của các ngân hàng Việt Nam theo Moody's vào năm 2022.

Bảng 3.2: Xếp hạng các ngân hàng Việt Nam của Moody's năm 2022

Ngân hàng	Xếp hạng	Bậc cũ	Bậc mới
Vietcombank	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	Ba3	Ba2
VietinBank	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	Ba3	Ba2
BIDV	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	Ba3	Ba2
Agribank	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	Ba3	Ba2
OCB	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	B1	Ba3
TPB	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	B1	Ba3
Seabank	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	B1	Ba3
VIB	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	B1	Ba3
ABB	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	B1	B1
LPB	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	B1	B1
SHB	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	B1	B1
MSB	Xếp hạng tiên, nhà phát hành nợ	B1	B1

Nguồn: Moody's (2022) [23].

Theo bảng trên của Moody's, xếp hạng của VietinBank nói riêng và các ngân hàng thương mại cổ phần ở Việt Nam nói chung chỉ ở mức trung bình. Tuy nhiên đối với ngân hàng VietinBank, xếp hạng năm 2023 có sự cải thiện thứ hạng so với năm trước từ Ba3 lên Ba2.

Bảng 3.3: Xếp hạng tín nhiệm một số tổ chức tín dụng năm 2022 - Fitch Ratings

	Bậc cũ	Bậc mới
VietinBank	BB-	BB
Vietcombank	BB-	BB
ACB	BB-	BB-
MB	B+	BB-
ANZ	BB	BB
Standard Chartered	BB	BB

Nguồn: Vũ Hạo (2022) [13].

Theo kết quả xếp hạng tín nhiệm thường niên năm 2022 của Fitch Ratings công bố ngày 17/11, bậc tín nhiệm của VietinBank được nâng từ mức “BB-” lên “BB” và giữ triển vọng tích cực. Theo đó, việc nâng xếp hạng tín nhiệm của VietinBank được cân nhắc trên tổng thể các yếu tố: ngân hàng thương mại lớn, có thị phần trọng yếu tại Việt Nam. Cùng với đó Fitch đã điều chỉnh triển vọng về môi trường bên trong của VietinBank từ ổn định thành tích cực do triển vọng thu nhập và khả năng sinh lời của VietinBank đều được cải thiện trong thời gian qua, đệm dự phòng rủi ro cao, hiệu quả hoạt động dự kiến sẽ tiếp tục tăng trưởng bền vững, nguồn vốn và thanh khoản của Ngân hàng ổn định. VietinBank đã linh hoạt sử dụng cả nguồn tiền gửi từ tổ chức kinh tế, dân cư và tiền gửi trên thị trường liên ngân hàng, đảm bảo an toàn thanh khoản.

Như vậy, sau khi thu thập và xử lý dữ liệu định tính từ các chuyên gia là các nhà quản lý tại ngân hàng nhà nước Việt Nam nghiên cứu sinh rút ra được các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao gồm:

- Ngân hàng được xếp thứ hạng cao so với ngân hàng khác trên thị trường
- Đạt được lợi nhuận mong muốn
- Thị phần ngân hàng tăng lên
- Ngân hàng thường xuyên cải thiện hiệu quả kinh doanh các dịch vụ bán lẻ
- Đạt được sự hài lòng của khách hàng

*** Xác định các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ**

Trên cơ sở tổng hợp từ tổng quan nghiên cứu, nghiên cứu sinh nhận thấy các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ dựa vào các mô hình sau: lý thuyết nguồn lực và lợi thế cạnh tranh bền vững của Barney (1991), mô hình marketing hỗn hợp 7Ps, mô hình ma trận vị thế cạnh tranh, mô hình SWOT, mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter (1985), cụ thể theo bảng 3.4:

Bảng 3.4: Tổng hợp các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ	Mô hình tham chiếu
(1)- Khả năng đa dạng hoá sản phẩm (2)- Năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ (3)- Mạng lưới phân phối (6)- Năng lực marketing (xúc tiến)	Lý thuyết nguồn lực và lợi thế cạnh tranh bền vững của Barney (1991), mô hình marketing hỗn hợp 7Ps, mô hình ma trận vị thế cạnh tranh và mô hình SWOT.
(4)-Uy tín thương hiệu (7)-Năng lực công nghệ	Mô hình ma trận vị thế cạnh tranh.
(5)-Năng lực tài chính	Nhân tố năng lực tài chính thuộc mô hình chỉ số tổng hợp, mô hình ma trận vị thế cạnh tranh, lý thuyết nguồn lực và lợi thế cạnh tranh bền vững của Barney (1991), mô hình SWOT.
(8)-Khả năng quản trị rủi ro (9)-Văn hóa tổ chức ngân hàng	Lý thuyết nguồn lực và lợi thế cạnh tranh bền vững của Barney (1991).
(10)-Trách nhiệm xã hội	Lý thuyết Marketing 7P (People)

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tổng hợp

Để kiểm chứng và rà soát, bổ sung các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói trên trong thực tiễn các ngân hàng thương mại ở Việt Nam, nhất là trong thực tiễn ở VietinBank, nghiên cứu sinh thực hiện các cuộc phỏng vấn sâu các giám đốc chi nhánh tại VietinBank nhằm thu thập dữ liệu cần thiết về: (i) các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ; (ii) đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ; (iii) củng cố các thang đo được sử dụng trong bảng hỏi và (iv) đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho ngân hàng VietinBank. Phiếu đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ (Phụ lục 03) được nghiên cứu sinh xây dựng và gửi qua email cho các chuyên gia tối thiểu thời gian 1 tuần trước khi các cuộc phỏng vấn diễn ra. Thời gian phỏng vấn đối với mỗi chuyên gia từ 30 phút đến 60 phút. Hình thức phỏng vấn:

phỏng vấn qua điện thoại. Danh sách các chuyên gia được phỏng vấn sâu được trình bày ở Phụ lục 02 - Danh sách chuyên gia và câu hỏi phỏng vấn chuyên gia.

Phiếu đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố để phỏng vấn các chuyên gia có nội dung như sau:

Bảng 3.5: Phiếu đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố

STT	Nhân tố khảo sát	Mức độ đánh giá		
		Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng
1	<i>Khả năng đa dạng hoá sản phẩm</i>			
2	<i>Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ</i>			
3	<i>Mạng lưới phân phối</i>			
4	<i>Uy tín thương hiệu</i>			
5	<i>Năng lực tài chính</i>			
6	<i>Năng lực marketing</i>			
7	<i>Năng lực công nghệ</i>			
8	<i>Khả năng quản trị rủi ro</i>			
9	<i>Văn hóa tổ chức ngân hàng</i>			
10	<i>Trách nhiệm xã hội</i>			
	<i>Câu hỏi bổ sung</i>			
11(a)	<i>Ngoài 10 nhân tố khảo sát trên, vui lòng cho biết theo ông/bà còn có nhân tố quan trọng nào khác có tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ không?</i>			
11(b)	<i>Theo các ông/bà các tiêu chí có thể đánh giá, đo lường các nhân tố đó là gì?</i>			

Nguồn: Nghiên cứu sinh xây dựng

Nghiên cứu sinh tiến hành ghi chép câu trả lời của các chuyên gia dưới các file định dạng Microsoft Word và Microsoft Excel. Tiếp theo nghiên cứu sinh gộp các câu trả lời của các chuyên gia thành các nội dung tương ứng với các câu hỏi cần thu thập. Từ đó: (i) đưa ra các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng

bán lẻ của VietinBank đồng thời hoàn thiện được các thang đo cho bảng hỏi; (ii) tổng hợp thống kê mức độ quan trọng của các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ; và (iii) tổng hợp các giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

- *Kết quả phỏng vấn chuyên gia về các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:*

Kết quả phỏng vấn các chuyên gia đều cho rằng các nhân tố bên trong, các nhân tố thuộc môi trường ngành ngân hàng và các nhân tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Phần lớn các chuyên gia nhất trí về các 10 nhân tố được hỏi đều là những nhân tố quan trọng có tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Tổng hợp kết quả của đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố như sau:

Bảng 3.6. Kết quả phỏng vấn chuyên gia về mức độ quan trọng của các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ

STT	Nhân tố khảo sát	Tỉ lệ đánh giá mức độ quan trọng		
		Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng
1	Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ	90%	10%	0%
2	Năng lực công nghệ	90%	10%	0%
3	Năng lực tài chính	87%	13%	0%
4	Năng lực marketing	87%	10%	3%
5	Khả năng đa dạng hóa sản phẩm	81%	16%	3%
6	Uy tín thương hiệu	81%	19%	0%
7	Khả năng quản trị rủi ro	81%	19%	0%
8	Văn hóa tổ chức ngân hàng	71%	29%	0%
9	Trách nhiệm xã hội	58%	39%	3%
10	Mạng lưới phân phối	55%	42%	3%

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ nghiên cứu.

Trong 10 nhân tố khảo sát có 8 nhân tố được trên 70% chuyên gia đánh giá quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao 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. Các nhân tố Mạng lưới phân phối và Trách nhiệm xã hội được các chuyên gia đánh giá mức quan trọng ít hơn so với các nhân tố còn lại.

Các chuyên gia đồng thời đề xuất bổ sung hai nhân tố có liên quan đến yếu tố bên ngoài là nhân tố Năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh và Năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh và các chỉ báo cho thang đo nhân tố này. Các chỉ báo của nhân tố Năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh được các chuyên gia gợi ý bao gồm: Thường xuyên cập nhập và thu thập thông tin về môi trường vĩ mô; thông tin môi trường vĩ mô luôn được thảo luận bởi các phòng ban chức năng; ngân hàng phản ứng nhanh nhạy với những biến động quan trọng của môi trường; ngân hàng luôn điều chỉnh các hoạt động liên quan đến môi trường kinh doanh.

Các chuyên gia cho rằng các nhân tố bên trong ngân hàng là quan trọng nhất vì nó thể hiện nội tại năng lực của một ngân hàng. Môi trường bên ngoài góp phần thúc đẩy năng lực cạnh tranh chỉ khi ngân hàng có sức khỏe lành mạnh và có khả năng để có thể tận dụng các cơ hội và duy trì được năng lực cạnh tranh. Ngoài ra, Chính phủ và Ngân hàng nhà nước đóng vai trò quan trọng trong việc tạo dựng hành lang pháp lý và môi trường thể chế minh bạch để giúp ổn định hệ thống tài chính ngân hàng và nâng cao xếp hạng tín nhiệm của các ngân hàng thương mại.

3.3. MÔ HÌNH ĐỊNH LƯỢNG

3.3.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên các nghiên cứu hiện có và phân tích các nhân tố bên trong cũng như bên ngoài có thể tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ, luận án xây dựng mô hình trong đó tập trung phân tích một số nhân tố chủ chốt và nhân tố mới. Hai nhân tố Năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh và Năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh là những nhân tố được bổ sung theo ý kiến của các chuyên gia. Bảng dưới đây thể hiện khung xác định các nhân tố cho mô hình:

Bảng 3.7: Khung xác định các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

<i>Nhóm nhân tố lý thuyết</i>	<i>Nhóm nhân tố nền tảng (được đưa vào mô hình phân tích)</i>	<i>Nhóm nhân tố quyết định</i>
<p>* Các nhân tố bên ngoài:</p> <p>(1)- Môi trường kinh doanh</p> <p>(2)- Môi trường văn hóa, xã hội</p> <p>(3)- Môi trường khoa học công nghệ</p> <p>(4)- Đối thủ cạnh tranh</p> <p>* Các nhân tố bên trong:</p> <p>(1) - Nguồn nhân lực</p> <p>(2)- Khả năng đa dạng hoá sản phẩm</p> <p>(3)- Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ</p> <p>(4)- Mạng lưới phân phối</p> <p>(5)- Uy tín thương hiệu</p> <p>(6)- Năng lực tài chính</p> <p>(7)- Năng lực marketing</p> <p>(8)- Năng lực công nghệ</p> <p>(9)- Khả năng quản trị rủi ro</p> <p>(10)- Văn hóa tổ chức ngân hàng</p> <p>(11)- Trách nhiệm xã hội</p> <p>(12)- Chính sách khách hàng</p>	<p>(1)- Khả năng đa dạng hoá sản phẩm</p> <p>(2)- Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ</p> <p>(3)- Mạng lưới phân phối</p> <p>(4)- Uy tín thương hiệu</p> <p>(5)- Năng lực tài chính</p> <p>(6)- Năng lực marketing</p> <p>(7)- Năng lực công nghệ</p> <p>(8)- Khả năng quản trị rủi ro</p> <p>(9)- Văn hóa tổ chức ngân hàng</p> <p>(10)- Trách nhiệm xã hội</p> <p>(11)- Năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh</p> <p>(12)- Năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh</p>	<p>* Nhóm nhân tố có ý nghĩa trong mô hình</p>

Nguồn: Nghiên cứu sinh đề xuất

Theo mô hình của Treacy và Wiersema (1997), mô hình chỉ số tổng hợp và kết hợp với đề xuất của các chuyên gia thì các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ có thể dựa trên các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh doanh nghiệp bao gồm xếp hạng của ngân hàng so với các ngân hàng khác trên thị trường; lợi nhuận mảng bán lẻ; thị phần mảng bán lẻ; hiệu quả cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ và sự hài lòng của khách hàng với dịch vụ bán lẻ.

Bảng 3.8: Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ được đề xuất

Yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ	Mô hình tham chiếu
<ul style="list-style-type: none"> - Xếp hạng của ngân hàng so với các ngân hàng khác trên thị trường - Lợi nhuận mảng bán lẻ - Thị phần mảng bán lẻ - Hiệu quả kinh doanh các dịch vụ bán lẻ - Sự hài lòng của khách hàng với dịch vụ bán lẻ 	<p>Xếp hạng của ngân hàng so với các ngân hàng khác trên thị trường theo ý kiến chuyên gia là các nhà quản lý tại ngân hàng nhà nước Việt Nam.</p> <p>Còn các nhân tố còn lại theo:</p> <p>Mô hình của Treacy và Wiersema (1997) [134].</p> <p>Hồ Xuân Tiến (2020)</p> <p>Xia Bin và cộng sự (2008)</p> <p>Mô hình chỉ số tổng hợp.</p>

Nguồn: Nghiên cứu sinh tổng hợp và đề xuất.

Mô hình nghiên cứu đề xuất:

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

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)

3.3.2. Dữ liệu khảo sát

Cỡ mẫu nghiên cứu

Theo Hair và cộng sự (1998), trong trường hợp sử dụng phương pháp phân tích nhân tố (EFA) thì kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỉ lệ số quan sát/biến đo lường là 5/1, nghĩa là cứ mỗi biến đo lường cần tối thiểu 5 quan sát [87]. Nếu tính theo quy tắc của Hair và cộng sự (1998) thì với bảng câu hỏi gồm 62 thang đo cho 12 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc, kích thước mẫu tối thiểu của nghiên cứu này là $62 \cdot 5 + 50 = 360$.

Ngoài ra, kích thước của mẫu nghiên cứu có thể dựa vào mức ý nghĩa thống kê. Janssens và cộng sự (2008) dựa vào hệ số tải (factor loading) để đưa ra mối liên hệ giữa kích cỡ mẫu với mức ý nghĩa thống kê 5% [95].

Bảng 3.9: Kích cỡ mẫu điều tra

Hệ số tải	Kích cỡ mẫu tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 5%
0,3	350
0,35	250
0,4	200
0,45	150
0,5	120
0,55	100
0,6	85
0,65	70
0,7	60
0,75	50

Nguồn: Janssens và cộng sự (2008) [95].

Với trường hợp cỡ mẫu lớn và không biết tổng thể, quy mô mẫu có thể xác định bằng công thức sau:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2}$$

Trong đó:

n= là cỡ mẫu	p= là ước tính tỉ lệ % của tổng thể
z= giá trị phân phối tương ứng với độ tin cậy lựa chọn	q = 1-p
	e = sai số cho phép (5%)

Như vậy, cỡ mẫu nhỏ nhất phải từ 385 quan sát theo công thức dưới đây:

$$n = \frac{1.96^2(0.5 * 0.5)}{0.05^2} = 385$$

Do số lượng nhân viên làm việc tại VietinBank là rất lớn (trên 20.000 người) nên nghiên cứu sinh tiến hành điều tra khoảng 15% số lượng nhân viên. Nghiên cứu sinh tiến hành khảo sát khoảng 3.454 nhân viên của VietinBank phân bố ở 3 miền Bắc, Trung, Nam của Việt Nam. Quy mô mẫu đã đáp ứng để tiến hành phân tích định lượng. Trên thực tế, số lượng phiếu phát ra/thu về là 3.454 phiếu. Số phiếu hợp lệ là 3211 phiếu. Số lượng phiếu không hợp lệ là 243 phiếu. Phương pháp chọn mẫu điều tra là mẫu phân tầng.

Đối tượng khảo sát và cách thức thu thập dữ liệu

Đối tượng khảo sát là nhân viên của ngân hàng VietinBank. Nhân viên là đối tượng nắm rõ các hoạt động diễn ra trong nội bộ của ngân hàng. Kết quả điều tra nghiên cứu sẽ hữu ích cho ban lãnh đạo ngân hàng và các bộ phận có liên quan để nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ bán lẻ của ngân hàng VietinBank.

Nghiên cứu sinh tiến hành điều tra năm 2023 bằng cách phát phiếu điều tra tới nhân viên ngân hàng thông qua các giám đốc chi nhánh. Quá trình điều tra được thực hiện tại 18 tỉnh/thành phố đại diện ba miền Bắc, Trung, 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. Phiếu điều tra được gửi đến nhân viên tại các chi nhánh của VietinBank để trả lời thông qua sự hỗ trợ của các giám đốc chi nhánh của VietinBank. Số lượng phiếu phát ra/thu về là 3.454 phiếu. Do Vietinbank có hơn 150 chi nhánh nên nghiên cứu sinh chỉ lựa chọn những chi nhánh tại các tỉnh/thành trong khả năng của bản thân lấy được số liệu điều tra. Nghiên cứu sinh thực hiện kiểm soát mẫu thu được xuyên suốt quá trình khảo sát tại những chi nhánh tại các tỉnh/thành trên. Cách thức xử lý phiếu như sau: (i) các phiếu điền đầy đủ thông tin được giữ lại và các phiếu bỏ trống bị loại bỏ, (ii) các phiếu điền cùng một mức đánh giá bị loại bỏ và (iii) các phiếu không hợp lý về mặt thông tin bị loại bỏ.

Số phiếu hợp lệ là 3211 phiếu. Số lượng phiếu không hợp lệ là 243 phiếu. Tỷ lệ phiếu hợp lệ là 93%. Số lượng phiếu điều tra hợp lệ ở miền Bắc là 1294, ở miền Trung là 1077 và miền Nam là 840. Thông tin về các chi nhánh điều tra được phản ánh thông qua bảng bên dưới:

Bảng 3.10: Thông tin về các chi nhánh được điều tra

Tên Chi nhánh	Tên tỉnh - thành	Số cán bộ thực tế	Số phiếu phát ra/thu về	Số phiếu hợp lệ	Số phiếu không hợp lệ	Tỉ lệ hợp lệ
Miền Bắc		1524	1378	1294	84	
Bắc Giang	Bắc Giang	131	131	113	18	86%
Bắc Hưng Yên	Hưng Yên	109	109	101	8	93%
Vĩnh Phúc	Vĩnh Phúc	165	135	125	10	93%
Thái Bình	Thái Bình	216	200	186	14	93%
Nam Định	Nam Định	128	128	106	22	83%
Hà Nội	Hà Nội	386	342	333	9	97%
Đô Thành	Hà Nội	93	69	69	0	100%
Hai Bà Trưng	Hà Nội	147	122	120	2	98%
Quảng Ninh	Quảng Ninh	149	142	141	1	99%
Miền Trung		1255	1174	1077	97	
Thanh Hóa	Thanh Hóa	153	115	96	19	83%
Gia Lai	Gia Lai	183	183	176	7	96%
Bảo Lộc	Lâm Đồng	140	135	124	11	92%
Thừa Thiên Huế	Huế	129	129	109	20	84%
Quảng Bình	Quảng Bình	136	136	125	11	92%
Đà Nẵng	Đà Nẵng	170	170	157	13	92%
Ngũ Hành Sơn	Đà Nẵng	70	68	66	2	97%
Phú Yên	Phú Yên	123	96	92	4	96%
Khánh Hòa	Khánh Hòa	151	142	132	10	93%
Miền Nam		1070	902	840	62	
Đồng Tháp	Đồng Tháp	165	160	154	6	96%
Sóc Trăng	Sóc Trăng	86	86	78	8	91%
1	TP HCM	173	173	166	7	96%
Thủ Thiêm	TP HCM	114	88	83	5	94%
Hồ Chí Minh	TP HCM	369	325	300	25	92%
4	TP HCM	163	70	59	11	84%
		3849	3454	3211	243	93%

Nguồn: Dữ liệu điều tra của nghiên cứu sinh.

Cách thức xử lý số liệu

Số liệu sơ cấp và thứ cấp thu thập được sẽ được xử lý bằng phần mềm Excel, SPSS và AMOS. Cụ thể là số liệu sơ cấp sẽ được làm sạch bằng cách loại bỏ những phiếu trả lời không hợp lệ. Các phiếu trả lời hợp lệ được nhập trên phần mềm Excel. Công cụ được sử dụng để lượng hóa tác động của các nhân tố đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank cũng như kiểm định các giả thuyết là phần mềm SPSS và AMOS. Số liệu thứ cấp cũng sẽ được nhập vào Excel, từ đó có thể lập bảng biểu và vẽ biểu đồ để phân tích số liệu.

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 được đo lường thông qua bảng câu 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.

3.4.1. Phát triển thang đo đánh giá khả năng đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Nguyễn Chí Long (2021) đưa ra thang đo đổi mới sản phẩm từ nguồn của OECD và Eurostat (2005) [21;115]. Từ đó, nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo phản ánh đánh giá khả năng đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ như bảng bên dưới.

Bảng 3.11: Thang đo đánh giá khả năng đa dạng hóa sản phẩm/dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mã hóa	Nội dung thang đo
	Mức độ đánh giá về khả năng đa dạng hóa sản phẩm/dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng
Prod1	Ngân hàng có sản phẩm ngân hàng bán lẻ đa dạng hơn
Prod2	Ngân hàng thường đưa ra các sản phẩm ngân hàng bán lẻ mới
Prod3	Các sản phẩm ngân hàng bán lẻ của ngân hàng có nhiều tiện ích
Prod4	Mức giá cả (lãi suất, phí) của sản phẩm ngân hàng bán lẻ mang tính cạnh tranh

Nguồn: Theo OECD và Eurostat (2005) và Nguyễn Chí Long (2021) [21;115].

3.4.2. Phát triển thang đo năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Theo mô hình SERVQUAL của Parasuraman và cộng sự (1988), có năm nhân tố đo lường chất lượng dịch vụ gồm: yếu tố hữu hình, khả năng đáp ứng khách hàng, độ tin cậy, sự đồng cảm và sự bảo đảm [118]. Tazreen (2012) cũng chỉ ra chất lượng dịch vụ thể hiện qua thái độ lịch sự, chuyên nghiệp của nhân viên bán hàng, thời gian cung cấp các sản phẩm, dịch vụ; đội ngũ nhân viên có thể giải đáp, tư vấn cho khách hàng một cách chính xác; duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng [131]. Từ nghiên cứu của Parasuraman và cộng sự (1988) và Tazreen (2012), nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo năng lực đảm bảo chất lượng sản phẩm/dịch vụ của dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:

Bảng 3.12: Thang đo đánh giá năng lực đảm bảo chất lượng sản phẩm/dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mã hóa	Nội dung thang đo
	Mức độ đánh giá về năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng
Servqual1	Thủ tục giao dịch cho khách hàng đơn giản
Servqual2	Thời gian thực hiện các giao dịch ngân hàng bán lẻ nhanh
Servqual3	Ngân hàng có chính sách chăm sóc khách hàng tốt
Servqual4	Thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng lịch sự, thân thiện, ân cần, vui vẻ
Servqual5	Ngân hàng thương mại có đội ngũ nhân viên thể hiện tính chuyên nghiệp, hiệu quả trong các giao dịch ngân hàng bán lẻ
Servqual6	Ngân hàng có đội ngũ nhân viên đủ kiến thức và năng lực giải đáp các thắc mắc và yêu cầu cụ thể của khách hàng
Servqual7	Ngân hàng nhận được sự tín nhiệm của khách hàng
Servqual8	Ngân hàng duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng

Nguồn: Parasuraman và cộng sự (1988); Tazreen (2012) [118;131].

3.4.3. Phát triển thang đo mạng lưới phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Dịch vụ ngân hàng số trong vài năm trở lại đây đã và đang trở thành xu hướng toàn cầu bởi những tiện ích của nó mang lại, tuy nhiên các loại hình kênh phân phối qua kênh số, kênh điện tử vẫn chưa thể thay thế được hoàn toàn kênh phân phối truyền

thống (Luu Thị Thùy Dương và Nguyễn Hoàng Long, 2019) [9]. Ngân hàng có thể tiếp cận khách hàng dễ dàng hơn, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, nâng cao trải nghiệm của khách hàng qua các điểm chạm phụ thuộc vào sự kết hợp và phát triển đúng đắn các loại hình kênh phân phối (Thrassou và Philip, 2008) [133]. Từ nghiên cứu của Thrassou và Philip (2008) và Luu Thị Thùy Dương và Nguyễn Hoàng Long (2019), nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo mạng lưới phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ như bảng bên dưới.

Bảng 3.13: Thang đo mạng lưới phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mã hóa	Nội dung thang đo
Mức độ đánh giá về mạng lưới phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng	
Dist1	Hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch rộng khắp thuận tiện cho việc giao dịch
Dist2	Địa điểm, thời gian giao dịch của ngân hàng thuận tiện cho khách hàng giao dịch
Dist3	Vị trí và mật độ máy ATM và POS của ngân hàng được bố trí hợp lý
Dist4	Các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng thương mại rộng rãi, cơ sở vật chất khang trang

Nguồn: Thrassou và Philip (2008); Luu Thị Thùy Dương và Nguyễn Hoàng Long (2019) [9;133].

3.4.4. Phát triển thang đo uy tín thương hiệu của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Theo Hernandez-Fernandez và Lewis (2019) và Phạm Việt Hùng cùng cộng sự (2017) để tạo ra thương hiệu, sản phẩm của doanh nghiệp phải hướng đến việc đông đảo khách hàng biết đến và được quảng cáo rộng rãi trên các phương tiện truyền thông [19; 91]. Các thành phần chính trong thương hiệu gồm tên, biểu trưng, biểu tượng, đặc tính, khẩu hiệu cần dễ hiểu và cuốn hút. Thương hiệu của các ngân hàng thương mại là nhân tố quan trọng trong cạnh tranh vì khách hàng sẽ tin tưởng giao tiền cho ngân hàng mà họ cảm thấy uy tín. Từ nghiên cứu của Hernandez-Fernandez và Lewis (2019) và Phạm Việt Hùng cùng cộng sự (2017), nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo uy tín thương hiệu dịch vụ ngân hàng bán lẻ như bảng bên dưới.

Bảng 3.14: Thang đo uy tín thương hiệu dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mã hóa	Nội dung thang đo
Mức độ đánh giá về uy tín về thương hiệu ngân hàng bán lẻ	
Brand1	Thương hiệu của ngân hàng dễ nhớ, dễ nhận biết
Brand2	Biểu tượng (logo) của ngân hàng dễ nhận biết
Brand3	Câu khẩu hiệu (slogan) của ngân hàng dễ nhớ
Brand4	Các sản phẩm ngân hàng bán lẻ được quảng cáo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng

Nguồn: Hernandez-Fernandez và Lewis (2019), Phạm Việt Hùng cùng cộng sự (2017) [19; 91].

3.4.5. Phát triển thang đo năng lực tài chính dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Khả năng tài chính là thước đo sức mạnh của ngân hàng và ảnh hưởng lớn đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Theo nghiên cứu của Padachi và Howorth (2012), các tiêu chí đánh giá năng lực tài chính bao gồm vốn điều lệ, khả năng huy động vốn và khả năng tiếp cận các khoản vay và tỉ lệ an toàn vốn [117]. Từ nghiên cứu của Padachi và Howorth (2012), nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo đánh giá về năng lực tài chính dịch vụ ngân hàng bán lẻ như bảng bên dưới.

Bảng 3.15: Thang đo năng lực tài chính dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mã hóa	Nội dung thang đo
Mức độ đánh giá về năng lực tài chính dịch vụ ngân hàng bán lẻ	
Fincap1	Ngân hàng sẵn sàng cung cấp các dịch vụ cho vay
Fincap2	Vốn điều lệ của Ngân hàng thương mại lớn
Fincap3	Khả năng huy động vốn của Ngân hàng thương mại tốt
Fincap4	Khách hàng dễ dàng tiếp cận các khoản vay ngân hàng

Nguồn: Padachi và Howorth (2012) [117].

3.4.6. Phát triển thang đo năng lực marketing dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Nghiên cứu của Turki (2017) chỉ ra rằng ngân hàng thương mại có thể nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua các hoạt động xúc tiến như quảng bá sản phẩm, áp dụng các chương trình ưu đãi, quan hệ công chúng và marketing trực tiếp [132]. Lãnh đạo các ngân hàng thường sử dụng nhiều phương pháp kết hợp để quảng bá cho sản phẩm mới, nâng cao hình ảnh, định vị thương hiệu đối với khách hàng (Phùng Thị Thủy, 2012) [45].

Từ nghiên cứu của Turki (2017) và Phùng Thị Thủy (2012), nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo đánh giá về năng lực marketing dịch vụ ngân hàng bán lẻ như bảng bên dưới.

Bảng 3.16: Thang đo năng lực marketing dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mã hóa	Nội dung thang đo
Đánh giá về năng lực marketing của dịch vụ ngân hàng bán lẻ	
Promo1	Khách hàng có thể dễ dàng tìm kiếm thông tin về các dịch vụ của ngân hàng bán lẻ
Promo2	Ngân hàng có các hình thức quảng cáo gây ấn tượng
Promo3	Khách hàng hài lòng với các chương trình khuyến mãi của ngân hàng
Promo4	Khuyến mại cho các dịch vụ ngân hàng bán lẻ thúc đẩy khách hàng sử dụng ngay các sản phẩm
Promo5	Các tài liệu giới thiệu các dịch vụ ngân hàng bán lẻ đẹp, ấn tượng

Nguồn: Turki (2017) và Phùng Thị Thủy (2012) [45;132].

3.4.7. Phát triển thang đo năng lực công nghệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Công nghệ được đánh giá là nhân tố vô cùng quan trọng ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Karatepea cùng cộng sự (2005) đưa ra các tiêu chí phản ánh trình độ công nghệ như việc ngân hàng thường xuyên cập nhật công nghệ mới; các giao dịch online của ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn; các máy thanh toán, rút tiền của ngân hàng đáp ứng được nhu cầu khách hàng [96]. Từ nghiên cứu của Karatepea cùng cộng sự (2005), nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo đánh giá năng lực công nghệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ như bảng bên dưới.

Bảng 3.17: Thang đo năng lực công nghệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mã hóa	Nội dung thang đo
Đánh giá về năng lực công nghệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ	
Tech1	Ngân hàng thường xuyên cập nhật, ứng dụng công nghệ mới
Tech2	Các giao dịch online của ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn
Tech3	Các máy ATM, POS của ngân hàng đáp ứng được nhu cầu khách hàng 24/24
Tech4	Giao diện của ứng dụng internet banking, ứng dụng trên web, điện thoại và trên các thiết bị ATM, POS thân thiện, dễ sử dụng

Nguồn: Karatepea cùng cộng sự (2005) [96].

3.4.8. Phát triển thang đo khả năng quản trị rủi ro dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Dellana cùng cộng sự (2021) cho rằng để kiểm soát tốt hiệu suất của tổ chức phải nhận ra các mối đe dọa và rủi ro tiềm ẩn [76]. Ngân hàng là một trong những lĩnh vực đối mặt với nhiều rủi ro nhất vì các hoạt động đều liên quan đến tiền tệ. Trong bối cảnh các loại rủi ro có thể có mối quan hệ chặt chẽ và hữu cơ với nhau sẽ gây tổn thất lớn cho hệ thống ngân hàng thương mại thì hoạt động quản lý kiểm soát rủi ro đóng vai trò vô cùng quan trọng. Từ nghiên cứu của Dellana cùng cộng sự (2021), nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo đánh giá về khả năng quản trị rủi ro dịch vụ ngân hàng bán lẻ như bảng bên dưới.

Bảng 3.18: Thang đo khả năng quản trị rủi ro của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mã hóa	Nội dung thang đo
Đánh giá về khả năng quản trị rủi ro dịch vụ ngân hàng bán lẻ	
Risk1	Ngân hàng luôn quan tâm đến hoạt động quản trị rủi ro nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh
Risk2	Ngân hàng có khả năng xử lý tốt các sự cố rủi ro trong quá trình kinh doanh
Risk3	Ngân hàng đã thực hiện được hệ thống kiểm soát rủi ro thông qua nền tảng công nghệ

Nguồn: Dellana cùng cộng sự (2021) [76]

3.4.9. Phát triển thang đo văn hóa tổ chức ngân hàng

Carmeli và Tishler (2004) nghiên cứu mối quan hệ giữa các nhân tố vô hình của tổ chức đến hiệu quả hoạt động của tổ chức [59]. Cả các nhân tố hữu hình (cơ sở vật chất, nguyên liệu thô, thiết bị) và các nhân tố vô hình (văn hóa tổ chức, giao tiếp và kiến thức) có một vai trò quan trọng trong việc tạo ra giá trị của tổ chức. Trong đó, văn hóa tổ chức đề cập đến các giá trị, niềm tin và nguyên tắc đóng vai trò là nền tảng cho hệ thống quản lý của tổ chức cũng như tập hợp các hành vi quản lý nêu gương và củng cố các nguyên tắc cơ bản. Để xây dựng thang đo cho văn hóa tổ chức ngân hàng, nghiên cứu sử dụng các câu hỏi trong nghiên cứu của Carmeli và Tishler (2004).

Bảng 3.19: Thang đo văn hóa tổ chức của ngân hàng

Mã hóa	Nội dung thang đo
Đánh giá về văn hóa tổ chức của ngân hàng	
Cult1	Có sự tham gia cao của nhân viên ngân hàng vào các quá trình, quyết định và việc thực hiện công việc
Cult2	Các nhân viên cam kết và có tinh thần trách nhiệm cao với ngân hàng
Cult3	Ngân hàng có một bộ giá trị, tín ngưỡng và biểu tượng chung
Cult4	Có sự phối hợp và thống nhất cao giữa các nhân viên trong ngân hàng
Cult5	Ngân hàng tìm hiểu các nhân tố của môi trường bên ngoài và đưa ra các phản ứng thích hợp
Cult6	Ngân hàng có khả năng thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài để phù hợp với cấu trúc và cách thức hoạt động
Cult7	Các mục tiêu của ngân hàng rõ ràng và phù hợp
Cult8	Ngân hàng nỗ lực hết mình để đạt được mục tiêu

Nguồn: Carmeli và Tishler (2004) [59].

3.4.10. Phát triển thang đo trách nhiệm xã hội của ngân hàng

Hội đồng doanh nghiệp thế giới vì sự phát triển bền vững định nghĩa “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là một cam kết kinh doanh có đạo đức và đóng góp cho sự phát triển kinh tế bền vững cùng với việc nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động và gia đình của họ cũng như chất lượng cuộc sống của cộng đồng và xã hội nói chung”. Doanh nghiệp mong muốn phát triển bền vững luôn phải tuân thủ những chuẩn mực về bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên và phát triển cộng đồng (Amezaga cùng cộng sự, 2017 và Phạm Việt Hùng cùng cộng sự, 2017) [42;62]. Từ đó nghiên cứu sinh đề xuất trách nhiệm xã hội của ngân hàng được thể hiện ở các câu hỏi trong bảng bên dưới.

Bảng 3.20. Thang đo trách nhiệm xã hội của ngân hàng thương mại

Mã hóa	Nội dung thang đo
Mức độ trách nhiệm xã hội của ngân hàng	
Csr1	Ngân hàng cam kết với các nguyên tắc đạo đức kinh doanh
Csr2	Ngân hàng đảm bảo quyền, lợi ích hợp pháp cho người lao động
Csr3	Ngân hàng đảm bảo an toàn giao dịch và quyền lợi cho khách hàng
Csr4	Ngân hàng tham gia các chương trình vì cộng đồng
Csr5	Ngân hàng tham gia các hoạt động từ thiện

Nguồn: Amezaga cùng cộng sự (2017), Phạm Việt Hùng cùng cộng sự (2017) [19; 62]

3.4.11. Phát triển thang đo năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh

Việc theo dõi đối thủ cạnh tranh một cách sát sao giúp doanh nghiệp luôn cố gắng để củng cố và nâng cao vị thế của mình trong mắt của khách hàng. Vorhies và Harker (2000) cho rằng mức độ phản ứng với đối thủ cạnh tranh bao gồm nắm bắt được các thông tin về đối thủ cạnh tranh, hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ để ra quyết định một cách phù hợp. Dựa trên thang đo của Vorhies và Harker (2000), nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo đánh giá về năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh của ngân hàng như bảng bên dưới [138].

Bảng 3.21: Thang đo năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh

Mã hóa	Nội dung thang đo
Đánh giá năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh của ngân hàng	
Compete1	Thường xuyên phân tích các thông tin về đối thủ cạnh tranh
Compete2	Thông tin về đối thủ cạnh tranh luôn được xem xét kỹ lưỡng khi ra quyết định kinh doanh
Compete3	Hiểu rõ về điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh
Compete4	Phản ứng nhanh nhạy với những thay đổi quan trọng của đối thủ cạnh tranh

Nguồn: Vorhies và Harker (2000) [138]

3.4.12. Phát triển thang đo năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh

Hoạt động ngân hàng bán lẻ luôn chịu sự tác động từ môi trường kinh doanh. Môi trường kinh doanh là điều kiện bên ngoài giúp ngân hàng đạt được hiệu quả cao nhất. Môi trường kinh doanh có thể liên quan đến các nhân tố kinh tế, văn hóa xã hội

và khoa học công nghệ. Dựa trên ý kiến từ chuyên gia là các giám đốc chi nhánh VietinBank, nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo đánh giá năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh như bảng bên dưới.

Bảng 3.22: Thang đo năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh của ngân hàng

Mã hóa	Nội dung thang đo
Đánh giá năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh	
Envi1	Thường xuyên thu thập thông tin về môi trường vĩ mô (luật pháp, quy định của ngân hàng nhà nước, tình hình kinh tế...)
Envi2	Thông tin môi trường kinh doanh luôn được trao đổi và thảo luận bởi các phòng chức năng
Envi3	Ngân hàng phản ứng nhanh nhạy với những thay đổi quan trọng của môi trường kinh doanh
Envi4	Ngân hàng luôn điều chỉnh các hoạt động liên quan đến môi trường kinh doanh

Nguồn: Ý kiến chuyên gia

3.4.13. Phát triển thang đo năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Kết quả hoạt động kinh doanh phản ánh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Xia Bin và cộng sự (2008) đã xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá toàn diện năng lực cạnh tranh của ngân hàng, gồm 14 cấu phần trong đó có 11 biến định lượng (tổng tài sản, tốc độ tăng trưởng tài sản, tốc độ tăng trưởng huy động, tỷ suất sinh lời trên vốn, tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản, tỷ suất hoàn vốn, tỉ lệ an toàn vốn, thanh khoản, tỉ lệ nợ xấu, tỉ lệ bao phủ nợ, tỉ lệ nợ trên huy động) và 3 biến định tính (nguồn nhân lực, hiệu quả quản lý đổi mới, hoạt động kinh doanh) [139]. Các chuyên gia là quản lý của Ngân hàng nhà nước gợi ý việc xếp thứ hạng cao so với các ngân hàng khác cũng cấu thành năng lực cạnh tranh khi hiện nay rất nhiều các tổ chức quốc tế đưa ra xếp hạng các ngân hàng trên thế giới hiện nay như Fitch, S&P, Moody, Brand Finance và Forbes Global. Đây cũng là điểm mới mà nghiên cứu sinh đưa vào luận án. Dựa trên các nghiên cứu này và ý kiến từ chuyên gia là các nhà quản lý tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam, nghiên cứu sinh đề xuất các chỉ báo cho thang đo đánh giá năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ như bảng bên dưới.

Bảng 3.23: Thang đo năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Mã hóa	Nội dung thang đo
Đánh giá về năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ	
Competecap1	Ngân hàng được xếp thứ hạng cao so với ngân hàng khác trên thị trường
Competecap2	Đạt được lợi nhuận mong muốn
Competecap3	Thị phần của ngân hàng tăng lên
Competecap4	Ngân hàng thường xuyên cải thiện hiệu quả cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ
Competecap5	Đạt được sự hài lòng của khách hàng

Nguồn: Hồ Xuân Tiến (2020) , Xia Bin và cộng sự (2008) và Ý kiến chuyên gia [46;139]

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 VIETINBANK

4.1. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA VIETINBANK

Năng lực cạnh tranh của ngân hàng VietinBank được đánh giá qua các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính như sau:

- ***Các chỉ tiêu tài chính***

- Chỉ tiêu về năng lực vốn*

Trong giai đoạn 2018-2022, diễn biến vốn chủ sở hữu của VietinBank từ vị trí đứng đầu trong năm 2018 (đạt 65 ngàn tỷ đồng) tụt xuống vị trí thứ 2 tại Việt Nam sau Vietcombank trong các năm 2019 - 2020 - 2021 (tương ứng 74,3 ngàn tỷ đồng; 82,1 ngàn tỷ đồng; 90,1 ngàn tỷ đồng) và tiếp tục xuống vị trí thứ 3 sau Vietcombank, Techcombank tại 31/12/2022 (đạt 108 ngàn tỷ đồng). Quá trình tăng vốn của VietinBank có dấu hiệu chậm lại ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực cạnh tranh và khả năng mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh. Để tăng vốn cách thức dễ dàng nhất là các cổ đông không chia hết lợi nhuận có được hàng năm mà sử dụng toàn bộ hoặc một phần để tăng vốn điều lệ. Tuy nhiên việc này đang vấp phải một số rào cản về cơ chế và pháp luật như: (i) giới hạn tỉ lệ góp vốn của nhà đầu tư nước ngoài và (ii) thủ tục tăng vốn tại ngân hàng có vốn nhà nước chi phối thường mất nhiều thời gian và thủ tục rườm rà.

- Nhóm chỉ tiêu về quy mô và chất lượng tài sản*

- ❖ Quy mô tài sản

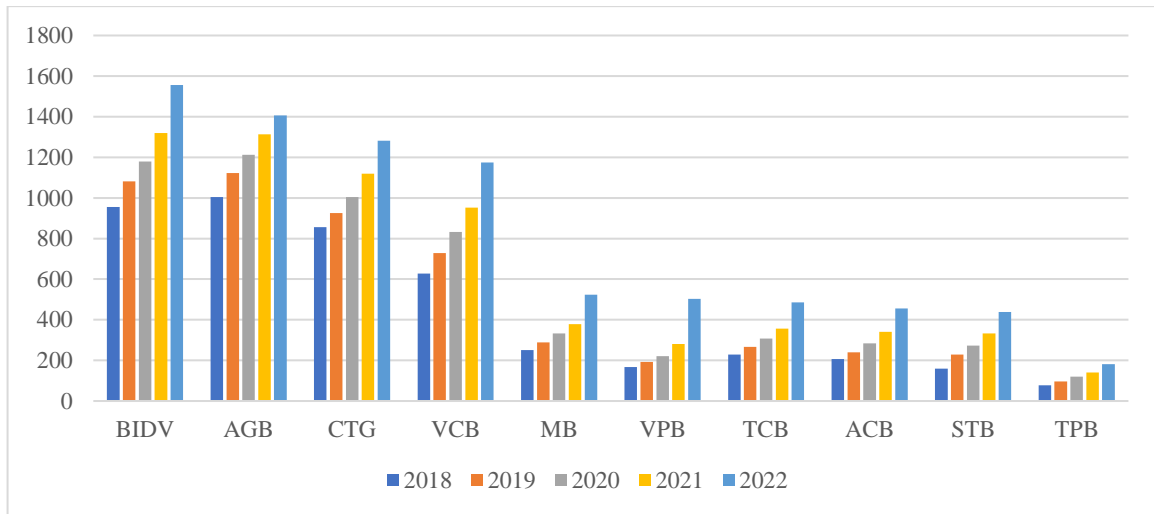
Tổng tài sản của 4 ngân hàng BIDV, AgriBank, Vietcombank, VietinBank duy trì vị thế đứng đầu bảng xếp hạng trong khoảng thời gian 2018 - 2022, chiếm gần một nửa tổng tài sản toàn hệ thống ngân hàng (44.68%), tại thời điểm cuối năm 2022 đạt 7,6 triệu tỷ đồng. Quy mô tổng tài sản của các ngân hàng thương mại quốc doanh gấp khoảng 3 lần quy mô tổng tài sản của các ngân hàng thương mại cổ phần thuộc top đầu bao gồm MB, TCB, VPB, ACB, STB, TPB. Trong giai đoạn 2018-2022, tổng tài sản của VietinBank ghi nhận sự tăng trưởng 63% từ 1,1 triệu tỷ đồng lên đến 1,8 triệu tỷ đồng, đứng thứ 4 toàn hệ thống ngân hàng tại Việt Nam, đứng sau

BIDV (2,1 triệu tỷ đồng), Agribank (1,87 triệu tỷ), Vietcombank (1,81 triệu tỷ) tại thời điểm cuối năm 2022.

❖ **Dư nợ tín dụng**

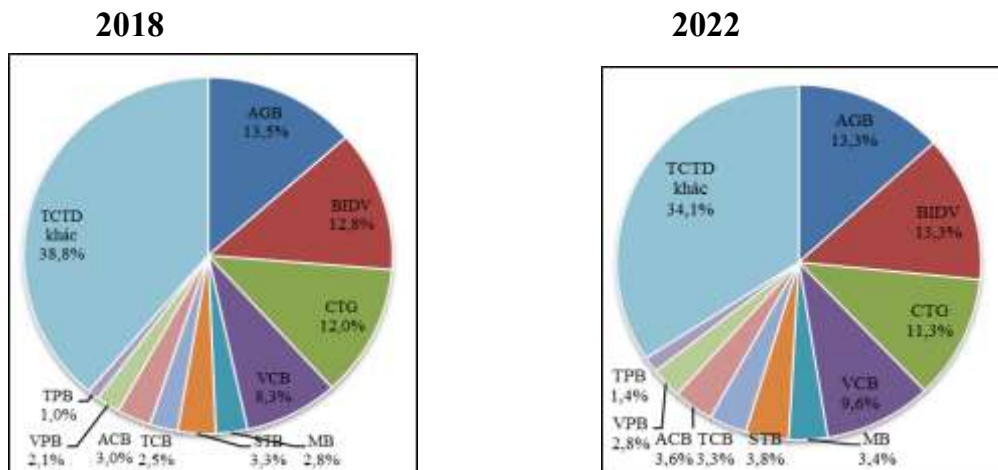
Quy mô Dư nợ tín dụng của VietinBank duy trì ổn định ở vị trí số 3 sau Agribank và BIDV từ năm 2018 đến năm 2022, đạt 1,28 triệu tỷ tại cuối năm 2022. Về thị phần, tại cuối năm 2022 VietinBank chiếm thị phần dư nợ 11,3%, đứng thứ 3 toàn hệ thống, sau AgriBank và BIDV.

Đơn vị: nghìn tỷ đồng



Biểu đồ 4.1: Quy mô dư nợ tín dụng các ngân hàng cuối năm 2022

Nguồn: [26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35]

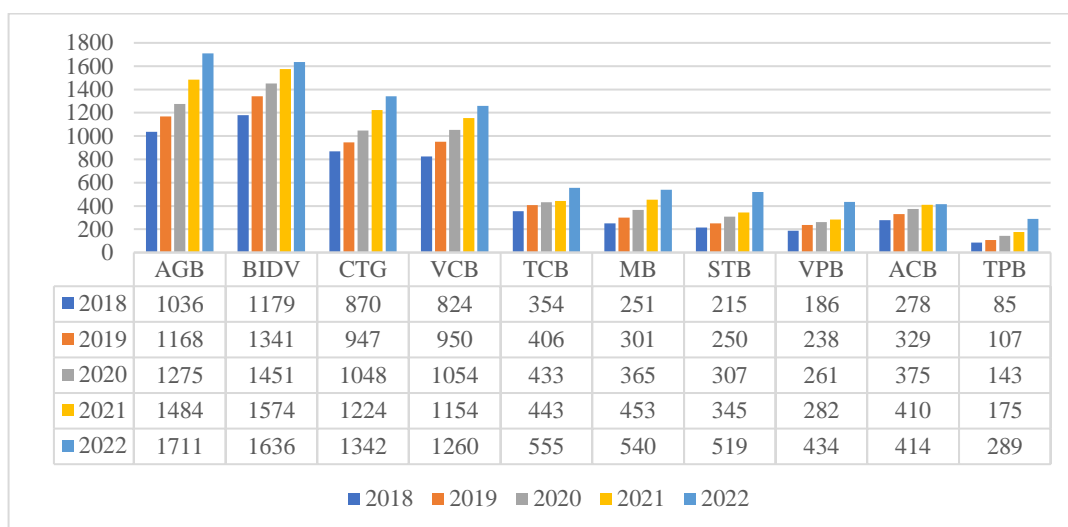


Biểu đồ 4.2: Thị phần dư nợ các ngân hàng thương mại

Nguồn: CIC (2023) [47]

❖ Quy mô huy động vốn

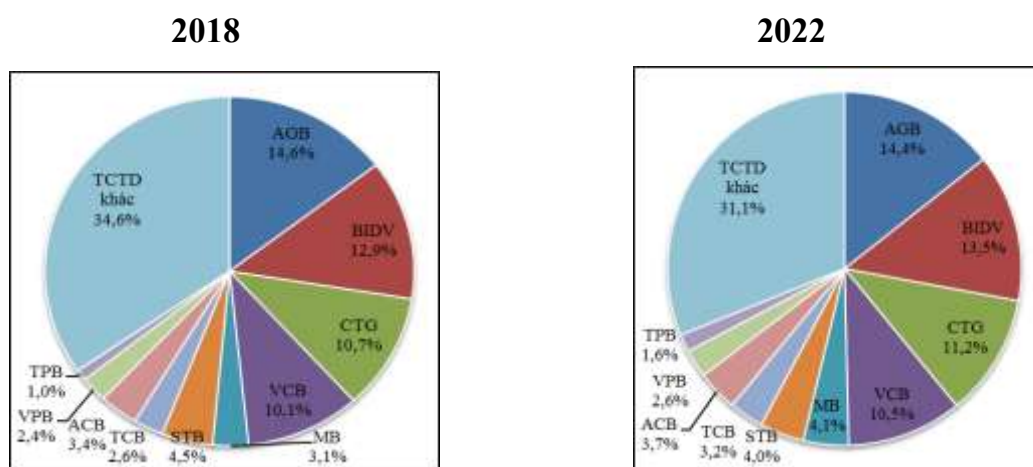
Đơn vị: nghìn tỷ đồng

**Biểu đồ 4.3: Quy mô huy động vốn của các Ngân hàng thương mại**

Nguồn: [26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35].

Quy mô huy động vốn của VietinBank giữ ổn định ở vị trí thứ 3 trong giai đoạn 2018-2022, sau Agribank và BIDV. Nhìn chung, lượng tiền gửi khách hàng của nhóm ngân hàng quốc doanh vẫn vượt trội so với nhóm ngân hàng thương mại cổ phần nhờ lợi thế lớn về mạng lưới và mức độ an toàn do có vốn nhà nước chi phối. Tại cuối năm 2022 VietinBank chiếm thị phần huy động vốn 11,2%, tăng 0,5% so với năm 2018, đứng thứ 3 toàn hệ thống các ngân hàng, sau AgriBank và BIDV [28].

Đơn vị: %

**Biểu đồ 4.4: Thị phần huy động vốn các ngân hàng thương mại**

Nguồn: CIC (2023) [47].

❖ **Tỉ lệ nợ xấu**

VietinBank kiểm soát nợ xấu khá tốt trong giai đoạn 2018 - 2022 khi tỉ lệ này luôn ở mức thấp hơn so với bình quân hệ thống ngành ngân hàng, tuy nhiên vẫn cao hơn so với một số ngân hàng trong nhóm so sánh (BIDV, STB, TPB, ACB, TCB, VCB). Tại 31/12/2022, tỉ lệ nợ xấu của VietinBank đạt 1,08% [28].

Chỉ tiêu về quản trị điều hành

❖ **Tỉ lệ CIR (Tỉ lệ CIR - cost to income ratio)**

Điểm sáng của VietinBank những năm gần đây là tích cực sự cải thiện về hiệu quả thông qua kiểm soát chặt chẽ chi phí hoạt động, tỉ lệ chi phí trên tổng thu nhập giảm từ mức 48.5% năm 2020 xuống còn 28.7% vào 2022, từ mức cao nhất toàn ngành xuống nhóm thấp nhất toàn ngành. Ở các ngân hàng thương mại tư nhân tỉ lệ này khá cao, đặc biệt là Sacombank khi cuối năm 2022 vẫn ở mức 43.2% [28,33].

Nhóm chỉ tiêu về khả năng sinh lời

❖ **Khả năng sinh lời và hiệu quả hoạt động**

Tỉ lệ lợi nhuận trước thuế so với tổng tài sản bình quân (ROA): Nhìn chung, ROA bình quân của các ngân hàng có xu hướng tăng trong 5 năm qua. Tuy nhiên, ROA của VietinBank năm 2022 (1,22%) vẫn thấp hơn so với một số ngân hàng thương mại cổ phần (VPB 3,7%, MB 3,26%, TCB 3,2 %, ACB 2,4%, VCB 2,32%) vì ngân hàng phải tăng trích lập dự phòng do Covid 19 [26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35].

Tỉ lệ lợi nhuận trước thuế so với vốn chủ sở hữu bình quân (ROE): ROE của VietinBank có xu hướng tăng trưởng tốt giai đoạn 2018-2020, chững lại năm 2021 và tiếp tục tăng trong năm 2022, đạt 16,69%, tuy nhiên vẫn thấp hơn so với ROE của nhóm ngân hàng thương mại như ACB, MB, VCB, VPB, TPB, BIDV, TCB, AGR [28].

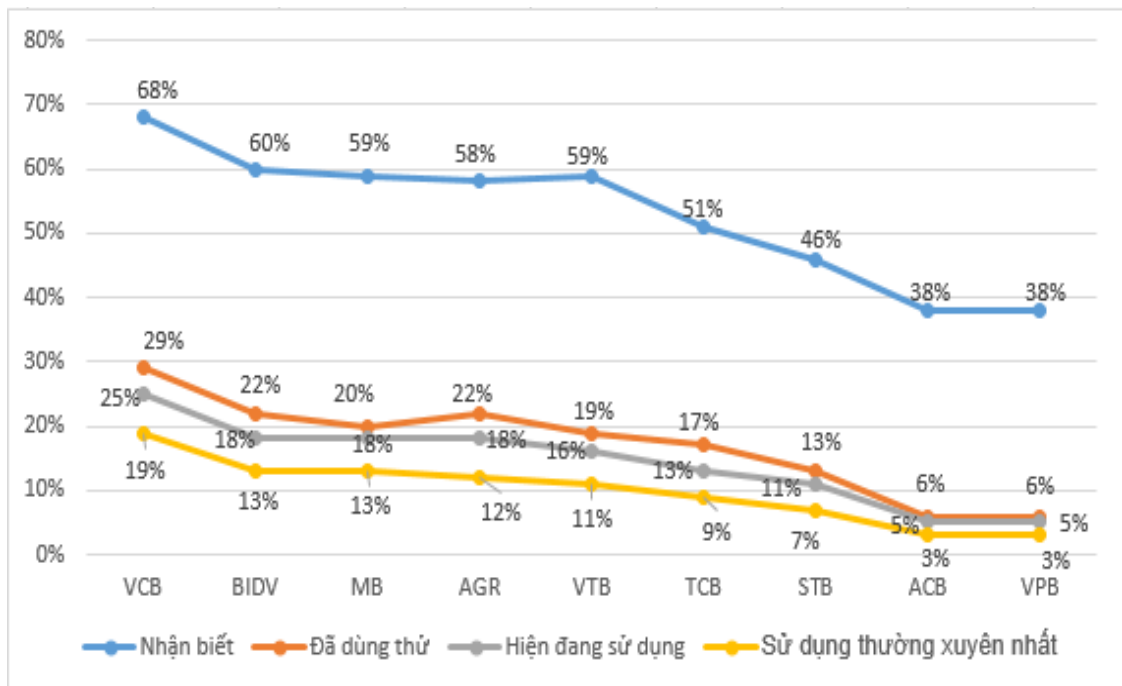
Chỉ tiêu về khả năng thanh khoản: cơ cấu dư nợ và tiền gửi (LDR)

Tỉ lệ dư nợ so với tổng tiền gửi của VietinBank mặc dù giảm so với năm 2018 (từ 98% xuống 94,4%), song vẫn còn ở mức cao so với một số ngân hàng như ACB, VCB, STB, AGR, TPB, MB. Tỉ lệ dư nợ so với tổng tiền gửi của VietinBank cũng như BIDV, TCB và VPB cao xuất phát từ lựa chọn tối ưu hóa nguồn lực, đẩy mạnh tín dụng để gia tăng lợi nhuận [28].

- **Các chỉ tiêu phi tài chính**

Mức độ nhận diện thương hiệu

Theo báo cáo ngân hàng bán lẻ Việt Nam (Cimigo, 2022) các ngân hàng thương mại cổ phần nhà nước gồm VCB, BIDV, AGR và VietinBank luôn nằm trong top các ngân hàng hàng đầu về mức độ nhận biết và sử dụng dịch vụ trong mảng bán lẻ đến từ nhân tố khách hàng lựa chọn là “Ngân hàng đáng tin cậy” và “Mạng lưới ATM rộng khắp” [6]. Tuy nhiên, các ngân hàng thương mại cổ phần khác như MB, TCB, STB cũng có mức độ nhận diện thương hiệu tương đối cao với nhân tố “Quy trình thủ tục” và “Quy trình tiếp nhận và thanh toán nhanh chóng” giúp nâng cao trải nghiệm của khách hàng.

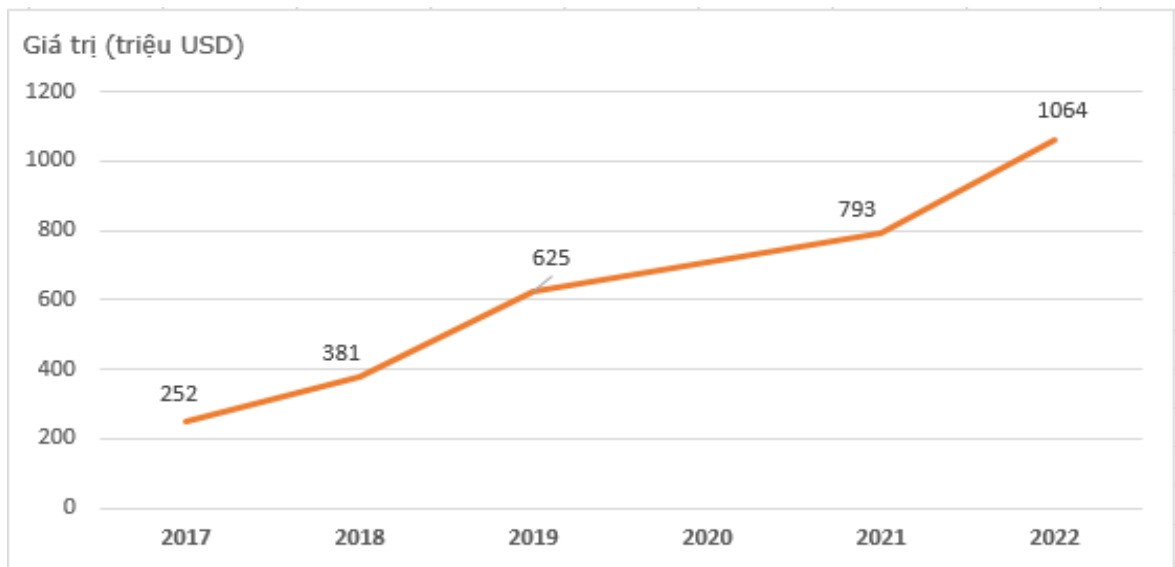


Biểu đồ 4.5: Mức độ nhận biết và sử dụng dịch vụ các ngân hàng trong mảng bán lẻ

Nguồn: Cimigo (2022) [6].

Trong top 5 Ngân hàng có độ nhận diện thương hiệu cao nhất, tỉ lệ chuyển đổi từ khách hàng nhận biết thành khách hàng sử dụng thường xuyên nhất có sự cách biệt giữa VCB và các ngân hàng còn lại. Các ngân hàng còn lại BIDV, MB, AGR và VietinBank có tỉ lệ nhận biết không có sự chênh lệch quá nhiều.

Năm 2017, VietinBank chính thức ra mắt “Bộ Nhận diện thương hiệu VietinBank”, với mục tiêu nâng giá trị thương hiệu từ ngân hàng với thế mạnh tại phân khúc khách hàng doanh nghiệp, trở thành ngân hàng dẫn đầu cả phân khúc khách hàng doanh nghiệp và bán lẻ, đẩy mạnh phát triển dịch vụ thanh toán. Bộ nhận diện thương hiệu VietinBank kế thừa và phát huy những giá trị truyền thống và truyền tải 3 nét tính cách: gần gũi, hiểu biết, tận tâm. Nhờ đó, mức độ nhận diện cũng như giá trị thương hiệu của VietinBank tăng hàng năm.

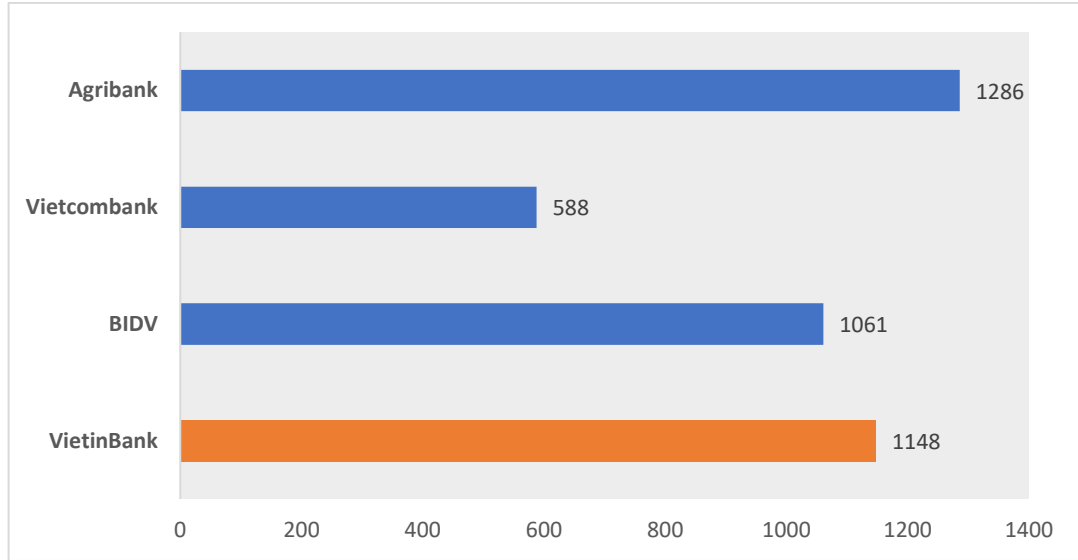


Biểu đồ 4.6: Giá trị thương hiệu của VietinBank

Nguồn: Báo cáo của Brand Finance về giá trị thương hiệu của VietinBank từ năm 2017-2022 [5].

Mức độ gia tăng điểm giao dịch

Tính đến hết năm 2022, VietinBank có hệ thống mạng lưới phát triển mạnh mẽ với 155 chi nhánh và 1.148 phòng giao dịch trải khắp các tỉnh thành trên cả nước. Về điểm giao dịch bán lẻ, VietinBank là ngân hàng xếp thứ 2 về số lượng phòng giao dịch so với các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam, đứng sau Agribank (1.286 phòng giao dịch) và xếp trên BIDV và Vietcombank. VietinBank cũng bắt đầu triển khai các mô hình chi nhánh cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch tự động, tự phục vụ trên cơ sở ứng dụng công nghệ số tại các điểm giao dịch với các máy nộp rút tiền tự động, ...



Biểu đồ 4.7: Số lượng phòng giao dịch của các ngân hàng cổ phần nhà nước tại Việt Nam năm 2022

Nguồn: Báo cáo Khối Nhân sự VietinBank 2023 [56]

Mức độ uy tín của Ngân hàng Thương mại

Hiện không có chỉ tiêu phản ánh thống nhất về uy tín của một ngân hàng thương mại. Thay vào đó, để đánh giá về mức uy tín của ngân hàng, người ta thường sử dụng đánh giá mức độ tín nhiệm của các tổ chức xếp hạng, đặc biệt là các tổ chức lớn trên thế giới: Mood's, Standard & Poor's (S&P), Fitch Ratings.

Cùng với quá trình hội nhập, uy tín thương hiệu và mối quan hệ quốc tế của VietinBank được nâng cao. Kể từ khi lần đầu được xếp hạng năm 2012, 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 xếp hạng tín nhiệm thường niên năm 2022 của Fitch Ratings, bậc tín nhiệm của VietinBank được nâng từ mức "BB-" lên "BB" và giữ triển vọng Tích cực. Đầu năm 2023, trong báo cáo xếp hạng 12 ngân hàng Việt Nam mới nhất của Mood's, VietinBank cũng là 1 trong 8 ngân hàng được nâng hạng (đạt mức cao nhất ngang bằng xếp hạng quốc gia của Việt Nam Ba2).

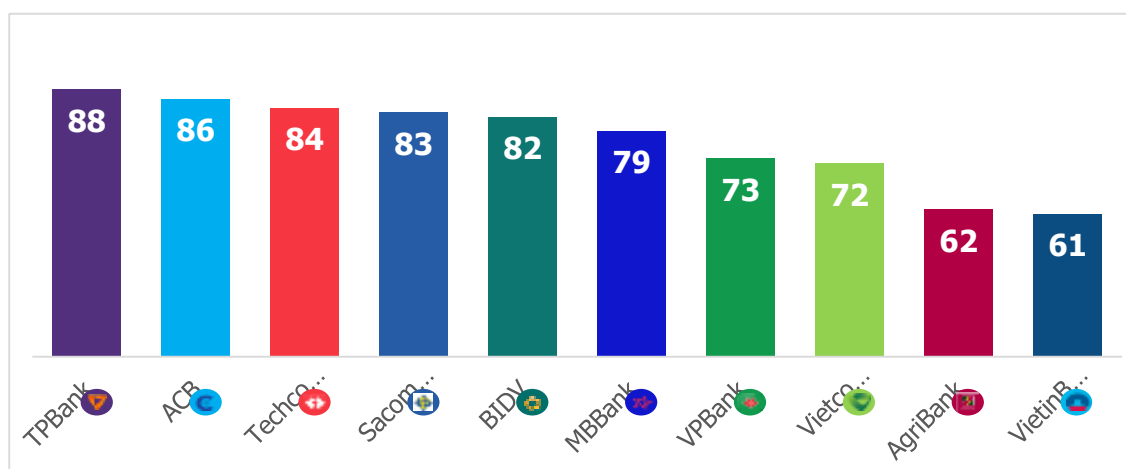
Sự gia tăng số lượng dịch vụ mới, mức độ đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ

Trong những năm qua, 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. Theo đó, cùng với định hướng chuyển đổi mô hình kinh doanh theo

hướng “khách hàng là trung tâm”, VietinBank chia khách hàng theo các phân khúc để tiếp cận, chăm sóc và xây dựng chính sách/sản phẩm dịch vụ/giải pháp/ gói giải pháp phù hợp với đặc trưng của từng phân khúc. VietinBank cũng nỗ lực đầu tư vào công nghệ như hệ thống an toàn, bảo mật, các hệ thống lõi giúp xử lý giao dịch nhanh chóng, phát triển các ứng dụng ngân hàng điện tử iPay cho khách hàng bán lẻ, eFAST cho khách hàng doanh nghiệp với nhiều tiện ích, thuận tiện sử dụng 24/7. Bên cạnh đó, quy trình, thủ tục cũng được cải tiến thường xuyên nhằm đơn giản hóa thủ tục và giảm thời gian xử lý, giảm thời gian chờ cho khách hàng.

Sự hài lòng của khách hàng

Kết quả khảo sát sự hài lòng của khách hàng đối với VietinBank cũng tăng qua từng năm (từ 92,05 điểm năm 2019 đến 95,39 điểm năm 2021 và tăng nhẹ lên 95,85 điểm vào quý I/2022). Kết quả khảo sát so sánh giữa các ngân hàng về mức độ sẵn sàng giới thiệu sản phẩm dịch vụ cho người khác của VietinBank (NPS) vẫn ở mức chưa cao:



Biểu đồ 4.8: Chỉ số NPS của 10 Ngân hàng Việt Nam năm 2022

Nguồn: Cimigo (2022) [6]

Theo báo cáo ngân hàng bán lẻ Việt Nam (Cimigo, 2022), mười ngân hàng hàng đầu ghi nhận NPS cao (trung bình là 74) đang làm tốt về đội ngũ nhân viên, cơ sở vật chất và dịch vụ khách hàng [6]. Các ngân hàng thương mại nhà nước có hiệu suất thấp hơn mức trung bình của 10 ngân hàng hàng đầu. Các ngân hàng không có vốn nhà nước đang làm tốt hơn trên chỉ số NPS. MBBank và Techcombank có hiệu suất thương hiệu tốt hơn đáng kể tại các thành phố trọng điểm là Hà Nội, TP. HCM, Đà Nẵng, Hải

Phòng và Cần Thơ. Hai thương hiệu này cũng có tỉ lệ sử dụng dịch vụ ngân hàng số của họ vượt hơn so với tỉ lệ của các ngân hàng thương mại lớn có vốn nhà nước.

VietinBank hiện nay đã thực hiện một số hoạt động đo lường sự hài lòng khách hàng, tuy nhiên kết quả khảo sát vẫn còn một số hạn chế. Từ phía trụ sở chính, VietinBank thực hiện tập trung khảo sát khách hàng qua điện thoại từ với phạm vi khảo sát còn hạn chế, không được khảo sát diện rộng mà theo hình thức chọn mẫu nhỏ. Các kết quả khảo sát chủ yếu được sử dụng để đánh giá chỉ tiêu sự hài lòng khách hàng bên ngoài của chi nhánh. Bên cạnh đó, các chi nhánh hàng năm thực hiện khảo sát khách hàng theo hình thức phát phiếu hỏi chỉ nhằm tuân thủ quy định quản lý chất lượng của VietinBank mà chưa thực sự quan tâm đến kết quả sau khảo sát.

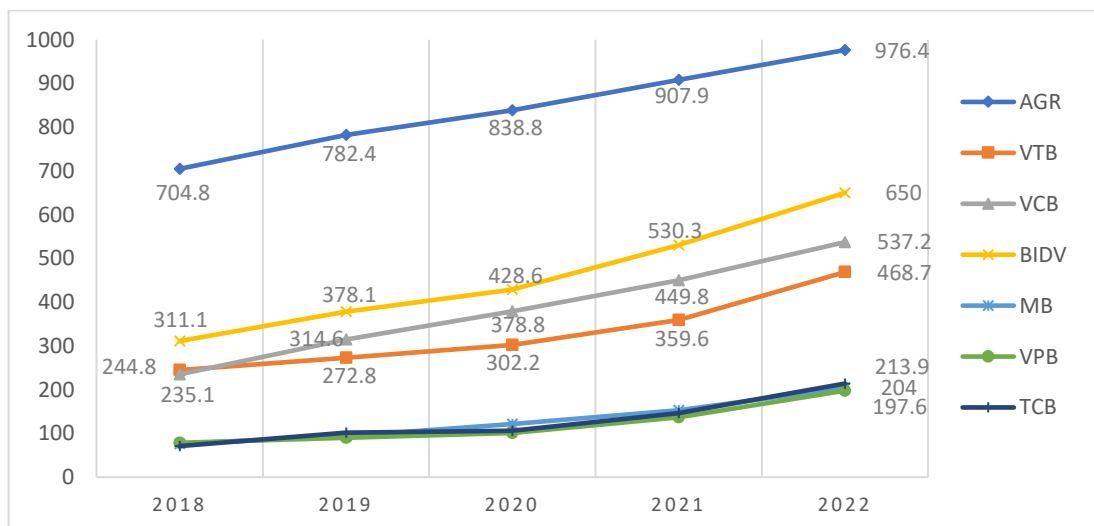
4.2. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA VIETINBANK

4.2.1. Thực trạng năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank theo các tiêu chí tài chính

❖ Sự gia tăng quy mô một số dịch vụ chính

Quy mô và thị phần dư nợ mảng bán lẻ: Diễn biến quy mô dư nợ mảng bán lẻ của một số ngân hàng giai đoạn 2018-2022 được thể hiện trong biểu đồ sau:

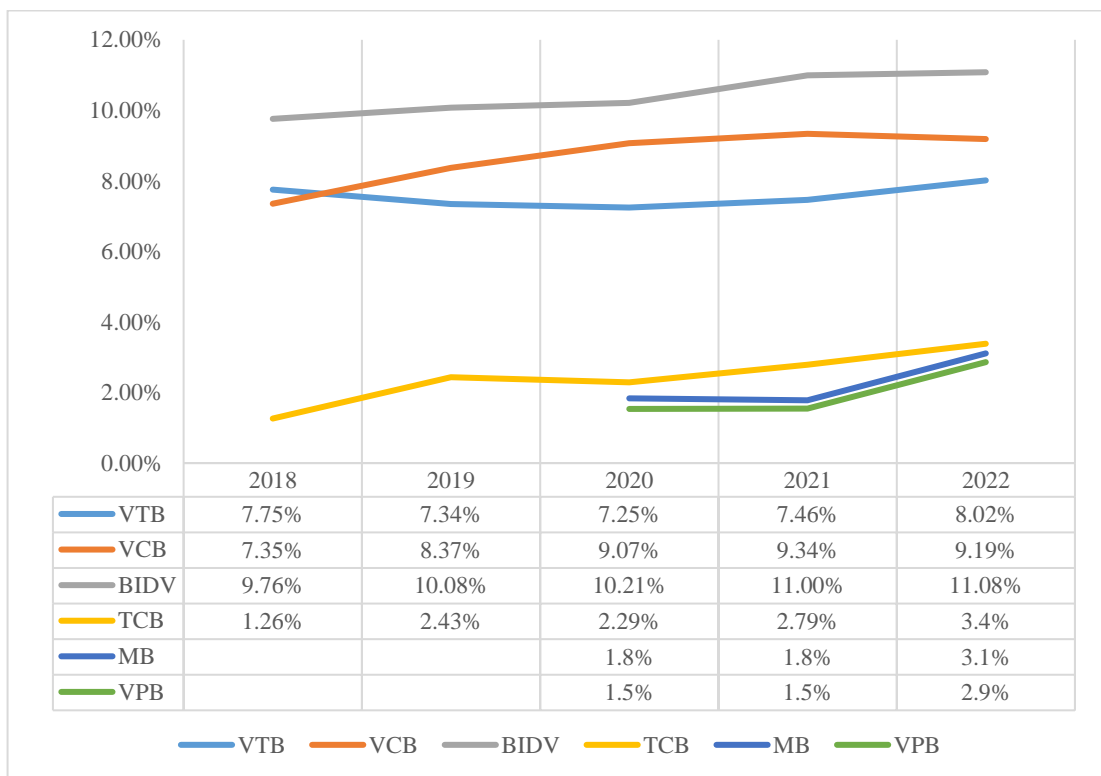
Đơn vị: nghìn tỷ đồng



Biểu đồ 4.9: Tổng hợp dư nợ cho vay bán lẻ của một số ngân hàng thương mại Việt Nam

Nguồn: [26, 28, 29, 30, 31, 32, 35].

Quy mô dư nợ mảng bán lẻ của Vietinbank tăng trưởng qua các năm, với tốc độ tăng trưởng bình quân 19%/năm. Quy mô dư nợ tại 31/12/2022 là 468 ngàn tỷ, thấp hơn so với ba ngân hàng có vốn nhà nước là Agribank, BIDV và VCB. Về thị phần dư nợ bán lẻ, theo báo cáo của Trung tâm thông tin tín dụng, thị phần VietinBank năm 2022 đạt 8,02%, tăng 0,26% so với năm 2018 và tăng chậm hơn so với các ngân hàng thương mại cổ phần có vốn nhà nước khác: VCB đạt 9,19%, tăng 1,83%; BIDV đạt 11,08%, tăng 1,32%. Nhóm Ngân hàng thương mại cổ phần cũng gia tăng áp lực cạnh tranh trong 2 năm gần đây khi thị phần Techcombank, MBBank, VPBank trong năm 2022 lần lượt đạt 3,4%, 3,1% và 2,9%, tăng từ 1,1% đến 1,3% so với năm 2020, cao hơn tốc độ tăng của nhóm Ngân hàng thương mại cổ phần có vốn nhà nước, cụ thể như biểu đồ dưới đây:

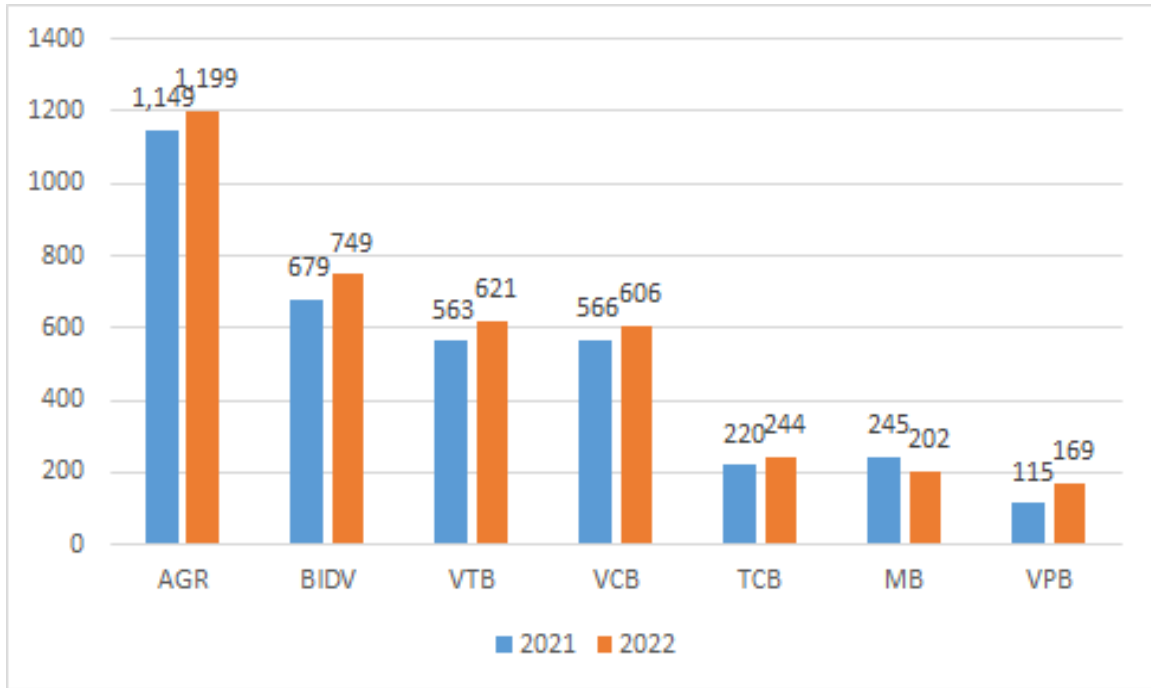


Biểu đồ 4.10: Thị phần dư nợ BL một số ngân hàng thương mại từ năm 2018 đến 2022

Nguồn: CIC (2023) [47]

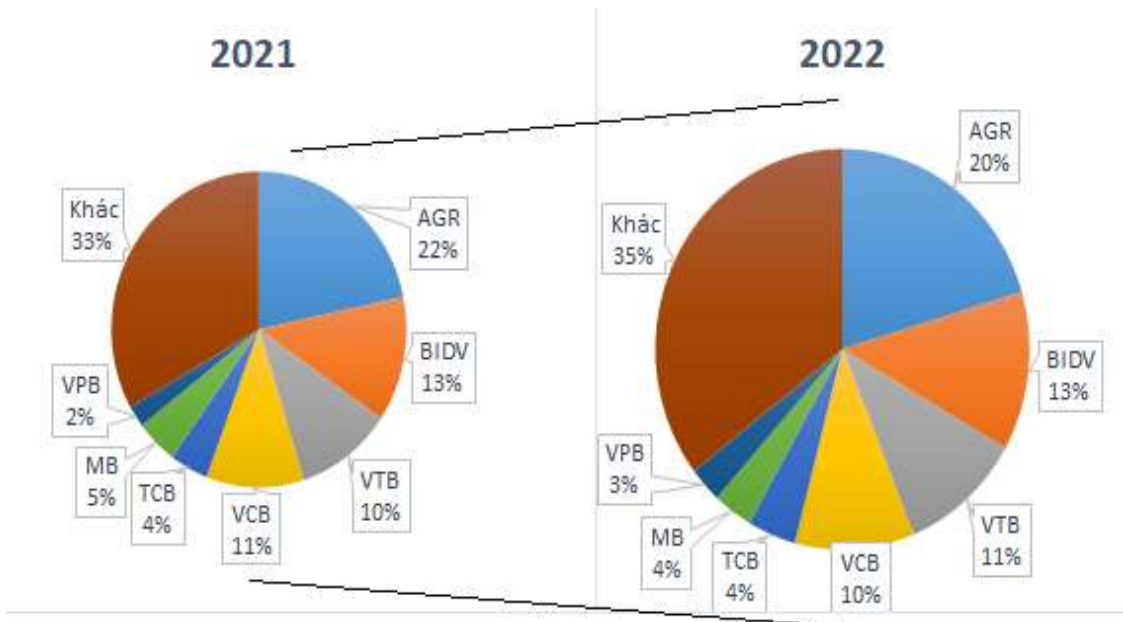
Quy mô và thị phần huy động vốn dịch vụ ngân hàng bán lẻ của một số ngân hàng năm 2021, 2022:

Đơn vị: nghìn tỷ đồng



Biểu đồ 4.11: Quy mô huy động vốn khách hàng bán lẻ một số ngân hàng thương mại tại Việt Nam

Nguồn: [26, 28, 29, 30, 31, 32, 35]



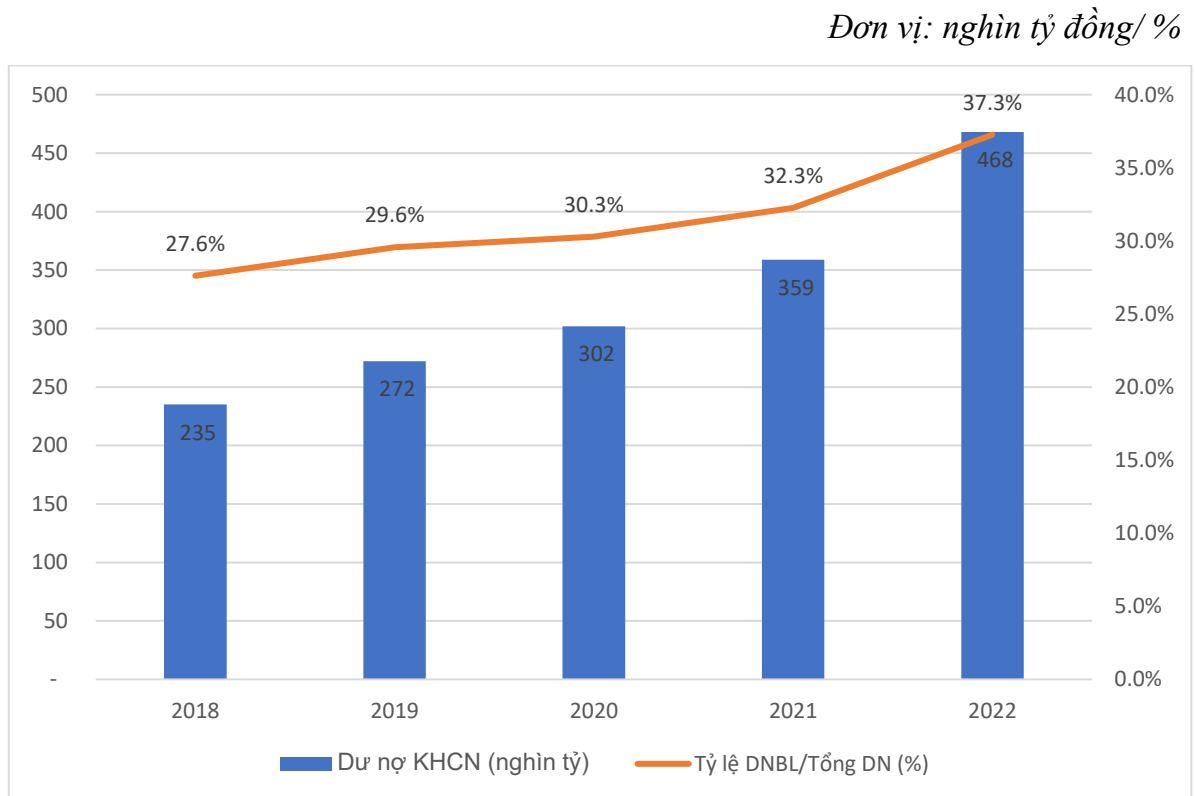
Biểu đồ 4.12: Thị phần huy động vốn khách hàng bán lẻ một số ngân hàng thương mại Việt Nam

Nguồn: CIC (2023) [47]

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, thị phần huy động vốn khách hàng bán lẻ không có biến động mạnh. Tổng thị phần các ngân hàng thương mại cổ phần nhà nước vẫn duy trì trên 50% thị phần trên thị trường. Trong đó Agribank vẫn duy trì vị trí số 1 với trên 20% thị phần, tiếp theo là BIDV, VietinBank và Vietcombank. So với 3 ngân hàng thương mại cổ phần nhà nước còn lại, VietinBank có sự cải thiện về thị phần trong năm 2022 khi thị phần tăng từ 10% lên 11% trong khi BIDV giữ nguyên thị phần, Agribank giảm 2%, VCB giảm 1% thị phần.

❖ *Tỷ trọng dư nợ Khách hàng bán lẻ/Tổng dư nợ*

Diễn biến Dư nợ và tỷ trọng dư nợ Khách hàng bán lẻ/Tổng dư nợ Vietinbank giai đoạn 2018-2022.



Biểu đồ 4.13: Tỷ trọng dư nợ khách hàng bán lẻ tại VietinBank từ năm 2018 - 2022

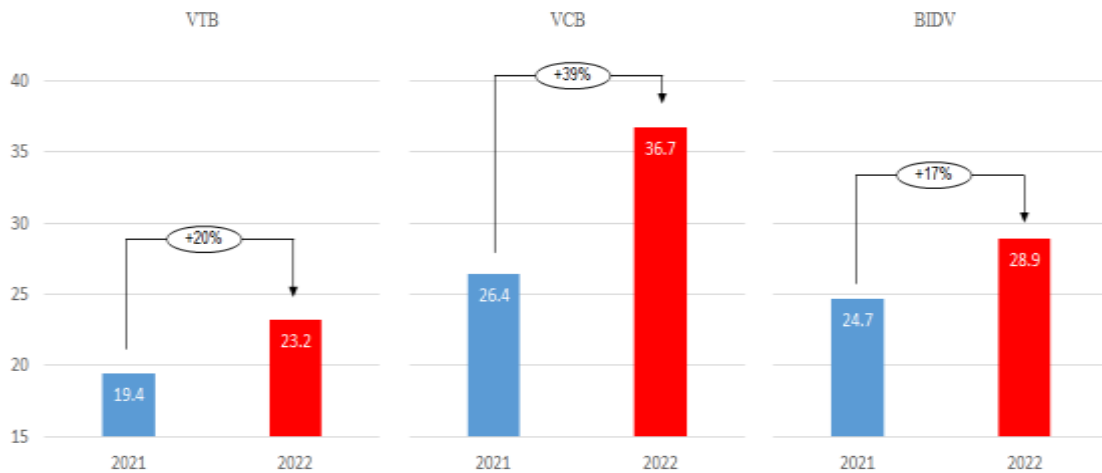
Nguồn: [28]

VietinBank với mục tiêu lấy phân khúc bán lẻ làm trọng tâm, dư nợ khách hàng bán lẻ có sự tăng trưởng tích cực với mức tăng gấp 2 lần từ năm 2018 đến 2022. Tỷ trọng dư nợ khách hàng bán lẻ/Tổng dư nợ Vietinbank liên tục có sự cải thiện, tăng từ 27,6% năm 2018 lên 37,3% năm 2022. Đặc biệt trong năm 2022, tăng trưởng dư nợ từ khách hàng bán lẻ đóng góp 80% tăng trưởng dư nợ toàn hệ thống VietinBank.

❖ *Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận khách hàng bán lẻ*

Lợi nhuận trước thuế và trước trích lập dự phòng rủi ro bán lẻ một số ngân hàng năm 2021, 2022

(đơn vị: nghìn tỷ đồng)



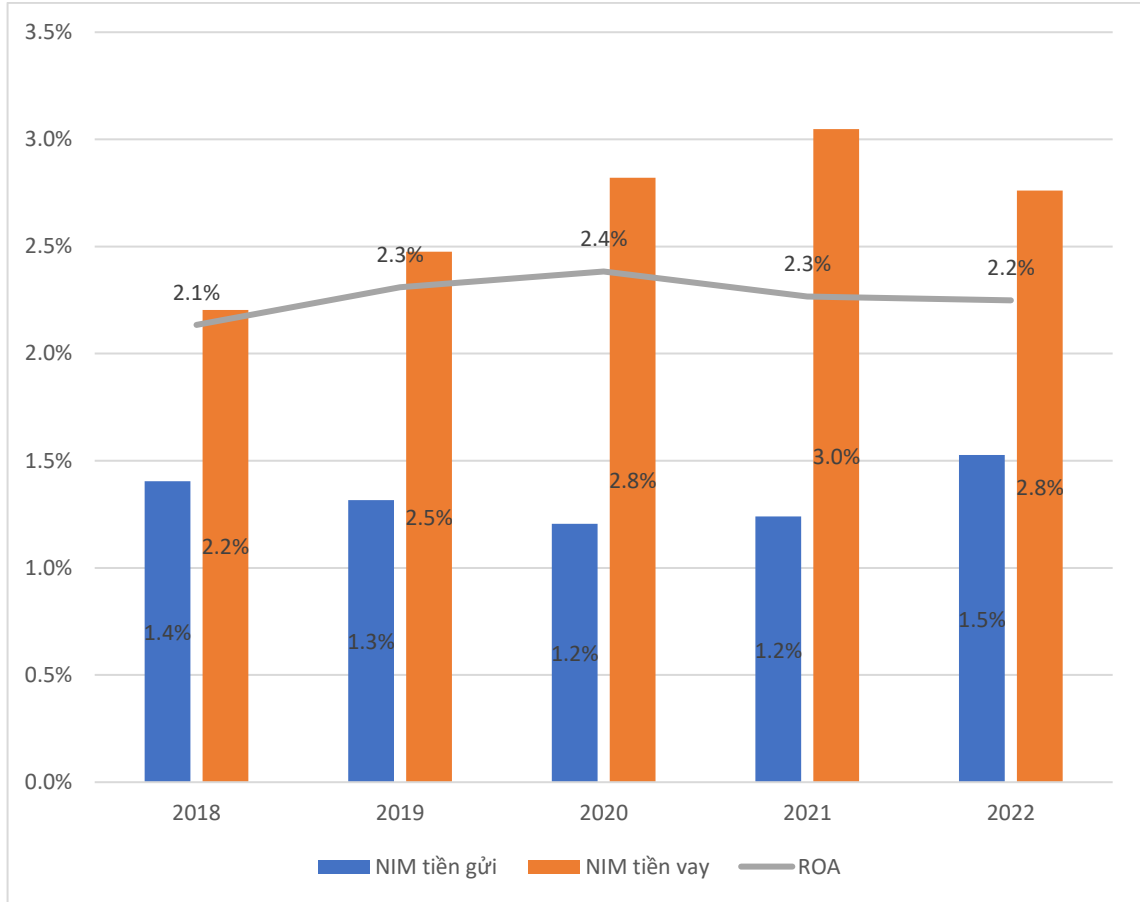
Biểu đồ 4.14: Lợi nhuận trước thuế và trước trích lập dự phòng rủi ro bán lẻ VietinBank, Vietcombank và BIDV năm 2021, 2022

Nguồn: [28, 29, 31]

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).

❖ *Tỉ lệ lợi nhuận trước thuế so với Tổng tài sản bình quân (ROA), Thu nhập lãi tiền gửi, Tiền vay cận biên (NIM) đối với khách hàng bán lẻ.*

Diễn biến các chỉ tiêu Tổng tài sản bình quân (ROA), Thu nhập lãi tiền gửi, Tiền vay cận biên (NIM) đối với khách hàng bán lẻ tại Vietinbank giai đoạn 2018 - 2022 được thể hiện ở hình bên dưới.



Biểu đồ 4.15: Diễn biến ROA, NIM khách hàng bán lẻ tại VietinBank từ năm 2018 đến 2022

Nguồn: [28]

ROA khách hàng bán lẻ của VietinBank tăng nhẹ trong khoảng 2018-2022, duy trì ở mức 2,1 - 2,2%/năm, trong đó năm 2020, ROA lên mức cao nhất 2,4% do chênh lệch giữa lãi suất tiền gửi và tiền vay được cải thiện. Trong các năm sau đó, chênh lệch lãi suất tiền gửi và tiền vay luôn duy trì ở mức cao 2,8 - 3% do cơ cấu nguồn vốn tập trung nhiều hơn vào việc tăng tiền gửi không kỳ hạn và tiền gửi có kỳ hạn ngắn. Tuy nhiên, mặc dù chênh lệch lãi suất tiền gửi và tiền vay có sự cải thiện nhưng do áp lực cạnh tranh từ các ngân hàng khác nên lợi ích từ chênh lệch này có thể không duy trì được lâu dài. Đồng thời cũng do áp lực cạnh tranh, VietinBank đã phải thực hiện miễn nhiều loại phí như phí chuyển khoản liên ngân hàng, phí dịch vụ ngân hàng điện tử... dẫn tới cơ cấu thu phí bán lẻ bị ảnh hưởng và ROA liên tục giảm.

4.2.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank theo các tiêu chí phi tài chính

❖ *Sự gia tăng số lượng dịch vụ mới, mức độ đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ :*

Trong bối cảnh sự cạnh tranh giữa các tổ chức tín dụng ngày càng gia tăng, các ngân hàng thương mại cần liên tục đưa ra những sản phẩm, dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng với những tính năng ngày càng ưu việt, dễ sử dụng và hướng tới khách hàng hơn nữa. VietinBank cũng không nằm ngoài xu thế chung với rất nhiều thay đổi linh hoạt trong việc phát triển và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ.

Đối với sản phẩm thẻ ngân hàng, VietinBank đã linh hoạt trong việc chuyển đổi các hình thức phát hành mới giúp khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ thẻ của VietinBank không bị gián đoạn, từ các phương thức giao dịch tại quầy trước kia, các khách hàng sử dụng thẻ hoàn toàn có thể phát hành mới, phát hành lại thẻ online của hệ thống iPay của VietinBank. Bên cạnh các hình thức thẻ vật lý trước đây, VietinBank đã bổ sung hình thức thẻ phi vật lý. Tuy nhiên, đối với nghiệp vụ thẻ, hiện số lượng các sản phẩm thẻ của VietinBank tương đối lớn (khoảng trên 30 sản phẩm thẻ bao gồm thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ, thẻ ATM, thẻ phi vật lý,...), điều này khiến khách hàng khi có nhu cầu sử dụng sản phẩm dễ bị “ngợp” trước số lượng sản phẩm đồ sộ, các chương trình ưu đãi, điều khoản điều kiện khác nhau. Bên cạnh đó, một số loại thẻ có doanh số thấp, không mang lại hiệu quả nhưng chưa được rà soát, đánh giá kịp thời có thể gây lãng phí về nguồn lực và ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Ngân hàng hiện cũng vẫn còn một số lượng không nhỏ các máy ATM cũ, lạc hậu, thường xuyên xảy ra sự cố, ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng sử dụng thẻ nhưng chưa được đầu tư, thay mới kịp thời.

Đối với các sản phẩm thanh toán: VietinBank không ngừng đổi mới, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, bổ sung nhiều tính năng thông minh, tiện ích, đem đến cho khách hàng những trải nghiệm ấn tượng. Mạng lưới máy POS cung cấp cho các đơn vị chấp nhận thẻ đạt hơn 40.000 POS, trải rộng khắp cả nước, tạo thuận tiện cho khách hàng sử dụng thẻ. Việc đa dạng hóa các loại hình thanh toán: Smart POS, QR

Pay, Ecommerce đưa VietinBank là một trong những ngân hàng cung cấp các dịch vụ thanh toán hiện đại trên toàn hệ thống. Bên cạnh những điểm tích cực, các sản phẩm thanh toán của VietinBank vẫn còn nhận một số phản nản của khách hàng liên quan đến sự cố, nghẽn mạng, tạm ngừng cung cấp dịch vụ trong một số thời điểm cao điểm như ngày lễ, tết, ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng dịch vụ của ngân hàng nói chung và của dịch vụ ngân hàng bán lẻ nói riêng, do đó VietinBank cần cải thiện mạnh mẽ hơn nữa về hạ tầng công nghệ thanh toán để đảm bảo đáp ứng nhu cầu của khách hàng hơn nữa.

Đối với sản phẩm ngân hàng số cho khách hàng bán lẻ: VietinBank đã triển khai 15 bản cập nhật ứng dụng ngân hàng số cho khách hàng với nhiều tính năng mới như: Định danh khách hàng điện tử, xác thực giao dịch bằng khuôn mặt, phát hành thẻ cho khách hàng hiện hữu, chuyển khoản qua mã QR, đặt hoa, thanh toán phí chung cư, mua data 3G/4G, đặt vaccin, thấu chi, đặt tên riêng cho tài khoản và đăng ký lại hình ảnh sinh trắc học... VietinBank cũng thực hiện chỉnh sửa và nâng cấp các tính năng hiện hữu nhằm tăng cường trải nghiệm của khách hàng như: bổ sung thông tin cán bộ tư vấn, chỉnh sửa giao diện chức năng cho khách hàng thân thuộc, bổ sung các nhà cung cấp hóa đơn tiền nước, viện phí, các công ty chứng khoán, bảo hiểm. Tính năng mở tài khoản định danh điện tử và giới thiệu bạn bè có tặng hoa hồng giúp VietinBank đã thu hút được một số lượng lớn khách hàng mở mới tài khoản. Trong khi đó, tính năng đặt tên riêng cho tài khoản được khách hàng quan tâm và đón nhận.

Đối với sản phẩm giao dịch điện tử trên website: VietinBank iPay phiên bản web mới với thiết kế thân thiện, tiện lợi, nhiều tiện ích, đồng bộ với iPay Mobile đã tạo ấn tượng mạnh đối với khách hàng. Các sản phẩm ngân hàng số của VietinBank (trên ứng dụng di động, trên website) khá đa dạng, nhiều tiện ích tuy nhiên việc sắp xếp, bố cục các sản phẩm 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. Đặc biệt, đối với nhóm khách hàng là người lớn tuổi, khách hàng ở vùng sâu, vùng xa khi sử dụng ứng dụng ngân hàng điện tử của VietinBank sẽ gặp khó khăn, là rào cản để VietinBank tiếp cận những khách hàng mới.

❖ *Mức độ gia tăng tiện ích dịch vụ ngân hàng bán lẻ*

VietinBank là một trong những ngân hàng đã cố gắng đa dạng hóa danh mục sản phẩm ngân hàng bán lẻ theo các tiêu chuẩn quốc tế, ở tất cả các mảng nghiệp vụ, từ các nghiệp vụ truyền thống như: cho vay, nhận tiền gửi, mua bán ngoại tệ... đến các nghiệp vụ hiện đại như: thẻ, ngân hàng số... Nhằm duy trì vị trí trên thị trường, VietinBank 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 khách hàng của VietinBank. Tuy nhiên, còn một kênh chưa được ngân hàng thực sự chú trọng và khai thác hiệu quả khi cung ứng các sản phẩm dịch vụ là các sản phẩm theo chuỗi, các gói sản phẩm cho khách hàng của các đối tác có kênh phân phối, tệp khách hàng lớn (ví dụ như tệp khách hàng của các sàn thương mại điện tử shopee, lazada,...) để mở rộng quy mô khách hàng bán lẻ. Việc 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.

❖ *Sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ*

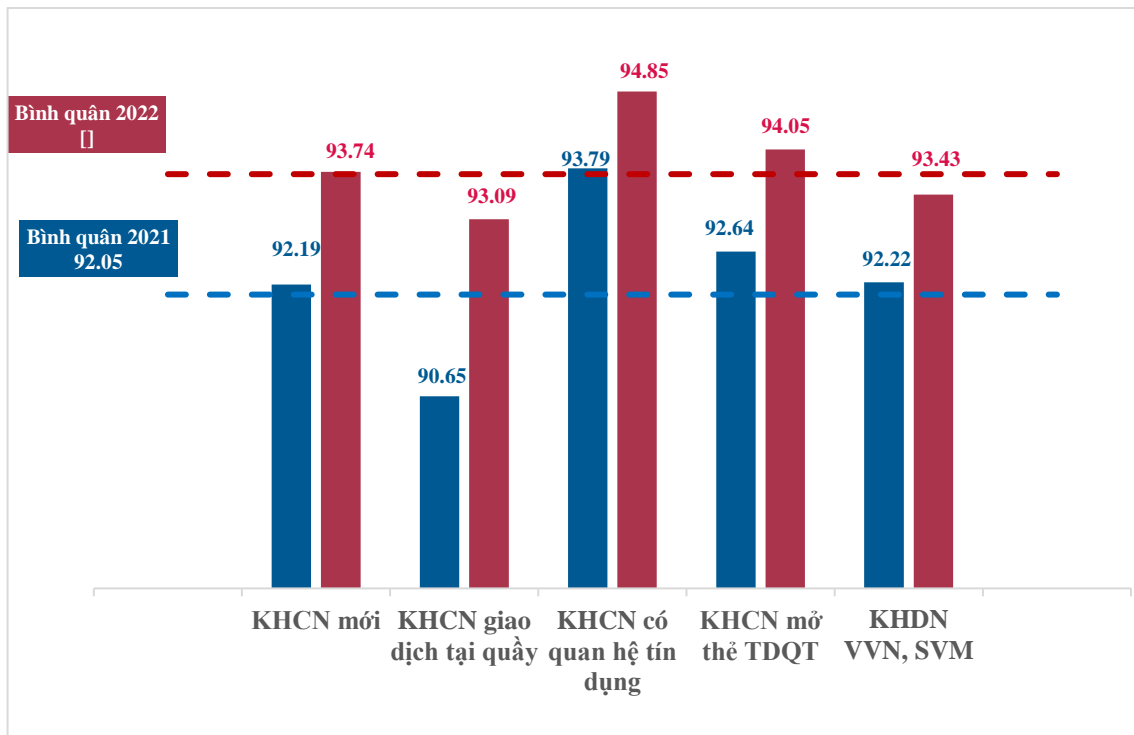
Sự hài lòng của khách hàng đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với việc lựa chọn ngân hàng. Do vậy, từ năm 2020, VietinBank đã bắt đầu triển khai thăm dò mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ ngân hàng bán lẻ thông qua khảo sát chỉ số giới thiệu khách hàng (NPS) với các câu hỏi khảo sát đánh giá sự gắn kết của khách hàng thông qua việc “sẵn sàng giới thiệu sản phẩm dịch vụ của ngân hàng với người thân”.

Bảng 4.1: Kết quả khảo sát sự hài lòng của khách hàng từ 2020 -2022

	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Số lượng khảo sát bình quân tháng	9.371	29.372	25.976
Số lượng khảo sát thành công bình quân tháng	6.461	18.291	18.380
Tỉ lệ khảo sát thành công	68,95%	62,27%	70,76%
Độ bao phủ theo điểm giao dịch	99,73%	99,82%	99,82%
Điểm bình quân đánh giá của khách hàng	91,96	92,05	93,71

Nguồn: Báo cáo khảo sát sự hài lòng của khách hàng VietinBank Quý 1 năm 2023 [54]

Điểm bình quân đánh giá mức độ hài lòng (chỉ số CSAT) của khách hàng tăng dần qua các năm thể hiện mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank cũng được cải thiện hàng năm. Năm 2022, với 220.552 khách hàng khảo sát thành công, chỉ số CSAT đã tăng 1,66 điểm so với năm 2021, đạt mức 93,71 điểm.

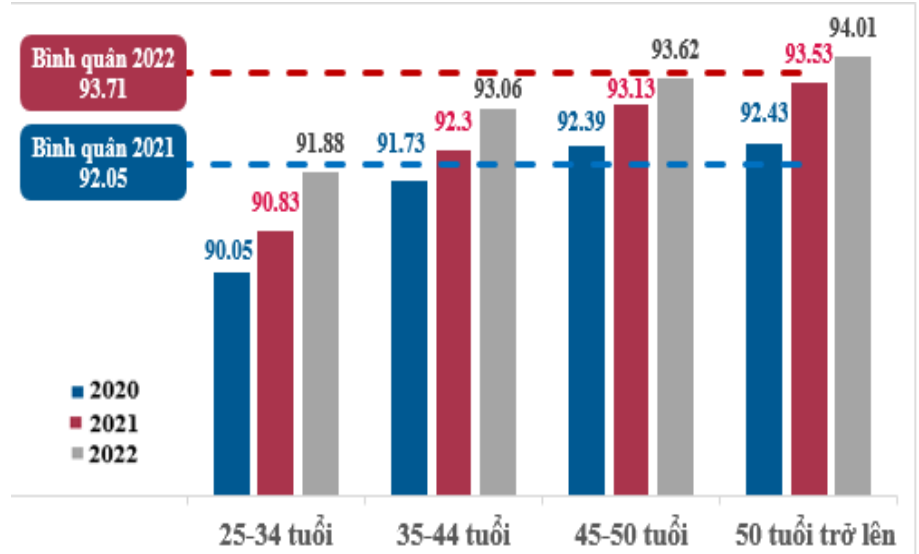


Biểu đồ 4.16: Diễn biến mức độ hài lòng của khách hàng theo đối tượng

Nguồn: Báo cáo khảo sát sự hài lòng của khách hàng VietinBank Quý 1 năm 2023 [54]

Xét theo khía cạnh mức độ hài lòng của khách hàng theo từng vị trí cán bộ ngân hàng, các khách hàng cá nhân làm việc trực tiếp với cán bộ quan hệ khách hàng có xu hướng hài lòng hơn nhóm khách hàng được phục vụ bởi giao dịch viên. Khách hàng cá nhân có quan hệ tín dụng hài lòng nhất khi sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank so với các đối tượng khách hàng còn lại. Trong nhóm khách hàng tiếp xúc trực tiếp với giao dịch viên, ngân hàng cần quan tâm hơn nữa đến khách hàng cá nhân hiện hữu giao dịch thanh toán tại quầy. Đây là nhóm khách hàng luôn có mức độ hài lòng thấp hơn các khách hàng khác tại tất cả khu vực trên toàn hệ thống.

Tỷ trọng số lượng khách hàng được khảo sát theo độ tuổi	
25-34 tuổi	33,63%
35-44 tuổi	39,24%
45-50 tuổi	18,56%
50 tuổi trở lên	8,57%



Biểu đồ 4.17: Mức độ hài lòng của khách hàng theo độ tuổi

Nguồn: Báo cáo khảo sát sự hài lòng của khách hàng VietinBank Quý 1 năm 2023 [54]

Xét theo khía cạnh mức độ hài lòng của khách hàng theo độ tuổi, có thể thấy, VietinBank là ngân hàng có thương hiệu lâu năm, được tin tưởng và ưu tiên sử dụng bởi các khách hàng trung niên. Điều này thể hiện rõ qua việc mức độ hài lòng của khách hàng tăng dần theo độ tuổi. Năm 2021, VietinBank tiếp tục duy trì được mức độ hài lòng với nhóm khách hàng độ tuổi 35-50.

Bên cạnh những điểm đạt được, khi so sánh tương quan chỉ số sẵn sàng giới thiệu khách hàng (NPS) giữa các ngân hàng trong năm 2022, VietinBank chỉ xếp thứ 10 trong 10 ngân hàng hàng đầu ghi nhận NPS cao theo báo cáo khảo sát của Cimigo, thấp hơn các ngân hàng tư nhân như TPBank, ACB, Techcombank và thấp nhất trong nhóm ngân hàng cổ phần nhà nước như VCB, BIDV, Agribank (Cimigo, 2022). Điều này cho thấy VietinBank cần nỗ lực hơn nữa trong công tác cải thiện cơ sở vật chất, đội ngũ nhân viên và nâng cao chất lượng dịch vụ.

4.3. THỰC TRẠNG CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA VIETINBANK

Năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank chịu tác động bởi rất nhiều các nhân tố khác nhau phát sinh từ nội tại bên trong cho cũng như từ

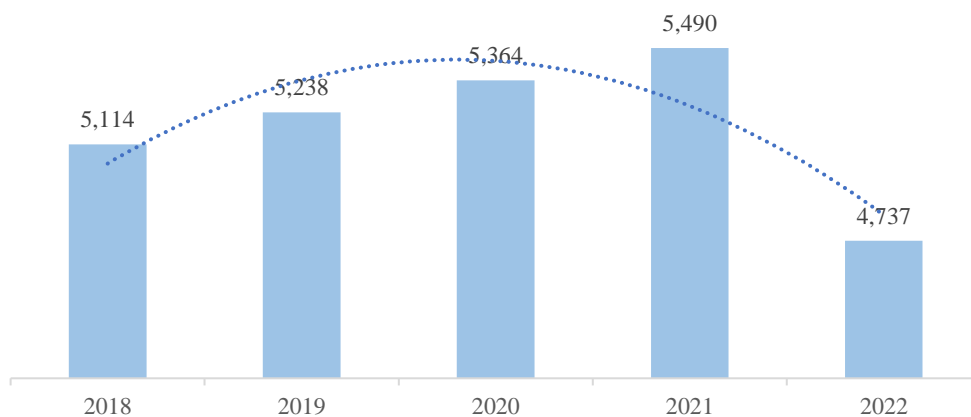
môi trường bên ngoài ngân hàng. Trong khuôn khổ thông tin và số liệu có thể thu thập được, thực trạng các nhân tố quan trọng tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank có thể kể đến như sau:

Nguồn nhân lực bán lẻ

Theo báo cáo của Khối nhân sự VietinBank cuối năm 2022, tổng lao động bình quân của VietinBank là 19.307 người; trong số này, lao động bình quân tại nghiệp vụ tín dụng bán lẻ là 4.738 người, chiếm 24,54% số lao động tại chi nhánh [56].

Nếu so sánh với quy mô dư nợ tín dụng và số lượng khách hàng hiện hữu phân khúc bán lẻ thì số lượng lao động tín dụng bán lẻ nói trên là tương đối thấp. Cụ thể năm 2022, tổng dư nợ tín dụng bán lẻ bình quân của VietinBank là 427.287 tỷ đồng, số lượng khách hàng hiện hữu đạt mức 10,9 triệu khách hàng. Như vậy bình quân 1 cán bộ tín dụng sẽ quản lý 90,18 tỷ đồng dư nợ và 2.310 khách hàng thuộc phân khúc bán lẻ.

Trong khoảng 5 năm trở lại đây, số lượng lao động tại nghiệp vụ tín dụng bán lẻ không có sự tăng trưởng. So với đầu kỳ (tháng 1/2018) lao động cuối kỳ (31/12/2022) giảm ròng 343 người, tương đương tỉ lệ giảm 6,8%. Nếu so với thời điểm 30/06/2021 (thời điểm số lượng lao động tín dụng bán lẻ của VietinBank cao nhất trong giai đoạn 2019 - 2022) thì số lao động cuối kỳ năm 2022 giảm đến 871 người (từ 5.568 xuống 4.697 người), tương đương tỉ lệ giảm ròng nhân sự ở mức 15,6% (trong khoảng 1,5 năm).



Biểu đồ 4.18: Số lao động nghiệp vụ tín dụng bán lẻ bình quân năm VietinBank giai đoạn 2018 - 2022 (người)

Nguồn: Báo cáo Khối Nhân sự VietinBank 2023 [56]

Theo kết quả khảo sát đánh giá chất lượng lao động tại chi nhánh định kỳ hàng năm của VietinBank, có đến 50% số nhân sự chỉ có thể đáp ứng được công việc hiện tại, không có khả năng đào tạo, phát triển lên các công việc cao hơn. Ngoài ra nhân sự tín dụng bán lẻ của VietinBank cũng đang có xu hướng già hóa theo thời gian. Cụ thể, tuổi bình quân của lực lượng lao động tín dụng bán lẻ VietinBank tăng từ 31,63 tuổi năm 2018 lên 32,41 tuổi năm 2022. Xu hướng già hóa nhân sự sẽ là gánh nặng cho tổ chức trong thời gian tới.

Khả năng đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ bán lẻ

Trong giai đoạn từ 2018-2022, VietinBank đã đưa ra nhiều sản phẩm bán lẻ, trong đó duy trì các sản phẩm chủ đạo bao gồm: huy động vốn (tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi có kỳ hạn, giấy tờ có giá...); cho vay (cho vay tiêu dùng, cho vay sản xuất kinh doanh, cho vay du học...); dịch vụ thanh toán (séc, ủy nhiệm chi, ủy nhiệm thu, chuyển tiền); dịch vụ thẻ (thẻ ATM, thẻ tín dụng quốc tế); dịch vụ ngân hàng điện tử; dịch vụ khác (chuyển tiền kiều hối, chuyển tiền du học, cất giữ tài sản). Bên cạnh đó VietinBank phát triển thêm các tính năng của ứng dụng số là iPay Mobile dành cho khách hàng cá nhân cung cấp đa dạng các dịch vụ tài chính online như mở tài khoản, thẻ, gửi tiết kiệm, giao dịch tài khoản vay, thấu chi, mua ngoại tệ cho tới các tính năng về bảo hiểm, y tế, giáo dục, giao thông, mua sắm, du lịch... Sử dụng cơ chế thực hiện định danh và xác thực điện tử để đăng ký hoặc mở tài khoản.

Từ năm 2018 đến năm 2022 số lượng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank có xu hướng tăng như sau:

Bảng 4.2: Số lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank từ 2018-2022

Năm	2018	2019	2020	2021	2022
Số lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ	42	44	50	54	60
Số lượng sản phẩm ngân hàng điện tử	5	6	8	11	15

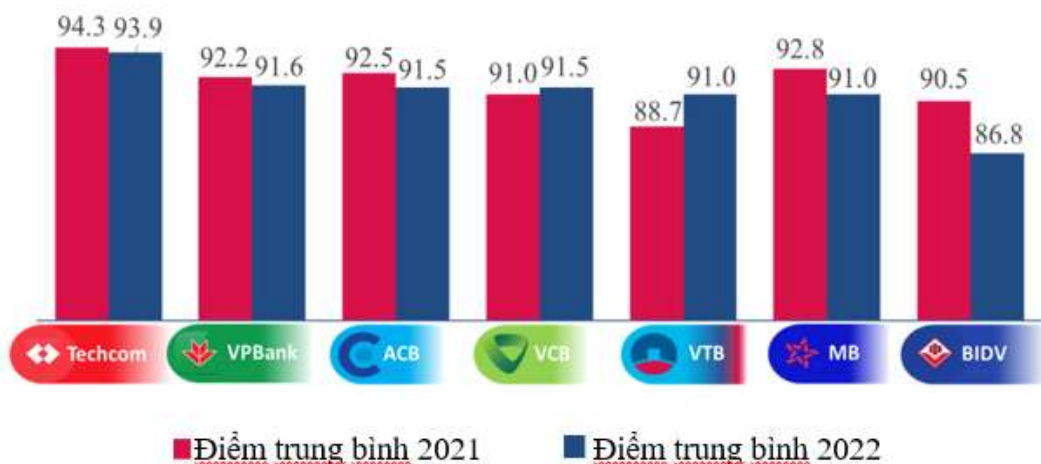
Nguồn: Báo cáo Khối bán lẻ VietinBank Quý 1 năm 2023 [55]

Trong các loại sản phẩm dịch vụ cung cấp, VietinBank có sự chuyển biến mạnh mẽ trong việc phát triển tăng thêm các sản phẩm ngân hàng điện tử thể hiện ở số lượng các sản phẩm này tăng lên rất nhanh trong 3 năm trở lại đây. Đây là xu thế tất yếu trong

làn sóng chuyển đổi số của các ngân hàng tại Việt Nam và trong khu vực. Mặc dù ngân hàng tương đối chú trọng đến việc đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, đặc biệt các sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử, tuy nhiên việc kinh doanh của ngân hàng vẫn xoay quanh mô hình truyền thống “lấy sản phẩm làm trung tâm”. Hiện nay các ngân hàng hiện đại trên thế giới đã chuyển dịch sang mô hình kinh doanh “lấy khách hàng làm trung tâm” với ưu thế vượt trội, tăng tỉ lệ giữ chân khách hàng, tăng lợi nhuận cho ngân hàng so với mô hình cũ. Mô hình mới thực hiện phân đoạn khách hàng dựa trên hành vi và vòng đời khách hàng, trên mỗi phân khúc lựa chọn ra 1-2 sản phẩm cốt lõi và khác biệt, gắn liền với hành vi đặc điểm của khách hàng từ đó tập trung đẩy mạnh, nâng cao trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng, từ đó gia tăng doanh số bán hàng.

Năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ

Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ đối với việc nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường, hàng năm, VietinBank thực hiện khảo sát và đánh giá cán bộ tư vấn, quản lý khách hàng bán lẻ trong toàn hệ thống, tại 155 điểm giao dịch là trụ sở chính của chi nhánh, đồng thời so sánh chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ với các ngân hàng đối thủ khác.



Biểu đồ 4.19: Xếp hạng chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của một số ngân hàng

Nguồn: Báo cáo chất lượng dịch vụ của VietinBank 2023 [50]

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. Tuy nhiên, 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 [50]. Bên cạnh đó, mặc dù ngân hàng đã có một số văn bản quy định tiêu chuẩn chất lượng như bộ nhận diện hành vi, quy chuẩn ứng xử với khách hàng;... Tuy nhiên việc thực hiện các chuẩn mực phong cách giao dịch của cán bộ quan hệ khách hàng bán lẻ, không gian giao dịch tại các điểm giao dịch bán lẻ chưa được nhất quán do các văn bản ban hành rời rạc, nhiều đơn vị ban hành, chưa phù hợp với mô hình kinh doanh hiện đại. Một vấn đề khác là hiện nay các ngân hàng đang rất quan tâm đến hành trình khách hàng, những “điểm chạm” khi khách hàng tiếp xúc, tương tác với ngân hàng, từ đó nắm bắt mong muốn của khách hàng để đưa ra các sản phẩm dịch vụ phù hợp thì VietinBank hiện chưa xây dựng được hành trình khách hàng theo từng sản phẩm bán lẻ để có thể nâng cao trải nghiệm khi khách hàng đến giao dịch.

Mạng lưới kênh phân phối bán lẻ

Mặc dù ngân hàng đang liên tục thay đổi theo xu thế chuyển đổi số hiện nay, nhu cầu giao dịch trực tiếp tại chi nhánh, phòng giao dịch có sự giảm sút nhất định, song VietinBank vẫn xác định việc thiết lập các mạng lưới giao dịch trực tiếp vẫn là quan trọng, cần thiết. Xét về mạng lưới phân phối truyền thống, tính đến hết năm 2020, 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, BIDV đứng thứ ba với 1.039 điểm giao dịch trên cả nước. Để có thể tối ưu hóa nguồn lực, VietinBank cần phải tính toán, cơ cấu mạng lưới điểm giao dịch phù hợp, tuy nhiên công tác thay đổi vị trí, thành lập mới hay cơ cấu các phòng giao dịch hiện nay đều phải phụ thuộc vào sự phê duyệt của ngân hàng nhà nước. Thời gian xem xét phê duyệt thường kéo dài dẫn tới ngân hàng cũng có thể chậm trễ trước các ngân hàng khác trên địa bàn hoặc mất đi cơ hội kinh doanh.

Hiện 4 ngân hàng bao gồm: VietinBank, Vietcombank, Agribank và BIDV có lượng máy ATM và POS chiếm tỷ trọng lần lượt 52% và 70% toàn thị trường. Số liệu bảng dưới cho thấy, tại thời điểm cuối năm 2022, với 47.550 máy POS, VietinBank đứng thứ 2 thị trường, với 21,0% thị phần, vị trí thứ 1, thứ 3 lần lượt là Vietcombank và BIDV. Với 2.279 máy ATM, VietinBank xếp thứ 3 toàn thị trường, với thị phần 11.3%, sau Agribank và Vietcombank.

Bảng 4.3: Thông tin POS và ATM của một số ngân hàng thương mại Việt Nam

Tiêu chí	Số POS đang hoạt động	Thị phần hoạt động	Số ATM đang hoạt động	Thị phần hoạt động	DS rút tiền BQ/ATM	DSTT BQ/POS
<i>Đơn vị</i>	<i>POS</i>	<i>%</i>	<i>ATM</i>	<i>%</i>	<i>triệu đ</i>	<i>triệu đ</i>
Tổng thị trường	226.454	100%	20,185	100%	129,147	3,296
VCB	50.536	22,3%	2,860	14,2%	200.468	2.861
CTG	47.550	21,0%	2,279	11,3%	126.967	2.637
BIDV	36.137	16,0%	2,101	10,4%	116.313	2.338
AGR	23.574	10,4%	3,300	16,3%	159.529	3.046
VPB	6.264	2,8%	571	2,8%	83.305	19.647
TCB	2.657	1,2%	755	3,7%	221.921	21.445
MB	2.405	1,1%	987	4,9%	106.810	5.651

Nguồn: Báo cáo của Hiệp hội thẻ Việt Nam 2022 [16]

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. Các ki-ốt tự động hóa 100% việc mở tài khoản và phát hành thẻ cũng chưa được ngân hàng lên kế hoạch triển khai. Điều này có thể khiến ngân hàng chậm chân hơn trong việc phân phối sản phẩm của mình so với các đối thủ Techcombank, TPbank, MBBank.

Uy tín thương hiệu

Thương hiệu của ngân hàng có thể được đánh giá, ghi nhận thông qua sự phân tích, tính toán và xếp hạng của các tổ chức chuyên môn có uy tín trong và ngoài nước, từ đó giúp ngân hàng định vị được giá trị và vị thế của mình so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường để có chiến lược xây dựng, nâng cao uy tín thương hiệu. Ngân hàng có thương hiệu và uy tín cao sẽ chiếm ưu thế trong việc cạnh tranh với các đối thủ, giữ chân và phát triển khách hàng tốt hơn so với các ngân hàng khác trên thị trường.

Theo báo cáo khảo sát so sánh giữa 7 ngân hàng thương mại lớn năm 2022 bao gồm Vietcombank, BIDV, VietinBank, Techcombank, ACB, MB, VPBank thì chất lượng dịch vụ bán lẻ của VietinBank đứng trong top 4 ngân hàng đứng đầu thị trường, tăng 2 bậc so với năm 2021. 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). Ngân hàng nhà nước cũng thực hiện đánh giá xếp hạng các tổ chức tín dụng, theo đó trong năm 2022, VietinBank xếp hạng B-, đứng sau ngân hàng BIDV (hạng B) và Vietcombank (hạng A) trong nhóm các ngân hàng vốn nhà nước [5].

Ngoài ra, để đo lường uy tín, thương hiệu của ngân hàng thương mại, một chỉ tiêu được sử dụng là Chỉ số sức mạnh thương hiệu (BPI), đánh giá trên cơ sở hành vi và thái độ của khách hàng đối với các ngân hàng. Theo báo cáo ngân hàng bán lẻ Việt Nam (Cimigo, 2022), VietinBank có chỉ số BPI 31,2 điểm, đứng thứ 5/10 ngân hàng so sánh (VCB, MB, BIDV, Agribank, TCB, Sacombank, ACB, VPBank) [6].



Biểu đồ 4.20: Top 10 ngân hàng có chỉ số BPI cao nhất

Nguồn: Cimigo (2022) [6]

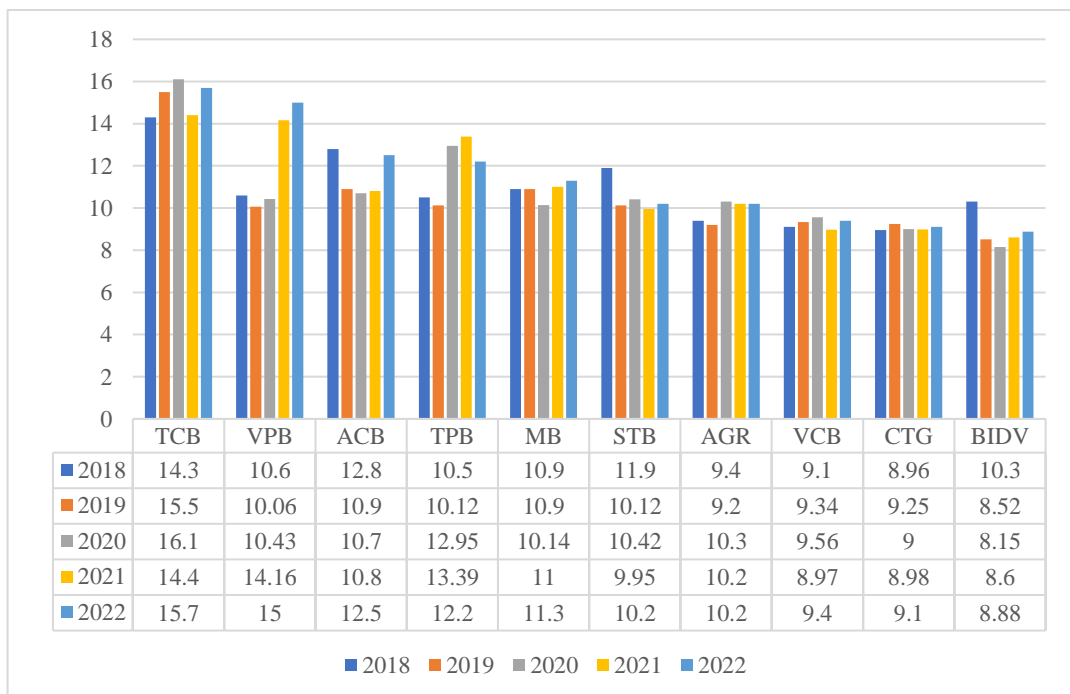
Năng lực tài chính

Tính đến 31/12/2022, VietinBank có 2 cổ đông lớn nhất gồm Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (tỉ lệ sở hữu chiếm 64,46%) và Ngân hàng Tokyo-Mitsubishi UFJ (tỉ lệ sở hữu chiếm 19,73%). Là một ngân hàng thương mại có vốn nhà nước chi phối với quy mô vốn chủ sở hữu 108 ngàn tỷ đồng, VietinBank có những lợi thế nhất định trong công

tác huy động vốn trên thị trường trong nước và thị trường quốc tế, trong đánh giá xếp hạng của các tổ chức xếp hạng tín nhiệm quốc tế, VietinBank luôn đảm bảo năng lực cung ứng vốn cho nền kinh tế nói chung và cho mảng khách hàng bán lẻ nói riêng.

Nhắc tới năng lực tài chính của ngân hàng, ngoài quy mô vốn chủ sở hữu, không thể không nhắc tới tỉ lệ an toàn vốn CAR. Đây là chỉ số đo lường khả năng của các ngân hàng để thanh toán các khoản nợ, đối phó với rủi ro tín dụng và duy trì hoạt động. Một ngân hàng có tỉ lệ CAR tốt, có nghĩa là ngân hàng đó có đủ vốn để bù đắp các thiệt hại tiềm tàng. Theo yêu cầu của Basel 2, các ngân hàng thương mại phải duy trì tỉ lệ này tối thiểu 8%. Theo quy định của ngân hàng nhà nước, các ngân hàng thương mại áp dụng CAR theo Thông tư 41/2016/TT-NHNN cũng phải duy trì tỉ lệ này tối thiểu là 8%, các ngân hàng thương mại áp dụng CAR theo Thông tư 22/2019/TT-NHNN phải duy trì tỉ lệ này tối thiểu là 9%. 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:

Đơn vị: %



Biểu đồ 4.21: Hệ số CAR các ngân hàng thương mại

Nguồn: [26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35]

Năng lực marketing

Hoạt động marketing và truyền thông của VietinBank hướng tới tất cả các địa bàn khu vực trên cả nước thông qua phương thức truyền thông kết hợp với các kênh truyền thông số từ đó giúp khách hàng nắm bắt và tiếp cận các dịch vụ ngân hàng bán lẻ .

Đối với kênh truyền thông: mạng lưới chi nhánh/phòng giao dịch/cây ATM phủ đầy 64 tỉnh thành trên cả nước tiếp tục là kênh truyền thông chủ lực đến các khách hàng thông qua tờ rơi, poster, bandroll,... về dịch vụ ngân hàng bán lẻ cùng các chương trình, chính sách ưu đãi. Ngoài ra, tại một số chi nhánh lớn nằm trên các tuyến giao thông trọng yếu và có lưu lượng khách hàng lớn, hệ thống cổng chào đã được triển khai vừa giúp trang trí mặt tiền chi nhánh, vừa giúp quảng bá dịch vụ tới khách hàng. Thêm vào đó, ngân hàng còn tăng cường truyền thông trên các kênh đại chúng như: VTV, kênh VOV.

Đối với kênh truyền thông số: ngân hàng đẩy mạnh truyền thông thông qua kênh website chính thức của VietinBank, các kênh mạng xã hội như Facebook, Youtube, Ticktok, báo điện tử khi thiết bị truy cập internet như điện thoại, máy tính ngày càng được sử dụng nhiều, tất cả các khách hàng từ thành thị đến nông thôn, vùng sâu vùng xa đều có thể tiếp cận các thông tin về chương trình, sản phẩm dịch vụ tiện ích của ngân hàng.

Chi phí cho hoạt động xúc tiến, marketing của VietinBank qua các năm như sau:

Bảng 4.4: Chi phí cho hoạt động Marketing của VietinBank 2018 -2022

Đơn vị: tỷ đồng

Năm	2018	2019	2020	2021	2022
Chi phí marketing	450	502	496	524	550
Chi phí marketing cho mảng bán lẻ	95	102	100	105	115

Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2022 của VietinBank [56]

Số liệu cho thấy chi phí cho xúc tiến dịch vụ ngân hàng bán lẻ 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 (trước thuế và trích lập dự phòng rủi ro tín dụng).

Ngoài ra, hàng năm VietinBank đều dành một nguồn kinh phí lớn cho hoạt động an sinh xã hội để kết hợp quảng bá hình ảnh thương hiệu. Mục tiêu của VietinBank định hướng xây dựng hình tượng ngân hàng có mức độ quan tâm xã hội cao, một ngân hàng hoạt động vì nhân văn thông qua các chương trình thiện nguyện như: Nồi cháo tình thương, Áo ấm cho em, an sinh xã hội tại các tỉnh vùng cao...

Năng lực công nghệ

VietinBank là ngân hàng thương mại Nhà nước luôn đi đầu trong ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số. Năm 2017, VietinBank là ngân hàng đầu tiên trong 4 ngân hàng lớn triển khai thành công thay thế ngân hàng lõi mới. Bước chuyển đổi được Tạp chí The Asian Banker vinh danh là “Chương trình đổi mới Core Banking tốt nhất” của năm 2017. Trên cơ sở ngân hàng lõi mới, 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. Ngân hàng cũng tăng đầu tư chi phí cho mảng công nghệ trong những năm gần đây, cụ thể:

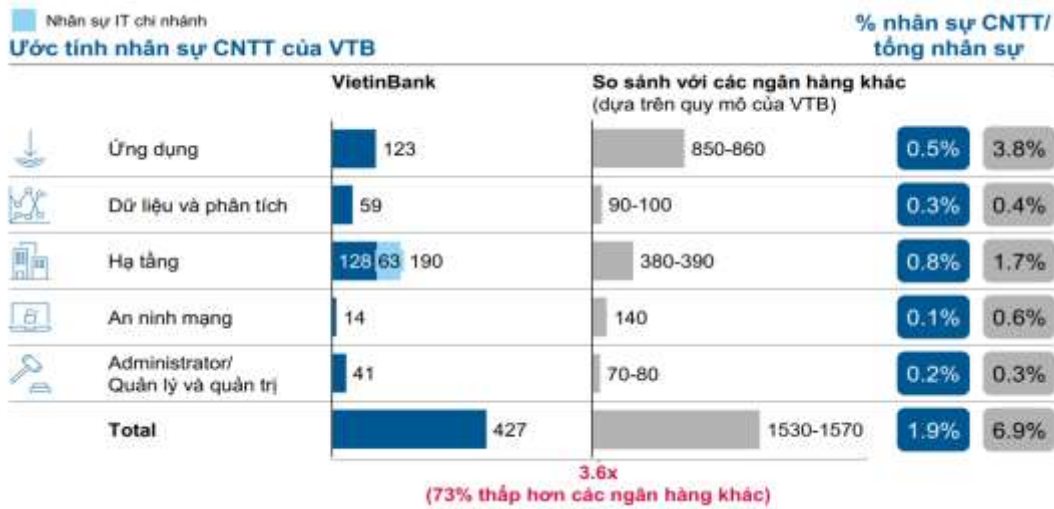
Bảng 4.5: Chi phí đầu tư cho mảng công nghệ VietinBank 2018 - 2022

Năm	2018	2019	2020	2021	2022
Chi phí đầu tư cho công nghệ (tỷ đồng)	910	921	887	956	1124

Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2022 của VietinBank [56]

Về triển khai giải pháp, sáng kiến trong công tác chuyển đổi số, ngân hàng ứng dụng thành công công nghệ tự động hóa vào quy trình cho vay cầm cố sổ tiết kiệm với lượng hồ sơ tự động xử lý khoảng 3.000 hồ sơ mỗi tháng, giúp tiết kiệm 65% thời gian tác nghiệp. Trong ứng dụng trí tuệ nhân tạo, học máy, hiện tại ngân hàng triển khai tự động hóa trong công tác đào tạo, đàm thoại tự động với khách hàng. Năm 2022, VietinBank đã triển khai thành công hạ tầng đám mây và bước đầu đã đưa được một số hệ thống ứng dụng lên hoạt động trên đó. Sang năm 2023, ngân hàng đang xây dựng chiến lược chuyển đổi số toàn diện và đầu tư nguồn lực để triển khai có hiệu quả chiến lược này.

Về nguồn nhân lực công nghệ thông tin của VietinBank, hiện đang có sự thiếu hụt nhân sự đáng kể trong toàn ngân hàng. Cụ thể:



Biểu đồ 4.22: Nhân sự công nghệ thông tin VietinBank và bình quân các ngân hàng

Nguồn: Báo cáo Khối Nhân sự VietinBank 2023 [56]

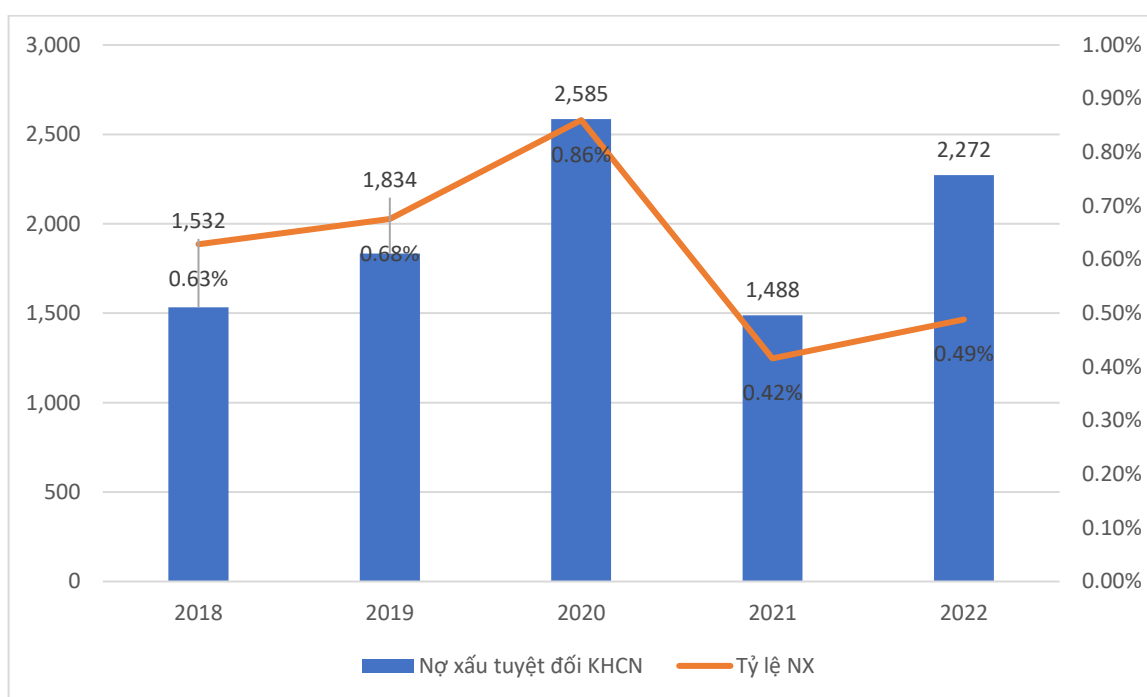
Nguồn nhân lực công nghệ thông tin của VietinBank hiện gồm 427 người, chỉ bằng 27% quy mô nhân sự công nghệ thông tin của các ngân hàng khác, trong đó chủ yếu tập trung vào mảng vận hành hạ tầng, các mảng quan trọng khác như ứng dụng, dữ liệu và phân tích, an ninh mạng và quản trị đang thiếu hụt lớn. Bên cạnh đó, Vietinbank cũng bị chảy máu chất xám là nguồn lao động gồm các cán bộ công nghệ thông tin có trình độ cao. Đây là vấn đề cấp bách cần giải quyết trong bối cảnh ngân hàng đang có kế hoạch thực hiện chuyển đổi số toàn diện. Thêm vào đó, một vấn đề không chỉ riêng VietinBank mà tất cả các ngân hàng cũng đang vướng mắc là khung pháp lý cho các hoạt động giao dịch điện tử, các sản phẩm vay vốn online, định danh, xác thực khách hàng điện tử chưa được hoàn thiện đầy đủ, do đó cần được các cơ quan chức năng nhà nước nghiên cứu sửa đổi các quy định cho phù hợp với thực tiễn.

Khả năng quản trị rủi ro

Chuẩn bị cho quá trình hội nhập, VietinBank đặc biệt chú trọng nâng cao năng lực quản trị rủi ro theo chuẩn mực quốc tế. VietinBank thực hiện chuyển đổi mô hình tín dụng bán lẻ quản lý rủi ro từ chiều chi nhánh sang kết hợp giữa quản lý chi nhánh và kiểm soát rủi ro theo chiều nghiệp vụ nhằm tập trung hóa công tác thẩm định, hạn

chế rủi ro. VietinBank đã chủ động thực hiện đổi mới cách thức nhận diện và xử lý rủi ro tập trung tại trụ sở chính, áp dụng các phương pháp quản lý rủi ro hoạt động theo thông lệ quốc tế như đánh giá biện pháp kiểm soát, thu thập dữ liệu tổn thất, tuân thủ các chỉ số rủi ro theo Basel II. Nhờ công tác kiểm soát rủi ro được ban lãnh đạo ngân hàng chú trọng, tỉ lệ nợ xấu bán lẻ trong giai đoạn 2018- 2022 được kiểm soát tương đối tốt, cụ thể:

Đơn vị: tỷ đồng/ %



Biểu đồ 4.23: Nợ xấu khách hàng bán lẻ tại Vietinbank từ năm 2018 đến 2022

Nguồn: [28]

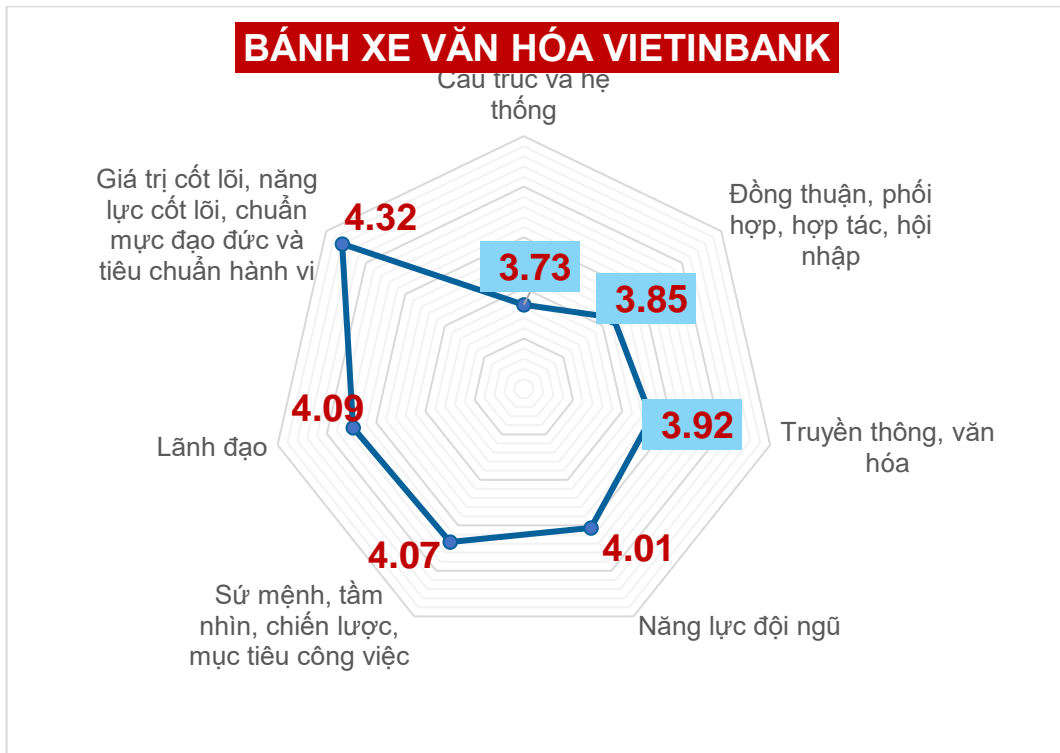
Mảng khách hàng bán lẻ nợ xấu về số tuyệt đối có tăng trong giai đoạn 2018 - 2020 nhưng tỉ lệ nợ xấu vẫn ở mức nhỏ hơn 1% nằm trong ngưỡng kiểm soát của ngân hàng. Trong các năm sau, chất lượng nợ khách hàng bán lẻ liên tục được cải thiện mặc dù quy mô bán lẻ tăng trưởng, tỉ lệ nợ xấu vào năm 2022 chỉ còn 0,49% với nợ xấu số tuyệt đối chỉ còn 2.272 tỷ VND.

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. Đối với công tác quản lý rủi ro, 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. Các sản phẩm mới trên nền tảng số hóa đã được ban hành để bắt kịp xu hướng tuy nhiên còn tiềm ẩn nhiều rủi ro mà ngân hàng chưa kiểm soát được hết.

Văn hóa tổ chức ngân hàng

Văn hóa doanh nghiệp của VietinBank được thể hiện thông qua bánh xe văn hóa gồm 7 yếu tố được đánh giá trên thang điểm 5 thông qua khảo sát cán bộ nhân như hình bên dưới. Trong đó yếu tố giá trị cốt lõi, chuẩn mực đạo đức và tiêu chuẩn hành vi có điểm cao nhất (4,32 điểm) sau đó là yếu tố lãnh đạo (4,09 điểm) và sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu công việc (4,07 điểm). Yếu tố cấu trúc và hệ thống có điểm đánh giá thấp nhất (3,73 điểm).



Biểu đồ 4.24: Bánh xe văn hóa VietinBank

Nguồn: Báo cáo Khối Nhân sự VietinBank 2023 [56]

Bên cạnh đó, VietinBank đã hoàn thiện đầy đủ bộ tài liệu về Văn hóa doanh nghiệp với 7 giá trị cốt lõi. Đó là:

1. Hướng đến khách hàng: “Khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động của VietinBank. VietinBank cam kết mang đến những sản phẩm, dịch vụ và phong cách phục vụ đồng nhất, một VietinBank duy nhất đáp ứng tốt nhất mọi nhu cầu phù hợp của khách hàng”.

2. Hướng đến sự hoàn hảo: “VietinBank sử dụng nội lực, nguồn lực để luôn đổi mới, hướng đến sự hoàn hảo”.

3. Năng động, sáng tạo, chuyên nghiệp, hiện đại: “Lãnh đạo, cán bộ và người lao động VietinBank luôn thể hiện sự năng động, sáng tạo, chuyên nghiệp, tận tâm, minh bạch và hiện đại trong mọi giao dịch, quan hệ với khách hàng, đối tác và đồng nghiệp”.

4. Trung thực, chính trực, minh bạch, đạo đức nghề nghiệp: “Đội ngũ lãnh đạo, cán bộ và người lao động VietinBank luôn suy nghĩ, hành động đảm bảo sự công bằng, chính trực, minh bạch và trách nhiệm”.

5. Sự tôn trọng: “Tôn trọng, chia sẻ, quan tâm đối với khách hàng, đối tác, lãnh đạo và đồng nghiệp”.

6. Bảo vệ và phát triển thương hiệu: “Lãnh đạo, cán bộ và người lao động bảo vệ uy tín, thương hiệu VietinBank như bảo vệ chính danh dự, nhân phẩm của mình”.

7. Phát triển bền vững và trách nhiệm với cộng đồng, xã hội: “Đổi mới, sáng tạo là động lực; tăng trưởng, phát triển, kinh doanh an toàn, hiệu quả, bền vững là mục tiêu. Thực hiện tốt trách nhiệm với cộng đồng, xã hội là niềm vinh dự và tự hào của VietinBank”.

Bộ giá trị cốt lõi này được sử dụng để định hướng hành vi cho toàn bộ cán bộ đang làm việc tại ngân hàng. Đối với các cán bộ mới tuyển dụng, cũng được đào tạo về các giá trị này ngay trong những giai đoạn đầu tiên.

Tuy nhiên, trong hoạt động bán lẻ hành vi văn hóa phục vụ khách hàng vẫn chưa có sự đồng nhất và chuẩn hóa. Nhân viên tại các phòng giao dịch khác nhau, ở các địa bàn khác nhau, khi chào bán hay phục vụ khách hàng vẫn còn nhiều điểm không nhất quán. Bên cạnh đó, với hệ thống tổ chức đồ sộ (hơn 20.000 người lao động, hơn 1000 điểm giao dịch) và với văn hóa làm việc theo thứ bậc, ngại rủi ro cũng cản trở VietinBank trong việc ra quyết định cũng như ứng phó với các diễn biến nhanh của thị trường. Việc ứng dụng các văn hóa làm việc mới chưa được áp dụng phổ biến như các ngân hàng đối thủ khác (đặc biệt là khối ngân hàng thương mại tư nhân).

Trách nhiệm xã hội

VietinBank tự hào là ngân hàng tiên phong trong triển khai các hoạt động an sinh xã hội, hoạt động mang lại phúc lợi cho cộng đồng, cho xã hội, khách hàng, đối tác, cổ đông và người lao động, VietinBank thể hiện vị thế, thương hiệu của mình với vai trò là ngân hàng chủ lực, trụ cột của nền kinh tế đất nước.

Bảng 4.6: Tổng hợp công tác an sinh xã hội của VietinBank từ trước đến năm 2022 và trong năm 2022

Kết quả công tác an sinh xã hội	Lý kế đến năm 2022	Năm 2022	Đơn vị
Tổng số tiền	8.500	306	Tỷ đồng
<i>Một số lĩnh vực tiêu biểu</i>			
Sổ BHXH và thẻ BHYT	6.448	6.448	Sổ/thẻ
Nhà cho người nghèo	44.787	1.318	Căn nhà
Nhà văn hóa cộng đồng	86	1	Công trình
Cầu, đường giao thông nông thôn	997	5	Công trình
Phòng học cho học sinh	752	8	Công trình
Trạm y tế	143	1	Công trình
Xe cứu thương	301	6	Chiếc

Nguồn: Báo cáo công tác an sinh xã hội VietinBank 2023 [48]

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, trong đó tập trung vào các hoạt động: tặng sổ bảo hiểm y tế và thẻ y tế cho những đối tượng có hoàn cảnh khó khăn, hỗ trợ xây nhà ở, các công trình y tế, trường học, công trình sinh hoạt cộng đồng cho người nghèo tại vùng sâu vùng xa, địa bàn khó khăn.

Hoạt động kinh doanh của ngân hàng cũng cần thiết gắn với các mục tiêu xã hội và phát triển bền vững. 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. Số dư cho vay khách hàng bán lẻ các lĩnh vực này còn rất khiêm tốn so với tổng nợ vay khách hàng bán lẻ theo các năm.

Bảng 4.7: Dư nợ cho vay khách hàng bán lẻ một số lĩnh vực bền vững*Đơn vị: nghìn tỷ*

Năm	2018	2019	2020	2021	2022
Dư nợ khách hàng bán lẻ	235	272	302	359	468
Dư nợ cho vay năng lượng tái tạo khách hàng bán lẻ	0,5	0,6	0,5	1	0,9
Dư nợ cho vay Nông nghiệp nông thôn	2,1	2,3	1,9	2,2	2,4

Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2022 của VietinBank [56]

Nguyên nhân của thực trạng trên một phần là do lĩnh vực xanh hiện nay còn thiếu thiếu khuôn khổ pháp lí, thiếu các tiêu chí đánh giá công cụ đo lường tác động đến môi trường để hỗ trợ xây dựng chính sách, sản phẩm phát triển tín dụng xanh; các phương án kinh doanh cũng cần phải đáp ứng được các điều kiện khắt khe về bảo vệ môi trường, các thủ tục vay vốn phức tạp.

Năng lực phản ứng trước đối thủ cạnh tranh

Về sản phẩm, trong giai đoạn 3 năm trở lại đây, một số ngân hàng như Techcombank, Vietcombank và MB đã tiên phong với các sản phẩm đa dạng được hỗ trợ bởi công nghệ tiên tiến trên nền tảng thanh toán và hệ sinh thái toàn diện. Nhờ đó các ngân hàng này đã tạo dựng được uy tín, sự kết nối và nâng cao thị phần trong phân khúc khách hàng bán lẻ. Cũng theo xu hướng này các ngân hàng thương mại khác trong đó có VietinBank cũng đã phải bắt nhịp đẩy mạnh đầu tư vào các sản phẩm mới ứng dụng công nghệ hiện đại để cạnh tranh. VietinBank đã thành lập bộ phận chiến lược là đơn vị thường xuyên thu thập thông tin báo cáo ban lãnh đạo ngân hàng từ đó đưa ra các giải pháp để phản ứng lại với hành động của các đối thủ.

Về quản trị rủi ro, trong các ngân hàng thương mại của Việt Nam, Vietcombank là ngân hàng ít phải đối mặt về áp lực trích lập dự phòng nhờ vào chính sách cho vay thận trọng trong nhiều năm qua và bộ đệm dự phòng hàng đầu. Trong bối cảnh thị trường tiềm ẩn nhiều rủi ro tín dụng, VietinBank cũng tích cực nâng cao trích lập dự phòng và tỉ lệ bao phủ nợ xấu để phòng ngừa các rủi ro có thể xảy ra.

Về thu hút khách hàng, Techcombank và MB là ngân hàng tiên phong trong việc miễn phí chuyển tiền đối với khách hàng bán lẻ. Vì vậy các ngân hàng này đã

thu hút được số lượng lớn khách hàng mở tài khoản và giao dịch. Đứng trước xu thế này, VietinBank và một số ngân hàng thương mại khác cũng đưa ra các chiến dịch “Phí không đồng” khi giao dịch đối với các khách hàng hiện hữu và khách hàng mới.

Về chuyển đổi số, ngân hàng Techcombank luôn xem số hóa là một trụ cột trong chiến lược phát triển bền vững, hướng đến trải nghiệm liền mạch và vượt trội cho khách hàng. Vừa qua Techcombank đã thực hiện dự án chuyển đổi số cũng như trình làng hàng loạt các giải pháp số hóa mới là iDO - nền tảng số mới dành cho chi nhánh, PayLink - hệ thống Payment Hub kết nối với các mạng lưới thanh toán liên ngân hàng và bộ giải pháp hoạch định tài chính cá nhân trên ứng dụng Techcombank Mobile. Các giải pháp này nhằm đã giúp Techcombank thu hút được rất nhiều khách hàng mới giao dịch và gửi tiền. Đứng trước áp lực chuyển đổi số trong lĩnh vực tài chính ngân hàng VietinBank đã và đang tối ưu các công cụ giao dịch cho khách hàng cá nhân trên nền tảng Internet và thiết bị di động (VietinBank iPay) và thuê đối tác McKinsey tư vấn toàn diện cho hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng.

Có thể nói, 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. Lý do cho hạn chế này là VietinBank là ngân hàng có vốn nhà nước với bộ máy công kênh cùng các quy trình phức tạp đã tồn tại nhiều năm. Thêm vào đó, vì có yếu tố sở hữu nhà nước, nên ban lãnh đạo ngân hàng thường xuyên thận trọng và chặt chẽ trong khi ra quyết định, từ đó làm cho tốc độ phản ứng trong nhiều tình huống chậm hơn so với các đối thủ.

Năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh

Về chính sách tiền tệ: chính sách tiền tệ thắt chặt để kiềm chế lạm phát được thực hiện ở hầu hết các quốc gia trong 2 năm vừa qua đã gây áp lực lên đồng tiền của các nước đang phát triển. Cục dự trữ liên bang Mỹ (FED) đã tăng lãi suất 7 lần trong năm 2022 lên mức 4,25% - 4,5%, cao nhất kể từ năm 2007. Ngân hàng nhà nước Việt Nam cũng liên tiếp điều chỉnh lãi suất để thực hiện mục tiêu ổn định tiền tệ và kiểm soát lạm phát. Để thích ứng với tình hình này, VietinBank đã liên tục điều chỉnh lãi suất tiền gửi và lãi suất cho vay khách hàng bán lẻ theo thực tế. Tính riêng trong năm 2022 VietinBank đã có 11 đợt điều chỉnh lãi suất chủ đạo. So với các năm trước số lần điều chỉnh lãi suất chủ đạo chỉ diễn ra trong khoảng 6-8 lần/năm. Đồng thời, để

kiềm chế lạm phát và giảm thiểu các rủi ro ở những lĩnh vực nhạy cảm, dưới sự chỉ đạo của ngân hàng nhà nước VietinBank cũng thắt chặt tín dụng vào các lĩnh vực dễ có hiện tượng đầu cơ như chứng khoán và kinh doanh bất động sản.

Về cán cân thương mại: Kim ngạch xuất nhập khẩu năm 2022 lần đầu vượt 700 tỷ USD đã đưa Việt Nam vào nhóm các nền kinh tế hàng đầu về thương mại quốc tế. Cán cân thương mại năm 2022 tiếp tục ghi nhận xuất siêu năm thứ 7 liên tiếp với thặng dư gấp hơn 3 lần năm trước. Đây là cơ hội lớn cho Việt Nam trong hoạt động xuất nhập khẩu trong giai đoạn tới và cũng là cơ hội cho các ngân hàng để đẩy mạnh kinh doanh. Tận dụng cơ hội này, VietinBank đã triển khai nhiều gói sản phẩm liên quan đến thanh toán biên mậu và cho vay xuất nhập khẩu tại các khu vực kinh tế năng động với mức lãi suất ưu đãi và thời gian thủ tục tinh gọn.

Bảng 4.8: Tổng hợp hoạt động thanh toán biên mậu và tài trợ thương mại, thanh toán quốc tế từ năm 2018-2022 của VietinBank

Năm	2018	2019	2020	2021	2022
Số lượng giao dịch thanh toán biên mậu bán lẻ (số món)	4.314	4.598	6.233	8.496	9.221
Giá trị giao dịch thanh toán biên mậu bán lẻ (tỷ đồng)	10.770	12.185	13.980	15.475	16.380
Giá trị tài trợ thương mại và thanh toán quốc tế (tỷ đồng)	1.446.965	1.440.813	1.395.767	1.884.858	2.256.255

Nguồn: Báo cáo của Trung tâm tài trợ thương mại VietinBank quý I năm 2023 [47]

Về đầu tư nước ngoài FDI: Việt Nam được xem là hình mẫu trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài nhờ môi trường đầu tư hấp dẫn, nền tảng chính trị ổn định và tiềm năng tăng trưởng kinh tế khá cao. Tính lũy kế trong giai đoạn 1986 - 2022, Việt Nam đã thu hút được gần 438,7 tỉ USD vốn đầu tư nước ngoài FDI của các doanh nghiệp đến từ nhiều quốc gia trên thế giới. Các doanh nghiệp này khi đến Việt Nam cũng mang theo rất nhiều lao động là người nước ngoài. Bắt kịp xu thế này, VietinBank trong những năm qua đã thành lập các bộ phận chuyên nghiệp để phục vụ khách hàng là các doanh nghiệp FDI cũng như các cá nhân nước ngoài đến làm việc tại Việt Nam.

Bảng 4.9: Số liệu khách hàng cá nhân nước ngoài và số lượng tài khoản khách hàng bán lẻ của doanh nghiệp FDI chi lương

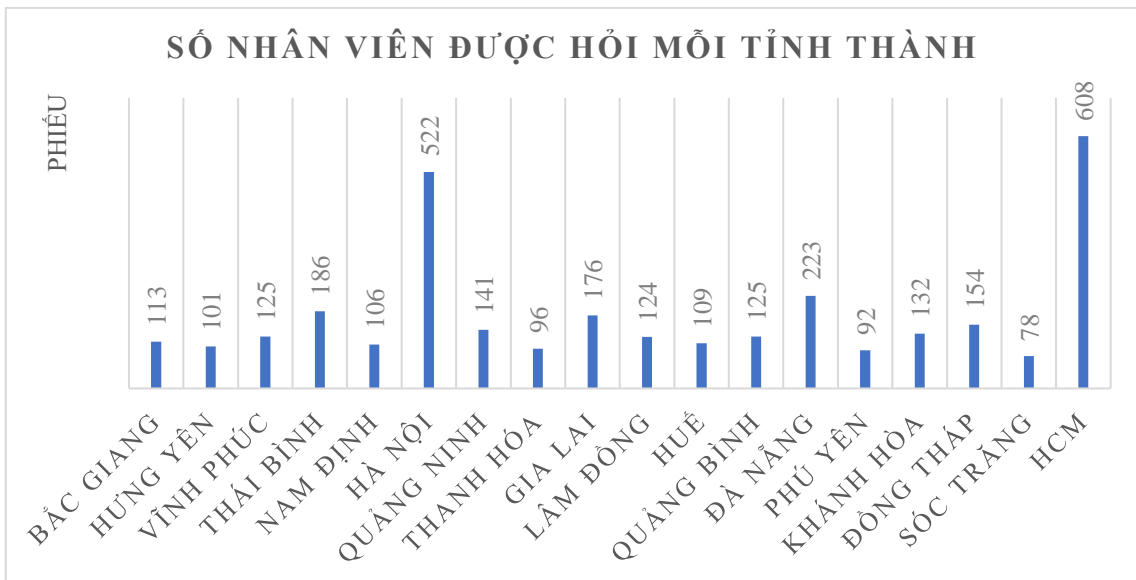
Năm	2018	2019	2020	2021	2022
Số lượng khách hàng là người nước ngoài	1.685	2.268	2.783	3.409	4.446
Số lượng tài khoản khách hàng bán lẻ của doanh nghiệp FDI chi lương	500.243	634.534	702.335	742.788	791.346

Nguồn: Báo cáo Khối bán lẻ Quý 1 năm 2023 [55]

Trên đây là một số hoạt động của ngân hàng phản ứng đối với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, các phản ứng này 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

4.4.1. Các thống kê mô tả về dữ liệu điều tra nhân viên



Biểu đồ 4.25: Số lượng nhân viên tham gia điều tra theo tỉnh/thành

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ điều tra

Có 18 tỉnh/thành phố được khảo sát nằm ở 3 miền Bắc, Trung, Nam của Việt Nam gồm Bắc Giang, Hưng Yên, Vĩnh Phúc, Thái Bình, Nam Định, Hà Nội, Quảng

Ninh, Thanh Hóa, Gia Lai, Lâm Đồng, Thừa Thiên Huế, Quảng Bình, Đà Nẵng, Phú Yên, Khánh Hòa, Đồng Tháp, Sóc Trăng và thành phố Hồ Chí Minh. Tỷ lệ nhân viên tham gia khảo sát ở 3 miền Bắc, Trung, Nam lần lượt là 40%; 34% và 26%. Nhân viên tham gia khảo sát tại 3 thành phố lớn: Hà Nội (16%), TP.HCM (19%) và Đà Nẵng (7%). Đây là 3 thành phố có nhiều chi nhánh và có số lượng nhân viên VietinBank làm việc là lớn nhất.

Bảng 4.10: Thông tin về nhân viên của VietinBank tham gia khảo sát

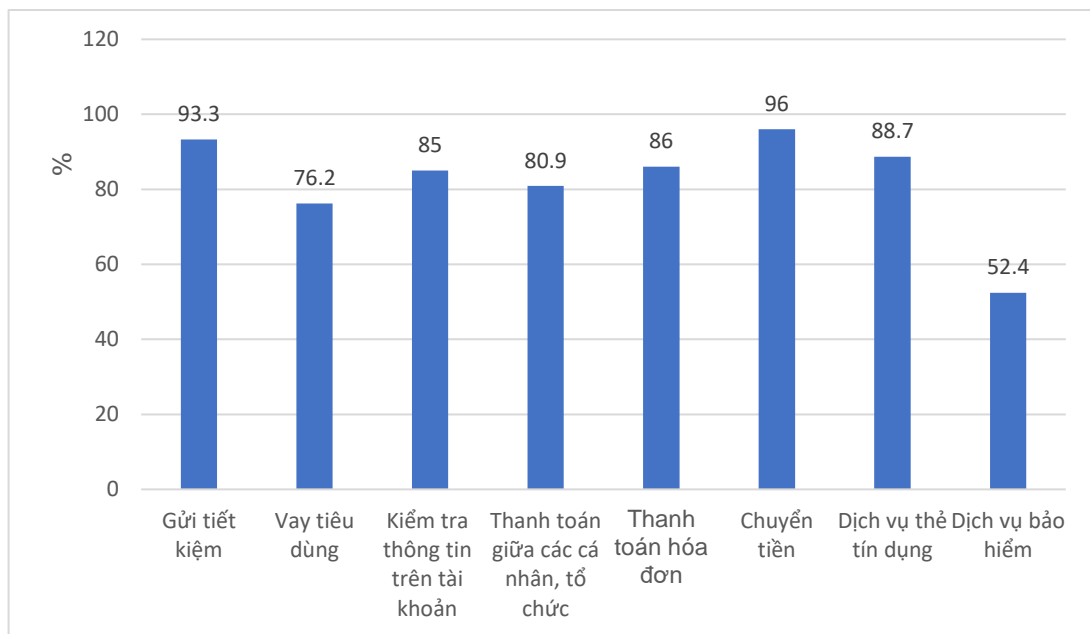
Thông tin	Giá trị	Tần suất	Phần trăm
Giới tính	Nam	1140	35,5
	Nữ	2071	64,5
Tuổi	Dưới 20 tuổi	10	0,3
	Từ 20-dưới 30 tuổi	697	21,7
	Từ 30-dưới 40 tuổi	1561	48,6
	Từ 40-dưới 50 tuổi	681	21,2
	Từ 50-dưới 60 tuổi	250	7,8
	Từ 60 tuổi trở lên	13	0,4
Giáo dục	THPT	39	1,2
	Trung cấp/Cao đẳng	67	2,1
	Đại học	2203	68,6
	Sau đại học	906	28,2
Thu nhập	Dưới 10 triệu VND	161	5,0
	Từ 10-dưới 20 triệu VND	1894	59,0
	Từ 20-dưới 30 triệu VND	828	25,8
	Từ 30-dưới 40 triệu VND	238	7,4
	Từ 40 triệu VND trở lên	87	2,7
Thời gian làm việc tại VietinBank	Ít hơn 1 năm	35	1,0
	Từ 1 năm -dưới 3 năm	154	4,8
	Từ 3 năm-dưới 5 năm	1140	10,8
	Từ 5 năm trở lên	2071	83,4

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ điều tra

Với số lượng quan sát là 3211, tỉ lệ nam và nữ lần lượt là 35,5% và 64,5%. Có thể thấy, nhân viên nữ chiếm chủ yếu trong đối tượng khảo sát. Việc này cũng phù hợp với đặc thù của ngành ngân hàng. Trong tổng số nhân viên tham gia khảo sát, nhóm tuổi từ 30 đến dưới 40 tuổi chiếm tỉ 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%). Tỉ lệ còn lại là nhóm tuổi dưới 20 tuổi (0,3%), từ 50 đến dưới 60 tuổi (7,8%) và từ 60 tuổi trở lên (0,4%). Có thể nói, độ tuổi nhân viên tại VietinBank khá đa dạng, chủ yếu là những người từ 20 đến dưới 50 tuổi.

Trong 3211 người được khảo sát, có 2203 người có trình độ đại học, chiếm tỉ 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 tỉ 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 tỉ lệ cao nhất là 59%, tiếp theo là người có mức thu nhập từ 20 đến dưới 30 triệu chiếm 25,8%. Tỉ lệ người có mức thu nhập từ 30 đến dưới 40 triệu và trên 40 triệu lần lượt là 7,4% và 2,7%.



Biểu đồ 4.26: Tỉ lệ nhân viên sử dụng các dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại VietinBank

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ điều tra

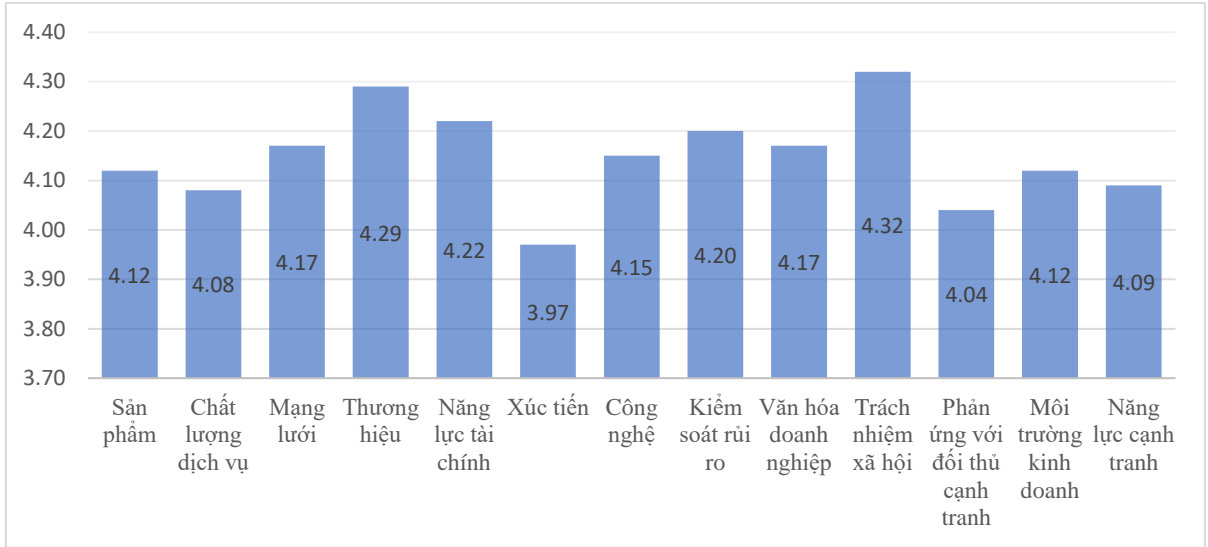
Về thời gian làm việc tại ngân hàng VietinBank, đa số nhân viên tham gia khảo sát đều làm việc gắn bó lâu dài với VietinBank. Tỷ lệ nhân viên làm việc trên 5 năm là 83,4%, tiếp theo là nhân viên làm việc từ 3 đến dưới 5 năm (10,8%). Rất ít nhân viên được khảo sát có thời gian làm việc dưới 3 năm (5,8%).

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.

Một số sản phẩm dịch vụ ít được nhân viên sử dụng đó là thu hộ, chi hộ (12,6%), tư vấn tài chính (8,2%), tư vấn đầu tư chứng khoán (8,1%), chi trả kiều hối (3,4%), chiết khấu giấy tờ có giá (2,6%), quản lý tài sản và ủy thác đầu tư (1,5%). Khác với các sản phẩm truyền thống nêu trên, đây là các sản phẩm tài chính có độ phức tạp lớn hơn, chuyên biệt theo nhu cầu của từng nhóm khách hàng do đó có ít nhân viên sử dụng hơn.

4.4.2. Kết quả khảo sát các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo dữ liệu điều tra nhân viên ngân hàng

Nghiên cứu sinh đã khảo sát các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ thông qua đánh giá của nhân viên ngân hàng. Các nhân tố ảnh hưởng này là các nhân tố mà nhân viên quan sát được khi làm việc và sử dụng dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao 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 marketing (xúc tiến), 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. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ được đánh giá theo thang đo từ 1 đến 5 tương ứng với 1- Rất không đồng ý, 2- Không đồng ý, 3- Không có ý kiến, 4- Đồng ý, 5- Rất đồng ý. Kết quả được trình bày như hình vẽ bên dưới:



Biểu đồ 4.27: Điểm bình quân thang đo của các nhân tố khảo sát

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ 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 ngân hàng bán lẻ để nâng cao năng lực cạnh tranh.

Bảng bên dưới cho thấy kết quả đánh giá các chỉ báo cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank theo kết quả điều tra. Kết quả cho thấy nhân viên đánh giá tương đối tốt các tiêu chí cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ và đánh giá cao nhất ở tiêu chí dịch vụ ngân hàng bán lẻ đã 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 dịch vụ bán lẻ.

Bảng 4.11: Kết quả các nhân tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo kết quả điều tra

Các nhân tố cấu thành năng lực cạnh tranh	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 dịch vụ bán lẻ	3,99
Đạt được sự hài lòng của khách hàng	4,10

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ điều tra

4.4.3. Kiểm định thang đo và phân tích nhân tố khám phá

Các nhân tố được kiểm định bằng thang đo độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha như sau:

Bảng 4.12: Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo

Thang đo	Số biến quan sát		Hệ số Cronbach's Alpha
	Ban đầu	Sau	
Khả năng đa dạng hoá sản phẩm	4	4	0,832
Năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ	8	8	0,908
Mạng lưới phân phối	4	4	0,827
Uy tín thương hiệu	4	4	0,875
Năng lực tài chính	4	4	0,912
Năng lực marketing	5	5	0,890
Năng lực công nghệ	4	4	0,828
Khả năng quản trị rủi ro	3	3	0,915
Văn hóa tổ chức ngân hàng	8	8	0,934
Trách nhiệm xã hội	5	5	0,924
Năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh	4	4	0,945
Năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh	4	4	0,943
Năng lực cạnh tranh	5	5	0,913

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ nghiên cứu

Theo Hair và cộng sự (2009), một thang đo đảm bảo tính đơn hướng và đạt độ tin cậy nên đạt ngưỡng Cronbach's Alpha từ 0,7 trở lên và tương quan giữa từng biến quan sát với các biến còn lại trong thang đo từ 0,3 [88]. Kết quả ở bảng trên cho thấy tất cả các nhân tố đều đạt độ tin cậy thang đo.

Bảng 4.13: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Nhân tố	Chỉ báo	Hệ số tải
Văn hóa tổ chức ngân hàng	Cult_5	0,841
	Cult_6	0,827
	Cult_4	0,825
	Cult_3	0,791
	Cult_2	0,786
	Cult_1	0,745
	Cult_7	0,730
	Cult_8	0,700
Năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ	Serqual_7	0,836
	Serqual_6	0,817
	Serqual_4	0,789
	Serqual_5	0,787
	Serqual_8	0,786
	Serqual_2	0,704
	Serqual_1	0,611
	Serqual_3	0,609
Năng lực marketing	Promo_3	0,836
	Promo_5	0,793
	Promo_2	0,783
	Promo_4	0,777
Năng lực tài chính	Fincap_2	0,894
	Fincap_1	0,892

Nhân tố	Chỉ báo	Hệ số tải
	Fincap_3	0,874
	Fincap_4	0,820
Uy tín thương hiệu	Brand_2	0,868
	Brand_1	0,835
	Brand_3	0,685
	Brand_4	0,525
Khả năng đa dạng hoá sản phẩm	Prod_2	0,889
	Prod_1	0,862
	Prod_3	0,840
	Prod_4	0,558
Năng lực công nghệ	Tech_3	0,878
	Tech_4	0,809
	Tech_2	0,636

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ nghiên cứu

Bằng cách sử dụng 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. Các nhân tố có hệ tải nhân tố tải nhỏ hơn 0,5 và không hội tụ cao bị loại khỏi mô hình. Kết quả của thang đo EFA với phép quay Promax cho thấy tổng phương sai được giải thích là 68,9% và điểm dừng Eigenvalues là 1,075. Kiểm định Barlett có mức ý nghĩa Sig = 0,000 và KMO = 0,971. Bên cạnh đó, hệ số tải đạt yêu cầu và có độ hội tụ rất cao. Như vậy, các thang đo đạt yêu cầu, sau đó các nhân tố sẽ được sử dụng để phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và chạy mô hình phương trình cấu trúc (SEM).

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cũng cơ bản tương đồng với kết quả phỏng vấn 24 chuyên gia là giám đốc Chi nhánh tại ngân hàng VietinBank khi 7 nhân tố được giữ lại trùng khớp với 8 nhân tố được trên 70% các chuyên gia công nhận có ảnh hưởng quan trọng đối với năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ bao 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, Văn hóa tổ chức ngân hàng.

4.4.4. Kết quả phân tích CFA

Về độ phù hợp của mô hình:

Bảng 4.14: Độ phù hợp của mô hình

Chỉ số phù hợp	Giá trị	Khoảng tham chiếu
CMIN/df	3,402	<5
GFI	0,955	>0,9
AGFI	0,942	>0,8
NFI	0,968	>0,9
CFI	0,977	>0,9
RMSEA	0,038	<0,08
RMR	0,014	<0,05
PCLOSE	1,000	>0,05

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ nghiên cứu và Hair và cộng sự (2009) [88]

Kiểm định CFA trong mô hình cho thấy có 674 bậc tự do và Chi-square là 3646,799 (P-value = 0,000). Các chỉ số đều đáp ứng độ phù hợp của mô hình. Để đánh giá chất lượng nhân tố quan sát trong CFA, dựa vào kết quả hai bảng Regression Weights và Standardized Regression Weights, ta thấy toàn bộ các nhân tố đều có P-value bằng $0,000 < 0,05$ và tất cả những biến quan sát có standardized regression weight tối thiểu từ 0.5 trở lên sẽ được giữ lại. Như vậy, các nhân tố quan sát đều có ý nghĩa trong mô hình. Mô hình có mức độ phù hợp cao với dữ liệu đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

Bảng 4.15: Kiểm định tính hội tụ và tính phân biệt

Nhân tố	CR	AVE	MSV	MaxR(H)
Văn hóa tổ chức ngân hàng	0,930	0,624	0,598	0,931
Năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ	0,901	0,534	0,494	0,908
Năng lực marketing	0,882	0,651	0,546	0,883
Năng lực tài chính	0,919	0,740	0,507	0,927
Uy tín Thương hiệu	0,863	0,613	0,524	0,865
Khả năng đa dạng hoá sản phẩm	0,850	0,590	0,461	0,868
Năng lực công nghệ	0,826	0,613	0,460	0,833
Năng lực cạnh tranh	0,912	0,675	0,598	0,917

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ nghiên cứu

Bảng 4.16: Bảng Fornell and Larcker cho các nhân tố trong mô hình

	Văn hóa tổ chức ngân hàng	Khả năng bảo đảm chất lượng dịch vụ	Năng lực marketing	Năng lực tài chính	Uy tín thương hiệu	Khả năng đa dạng hoá sản phẩm	Năng lực công nghệ	Năng lực cạnh tranh
Văn hóa tổ chức	0,790							
Năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ	0,703	0,730						
Năng lực marketing	0,739	0,663	0,807					
Năng lực tài chính	0,682	0,513	0,596	0,860				
Uy tín thương hiệu	0,724	0,650	0,682	0,712	0,783			
Khả năng đa dạng hoá sản phẩm	0,630	0,679	0,612	0,543	0,650	0,768		
Năng lực công nghệ	0,678	0,583	0,634	0,586	0,663	0,596	0,783	
Năng lực cạnh tranh	0,773	0,565	0,652	0,701	0,634	0,525	0,611	0,821

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ nghiên cứu

Theo Hair và cộng sự (2009) chúng ta sử dụng các chỉ số CR, AVE, MSV, bảng Fornell and Larcker để đánh giá tính hội tụ, tính phân biệt thang đo [88]. Bảng 4.17 cho thấy tính hội tụ được đảm bảo vì độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,7; Phương sai trung bình được trích Average Variance Extracted (AVE) \geq 0.5. Bảng 4.18 cũng cho thấy tính phân biệt được đảm bảo vì phương sai chia sẻ lớn nhất (MSV) thấp hơn phương sai trung bình được trích xuất (AVE). Giá trị căn bậc hai AVE của một biến lớn hơn tương quan giữa biến đó với các biến khác trong mô hình. Do đó, các chỉ số đều đảm bảo ngưỡng đánh giá, tính hội tụ và tính phân biệt được đảm bảo.

4.4.5. Kiểm định mô hình lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

Bảng 4.17: Kết quả hồi quy từ mô hình phương trình cấu trúc (SEM)

Mối quan hệ			Hệ số chuẩn hóa	P-value	Kết luận
Năng lực cạnh tranh	<---	Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ	0,398	0,000	Công nhận giả thuyết H2
Năng lực cạnh tranh	<---	Văn hóa tổ chức ngân hàng	-0,006	0,807	Bác bỏ giả thuyết H9
Năng lực cạnh tranh	<---	Năng lực marketing	0,025	0,000	Công nhận giả thuyết H6
Năng lực cạnh tranh	<---	Năng lực tài chính	0,523	0,000	Công nhận giả thuyết H5
Năng lực cạnh tranh	<---	Uy tín thương hiệu	0,632	0,000	Công nhận giả thuyết H4
Năng lực cạnh tranh	<---	Khả năng đa dạng hoá sản phẩm	0,265	0,000	Công nhận giả thuyết H1
Năng lực cạnh tranh	<---	Năng lực công nghệ	0,129	0,003	Công nhận giả thuyết H7
R ²				0,543	

Nguồn: Dữ liệu thu thập từ nghiên cứu

4.4.6. Thảo luận kết quả mô hình

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 do P-value nhỏ hơn 0,05. Trong số các nhân tố này, uy tín thương hiệu được xác định là nhân tố có tác động lớn nhất tới khả năng cạnh tranh. Tiếp theo sau đó là năng lực tài chính và năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ. Khả năng đa dạng hóa sản phẩm và năng lực công nghệ cũng có ảnh hưởng đáng kể, trong khi nhân tố năng lực marketing có tác động nhỏ nhất đối với năng lực cạnh tranh. Đáng chú ý, không có bằng chứng cho thấy nhân tố văn hóa tổ chức ngân hàng có ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank. Từ những

kết quả này, có thể kết luận rằng để nâng cao khả năng cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ, VietinBank cần tập trung vào việc duy trì và xây dựng uy tín thương hiệu, cải thiện khả năng tài chính, nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa sản phẩm, sử dụng công nghệ hiện đại và thúc đẩy hoạt động quảng bá thương hiệu.

Nhân tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh chủ yếu được tìm thấy trong doanh nghiệp mà ít được tìm thấy trong ngân hàng. Điều này có thể giải thích do ngân hàng VietinBank chưa đặt văn hóa tổ chức - yếu tố vô hình bên trong ở vị trí quan trọng mà chỉ tập trung vào đáp ứng nhu cầu khách hàng và đảm bảo các chỉ tiêu kinh doanh và sức khỏe tài chính.

Giá trị R^2 của nhân tố năng lực cạnh tranh là $0,543 = 54,3\%$, như vậy các biến độc lập trong mô hình giải thích được $54,3\%$ sự biến thiên của biến phụ thuộc. Còn lại $45,7\%$ do các biến khác không xuất hiện trong mô hình. Điều này cho thấy mô hình chỉ định gồm các biến độc lập đã giải thích tương đối tốt sự thay đổi của biến phụ thuộc là năng lực cạnh tranh.

Như vậy từ phân tích thực nghiệm cho thấy các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank hoàn toàn phù hợp với các kết quả nghiên cứu nước ngoài và trong nước trước đây. Các nhân tố này cũng trùng khớp với các nội dung được trình bày về thực trạng và phân tích các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank. Có thể thấy rằng các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ chủ yếu đến từ nội tại của ngân hàng. Các nhân tố bên ngoài chỉ đóng vai trò xúc tác và tăng cường mức độ ảnh hưởng cho các nhân tố bên trong. Tuy nhiên do giá trị R^2 của mô hình chỉ là trên 50% điều đó cho thấy còn có các nhân tố khác chưa đưa vào mô hình có thể có tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Chương 5

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

Đối với môi trường kinh doanh trong hiện nay: Thế giới vừa trải qua giai đoạn bất ổn với đại dịch Covid-19 và xung đột địa chính trị, các nền kinh tế lớn trải qua giai đoạn lạm phát cao và tăng trưởng thấp. Theo dự báo vào tháng 8/2023 của Ngân hàng thế giới, tăng trưởng kinh tế toàn cầu năm 2023 chỉ đạt ở mức 2,1%, là mức thấp nhất trong 3 thập kỷ gần đây (nếu không tính năm khủng hoảng 2009 và 2020). Tuy nhiên, Việt Nam vẫn là một điểm sáng, một trong những nền kinh tế được kỳ vọng tăng trưởng cao nhất thế giới với động lực từ đầu tư, tiêu dùng trong nước và xuất khẩu. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam giai đoạn 2021-2030 được thông qua tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII đã khẳng định mục tiêu xây dựng và phát triển Việt Nam thành một nước công nghiệp hiện đại, đến 2045 Việt Nam sẽ gia nhập nhóm các nước thu nhập cao, trở thành quốc gia có nền kinh tế tri thức cạnh tranh. Trước những thuận lợi về những động lực tăng trưởng, cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước, 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.

Đối với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng: Chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 986/QĐ-TTg cũng định hình cho hướng phát triển của toàn ngành trong những năm tới: hoạt động minh bạch, cạnh tranh, an toàn, hiệu quả bền vững; năng động, sáng tạo để thích ứng với quá trình tự do hóa và toàn cầu hóa; đáp ứng nhu cầu về dịch vụ tài chính, ngân hàng ngày càng gia tăng của nền kinh tế, tiến tới tài chính toàn diện vào năm 2030. Điều này cũng phù hợp với định hướng tại Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam 10 năm 2021-2030 là nâng cao hơn nữa hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh của các tổ chức tín dụng, bảo đảm phù hợp với điều kiện thực tế của Việt Nam; đẩy mạnh cơ cấu lại các ngành dịch vụ dựa

trên nền tảng công nghệ hiện đại, công nghệ số, phát triển các loại dịch vụ mới, xây dựng hệ sinh thái dịch vụ trong các lĩnh vực tài chính, ngân hàng. Theo đó, các ngân hàng tại Việt Nam đều 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. Sự phát triển của công nghệ ngân hàng cũng làm nền tảng cho việc thúc đẩy và khả năng đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ tài chính cũng như chất lượng dịch vụ của các ngân hàng bán lẻ. Việc ứng dụng các công cụ phân tích dựa trên dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và chuyển dịch kênh phân phối lên kênh số cũng giúp nâng cao đáng kể mức độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện nay, từ thời gian phục vụ nhanh chóng đến mức độ thuận tiện, chuyên nghiệp và đồng nhất. Đây cũng là điểm cạnh tranh chính của các ngân hàng để tự nâng cao chất lượng phục vụ cũng như khả năng đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ.

Đối với năng lực tài chính của hệ thống các ngân hàng thương mại: Những thách thức đặt ra đối với ngành ngân hàng trong khu vực cũng như ở Việt Nam là các quy định pháp lý theo hướng chặt chẽ hơn, năng lực tài chính của các ngân hàng ngày càng phải nâng cao để đảm bảo tỉ lệ an toàn vốn tối thiểu theo thông lệ quốc tế Basel (ở Việt Nam là Basel 2 và hướng tới chuẩn Basel 3). Tuy nhiên trong thực tế, tỉ lệ thu nhập lãi thuần của ngành ngân hàng đang có xu hướng suy giảm, thu nhập phí dịch vụ cũng được cắt giảm do bối cảnh cạnh tranh cao hiện nay, điều này ảnh hưởng đến khả năng sinh lời và năng lực tài chính của các ngân hàng.

Đối với nhân tố công nghệ: sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ vừa là thách thức cũng đồng thời tạo ra cơ hội cho ngành ngân hàng. Đồng thời, đại dịch Covid-19, cùng với sự cải thiện trong mức sống và thu nhập làm thay đổi hành vi tiêu dùng của khách hàng, từ đó thúc đẩy trở lại sự phát triển của công nghệ tài chính như: trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn big data hay máy học machine learning trong xử lý các bài toán tài chính... Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, nhiều hình thái kinh tế mới đang dần hình thành như kinh tế mạng, kinh tế chia sẻ, kinh tế tuần hoàn, chuỗi giá trị toàn cầu, chuỗi cung ứng toàn cầu. Tại Việt Nam, Báo cáo Thị trường quảng cáo số của Adsota cho thấy, có tới 44,9% dân số đang sử dụng các thiết bị điện thoại thông minh (43,7 triệu người trên tổng số 97,4 triệu người) (Ảnh

Dương, 2021) [1]. Thói quen sinh hoạt giải trí, tiêu dùng mới đang thúc đẩy công nghệ tài chính có bước nhảy vọt tại Việt Nam. Theo đó, các ngân hàng trên thị trường đều tăng cường đầu tư vào cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, số hóa hoạt động để kết nối tốt hơn với khách hàng và tập trung vào trải nghiệm của khách hàng. Tuy nhiên, vấn đề bảo mật an toàn thông tin, an ninh dữ liệu tránh khỏi rủi ro mất mát cũng là vấn đề đang được đặt ra hiện nay.

Đối với nhân tố marketing: mỗi phân khúc khách hàng các ngân hàng phải xây dựng năng lực và kênh marketing tương ứng phù hợp. Việc phân khúc khách hàng bán lẻ trở thành phân khúc trọng tâm phát triển của các ngân hàng thương mại cũng tác động đến chiến lược marketing của ngành ngân hàng theo đặc thù tiếp cận khách hàng nhỏ lẻ. Mặt khác, xu hướng phát triển hướng đến chuẩn mực và cá nhân hóa hiện nay khiến các ngân hàng phải chủ động cung cấp thông tin minh bạch về sự phát triển bền vững của ngân hàng như báo cáo thường niên, báo cáo tài chính hàng quý được công bố công khai với các chỉ tiêu kinh doanh, tỉ lệ an toàn, chất lượng nợ, nhà quản trị. Đồng thời, các ngân hàng cũng chủ động truyền thông, cung cấp các thông tin đảm bảo an toàn tài sản của khách hàng trong bối cảnh gia tăng lừa đảo, mạo danh ngân hàng; kết hợp marketing với truyền thông các kỹ năng giao dịch an toàn cho khách hàng cũng như chủ động xử lý cho khách hàng gặp thiệt hại.

Đối với nhân tố uy tín thương hiệu: Trong bối cảnh biến động lớn của thị trường tài chính, thị trường vốn, dẫn tới rủi ro danh tiếng và rủi ro thanh khoản đến với nhiều ngân hàng thương mại cổ phần trong nước thời gian qua thì xu hướng phân hóa về mức độ uy tín, thương hiệu của các ngân hàng càng thể hiện rõ. Với các quy định, yêu cầu về minh bạch hóa, công bố thông tin... thì uy tín thương hiệu của một ngân hàng ngày càng được khách hàng đánh giá sát thực hơn. Khách hàng hoàn toàn có thể tiếp cận được định hướng chiến lược phát triển, cơ cấu cổ đông cũng như các thông tin về sai phạm và rủi ro hoạt động của mỗi ngân hàng và những yếu tố khác quyết định việc khách hàng lựa chọn ngân hàng để giao dịch.

Nhìn chung, phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ vẫn sẽ là định hướng ưu tiên của các ngân hàng tại Việt Nam do vai trò quan trọng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong việc mở rộng thị phần, thị trường tiềm năng, nâng cao tỷ suất lợi nhuận và năng lực cạnh tranh, tạo nguồn vốn huy động cho các ngân hàng.

5.2. ĐỊNH HƯỚNG NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI NGÂN HÀNG VIETINBANK

VietinBank xây dựng định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ dựa trên định hướng chiến lược phát triển chung của ngân hàng, kết hợp với bối cảnh thị trường và phù hợp với năng lực triển khai thực tế của VietinBank, cụ thể:

5.2.1. Định hướng phát triển chung của VietinBank

Dựa trên quan điểm phát triển của VietinBank là ngân hàng thương mại của quốc gia, đóng vai trò chủ lực, trụ cột của nền kinh tế, đồng hành phục vụ cho sự phát triển của đất nước, VietinBank đã xây dựng định hướng Chiến lược phát triển VietinBank giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2045. Chiến lược phát triển VietinBank gắn kết và đồng bộ với Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2021 - 2025 và Chiến lược phát triển kinh tế xã hội 10 năm 2021-2030 tầm nhìn đến 2045 của quốc gia; gắn kết chặt chẽ với Chiến lược tài chính toàn diện quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 và Chiến lược phát triển của ngành Ngân hàng.

Theo đó tầm nhìn dài hạn của VietinBank là trở thành Ngân hàng đa năng, hiện đại, hiệu quả hàng đầu tại Việt Nam, phấn đấu nằm trong Top Ngân hàng mạnh nhất Khu vực châu Á - Thái Bình Dương, với sứ mệnh là ngân hàng tiên phong trong phát triển đất nước trên cơ sở mang lại giá trị tối ưu cho khách hàng, cổ đông và người lao động.

VietinBank xác định trọng tâm chiến lược là chuyển đổi mô hình tăng trưởng, thay đổi phương thức cạnh tranh nhằm phát huy lợi thế tiềm năng và khai thác tối ưu nguồn lực nội tại, hướng đến mục tiêu phát triển bền vững và hiệu quả của ngân hàng, góp phần hiện thực hóa các mục tiêu phát triển bền vững của đất nước.

Các mục tiêu cụ thể bao gồm: Nâng cao năng lực tài chính và quản trị tài chính, tăng vốn điều lệ, bảo đảm các tỉ lệ an toàn hoạt động theo quy định; Nâng cao chất lượng tài sản và hiệu quả hoạt động kinh doanh, đầu tư; Nâng cao năng lực quản trị, điều hành, năng lực cạnh tranh; Đẩy mạnh mô hình kinh doanh đa dịch vụ, phát triển dịch vụ phi tín dụng và chuyển dịch cơ cấu sang mảng bán lẻ; Ứng dụng công nghệ triển khai chuyển đổi số; Phát triển nguồn nhân lực chất lượng đáp ứng nhu cầu hoạt

động; Đẩy mạnh xử lý nợ xấu, nâng cao chất lượng tín dụng, ngăn ngừa, hạn chế tối đa nợ xấu mới phát sinh.

5.2.2. Định hướng đối với các nhân tố tác động nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank

Đứng trước bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt giữa các ngân hàng và các tổ chức tài chính cũng như xu thế chuyển dịch phát triển toàn diện, mạnh mẽ mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện nay, ban lãnh đạo VietinBank định hướng đối với các nhân tố quan trọng để tăng cường năng lực cạnh tranh đối với dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:

Thứ nhất, dịch chuyển cơ cấu tăng trưởng theo hướng tập trung, gia tăng cung cấp các sản phẩm dịch vụ mảng bán lẻ, tăng tỉ trọng cơ cấu dư nợ và đóng góp lợi nhuận của mảng bán lẻ.

Thứ hai, chuyển đổi mô hình từ việc dựa vào tăng trưởng quy mô sang cải thiện mạnh mẽ về chất lượng dịch vụ, hiệu quả hoạt động trên cơ sở nền tảng ngân hàng hiện đại và đa dịch vụ.

Thứ ba, đánh giá quy hoạch mạng lưới phân phối, bố trí nhân sự, chuẩn hóa cơ sở vật chất tại các địa bàn trọng điểm, xây dựng cơ chế chính sách đặc thù cho từng địa bàn, vùng kinh tế trọng điểm.

Thứ tư, nâng cao uy tín thương hiệu đối với khách hàng, đối tác, khát vọng trở thành “Ngân hàng đa năng, hiện đại, hiệu quả hàng đầu tại Việt Nam, đến năm 2030 nằm trong Top 20 Ngân hàng mạnh nhất khu vực Châu Á - Thái Bình Dương; đến năm 2045 là ngân hàng mạnh và uy tín nhất Việt Nam, hàng đầu khu vực Châu Á - Thái Bình Dương và uy tín cao trên thế giới”.

Thứ năm, nâng cao hiệu quả sinh lời và chất lượng tài sản lành mạnh của mình, tăng trưởng tổng thu nhập thông qua tăng trưởng cả thu nhập lãi và thu nhập ngoài lãi và thu nợ các khoản nợ đã xử lý rủi ro, quản trị hiệu quả cân đối vốn, đảm bảo các tỉ lệ an toàn vốn theo thông lệ và quy định của ngân hàng nhà nước.

Thứ sáu, đẩy mạnh marketing gắn với mục tiêu kinh doanh, tối ưu hóa nội dung gắn với chân dung khách hàng, thúc đẩy hoạt động marketing trên các kênh số.

Thứ bảy, nâng cao năng lực công nghệ, tập trung chuyển đổi số, số hóa hành trình khách hàng, các sản phẩm dịch vụ trên kênh số để nâng cao trải nghiệm khách hàng; Tăng cường ứng dụng dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và học máy vào phân tích dữ liệu phục vụ hoạt động kinh doanh; Ưu tiên đầu tư phát triển hạ tầng công nghệ thông tin, trong đó đặc biệt chú ý giải pháp về an ninh, bảo mật hiện đại để giảm chi phí giao dịch, phòng ngừa rủi ro, nâng cao tính chuyên môn, chuyên nghiệp trong cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

Thứ tám, tăng cường quản trị rủi ro, đặc biệt nhận diện và kiểm soát rủi ro các lĩnh vực có rủi ro cao như cho vay kinh doanh bất động sản, cho vay nhà dự án, hoạt động thanh toán thẻ. Đồng thời phát triển các Hệ thống kiểm soát và giảm thiểu rủi ro hoạt động bán lẻ.

Thứ chín, xây dựng và thực thi các giá trị cốt lõi của VietinBank gồm: “Khách hàng là trung tâm”, “Đổi mới sáng tạo”, “Chính trực”, “Tôn trọng” và “Trách nhiệm”. Thực hiện truyền tải những giá trị cốt lõi này vào tư tưởng, thái độ và trở thành “kim chỉ nam” cho mọi hoạt động xuyên suốt của các cấp, các bộ phận và từng cán bộ, đưa vào năng lực cốt lõi của mỗi cán bộ, nhân viên và đại diện cho các giá trị văn hóa tiêu biểu của VietinBank.

Thứ mười, tiếp tục khẳng định vai trò và vị thế là ngân hàng trụ cột, đóng góp rất lớn vào sự phát triển kinh tế đất nước thông qua công tác an sinh xã hội, các chương trình, chính sách cho vay theo định hướng của Nhà nước.

Mười một, liên tục bám sát các diễn biến vĩ mô, diễn biến của thị trường và các đối thủ cạnh tranh để kịp thời đưa ra những chính sách, ứng xử kịp thời.

Dựa trên phân tích về (i) bối cảnh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Việt Nam và thế giới, (ii) thực trạng mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ và các nhân tố tác động tới dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank, (iii) định hướng của ngân hàng VietinBank và dựa trên tổng hợp ý kiến từ các chuyên gia là các giám đốc chi nhánh tại VietinBank và chuyên gia là các nhà quản lý tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam, nghiên cứu sinh đề xuất một số giải pháp và kiến nghị hướng tới nâng cao năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho VietinBank nói riêng và các ngân hàng thương mại tại Việt Nam nói chung như sau:

5.3. GIẢI PHÁP CHO CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ CỦA VIETINBANK

5.3.1. Giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bán lẻ

Nguồn nhân lực hay yếu tố con người là nhân tố quan trọng trong mỗi tổ chức nói chung và ngân hàng nói riêng. Do đó, để tối ưu hóa nguồn lực con người và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ngân hàng cần:

Thứ nhất, xây dựng, đánh giá lại định biên tổng thể của ngân hàng, tinh gọn giảm thiểu các bộ phận trung gian có thể thay thế bằng chuyên đổi số, bổ sung tăng cường nhân sự cho mảng bán lẻ do đây là mảng đóng góp trên 50% lợi nhuận (trước thuế và trích lập dự phòng rủi ro) cho ngân hàng.

Thứ hai, để nâng cao chất lượng nhân sự, cần: (i) Xây dựng và đưa vào áp dụng khung năng lực chuyên môn đối với nghiệp vụ quan hệ khách hàng bán lẻ; (ii) Nâng cao chất lượng công tác đào tạo: Triển khai xây dựng và cập nhật danh mục các chương trình đào tạo gắn với chiến lược kinh doanh phân khúc bán lẻ; áp dụng linh hoạt các phương pháp đào tạo tiên tiến như huấn luyện, kèm cặp, đào tạo trong công việc để phù hợp với từng chương trình đào tạo, đối tượng đào tạo, thời gian đào tạo; (iii) Trẻ hóa lực lượng lao động: Triển khai luân chuyển, chuyển đổi công việc đối với nhân sự bán lẻ có tuổi đời cao, năng lực chuyên môn còn nhiều hạn chế cùng với đẩy mạnh thu hút, tuyển dụng lực lượng lao động trẻ từ bên ngoài thị trường để thay thế.

Thứ ba, ngân hàng cần có chế độ đãi ngộ, lương thưởng phù hợp và công bằng đối với cán bộ nhân viên và đối với đội ngũ lao động bán lẻ tuyển mới ngân hàng cần xây dựng và triển khai các chương trình hòa nhập cho nhân viên mới để gia tăng sự gắn kết với môi trường và văn hóa của ngân hàng và giảm tỉ lệ nghỉ việc trong thời gian đầu mới nhận việc.

5.3.2. Giải pháp về phát triển, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ

Nhân tố khả năng đa dạng hóa sản phẩm là nhân tố có tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong mô hình. Để có thể gia tăng năng lực cạnh tranh, ngân hàng cần thực hiện một số giải pháp sau:

Thứ nhất, đối với các sản phẩm dịch vụ hiện hữu, ngân hàng cần thực hiện đánh giá hiệu quả định kỳ từ đó có những điều chỉnh phù hợp và kịp thời.

Thứ hai, ngân hàng cần quy hoạch các dòng sản phẩm chủ lực, đánh đúng, trúng vào nhu cầu của khách hàng/nhóm khách hàng và liên tục nghiên cứu giải pháp công nghệ để tự động hóa nhằm giảm thiểu thời gian xử lý hồ sơ, nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Thứ ba, về mô hình kinh doanh, ngân hàng cần dịch chuyển mô hình kinh doanh từ “lấy sản phẩm làm trung tâm” truyền thống hiện nay sang mô hình kinh doanh “lấy khách hàng làm trung tâm”, theo đó thực hiện phân đoạn khách hàng dựa trên hành vi và vòng đời khách hàng, tập trung vào sự gắn kết với khách hàng, tận dụng hành trình khách hàng để có một cái nhìn toàn diện nhu cầu khách hàng. Đối với mỗi phân khúc, ngân hàng sẽ ưu tiên lựa chọn phát triển mới 1- 2 sản phẩm cốt lõi và khác biệt so với các sản phẩm hiện có, gắn liền với đặc điểm hành vi của khách hàng và thể hiện đặc trưng của từng phân khúc.

Thứ tư, xây dựng gói chính sách sản phẩm theo chuỗi, kết hợp giữa bán buôn và bán lẻ cụ thể như gói chính sách cho khách hàng của các đối tác có kênh phân phối, tập khách hàng lớn để mở rộng quy mô khách hàng bán lẻ như: Chuỗi bán lẻ lớn, sàn thương mại điện tử để khai thác triệt để lợi ích từ các chuỗi này.

Bên cạnh đó, các chuyên gia là các giám đốc chi nhánh tại VietinBank cũng đóng góp ý kiến cho việc phát triển sản phẩm của dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau: (1) Xây dựng, vận hành các sản phẩm online như sản phẩm thấu chi dành cho khách hàng trả lương qua tài khoản VietinBank, thẻ dành cho khách hàng ưu tiên và khách hàng có quan hệ tiền gửi,... để khai thác tối đa tiềm năng tập hiện hữu và làm tiền đề mở rộng chiến lược online cho các tập khách hàng mới; (2) Xây dựng, vận hành điểm bán hàng trực tuyến để triển khai các sản phẩm nhà dự án, ô tô do đối tác là khách hàng lớn, chiến lược của VietinBank (Tập đoàn Vingroup, Tập đoàn SunGroup, Công ty Cổ phần Dịch vụ Tổng hợp Sài Gòn,...) giới thiệu nhằm khai thác triệt để tiềm năng bán chéo; (3) Thường xuyên, định kỳ khảo sát nhu cầu của khách hàng bán lẻ sử dụng dịch vụ để có những điều chỉnh phù hợp, bắt kịp sự thay đổi khẩu vị của khách hàng và xu thế của thị trường.

5.3.3. Giải pháp về nâng cao chất lượng dịch vụ

Năng lực đảm bảo chất lượng dịch vụ là nhân tố có tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong mô hình. Ngân hàng cần xây dựng và triển khai quy định tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ tại các điểm phục vụ khách hàng bán lẻ nhằm quy định: (i) Tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ đối với phong cách giao dịch của cán bộ (lãnh đạo điểm giao dịch, giao dịch viên, cán bộ quan khách hàng, nhân viên lễ tân và nhân viên bảo vệ); (ii) Tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ đối với không gian giao dịch; (iii) Cơ chế giám sát, đánh giá chất lượng dịch vụ. Bên cạnh đó, như đã phân tích ở giải pháp về sản phẩm, khi ngân hàng thay đổi mô hình kinh doanh “lấy khách hàng làm trung tâm” thì việc xây dựng sản phẩm theo “hành trình khách hàng” là xu thế tất yếu. VietinBank cần đẩy mạnh xây dựng hành trình hành khách hàng gắn với sản phẩm dịch vụ của ngân hàng nói chung và sản phẩm dịch vụ bán lẻ nói riêng để đáp ứng tốt nhất và tối ưu nhất các nhu cầu của khách hàng, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng.

Thứ hai, VietinBank cần xây dựng bộ chỉ số đánh giá sự hài lòng của khách hàng để quản lý thường xuyên, xác định các nhân tố tác động đến các chỉ số này để có những cải tiến phù hợp.

Thứ ba, nhằm mục đích nâng cao chất lượng dịch vụ, hỗ trợ khách hàng được phục vụ theo đúng thứ tự, cũng như giảm thời gian chờ của khách hàng bán lẻ, VietinBank cần triển khai đồng bộ hệ thống xếp hàng tự động, các điểm giao dịch cũng nên sử dụng QR code tạo sẵn để đánh giá chất lượng phục vụ khách hàng.

Thứ tư, để nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ thì nhân tố con người là hết sức quan trọng, trong đó để thay đổi và duy trì được thì điều kiện quyết định là đào tạo “tư duy chất lượng dịch vụ” cho lãnh đạo và cán bộ bán lẻ. Song song với đó cần áp dụng khung năng lực chuyên môn cho các vị trí công việc nói chung và vị trí quan hệ khách hàng bán lẻ nói riêng.

Thứ năm, cần triển khai hệ thống Khảo sát khách hàng trực tuyến: Khi VietinBank có hệ thống khảo sát trực tuyến VietinBank sẽ thực hiện khảo sát để lắng nghe và thu thập ý kiến khách hàng từ đó tổng hợp và xử lý kết quả, sử dụng kết quả khảo sát và chuyển đến bộ phận liên quan để đưa ra các quyết định khắc phục/cải tiến

kip thời. Hệ thống khảo sát trực tuyến còn giúp xây dựng các báo cáo thống kê, phân tích về phản hồi của khách hàng và dự đoán xu thế trong tương lai đáp ứng mục tiêu phát triển của ngân hàng.

Bên cạnh các giải pháp trên, các giám đốc chi nhánh tại VietinBank cũng đề xuất giải pháp để nâng cao chất lượng dịch vụ cho mảng khách hàng bán lẻ tại VietinBank như sau: (1) ngân hàng cần nâng cao tính năng và tiện ích trên kênh số dành cho khách hàng bán lẻ để tăng trải nghiệm của khách hàng; (2) ngân hàng cần tích hợp hệ thống trả lời tự động lên kênh ngân hàng điện tử và chuẩn hóa quy trình hỗ trợ khách hàng sử dụng kênh số khắc phục tình trạng hỗ trợ chưa thuận tiện như hiện nay; (3) với xu hướng cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, ngân hàng có thể nghiên cứu cho phép người dùng thay đổi giao diện và tính năng phù hợp với mình.

5.3.4. Giải pháp về phát triển mạng lưới phân phối

Ngân hàng cần nâng cao hiệu quả, phát huy tối đa lợi thế đối với kênh phân phối truyền thống là các điểm giao dịch về mạng lưới 957 phòng giao dịch và mạng lưới 2.279 ATM.

Thứ nhất, trên cơ sở định hướng kinh doanh theo từng vùng miền, ngân hàng xác định địa bàn mục tiêu thúc đẩy trọng điểm bán lẻ, thực hiện quy hoạch mạng lưới phòng giao dịch theo hướng: rút giảm/điều chuyển phòng giao dịch phù hợp với sự phát triển của kênh điện tử/ sản phẩm số hóa; tập trung cho địa bàn trọng điểm bán lẻ như: rút giảm/sắp xếp quy hoạch phòng giao dịch tại nội thành sang các quận/huyện thị xã có tiềm năng; rút giảm phòng giao dịch ở các thành phố điều chuyển sang địa bàn nông thôn; chuyển các phòng giao dịch có năng suất lao động (NSLĐ) thấp từ các tỉnh, thành phố có mật độ mạng lưới dày sang các tỉnh, thành phố khác có mạng lưới mỏng hơn. Ngân hàng cần cải thiện mức độ đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ của các phòng giao dịch và chuẩn hóa cơ sở vật chất phòng giao dịch theo chuẩn nhận diện thương hiệu của ngân hàng.

Thứ hai, ngân hàng cần chuyển dịch từ máy ATM thông thường sang các dòng máy ATM deposit, ATM đa năng và máy R-ATM (là các dòng máy có nhiều tính năng hiện đại hơn như cho phép nộp tiền vào tài khoản với tốc độ cao, phát hiện tiền

giả, tiền kém chất lượng, màn hình cảm ứng hiện đại, bảo mật thông tin khách hàng...), giảm thiểu tác nghiệp giản đơn cho cán bộ tại các điểm giao dịch và hướng tới ATM là kênh thay thế điểm giao dịch; định kỳ rà soát, đánh giá để điều chuyển các máy ATM không hiệu quả và hoàn thiện quy trình thuê ATM đáp ứng nhu cầu của Chi nhánh. Đối với các R-ATM sẽ thực hiện lắp đặt tại các thành phố lớn, khu vực đông dân cư có tần suất giao dịch lớn để giảm tải áp lực giao dịch tại quầy.

Thứ ba, đối với Kênh phân phối điện tử: Ngân hàng cần xây dựng kênh phân phối hiện đại, tiện dụng, đồng bộ, hướng đến khách hàng, chuyển dịch mạnh mẽ sang các kênh số. Một số giải pháp cụ thể có thể triển khai như sau: Phát triển khách hàng mới thông qua định danh điện tử; Đa dạng hóa danh mục, phát triển tích hợp nhiều tính năng sản phẩm dịch vụ cung ứng trên kênh số và mạng lưới đối tác; Chuyển đổi giao dịch trên kênh số ở các sản phẩm dịch vụ như phát hành thẻ tín dụng; Cải thiện trải nghiệm khách hàng trên kênh số; Liên kết và hợp tác với các đối tác để tích hợp các tiện ích dịch vụ lên kênh ngân hàng số: giáo dục, du lịch, quản lý tài chính cá nhân; Xây dựng nền tảng tiện ích cho các chủ hộ kinh doanh tích hợp với các công cụ quản lý bán hàng hoặc các nền tảng thương mại điện tử.

Thứ tư, ngân hàng có thể mở rộng kênh phân phối mới thông qua hợp tác với đối tác có kênh phân phối, tệp khách hàng lớn:

- Đẩy mạnh hợp tác với các công ty công nghệ tài chính, trung gian thanh toán, ví điện tử quy mô lớn, triển khai các sản phẩm dịch vụ hỗ trợ thu hộ chi hộ, công thanh toán, khai thác theo chiều sâu nhằm nâng cao hiệu quả dịch vụ.

- Gia tăng hợp tác với các chủ đầu tư dự án bất động sản để đẩy mạnh cho vay nhà ở tại các dự án bất động sản và bán kết hợp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng khác; các chuỗi cung ứng/phân phối; các showroom ô tô vv...

- Khai thác hệ sinh thái và bán chéo thông qua phân khúc khách hàng doanh nghiệp: Khai thác tệp khách hàng doanh nghiệp hiện hữu tiềm năng, khai thác tệp khách hàng tiền gửi chi lương mới, tập trung khai thác các đơn vị hành chính sự nghiệp; khai thác tệp khách hàng là sở/ ban/ ngành tại các địa phương.

Thứ năm, so với một số ngân hàng khác trên thị trường, VietinBank vẫn chưa có điểm phục vụ tự động toàn bộ cho khách hàng, do đó VietinBank cần nghiên cứu tính hiệu quả, tính khả thi của việc tự động hóa điểm giao dịch, góp phần nâng cao trải nghiệm và thu hút khách hàng, đồng thời tăng tính cạnh tranh với các tổ chức tín dụng khác trên thị trường.

5.3.5. Giải pháp về nâng cao uy tín thương hiệu

Uy tín thương hiệu là nhân tố tác động mạnh nhất tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong mô hình. Với mục tiêu tăng độ yêu thích thương hiệu của khách hàng đến khách hàng, ngân hàng cần tập trung vào các chủ điểm như sau:

- Hiệu ứng nổi bật: Gây được tiếng vang lớn, thu hút tối đa sự chú ý của khách hàng tiềm năng và gia tăng sự tương tác và thảo luận tích cực trên các diễn đàn.

- Tạo ấn tượng sâu sắc: Tạo thiện cảm về hình ảnh thương hiệu, đem lại cảm xúc mạnh mẽ, đáp ứng nhu cầu cho khách hàng.

- Thông điệp cá nhân hoá: Lan tỏa những thông điệp cụ thể tới từng đối tượng khách hàng, thấu hiểu từng nhóm khách hàng.

- Hiệu quả lâu dài: Truyền thông hiệu quả, tăng cường điểm chạm khách hàng.

- Chiến lược xuyên suốt: Tạo chiến dịch kéo dài cả năm, tạo thói quen trong tâm trí khách hàng và sự đồng nhất về thông điệp, hình ảnh thương hiệu.

Từ đó, các giải pháp có thể thực hiện:

Thứ nhất, ngân hàng có thể xây dựng thông điệp bán lẻ và kế hoạch truyền thông xuyên suốt: Sử dụng thông điệp xuyên suốt cho toàn bộ các hình ảnh, ấn phẩm truyền thông sản phẩm dịch vụ của mình.

Thứ hai, ngân hàng cần đẩy mạnh hoạt động truyền thông đa kênh, tăng cường truyền thông trên kênh số, mạng xã hội: Facebook, Google, Youtube, Tiktok. Mở rộng truyền thông qua kênh đối tác, trang mạng có tương tác lớn. Đẩy mạnh truyền thông trên kênh đại chúng truyền hình, đài tiếng nói Việt Nam VOV, hình thức quảng cáo ngoài trời như: biển quảng cáo, quảng cáo qua màn hình tại các tòa nhà, biển quảng cáo trên xe bus, phương tiện công cộng, màn hình sân bay...

Thứ ba, ngân hàng truyền thông thương hiệu bán lẻ thông qua các chiến dịch truyền thông gắn với các nghệ sỹ, người nổi tiếng, sự kiện âm nhạc, video ca nhạc, sự kiện an sinh xã hội.

Thứ tư, ngân hàng gắn liền hoạt động truyền thông thương hiệu với hoạt động kinh doanh như gắn truyền thông thương hiệu với các chiến dịch tăng trưởng khách hàng định danh điện tử mới nhằm gia tăng mức độ sử dụng sản phẩm dịch vụ, tăng cường mức độ trung thành của khách hàng, giảm tỉ lệ khách hàng rời bỏ.

Thứ năm, đối với VietinBank là ngân hàng thương mại có vốn nhà nước, ngoài truyền thông sản phẩm dịch vụ, cần tập trung gia tăng các chương trình truyền thông liên quan đến ngân hàng thực thi chính sách tiền tệ, ổn định kinh tế.

Bên cạnh đó, các chuyên gia là các giám đốc chi nhánh VietinBank cho rằng để nâng cao uy tín thương hiệu cho mảng ngân hàng bán lẻ thì ngân hàng cần: (1) triển khai liên tục, có trọng điểm các sự kiện/chuỗi sự kiện định kỳ hàng năm với số lượng khách hàng tham gia lớn theo hình thức trực tiếp hoặc trực tuyến như các giải thể thao (chạy bộ, chơi golf, bóng chày...) hoặc các chương trình an sinh xã hội; (2) ngân hàng tham gia đều đặn hơn nữa các giải thưởng uy tín về ngân hàng bán lẻ trong nước, quốc tế nhằm khẳng định vị thế và khuếch trương danh tiếng hoạt động bán lẻ;

5.3.6. Giải pháp về nâng cao năng lực tài chính

Năng lực tài chính là nhân tố có tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong mô hình. Đối với nhân tố tài chính, ngân hàng cần phải:

Thứ nhất, ngân hàng cần nâng cao hiệu quả sinh lời và chất lượng tài sản lành mạnh của mình, tăng trưởng tổng thu nhập thông qua tăng trưởng cả thu nhập lãi và thu nhập ngoài lãi và thu nợ các khoản nợ đã xử lý rủi ro. Đối với mảng bán lẻ, quy mô dư nợ mảng bán lẻ và thu nhập bán lẻ ròng trong giai đoạn 2018 - 2022 hiện đang thấp hơn so với một số ngân hàng thương mại có vốn nhà nước, do đó VietinBank cần thực hiện:

- Đối với kênh phát triển truyền thống (qua các chi nhánh, phòng giao dịch):
 (i) Tăng trưởng tín dụng tập trung vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh và những lĩnh vực được Chính phủ ưu tiên khuyến khích theo từng thời kì; (ii) Lựa chọn khách hàng cho vay tốt, có hiệu quả cao và tăng cường bán thêm, bán chéo thẻ, ngân hàng điện tử, bảo hiểm; (iii) Bám sát, tuân thủ tuyệt đối các hạn mức rủi ro: tỉ lệ nợ nhóm 2, nợ xấu và xây dựng phương án xử lý, thu hồi cụ thể với các khoản nợ lớn.

- Đối với kênh số: tăng cường chuyển đổi số hóa hoạt động bán lẻ, triển khai cung cấp sản phẩm dịch vụ qua trung tâm kinh doanh trên mạng (mô hình kinh doanh thẻ tín dụng quốc tế & thấu chi tín chấp hoàn toàn online có thể đem lại hiệu quả cao gấp nhiều lần các khoản vay thông thường, được thực hiện tự động và tốn ít nhân lực vận hành).

Thứ hai, ngân hàng cần quản trị hiệu quả cân đối vốn, tập trung nguồn lực thúc đẩy tăng trưởng nguồn vốn đảm bảo an toàn thanh khoản; linh hoạt trong điều hành quy mô nguồn vốn-sử dụng vốn, đảm bảo các chỉ số an toàn thanh khoản theo quy định của ngân hàng nhà nước. Để duy trì tăng trưởng nguồn vốn đảm bảo tỷ lệ giữa huy động vốn và cho vay trong bối cảnh hiện nay đối với dịch vụ ngân hàng bán lẻ, VietinBank cần thực hiện đồng thời một số giải pháp như sau:

- Thúc đẩy huy động nguồn vốn linh hoạt theo diễn biến tăng trưởng dư nợ bán lẻ nói riêng và dư nợ VietinBank nói chung hàng ngày/tuần/tháng/quý kết hợp với chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng được giao;

- Phát hành trái phiếu nhằm mục đích vừa hỗ trợ tăng vốn cấp 2, vừa tăng trưởng nguồn vốn dài hạn ổn định;

- Huy động vốn trên thị trường liên ngân hàng cân đối thanh khoản ở thời điểm thích hợp;

- Phát hành chứng chỉ tiền gửi.

Thứ ba, ngân hàng cần cải thiện thu nhập lãi cận biên qua các năm thông qua huy động các nguồn có chi phí vốn thấp bằng cách cải thiện tỷ lệ nguồn vốn không kỳ hạn trên huy động vốn và tối ưu hóa tiền gửi có kỳ hạn. Hiện nay, VietinBank có tốc độ tăng trưởng nguồn vốn không kỳ hạn mảng bán lẻ tốt, tuy nhiên con số tuyệt đối về nguồn vốn không kỳ hạn bán lẻ tại thời điểm cuối năm 2022 đang còn khoảng cách lớn so một số ngân hàng có vốn nhà nước, do đó cần thực hiện một số giải pháp:

- Duy trì/mở rộng tệp khách hàng chi lương cho người lao động của khách hàng doanh nghiệp, đặc biệt là nhóm khách hàng tập đoàn, tổng công ty nhà nước, khách hàng doanh nghiệp có quy mô lớn, khách hàng doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài FDI có quan hệ tiền vay, tiền gửi tại VietinBank;

- Phát triển dịch vụ thu học phí, mở rộng liên kết với các trường học, trung tâm đào tạo, luyện thi trên địa bàn; các cơ sở y tế, các cơ sở tôn giáo để cung cấp gói giải pháp tài chính để thu hút tiền nhàn rỗi (chi lương, thu học phí/viện phí ...);

- Cải thiện chất lượng tệp khách hàng hiện hữu bằng nhiều giải pháp: i) Tăng tỷ lệ khách hàng sử dụng đa sản phẩm; ii) Ưu tiên bán kèm các loại thẻ ngân hàng; iii) Duy trì dòng tiền của khách hàng vay sản xuất kinh doanh trong hệ thống VietinBank; iv) Làm giàu hệ sinh thái dịch vụ liên kết đối tác, tăng tiện ích và trải nghiệm cho khách hàng hiện hữu khi chi tiêu bằng thẻ và hệ thống ngân hàng điện tử của VietinBank;

- Phát triển các đơn vị chấp nhận thanh toán qua mã QR: Triển khai đồng loạt chiến dịch tiếp thị đến từng khách hàng là hộ kinh doanh, tiểu thương tại các chợ truyền thống, cá nhân kinh doanh online, các khu phố kinh doanh, các đơn vị giao hàng, các đơn vị kinh doanh theo chuỗi có nhu cầu chuyển tiền thường xuyên xung quanh các điểm giao dịch. Bên cạnh đó, các chi nhánh cần chủ động kết hợp với các chi cục thuế, phòng kinh tế địa phương, các cơ quan ban ngành tại địa phương để phối hợp mở tài khoản thanh toán cho các hộ kinh doanh, các doanh nghiệp mới thành lập/đang hoạt động.

Thứ tư, ngân hàng cần tăng tỷ trọng thu ngoài lãi (trọng tâm là thu dịch vụ, thu kinh doanh ngoại tệ):

- Tập trung bán chéo, bán thêm sản phẩm đối với các nhóm khách hàng có tiềm năng sử dụng đa dạng sản phẩm dịch vụ ngân hàng;

- Tăng cường quản lý dòng tiền của khách hàng, thúc đẩy phát triển các sản phẩm thanh toán trên kênh ngân hàng điện tử; nâng cao các biện pháp thu hút khách hàng sử dụng tài khoản VietinBank là tài khoản thanh toán chính;

- Tiếp tục phát triển các nền tảng kết nối thanh toán, đa dạng hóa kênh thanh toán và ứng dụng số hóa trong lĩnh vực thanh toán và tài trợ thương mại để gia tăng thu phí;

Thứ năm, ngân hàng cần nâng cao chất lượng danh mục tín dụng, kiểm soát tỉ lệ nợ xấu và tuân thủ hạn mức kế hoạch ngân hàng nhà nước và Đại hội đồng cổ đông

giao từng năm; tuân thủ trích lập dự phòng rủi ro theo các quy định hiện hành, cải thiện tỷ lệ bao phủ nợ xấu.

Thứ sáu, theo các chuyên gia là các giám đốc chi nhánh tại VietinBank, ngân hàng cần nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí hoạt động, kiểm soát tỷ lệ thu nhập chi phí theo mục tiêu kế hoạch:

- Kiểm soát danh mục tài sản có rủi ro nhằm cải thiện tỷ lệ an toàn vốn, nâng cao năng lực tài chính;

- Triển khai tiết kiệm, đảm bảo chi phí được sử dụng mang lại hiệu quả cao nhất. Chú trọng ưu tiên ngân sách chi phí hoạt động cho các hoạt động thúc đẩy kinh doanh của các đơn vị, tập trung các chi phí hỗ trợ chuyển đổi số của ngân hàng và các chi phí để nâng cao chất lượng dịch vụ, vị thế, hình ảnh của VietinBank;

- Tăng cường vai trò quản lý và trách nhiệm của các đơn vị quản lý chi phí; kế hoạch chi phí cần gắn kết trực tiếp với kết quả hoạt động kinh doanh của đơn vị kinh doanh.

Bên cạnh các giải pháp trên, để nâng cao năng lực tài chính các chuyên gia là những nhà quản lý tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam cho rằng: (1) ngân hàng cần bám sát diễn biến thị trường trong nước và quốc tế, các định hướng điều hành chính sách tiền tệ, linh hoạt quản lý cân đối nguồn vốn - sử dụng vốn, quản lý cơ cấu kỳ hạn tài sản nợ - tài sản có nhằm đảm bảo an toàn thanh khoản, tuân thủ các tỉ lệ an toàn theo quy định của ngân hàng nhà nước; (2) công tác quản lý vốn tự có của ngân hàng cần tuân thủ đúng quy định của ngân hàng nhà nước, áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế trong kiểm soát tài sản có rủi ro, đo lường hiệu quả sau điều chỉnh rủi ro của các đơn vị/phân khúc/sản phẩm, áp dụng thực tế trong định hướng điều hành hoạt động kinh doanh.

5.3.7. Giải pháp về nâng cao năng lực marketing

Năng lực marketing là nhân tố có tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong mô hình. Đối với hoạt động này, ngân hàng cần phải:

Thứ nhất, hoạt động truyền thông Marketing bán lẻ của ngân hàng cần được đầu tư thêm nguồn lực về tài chính do hiện nay tỷ lệ chi phí marketing ngân hàng sử dụng cho bán lẻ (20%) chưa tương xứng với lợi nhuận mảng này mang lại (51%).

Thứ hai, hoạt động truyền thông Marketing của ngân hàng cần gắn liền với mục tiêu kinh doanh trên các cơ sở sau:

- Số hóa: Tăng cường triển khai trên các kênh marketing điện tử, tiếp cận khách hàng thông qua phân tích dữ liệu để tiếp cận khách hàng tốt hơn.

- Chuẩn hóa: nghiên cứu phân tích sở thích và hành vi khách hàng để tiếp cận chính xác đối tượng khách hàng mục tiêu.

- Tập trung hóa: tập trung nguồn lực để triển khai các chương trình lớn, tăng cường hiệu quả truyền thông đồng thời gia tăng vị thế của ngân hàng.

- Cá nhân hóa: dựa trên nghiên cứu phân tích khách hàng để xây dựng nội dung truyền thông, thiết kế theo từng đối tượng khách hàng, từng nền tảng truyền thông.

Thứ ba, hoạt động marketing cần triển khai theo chân dung khách hàng: Tối ưu hóa nội dung, hình ảnh, ưu đãi phù hợp với từng nhóm khách hàng dựa trên phân tích hành vi, chân dung, thói quen, sở thích; tập trung các chương trình marketing của các sản phẩm theo thời điểm (sinh nhật, tết) để tạo ra các chương trình đủ mạnh về khuyến mại và truyền thông; xây dựng chương trình chăm sóc riêng và tặng quà tập trung cho nhóm khách hàng ưu tiên; triển khai chương trình khuyến mại theo đặc thù địa bàn.

Thứ tư, ngân hàng cần nâng cao nhận diện thương hiệu & đặc quyền dành cho khách hàng ưu tiên: hoàn thiện chính sách chăm sóc khách hàng ưu tiên, khởi động nhiều chương trình chăm sóc, tri ân khách hàng ưu tiên, chuỗi sự kiện thu hút khách hàng ưu tiên, mang lại dấu ấn thương hiệu bán lẻ của VietinBank cho khách hàng ưu tiên.

Thứ năm, ngân hàng cần sử dụng thông điệp xuyên suốt cho toàn bộ các hình ảnh, ấn phẩm truyền thông sản phẩm dịch vụ, đảm bảo hiệu ứng truyền tải nhất quán, đạt hiệu quả cao.

Thứ sáu, ngân hàng cần tăng cường hoạt động tương tác, tăng cường trải nghiệm với khách hàng trên ứng dụng ngân hàng số iPay: giao dịch, bán chéo, tích hợp trò chơi vào ứng dụng giao dịch; tập trung hóa các tài khoản quảng cáo và rút ngắn thời gian đưa ra thị trường cho các chiến dịch trên nền tảng số.

Thứ bảy, theo các chuyên gia là giám đốc các chi nhánh VietinBank, ngân hàng cần tự động hóa dữ liệu phục vụ marketing: (1) triển khai hoạt động tự động hoá marketing đa kênh; tập trung hóa dữ liệu marketing, dữ liệu quảng cáo và dữ liệu khách hàng dựa trên hành trình khách hàng; (2) nâng cao năng lực phân tích dữ liệu và dự đoán hành vi khách hàng để đưa ra các chương trình marketing phù hợp, hấp dẫn; (3) đối với các khách hàng trung thành: cần tối ưu hóa điểm thưởng khách hàng trung thành thành một loại quà tặng dành cho khách hàng; triển khai các chương trình thúc đẩy khách hàng đổi điểm thưởng lấy quà tặng xuyên suốt năm.

5.3.8. Giải pháp về nâng cao năng lực công nghệ

Năng lực công nghệ là nhân tố có tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong mô hình nghiên cứu của luận án. Đối với nhân tố công nghệ ngân hàng cần phải:

Thứ nhất, ngân hàng cần dành thêm ngân sách tài chính cũng như nhân lực tương xứng cho công nghệ. Theo khảo sát của của Flexera - Báo cáo về chi tiêu cho công nghệ của các nhóm ngành trong năm 2020 (Ánh Dương, 2021) - cho thấy, chi tiêu của mảng dịch vụ tài chính đứng thứ 3 trong các ngành, tương đương chi phí bỏ ra cho công nghệ chiếm đến 10% doanh thu [7].

Bảng 5.1: Tỷ trọng chi phí cho công nghệ trên doanh thu của một số ngành

Ngành	Chi phí công nghệ/doanh thu	Ngành	Chi phí công nghệ/doanh thu
Phần mềm	24,7%	Dịch vụ	8,7%
Điện toán đám mây	15,9%	Phân phối bán lẻ	6,2%
Tài chính ngân hàng	10%	Hàng tiêu dùng	5,9%

Nguồn: Ánh Dương (2021) [7]

VietinBank hoạt động trong lĩnh vực tài chính ngân hàng nhưng tổng đầu tư cho công nghệ so với tổng thu nhập của VietinBank chưa đến 1%. Đối với nhân sự cho công nghệ thông tin, số lượng nhân sự của VietinBank ở mảng này chỉ bằng khoảng 1/3 so với các ngân hàng có quy mô tương đương. Do đó, chắc chắn trong

thời gian tới ngân hàng cần bố trí nguồn vốn đầu tư thích đáng đồng thời cần có chính sách đãi ngộ phù hợp để tuyển dụng và giữ chân các nhân sự tốt về công nghệ gắn bó với ngân hàng.

Thứ hai, ngân hàng cần đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, số hóa trong mọi mặt hoạt động của mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ:

- Mở rộng các sản phẩm tín dụng online nhằm chuyển dần các giao dịch cấp tín dụng từ phương pháp thủ công chuyển đổi lên kênh số; số hóa sản phẩm dịch vụ tiền gửi trên kênh số; số hóa các dịch vụ thanh toán, tối ưu hóa hệ thống nền tảng thanh toán (xây dựng, triển khai dịch vụ thanh toán/chuyển tiền quốc tế, kiều hối trên kênh ngân hàng điện tử); Triển khai dịch vụ chuyển tiền qua tài khoản định danh; Đẩy mạnh triển khai bảo hiểm lên kênh số, các sản phẩm bảo hiểm mới trong lĩnh vực số như bảo hiểm an ninh mạng.

- Nghiên cứu và triển khai các giải pháp công nghệ thông tin hỗ trợ xuyên suốt dòng đời khách hàng như giải ngân tự động, thu hồi nợ, quản lý khách hàng... Đồng thời, nghiên cứu ứng dụng phân tích dữ liệu vào hoạt động tín dụng bán lẻ thông qua kết nối dữ liệu với bên thứ ba (trung tâm CIC, trung tâm dữ liệu quốc gia về dân cư, dịch vụ công,...)

- Đa dạng hóa thêm kênh giao dịch và mở rộng hệ sinh thái cho các dịch vụ với các tính năng mới phát triển và nâng cấp tính năng. Đẩy mạnh hợp tác với các công ty công nghệ tài chính Fintech, trung gian thanh toán cung cấp các giải pháp thanh toán cho hệ sinh thái của các bên đối tác.

Thứ ba, ngân hàng có thể ứng dụng số hóa vào các quy trình nội bộ và quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng:

- Bổ sung các năng lực để xác thực, nhận diện khách hàng thông qua sinh trắc học; Áp dụng chatbot, robot phục vụ.

- Nghiên cứu bổ sung các chỉ tiêu, biểu đồ trực quan; tăng tốc độ kết nối, xử lý dữ liệu để hỗ trợ các chi nhánh theo dõi việc thực hiện kế hoạch được giao đối với các chỉ tiêu bán lẻ...

- Tiếp tục nâng cấp, bổ sung các chức năng/ tiện ích hỗ trợ cán bộ phục vụ khách hàng bán lẻ.

Thứ tư, ngân hàng có thể triển khai hệ thống hỗ trợ kinh doanh: tự động hóa và khép kín toàn bộ chu trình bán hàng thành một dây chuyền xuyên suốt tại trụ sở chính ngân hàng, từ tập trung dữ liệu từ khâu phân bổ cơ hội bán hàng, bán hàng, cho tới chăm sóc sau bán hàng.

Thứ năm, theo các chuyên gia là giám đốc chi nhánh tại VietinBank, để nâng cao năng lực công nghệ ngân hàng có thể: (1) ứng dụng dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo, công nghệ đám mây để phân tích dữ liệu hành vi khách hàng hoặc sử dụng để xây dựng mô hình phân tích dự báo ban đầu cho các bài toán phức tạp hoặc cần xử lý dữ liệu lớn như: (i) phân tích khách hàng tiền gửi không kỳ hạn và (ii) phân tích khách hàng tỷ lệ rời bỏ; (iii) các bài toán gợi ý bán chéo sản phẩm; (iv) gợi ý sản phẩm khi khách hàng dùng dịch vụ ngân hàng điện tử... trên cơ sở kiểm thử kết quả phân tích, ngân hàng sử dụng kết quả thu được để đề xuất chương trình khuyến mãi, chiến dịch tương tác, sản phẩm, kế hoạch bán đến khách hàng; (2) ngân hàng cần số hóa toàn bộ quy trình tín dụng bán lẻ để hỗ trợ chi nhánh tiết kiệm thời gian tác nghiệp, năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh, cụ thể như: hệ thống phê duyệt tự động, hệ thống chấm điểm xếp hạng tín dụng, giải ngân tự động, cảnh báo sớm, thu hồi nợ;

Thứ sáu, theo các chuyên gia là các nhà quản lý tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam, để nâng cao năng lực công nghệ ngân hàng cần đảm bảo cơ sở hạ tầng kỹ thuật, an toàn an ninh hệ thống. Tăng cường ứng dụng các công nghệ mới đảm bảo an toàn bảo mật và gia tăng tiện ích cho khách hàng.

5.3.9. Giải pháp về nâng cao năng lực quản trị rủi ro dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Thứ nhất, ngân hàng cần hoàn thiện công tác quản lý, kiểm soát rủi ro theo danh mục sản phẩm, theo chi nhánh và theo nhóm khách hàng: hệ thống hóa, tối ưu hóa toàn bộ công tác quản lý ngưỡng giám sát sản phẩm; chính sách giám sát ngưỡng sản phẩm đồng nhất, rõ ràng, minh bạch; chủ động nhận diện, kiểm soát khách hàng ngay khi có dấu hiệu tiềm ẩn rủi ro/chuyển nợ quá hạn. Các hệ thống này cần được áp dụng công nghệ tự động hóa và khép kín toàn bộ chu trình để giảm thiểu rủi ro đồng thời cung cấp cơ sở dữ liệu giúp quản trị ngân hàng được tốt hơn.

Thứ hai, ngân hàng cần chú trọng quản lý rủi ro lĩnh vực ngân hàng số là lĩnh vực hiện nay đang là tâm điểm chú ý của tin tặc: xây dựng báo cáo nhận diện những khách hàng mở tài khoản định danh điện tử phát sinh giao dịch bất thường, xây dựng chiến dịch truyền thông nhằm nâng cao nhận thức của khách hàng về giao dịch tài chính an toàn, hạn chế tối đa các rủi ro trong bối cảnh các giao dịch số đang dần thay thế các kênh giao dịch truyền thống.

Thứ ba, ngân hàng cần xây dựng và hoàn thiện các chính sách kiểm soát rủi ro cho các dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Gồm có: quy định đánh giá khả năng trả nợ đối với khách hàng vay tiêu dùng; hướng dẫn chứng từ chứng minh mục đích sử dụng vốn; hướng dẫn kiểm tra, giám sát sau cấp tín dụng ...; các chính sách kiểm soát rủi ro cụ thể theo kênh phân phối.

Thứ tư, ngân hàng cần xây dựng, quản lý công tác nhắc nợ/thu hồi nợ tập trung khi triển khai mô hình cho vay trực tuyến: Kịp thời đánh giá hiệu quả và nhận diện các tiềm ẩn rủi ro để đề xuất các biện pháp ứng xử phù hợp.

Thứ năm, ngân hàng cần quản lý rủi ro lĩnh vực thanh toán: Xây dựng báo cáo cảnh báo nhận diện sớm trong lĩnh vực thẻ ngân hàng như các thẻ phát sinh giao dịch nghi ngờ thanh toán không, gian lận trong việc sử dụng thẻ của khách hàng, rà soát và chỉnh sửa quy trình thanh toán thẻ để kịp thời nhận diện việc chi nhánh không thực hiện thẩm định thực tế, nâng cấp/chỉnh sửa hệ thống để tăng tính tự động hóa trong công tác quản lý các máy đọc thẻ.

Bên cạnh đó, theo các chuyên gia là các giám đốc chi nhánh tại VietinBank, ngân hàng cần phát triển các hệ thống kiểm soát và giảm thiểu rủi ro hoạt động bán lẻ trên toàn hàng: hệ thống nhắc việc cán bộ thực hiện công việc đúng quy trình theo thời hạn quy định; hệ thống sinh trắc học giúp cán bộ kiểm soát rủi ro trong công tác nhận diện, xác thực khách hàng, giảm thời gian tác nghiệp và nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Các chuyên gia cũng đề xuất cần triển khai đa dạng hóa hơn các giải pháp thu hồi nợ xấu đối với các nhóm nợ có tuổi nợ, có tính chất phức tạp khác nhau, chẳng hạn như có thể sử dụng các dịch vụ trên thị trường nhằm tăng hiệu quả thu hồi nợ xấu, nợ xử lý rủi ro.

5.3.10. Giải pháp về nâng cao, phát triển văn hóa tổ chức ngân hàng

Thứ nhất, cần xây dựng và thực hành Bộ Chuẩn mực hành vi và Quy tắc ứng xử để hướng dẫn, quy định về khuôn mẫu hành vi đối với mỗi cá nhân trong quá trình giao tiếp, ứng xử và trao đổi công việc với khách hàng, đối tác, đồng nghiệp.... Việc xây dựng và thực hành thường xuyên Bộ chuẩn mực hành vi, Quy tắc ứng xử sẽ giúp cán bộ nhân viên VietinBank (đặc biệt các vị trí trực tiếp tiếp xúc với khách hàng bán lẻ) có hành vi, thái độ ứng xử chuẩn mực, góp phần định vị hình ảnh, thương hiệu VietinBank trong mắt khách hàng. Trong quá trình tổ chức triển khai, ngân hàng cần thiết thúc đẩy, phát huy vai trò của trưởng đơn vị trong đào tạo và tổ chức các hoạt động trao đổi, thảo luận chuẩn mực hành vi gắn với tình huống ứng xử thực tế; tích cực ghi nhận và vinh danh các tấm gương cán bộ điển hình thể hiện tốt Chuẩn mực hành vi, Quy tắc ứng xử của ngân hàng.

Thứ hai, cần xây dựng và tạo lập môi trường làm việc chuyên nghiệp; cơ chế chính sách khen thưởng đãi ngộ tương xứng, trong đó mỗi cán bộ nhân viên ngân hàng luôn tự hào được làm việc tại đơn vị, sẽ gắn bó làm việc lâu dài và cống hiến nhiều hơn nữa cho đơn vị. Điều này nếu thực hiện được sẽ là động lực to lớn để cán bộ nhân viên VietinBank làm việc hiệu quả, năng suất và sáng tạo.

Thứ ba, cần thúc đẩy văn hóa số hướng tới cải thiện các rào cản về sự công kênh của hệ thống và sự phức tạp của quy trình. Chuyển đổi số đặt ra yêu cầu cho mọi người trong ngân hàng phải áp dụng các quy trình mới, cách thức làm việc và cách tiếp cận mới, phá vỡ các cách thức cũ và tiếp cận tới nhiều nhóm khách hàng khác nhau.

Xây dựng văn hóa số cần được xác định là chiến lược trọng yếu của ngân hàng. Để triển khai có hiệu quả văn hóa số, VietinBank cần: (i) Thành lập các nhóm làm việc linh hoạt liên chức năng giữa các phòng ban nhằm triển khai nhanh các sáng kiến sản phẩm hoặc đáp ứng kịp thời nhu cầu khách hàng trong thời gian ngắn; (ii) Tập trung nguồn lực triển khai các dự án nâng cao hiệu quả hoạt động, bao gồm: dự án tinh gọn quy trình nghiệp vụ, dự án chuyển đổi số, dự án tinh gọn đội ngũ...; Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, số hóa quy trình nghiệp vụ tại ngân hàng (triển khai toàn

hàng hệ thống chữ ký số, ứng dụng dữ liệu lớn trong lưu trữ thông tin, dữ liệu, đẩy mạnh triển khai công cụ đo lường thời gian hoàn thành công việc tự động...); (iii) Đẩy mạnh công tác đào tạo, tự đào tạo, đào tạo lại trong quá trình xây dựng văn hóa số: khuyến khích cán bộ nhân viên tham gia các khóa học liên quan đến phân tích, quản trị dữ liệu, số hóa trong ngân hàng, sau khi đào tạo có thể tiếp tục truyền tải lại kiến thức, đào tạo lại cho các cán bộ khác trong ngân hàng.

5.3.11. Giải pháp về tăng cường trách nhiệm xã hội

Thứ nhất, cần tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động an sinh xã hội ngân hàng đang thực hiện như bảo vệ môi trường và bình đẳng giới: (i) Triển khai đồng bộ các giải pháp tiết kiệm năng lượng điện, nước, hạn chế sử dụng giấy hoặc rác thải nhựa trong hoạt động vận hành hàng ngày tại VietinBank; (ii) Tập trung vào các hoạt động thiện nguyện, an sinh xã hội trong các lĩnh vực mang lại phúc lợi, giá trị nhân văn cho cộng đồng xã hội (xây nhà cho người nghèo, xây trường học, công trình y tế, các công trình hạ tầng tại các vùng sâu vùng xa, các địa bàn khó khăn...); tham gia tích cực các chương trình, đề án... có tác động đến ngành, môi trường và xã hội của Nhà nước; (iii) Xây dựng và hoàn thiện các chính sách, chương trình nội bộ dành cho cán bộ nữ (đặc biệt là các chế độ đãi ngộ dành cho cán bộ nữ nghỉ thai sản, các chế độ và cơ hội học tập cho cán bộ nữ thuộc top nhân tài VietinBank, cơ hội thăng tiến phát triển cho cán bộ nữ toàn hệ thống).

Thứ hai, cần thúc đẩy kinh doanh bền vững thông qua các chương trình, chính sách tài trợ, cho vay, giải pháp tài chính linh hoạt trong các lĩnh vực, các dự án đầu tư vào lĩnh vực bảo vệ môi trường, ứng phó biến đổi khí hậu, các dự án tiết kiệm và hiệu quả về năng lượng, vệ sinh... để hỗ trợ người dân có cuộc sống an toàn, lành mạnh. Song song với thúc đẩy hoạt động kinh doanh, VietinBank cần thiết hoàn thiện, củng cố các quy định, tiêu chuẩn nội bộ về quản lý rủi ro môi trường - xã hội. Cụ thể là ngân hàng nên đẩy mạnh các kế hoạch phát triển ngân hàng xanh, xây dựng và ban hành “Khung tín dụng xanh” phù hợp bám sát 4 tiêu chí của Nguyên tắc tín dụng xanh 2018 (GLP 2018) do Hiệp hội thị trường tín dụng (LMA) và Hiệp hội thị trường Tín dụng châu Á - Thái Bình Dương (APLMA) bao gồm: Mục đích sử dụng vốn vay, quy trình đánh giá và lựa chọn dự án, quản lý sử dụng vốn vay và báo cáo. Khi thẩm

định cấp tín dụng cho các dự án, ngân hàng cần đánh giá mức độ rủi ro môi trường và xã hội tác động đến hiệu quả sử dụng vốn và yêu cầu các chủ đầu tư phải đáp ứng các tiêu chí về bảo vệ môi trường. Hình thành hệ thống dữ liệu về tình hình tuân thủ, vi phạm yêu cầu về môi trường; tổ chức các khóa đào tạo, tăng cường năng lực quản lý rủi ro môi trường và xã hội.

5.3.12. Giải pháp tăng cường khả năng phản ứng trước đối thủ cạnh tranh

Thứ nhất, trong bối cảnh cạnh tranh trong mảng ngân hàng bán lẻ ngày càng gay gắt, để ngân hàng có thể quản trị tốt và đảm bảo mục tiêu kinh doanh của mình, VietinBank cần xác định được đối thủ cạnh tranh một cách cụ thể và chính xác. Ngoài các đối thủ truyền thống là các ngân hàng thương mại trong nước, VietinBank cần xác định rõ khả năng cao các ngân hàng thương mại nước ngoài sẽ tiếp tục gia nhập thị trường Việt Nam. Bên cạnh đó, các công ty công nghệ tài chính (công ty Fintech) cũng là những đối thủ mới đang cạnh tranh và tích cực lôi kéo khách hàng bằng chi phí thấp và tốc độ phục vụ.

Sau khi nhận diện, VietinBank cần thực hiện phân tích kết quả và kế hoạch/định hướng kinh doanh hàng năm của các tổ chức tín dụng, đặc biệt chú trọng vào nhóm đối thủ chính là 3 ngân hàng thương mại nhà nước còn lại (BIDV, Agribank, Vietcombank - do cùng là nhóm ngân hàng thương mại cổ phần vốn nhà nước, tương đồng về quy mô) để so sánh điểm đạt được, chưa đạt, các khoảng trống/chênh lệch về kế hoạch kinh doanh ở tất cả các chỉ tiêu trọng yếu (như tín dụng bán lẻ, nguồn vốn, thẻ, số lượng khách hàng, bảo hiểm) từ đó điều chỉnh lại kế hoạch hành động, nhận diện các điểm nghẽn/chưa đạt; có kế hoạch xây dựng các chính sách giá/sản phẩm hoặc các chiến lược bán hoặc đề xuất tăng cường nguồn lực (chi phí, công nghệ, nhân sự), hoặc điều chỉnh mô hình kinh doanh phù hợp.

Thứ hai, ngân hàng có thể phân tích đối thủ cạnh tranh dựa trên dữ liệu từ các đối tác, công ty nghiên cứu thị trường, các công ty kiểm toán, các báo cáo của công ty chứng khoán, nguồn thông tin từ khách hàng khi đi chào bán sản phẩm, từ các đơn vị bán hàng tại chi nhánh/khu vực. Những nguồn thông tin này sẽ cung cấp giúp hiểu được đối thủ mạnh hơn hoặc yếu hơn ở điểm nào. Trên cơ sở nhận diện, VietinBank

thực hiện thay đổi/điều chỉnh chính sách, giá phí/sản phẩm một cách linh hoạt, tuyển dụng nhân sự có nhiều kinh nghiệm trong ngành ngân hàng triển khai sản phẩm mới.

Thứ ba, đối với các sản phẩm bán lẻ và các chương trình Marketing: định kỳ hàng tháng ngân hàng cần thực hiện phân tích tất cả các sản phẩm mới/chương trình Marketing đang triển khai của các đối thủ để từ đó đề xuất xây dựng chương trình tương tự/nổi trội hơn/có tính cạnh tranh cao hơn, đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.

Thứ tư, đối với thị phần của các mảng kinh doanh bán lẻ chính, định kỳ hàng quý, VietinBank cần thực hiện lấy thông tin để phân tích thị phần, từ đó nắm được thị phần ở địa bàn nào đang giảm sút, địa bàn nào đang tăng trưởng để có chính sách/sản phẩm điều chỉnh theo từng địa bàn.

Cuối cùng, theo quan điểm của các chuyên gia là giám đốc chi nhánh tại VietinBank, trong việc ứng phó đối với sự cạnh tranh từ các công ty công nghệ tài chính (Fintech), VietinBank cần tìm hiểu phân tích những đối thủ mới nổi này, đề xuất hợp tác theo nguyên tắc “hai bên cùng có lợi”, cùng khai thác tệp khách hàng có chất lượng, từ đó có thể đẩy bán sản phẩm qua kênh đối tác, gia tăng hiệu quả kinh doanh.

5.3.13. Giải pháp liên quan đến tăng cường khả năng phản ứng với môi trường kinh doanh

Thứ nhất, theo các chuyên gia là nhà quản lý tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam VietinBank cần thường xuyên thu thập thông tin về môi trường vĩ mô (luật pháp, tình hình kinh tế...) qua các buổi hội thảo với các chuyên gia kinh tế. Bám sát diễn biến thị trường trong nước và quốc tế, các định hướng điều hành chính sách tiền tệ của ngân hàng nhà nước. Đồng thời, Vietinbank cũng cần chủ động, tích cực tham gia góp ý kiến và đề xuất vào các chính sách, chương trình, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của Đảng và Nhà nước, qua đó cũng nắm bắt được nhanh chóng các điều hành của Chính phủ, Ngân hàng nhà nước.

Thứ hai, VietinBank cần điều hành hoạt động kinh doanh theo hướng linh hoạt, nhạy bén bám sát diễn biến vĩ mô khi có sự căng thẳng về chính sách tiền tệ hay tài khóa. Trên cơ sở phân tích dữ liệu và dự báo VietinBank cần chủ động xây dựng các kịch bản cho các hoạt động chính, cụ thể:

- Đối với huy động vốn: Tại các thời điểm thị trường có sự biến động mạnh, căng thẳng trong huy động vốn, VietinBank cần triển khai các giải pháp linh hoạt, kịp thời để thích ứng với thị trường như đưa ra các gói lãi suất cạnh tranh, tăng tính chủ động các đơn vị kinh doanh nhằm rút ngắn thời gian xử lý nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó ngân hàng cũng cần đưa ra cơ chế động lực mạnh cho các đơn vị kinh doanh và bám sát dòng tiền và biến động huy động vốn của các khách hàng có số dư tiền gửi lớn để giữ khách hàng và đàm phán tăng quy mô huy động vốn.

- Đối với tín dụng: Trong bối cảnh các năm vừa qua các ngân hàng chịu sự kiểm soát về giới hạn cho vay (room tín dụng), VietinBank cần thực hiện rà soát đến từng khách hàng, lập danh sách ưu tiên cho vay, đảm bảo cung ứng tín dụng sát với nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó, VietinBank cần chủ động rà soát danh mục tín dụng để gia tăng lãi suất và bán thêm sản phẩm đối với khách hàng tiền vay và ngừng triển khai gói tín dụng hợp lý khi có thông tin hạn chế room tín dụng.

Thứ ba, theo các chuyên gia là giám đốc chi nhánh tại VietinBank, ngân hàng cần: (1) cần bám sát tình hình kinh doanh của các chi nhánh tại mỗi địa bàn kinh tế của đất nước để căn cứ vào đặc thù địa bàn mà có chính sách hỗ trợ kịp thời. Hàng tháng trụ sở chính VietinBank có thể phát hành báo cáo cơ hội kinh doanh cho chi nhánh đánh giá cơ sở khách hàng theo nhiều tiêu chí, chỉ ra/gợi ý các sản phẩm tiềm năng theo từng nhóm khách hàng, báo cáo dữ liệu kinh doanh, cung cấp bản tin thị trường lãi suất, chính sách của các đối thủ... để hỗ trợ các chi nhánh, các đơn vị kinh doanh; (2) ngân hàng cần kịp thời có báo cáo rà soát, đề xuất giải pháp ứng xử đối với khách hàng và kịp thời điều chỉnh chính sách ứng xử trong bối cảnh thị trường biến động nhưng vẫn đảm bảo quản trị rủi ro và đồng thời đáp ứng nhu cầu kinh doanh phù hợp (Ví dụ: ứng xử với lĩnh vực kinh doanh bất động sản các chủ đầu tư gặp khó khăn khi thị trường trái phiếu, bất động sản bất ổn ...); (3) ngân hàng cần nâng cao năng lực quản lý rủi ro, chuẩn bị sẵn sàng một cách chủ động các giải pháp ứng phó trước những biến động khó lường của thị trường tài chính; (4) ngân hàng cần có các kịch bản ứng phó trong những tình huống môi trường ngoài có những biến động đột ngột, khó lường.

5.4. ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ

5.4.1. Kiến nghị với Quốc hội, Chính phủ

5.4.1.1. Nâng cao năng lực vốn cho VietinBank và các ngân hàng thương mại nhà nước để có thể đẩy mạnh cho vay bán lẻ

Về khía cạnh tài chính, nghiên cứu sinh đề xuất Chính phủ và Quốc hội Việt Nam cần có các chính sách cho phép ngân hàng có cổ phần nhà nước được tiếp tục giữ lại toàn bộ lợi nhuận sau thuế và sau trích quỹ trong giai đoạn 2022 -2025 đồng thời hỗ trợ bố trí nguồn vốn từ ngân sách nhà nước để tăng vốn điều lệ cho ngân hàng. Vốn điều lệ lớn là cơ sở để các ngân hàng có năng lực tài chính tốt để mở rộng hoạt động cho vay bán lẻ.

Đối với VietinBank, tổng nhu cầu vốn cần bổ sung từ nguồn ngân sách cho giai đoạn 2022 - 2025 là 45 nghìn tỷ đồng, giai đoạn 2022 - 2026 khoảng 52 nghìn tỷ đồng theo quy định tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN. Việc tăng vốn này cũng nhằm tăng mức đệm vốn dự phòng cho các loại rủi ro khác, hướng tới đáp ứng hoàn toàn chuẩn mực quản trị rủi ro theo thông lệ quốc tế Basel II, nâng cao mức độ xếp hạng tín nhiệm của Vietinbank nói riêng, và ngành tài chính ngân hàng Việt Nam nói chung trên thị trường quốc tế. Đồng thời tăng vốn cũng tạo tiền đề để Vietinbank tiếp tục tăng trưởng, mở rộng hoạt động kinh doanh, phù hợp với vị thế, tiềm năng và nhiệm vụ mà nhà nước giao đáp ứng mục tiêu tại QĐ số 412/QĐ-TTg phê duyệt Đề án cải thiện xếp hạng tín nhiệm quốc gia tới năm 2030 và QĐ số 689/QĐ-TTg phê duyệt Đề án cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021-2025. Tuy nhiên, mức vốn bổ sung từ nguồn ngân sách nhà nước phụ thuộc phê duyệt của cơ quan có thẩm quyền.

Hiện nay, Nghị quyết số 43/2022/QH15 ngày 11/1/2022 và Nghị quyết số 11/NQ-CP ngày 30/1/2022 của Chính phủ về chương trình phục hồi và phát triển kinh tế - xã hội và triển khai nghị quyết số 43/2022/QH15 của quốc hội về chính sách tài khóa, tiền tệ hỗ trợ chương trình đã cho phép các ngân hàng thương mại có vốn Nhà nước được tăng vốn điều lệ tuy nhiên chưa được giữ lại “toàn bộ” lợi nhuận sau thuế, sau trích lập các quỹ và cũng chỉ áp dụng trong giai đoạn 2021-2023.

5.4.1.2. Tăng tỉ lệ nắm giữ cổ phần của nhà đầu tư nước ngoài tại VietinBank và các ngân hàng thương mại nhà nước

Những định chế tài chính nước ngoài lớn hiện vẫn có nhu cầu mở rộng đầu tư chiến lược vào VietinBank cũng như vào các ngân hàng tại Việt Nam. Khi có các nhà đầu tư chiến lược này, các ngân hàng Việt Nam có thể gia tăng được vị thế và uy tín của mình, từ đó năng lực cạnh tranh của ngân hàng sẽ tăng lên. Đặc biệt hơn, đối với mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ, các ngân hàng quốc tế có rất nhiều kinh nghiệm. VietinBank cũng như các ngân hàng của Việt Nam hoàn toàn có thể học hỏi các kinh nghiệm của các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài để cải thiện năng lực cạnh tranh của mình. Hiện nay, theo quy định tại Nghị định số 01/2014/NĐ-CP, giới hạn tỉ lệ vốn của nhà đầu tư nước ngoài - room ngoại đối với các ngân hàng thương mại cổ phần là 30% và với các công ty đại chúng/niêm yết là 49%. Việc quy định room ngoại trong các công ty niêm yết buộc các tổ chức phát hành khi niêm yết cổ phiếu trên thị trường quốc tế phải thiết lập một phạm vi huy động vốn nằm trong giới hạn tỉ lệ sở hữu này. VietinBank là ngân hàng thương mại Nhà nước, vì vậy định hướng chiến lược về việc nâng room ngoại sẽ phải thực hiện theo các quy định hiện hành của pháp luật Việt Nam. Tại VietinBank, tỉ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài đến 30/9/2022 là 26,74%, không còn nhiều dư địa so với giới hạn 30% theo quy định. Để gia tăng thu hút của nhà đầu tư nước ngoài, có thêm nhà đầu tư nước ngoài tham gia sở hữu vốn và hợp tác, hỗ trợ kinh nghiệm quản trị điều hành tiên tiến trên thế giới thì việc “nới room” ngoại là rất cần thiết với hệ thống ngân hàng nói chung và VietinBank nói riêng. Đây cũng là ý kiến chung của nhiều chuyên gia là các giám đốc chi nhánh tại VietinBank nghiên cứu sinh thu thập được trong quá trình thực hiện phỏng vấn sâu các chuyên gia.

5.4.1.3. Về hỗ trợ hạ tầng chuyển đổi số

Nhằm hỗ trợ các ngân hàng thực hiện chuyển đổi số trong mảng khách hàng bán lẻ, cung cấp sản phẩm dịch vụ thuận tiện, chi phí thấp cho khách hàng trên cơ sở tận dụng dữ liệu và hạ tầng công nghệ số quốc gia, đề nghị Chính phủ tiếp tục chỉ đạo đẩy mạnh việc hoàn chỉnh và có cơ chế chia sẻ cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư, cơ sở dữ liệu khác của các bộ ngành như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, thuế,... Đồng thời đề nghị Chính phủ chỉ đạo việc đồng bộ hóa công nghệ, đầu tư vốn để nâng cao phát triển chất lượng cơ sở hạ tầng cho các Bộ/Sở/Ban/Ngành, các đơn vị, doanh

nghiệp để có thể kết nối dữ liệu chung, bảo đảm triển khai các dịch vụ ngân hàng bán lẻ qua ngân hàng thương mại có hiệu quả, an toàn, bảo mật cho người dân.

5.4.1.4. Về nâng cao năng lực quản lý rủi ro, thu hồi, xử lý nợ xấu cho hoạt động bán lẻ

Bên cạnh hoạt động cho vay khách hàng bán lẻ thì việc thu hồi xử lý nợ xấu bán lẻ là hoạt động rất quan trọng. Tuy nhiên hiện nay VietinBank cũng như các ngân hàng đang gặp khó khăn và mất rất nhiều thời gian khi thu hồi nợ xấu và xử lý tài sản đảm bảo. Theo quy định hiện hành, ngân hàng có quyền thu giữ tài sản bảo đảm của khoản nợ xấu khi đáp ứng: *“Tại hợp đồng bảo đảm có thỏa thuận về việc bên bảo đảm đồng ý cho bên nhận bảo đảm có quyền thu giữ tài sản bảo đảm của khoản nợ xấu khi xảy ra trường hợp xử lý tài sản bảo đảm theo quy định của pháp luật. Theo ý kiến của các chuyên gia là các giám đốc chi nhánh tại VietinBank, cần ban hành các quy định khẳng định quyền của các tổ chức tín dụng được thu giữ tài sản bảo đảm kể cả trong trường hợp các bên không có thỏa thuận.*

Đối với quản trị rủi ro trong hoạt động thanh toán và thẻ ngân hàng, các chuyên gia cũng cho rằng cần bổ sung quy định về trích lập rủi ro trong hoạt này (không chỉ trên cơ sở phân loại tài sản có như quy định hiện hành) do rủi ro trong hoạt động thanh toán, thẻ phát sinh trong quá trình hoạt động nằm ngoài tầm kiểm soát của ngân hàng, đặc biệt trong xu hướng số hóa hiện nay, nhu cầu thanh toán điện tử tăng cao kéo theo rủi ro có xu hướng gia tăng.

5.4.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước

5.4.2.1. Kiến nghị liên quan đến các quy định về công nghệ trong hoạt động ngân hàng

Trong hoạt động ngân hàng bán lẻ, hiện nay VietinBank và các ngân hàng thương mại đã và đang từng bước đưa các dịch vụ từ mở tài khoản, chuyển tiền, cấp tín dụng và giải ngân cho khách hàng trong điều kiện khách hàng không cần phải đến ngân hàng mà có thể thực hiện từ xa thông qua các phương tiện điện tử. Tuy nhiên khung pháp lý cho các hoạt động này chưa được hoàn thiện và cần cập nhật bổ sung. Cụ thể, theo quy định tại Thông tư 23/2014/TT-NHNN và Thông tư 16/2020/TT-NHNN hướng dẫn việc mở và sử dụng tài khoản thanh toán tại tổ chức cung ứng dịch

vụ thanh toán, yêu cầu xác minh khách hàng “dữ liệu định danh cá nhân được xác thực bởi cơ quan nhà nước có thẩm quyền hoặc bởi tổ chức tín dụng, tổ chức cung ứng dịch vụ định danh điện tử”. Theo một số chuyên gia là nhà quản lý tại ngân hàng nhà nước, ngoài các tổ chức xác thực nêu trên, bổ sung thêm các tổ chức khác có dữ liệu thông tin định danh khách hàng theo quy định của pháp luật (như công ty viễn thông, bảo hiểm, dịch vụ điện, nước,...) nhằm mở rộng đối tượng được mở tài khoản trực tuyến. Ngân hàng nhà nước cũng cần trình Chính phủ ban hành Nghị định thay thế Nghị định 101/2012/NĐ-CP và thông tư hướng dẫn bổ sung về mở tài khoản và hoạt động đại lý cụ thể làm cơ sở pháp lý cho các ngân hàng triển khai dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt, tạo thuận lợi cho người dân được tiếp cận rộng rãi hơn các dịch vụ tài chính ngân hàng ở các khu vực trên toàn quốc (trước hết là mở tài khoản giao dịch qua các tổ chức, đại lý).

Khi giao dịch điện tử phát triển mạnh, khách hàng của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là người dân không trực tiếp đến ngân hàng thì nhu cầu về dịch vụ chăm sóc khách hàng từ xa 24/7 gia tăng. Dịch vụ Tổng đài đang chuyển thành kênh giao dịch và xử lý tức thời các yêu cầu của khách hàng. Vì vậy, kiến nghị ngân hàng nhà nước nghiên cứu ban hành quy định làm cơ sở pháp lý cho việc cung cấp dịch vụ ngân hàng qua tổng đài, cụ thể: Định danh và xác thực khách hàng qua tổng đài; các căn cứ (thay thế cho chứng từ, văn bản) để tác nghiệp xử lý yêu cầu của khách hàng qua tổng đài và biện pháp ngăn chặn giao dịch điện tử để xử lý trường hợp khách hàng phản ánh nghi ngờ lừa đảo, chiếm đoạt tài sản.

Để VietinBank cũng như các ngân hàng có thể nâng cao năng lực cạnh tranh làm hài lòng khách hàng bán lẻ của mình, kiến nghị ngân hàng nhà nước nghiên cứu bổ sung cấu phần của hệ thống thanh toán liên ngân hàng đáp ứng giao dịch 24/7 cho các giao dịch giá trị cao, đáp ứng nhu cầu giao dịch liên tục của khách hàng trong các ngày nghỉ, lễ.

5.4.2.2. Kiến nghị liên quan đến hoạt động quản lý mạng lưới của các ngân hàng

Mạng lưới chi nhánh là kênh phân phối quan trọng trong hoạt động bán lẻ và là nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng. Hiện tại VietinBank và các ngân hàng mỗi khi muốn thay đổi vị trí, thành lập mới hay cơ cấu lại các phòng giao dịch đều phải trình ngân hàng nhà nước với thủ

tục và thời gian chờ đợi rất lâu. Điều này có thể khiến cho VietinBank và các ngân hàng bị mất cơ hội kinh doanh hoặc chậm chễ trong phản ứng đối với các tình hình mới. Vì vậy, theo ý kiến của các chuyên gia là giám đốc chi nhánh VietinBank, kiến nghị ngân hàng nhà nước xem xét áp dụng linh hoạt các điều kiện xin cấp phép mạng lưới hoạt động của VietinBank vì bản chất việc sắp xếp, phân bổ lại mạng lưới giữa các địa bàn để nâng cao hiệu quả hoạt động khác với việc thành lập thêm để tăng quy mô mạng lưới; đồng thời đẩy nhanh tiến độ thụ lý, xử lý hồ sơ của các ngân hàng trong đó có VietinBank.

5.4.2.3. Kiến nghị liên quan đến các quy định nhằm tăng cường trách nhiệm xã hội

Ngân hàng VietinBank cũng như các ngân hàng đang xây dựng những sản phẩm dịch vụ liên quan đến tín dụng xanh để theo kịp chỉ đạo của chính phủ, ngân hàng nhà nước và những cam kết của Việt Nam liên quan đến bảo vệ môi trường và phát triển bền vững. Vì vậy, đề xuất ngân hàng nhà nước tiếp tục xây dựng và dần hoàn thiện khung pháp lý hướng dẫn thực hiện ngân hàng xanh, tín dụng xanh cho các tổ chức tín dụng. Ngân hàng nhà nước cần đưa ra các chuẩn về tín dụng xanh, danh mục các ngành/ lĩnh vực xanh để áp dụng chung, thống nhất. Đây là cơ sở để các ngân hàng có thể dựa vào để ban hành quy định nội bộ, thẩm định và cho vay đối với các dự án tín dụng xanh. Cùng với đó, ngân hàng nhà nước cần tiếp tục nghiên cứu và bổ sung các hướng dẫn đánh giá rủi ro môi trường xã hội trong hoạt động của các ngân hàng.

Ngân hàng nhà nước cũng cần có các giải pháp, các chính sách ưu đãi cho các ngân hàng thương mại như giảm tỉ lệ dự trữ bắt buộc, ưu đãi cho vay chiết khấu áp dụng đối với nguồn vốn ngân hàng huy động cho vay dự án có mục đích tín dụng xanh phù hợp với mục tiêu chính sách tiền tệ và phù hợp với chiến lược chung của đất nước.

5.4.2.4. Kiến nghị liên quan đến hoạt động tín dụng bán lẻ

Tín dụng bán lẻ là dịch vụ tài chính chủ đạo trong hoạt động bán lẻ của VietinBank và các ngân hàng thương mại tại Việt Nam. Thông qua tín dụng bán lẻ các ngân hàng tăng trưởng được doanh thu trong khi các khách hàng được giải quyết nhu cầu vốn cho tiêu dùng, cho mua và xây dựng nhà ở cũng như các nhu cầu sinh hoạt khác. Hiện nay trong hoạt động này đang có một số vướng mắc như đã phân tích

ở các chương trước gây khó khăn cho ngân hàng và các khách hàng trong quá trình giao dịch mà ngân hàng nhà nước cần kịp thời sửa đổi. Theo kiến nghị của các chuyên gia là giám đốc chi nhánh tại VietinBank, ngân hàng nhà nước cần có một số điều chỉnh, sửa đổi các văn bản quy định liên quan đến tín dụng bán lẻ như sau: (i) Tại thông tư số 39/2016/TT-NHNN và Thông tư số 06/2023/TT-NHNN quy định về hoạt động cho vay của các tổ chức tín dụng và các quy định hiện hành, việc cho vay phục vụ nhu cầu đời sống chưa thống nhất khái niệm “hộ gia đình” (chưa có khái niệm trong Luật Dân sự hiện hành). Các thông tư này quy định “cá nhân có thể vay vốn phục vụ nhu cầu của cá nhân, hộ gia đình” có thể gây khó khăn, phức tạp cho người vay vốn và tổ chức tín dụng khi xác định “hộ gia đình”. Để thống nhất trong việc xác định chủ thể vay vốn và chủ thể tiêu dùng (mục đích vay), đề xuất ngân hàng nhà nước sử dụng thuật ngữ chung: cho vay phục vụ nhu cầu đời sống là việc cho vay đối với cá nhân, hộ gia đình để thanh toán chi phí sinh hoạt, tiêu dùng của cá nhân, gia đình của cá nhân, hộ gia đình đó. Ngoài ra, để thuận tiện cho các cá nhân vay, đề xuất ngân hàng nhà nước xem xét không đưa yêu cầu về “Phương án phục vụ nhu cầu đời sống để mua, xây dựng, cải tạo nhà ở” do nhu cầu xây dựng, sửa chữa nhà ở là rất nhiều, mức nhu cầu khác nhau (từ hàng chục triệu đến hàng tỷ đồng). Việc yêu cầu phải có phương án có khả năng dẫn tới khó khăn cho người dân và các ngân hàng, dẫn tới gia tăng tín dụng đen; (ii) Đối với hoạt động cho vay trực tuyến, đề nghị ngân hàng nhà nước sớm ban hành quy định về cho vay thông qua phương tiện điện tử, cho vay online nhằm tạo hành lang pháp lý cho các ngân hàng và người dân được sử dụng dịch vụ vay vốn nhanh chóng, thuận tiện. Trong đó xem xét áp dụng thời hạn hiệu lực riêng cho các nội dung liên quan đến giao dịch điện tử tại Thông tư 06/2023 để các ngân hàng có đủ thời gian để nghiên cứu, điều chỉnh hệ thống cho phù hợp với quy định. Đồng thời xem xét không áp dụng nguyên tắc “tổ chức xét duyệt cho vay theo nguyên tắc phân định trách nhiệm giữa khâu thẩm định và quyết định cho vay” đối với cho vay online trong trường hợp công tác thẩm định, phê duyệt, ra quyết định cho vay online được cài đặt tự động, không có sự tham gia của nhân tố con người.

KẾT LUẬN

Các kết quả nghiên cứu ở trên đã cho thấy luận án đạt được một số điểm quan trọng như sau. 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 dịch vụ ngân hàng bán lẻ có thể căn cứ vào uy tín thương hiệu của ngân hàng trên thị trường (có thể từ đánh giá của các tổ chức xếp hạng tín nhiệm uy tín trên thế giới như là Standard & Poors's, Moody's và Fitch).

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 ngân hàng bán lẻ 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. Khi ngân hàng có sức khỏe lành mạnh thì sẽ 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 mới là 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 tố 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.

Hạn chế của nghiên cứu bao gồm các điểm sau: Thứ nhất, 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 áp dụng chung cho hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần nói chung và cho ngân hàng VietinBank nói riêng. Thứ hai, 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. Thứ ba, luận án sử dụng cả phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, tuy nhiên, 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. Thứ tư, 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. Thứ năm, 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 trên năng lực phản ứng của ngân hàng mà chưa có các dữ liệu vĩ mô đại diện.

Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể thiết kế thêm bảng hỏi để điều tra thêm dữ liệu của khách hàng về năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ từ đó kết quả nghiên cứu có thể so sánh để tìm ra điểm chung và sự khác biệt về các nhân tố tác động trong luận án này. Quy mô nghiên cứu có thể mở rộng cho nhiều chi nhánh tại nhiều tỉnh thành trên cả Việt Nam để dữ liệu mang tính chất đại diện cao hơn. Các nghiên cứu sau này có thể sử dụng thêm phương pháp thảo luận nhóm, nghiên cứu tình huống kết hợp các phần mềm chuyên phân tích định tính như NVIVO10 để đánh giá nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Các nghiên cứu trong tương lai có thể bổ sung thêm các nhân tố bên trong và bên ngoài khác để tăng tính hợp lý và chặt chẽ cho mô hình nghiên cứu cũng như bổ sung dữ liệu theo thời gian, dữ liệu mảng để đánh giá đầy đủ hơn tác động của các nhân tố theo thời gian, từ đó đề xuất các giải pháp cho ngân hàng 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.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo Tiếng Việt

1. Đoàn Thị Thùy Anh (2016), “Tác động của các nhân tố năng lực cạnh tranh với hiệu quả kinh doanh về dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Hà Nội”, *Tạp chí Khoa học và đạo tạo Ngân hàng*, (151).
2. Đoàn Thị Thùy Anh (2016), *Nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh về dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Phạm Thị Vân Anh (2020), “Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong hội nhập”, *Tạp chí Tài chính*, Kỳ 1, tại trang <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/giai-phap-nang-cao-nang-luc-can-phanh-cua-doanh-nghiep-trong-hoi-nhap-329640.html> [truy cập ngày 08/02/2023].
4. Nguyễn Ngọc Bích và Nguyễn Đức Duy (1999), *Từ điển giải nghĩa Tài chính - Đầu tư - Ngân hàng - Kế toán Anh Việt*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
5. Brand Finance (2023), *Báo cáo về giá trị thương hiệu của VietinBank*, tại trang <https://brandirectory.com/brands/vietinbank/> [truy cập ngày 08/02/2023].
6. Cimigo (2022), *Báo cáo ngân hàng bán lẻ Việt Nam 2022*, tại trang <https://www.cimigo.com/vi/research-reports/ngan-hang-ban-le-viet-nam-2022/> [truy cập ngày 14/08/2023].
7. Ánh Dương (2021), “Các ngân hàng sẽ còn mạnh tay chi tiền cho công nghệ”, *Trang thông tin điện tử CafeF*, tại trang <https://cafef.vn/cac-ngan-hang-se-con-manh-tay-chi-tien-cho-cong-nghe-20210720170216275.chn> [truy cập ngày 14/08/2023].
8. Lưu Thị Thùy Dương (2021), *Nâng cao năng lực cạnh tranh các dịch vụ ngân hàng bán lẻ của NHTMCP Bảo Việt*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
9. Lưu Thị Thùy Dương và Nguyễn Hoàng Long (2019), “Tác động của các yếu tố cấu thành năng lực dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Thương mại*, (131), tr. 2-10.

10. Lưu Thị Thùy Dương và Vũ Tuấn Dương (2020), “Tác động của chất lượng dịch vụ tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học thương mại*, (148), tr.2-12.
11. Mai Bình Dương (2017), “Tác động của công nghệ đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại”, *Tạp chí Công thương*, (09), tại trang [http://tapchicongthuong.vn/bai-viet/tac-dong-cua-cong-nghe-den-nang-luc-can-
h-tranh-cua-cac-ngan-hang-thuong-mai-27626.htm](http://tapchicongthuong.vn/bai-viet/tac-dong-cua-cong-nghe-den-nang-luc-can-
h-tranh-cua-cac-ngan-hang-thuong-mai-27626.htm) [truy cập ngày 15/01/2023].
12. Lê Đình Hạc (2005), *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của NHTM VN trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Đại học Kinh tế TP.HCM, TP Hồ Chí Minh.
13. Vũ Hạo (2022), *Fitch Ratings nâng bậc tín nhiệm của VietinBank, Vietcombank, MB*, tại trang <https://vietstock.vn/2022/11/fitch-ratings-nang-bac-tin-nhiem-cua-vietinbank-vietcombank-mb-757-1018790.htm> [truy cập ngày 03/08/2023].
14. Lê Thị Hằng (2012), *Nâng cao năng lực cạnh tranh trong cung ứng dịch vụ thông tin di động của các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
15. Phạm Thị Hạnh (2023), *Năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại cổ phần đầu tư và phát triển Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Học viện tài chính, Hà Nội.
16. Hiệp hội thẻ Việt Nam (2022), *Báo cáo Hiệp hội thẻ Việt Nam 2022*, Hiệp hội thẻ Việt Nam, Hà Nội.
17. Đặng Ngọc Hùng (2015), “Nghiên cứu các yếu tố tài chính ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, (29), tr. 84-90.
18. Nguyễn Duy Hùng (2016), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty chứng khoán Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
19. Phạm Việt Hùng, Lại Xuân Thủy và Trần Hữu Tuấn (2017), “Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Ngãi”, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 126(5D), tr. 125-137.

20. Nguyễn Bách Khoa (2004), “Phương pháp luận xác định năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế của doanh nghiệp”, *Tạp chí Khoa học Thương mại*, (4+5).
21. Nguyễn Chí Long (2021), “Một số hình thức và thang đo đổi mới doanh nghiệp”, *Tạp chí Tài chính*, (2), tại trang <https://tapchitaichinh.vn/mot-so-hinh-thuc-va-thang-do-doi-moi-doanh-nghiep.html> [truy cập ngày 20/01/2023].
22. Phạm Ngọc Mai (2009), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của NHTMCP Á Châu Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án Thạc sĩ Kinh tế Đối ngoại, Trường Đại học Kinh tế Đại học Quốc gia, Hà Nội.
23. Moody’s (2022), *Moody’s nâng bậc tín nhiệm với 8 ngân hàng Việt*, tại trang <https://vietstock.vn/2022/09/moody8217s-nang-bac-tin-nhiem-voi-8-ngan-hang-viet-757-1000264.htm> [truy cập ngày 18/02/2023].
24. Đỗ Nga (2020), “Việt Nam là một trong những thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất toàn cầu”, *Báo Công Thương*, tại trang <https://congthuong.vn/viet-nam-la-mot-trong-nhung-thi-truong-ban-le-hap-dan-nhat-toan-cau-140704.html> [truy cập ngày 05/01/2023].
25. Nguyễn Thị Ngà và Phạm Ngọc Huyền (2019), “Đánh giá năng lực cạnh tranh của các ngân hàng Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế ASEAN”, *Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ*, (13), tại trang <https://thitruongtaichinhvientienete.vn/danh-gia-nang-luc-can-h-tranh-cua-cac-ngan-hang-viet-nam-trong-boi-can-h-hoi-nhap-kinh-te-asean-23703.html> [truy cập ngày 14/02/2023].
26. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.
27. Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.
28. Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.
29. Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.
30. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.

31. Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.
32. Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.
33. Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.
34. Ngân hàng thương mại cổ phần Tiên Phong, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.
35. Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng, (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán*.
36. Ngân Trần Hoàng Ngân và Nguyễn Thị Hồng Nhung (2017), “Nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế”, *Tạp chí Ngân hàng*, (6), tr.1-6.
37. Nguyễn Thị Hoài Thu (2014), *Mô hình phân tích năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Tài chính, Hà Nội.
38. Trần Thị Hằng Ni (2016), “Tác động của các thành phần năng lực cạnh tranh đến kết quả hoạt động của ngân hàng thương mại”, *Tạp chí Tài chính*, tại trang <https://tapchitaichinh.vn/ngan-hang/tac-dong-cua-cac-thanh-phan-nang-luc-canhh-tranh-den-ket-qua-hoat-dong-cua-ngan-hang-thuong-mai-310789.html> [truy cập ngày 20/01/2023].
39. Nguyễn Hoàng Phong (2019), *Tác động của cạnh tranh đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
40. Nguyễn Thanh Phong (2010), “Năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế”, *Tạp chí phát triển kinh tế*, tại trang <https://phapluatdansu.edu.vn/2010/04/10/08/00/4732-2/>, [truy cập ngày 16/1/2023].
41. Nguyễn Thị Quy (2005), *Năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại trong xu thế hội nhập*, Nhà xuất bản Lý luận chính trị, Hà Nội.

42. Vũ Hồng Thanh (2020), *Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng thương mại cổ phần đầu tư và phát triển Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Tài chính, Hà Nội.
43. Nguyễn Văn Thụy (2015), *Ảnh hưởng của các nhân tố năng lực cạnh tranh tới kết quả hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*, Luận án Tiến sĩ, Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.
44. Nguyễn Văn Thụy và Đặng Ngọc Đại (2014), “Ảnh hưởng của năng lực cạnh tranh đến kết quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn TP Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Kinh tế Phát triển*, (203), tr. 99-110.
45. Phùng Thị Thủy (2012), *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh marketing của các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Thương mại, Hà Nội.
46. Hồ Xuân Tiến (2020), “Thang đo lường kết quả kinh doanh theo cách tiếp cận dữ liệu sơ cấp: trường hợp nghiên cứu doanh nghiệp cổ phần hóa”, *Tạp chí Công thương*, (25), tại trang <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/thang-do-luong-kinh-doanh-theo-cach-tiep-can-du-lieu-so-cap-truong-hop-nghien-cuu-doanh-nghiep-co-phan-hoa-76670.htm> [truy cập ngày 12/02/2023].
47. Trung tâm thông tin tín dụng ngân hàng nhà nước - CIC (2023), *Báo cáo tổng hợp và ấn phẩm XHTD*, truy cập từ: https://cic.org.vn/webcenter/portal/CMSPortal?_afrLoop=280993345983520#%40%3F_afrLoop%3D280993345983520%26_adf.ctrl-state%3D14zx8pxyec_4 [truy cập ngày 13/02/2023].
48. Trịnh Quốc Trung (2004), *Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập của các NHTM Việt Nam đến năm 2010*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường ĐH kinh tế TP HCM, TP Hồ Chí Minh.
49. Nguyễn Tú (2015), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại cổ phần Quốc Tế trên thị trường Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
50. VietinBank (2017), *Hoạt động bán lẻ VietinBank: Chuyển đổi chiến lược - thành tựu bất phá*, tại trang <https://investor.vietinbank.vn/NewsDetail.aspx?NewsID=81563> [truy cập ngày 23/01/2023].

51. VietinBank (2023), *Báo cáo chất lượng dịch vụ của VietinBank 2023*, VietinBank, Hà Nội.
52. VietinBank (2023), *Báo cáo công tác an sinh xã hội VietinBank 2023*, VietinBank, Hà Nội.
53. VietinBank (2023), *Báo cáo của Trung tâm tài trợ thương mại VietinBank quý 1 năm 2023*, VietinBank, Hà Nội.
54. VietinBank (2023), *Báo cáo khảo sát sự hài lòng của khách hàng VietinBank Quý 1 năm 2023*, VietinBank, Hà Nội.
55. VietinBank (2023), *Báo cáo Khối bán lẻ Quý 1 năm 2023*, VietinBank, Hà Nội.
56. VietinBank (2023), *Báo cáo Khối nhân sự VietinBank 2023*, VietinBank, Hà Nội.
57. VietinBank (2023), *Báo cáo tổng kết năm 2022 của VietinBank*, VietinBank, Hà Nội.
58. VietinBank (2023), *Thông tin chung về VietinBank*, tại trang <https://www.vietinbank.vn/vn/gioi-thieu/tong-quan.html> [truy cập ngày 20/01/2023].

Tài liệu tham khảo Tiếng Anh

59. Abraham Carmeli & Ashler Tishler (2004), “The Relationships between intangible organizational elements and organizational performance”, *Strategic Management Journal*, 25(13), pp. 1257-1278.
60. Anam, M.C. and Muzaffar, A. (2017), “Organizational culture impact on banking performance in presence of organizational commitment: A case of banking sector of Pakistan”, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(18).
61. Akinci, S., Aksoy, Ş. & Atilgan, E. (2004), “Adoption of Internet banking among sophisticated consumer segments in an advanced developing country”, *International Journal of Bank Marketing*, 22(3), pp. 212-232.
62. Amezaga, T. & et al. (2017), “CSR Orientation from the Mexican Businessmen Perspective of Service Enterprises”, *Journal of Management and Sustainability*, 7(1), pp. 54-63.
63. Ananda S. & Murugaiah V. (2003), “New Marketing Dimension for Financial Services”, *Industries Marketing*, (35), pp.34-38.

64. Anandalakshmy .A & et al. (2019), “Retail Banking and Services”, *Pramana Research Journal*, 09(06), pp. 1691-1699.
65. Bakar, J.A., Clemes, M.D. and Bicknell, K. (2017), “A comprehensive hierarchical model of retail banking”, *International Journal of Bank Marketing*, 35(4), pp. 662-684.
66. Barney JB. (1986), “Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.
67. Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
68. Barth, J. & et al. (2004), “Bank regulation and supervision: what works best?”, *Journal of Financial Intermediation*, (13), pp. 205-248.
69. Barth, J. & et al. (2002), “An International Comparison and Assessment of the Structure of Bank Supervision”, *International Review of Finance*, from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.306764> [Accessed on 15/03/2023].
70. Casu, B., & Molyneux, P. (2003), “A comparative study of efficiency in european banking”, *Applied Economics*, 35(17), pp. 1865-1876.
71. Clark, T. & et al. (2007), “The Role of Retail Banking in the U.S. Banking Industry: Risk, Return, and Industry Structure”, *FRBNY Economic Policy Review*, pp. 1-16.
72. Craigwell, R. (2007), *Tourism Competitiveness in Small Island Developing States*, The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), Helsinki.
73. Chaffai, Mohamed & Dietsch, Michel (2015), “Modelling and measuring business risk and the resiliency of retail banks”, *Journal of Financial Stability*, 16(C), pp. 173-182.
74. D’Cruz, J. and Rugman, A. (1992), *New Concepts for Canadian Competitiveness*, Kodak, Canada.
75. Day, G.S. (1990), *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, Free Press, New York.

76. Dellana, S., Rowe, W. & Liao, Y. (2021), "A scale for measuring organizational risk management maturity in the supply chain", *Benchmarking: An International Journal*, 29(3), pp. 905-930, from https://www.researchgate.net/publication/352796545_A_scale_for_measuring_organizational_risk_management_maturity_in_the_supply_chain [Accessed on 13/01/2023].
77. Eappen, N. & Pavithran, K. (2017), "An empirical investigation of the switching process in retail banking", *South Asian Journal of Management*, 24(2), pp. 116-135.
78. Elena, M. & et al. (2015), "The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish - Moroccan international joint ventures", *Personnel Review*, 44(3), pp. 364-387.
79. Elif Akben-Selcuk (2016), "Factors Affecting Firm Competitiveness: Evidence from an Emerging Market", *International Journal of Financial Studies*, 4(9), pp. 1-10.
80. Eunice Rabera Kemunto & Assumpta Kagiri (2018), "Effect of implementation of fintech strategies on competitiveness in the banking sector in Kenya: A case of KCB Bank Kenya", *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(3), pp. 29-40.
81. Ferreira, J., Marques, C. & Azevedo, C. (2011), "Competitiveness, resources, and capabilities: Empirical evidence from retail banking", *Service Business*, 5(4), pp. 313-337.
82. Gladness L. Kotoroi (2015), "Impact of Information Technology in Banking Innovations: A Case of Azania Bank Limited Tegeta - DarES Salaam", *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(6), pp. 1-7.
83. Givi, H.E. & et al. (2010), "Providing Competitiveness Assessment Model for State and Private Banks of Iran", *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 4(4), pp. 202-219.
84. Grant, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-135.
85. Gupta Aayushi & Santosh Dev (2012), "Client satisfaction in Indian banks: an empirical study", *Management Research Review*, 35(7), pp. 617-636.

86. Hailin Zhao, Haimeng Teng & Qiang Wu (2019), “The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China”, *China Journal of Accounting Research*, 11, pp. 1-19.
87. Hair, J. & et al. (1998), *Multivariate Data Analysis 5th Edition*, Pearson, New York.
88. Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2009), *Multivariate Data Analysis 7th Edition*, Pearson, New York.
89. Haniel Charani & Zouhour El Abiad (2018), “The impact of technological Innovation on Bank performance”, *Journal of Internet Banking and Commerce*, from <https://www.icommercecentral.com/open-access/the-impact-of-technological-innovation-on-bank-performance.php?aid=87293> [Accessed on 24/01/2023].
90. Hamzah,Z.L., LEE,S.P. and Moghavvemi,S. (2017), “Elucidating perceived overall service quality in retailbanking”, *International Journal of Bank Marketing*, 35(5).
91. Hernandez-Fernandez, A. & Lewis, M. (2019), “Brand authenticity leads to perceived value and brand trust”, *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), pp. 222-238.
92. Hitt A. & et al. (2001), “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective”, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13-28.
93. Holdford, D. (2018), “Resource-based theory of competitive advantage - a framework for pharmacy practice innovation research”, *Pharmacy Practice*, 16(3), p.1351.
94. Jansen, J.J. & et al. (2006), “Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators”, *Management Science*, 52(11), pp. 1661-1674.
95. Janssens, W. & et al. (2008), *Marketing research with SPSS*, Prentice Hall, Harlow.
96. Karatepea, O., Yavas, U. & Babakus, E. (2005), “Measuring service quality of banks: Scale development and validation”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, pp. 373-383.

97. Korda, A.P. and Boris Snoj (2010), "Development, Validity and Reliability of Perceived Service Quality in Retail Banking and its Relationship With Perceived Value and Customer Satisfaction", *Managing Global Transitions*, 8(2), pp. 187-205.
98. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing (12th ed)*, Pearson Education Limited, London.
99. Krajewski, L. & Ritzman, L. (1996), *Operation management strategy and analysis*, Fourth Edition, Addison - Wesley Publishing Company, Inc.
100. Lammarque (2005), "Identifying key activities in banking firms: A competence-based analysis" in Ron Sanchez and Aime Heen, Editor, *Advances in Applied Business Strategy*, Emerald Publishing Limited, pp. 29-47.
101. Lau, Erik Baark, William L.W. Lo & Naubahar Sharif (2013), "The effects of innovation sources and capabilities on product competitiveness in Hong Kong and the Pearl River Delta", *Asian Journal of Technology Innovation*, 21: 2, 220-236.
102. Lin, B- W. (2007), "Information technology capability and value creation: Evidence from the US banking industry", *Technology in Society*, 29(1), pp. 93-106.
103. Matzler, K., Würtele, A. & Renzl, B. (2006), "Dimensions of price satisfaction: A study in the retail banking industry", *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), pp. 216-231.
104. Maxwell Sandada & Henry Finch (2015), "The Impact of Corporate Branding Dimensions on Firm Performance: Evidence from the Zimbabwean Petroleum Industry", *Acta Universitatis Danubius Conomica*, 11(6).
105. McCarthy, E. Jerome (1960), "Basic marketing: A managerial approach", *Journal of Marketing*, New York.
106. Meesala, A. & Paul, J., (2018), "Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, pp. 261-269.
107. Miloš Hitkaa & et al. (2015), "Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement", *Procedia Economics and Finance*, 34, pp. 27-34.

108. Mishkin, F. (2019), *The Economics of Money, Banking, And Financial Markets*, Pearson, Canada.
109. Mohan Fonseca, Gao-Liang Tian & Liu-chuang Li (2014), “Impact of financial capability on firms’ competitiveness and sustainability: Evidence from highly regulated Chinese market”, *Chinese Management Studies*, 8(4), pp. 593-623.
110. Munangi, E. & Sibindi, A.B. (2020), “An Empirical Analysis of the Impact of Credit Risk on the Financial Performance of South African Banks”, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24, 1-15.
111. Necla Tunay, Serhat Yüksel & K. Batu Tunay (2019), “The Effects of Technology on Bank Performance in Advanced and Emerging Economies: An Empirical Analysis” in Hasan Dinçer, Serhat Yüksel, Editors, *Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics*, pp. 263-280.
112. Nga Phan Thi Hang & et al. (2019), The determinants affecting the competitive capability: A case of Vietcombank in Vietnam, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Allied Academies, United States, 23(4), pp.1-11.
113. Nguyen, D. T., Luu, T. T. D., & Nguyen, H. T. (2022), “Investigating determinants of competitiveness of the retail banking service in Vietnam: A customer approach”, *Journal of International Economics and Management*, 20(1), pp. 80-100.
114. OECD (2008), *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*, European Commission, France.
115. OECD and Eurostat (2005), “*Oslo Manual-Third Edition: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*”, Paris; from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF.pdf/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1?t=1414781154000> [Accessed on 22/03/2023].
116. Owino O. Joseph & Francis Kibera (2019), “Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya”, *SAGE Open*, 9(1) pp. 1-11, from DOI: 10.1177/2158244019835934 journals.sagepub.com/home/sgo. [Accessed on 22/03/2023].

117. Padachi, K. & Howorth, C. (2012), "Working capital financing preferences: The case of Mauritian manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs)", *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 8(1), pp. 125-157, from: https://www.researchgate.net/publication/268685548_Working_capital_financing_preferences_The_case_of_Mauritian_manufacturing_small_and_medium-sized_enterprises_SMEs [Accessed on 18/02/2023].
118. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64, pp. 41-50.
119. Piha, L. & Avlonitis, G (2015), "Customer defection in retail banking: Attitudinal and behavioural consequences of failed service quality", *Journal of Service Theory and Practice*, 25(3), pp. 304-326.
120. Pinho, J. C., Rodrigues, A.P. & Dibb, S. (2014), "The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organizational performance: The case of non-profit organizations", *Journal of Management Development*, 3(4), pp. 374-398.
121. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
122. Porter, M. (2008), *On Competition*, Updated and Expanded Edition. Boston.
123. Prentice, C., Wang, X. and Loureiro, S. M. C. (2019), "The influence of brand experience and service quality on customer engagement", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, pp. 50-59.
124. Rashid, Z. A., Sambasivan, M. & Johari, J., (2003), "The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance", *Journal of Management Development*, 22(8), pp. 708-728.
125. Rashmi Sharma & Richa Joshi (2022), "The effect of bank reputation on loyalty - the moderating role of bank type", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. ahead-of-print.
126. Rishi Kant, Deepak Jaiswal & Suyash Mishra (2019), "A Model of Customer Loyalty: An Empirical Study of Indian Retail Banking Customer", *Global Business Review, International Management Institute*, 20(5), pp. 1248-1266.

127. Roy, S. K., Shekhar, V., Lassar, W. M. and Chen, T. (2018), “Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, pp. 293-304.
128. Ruiz, B. and García, J. (2021), “Analyzing the relationship between CSR and reputation in the banking sector”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, from <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102552> [Accessed on 01/03/2023].
129. Slater, F.S & Narver, C. J. (1994), “Market orientation, customer value and superior performance”, *Business Horizons*, 37(2), pp. 22-28.
130. Stephen Chen & Nidhida Lin (2020), “Culture, productivity and competitiveness: Disentangling the concepts”, *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(1), pp. 2059-5794.
131. Tazreen, S. (2012), “An Empirical Study of Servqual as a Tool for Service Quality Measurement”, *IOSR Journal of Business and Management*, 1(5), pp. 9-19.
132. Turki, M. (2017), “A Measurement Scale of the Attitude towards the Branded Product Sales Promotion”, *Journal of Marketing Research and Case Studies*, 2017, pp. 1-15, from <https://ibimapublishing.com/articles/JMRCS/2017/941656/941656.pdf> [Accessed on 25/03/2023].
133. Thrassou, A. & Philip, L. (2008), “Motivators and critical factors in mobile banking communications: The case of Kuwait”, *Journal for Global Business Advancement*, 1(4), pp.327-349.
134. Treacy, M. & Viersema, F. (1997), *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, The New York Times.
135. Uddin, M.B., & Akhter, B. (2011), “Strategic alliance and competitiveness: Theoretical framework”, *International Refereed Research Journal*, 2(1), pp. 43-54.
136. Uddin, S.M.S., & Gupta, A.D. (2012), “Concentration and competition in the non-banking sector: Evidence from Bangladesh”, *Global Journal of Management and Business Research*, 12(8), 81-88.

137. Viktorija Skvarciany & et al. (2018), “Factors influencing a bank’s competitive ability: The case of Lithuania and Latvia”, *Oeconomia copernicana*, *Instytut Badan Gospodarczych/Institute of Economic Research*, Poland 9(1), pp. 7-28.
138. Vorhies W. D. & Harker M. (2000), “The capabilities and performance advantages of market-driven firm: An empirical investigation”, *Australian Journal of Management*, 25(2), pp. 145-172.
139. XIA Bin, PAN Bin & XIA Hui (2008), “Appraisal on the Competitiveness of Commercial Bank of China Based on Factor Analysis”, *International Symposium on Intelligent Information Technology Application Workshops*, from DOI: 10.1109/IITA.Workshops.2008.65 [Accessed on 04/03/2023].
140. Zhonghua Zhao & et al. (2019), “The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities”, *Sustainability*, 11 (218), pp. 1-16.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01:

BẢNG HỎI NGHIÊN CỨU NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG BÁN LẺ TẠI VIETINBANK

Ngân hàng bán lẻ (“NHBL”) bao gồm các hoạt động phục vụ khách hàng cá nhân: 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.

Kính thưa Quý vị!

Mục đích của cuộc khảo sát này là nhằm tìm hiểu toàn diện những yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ tại ngân hàng. Từ đó, kết quả nghiên cứu nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ bán lẻ (“DVBL”) của ngân hàng. Vì vậy, những ý kiến đóng góp quý báu của các Quý vị về vấn đề này là dữ liệu quan trọng cho sự thành công của nghiên cứu và việc ứng dụng kết quả vào trong thực tế. *Mọi thông tin các Quý vị cung cấp sẽ được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu.*

Rất mong nhận được sự quan tâm và cộng tác của Quý vị. Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN A. THÔNG TIN CHUNG

A1. Giới tính của Quý vị:

Nam

Nữ

A2. Tuổi của Quý vị:

Dưới 20 tuổi

20 - dưới 30 tuổi

30 - dưới 40 tuổi

40 - dưới 50 tuổi

50 - dưới 60 tuổi

Từ 60 tuổi trở lên

- A3. Trình độ học vấn của Quý vị
- Phổ thông
 - Trung cấp/Cao đẳng
 - Đại học
 - Sau đại học
- A4. Thu nhập hàng tháng của Quý vị
- Dưới 10 triệu
 - 10 - dưới 20 triệu
 - 20 - dưới 30 triệu
 - 30 - dưới 40 triệu
 - Từ 40 triệu trở lên
- A5. Cho đến nay, quý vị đã làm việc tại ngân hàng trong bao lâu
- Dưới 1 năm
 - Từ 1 - dưới 3 năm
 - Từ 3 - dưới 5 năm
 - Từ 5 năm trở lên
- A6. Quý vị đã sử dụng những sản phẩm - dịch vụ nào dưới đây (có thể tích nhiều phương án)
- Gửi tiết kiệm
 - Vay tiêu dùng
 - Kiểm tra thông tin trên tài khoản
 - Thanh toán giữa các cá nhân, 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 giấy tờ có giá
- Loại khác (xin ghi rõ):

PHẦN B. ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ LỰA CHỌN

Quý vị vui lòng cho biết ý kiến về các phát biểu sau đây với thang đo lựa chọn tương ứng từ 1-5:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Rất đồng ý

STT	CÁC NHÂN TỐ KHẢO SÁT	MỨC ĐỘ XẢY RA				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B1.	Xin cho biết mức độ đánh giá về khả năng đa dạng hoá sản phẩm/dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng					
1	Ngân hàng có sản phẩm ngân hàng bán lẻ đa dạng					
2	Ngân hàng thường đưa ra các sản phẩm ngân hàng bán lẻ mới					
3	Các sản phẩm ngân hàng bán lẻ của ngân hàng có nhiều tiện ích theo nhu cầu thị trường					
4	Mức giá cả (lãi suất, phí) của sản phẩm ngân hàng bán lẻ mang tính cạnh tranh					
B2.	Xin cho biết mức độ đánh giá về năng lực bảo đảm chất lượng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng					
1	Thủ tục giao dịch cho khách hàng đơn giản					
2	Thời gian thực hiện các giao dịch ngân hàng bán lẻ nhanh					
3	Ngân hàng có chính sách chăm sóc khách hàng tốt					
4	Thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng lịch sự, thân thiện, ân cần, vui vẻ					

STT	CÁC NHÂN TỐ KHẢO SÁT	MỨC ĐỘ XẢY RA				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Ngân hàng thương mại có đội ngũ nhân viên thể hiện tính chuyên nghiệp, hiệu quả trong các giao dịch ngân hàng bán lẻ					
6	Ngân hàng có đội ngũ nhân viên đủ kiến thức và năng lực giải đáp các thắc mắc và yêu cầu cụ thể của khách hàng					
7	Ngân hàng nhận được sự tín nhiệm của khách hàng					
8	Ngân hàng duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng					
B3.	Xin cho biết mức độ đánh giá về mạng lưới phân phối dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng					
1	Hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch rộng khắp thuận tiện cho việc giao dịch					
2	Địa điểm, thời gian giao dịch của ngân hàng thuận tiện cho khách hàng giao dịch					
3	Vị trí và mật độ máy ATM và POS của ngân hàng được bố trí hợp lý					
4	Các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng thương mại rộng rãi, cơ sở vật chất khang trang					
B4.	Xin cho biết mức độ đánh giá về uy tín về thương hiệu ngân hàng bán lẻ của ngân hàng					
1	Thương hiệu của ngân hàng dễ nhớ, dễ nhận biết					
2	Biểu tượng (logo) của ngân hàng dễ nhận biết					
3	Câu khẩu hiệu (slogan) của ngân hàng dễ nhớ					
4	Các sản phẩm ngân hàng bán lẻ được quảng cáo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng					

STT	CÁC NHÂN TỐ KHẢO SÁT	MỨC ĐỘ XẢY RA				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B5.	Xin cho biết mức độ đánh giá về năng lực tài chính của ngân hàng					
1	Ngân hàng sẵn sàng cung cấp các dịch vụ cho vay					
2	Vốn điều lệ của Ngân hàng thương mại lớn					
3	Khả năng huy động vốn của Ngân hàng thương mại tốt					
4	Khách hàng dễ dàng tiếp cận các khoản vay ngân hàng					
B6.	Xin cho biết mức độ đánh giá về năng lực marketing dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng					
1	Khách hàng có thể dễ dàng tìm kiếm thông tin về các dịch vụ của ngân hàng bán lẻ					
2	Ngân hàng có các hình thức quảng cáo gây ấn tượng					
3	Khách hàng hài lòng với các chương trình khuyến mãi của ngân hàng					
4	Khuyến mại với các dịch vụ bán lẻ thúc đẩy khách hàng sử dụng ngay các sản phẩm					
5	Các tài liệu giới thiệu các dịch vụ ngân hàng bán lẻ đẹp, ấn tượng					
B7.	Xin cho biết mức độ đánh giá về năng lực công nghệ dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng					
1	Ngân hàng thường xuyên cập nhật, ứng dụng công nghệ mới					
2	Các giao dịch online của ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn					
3	Các máy ATM, POS của ngân hàng đáp ứng được nhu cầu khách hàng 24/24					

STT	CÁC NHÂN TỐ KHẢO SÁT	MỨC ĐỘ XẢY RA				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Giao diện của ứng dụng internet banking, ứng dụng trên web và trên các thiết bị ATM, POS thân thiện, dễ sử dụng					
B8.	Xin cho biết mức độ đánh giá về khả năng quản trị rủi ro dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng					
1	Ngân hàng luôn quan tâm đến hoạt động quản trị rủi ro nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh					
2	Ngân hàng có khả năng xử lý tốt các sự cố rủi ro trong quá trình kinh doanh					
3	Ngân hàng đã thực hiện được hệ thống kiểm soát rủi ro thông qua nền tảng công nghệ					
B9.	Xin cho biết mức độ đánh giá về văn hóa tổ chức của ngân hàng					
1	Có sự tham gia của nhân viên ngân hàng vào các quá trình, quyết định và việc thực hiện công việc					
2	Các nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao					
3	Ngân hàng có một bộ giá trị, tín ngưỡng và biểu tượng chung					
4	Có sự phối hợp và thống nhất cao giữa các nhân viên trong ngân hàng					
5	Ngân hàng tìm hiểu các yếu tố của môi trường bên ngoài và đưa ra các phản ứng thích hợp					
6	Ngân hàng có khả năng thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài để phù hợp với cách thức hoạt động					
7	Các mục tiêu của ngân hàng rõ ràng và phù hợp					
8	Ngân hàng nỗ lực hết mình để đạt được mục tiêu					

STT	CÁC NHÂN TỐ KHẢO SÁT	MỨC ĐỘ XẢY RA				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B10	Xin cho biết mức độ đánh giá về trách nhiệm xã hội của ngân hàng					
1	Ngân hàng cam kết với các nguyên tắc đạo đức kinh doanh					
2	Ngân hàng đảm bảo quyền, lợi ích hợp pháp cho người lao động					
3	Ngân hàng đảm bảo an toàn giao dịch và quyền lợi cho khách hàng					
4	Ngân hàng tham gia các chương trình vì cộng đồng					
5	Ngân hàng tham gia các hoạt động từ thiện					
B11	Xin cho biết mức độ đánh giá về năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh của ngân hàng					
1	Thường xuyên phân tích các thông tin về đối thủ cạnh tranh					
2	Thông tin về đối thủ cạnh tranh luôn được xem xét kỹ lưỡng khi ra quyết định kinh doanh					
3	Hiểu rõ về điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh					
4	Phản ứng nhanh nhạy với những thay đổi quan trọng của đối thủ cạnh tranh					
B12	Xin cho biết mức độ đánh giá về năng lực phản ứng trước môi trường kinh doanh của ngân hàng					
1	Thường xuyên thu thập thông tin về môi trường vĩ mô (luật pháp, quy định của ngân hàng nhà nước, tình hình kinh tế...)					
2	Thông tin môi trường kinh doanh luôn được trao đổi và thảo luận bởi các phòng chức năng					

STT	CÁC NHÂN TỐ KHẢO SÁT	MỨC ĐỘ XẢY RA				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ngân hàng phản ứng nhanh nhạy với những thay đổi quan trọng của môi trường kinh doanh					
4	Ngân hàng luôn điều chỉnh các hoạt động liên quan đến môi trường kinh doanh					
C1.	Xin cho biết mức độ đánh giá về năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của ngân hàng trong năm qua					
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 của 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					

PHỤ LỤC 02: DANH SÁCH CHUYÊN GIA VÀ CÂU HỎI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

I. Danh sách chuyên gia phỏng vấn là các giám đốc chi nhánh VietinBank

STT	Họ và Tên	Chức danh	Trình độ học vấn	Địa chỉ email	Thời gian hỏi
1	Thân Văn Hùng	Giám đốc CN Bắc Giang	Thạc sỹ	thanvan.hung@vietinbank.vn	9h sáng ngày 1/11/2022
2	Trần Đức Anh	Giám đốc CN Bắc Hưng Yên	Đại học	Anh.td@vietinbank.vn	14h chiều ngày 1/11/2022
3	Nguyễn Trung Kiên	Giám đốc CN Vĩnh Phúc	Thạc sỹ	Kien.NguyenTrung@vietinbank.vn	9h sáng ngày 2/11/2022
4	Nguyễn Quang Thiện	Giám đốc CN Thái Bình	Đại học	ThienNQ@vietinbank.vn	16h chiều ngày 2/11/2022
5	Đình Ngọc Sơn	Giám đốc CN Nam Định	Đại học	SonDN@vietinbank.vn	9h sáng ngày 3/11/2022
6	Dương Văn Quân	Giám đốc CN Hà Nội	Đại học	Quandv@vietinbank.vn	13h chiều ngày 3/11/2022
7	Lê Hồng Tuyên	Giám đốc CN Đô Thành	Thạc sỹ	Tuyen.lh@vietinbank.vn	16h chiều ngày 3/11/2022
8	Đỗ Trọng Nghĩa	Giám đốc CN Hai Bà Trưng	Thạc sỹ	Nghia.dt@vietinbank.vn	9h sáng ngày 4/11/2022
9	Trần Hồng Quang	Giám đốc CN Quảng Ninh	Thạc sỹ	QuangTH@vietinbank.vn	16h chiều ngày 4/11/2022
10	Phạm Văn Nam	Giám đốc CN Thanh Hóa	Thạc sỹ	NamPV@vietinbank.vn	9h sáng ngày 7/11/2022
11	Đặng Quốc Thịnh	Giám đốc CN Gia Lai	Thạc sỹ	ThinhDQ@vietinbank.vn	11h sáng ngày 9/11/2022
12	Trần Văn Chính	Giám đốc CN Bảo Lộc	Thạc sỹ	Chinhtv@vietinbank.vn	16h chiều ngày 11/11/2022

STT	Họ và Tên	Chức danh	Trình độ học vấn	Địa chỉ email	Thời gian hỏi
13	Lê Phan Quỳnh Hương	Giám đốc CN Thừa Thiên Huế	Thạc sỹ	HuongLPQ@vietinbank.vn	9h sáng ngày 14/11/2022
14	Đặng Việt Hà	Giám đốc CN Quảng Bình	Thạc sỹ	Hadv@vietinbank.vn	10h sáng ngày 15/11/2022
15	Đào Xuân Tuyên	Giám đốc CN Đà Nẵng	Thạc sỹ	Tuyendx@vietinbank.vn	11h sáng ngày 18/11/2022
16	Đình Xuân Nha	Giám đốc CN Ngũ Hành Sơn	Thạc sỹ	nhadx@vietinbank.vn	14h chiều ngày 18/11/2022
17	Hoàng Anh Minh	Giám đốc CN Phú Yên	Thạc sỹ	Minhha@vietinbank.vn	9h sáng ngày 19/11/2022
18	Nguyễn Trần Kiên	Giám đốc CN Khánh Hòa	Thạc sỹ	Kientnt@vietinbank.vn	16h chiều ngày 19/11/2022
19	Nguyễn Thanh Hùng	Giám đốc CN Đồng Tháp	Đại học	Hung.NguyenThanh@vietinbank.vn	9h sáng ngày 21/11/2022
20	Đỗ Thị Thúy Vân	Giám đốc CN Sóc Trăng	Thạc sỹ	Van.DTT@vietinbank.vn	16h chiều ngày 21/11/2022
21	Lê Văn Hào	Giám đốc CN 1 TP HCM	Thạc sỹ	HaoLV@vietinbank.vn	8h sáng ngày 22/11/2022
22	Nguyễn Phúc Thịnh	Giám đốc CN Thủ Thiêm	Đại học	Npthinh@vietinbank.vn	10h sáng ngày 22/11/2022
23	Phạm Hồng Tuyên	Giám đốc CN Hồ Chí Minh	Thạc sỹ	Tuyenph@vietinbank.vn	13h chiều ngày 22/11/2022
24	Trương Xuân Quang	Giám đốc CN 4	Thạc sỹ	Quang.TX@vietinbank.vn	15h chiều ngày 22/11/2022

II. Nội dung câu hỏi phỏng vấn chuyên gia là các giám đốc chi nhánh VietinBank

1. Theo ông/bà các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ là gì?
2. Xin các ông/bà đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo một trong các các mức độ sau: **Quan trọng, Ít quan trọng, Không quan trọng.**

STT	Nhân tố khảo sát	Mức độ đánh giá		
		Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng
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			
	Câu hỏi bổ sung			
11(a)	Ngoài 10 nhân tố khảo sát trên, vui lòng cho biết theo ông/bà còn có nhân tố quan trọng nào khác có tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ không?			
11(b)	Theo các ông/bà các tiêu chí có thể đánh giá, đo lường các nhân tố đó là gì?			

Nguồn: Nghiên cứu sinh xây dựng

3. Đề nghị ông/bà cho ý kiến đề xuất các giải pháp để tăng cường năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ của VietinBank?

III. Danh sách chuyên gia phỏng vấn là nhà quản lý tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam

ST T	Họ và Tên	Chức danh	Trình độ học vấn	Số điện thoại	Thời gian hỏi
1	Lê Quang Huy	Phó Chánh Thanh tra Cơ quan Thanh tra giám sát ngân hàng - ngân hàng nhà nước	Thạc sĩ	0917333999	10h sáng ngày 19/12/2022
2	Lê Thanh Tùng	Nguyên Chánh Văn phòng ngân hàng nhà nước	Tiến sĩ	0904107810	14h chiều ngày 18/12/2022
3	Lê Thị Thúy Sen	Vụ trưởng vụ Truyền thông ngân hàng nhà nước	Thạc sĩ	0915571212	16h chiều ngày 18/12/2022
4	Hoàng Thanh Nhân	Tổng Biên tập Thời báo Ngân hàng	Thạc sĩ	0912230348	14h chiều ngày 20/12/2022
5	Phạm Huy Hùng	Nguyên Chủ tịch HĐQT ngân hàng VietinBank	Tiến sĩ	0904886868	10h sáng ngày 15/12/2022
6	Nguyễn Hồng Lĩnh	Giám đốc ngân hàng nhà nước tỉnh Phú Yên	Thạc sĩ	0913491333	10h sáng ngày 22/12/2022
7	Vũ Lê Tùng Giang	Phó chánh văn phòng - Cơ quan Thanh tra Giám sát ngân hàng - Ngân hàng nhà nước	Thạc sĩ	0916169977	16h chiều ngày 26/12/2022

IV. Nội dung câu hỏi phỏng vấn chuyên gia là nhà quản lý tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam

1. Đề nghị ông bà cho ý kiến về việc đồng ý/không đồng ý đối với các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ như sau:

Yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ	Đồng ý	Không đồng ý
Lợi nhuận mảng bán lẻ		
Thị phần mảng bán lẻ		
Hiệu quả kinh doanh các dịch vụ bán lẻ		
Sự hài lòng của khách hàng với dịch vụ bán lẻ		

2. Ông bà có bổ sung yếu tố thêm yếu tố nào cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ hay không, xin cho biết ý kiến?
3. Đề nghị ông/bà cho ý kiến đề xuất các giải pháp để tăng cường năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho các ngân hàng thương mại?

PHỤ LỤC 03: PHIẾU ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG CỦA CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH DỊCH VỤ NGÂN HÀNG BÁN LẺ

(Dành cho các chuyên gia là giám đốc chi nhánh VietinBank)

Xin các ông/bà đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố tác động tới năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ theo một trong các các mức độ sau: **Quan trọng, Ít quan trọng, Không quan trọng.**

STT	Nhân tố khảo sát	Mức độ đánh giá		
		Quan trọng	Ít quan trọng	Không quan trọng
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			
	<i>Câu hỏi bổ sung:</i>			
11(a)	Ngoài 10 nhân tố khảo sát trên, vui lòng cho biết theo ông/bà còn có nhân tố quan trọng nào khác có tác động tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ không?			
11(b)	Theo các ông/bà các tiêu chí có thể đánh giá, đo lường các nhân tố đó là gì?			

PHỤ LỤC 04: KẾT QUẢ CHẠY THỰC NGHIỆM MÔ HÌNH**Sản phẩm****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Prod_1	12.01	3.510	.676	.781
Prod_2	12.05	3.371	.746	.750
Prod_3	11.99	3.492	.730	.759
Prod_4	12.24	3.530	.522	.859

Chất lượng dịch vụ**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Serqual_1	28.81	15.261	.649	.902
Serqual_2	28.74	15.093	.701	.896
Serqual_3	28.78	15.273	.677	.899
Serqual_4	28.50	15.801	.716	.895
Serqual_5	28.58	15.627	.740	.893
Serqual_6	28.55	15.669	.741	.893
Serqual_7	28.51	15.828	.735	.894
Serqual_8	28.51	15.856	.709	.896

Mạng lưới**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dist_1	12.24	3.224	.643	.786
Dist_2	12.28	3.193	.696	.763
Dist_3	12.43	3.134	.667	.775
Dist_4	12.45	3.180	.608	.803

Thương hiệu**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Brand_1	12.40	3.580	.765	.828
Brand_2	12.41	3.529	.790	.818
Brand_3	12.57	3.420	.736	.839
Brand_4	12.59	3.636	.647	.875

Năng lực tài chính**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Fincap_1	12.21	4.133	.812	.881
Fincap_2	12.12	4.078	.830	.875
Fincap_3	12.15	4.063	.832	.874
Fincap_4	12.26	4.283	.726	.911

Xúc tiến**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Promo_1	15.69	6.684	.669	.880
Promo_2	15.85	6.143	.755	.861
Promo_3	15.88	6.150	.783	.854
Promo_4	15.77	6.444	.722	.869
Promo_5	15.79	6.400	.731	.866

Công nghệ**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tech_1	12.07	3.559	.615	.801
Tech_2	12.13	3.455	.671	.777
Tech_3	12.30	3.218	.659	.783
Tech_4	12.18	3.307	.678	.772

Quản trị rủi ro**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Risk_1	8.04	1.841	.820	.886
Risk_2	8.07	1.848	.847	.864
Risk_3	8.08	1.857	.821	.885

Văn hóa tổ chức**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cult_1	28.53	16.517	.745	.926
Cult_2	28.47	16.413	.771	.925
Cult_3	28.54	16.215	.779	.924
Cult_4	28.54	16.314	.766	.925
Cult_5	28.59	16.235	.784	.924
Cult_6	28.55	16.104	.798	.922
Cult_7	28.59	16.253	.762	.925
Cult_8	28.50	16.486	.736	.927

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	5

Trách nhiệm xã hội**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Social_1	16.76	6.205	.796	.908
Social_2	16.77	6.205	.812	.905
Social_3	16.69	6.458	.824	.902
Social_4	16.69	6.548	.793	.908
Social_5	16.70	6.538	.788	.909

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	5

Đối thủ cạnh tranh**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Compete_1	12.11	4.173	.878	.926
Compete_2	12.12	4.112	.884	.924
Compete_3	12.11	4.201	.871	.928
Compete_4	12.14	4.087	.843	.937

Môi trường kinh doanh**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Envi_1	12.35	3.826	.831	.936
Envi_2	12.39	3.619	.869	.925
Envi_3	12.39	3.643	.881	.921
Envi_4	12.36	3.719	.877	.922

Năng lực cạnh tranh**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Effi_1	15.92	6.240	.823	.884
Effi_2	15.92	6.303	.818	.885
Effi_3	16.05	6.251	.762	.897
Effi_4	15.91	6.374	.808	.887
Effi_5	15.80	6.798	.682	.912

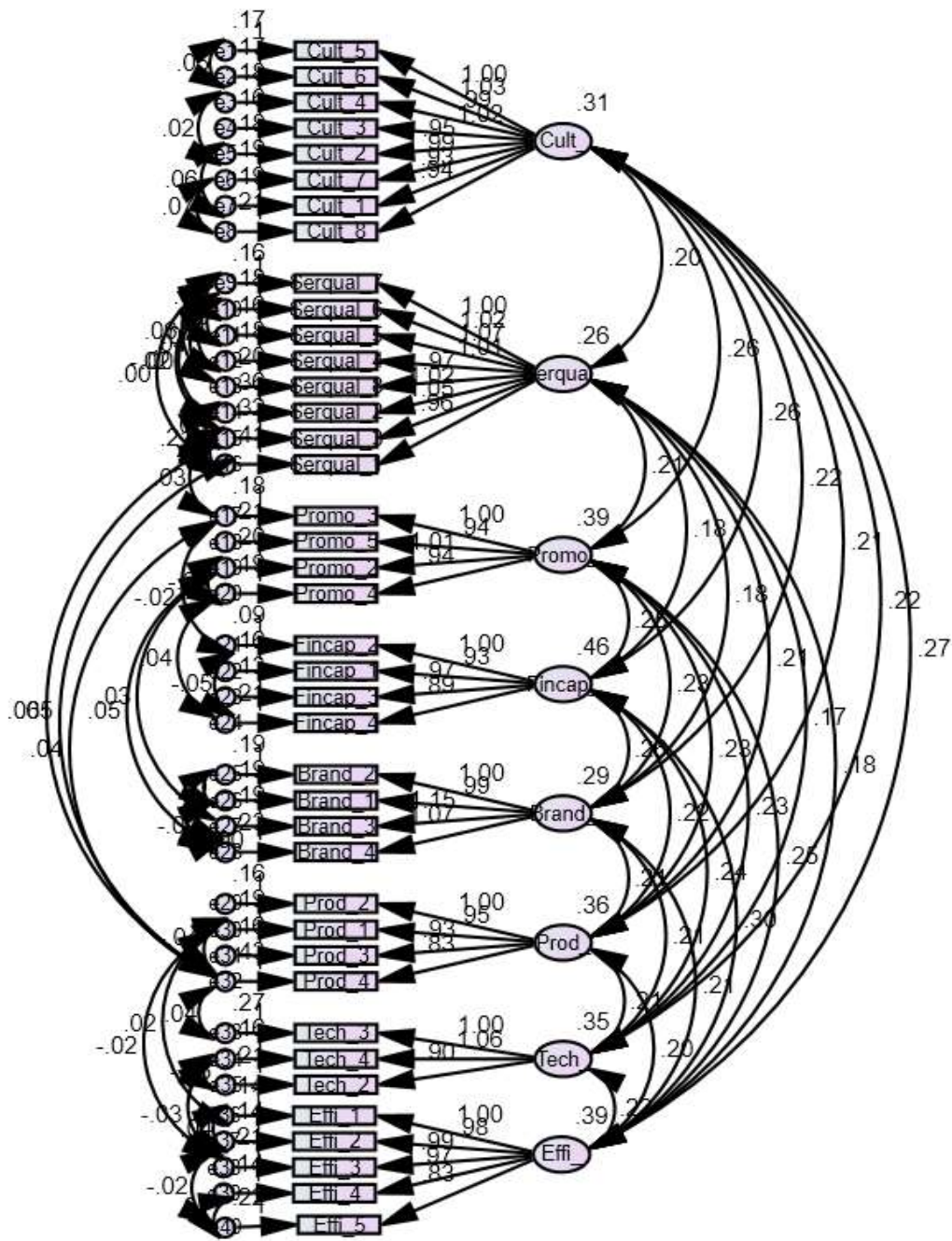
Kết quả chạy EFA**Pattern Matrix^a**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Cult_5	.841						
Cult_6	.827						
Cult_4	.825						
Cult_3	.791						
Cult_2	.786						
Cult_1	.745						
Cult_7	.730						
Cult_8	.700						
Serqual_7		.836					

Pattern Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Serqual_6		.817					
Serqual_4		.789					
Serqual_5		.787					
Serqual_8		.786					
Serqual_2		.704					
Serqual_1		.611					
Serqual_3		.609					
Promo_3			.836				
Promo_5			.793				
Promo_2			.783				
Promo_4			.777				
Fincap_2				.894			
Fincap_1				.892			
Fincap_3				.874			
Fincap_4				.820			
Brand_2					.868		
Brand_1					.835		
Brand_3					.685		
Brand_4					.525		
Prod_2						.889	
Prod_1						.862	
Prod_3						.840	
Prod_4						.558	
Tech_3							.878
Tech_4							.809
Tech_2							.636

Kết quả chạy CFA



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	83	1003.468	295	.000	3.402
Saturated model	378	.000	0		
Independence model	27	31285.169	351	.000	89.132

FRMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.014	.955	.942	.745
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.217	.176	.113	.164

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.968	.962	.977	.973	.977
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

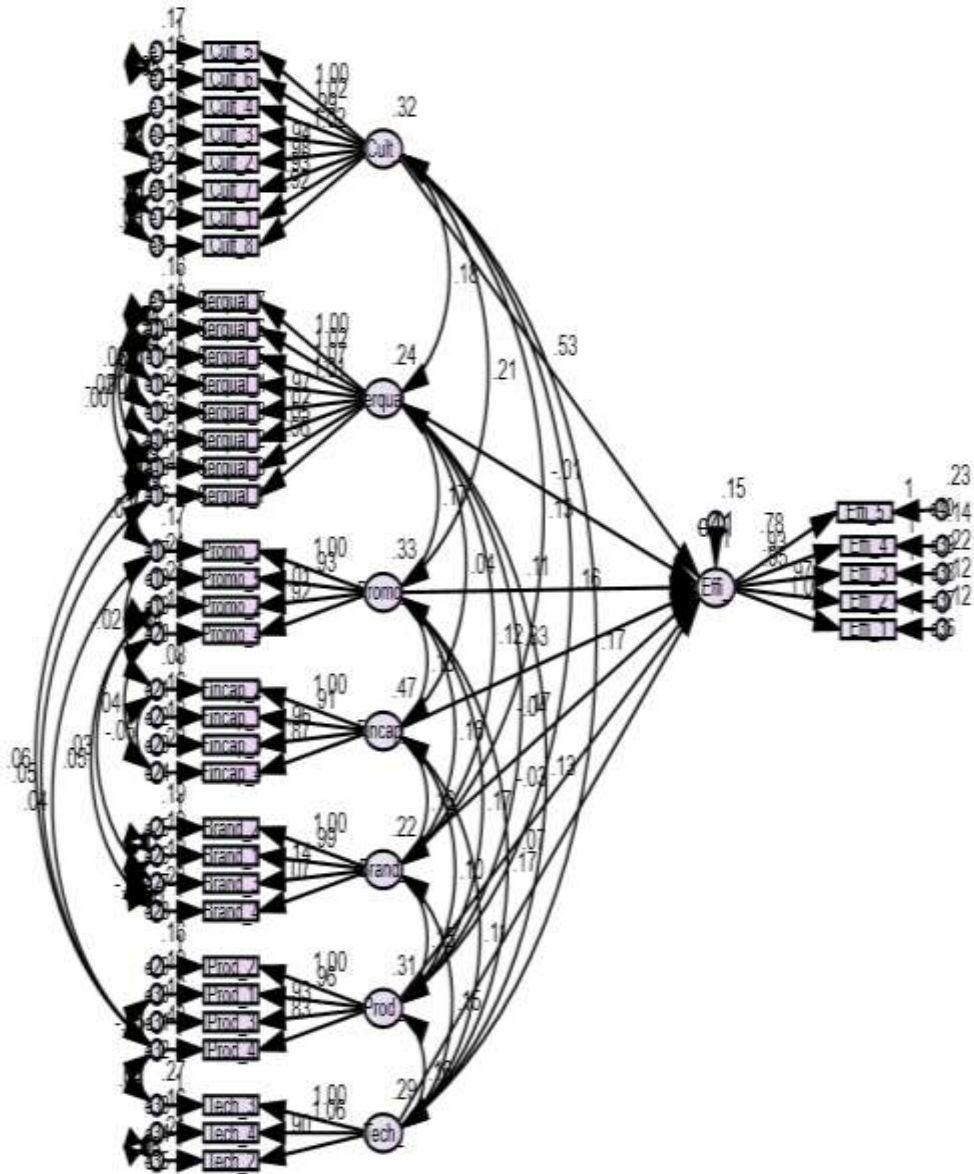
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.840	.813	.821
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.035	.041	1.000
Independence model	.231	.228	.233	.000

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Cult_	Serqual_	Promo_	Fincap_	Brand_	Prod_	Tech_	Effi_
Cult_	0.930	0.624	0.598	0.931	0.790							
Serqual_	0.901	0.534	0.494	0.908	0.703	0.730						
Promo_	0.882	0.651	0.546	0.883	0.739	0.663	0.807					
Fincap_	0.919	0.740	0.507	0.927	0.682	0.513	0.596	0.860				
Brand_	0.863	0.613	0.524	0.865	0.724	0.650	0.682	0.712	0.783			
Prod_	0.850	0.590	0.461	0.868	0.630	0.679	0.612	0.543	0.650	0.768		
Tech_	0.826	0.613	0.460	0.833	0.678	0.583	0.634	0.586	0.663	0.596	0.783	
Effi_	0.912	0.675	0.598	0.917	0.773	0.565	0.652	0.701	0.634	0.525	0.611	0.821
No Validity Concerns - Wahoo!												

Kết quả chạy SEM



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Effi_ <--- Cult_	-.006	.029	-.245	.807	
Effi_ <--- Serqual_	.398	.027	19.788	***	
Effi_ <--- Promo_	.025	.024	4.627	***	
Effi_ <--- Fincap_	.523	.016	20.123	***	
Effi_ <--- Brand_	.632	.033	-1.178	***	
Effi_ <--- Prod_	.265	.023	-1.113	***	
Effi_ <--- Tech_	.129	.023	2.922	.003	