

MỘT SỐ YẾU TỐ GIÚP CẠNH TRANH THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH NGÂN HÀNG HIỆN ĐẠI

Vào cuối năm 1987, hệ thống ngân hàng Việt Nam là ngân hàng một cấp, chưa có ngân hàng thương mại, Ngân hàng Nhà nước thực hiện cả chức năng huy động và cho vay nhưng chỉ chủ yếu phục vụ cho thành phần kinh tế quốc doanh, còn thành phần kinh tế ngoài quốc doanh không có sự hỗ trợ vốn từ ngân hàng. Do đó khi quyết định chuyển sang phát triển nền kinh tế nhiều thành phần thì các NHTM ngoài quốc doanh cũng được thành lập nhằm thử nghiệm phương thức huy động lượng tiền mặt còn lưu thông ngoài ngân hàng, đồng thời hỗ trợ tín dụng cho các doanh nghiệp ngoài quốc doanh thiếu vốn hoạt động. Pháp lệnh Ngân hàng, Hợp tác xã tín dụng và Công ty tài chính (23.5.90) làm cơ sở pháp lý cho sự ra đời của hệ thống NHTM hiện nay, tính đến thời điểm 1.1.1996 hệ thống NHTM nước ta có 4 NHTMQD, 53 NHTMCP, 4 NHLĐ và 19 chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

Ngày 26.12.1997 Luật các Tổ chức tín dụng được ban hành nhằm thay thế Pháp lệnh Ngân hàng, Hợp tác xã tín dụng và Công ty tài chính năm 1990 và tính đến thời điểm 31.7.1999 hệ thống NHTM VN có 6 NHTMQD, 51 NHTMCP, 4 NHLĐ và 22 chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

Với chính sách mở cửa nền kinh tế thúc đẩy bởi các chương trình tự do thương mại, phát triển kinh tế nhiều thành phần cũng như việc chuẩn bị tham gia các khối thương mại tự do và các thị trường chung cùng với sự xâm nhập của các công ty đa quốc gia vào Việt Nam nói chung và ngành tài chính ngân hàng nói riêng đã làm tăng thêm sức ép cạnh tranh lên các ngân hàng Việt Nam đang còn non trẻ trong nền kinh tế thị trường.

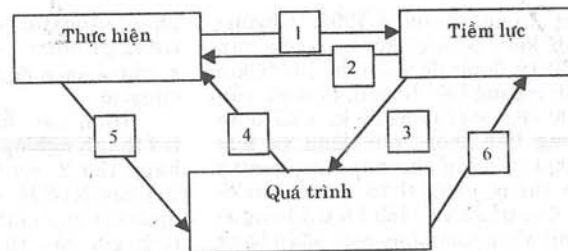
"Cạnh tranh" có thể định nghĩa như là khả năng của một công ty nhằm đáp ứng và chống lại các đối thủ cạnh tranh trong cung cấp sản phẩm một cách lâu dài và có lợi nhuận. Do vậy có thể nói cạnh tranh là một khái niệm năng động trong đó bao gồm các yếu tố ngắn hạn và dài hạn. Qua nghiên cứu của nhiều khoa học gia trên thế giới thì một công ty có thể cạnh tranh thành công khi có được những lợi thế cụ thể nào đó hơn các nhà cung cấp khác. Tuy nhiên lợi thế của công ty có thể bị lu mờ dần theo thời gian và khi không có sự quản trị các nguồn lực để duy trì lợi thế trong điều kiện thị trường thay đổi thì không chóng thì chầy công ty cũng sẽ bị mất lợi thế cạnh tranh của mình.

Trong kinh doanh lĩnh vực tài chính, các ngân hàng và các định chế phi ngân hàng cạnh tranh lẫn nhau trong việc cung cấp dịch vụ tài chính dựa vào các ưu thế của mình trong các phương diện sau:

- Giá cả của các sản phẩm, dịch vụ tài chính;
- Sự tiện nghi trong việc tiếp cận các sản phẩm và dịch vụ tài chính;
- Mật độ phục vụ về mặt địa lý (số chi nhánh, phòng giao dịch v.v.)
- Sự đa dạng về sản phẩm, dịch vụ tài chính cung cấp
- Chất lượng sản phẩm và dịch vụ ngân hàng (tốc độ xử lý và tính chắc chắn đúng của việc xử lý)

Sự tin cậy: lòng tin của công chúng vào ngành ngân hàng nói chung và một ngân hàng nói riêng phụ thuộc vào các yếu tố như vốn tự có, sự ổn định của thu nhập, chất lượng thông tin do ngân hàng cung cấp và công khai.

"Cạnh tranh" được xác định bởi 3 yếu tố liên hệ với nhau (1) thực hiện cạnh tranh, (2) tiềm lực cạnh tranh, (3) quản trị quá trình. Ba yếu tố này mô tả những bước khác nhau trong quá trình cạnh tranh.



- 1- Sự thực hiện có thể chứng minh được
- 2- Năng lực hoàn thiện việc thực hiện
- 3- Tạo ra những khả năng lựa chọn tiềm lực
- 4- Quản trị các giải pháp tiềm năng để đạt được kết quả
- 5- Kết quả đạt được giúp nâng cao quá trình quản trị
- 6- Quyết định quản trị tạo ra các tiềm lực

"Tiềm lực cạnh tranh" là thước đo của việc mô tả đầu vào của hoạt động; kết quả sẽ đo lường đầu ra của hoạt động và "quá trình" sẽ đo lường chất lượng quản trị hoạt động của ngân hàng. Rõ ràng là không có một thước đo đơn lẻ nào để có thể giải thích toàn bộ sắc thái của cạnh tranh trong một quá trình năng động. Nếu chỉ xem xét kết quả thực hiện thì một vấn đề là tính bền vững của kết quả hoạt động đã đạt được vẫn là một câu hỏi không có lời giải. Nhiều yếu tố không có tính chắc chắn liên quan đến việc thành công của quản trị cũng như sự tái tạo và duy trì tiềm năng cạnh tranh và đây chính là một phần của quá trình hoạch định cho cạnh tranh trong tương lai của ngân hàng. Ngược lại nếu chỉ dựa trên tiềm năng về cạnh tranh để đánh giá thì không thể xác định được rằng những tiềm năng này có thể trở thành hiện thực hay không. Giả sử những lợi thế cần thiết mang lại những thành công bất kể khả năng của một số tiềm năng chưa được xác định và hậu quả là có thể dẫn đến những kết quả méo mó, lệch lạc.

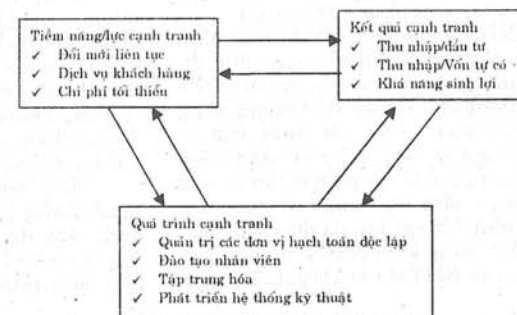
Quản trị quá trình về bản chất khó có thể định lượng chính xác và do vậy sẽ phải đặt nặng vào vấn đề định tính. Việc so sánh, đánh giá chất lượng của quá trình quản trị như là một khái niệm cơ bản của cạnh tranh có thể sẽ là không đầy đủ khi nó không liên hệ tới kết quả của hoạt động quản trị thông qua việc đo lường kết quả.

I. ĐÁNH GIÁ CẠNH TRANH TRONG NGÂN HÀNG

Trong điều kiện kinh doanh ngân hàng ngày càng cạnh tranh gay gắt không còn giới hạn trong phạm vi quốc gia mà lan rộng sang phạm vi khu vực và quốc tế yêu cầu các ngân hàng phải nhận thức rõ hơn tính hiệu quả và hiệu năng trong hoạt động của mình để cạnh tranh thành công. Việc đánh giá các yếu tố của cạnh tranh dựa vào các tiêu chuẩn sau:

- Đánh giá kết quả hoạt động qua tỉ suất thu nhập/tài sản (ROA) và tỉ suất thu nhập/vốn (ROE)
- Đánh giá tiềm lực cạnh tranh qua việc đổi mới/sao chép công nghệ, liên tục đưa ra sản phẩm mới, dịch vụ mới cho khách hàng.
- Đánh giá quá trình: qua việc xem xét bốn yếu tố sau: (1) quản trị, phân quyền; (2) liên hệ thị trường; (3) nhân sự; (4) sự tập trung vào một mục tiêu cụ thể; (5) hệ thống công nghệ.

Mô hình: Thước đo khả năng cạnh tranh trong ngành ngân hàng:



Đánh giá khả năng cạnh tranh ở mô hình trên được các nhà quản trị chiến lược trong ngành ngân hàng đề nghị. Vì ngân hàng truyền thống là người giữ tiền nên không ngạc nhiên khi chúng phản ánh điều này trong các đánh giá thực hiện. Thực hiện chiến lược phải ngang bằng với thực hiện đầu tư. Với nhận thức mới về thị trường một số ngân hàng định nghĩa khả năng sinh lời của mình trong khái niệm "khả năng sinh lời từ quan hệ khách hàng". Việc xem khách hàng là tài sản quan trọng có thể khai thác để tối đa hoá lợi nhuận có nghĩa là tập trung vào tạo ra cơ hội kinh doanh mới, hơn là tìm cách tối đa hoá lợi nhuận từ các hoạt động hiện có. Điều này cũng tăng cường lòng tin tưởng vào cơ hội có lợi nhuận từ khuynh hướng chuyển từ "siêu thị tài chính" là nơi cung cấp mọi dịch vụ tài chính đến việc cung cấp "dịch vụ tài chính bán lẻ" phi thời gian và không gian cho khách hàng.

Với một số ngân hàng, theo đuổi lợi nhuận có thể dứt khoát phải gắn với việc tối thiểu hoá chi phí. Bằng cách hạ chi phí các ngân hàng có thể tiếp tục duy trì lợi nhuận giới hạn trong môi trường cạnh tranh gia tăng. Xu hướng tự do hoá hạn chế ở thị trường tài chính có tính cạnh tranh cao như ở Mỹ, Anh, Đức v.v. đã làm tăng nhanh tính khác biệt hoá sản phẩm và phát triển các kỹ năng hoặc các hệ thống cho phát triển đổi mới hoặc sản phẩm mới. Nhiều ngân hàng đã sử dụng các chuyên viên tiếp thị từ các ngành khác vào ngành mình nhằm tạo ra một bước tiến trước so với các đối thủ cạnh tranh. Trong khi phần lớn các ngân hàng ở các quốc gia phát triển kể cả các ngân hàng ở Việt Nam phản ứng trước thách thức này bằng cách phát triển hoặc trở thành người theo đuổi trong việc bắt chước lại các đổi mới, thậm chí không mới như các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng ít phức tạp hơn.

Đổi mới sản phẩm tự nó không thể cung cấp cho các ngân hàng ở các quốc gia đang phát triển một khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài nhưng việc giới thiệu thường xuyên các sản phẩm mới dựa trên kỹ năng tiếp thị tốt sẽ tăng cường các lợi thế này. Và quan trọng hơn, việc phát triển của các kỹ năng sáng tạo sản phẩm và hệ thống hỗ trợ giới thiệu sản phẩm mới là nhân tố quan trọng mang lại tiềm năng cạnh tranh cho các ngân hàng ở các quốc gia phát triển ở một số thị trường ít phát triển hơn như các chi nhánh của các ngân hàng nước ngoài tại VN.

Chất lượng dịch vụ đóng vai trò khác trong ngành ngân hàng khi so sánh với các thị trường hàng hoá khác. Vì nhiều dịch vụ ngân hàng được giới thiệu với cùng một khách hàng nên phải có một phạm vi rộng cho nhân viên ngân hàng nhằm đảm bảo việc tiếp xúc trực tiếp để đáp ứng mong đợi của khách hàng và khuyến khích quan hệ lâu dài với ngân hàng. Vì không có nhiều khác biệt giữa các ngân hàng về sản phẩm, giá cả gần như nhau làm cho các ngân hàng phải trang trí lại các chi nhánh của mình nhằm đáp ứng nhu cầu hướng vào khách hàng nhiều hơn và việc khắc sâu tên gọi, nhãn hiệu của ngân hàng gần như biến mất vì khách hàng đánh giá chất lượng sản phẩm dựa vào những yếu tố không thể thấy được và kinh nghiệm. Trong chừng mực này thì các nhân tố như: bề ngoài, sự giúp đỡ, tính lịch sự của nhân viên và giọng điệu trong các bức thư dường như tạo nên những nhận xét quan trọng cho khách hàng khi đánh giá chất lượng sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng. Trong khi chú tâm vào các yếu tố này không giúp ngân hàng chiến thắng trong kinh doanh, khi khách hàng tiềm năng không thể đánh giá chất lượng đến khi họ sử dụng sản phẩm, dịch vụ. Sản phẩm và dịch vụ cũng tránh tạo ra những khách hàng bất mãn có xu hướng thay đổi ngân hàng và còn dùng phục vụ cho khuyến khích khuyến mãi trực tiếp. Một ngân hàng khác cũng nêu vấn đề liên quan đến chất lượng dịch vụ dưới góc độ chi phí và lợi nhuận. Có những chi phí không liên quan đến chất lượng như do giảm doanh số và do vậy tác động đến lợi nhuận ròng. Khi ngân hàng tiếp tục khai thác

khách hàng qua việc "bán chéo", giữ khách hàng bằng các cam kết chất lượng dịch vụ có thể là vấn đề quan trọng cho mọi ngân hàng.

Do nhân viên ngân hàng đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp chất lượng dịch vụ cho khách hàng sẽ cần phải có chương trình đào tạo phù hợp, đặc biệt với những thay đổi gần đây thì nhân viên phải được đào tạo về PC để có thể thực hiện việc giao tiếp với khách hàng. Nhằm đáp ứng những cơ hội mới trong bán chéo sản phẩm cho khách hàng, nhiều ngân hàng cần đào tạo nhân viên thực hiện chức năng bán hàng tại nhà. Nhưng hiệu quả của cách tiếp cận này vẫn chưa chắc chắn khi khách hàng sử dụng các máy rút tiền tự động ATM mà không đến các chi nhánh ngân hàng. Những khó khăn hơn có thể phát sinh do độ rộng của các nhóm sản phẩm do ngân hàng cung cấp vì có thể có tới 250 đến 500 sản phẩm có thể cung cấp tại mỗi chi nhánh làm cho nhân viên tiếp khách hàng khó có thể có kiến thức đầy đủ về mọi sản phẩm.

II. MỘT SỐ YẾU TỐ GIÚP CẠNH TRANH THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH NGÂN HÀNG THẾ KỶ 21

1- Khả năng sinh lợi: người chiến thắng phải có lợi nhuận hợp lý trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào và độ lệch lãi suất dương. Tài sản sinh lợi có kỳ hạn thích hợp hoặc được phòng ngừa rủi ro bởi các sản phẩm tài chính phái sinh.

2- Tài sản thanh khoản và tài sản chứng khoán hóa: người chiến thắng sẽ thanh lý tài sản khi chúng không còn phù hợp với chính sách rủi ro của ngân hàng vì đối với tài sản chứng khoán hoá ngân hàng sẽ không giữ chúng đến ngày đáo hạn.

3- Độ lệch tổng quát dương: người chiến thắng phải có tỉ suất lợi nhuận/vốn phù hợp ngay cả khi có độ lệch thấp hơn ở những khoản vốn đầu tư với tỉ suất lợi nhuận không chấp nhận được.

4- Nâng cao năng suất: người chiến thắng phải cắt giảm phí tổn phi tài chính cùng với việc phát triển hệ thống phân phối điện tử có chi phí rẻ hơn và đạt năng suất cao hơn.

5- Phân khúc thị trường: người chiến thắng sẽ xác định, tổ chức và quản lý rạch ròi một cách có hiệu quả những phân khúc thị trường nhằm phục vụ cho từng nhóm khách hàng một cách có hiệu quả hơn.

6- Tạo lập, xây dựng chuỗi sản phẩm đầy đủ và có tính cạnh tranh: người chiến thắng phải có ưu thế về sản phẩm trong mọi phân khúc thị trường mà họ tham gia. Khách hàng sẽ chọn những sản phẩm tốt nhất trên thị trường mà không quan tâm đến việc ngân hàng hoặc tổ chức phi ngân hàng là người cung cấp chúng.

7- Thiết kế kinh doanh tổng hợp: người chiến thắng phải tổ chức và sử dụng có hiệu quả những công ty con như công ty cho thuê tài chính, công ty chứng khoán v.v. như là những bộ phận thống nhất của hệ thống. Một yếu tố quan trọng trong quản lý chiến lược là phải xác định được nhóm kinh doanh nào sẽ tăng thêm và giảm giá trị để có quyết định giữ lại hoặc thoát khỏi nhóm kinh doanh đó.

8- Chính sách trả lương: người chiến thắng phải trả lương cho nhân viên trên kết quả công việc vì cấu trúc trả lương theo cấp bậc chỉ phù hợp với cơ cấu trong quá khứ khi những người có cấp bậc đóng vai trò nhiều hơn.

9- Vị thế trên thị trường: người chiến thắng sẽ chọn thị trường "ngách" để chống lại sự thâm nhập của các ngân hàng khác (áp dụng cho những ngân hàng nhỏ).

10- Nghiệp vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ khách hàng và phí: người chiến thắng sẽ đương đầu với tình trạng không chắc chắn khi cân đối hệ thống phân phối điện tử và mức phí để hỗ trợ hệ thống đó trong khi vẫn duy trì chất lượng dịch vụ cho khách hàng ■