

**C**hiến lược ổn định và phát triển nền kinh tế Việt Nam hiện nay đã khẳng định “Nền kinh tế Việt Nam là nền kinh tế nhiều thành phần, vận động theo cơ chế thị trường định hướng XHCN, có sự điều tiết và quản lý của Nhà nước bằng pháp luật, kế hoạch, chính sách và các công cụ khác” nhằm giải phóng mọi năng lực sản xuất xã hội, khai thác sử dụng có hiệu quả mọi tiềm năng vốn có của đất nước. Hướng ra thị trường, các doanh nghiệp lựa chọn lĩnh vực hoạt động, mặt hàng, quy mô công nghệ và hình thức tổ chức kinh doanh nhằm đạt hiệu quả cao nhất trong môi trường hợp tác và cạnh tranh. Do đó, số lượng các đơn vị tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh xuất hiện rất nhiều và rất đa dạng như tư nhân, cá thể, đơn vị kinh tế quốc doanh, hợp doanh... với nhu cầu vốn rất lớn. Một trong những công cụ tài chính để đáp ứng cho nguồn vốn hoạt động sản xuất kinh doanh này là ngân hàng.

Ngành ngân hàng Việt Nam đã có tuổi đời hơn nửa thế kỷ. Sự nghiệp ngân hàng Việt Nam gắn liền với sự nghiệp kháng chiến kiến quốc của Đảng và nhân dân trong suốt những thập kỷ qua. Những đóng góp của ngân hàng Việt Nam cho đất nước có tầm quan trọng đặc biệt, ngân hàng, trong nền kinh tế thị trường đóng vai trò như “trái tim lớn” cung cấp máu đỏ – tiền vốn, đến cho tất cả các doanh nghiệp lớn, nhỏ thuộc các thành phần sở hữu khác nhau của nền kinh tế, thông qua hoạt động tín dụng “đi vay để cho vay” và thanh toán. Cơ cấu tổ chức, cơ chế vận hành và

## NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA SỞ GIAO DỊCH II NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

LƯƠNG NGỌC BÍCH

môi trường hoạt động của ngân hàng với tính cách là một doanh nghiệp kinh doanh tiền tệ trong nền kinh tế thị trường cũng hoàn toàn khác so với nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung quan liêu bao cấp trước đây. Trong thời đại kinh tế thông tin và kinh tế tri thức đang dần chiếm ưu thế thì vai trò của ngân hàng càng quan trọng. Tuy nhiên, khi nền kinh tế càng phát triển thì quy luật cạnh tranh tất yếu, sẽ càng diễn ra gay gắt. Và, trong nền kinh tế thị trường, quy luật cung cầu và các yếu tố cạnh tranh không loại trừ bất kỳ một sai lầm nào của doanh nghiệp, trong bất kỳ các lĩnh vực nào, kể cả ngân hàng. Việc huy động và sử dụng nguồn vốn hiệu quả cũng như việc bám sát thị trường và xử lý tốt mọi tình huống phát sinh là những công việc rất quan trọng và cần thiết. Hệ thống ngân hàng thương mại dày đặc như hiện nay, cùng với sự tham gia vào thị trường tiền tệ, cung ứng các sản phẩm dịch vụ tương tự thay thế của các định chế

phi ngân hàng như công ty tài chính, công ty chứng khoán, chuyển khoản kiều hối, công ty vàng bạc đá quý, quỹ tiết kiệm bưu điện, v.v... càng làm gia tăng sức ép cạnh tranh. Để có thể tồn tại và đứng vững trên thương trường này, các ngân hàng càng phải dốc sức đẩy nhanh tiến độ cải tổ, đổi mới mọi phương diện nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, giữ vững thị phần.

Trong hoàn cảnh hoạt động kinh doanh khó khăn như vậy, nhưng Sở giao dịch II – Ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam (SGD II) vẫn khẳng định được mình bằng hiệu quả kinh tế. Việc thực hiện tốt công tác huy động vốn, cho vay và thu nợ đã làm cho kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong những năm qua có những bước phát triển đáng kể, cụ thể là trong năm 1999 lợi nhuận trước thuế của ngân hàng đạt được trên 10 tỷ, năm 2000 lợi nhuận đã tăng gấp đôi đạt trên 20 tỷ, đến năm 2001 con số này



Ảnh Hoàng Tuấn

đã lên đến trên 30 tỷ. Đây là dấu hiệu cho thấy tình hình hoạt động kinh doanh tại SGD II rất khả quan.

Tuy nhiên, SGD II ít nhiều đã vấp phải một số khó khăn, làm hạn chế năng lực cạnh tranh, vì vậy, trong bài viết này, chúng tôi muốn được đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc này.

### 1. Tăng cường và phát triển hoạt động tiếp thị

Lượng khách hàng của SGD II còn ít, lượng giao dịch chưa nhiều, ngân hàng vẫn chưa tính toán và xác định được nguồn lợi thu được từ các khách hàng, nhóm khách hàng; do đó chưa có chế độ ưu đãi hợp lý nhằm thu hút khách hàng, ổn định và giữ chân khách hàng một cách lâu dài. Ngân hàng vẫn chưa tích cực chủ động trong tìm kiếm khách hàng mà trái lại vẫn còn tư tưởng chờ khách hàng đến với ngân hàng một cách thụ động hoặc qua giới thiệu. Các công tác tiếp thị khách hàng, tìm kiếm khách hàng vẫn chưa được phát triển, chưa chú trọng đến việc phát triển phòng tiếp thị. Trong khi đó, tiếp thị lại là một công cụ hữu hiệu nâng cao sức mạnh cạnh tranh cho các NHTM trong cơ chế thị trường và đóng vai trò đặc biệt quan trọng đến sự thành công cho mỗi ngân hàng. Chính vì vậy, SGD II cần phải chú trọng đến hoạt động này. Để có thể phát triển hoạt động tiếp thị, SGD II cần thực hiện 3 chiến lược, đó là:

- *Chiến lược định vị thị trường:* Trong chiến lược này, SGD II cần có một đội ngũ chuyên "phân tích thị trường" nhằm thu thập những thông tin cần thiết về mức độ, khuynh hướng của nhu cầu khách hàng, thái độ của người sử dụng trong các phân khúc thị trường khác nhau, sức ép của các sản phẩm thay thế khác... Một đội ngũ khác sẽ chuyên "phân tích nội bộ" nhằm tìm ra được những điểm mạnh và điểm yếu của chính mình. Ngoài ra, cần có thêm một đội ngũ chuyên "phân tích đối thủ cạnh tranh". Trên cơ sở nhận dạng, nghiên cứu và phân tích đối thủ cạnh tranh sẽ giúp cho ngân hàng tìm ra cơ hội tạo nên sự khác biệt hóa trong sản phẩm, dịch vụ cung ứng. Ngoài ra, việc tính toán trước sức mạnh của đối thủ cạnh tranh sẽ giúp cho ngân hàng ở vào thế chủ động, không bị rơi vào tình thế lúng túng khi bị đối thủ cạnh tranh phản ứng hay tung những đòn tấn công mới.

Từ những phân tích này sẽ giúp cho ngân hàng có được kế hoạch hành động cho từng phân khúc thị trường để xác định

được những thị trường mục tiêu nhằm phục vụ tốt hơn những mong đợi từ phía khách hàng.

- *Chiến lược quan hệ khách hàng:*

Trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng nói riêng và của tất cả các ngành kinh doanh khác nói chung thì sự thành công hay thất bại của họ đều liên quan đến khách hàng. Trong tiếp thị ngân hàng, quan hệ với khách hàng giữ một vai trò cực kỳ quan trọng vì khách hàng là yếu tố tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất và phân phối dịch vụ ngân hàng, họ tạo nên nhu cầu của thị trường - đối tượng chủ yếu của hoạt động tiếp thị. Do đó, việc tạo lập và duy trì quan hệ có ý nghĩa sống còn đối với ngân hàng và ngân hàng phải chủ động trong tất cả các quan hệ khách hàng. Chiến lược này đóng vai trò chủ đạo tạo nên sự gắn kết giữa khách hàng và ngân hàng.

Mục tiêu cuối cùng của hoạt động tiếp thị là thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, chính vì vậy, toàn bộ các hoạt động hướng tới khách hàng đều thuộc loại hoạt động tiếp thị như: tiếp thị nghiên cứu nhu cầu và thái độ của khách hàng; tiếp thị tìm cách đưa đến cho khách hàng những dịch vụ phù hợp nhất, nhanh nhất với giá cả hợp lý nhất; tiếp thị tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái và thuận tiện trong quá trình giao dịch; tiếp thị chỉ dẫn cho khách hàng tiện ích của những dịch vụ mới mà khách hàng chưa biết...

- *Chiến lược chất lượng dịch vụ ngân hàng:* Tuy không đóng vai trò mở đầu nhưng trong hoạt động tiếp thị, chất lượng dịch vụ trở thành tiêu điểm quyết định sự thành công của ngân hàng trên thị trường. Chất lượng dịch vụ là yếu tố chủ chốt mà hầu hết các ngân hàng ngày nay đều công nhận đó là lợi thế cạnh tranh cần phải tập trung mọi nỗ lực.

Thêm vào đó, SGD II nên thành lập phòng ban chuyên trách tiếp thị. Phòng ban này sẽ giúp ngân hàng thu thập được thông tin về khách hàng, về các đối thủ cạnh tranh khác để từ đó ngân hàng sẽ vạch ra định hướng kinh doanh đúng đắn, triển khai các chiến lược một cách phù hợp nhằm duy trì và phát triển quan hệ với khách hàng mục tiêu, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

### 2. Đào tạo và quản lý nguồn nhân lực

Nhìn chung, độ tuổi của cán bộ điều hành tại SGD II cao hơn so với hệ thống NHTMCP, NHTLD và chi nhánh NHNNg; vì vậy đã vấp phải một số khó khăn nhất

định trong việc triển khai tri thức, nghiệp vụ mới, hiện đại trong hoạt động kinh doanh. Phần lớn cán bộ điều hành các cấp của SGD II đều có trình độ đại học trở lên, nhưng khả năng về ngoại ngữ còn yếu nên gặp phải những hạn chế trong việc nghiên cứu cũng như trong giao tiếp với nước ngoài nhằm mở rộng quan hệ với các định chế tài chính quốc tế. Đa phần nhân viên của SGD II đều còn trẻ, tuy họ rất năng động và nhạy bén trong công việc nhưng vẫn còn thiếu kinh nghiệm trong hoạt động quản lý và tác nghiệp. Vì vậy, SGD II cần phải quan tâm đúng mức đến việc tổ chức, đào tạo, phát triển và quản lý nguồn nhân lực một cách hiệu quả bằng cách:

- Tổ chức nhân viên làm việc có hiệu quả.
- Đánh giá trình độ, kỹ năng làm việc của nhân viên.
- Nâng cao vai trò quản trị quá trình hoạt động.

### 3. Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh

Nghiệp vụ huy động vốn và nghiệp vụ tín dụng là 2 loại hình nghiệp vụ mang lại thu nhập chủ yếu cho ngân hàng. Vì vậy, để tạo điều kiện phát triển các nghiệp vụ khác thì trước tiên cần phải chú trọng nâng cao hiệu quả hoạt động của 2 nghiệp vụ này.

a. *Đối với nghiệp vụ huy động vốn:*

- Cần phát triển nhiều loại hình gửi tiết kiệm.
- Mở thêm các dịch vụ mới như nhận thanh toán tiền lương, thanh toán tự động các dịch vụ thường xuyên cho khách hàng gửi tiền ( tiền điện nước, điện thoại, thuê nhà, thanh toán tiền nhà trả góp ).

- Cải tiến cung cách phục vụ, cải tiến quy trình nhằm tạo điều kiện dễ dàng, thực hiện dịch vụ nhanh chóng cho khách đến giao dịch. Cần ứng dụng công nghệ thông tin để phục vụ khách hàng theo phương thức " tự phục vụ" như hệ thống ngân hàng Internet, ngân hàng điện thoại, dịch vụ ATM, thanh toán dùng thẻ, thanh toán qua các máy bán hàng tại các siêu thị, khách sạn, nhà hàng, sân bay, các trung tâm mua bán lớn. ...

- Nghiên cứu thực hiện phân loại khách hàng để phục vụ nhà m tăng nhanh thời gian phục vụ, chẳng hạn, khách đến giao dịch không dùng tiền mặt thì có quầy tiếp riêng, khách đến giao dịch với số lượng tiền mặt lớn thì có quầy tiếp khác, với số lượng tiền mặt nhỏ thì sẽ có quầy khác nữa... Các quy trình cần phải rõ

ràng, rành mạch; có bảng hướng dẫn cụ thể cho khách hàng.

- Cần có một bộ phận chuyên tiếp xúc với khách hàng ( Customer service ) để giải đáp mọi thắc mắc và giúp khách hàng thực hiện việc chuẩn bị các hồ sơ có liên quan. Ngoài ra, cũng cần phải thường xuyên cử cán bộ có trách nhiệm tiếp xúc với khách hàng nhằm phát hiện, điều chỉnh những sai sót, bất hợp lý trong công việc, trong quan hệ với khách hàng.

*b. Đối với nghiệp vụ tín dụng:*

- Cần có cẩm nang, quy trình cho từng loại nghiệp vụ cho nhân viên để giúp họ hoàn thành tốt công việc của mình. Quy trình duyệt chứng từ nên phân trách nhiệm duyệt chứng từ theo hạn mức.

- Cần đa dạng hóa hoạt động cho vay đối với các thành phần kinh tế bằng cách:

+ Mở rộng đối tượng cho vay: ngoài các đối tượng truyền thống thì ngân hàng cũng nên lưu ý cho vay các đối tượng mới như cho vay sinh hoạt tiêu dùng, cho vay cán bộ công nhân viên...

+ Áp dụng điều kiện cho vay vốn thông thoáng.

+ Đa dạng hóa phương thức cho vay như cho vay qua nghiệp vụ phát hành và sử dụng thẻ tín dụng, cho vay hợp vốn, cho vay trả góp...

+ Thời hạn và lãi suất cho vay hợp lý.

+ Hạn mức cho vay hợp lý

- Cần gia tăng trong việc xử lý nợ xấu để nâng cao tính an toàn, hiệu quả hoạt động tín dụng.

- Cần thiết xây dựng một hệ thống quản lý rủi ro ( rủi ro lãi suất, rủi ro tín dụng, rủi ro tỷ giá, rủi ro thanh khoản ).

**4. Quản lý rủi ro**

Nếu rủi ro xảy ra, và vốn tự có của ngân hàng không bảo đảm, thì ngân hàng sẽ rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán. Điều cốt lõi nhất là, ngân hàng phải có biện pháp quản lý rủi ro một cách có hệ thống và có hiệu quả. Quản lý rủi ro, cần phải kết hợp chặt chẽ với các hoạt động khác của ngân hàng. Việc đánh giá và kiểm soát rủi ro một cách hiệu quả sẽ đảm bảo không bỏ qua các cơ hội kinh doanh, lợi thế cạnh tranh được tăng cường và thời gian quản lý bỏ ra sẽ ít hơn. Vì vậy, việc đánh giá và xác định được rủi ro là nền tảng của một hệ thống kiểm soát hiệu quả cho SGD. Ngân hàng nên cần nhắc tất cả các loại rủi ro sẽ gặp phải trong kinh doanh. Sau khi đã xác định và phân loại rủi ro, ngân hàng cần vạch ra những chiến

lược đặc biệt nhằm phòng tránh hay giảm thiểu các tác động tiêu cực của những loại rủi ro này. ngân hàng có thể chuyển một phần hay toàn bộ rủi ro cho đối tác ( bảo hiểm, liên doanh ); kiểm soát rủi ro bằng cách xây dựng hệ thống bảo vệ hay phải chấp nhận rủi ro. Như vậy, có nên chăng phải xây dựng một bộ phận để quản lý, tính toán và dự báo rủi ro? Các nhân viên thuộc bộ phận này phải có trách nhiệm tổng hợp, phân tích và báo cáo các chỉ tiêu quản lý rủi ro quan trọng cùng với kết quả của công việc kiểm tra, kiểm soát nội bộ một cách đều đặn, thường xuyên đến ban lãnh đạo ngân hàng. Trên cơ sở tăng cường hoạt động kiểm tra giám sát và kiểm tra nội bộ thì việc quản lý rủi ro tại SGD II mới thu được những kết quả như mong đợi.

**5. Xây dựng chiến lược lợi thế cạnh tranh**

*a. Chiến lược dựa trên khách hàng:*

Nền kinh tế càng phát triển, sẽ kéo theo những đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng, SGD II không thể thỏa mãn tất cả khách hàng với hiệu quả tốt nhất. Như vậy, làm thế nào để có thể vượt trên đối thủ cạnh tranh? Vì nhu cầu và thị hiếu của khách hàng có sự khác biệt lớn, do đó ngân hàng nên cắt lát thị trường để lựa chọn những nhóm khách hàng phù hợp với mình, từ đó tập trung nỗ lực để đáp ứng những nhu cầu này. Có thể cắt lát thị trường theo mục tiêu, nghĩa là phân nhóm khách hàng theo mục đích sử dụng sản phẩm của họ, hay cắt lát thị trường theo khả năng đáp ứng của ngân hàng.

Chiến lược dựa trên khách hàng là cơ sở của mọi chiến lược, do đó ngân hàng cần phải tập trung mọi nỗ lực để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất, có hiệu quả nhất mới có thể vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh và gia tăng lợi nhuận.

*b. Chiến lược dựa trên đối thủ cạnh tranh:*

Ở phần trên, chúng ta đã đề cập đến tính tất yếu phải hướng các hoạt động kinh doanh ngân hàng vì mục tiêu thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, thực tế cho thấy những nỗ lực nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng chỉ có giá trị khi đối thủ cạnh tranh của chúng ta chưa có được những nỗ lực đó, hoặc đã có những nỗ lực đó song đạt mức độ thỏa mãn thấp hơn. Chính vì vậy, các loại hoạt động nhằm chiến thắng đối thủ cạnh tranh mang ý nghĩa quan trọng tương đương như các hoạt động theo định hướng khách hàng. Như vậy, trên cơ sở nghiên cứu phân tích đối thủ cạnh tranh, các nhà quản

trị cần phải sáng tạo ra sự khác biệt cho riêng ngân hàng mình từ khâu huy động vốn ( đầu vào ) cho đến khâu sử dụng vốn ( đầu ra ) và quy trình ngược lại là thu hồi vốn và hoàn trả vốn... Bất kỳ sự khác biệt nào mang lại sự tiện ích cho khách hàng cũng sẽ là nhân tố góp phần giành ưu thế áp đảo so với đối thủ cạnh tranh.

*c. Chiến lược dựa trên sự liên hợp:*

Trong chiến lược này cần xác định rõ chức năng chủ yếu của ngân hàng mình, điều này gắn liền với việc xây dựng các chiến lược chức năng của ngân hàng. Để thực hiện chiến lược này, ngân hàng cần nghiên cứu thật kỹ lưỡng sao cho giảm được chi phí thấp nhất nhưng vẫn hiệu quả hơn so với các đối thủ khác. Đồng thời, ngân hàng cũng cần phải tạo ra sự riêng biệt sắc nét cho sản phẩm và dịch vụ của mình. Ngoài ra, ngân hàng cũng có thể chia sẻ một số chức năng nào đó với đơn vị khác trong cùng hệ thống hay khác hệ thống ngân hàng như đồng tài trợ cho vay, liên kết đại lý... nhằm tạo hiệu quả cao cho hoạt động kinh doanh.

**6. Một số giải pháp hoạt động khác**

*a. Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng:*

Ngày nay, với hàng loạt các giải pháp nhằm cải thiện công nghệ cung ứng dịch vụ như tăng cường tuyển chọn và đào tạo nhân viên tốt, ứng dụng rộng rãi thành tựu công nghệ thông tin với các máy tính hiện đại và đường truyền dẫn liên thông quốc tế... SGD II cần phải tính toán kỹ lưỡng, tùy theo khả năng ( về quy mô vốn và tình hình tài chính hiện có của ngân hàng ) để có những phương án khả thi, phù hợp. Trong tương lai, ngân hàng nên nối mạng quốc tế ( mạng SWIFT ), hệ thống thanh toán liên ngân hàng, hệ thống xử lý tài khoản thanh toán...

*b. Hợp tác, liên kết với các tổ chức định chế tài chính quốc tế:*

Ngân hàng cần thiết xác định những thị trường tiềm năng trong khu vực và quốc tế, xác định các đối tác chiến lược để hợp tác, liên kết trong các lĩnh vực như: vay vốn, đại lý, ủy thác, đầu tư, đồng tài trợ, đào tạo, chứng khoán, leasing... nhằm nâng vốn tự có, vốn hoạt động, phát triển nghiệp vụ, cung ứng sản phẩm mới, mở rộng mạng lưới phục vụ.

*c. Thành lập thêm một số chi nhánh, phòng giao dịch:*

Để thuận tiện cho khách hàng trong việc giao dịch với ngân hàng, SGD II nên mở rộng mạng lưới phục vụ của mình không chỉ trong địa bàn TP.HCM mà cả ở các tỉnh thành khác nếu đủ điều kiện ■