

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KHÁCH HÀNG CHO CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

HÀ QUANG MINH

Sau năm 1988, ngành ngân hàng VN đã chuyển sang hệ thống ngân hàng hai cấp và đã gặt hái được khá nhiều thành tựu đáng kể. Tuy nhiên, kể từ năm 1996 trở đi, khi mà các vụ vỡ nợ liên tiếp xảy ra, tình hình tài chính kinh tế trong khu vực xấu đi kéo theo sự suy thoái kinh tế trong nước thì những yếu kém, trì trệ trong hoạt động ngân hàng cũng bắt đầu bộc lộ rõ hơn. Những yếu kém, trì trệ đó đã làm cho các ngân hàng thương mại trong nước trở nên lúng túng và đôi khi là bế tắc.

Tuy nhiên, sự lúng túng kể trên lại chỉ xảy ra đối với các ngân hàng thương mại VN, đặc biệt là 4 ngân hàng thương mại quốc doanh. Đối với các ngân hàng thương mại quốc tế như Citibank, The bank of Tokyo... thì khác hoàn toàn. Do có truyền thống trong quản lý và hoạch định chiến lược nên những biến động thị trường không làm cho họ chùn bước mà ngược lại, nhờ tận dụng lợi thế của những người có kinh nghiệm, đây là thời điểm tốt nhất để họ gạt bỏ các đối thủ cạnh tranh. Bằng các chiến lược khách hàng vốn trước đây đã có sức thuyết phục nay lại được bổ sung thêm bằng nhiều chiến thuật tiến bộ khác, các ngân hàng thương mại quốc tế bắt đầu xây dựng được một rào cản nhập cuộc đầy thách thức đối với các ngân hàng thương mại VN.

Thực tế, chiến lược khách hàng hay nói rộng hơn là marketing ngân hàng là một ngành rất mới mẻ ở VN. Song song với sự phát triển của ngành marketing thương mại, marketing ngân hàng đã phát triển mạnh ở châu Âu, châu Mỹ từ hơn 20 năm nay. Nhưng mới không có nghĩa là khó, muốn thành công trong kinh doanh ta phải làm được những gì mà đối thủ cạnh tranh đã làm được và còn phải làm tốt hơn thế.

Vì vậy, xây dựng và thực hiện một chiến lược khách hàng có sức cạnh tranh cao cho các ngân hàng thương mại VN giờ đây là một mục tiêu hàng đầu. Để làm được điều đó, phải có những nghiên cứu từ cơ bản đến chi tiết các yếu tố: thị trường, đối thủ và chính mình.

Thứ nhất, về đối thủ cạnh tranh, họ hơn ta về uy tín và tài lực. Do đó, có thể nhìn thấy họ dễ dàng thực hiện các chiến lược tỉ mỉ đòi hỏi chi phí lớn. Ví dụ như Citibank, gần đây họ cũng cấp dịch vụ hỏi đáp thông tin qua điện thoại miễn phí cho khách hàng hay như The Bank

of Tokyo, họ lôi kéo khách hàng bằng những hội nghị khách hàng thường xuyên, bằng các khoản tài trợ cho các hội thảo khoa học...Rõ ràng, với tiềm lực tài chính không được dồi dào, các ngân hàng thương mại quốc nội không thể thực hiện dạng chiến lược này.

Thứ hai, về thị trường, thực tế tiềm năng thị trường VN rất mạnh nhưng trong giai đoạn này rất khó phát huy khi mà sức mua giảm sút, sự suy thoái của ngoại thương đã cản trở các ý định đầu tư của các nhà đầu tư trong nước. Chính vì lẽ đó mới có tình trạng "vốn đóng băng" tại các ngân hàng thương mại. Hơn thế nữa, lượng tiền dự trữ trong dân cư rất lớn nhưng do uy tín của các ngân hàng chưa cao, thêm vào đó là các quy định còn rườm rà, chưa gọn nhẹ...dẫn tới nó chưa được khai thác hiệu quả.

Thứ ba, các Ngân hàng thương mại VN có tiềm lực tài chính không mạnh, cơ cấu quản lý còn chưa linh hoạt nên cũng là nguyên nhân làm các khách hàng không mặn mà với các ngân hàng. Tuy nhiên, với lợi thế là sự bảo hộ của nhà nước và không bị bất đồng ngôn ngữ, nếu có một kế hoạch cụ thể thì các lợi thế trên sẽ là tác nhân tạo nên những thành công đáng kể cho các ngân hàng VN.

Từ các phân tích trên, ta nhận thấy các ngân hàng thương mại VN cần một chiến lược khác biệt hóa hay nói cụ thể hơn là các chiến lược thuộc về sản phẩm. Sản phẩm của ngành ngân hàng và tài chính vô cùng tế nhị, nó khác hẳn với các sản phẩm đơn thuần khác. Giá trị sản phẩm lại luôn biến đổi, về hình thái sản phẩm lại không định hình nên dễ tạo sức thu hút rất khó. Hơn nữa nằm trong sự điều tiết chung của Ngân hàng nhà nước, các đặc tính của sản phẩm từ các ngân hàng khác nhau đều có điểm giống nhau nên tạo ra sự khác biệt là điểm tối quan trọng. Vậy, để xây dựng một chiến lược khách hàng mang tính khác biệt hóa sản phẩm, ta phải thực hiện như thế nào?

Thứ nhất là chiến lược thu hút tiền gửi. Thực chất, để thu hút tiền gửi không chỉ tạo niềm tin trong dân cư là đã đủ mà phải tạo cho họ một thái độ nghiêm túc với việc tiết kiệm và quan trọng hơn là cần có kiến nghị với chính phủ để xây dựng một hệ thống thanh toán điện tử rộng khắp nhằm tạo cho nhân dân thói quen sử dụng tài khoản ngân hàng. Bên cạnh đó, những thủ tục rắc rối, phải được chấn chỉnh lại và đặc biệt là cần tạo ra nhiều loại hình tiền gửi thật linh hoạt và

tiện lợi. Thực tế, ở VN các loại hình tiền gửi còn bó hẹp trong hình thức cổ điển. Vấn đề này có thể tham khảo thêm từ các ngân hàng nước ngoài. Đừng đơn giản cho rằng sản phẩm của ngân hàng là không thể tiếp thị được mà hãy suy xét kỹ để có hình thức tiếp thị thật tế nhị và có sức cuốn hút. Ví dụ, với tâm lý hiếu học của các bậc phụ huynh, nên có hình thức tiếp cận như tặng quà trong các dịp lễ, tết và thuyết phục họ rằng với khoản tiết kiệm 50.000đ/tháng họ sẽ có tiền học phí để đưa con 8 tuổi của họ đi học đại học khi cháu bé đó trưởng thành. Món quà tặng cũng có thể là một cuốn sổ tiết kiệm với mức khởi đầu là 50 hoặc 100 ngàn đồng. Hoặc cụ thể hơn, với tình hình quản lý ngoại tệ chặt chẽ như hiện nay, với khách hàng gửi tiền bằng ngoại tệ thì khi rút ra sẽ được mua ngoại tệ với một tỷ giá ưu đãi hơn...

Thứ hai là chiến lược đẩy mạnh tín dụng hay nói cụ thể là lôi kéo khách hàng vay. Hiện nay, chế độ tín dụng của các ngân hàng VN vẫn thiếu sự linh hoạt. Hoạt động cho vay bị giới hạn bởi các điều kiện và lãi suất cứng nhắc xuất phát từ sự trì trệ của các cán bộ tín dụng. Ngân hàng nhà nước chỉ quy định mức chênh lệch lãi suất tối đa đầu ra - đầu vào mà thôi chứ không hề có mức hạn chế nào. Vậy thì tại sao ta không tự tạo lấy tính linh hoạt cho sản phẩm của mình. Điều này có thể thực hiện với các khách hàng có tiềm năng mà ngân hàng muốn đặt quan hệ lâu dài bằng cách đưa ra điều kiện vay và lãi suất ưu đãi hơn theo thỏa thuận giữa hai bên. Với hình thức áp dụng cứng nhắc như hiện nay thì rõ ràng việc cho vay của các ngân hàng thương mại VN luôn đi chậm hơn các ngân hàng nước ngoài.

Cuối cùng là một chiến lược chung có mang tính chất quản lý cơ cấu nhiều hơn. Đa số các ngân hàng VN đều sử dụng chế độ hạch toán phụ thuộc đối với các chi nhánh. Thực chất đây là mỗi vùng đất đều có đặc tính con người, tập tục và phong cách sống khác nhau, do đó nếu để các chi nhánh được hạch toán độc lập thì sẽ tạo sự linh động hơn trong hoạt động nhằm phù hợp với con người, vùng đất mà chi nhánh đó đặt trụ sở. Không nên áp dụng một chính sách chung cho tất cả các khu vực. Điều đó sẽ tạo nên sự kém hiệu quả trong kinh doanh của các chi nhánh dẫn tới chất lượng kinh doanh của ngân hàng cũng bị ảnh hưởng.

Nói chung, chiến lược khách hàng là một mục tiêu quan trọng để các ngân hàng thương mại VN bước vào thị trường tạo dựng vị trí vững chắc cho mình trước khi bị cô lập bởi các rào cản nhập cuộc mà các đối thủ nước ngoài dựng lên. Muốn làm được điều đó, cần có sự tập trung nghiên cứu và lòng dũng cảm nhìn thẳng vào những trì trệ vốn có để giải quyết tận gốc những khó khăn tồn tại. ■