

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Strategic Management for
commercial bank

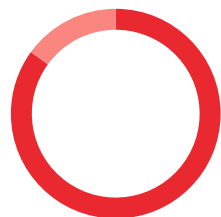
Tiến sỹ Bùi Huy Trung

Khoa ngân hàng - Học viện ngân hàng

CHƯƠNG 2

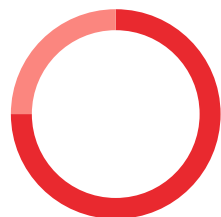
Phân tích chiến lược

Mục tiêu chương học



Mục tiêu 1

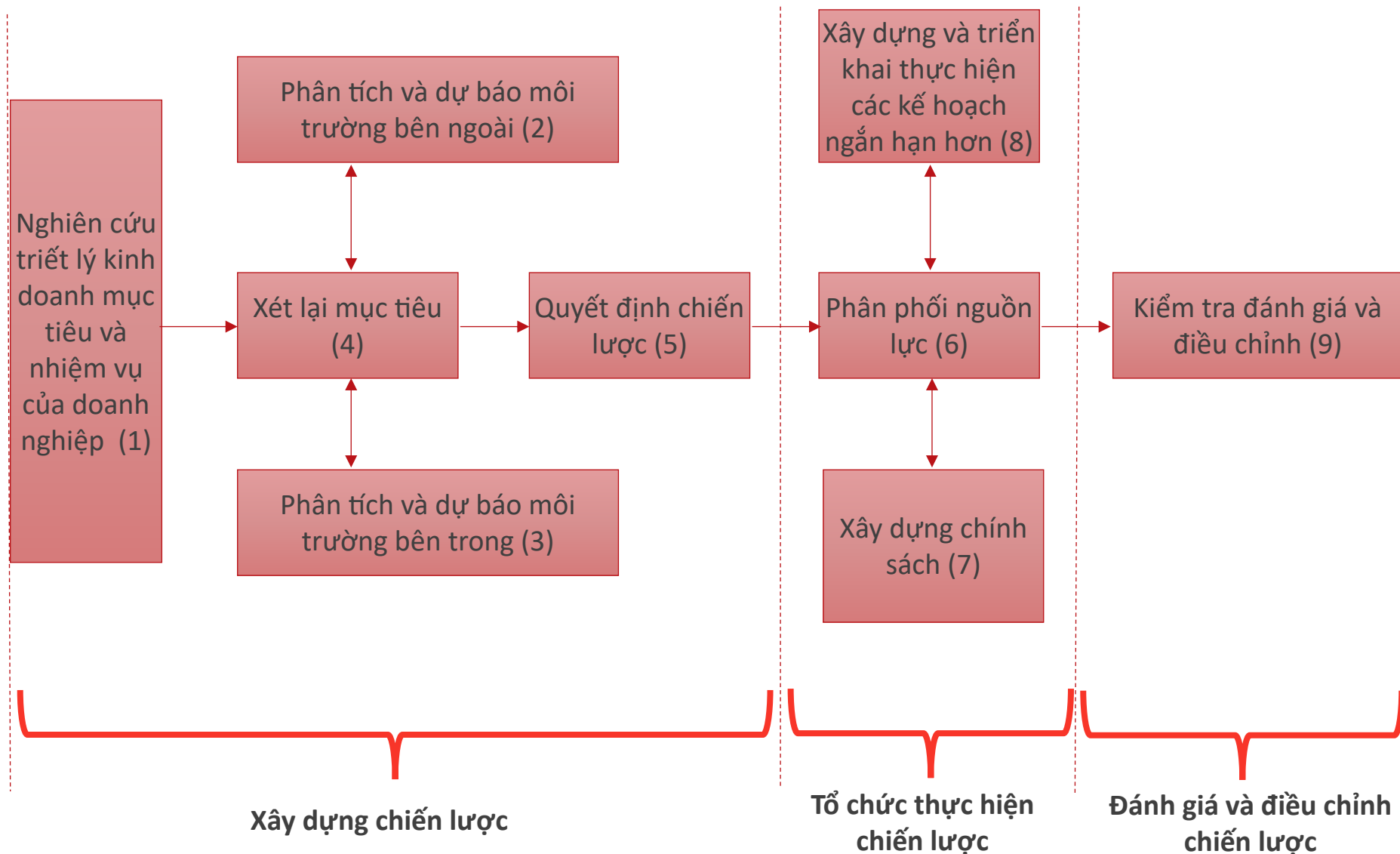
Hiểu và tham gia *phân tích môi trường kinh doanh, môi trường ngành để chỉ rõ thời cơ, thách thức* phục vụ xây dựng và điều chỉnh *chiến lược* của NHTM;

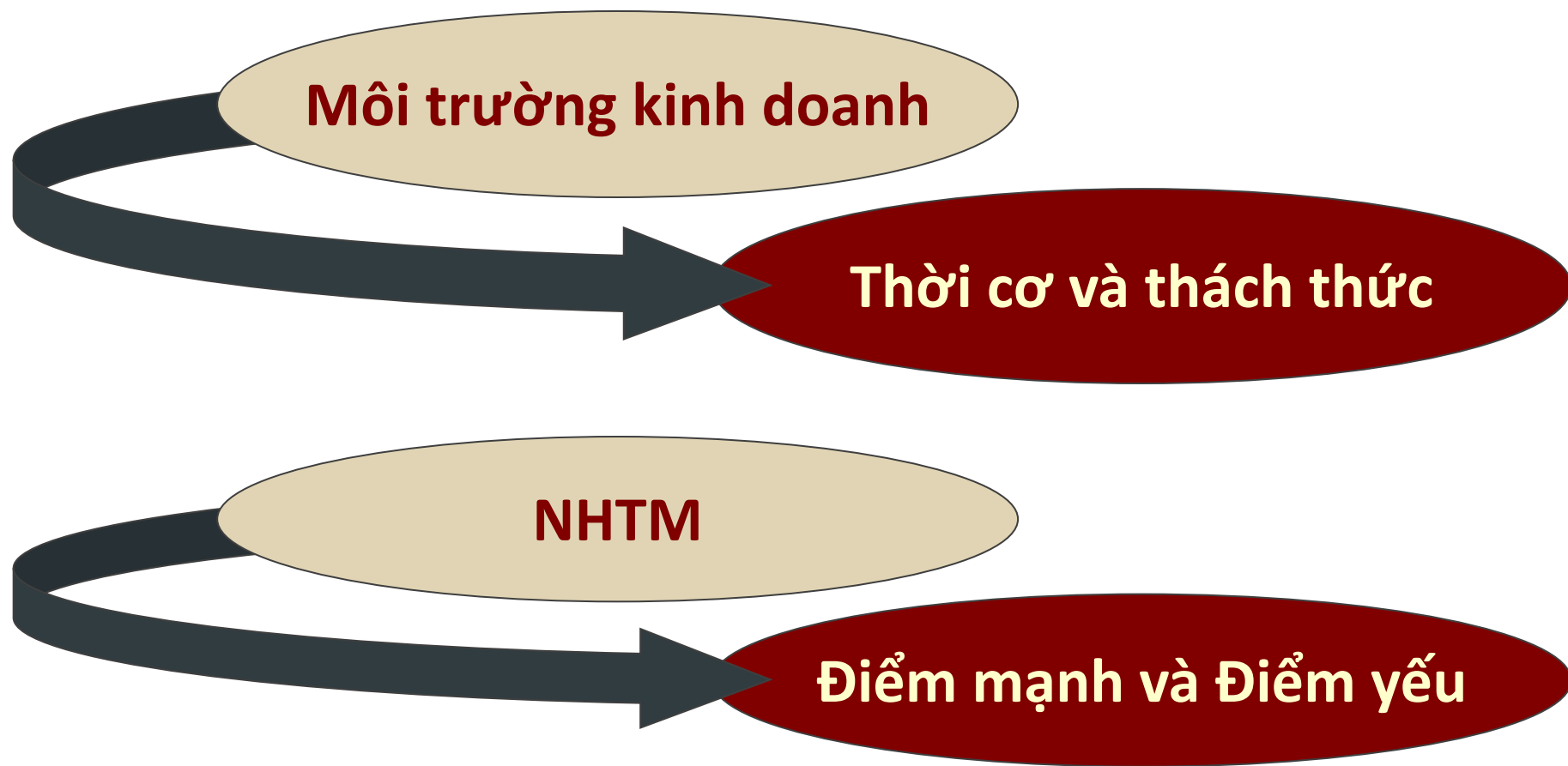


Mục tiêu 2

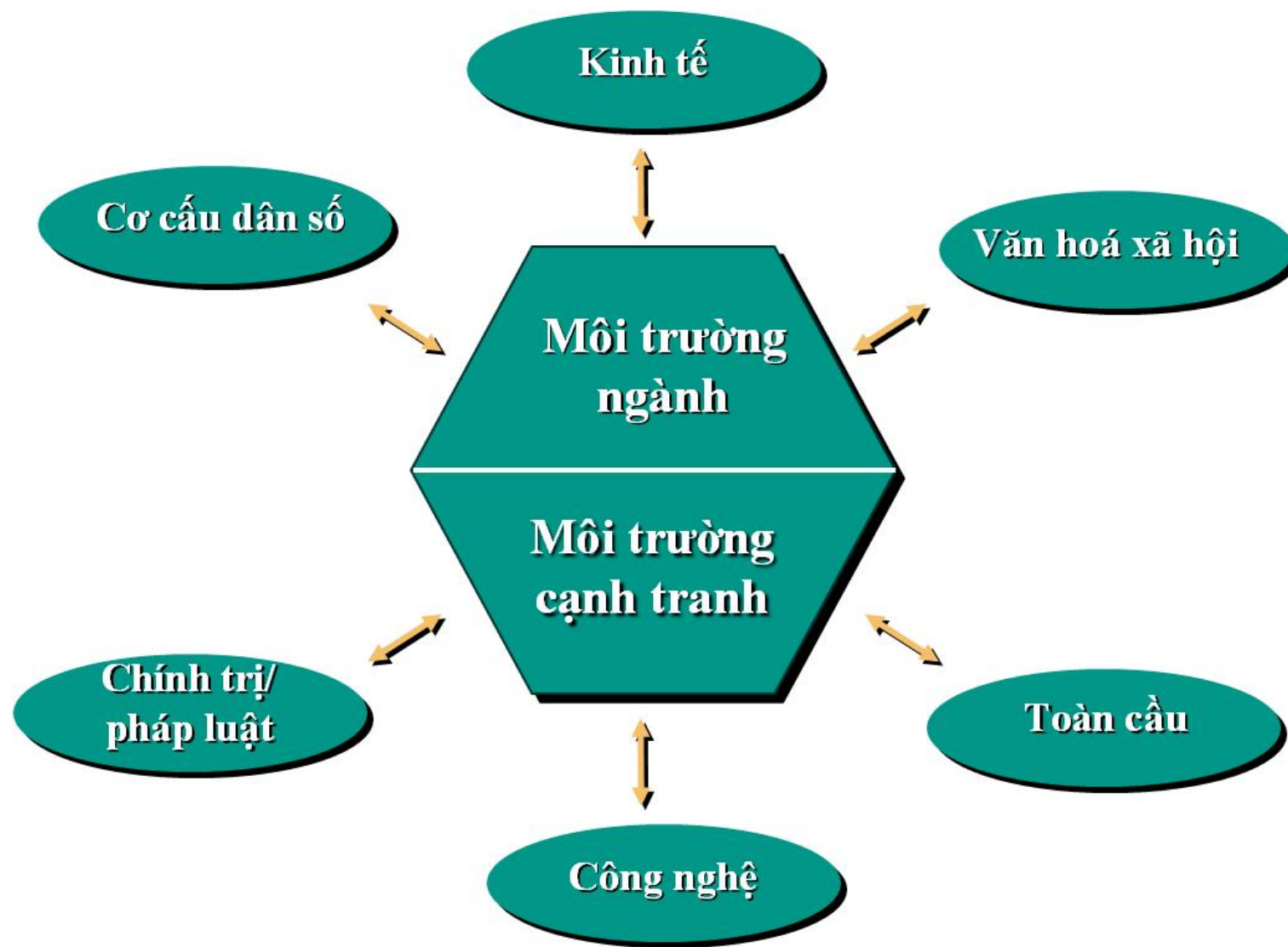
Hiểu và tham gia *phân tích môi trường bên trong (bản thân NHTM) để chỉ rõ điểm mạnh, điểm yếu* phục vụ xây dựng và điều chỉnh *chiến lược*.

Mô hình quản trị chiến lược

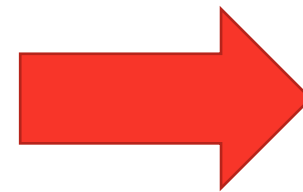




Phân tích môi trường bên ngoài



Phân tích môi trường bên ngoài



**Cơ hội
mang lại
cho các
NHTM**

**Thách
thức đối
với các
NHTM**

Các yếu tố Chính trị- Luật pháp (Political and Legal Factors)

- Mô hình chính phủ và mức độ ổn định chính trị
- Chính phủ tham gia các hiệp định thương mại
- Chính sách của chính phủ với nền kinh tế đất nước
- Hệ thống pháp luật và các quy định về hoạt động kinh doanh, thuế...
- Pháp luật về việc làm và lao động
- Môi trường và pháp luật về bảo vệ người tiêu dùng
- Chính sách thuế và thương mại, kiểm soát thuế quan
- Mức độ quan liêu tham nhũng...

Các yếu tố Kinh tế (Economic Factors)

- Giai đoạn của chu kỳ kinh doanh
- Dự đoán tăng trưởng kinh tế, lạm phát và lãi suất
- Thất nghiệp và cung ứng lao động
- Chi phí lao động
- Mức thu nhập khả dụng và phân phối thu nhập
- Tác động của toàn cầu hóa

Các yếu tố Xã hội (Social Factors)

- Tỷ lệ tăng dân số và độ tuổi
- Phong cách sống và thái độ với sự lựa chọn
- Văn hóa xã hội thay đổi như thế nào
- Thái độ với báo chí, thái độ và những cấp kỳ xã hội
- Văn hóa trong thái độ làm việc
- Văn hóa trong kinh doanh
- Sức khỏe dân số, giáo dục
- Tôn giáo chính trong nước
- Văn hóa, thói quen tiêu dùng
- Vai trò của nam, nữ trong xã hội...

Các yếu tố Công nghệ (Technological Factors)

- Ảnh hưởng của công nghệ mới nổi
- Tác động của Internet, giảm chi phí thông tin liên lạc và tăng làm việc từ xa
- Nghiên cứu và các hoạt động phát triển
- Ảnh hưởng của chuyển giao công nghệ

Minh họa phân tích cơ hội- thách thức

Cơ hội

1. Nhu cầu về dịch vụ tài chính cá nhân tăng mạnh.
2. Thu nhập cá nhân gia tăng.
3. Nhu cầu dịch vụ của những người già tăng lên.
4. Dễ dàng hơn khi thâm nhập thị trường khu vực ASEAN.

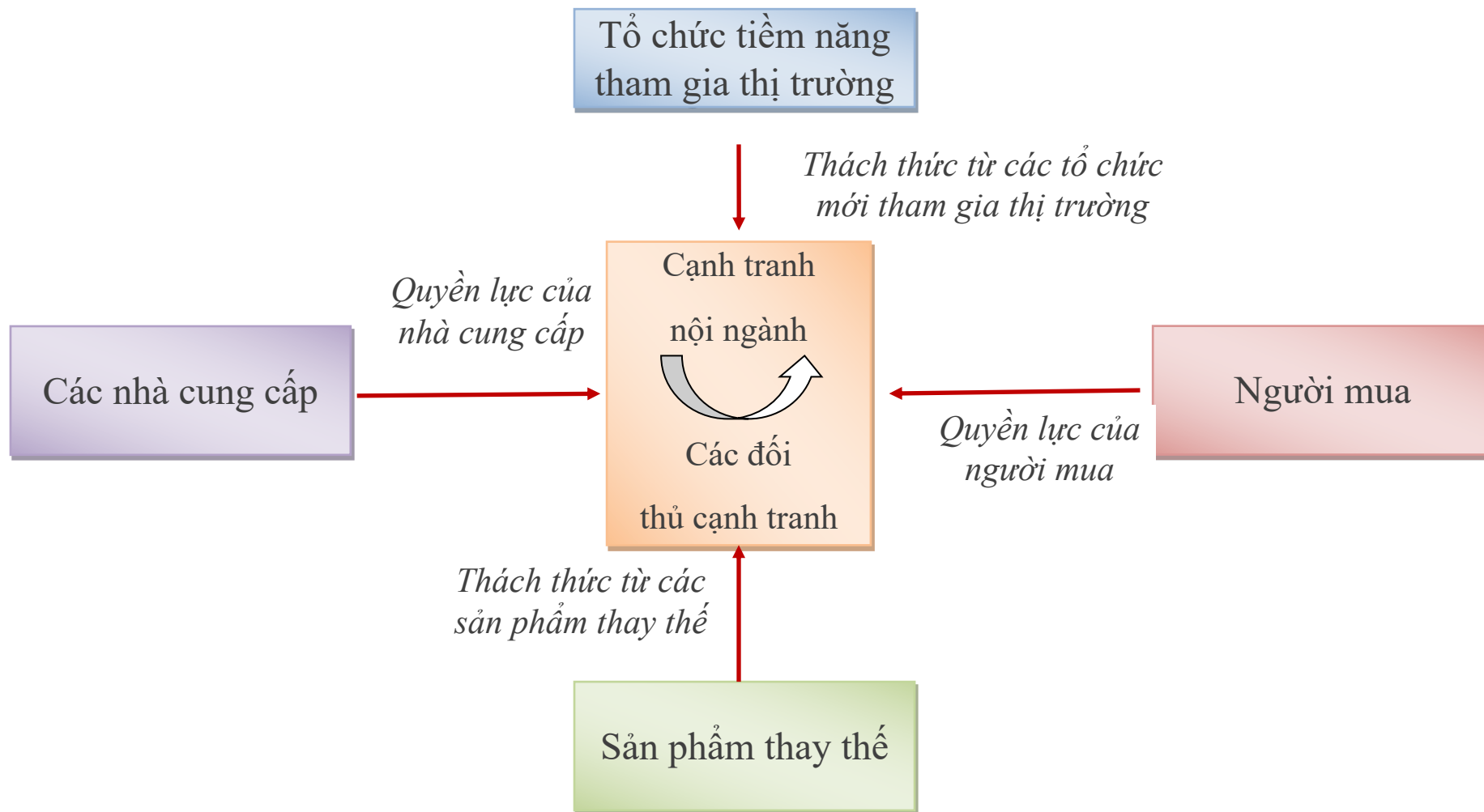
Thách thức

1. Cạnh tranh từ các đối thủ trong lĩnh vực dịch vụ tài chính cá nhân.
2. Khách hàng trở nên khó tính hơn.
3. Khách hàng mong đợi nhiều hơn ở các dịch vụ tài chính.
4. Cạnh tranh từ ngân hàng quốc tế.

Bài thảo luận nhóm trên lớp số 2

STT	Nhân tố	Những cơ hội đối với NHTM	Những thách thức đối với NHTM	Mức độ ảnh hưởng (0, +, ++, +++)
1	Kinh tế			
2	Văn hoá, xã hội			
3	Chính trị- Pháp luật			
4	Pháp luật			
5	Công nghệ			
6	Môi trường ngành (cạnh tranh, cơ cấu, xu thế...)			
7	Khác (nếu có)			

Mô hình 5 thể lực cạnh tranh của Michael Porter



Nhà cung cấp:

- ✓ Mức độ tập trung vào nhà cung cấp.
- ✓ Tầm quan trọng về số lượng từ nhà cung cấp.
- ✓ Sự khác biệt của các yếu tố đầu vào.
- ✓ Ảnh hưởng yếu tố đầu vào tới chi phí và sự khác biệt.
- ✓ Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp.
- ✓ Sự sẵn có về khả năng thay thế các yếu tố đầu vào.
- ✓ Thách thức từ sự kết hợp sắp tới.
- ✓ Chi phí liên quan đến tổng chi phí cần có của ngành.

Khách hàng:

- ✓ Các yếu tố cơ sở, đòn bẩy của việc trả giá dịch vụ.
- ✓ Quy mô giá trị dịch vụ khách hàng sử dụng.
- ✓ Thông tin, cấp độ của khách hàng.
- ✓ Khả năng nhận biết các thương hiệu NHTM và dịch vụ.
- ✓ Mức độ nhạy cảm với giá dịch vụ.
- ✓ Khả năng nhận biết sự khác biệt về sản phẩm dịch vụ.
- ✓ Sự sẵn có của các sản phẩm- dịch vụ thay thế...
- ✓ Các động cơ, mục đích chính của khách hàng.

Tổ chức tiềm năng tham gia thị trường:

- ✓ Lợi thế tuyệt đối về chi phí.
- ✓ Ưu thế về quy mô và chi phí.
- ✓ Khả năng tiếp cận các nguồn “đầu vào” của ngân hàng.
- ✓ Chính sách của Chính phủ.
- ✓ Lợi thế kinh tế nhờ quy mô của các NHTM.
- ✓ Yêu cầu vốn tham gia kinh doanh ngân hàng.
- ✓ Khả năng nhận biết thương hiệu ngân hàng.
- ✓ Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp.
- ✓ Khả năng tiếp cận các kênh phân phối khác.
- ✓ Khả năng thực hiện biện pháp trả đũa về cạnh tranh.
- ✓ Các sản phẩm dịch vụ ưu đãi dự kiến.

Sản phẩm thay thế:

- ✓ Chi phí chuyển đổi sử dụng dịch vụ thay thế.
- ✓ Xu hướng của khách hàng đối với dịch vụ thay thế.
- ✓ Tiện ích và giá so sánh của dịch vụ thay thế mới.

Đối thủ cạnh tranh hiện tại:

- ✓ Rào cản cho việc thoát lui khỏi thị trường.
- ✓ Sự tăng trưởng của ngành.
- ✓ Các tỷ lệ về tập trung hoá của ngành.
- ✓ Chi phí cố định và giá trị gia tăng của ngành.
- ✓ Sự khác biệt về sản phẩm.
- ✓ Các biện pháp khuyến khích khách hàng.

Minh hoạ phân tích cạnh tranh ngành

Nhà cung cấp		++
	Mức độ tập trung vào nhà cung cấp;	+++
	Tầm quan trọng về số lượng từ nhà cung cấp;	+++
	Sự khác biệt của các yếu tố đầu vào;	0
	Ảnh hưởng của yếu tố đầu vào tới chi phí và sự khác biệt;	+
	Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp;	0
	Sự sẵn có về khả năng thay thế các yếu tố đầu vào;	++
	Thách thức từ sự kết hợp sắp tới;	<i>Không đánh giá</i>
	Chi phí liên quan đến tổng chi phí cần có của ngành.	0

Minh hoạ phân tích cạnh tranh ngành

Người mua/ khách hàng		++
	Các yếu tố cơ sở, đòn bẩy của việc trả giá dịch vụ;	++
	Quy mô giá trị dịch vụ khách hàng sử dụng;	+
	Thông tin, cấp độ của khách hàng;	+
	Khả năng nhận biết các thương hiệu NHTM và dịch vụ;	0
	Mức độ nhạy cảm với giá dịch vụ;	++++
	Khả năng nhận biết sự khác biệt về sản phẩm dịch vụ;	+
	Sự sẵn có của các sản phẩm- dịch vụ thay thế;	+
	Các động cơ, mục đích chính của khách hàng.	++

Minh hoạ phân tích cạnh tranh ngành

Các tổ chức mới tham gia thị trường		++
	Lợi thế tuyệt đối về chi phí;	+
	Ưu thế về quy mô và chi phí;	++
	Khả năng tiếp cận với các nguồn “đầu vào” trong ngân hàng;	+
	Chính sách của Chính phủ;	+
	Lợi thế kinh tế nhờ quy mô của các NHTM;	++
	Yêu cầu vốn tham gia kinh doanh ngân hàng;	++
	Khả năng nhận biết thương hiệu ngân hàng;	+
	Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp;	++
	Khả năng tiếp cận các kênh phân phối khác;	+
	Khả năng thực hiện các biện pháp trả đũa về cạnh tranh;	+++
	Các sản phẩm dịch vụ ưu đãi dự kiến.	+++

Minh hoạ phân tích cạnh tranh ngành

Các sản phẩm thay thế		+
	Chi phí chuyển đổi sử dụng dịch vụ thay thế;	+
	Xu hướng của khách hàng đối với dịch vụ thay thế;	+
	Tiện ích và giá so sánh của dịch vụ thay thế mới.	+
Các đối thủ cạnh tranh hiện tại		++
	Rào cản cho việc thoái lui khỏi thị trường;	0
	Sự tăng trưởng của ngành;	++
	Các tỷ lệ về tập trung hoá của ngành;	++
	Chi phí cố định và giá trị gia tăng của ngành;	+
	Sự khác biệt về sản phẩm;	++
	Các biện pháp khuyến khích khách hàng.	+++

Hạn chế quyền lực của các nhóm đối với NHTM Việt Nam?

Đối thủ tiềm
năng

Khách hàng

Nhà cung cấp

Sản phẩm-
dịch vụ thay
thế

Đối thủ cạnh
tranh hiện tại

HẠN CHẾ QUYỀN LỰC CỦA NHÀ CUNG CẤP

- Thiết lập đối tác với nhà cung cấp
- Tăng tính phụ thuộc của nhà cung cấp đối với NHTM
- Thiết lập thông tin về chi phí và cách thức của nhà cung cấp
- Thu tóm nhà cung cấp

HẠN CHẾ QUYỀN LỰC CỦA NGƯỜI MUA

- Thiết lập quan hệ đối tác
- Tăng sự trung thành, gắn bó
- Tăng cường các biện pháp khuyến khích và gia tăng giá trị
- Loại bỏ ảnh hưởng giá, trung gian trong quyết định mua hàng

HẠN CHẾ MỖI ĐỀ DOẠ TỪ CÁC TỔ CHỨC MỚI THAM GIA

- Nâng giá trị quy mô tối thiểu đảm bảo hoạt động hiệu quả
- Khởi tạo hình ảnh, marketing/ thương hiệu nhằm tạo rào cản gia nhập thị trường bằng sự gắn bó của khách hàng
- Bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ
- Liên minh với các sản phẩm/ dịch vụ liên quan
- Ràng buộc chặt chẽ quan hệ với nhà cung cấp, khách hàng
- Thực hiện chiến thuật trả đũa

HẠN CHẾ MỖI ĐỀ DOẠ TỪ CÁC SẢN PHẨM THAY THẾ

- Các hoạt động pháp lý
- Tăng chi phí chuyển đổi
- Thực hiện liên minh, liên kết
- Khảo sát về thị hiếu/ ưu tiên của khách hàng
- Tham gia thị trường các sản phẩm thay thế và thực hiện các tác động trong lĩnh vực đó
- Nhấn mạnh sự khác biệt (thực tế hoặc trong nhận thức)

HẠN CHẾ CẠNH TRANH NỘI NGÀNH

- Tránh cạnh tranh giá;
- Tạo khác biệt về sản phẩm;
- Giảm hoạt động quá khả năng;
- Tập trung vào các đoạn thị trường khác;
- Giao tiếp với các đối thủ

Cách tiếp cận phân tích nội bộ NHTM

- Theo nguồn lực và năng lực
- Theo chuỗi giá trị

Phân tích theo nguồn lực và năng lực của NHTM

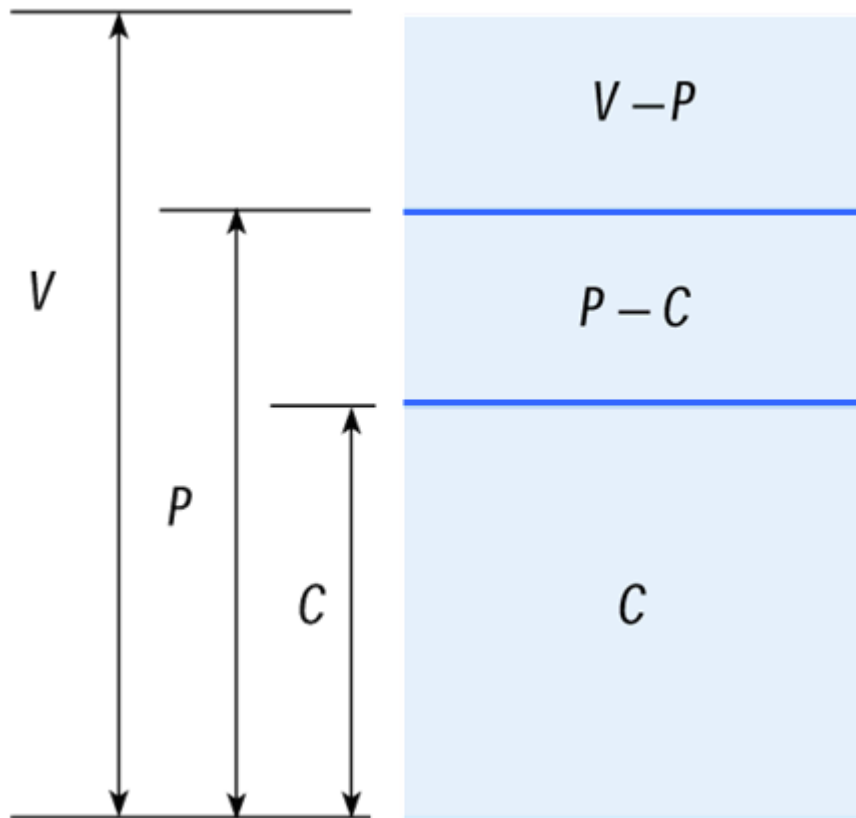


Phân tích môi trường bên trong

TT	Nhân tố bên trong	Điểm mạnh	Điểm yếu
1	Tài sản		
2	Sản phẩm		
3	Thương hiệu, thị trường		
4	Hệ thống hoạt động		
5	Tổ chức và nhân lực		
6	Nguồn lực tài chính		

Phân tích theo chuỗi giá trị

Quá trình tạo giá trị



V: Giá trị mang lại cho khách hàng;

P: Giá bán dịch vụ

C: Chi phí tạo dịch vụ

V-P: Thặng dư tiêu dùng của khách hàng

P-C: Lãi gộp

Chuỗi giá trị của Michael Porter

Chi phí Giá trị

Hoạt
động
hỗ trợ

Chuỗi giá trị

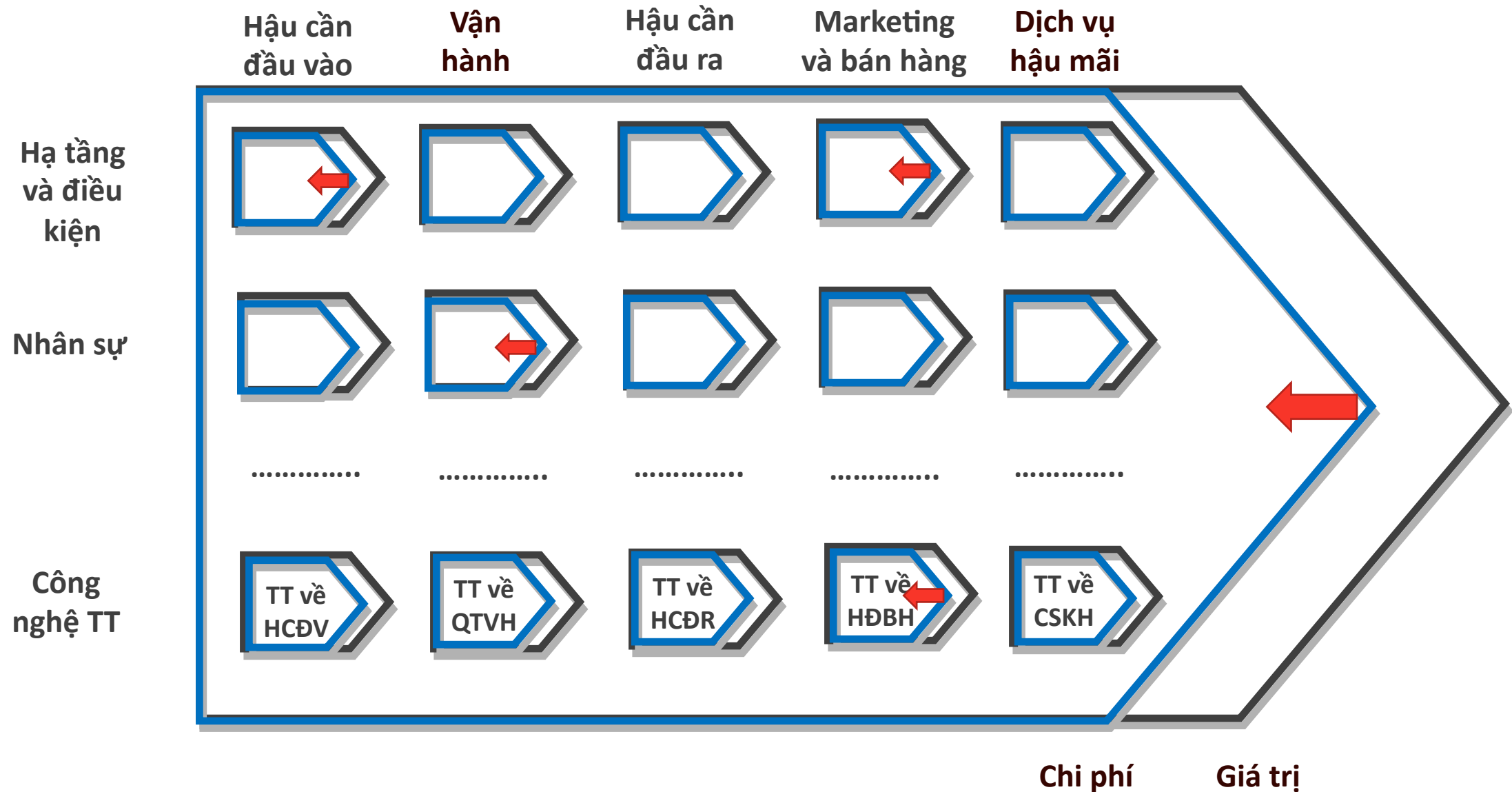
“Chuỗi giá trị là một tập hợp các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện để tạo ra giá trị cho khách hàng.”



Minh hoạ chuỗi giá trị của Michael Porter trong ngân hàng



Phân tích môi trường bên trong



Hiểu về chuỗi giá trị có thể mang lại...

Cách làm mới
hoặc cách tốt hơn

Phối hợp các hoạt
động theo cách
mới, cách tốt hơn

Quản lý các liên
kết trong chuỗi
giá trị

Quản lý các liên
kết trong hệ
thống giá trị

Phân tích môi trường bên trong

TT	Các hoạt động theo chuỗi giá trị	Điểm mạnh	Điểm yếu
	Hoạt động chính:		
1	Hậu cần đầu vào		
2	Cơ chế vận hành		
3	Hậu cần đầu ra		
4	Marketing và bán hàng		
5	Dịch vụ- phục vụ		
	Hoạt động hỗ trợ:		
5	Hạ tầng và điều kiện		
6	Quản trị nhân lực		
7	Công nghệ		

Phân tích NHTM mô hình CAMELS

Mức độ an toàn
Vốn (Capital
Adequacy)

Chất lượng tài sản
có (Asset Quality)

Quản lý
(Management)

Lợi nhuận
(Earnings)

Thanh khoản
(Liquidity)

Độ nhạy cảm rủi ro
đối với thị trường
(Sensitivity to
Market risk)

Tiêu chí 1- An toàn vốn: Mức độ an toàn vốn thể hiện số **vốn tự có để hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh** của NHTM. NHTM càng chấp nhận nhiều rủi ro (ví dụ như trong phạm vi một danh mục cho vay) thì càng đòi hỏi phải có nhiều vốn tự có để hỗ trợ hoạt động của NHTM và bù đắp tổn thất tiềm năng liên quan đến mức độ rủi ro cao hơn.

Tiêu chí 2- Chất lượng tài sản có: Chất lượng tài sản có là nguyên nhân cơ bản dẫn đến các vụ đổ vỡ NHTM. **Quản lý rủi ro tín dụng là phương thức để đảm bảo chất lượng tài sản có.** Có hai phương pháp cơ bản để quản lý rủi ro, đó là phòng tránh và kiểm soát tổn thất.

Tiêu chí 3- Năng lực quản lý: quản lý NHTM thành công bao gồm các nhân tố: Chất lượng cán bộ, khả năng lãnh đạo của bộ máy điều hành; mức độ tuân thủ quy định; **khả năng lập kế hoạch chiến lược**; khả năng ứng phó với các biến động về môi trường kinh doanh; chất lượng của việc ra chính sách và khả năng kiểm soát việc tuân thủ các chính sách.

Tiêu chí 4- Khả năng sinh lời: Lợi nhuận là **chỉ số quan trọng nhất** để đánh giá thành công hay thất bại của một TCTD. Bốn nguồn thu nhập chính của NHTM bao gồm: Thu nhập từ lãi; Thu nhập từ lệ phí, hoa hồng; Thu nhập từ kinh doanh ngoại tệ và các sản phẩm ngân hàng; Thu nhập khác.

Tiêu chí 5- Tính thanh khoản: Tính thanh khoản hay khả năng thanh toán của một TCTD là **một trong những yếu tố sống còn**. Thứ nhất, có thanh khoản để đáp ứng yêu cầu vay mới mà không cần phải thu hồi những khoản cho vay đang trong hạn hoặc thanh lý các khoản đầu tư có kỳ hạn. Thứ hai, cần có thanh khoản để đáp ứng biến động về nhu cầu rút tiền một cách kịp thời và có trật tự.

Tiêu chí 6- Độ nhạy cảm với các rủi ro thị trường: Tiêu chí này được xây dựng nhằm đo lường **mức độ ảnh hưởng của thay đổi về lãi suất và/hoặc tỷ giá đến giá trị** của lợi nhuận hay vốn cổ phần.

Chiến lược từ phân tích SWOT

SWOT matrix	Strengths – S <i>Các điểm mạnh</i>	Weaknesses – W <i>Các điểm yếu</i>
Opportunities – O <i>Các cơ hội</i>	SO Strategies <i>Sử dụng điểm mạnh để tận dụng cơ hội</i>	WO Strategies <i>Khắc phục điểm yếu thông qua tận dụng cơ hội</i>
Threats – T <i>Các thách thức</i>	ST Strategies <i>Sử dụng điểm mạnh để tránh thách thức</i>	WT Strategies <i>Giảm thiểu điểm yếu và tránh thách thức</i>

Minh hoạ

SWOT matrix	Strengths – S <i>1. Lợi thế nguồn nhân lực chất lượng cao 2. Lợi thế về nguồn lực tài chính 3. Công nghệ, hệ thống TT hiện đại 4. Khẳng định được thương hiệu trên thị trường</i>	Weaknesses – W <i>Các điểm yếu</i>
Opportunities – O <i>1. Môi trường đầu tư an toàn, ổn định trong dài hạn 2. Nguồn nhân lực giá rẻ và sẵn có 3. Nhu cầu về vốn đầu tư tại Việt Nam lớn</i>	SO Strategies - Chiến lược phát triển nguồn nhân lực (S1, O2) - Mở rộng mạng lưới hoạt động (S2,S4, O1,O3)	WO Strategies <i>Khắc phục điểm yếu thông qua tận dụng cơ hội</i>
Threats – T <i>Các thách thức</i>	ST Strategies <i>Sử dụng điểm mạnh để tránh thách thức</i>	WT Strategies <i>Giảm thiểu điểm yếu và tránh thách thức</i>

THANK YOU