

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN NHÀ ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG CHI NHÁNH KIÊN GIANG

• PGS.TS. Nguyễn Thị Kim Anh (*), ThS. Vương Kim Hà (**)

Tóm tắt

Mục đích của bài viết là đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Phát triển Nhà đồng bằng sông Cửu Long chi nhánh Kiên Giang (Ngân hàng MHB Kiên Giang) qua các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Phạm vi nghiên cứu là các hoạt động chủ yếu trong kinh doanh dịch vụ của Ngân hàng MHB Kiên Giang, kết hợp so sánh với các số liệu chung của các ngân hàng thương mại (NHTM) trên phạm vi tỉnh Kiên Giang. Nghiên cứu này sử dụng kết hợp giữa nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính, sử dụng ma trận hình ảnh cạnh tranh để đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang so với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trên cùng địa bàn tỉnh. Kết quả nghiên cứu chỉ ra được những mặt mạnh, mặt yếu kém hạn chế cần khắc phục cùng những cơ hội và nguy cơ của môi trường kinh doanh. Qua đó đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang.

Từ khóa: Năng lực cạnh tranh, Ngân hàng MHB Kiên Giang.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây mức độ cạnh tranh của các ngân hàng ngày càng gay gắt do số lượng các NHTM tại Việt Nam tăng lên đáng kể, từ 9 ngân hàng (năm 1991) lên tới khoảng 90 ngân hàng (năm 2010). Tình hình hoạt động của các ngân hàng thời gian qua cho thấy các ngân hàng luôn gặp phải nhiều thách thức to lớn trong quá trình cạnh tranh nhằm nắm giữ thị phần và ổn định thanh khoản. Cạnh tranh trong công tác huy động vốn diễn ra rất phức tạp, trước tác động của chính sách thắt chặt tiền tệ nhiều ngân hàng gặp khó khăn thanh khoản đã đẩy lãi suất trên thị trường dân cư tăng vượt trần (có lúc bị đẩy lên tới 18-19% vào đầu năm 2011). Điều này làm ảnh hưởng đến chính sách tiền tệ của Nhà nước nói chung và khả năng cạnh tranh của các NHTM nói riêng. Về công tác tín dụng của các ngân hàng tăng chậm do khó khăn thanh khoản của một số ngân hàng khiến nguồn cung tín dụng bị hạn chế và lãi suất huy động tăng đẩy lãi suất cho vay cao vượt quá sức chịu đựng của doanh nghiệp.

Ngân hàng MHB Kiên Giang là một trong 5 NHTM nhà nước trên địa bàn tỉnh Kiên Giang. Tuy nhiên, so với các NHTMNN trên cùng địa bàn, năng lực cạnh tranh của ngân hàng MHB

(*) Trường Đại học Nha Trang.

(**) Ngân hàng Phát triển nhà chi nhánh tỉnh Kiên Giang.

Kiên Giang còn nhiều mặt yếu kém, hiệu quả hoạt động chưa tương xứng với tiềm năng và lợi thế.

Từ những nhận định trên, nghiên cứu này nhằm góp phần vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh và tăng trưởng ngày càng bền vững cho Ngân hàng MHB Kiên Giang.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

- Cạnh tranh

Theo Michael Porter (1980) thì: Cạnh tranh là giành lấy thị phần. Bản chất của cạnh tranh là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình mà doanh nghiệp đang có. Kết quả quá trình cạnh tranh là sự bình quân hóa lợi nhuận trong ngành theo chiều hướng cải thiện sâu dẫn đến hệ quả giá cả có thể giảm đi.

- Năng lực cạnh tranh

Theo Michael E. Porter: “Đối với doanh nghiệp sức cạnh tranh có nghĩa là năng lực cạnh tranh trên thị trường thế giới nhờ áp dụng chiến lược toàn cầu mà có được”. Theo quan niệm của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) “năng lực cạnh tranh là sức sản xuất ra thu nhập tương đối cao trên cơ sở sử dụng các yếu tố sản xuất có hiệu quả làm cho các doanh nghiệp, các ngành, các địa phương, các quốc gia và khu vực phát triển bền vững trong điều kiện cạnh tranh quốc tế”.

- Các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Theo Michael Porter thì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp gồm bốn yếu tố:

+ *Các yếu tố bản thân doanh nghiệp*: Bao gồm các yếu tố về con người (chất lượng, kỹ năng); các yếu tố về trình độ (khoa học kỹ thuật, kinh nghiệm thị trường); các yếu tố về vốn... các yếu tố này chia làm 2 loại:

Loại 1: các yếu tố cơ bản như: môi trường tự nhiên, địa lý, lao động;

Loại 2: các yếu tố nâng cao như: thông tin, lao động trình độ cao...

Trong đó, yếu tố thứ 2 có ý nghĩa quyết định đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Chúng quyết định lợi thế cạnh tranh ở độ cao và những công nghệ có tính độc quyền. Trong dài hạn thì đây là yếu tố có tính quyết định phải được đầu tư một cách đầy đủ và đúng mức.

+ *Nhu cầu của khách hàng*: Đây là yếu tố có tác động rất lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp. Thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ tất cả những yêu cầu của khách hàng. Thường thì doanh nghiệp có lợi thế về mặt này thì có hạn chế về mặt khác. Vấn đề cơ bản là, doanh nghiệp phải nhận biết được điều này và cố gắng phát huy tốt nhất những điểm mạnh mà mình đang có để đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của khách hàng. Thông qua nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp có thể tận dụng được lợi thế theo quy mô, từ đó cải thiện các hoạt động kinh doanh và dịch vụ của mình. Nhu cầu khách hàng

còn có thể gợi mở cho doanh nghiệp để phát triển các loại hình sản phẩm và dịch vụ mới. Các loại hình này có thể được phát triển rộng rãi ra thị trường bên ngoài và khi đó doanh nghiệp là người trước tiên có được lợi thế cạnh tranh.

+ *Các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ*: Sự phát triển của doanh nghiệp không thể tách rời sự phát triển các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ như: thị trường tài chính, sự phát triển của công nghệ thông tin... Ngày nay, với sự phát triển của công nghệ thông tin, các ngân hàng có thể theo dõi và tham gia vào thị trường tài chính 24/24 giờ trong ngày.

+ *Chiến lược của doanh nghiệp, cấu trúc ngành và đối thủ cạnh tranh*: Sự phát triển của hoạt động doanh nghiệp sẽ thành công nếu được quản lý và tổ chức trong một môi trường phù hợp và kích thích được các lợi thế cạnh tranh của nó. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp sẽ là yếu tố thúc đẩy sự cải tiến và thay đổi nhằm hạ thấp chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ.

Trong bốn yếu tố trên, yếu tố 1 và 4 được coi là yếu tố nội tại của doanh nghiệp, yếu tố 2 và 3 là những yếu tố có tính chất tác động và thúc đẩy sự phát triển của chúng. Ngoài ra, còn hai yếu tố mà doanh nghiệp cần tính đến là những cơ hội và vai trò của Chính phủ. Vai trò của Chính phủ có tác động tương đối lớn đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhất là trong việc định ra các chính sách về công nghệ, đào tạo và trợ cấp.

- *Các tiêu thức đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM*

Để tiếp cận các tiêu thức đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng bài viết sử dụng mô hình 6M của Philip Kotler như sau:

M.1, Tiền, Vốn (Money). Trước tiên phải xem vốn của doanh nghiệp. Trong lĩnh vực ngân hàng điều này thể hiện qua năng lực tài chính.

M.2, Máy móc, thiết bị, công nghệ (Machinery). Giúp ta hiểu được năng lực sản xuất, chất lượng sản phẩm, năng suất lao động và quy mô phát triển của doanh nghiệp. Trong lĩnh vực ngân hàng thì thể hiện ở *năng lực công nghệ cung ứng dịch vụ ngân hàng, hệ thống thông tin khách hàng của ngân hàng*.

M.3, Vật tư (Materials). Sản phẩm được làm ra bằng những loại vật tư gì; mức độ chủ động hoặc phụ thuộc của doanh nghiệp đối với những loại vật tư đó, cơ cấu những loại vật tư doanh nghiệp cần sử dụng, vật tư trong nước hay nhập khẩu, nguồn cung có dồi dào không, khả năng có vật tư mới hoặc nguồn cung mới thay thế... đều có thể đóng góp lớn cho năng lực cạnh tranh. Để đáp ứng mục tiêu này các ngân hàng cần có các năng lực chính như: *năng lực tài chính, năng lực huy động vốn*.

M.4, Nhân lực (Man Power). Cần đánh giá trình độ của nhân lực các cấp, cơ cấu nhân lực, quản trị nhân lực, chính sách sử dụng, đãi ngộ và đào tạo nhân lực, khả năng nâng cao chất lượng và bổ sung nguồn nhân lực mới của doanh nghiệp... Đối với ngân hàng đó là *chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng*.

M.5, Quản lý (Management). Dù cho M.1, M.2, M.3, M.4 chưa thật tốt nhưng có được những người quản lý tài ba, có hệ thống quản lý tốt thì sớm muộn doanh nghiệp sẽ có thể biến yếu thành mạnh. Trong lĩnh vực ngân hàng gồm: *năng lực quản trị điều hành, hệ thống thông tin khách hàng của ngân hàng, quản lý quan hệ khách hàng.*

M.6, Tiếp cận thị trường (Marketing). Nói cho cùng, chính thị trường mới là nơi cọ xát, đánh giá năng lực của doanh nghiệp một cách toàn diện, chính xác nhất và quyết định sự sống còn, hưng vong của doanh nghiệp. Liên quan đến hoạt động và kết quả hoạt động marketing của ngân hàng là: *năng lực huy động và sử dụng vốn, mạng lưới hoạt động của ngân hàng, tính đa dạng của sản phẩm dịch vụ ngân hàng, hình ảnh thương hiệu và uy tín của NHTM, mức độ hài lòng của khách hàng.*

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Phương pháp nghiên cứu

- Việc xây dựng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM, trước tiên được dựa trên lý thuyết năng lực cạnh tranh theo mô hình 6M của Philip Kotler và lý thuyết dây chuyền tạo ra giá trị của NHTM. Giai đoạn này thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu định tính.

- Tiếp theo, để đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang qua các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM, bài viết tiến hành theo hai phương pháp:

+ Thu thập dữ liệu thứ cấp đối với những tiêu chí có thể lượng hóa như: năng lực tài chính, mạng lưới hoạt động, năng lực huy động và sử dụng vốn, tính đa dạng của sản phẩm dịch vụ ngân hàng...

+ Thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua bảng câu hỏi đối với những tiêu chí không thể lượng hóa như: năng lực quản trị điều hành, hình ảnh thương hiệu và uy tín của ngân hàng, mức độ hài lòng của khách hàng...

- Để đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang bằng ma trận hình ảnh cạnh tranh so sánh với các đối thủ. Trước tiên nhằm đánh giá mức độ quan trọng của các tiêu chí, bài viết sử dụng bảng câu hỏi để lấy ý kiến các chuyên gia, kết quả dựa trên cơ sở lấy giá trị trung bình các ý kiến. Tiếp theo tiếp tục sử dụng bảng câu hỏi để xin ý kiến các chuyên gia đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng so với các đối thủ. Kết quả cuối cùng thu thập số liệu thông qua tính toán và xử lý trên phần mềm excel và đưa vào ma trận hình ảnh cạnh tranh để so sánh, phân tích.

**** Phương pháp chuyên gia***

Bản chất của phương pháp chuyên gia là lấy ý kiến đánh giá của các chuyên gia để làm kết quả dự báo. Phương pháp này được triển khai theo một quy trình chặt chẽ bao gồm nhiều khâu: thành lập nhóm chuyên gia, đánh giá năng lực chuyên gia, lập biểu câu hỏi và xử lý toán học kết quả thu được từ ý kiến chuyên gia. Khó khăn của phương pháp này là việc tuyển chọn và đánh giá khả năng của các chuyên gia. Kết quả của phương pháp dự báo này chủ yếu

phục vụ cho nhu cầu định hướng, quản lý vì thế cần kết hợp (trong trường hợp có thể) với các phương pháp định lượng khác.

**** Phương pháp xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh***

Thiết lập ma trận này nhằm đưa ra những đánh giá so sánh doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong cùng ngành, sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Qua đó nó cho nhà Quản trị nhìn nhận được những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh, xác định lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và những điểm yếu cần được khắc phục. Để xây dựng một ma trận hình ảnh cạnh tranh cần thực hiện qua 05 bước:

Bước 1: Lập một danh sách khoảng 10 yếu tố chính có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Tổng điểm số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng của doanh nghiệp với yếu 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 yếu tố với trọng số của nó để xác định điểm số của các yếu tố.

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

Đánh giá: So sánh tổng số điểm của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.2.2. Phương pháp thu thập số liệu

+ *Số liệu thứ cấp* được thu thập qua các báo cáo của các ngân hàng để tính toán, phân tích các chỉ tiêu: *năng lực tài chính, năng lực công nghệ cung ứng dịch vụ, hệ thống thông tin khách hàng, mạng lưới hoạt động, năng lực huy động và sử dụng vốn, tính đa dạng của sản phẩm dịch vụ ngân hàng.*

+ *Số liệu sơ cấp* được thu thập qua bảng câu hỏi đối với những tiêu chí không thể lượng hóa như: *chất lượng nguồn nhân lực, năng lực quản trị điều hành, quản lý quan hệ khách hàng, hình ảnh thương hiệu và uy tín của ngân hàng, mức độ hài lòng của khách hàng.*

+ *Mẫu điều tra*: Mẫu được lựa chọn theo phương pháp phán đoán là phương pháp mà tác giả tự đưa ra phán đoán về đối tượng cần chọn vào mẫu (phương pháp chuyên gia). Đối tượng được chọn ở phần điều tra này được xác định là các lãnh đạo của NHTM, các chuyên gia thuộc ngân hàng Nhà nước và các khách hàng của ngân hàng, với kích thước mẫu là 70.

Bảng 1. Bảng các thành phần khảo sát năng lực cạnh tranh của ngân hàng

<i>Thành phần</i>	<i>Ký hiệu</i>	<i>Tên biến</i>
<i>Chất lượng nguồn nhân lực</i>	m1	Thái độ, cung cách phục vụ của nhân viên ngân hàng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng là tốt
	m2	Nhân viên ngân hàng luôn sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng
	m3	Nhân viên có kiến thức tốt về yêu cầu và nhu cầu của khách hàng
<i>Năng lực quản trị điều hành</i>	m4	Kiến thức và kỹ năng của người quản lý, điều hành cao
	m5	Ngân hàng có sự phản hồi tốt từ phía khách hàng
	m6	Ngân hàng luôn không ngừng cải thiện quá trình quản lý, điều hành công việc hướng đến khách hàng
<i>Quản lý quan hệ khách hàng</i>	m7	Ngân hàng thấu hiểu nhu cầu và yêu cầu của khách hàng
	m8	Ngân hàng thường có các hình thức thăm hỏi khách hàng (gọi điện, gửi thiệp...) hay tặng quà vào dịp đặc biệt (sinh nhật, lễ, tết...)
	m9	Ngân hàng có quan hệ thân thiện với khách hàng
<i>Hình ảnh thương hiệu và uy tín của ngân hàng</i>	m10	Uy tín, thương hiệu của ngân hàng trên thị trường được tin tưởng
	m11	Đễ dàng nhận biết thương hiệu (logo) của ngân hàng
<i>Mức độ hài lòng của khách hàng</i>	m12	Nhìn chung, quý vị hài lòng với cơ sở vật chất của ngân hàng
	m13	Nhìn chung quý vị hài lòng với cung cách phục vụ của ngân hàng
	m14	Nhìn chung, quý vị hài lòng với chất lượng dịch vụ của ngân hàng
	m15	Quý vị sẽ giới thiệu dịch vụ của ngân hàng cho những người/đối tác khác
	m16	Trong thời gian tới, quý vị vẫn tiếp tục sử dụng dịch vụ của ngân hàng

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Đánh giá mức độ quan trọng của các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng

3.1.1. Thiết kế bảng câu hỏi/thang đo

Mỗi tiêu chí được đánh giá mức độ quan trọng theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước 1 = Rất không quan trọng, 2 = Không quan trọng, 3 = Trung bình, 4 = Quan trọng, 5 = Rất quan trọng. Qua phỏng vấn 10 chuyên gia sẽ tính điểm trung bình của mỗi tiêu chí, điểm trung bình thể hiện mức độ quan trọng của mỗi tiêu chí với điểm 5 là mức độ quan trọng cao nhất, tổng số điểm cao nhất của một tiêu chí là 50 điểm. Tỷ trọng số điểm của từng tiêu chí trong tổng số điểm nói lên tầm quan trọng của tiêu chí đó trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của MHB.

3.1.2. Kết quả điều tra

Kết quả phỏng vấn trọng số của mỗi tiêu chí được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2. Mức độ quan trọng của các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng

<i>TIÊU CHÍ</i>	<i>TỔNG ĐIỂM</i>	<i>TỶ TRỌNG (%)</i>
1/ Năng lực tài chính	46	10,0
2/ Năng lực công nghệ cung ứng dịch vụ	40	8,7
3/ Hệ thống thông tin khách hàng	41	8,9
4/ Năng lực huy động và sử dụng vốn	42	9,1
5/ Chất lượng nguồn nhân lực	46	10,0
6/ Năng lực quản trị điều hành	44	9,5
7/ Mạng lưới hoạt động	32	6,9
8/ Tính đa dạng của sản phẩm, dịch vụ	42	9,1
9/ Hình ảnh thương hiệu và uy tín của ngân hàng	46	10,0
10/ Mức độ hài lòng của khách hàng	46	10,0
11/ Quản lý quan hệ khách hàng	36	7,8
CỘNG	461	100

3.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh bằng cách vận dụng công cụ ma trận hình ảnh cạnh tranh

3.2.1. Lựa chọn ngân hàng phân tích đối thủ cạnh tranh

Đối tượng lựa chọn là những ngân hàng cùng địa bàn tỉnh Kiên Giang gồm:

- Khối ngân hàng thương mại nhà nước:

+ Ngân hàng Nông nghiệp và PTNT (Agribank): là ngân hàng có nguồn vốn mạnh và mạng lưới rộng nhất, đồng thời ngân hàng có cùng khách hàng mục tiêu với Ngân hàng MHB trong hoạt động tín dụng.

+ Ngân hàng Ngoại thương (Vietcombank): là ngân hàng có ưu thế về sản phẩm dịch vụ đa dạng nhất trong khối NHTMNN.

- Khối ngân hàng thương mại cổ phần:

+ Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) là ngân hàng được đánh giá có năng lực hoạt động tốt nhất trong khối NHTMCP trên địa bàn tỉnh Kiên Giang.

+ Ngân hàng TMCP Mê Công (MDB): là ngân hàng trẻ nhất trong các ngân hàng đang hoạt động trên địa bàn tỉnh Kiên Giang tính đến ngày 30/06/2011.

3.2.2. Thiết kế bảng câu hỏi/thang đo

Mỗi tiêu chí được đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước 1 = Rất yếu, 2 = Yếu, 3 = Trung bình, 4 = Mạnh, 5 = Rất mạnh. Qua phỏng vấn 10 chuyên gia sẽ tính điểm trung bình của mỗi tiêu chí.

3.2.3. Kết quả đánh giá mặt mạnh và yếu của Ngân hàng MHB Kiên Giang:

Qua việc thu thập số liệu và khảo sát cho thấy năng lực cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang trên thị trường địa bàn tỉnh vẫn còn ở mức thấp, thể hiện qua những điểm yếu thấy rõ như: năng lực quản trị điều hành của Ban lãnh đạo ngân hàng còn hạn chế, hình ảnh thương hiệu chưa được khách hàng biết đến một cách phổ biến trên địa bàn, sự đa dạng hóa sản phẩm chưa cao, ngân hàng chưa thấu hiểu được nhu cầu và yêu cầu của khách hàng. Từ những hạn chế quan trọng này đã dẫn đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng thời gian qua chưa cao, khách hàng chưa hài lòng với chất lượng dịch vụ và cơ sở vật chất của ngân hàng.

Tuy nhiên, bên cạnh đó ngân hàng cũng có những điểm mạnh riêng đó là nguồn nhân lực trẻ, đội ngũ nhân viên nhiệt tình, có khả năng tạo mối quan hệ thân thiện với khách hàng cao, cung cách phục vụ khách hàng được đánh giá tốt, ngân hàng có năng lực công nghệ cung ứng dịch vụ tiên tiến hiện đại và có một số lượng khách hàng truyền thống nhất định.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra được những mặt yếu kém hạn chế cần khắc phục cùng những nguy cơ trong môi trường cạnh tranh và những mặt mạnh riêng của ngân hàng cùng với những cơ hội mà ngân hàng cần tận dụng. Đây sẽ là cơ sở để đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

3.2.4. Kết quả điều tra thông qua bảng ma trận hình ảnh cạnh tranh

Bảng 3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang

Tiêu chí	Trọng số	Tổng hợp điểm có trọng số			
		MHB	Agribank	Sacombank	MDB
1/ Năng lực tài chính	10,0	0,230	0,499	0,339	0,170
2/ Năng lực công nghệ cung ứng dịch vụ	8,7	0,191	0,312	0,347	0,148

3/ Hệ thống thông tin khách hàng	8,9	0,196	0,338	0,320	0,178
4/ Năng lực huy động và sử dụng vốn	9,1	0,255	0,419	0,346	0,182
5/ Chất lượng nguồn nhân lực	10,0	0,249	0,299	0,439	0,200
6/ Năng lực quản trị điều hành	9,5	0,286	0,286	0,420	0,229
7/ Mạng lưới hoạt động	6,9	0,174	0,347	0,264	0,118
8/ Tính đa dạng của sản phẩm, dịch vụ	9,1	0,164	0,292	0,364	0,155
9/ Hình ảnh thương hiệu và uy tín của ngân hàng	10,0	0,220	0,459	0,359	0,200
10/ Mức độ hài lòng của khách hàng	10,0	0,269	0,259	0,439	0,200
11/ Quản lý quan hệ khách hàng	7,8	0,172	0,281	0,281	0,156
Cộng điểm	100,0	2,405	3,792	3,919	1,934

Qua bảng 3 cho thấy Sacombank được đánh giá là ngân hàng có năng lực cạnh tranh cao nhất, với điểm số là 3,919 thể hiện năng lực cạnh tranh khá mạnh của ngân hàng. Kế tiếp là Agribank cũng được đánh giá là có năng lực cạnh tranh mạnh, có năng lực cạnh tranh hơn mức trung bình khá xa (3,792). Ngân hàng MHB Kiên Giang và MDB là 2 ngân hàng được đánh giá dưới mức trung bình, trong đó ngân hàng MDB có khả năng cạnh tranh còn yếu với điểm số chỉ gần bằng 2 (1,933).

Như vậy, trên cơ sở tổng hợp ý kiến của các chuyên gia thể hiện qua các số liệu tổng hợp trên cho thấy so với các đối thủ cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang trên thị trường địa bàn tỉnh vẫn còn ở mức thấp, thấp hơn mức trung bình (2,409). Nguyên nhân của nó cũng đã được đánh giá qua việc đánh giá các tiêu chí năng lực cạnh tranh ở phần trên. Đây chính là cơ sở để đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng trong thời gian tới.

4. Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho ngân hàng

Từ những nhận định về môi trường kinh doanh, cùng với việc phân tích đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng, nghiên cứu đã cho thấy được những cơ hội, thách thức và những điểm mạnh, điểm yếu của ngân hàng, đánh giá được các nguyên nhân gây ra những hạn chế

của ngân hàng trong thời gian qua. Dựa vào kết quả trên, tác giả đưa ra một số giải pháp chính nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng như sau:

4.1. Nâng cao năng lực tài chính của ngân hàng

Qua đánh giá năng lực tài chính của Ngân hàng MHB Kiên Giang cho thấy quy mô vốn kinh doanh còn thấp, ngân hàng là Chi nhánh trực thuộc không có vốn tự có mà nguồn vốn kinh doanh chủ yếu là từ vốn huy động và nhận vốn từ Hội sở. Tuy nhiên cơ cấu vốn huy động trong tổng vốn kinh doanh của ngân hàng còn khá thấp, dẫn đến tỷ lệ lợi nhuận so với tổng vốn kinh doanh rất thấp do phải chịu chi phí trả lãi vốn vay từ Hội sở cao. Mặt khác một trong những nguyên nhân làm cho tỷ lệ doanh lợi trên tài sản (ROA) còn thấp là do tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng còn khá cao. Để bảo đảm một sự an toàn trong kinh doanh và nâng cao năng lực tài chính, các giải pháp ngân hàng cần tập trung thực hiện đó là: Nâng cao năng lực tài chính của ngân hàng bằng việc đa dạng hoá các hình thức huy động vốn kết hợp với nâng cao chất lượng tài sản có bằng các giải pháp kiểm soát và phòng chống rủi ro.

4.2. Phát triển nguồn nhân lực theo hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là năng lực quyết định hiệu quả kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Kết quả này phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tính năng động sáng tạo, đạo đức nghề nghiệp, thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng. Hiện tại Ngân hàng MHB Kiên Giang lại có thế mạnh là nguồn nhân lực có độ tuổi bình quân trẻ nhất trong khối NHTMNN. Do vậy, để góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng và tạo được hình ảnh thân thiện trong lòng khách hàng thì việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nhân viên chính là một giải pháp rất quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng. Để thực hiện giải pháp này, ngân hàng nên tập trung thực hiện đồng bộ các mặt như: Có chế độ đãi ngộ hợp lý người lao động, tôn trọng tài năng của người lao động, tạo môi trường thuận lợi để người lao động phát huy hết năng lực của mình thông qua việc bố trí, sắp xếp, sử dụng lao động phù hợp với năng lực, sở trường; Xây dựng các kế hoạch bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên định kỳ để nâng cao tính chuyên nghiệp và khả năng ứng dụng công nghệ mới; Thường xuyên tổ chức các cuộc thi về nghiệp vụ chuyên môn, thể thao và các vấn đề xã hội khác. Đồng thời tăng cường chất lượng tuyển dụng.

4.3. Thực hiện chiến lược sản phẩm theo hướng cạnh tranh bằng chất lượng

Đối với sản phẩm dịch vụ ngân hàng thì “chất lượng” có tính chất định tính hơn là định lượng và nó được xác định chủ yếu thông qua sự kiểm định đánh giá của chính khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ đó. Việc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng hàm ý phải từng bước thoả mãn cao nhất những yêu cầu, đòi hỏi từ phía khách hàng. Qua nghiên cứu cho thấy: Sản phẩm của Ngân hàng MHB Kiên Giang số lượng còn ít, chất lượng sản phẩm lại chưa được đánh giá cao, do đó không thu hút được nhiều khách hàng và không đủ sức cạnh tranh với các đối thủ trên địa bàn, dẫn đến mức sinh lời của ngân hàng còn thấp do cơ cấu thu nhập của ngân hàng còn chưa hợp lý, thu từ dịch vụ rất hạn chế. Trong khi khả năng sinh lời từ hoạt động dịch vụ cao hơn nhiều so với khả năng sinh lời từ hoạt động tín dụng... Trước thực trạng này việc đưa ra chiến lược đa dạng hóa sản phẩm thành công là một vấn đề khó thực hiện trong ngắn hạn. Do vậy trước hết ngân hàng cần quan tâm nâng cao

chất lượng các sản phẩm đang có để nâng cao sự hài lòng của khách hàng cũng như uy tín, thương hiệu của ngân hàng. Để thực hiện giải pháp này trước hết ngân hàng cần: *cấu trúc việc cung cấp dịch vụ theo hướng đơn giản hóa, giảm công đoạn trong các dịch vụ, chuyển rủi ro về ngân hàng, ứng dụng có hiệu quả công nghệ của hệ thống Ngân hàng MHB. Công tác chăm sóc khách hàng cần được đặc biệt chú trọng nhằm xây dựng hình ảnh, uy tín của ngân hàng đối với khách hàng như:* Nâng cao chất lượng sản phẩm bằng cách bổ sung giá trị cộng thêm cho sản phẩm, bởi vì chỉ có những dịch vụ cộng thêm mới dễ dàng thâm nhập vào đời sống nhằm thỏa mãn tốt hơn, chuyên nghiệp hơn những nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Phát triển các dịch vụ sau khi giao dịch và dịch vụ tư vấn như: Bảo đảm với khách hàng về độ an toàn về tiền gửi tiết kiệm, tư vấn cho khách hàng làm ăn, tư vấn các dịch vụ mới, tư vấn về tiền gửi, tiền vay,.. sẽ tạo ra sự hấp dẫn thu hút khách hàng và tạo được lòng tin của khách hàng đối với Ngân hàng.

4.4. Thiết lập hệ thống thông tin của ngân hàng có hiệu quả nhằm nâng cao năng lực quản trị rủi ro

Hệ thống thông tin của ngân hàng được xem như là một trong những năng lực cốt lõi cho chiến lược cạnh tranh của ngân hàng. Ngân hàng MHB Kiên Giang đang có được công nghệ tin học hiện đại có khả năng phát triển được các hoạt động chăm sóc khách hàng và đáp ứng tất cả các nghiệp vụ ngân hàng như: Quản lý quan hệ khách hàng, Quản lý thông tin, ngân hàng điện tử, internet banking, SMS, bankcasuarrence, tài trợ thương mại... Tuy nhiên việc ứng dụng hệ thống thông tin của ngân hàng chưa đạt hiệu quả cao, thể hiện rõ thông qua chất lượng tín dụng còn thấp, tỷ lệ nợ quá hạn khá cao. Một trong những chức năng quan trọng nhất của ngân hàng là đánh giá rủi ro lại phụ thuộc rất nhiều vào thông tin, hoạt động tín dụng đòi hỏi có nhiều thông tin cả về khối lượng và chất lượng. Do vậy nhằm nâng cao năng lực quản trị rủi ro, nâng cao chất lượng tín dụng, tăng khả năng cạnh tranh, ngân hàng cần tăng cường khả năng thu thập và xử lý thông tin khách hàng qua việc thực hiện các hoạt động sau:

- Cần chú trọng tăng cường hiệu quả thông tin theo hướng: đầy đủ, kịp thời và có tính cảnh báo. Một nguồn thông tin hiện đang được sử dụng phổ biến là từ trung tâm thông tin tín dụng của NHNN (CIC) và trung tâm thông tin của hội sở MHB (CIH) để biết được quan hệ vay vốn của doanh nghiệp trong quá khứ và hiện tại. Tuy nhiên nguồn thông tin đó chỉ là một trong những thông tin cần thiết. Để quyết định cung cấp dịch vụ cho khách hàng ngân hàng còn cần rất nhiều thông tin tổng hợp khác có liên quan. Vì vậy tại Chi nhánh ngân hàng cần có một bộ phận chuyên trách thu thập nghiên cứu, đánh giá và dự báo các loại thông tin thuộc ngành nghề, mặt hàng, khách hàng, lãi suất, tỷ giá, đối thủ cạnh tranh để ngân hàng có thể định hướng hoạt động tín dụng hoặc thỏa thuận các khoản cho vay phù hợp.

- Thông tin khách hàng cần phải tăng cường thu thập từ nhiều nguồn thông tin khác nhau như: thông tin thu thập từ doanh nghiệp, thông tin cũng có thể lấy từ các đối tượng có quan hệ với doanh nghiệp như các đối tác hoặc các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Trên cơ sở các thông tin thu thập được, việc xử lý và lưu trữ các thông tin cũng cần thực hiện nhanh chóng, chính xác, an toàn và khoa học hơn.

4.5. Củng cố và phát triển thương hiệu của ngân hàng

Qua khảo sát cho thấy mức độ nhận biết của khách hàng đối với thương hiệu MHB rất thấp, phần lớn khách hàng không đồng ý việc dễ dàng nhận biết thương hiệu của ngân hàng. Từ đó uy tín, thương hiệu của ngân hàng chỉ được đánh giá ở mức trung bình, thị phần hoạt động kinh doanh còn nhỏ bé. Để sản phẩm ngân hàng có thể mạnh riêng của nó, ngân hàng cần cố gắng theo đuổi chiến lược phát triển thương hiệu riêng. Từ những chuẩn mực về thương hiệu quy định chung của của Hội sở, Ngân hàng MHB Kiên Giang nên xây dựng chiến lược quảng bá thương hiệu cụ thể riêng bằng các giải pháp sau:

- *So sánh nhóm khách hàng của ngân hàng với thị trường của ngân hàng và khả năng cạnh tranh của ngân hàng để lựa chọn và phát triển thương hiệu một cách thích hợp nhất.* Có như vậy mới đáp ứng được những kỳ vọng, mong đợi của khách hàng. Trong thị trường có nhiều nhà cung cấp dịch vụ ngân hàng, khách hàng chỉ chọn thương hiệu có thể đem lại các giá trị khác biệt với các ngân hàng khác và phù hợp với nhu cầu của mình.

- *Phát triển và mở rộng năng lực vốn có của ngân hàng để tạo lòng tin với khách hàng và chiếm ưu thế trên thị trường nhờ phát huy thế mạnh của mình.* Cụ thể như: vận dụng các ưu thế sẵn có của ngân hàng như nguồn nhân lực trẻ, đội ngũ nhân viên nhiệt tình, trung thực để tạo dựng được niềm tin với khách hàng.

- *Xây dựng văn hóa kinh doanh của ngân hàng:* Ngân hàng cần tuyên truyền giáo dục, vận động cán bộ nhân viên, trang bị cho họ những kiến thức, giúp họ nâng cao nhận thức và hiểu sâu sắc ý nghĩa, yêu cầu của việc thực hiện văn hóa kinh doanh trong từng hoạt động ngân hàng. Từ nhận thức, chuyển biến thành hành động, dần trở thành phổ biến và đi vào nề nếp. Khi đó văn hóa trở thành một yếu tố quyết định sự phát triển bền vững của ngân hàng.

- *Sử dụng công cụ truyền thông PR trong xây dựng thương hiệu ngân hàng:* So với quảng cáo, các thông điệp của PR dễ được công chúng chấp nhận và tin tưởng. Công tác PR đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao và bắt buộc ngân hàng muốn thành công trong chiến lược xây dựng thương hiệu phải hiểu thấu đáo và sử dụng hiệu quả công cụ chiến lược này.

5. Kết luận

Với thực trạng của Ngân hàng MHB Kiên Giang hiện nay, nâng cao năng lực cạnh tranh là một yêu cầu cấp thiết. Với kỳ vọng đạt được mục tiêu này, nghiên cứu bắt đầu từ việc hệ thống cơ sở lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh để xây dựng các tiêu thức đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Nghiên cứu các vấn đề tạo ra giá trị của NHTM dựa trên khái niệm chuỗi giá trị của Michael Porter cũng đã được kết hợp để hình thành được các yếu tố nhằm đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang. Qua đánh giá, so với các đối thủ cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang trên thị trường địa bàn tỉnh vẫn còn ở mức thấp, thấp hơn mức trung bình (2,409). Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng MHB Kiên Giang: nâng cao năng lực tài chính của ngân hàng; phát triển nguồn nhân lực theo hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; thực hiện chiến lược sản phẩm theo hướng cạnh tranh bằng

chất lượng; thiết lập hệ thống thông tin của ngân hàng có hiệu quả nhằm nâng cao năng lực quản trị rủi ro; củng cố và phát triển thương hiệu của ngân hàng./.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Phạm Hoài Bắc (2010), “Quan điểm và giải pháp đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành Ngân hàng Việt Nam”, *Tạp chí Ngân hàng*, (số 24 tháng 12/2010), tr. 22-25.
- [2]. Đặng Hữu Mẫn (2010), “Năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam - Thực trạng và những đề xuất cải thiện”, *Tạp chí Khoa học và công nghệ - Đại học Đà Nẵng*, (số 6 (41) 2010).
- [3]. Michael E. Porter (1985), *Competitive Advantage*, Nguyễn Phúc Hoàng (dịch): *Lợi thế cạnh tranh*, NXB. Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.
- [4]. Michael E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, Nguyễn Ngọc Toàn (dịch): *Chiến lược cạnh tranh*, NXB. Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.
- [5]. NHNN CN Kiên Giang, “Cân đối nguồn vốn - sử dụng vốn các ngân hàng trên địa bàn toàn ngành”, *Báo cáo của Ngân hàng Nhà Nước tỉnh Kiên Giang*, tháng 06/2011.
- [6]. Nguyễn Thanh Phong (2009), “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*, (số 223 - tháng 5/2009).

Summary

The aim of this research paper is to evaluate the competitiveness of Mekong Housing Bank - Kien Giang Branch (MHB Kien Giang) accordant to the evaluated criteria of competitiveness of bank industry. It focuses on services of MHB Kien Giang, in comparison with general statistics from commercial banks in Kien Giang province. The research is both quantitative and qualitative, using the matrix of competitive pictures to evaluate MHB Kien Giang's competitiveness in comparison with its main competitors in the province. The findings point out advantages and disadvantages to be overcome as well as opportunities and potential risks in the business environment. Accordingly, it proposes solutions to improve the competitiveness of MHB Kien Giang.

Key words: Competitiveness, MHB Kien Giang.