

Chìa khóa tạo dựng chiến lược marketing tại các ngân hàng thương mại

LÊ QUANG

Học viện Ngân hàng

Hoạt động trên thị trường ngân hàng tại Việt Nam hiện nay là hệ thống 5 ngân hàng thương mại (NHTM) Nhà nước (bao gồm cả các ngân hàng Nhà nước nắm cổ phần chi phối), 35 NHTM cổ phần, 5 ngân hàng có 100% vốn nước ngoài, 4 ngân hàng liên doanh và 48 chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Đây con số không nhỏ so với một quốc gia đang phát triển như Việt Nam, làm gia tăng cạnh tranh trên thị trường ngân hàng. Trong khi số lượng cũng như chất lượng các sản phẩm dịch vụ của các ngân hàng trên thị trường không có sự chênh lệch đáng kể, thì marketing có thể trở thành một vũ khí chiến lược giúp các ngân hàng có thể vượt qua các đối thủ để giành lấy ưu thế trên thị trường. Bài viết nhằm đưa ra những điều cần lưu ý khi hoạch định chiến lược marketing cho các NHTM hiện nay.

Marketing ngân hàng được hiểu là một hệ thống tổ chức quản lý của một ngân hàng để đạt được mục tiêu thỏa mãn tối đa các nhu cầu về vốn cũng như các sản phẩm dịch vụ khác của ngân hàng đối với một hay nhiều nhóm khách hàng mục tiêu đã được lựa chọn thông qua các chính sách nhằm hướng tới mục tiêu cuối cùng và cao nhất là tối đa hóa lợi nhuận. Trong lĩnh vực ngân hàng, những kế hoạch marketing hiệu quả nhất sẽ là đòn bẩy cho các cơ hội, tập trung thống nhất và tối ưu hóa các nguồn lực.

Những tháng cuối năm 2014, dự báo ngành Ngân hàng sẽ tiếp tục khó khăn trong bối cảnh kinh tế vĩ mô vẫn chưa hoàn toàn hồi phục, các doanh nghiệp tiếp

tục gặp khó khăn trong việc tiêu thụ hàng hóa do cầu nội địa yếu, trong khi đó chi phí xử lý nợ xấu, trích lập dự phòng rủi ro của năm 2014 tăng mạnh do áp dụng Thông tư số 02 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro. Làm thế nào để “cứu” lợi nhuận ngành Ngân hàng sẽ là một thách thức lớn của các NHTM hiện nay và marketing ngân hàng đang được coi là một chiến lược cần được xúc tiến mạnh hơn tại các ngân hàng để đạt được mục tiêu.

Chìa khóa hoạch định chiến lược marketing cho các ngân hàng thương mại

Khám phá



Những cụm từ được sử dụng nhiều nhất trong các chiến dịch marketing tại các NHTM hiện nay thường mang hàm ý đáp ứng tất cả các nhu cầu tài chính của khách hàng và vượt qua mong đợi của khách hàng. Tuy nhiên, đó có phải thực sự là mong muốn của khách hàng? Rất nhiều các ngân hàng đã lập ra các kế hoạch marketing và quảng cáo với việc sao chép lại lời hứa “vượt qua cả sự mong đợi”. Nhưng để thực hiện được lời hứa đó, các ngân hàng phải tiến hành điều tra trước những mong đợi mà người tiêu dùng thực có, thực hiện những điều mong đợi đó để thu lại được những kinh nghiệm cần thiết, phục vụ cho việc thực hiện lời hứa “vượt qua cả sự mong đợi” một cách liên tục.

Câu hỏi đặt ra là: Hàng năm ngân hàng có dành thời gian để tìm hiểu các nhu cầu và kỳ vọng của người tiêu dùng? Ngân hàng có phát triển các hướng đi mới để đáp ứng được những yêu cầu ấy không? Việc mở rộng cũng như thu hẹp các mối quan hệ của ngân hàng phải được tiếp diễn hàng năm. Ngân hàng cần dành thời gian và các nguồn lực để khảo sát các mối quan hệ với khách hàng và các phân khúc thị trường tiềm năng. Một phân tích tình huống toàn diện là yếu tố cần có cho một kế hoạch marketing khả thi bao gồm: Khảo sát thành phần và các xu hướng trong phân khúc thị trường của ngân hàng; xác định thị phần của ngân hàng đó và các mức độ nhận biết thương hiệu; phân tích

cực diện các mối quan hệ của ngân hàng với khách hàng, sau đó tổng hợp tất cả lại cùng với các mục tiêu của ngân hàng đã đặt ra để từ đó đưa ra các sáng kiến marketing cần thiết nhất. “Khám phá” là một phần thiết yếu trong việc xác định cơ hội của mỗi ngân hàng.

Phát triển

Chính sách marketing theo đuổi các xu hướng nhất thời hay các chủ đề nóng từ các hội thảo chuyên ngành có thể làm cho ngân hàng mất tập trung, dẫn đến tiêu tốn khá nhiều thời gian và tiền bạc, thay vì đó, cần nghiên cứu chính nội lực của ngân hàng mình trên ba khía cạnh: (i) Kỹ năng cán bộ và chuyên môn; (ii) sản phẩm và cung ứng dịch vụ; (iii) các mối quan hệ với khách hàng.

Mỗi khía cạnh trên đại diện cho một khả năng và là điều cần thiết để tối ưu hóa hoạt động của mỗi ngân hàng. Yêu cầu đặt ra là các nhà quản trị ngân hàng và nhân viên của họ phải suy nghĩ và hành động như những người tiêu dùng, đặt mình vào vị trí người tiêu dùng nhằm tạo ra giá trị vững bền trong các mối quan hệ với khách hàng. Các chính sách marketing cần hướng tới việc huy động mọi ý kiến đóng góp với các sản phẩm và dịch vụ sẵn có, từ đó đưa ra các ý tưởng sáng tạo về sản phẩm mới cho ngân hàng; chủ động xây dựng đội ngũ cán bộ và các hệ thống hỗ trợ để đưa người tiêu dùng đến các trải nghiệm, giúp tăng cường mối quan hệ lâu bền giữa khách hàng với

ngân hàng. Xây dựng những sản phẩm và dịch vụ mà các đối thủ của bạn không có hay không cung cấp sẽ là sự khác biệt quan trọng để mở rộng các mối quan hệ khách hàng và nâng cao sức cạnh tranh của chính bản thân ngân hàng đó.

Giáo dục khách hàng (educate customer)

Các kế hoạch marketing của các tổ chức tài chính đặt quảng cáo là ưu tiên hàng đầu thường chỉ đưa ra được một phần nhỏ các cơ hội giáo dục khách hàng. Các nhân viên của ngân hàng cần được khuyến khích để thường xuyên thông báo, hướng dẫn và cung cấp các giải pháp cho khách hàng. Giáo dục khách hàng là một cách xây dựng niềm tin cần thiết trong chiến lược bán hàng, dịch vụ và cơ cấu marketing của ngân hàng.

Câu hỏi đặt ra là: Bạn có cảm thấy thoải mái khi mua một sản phẩm hay dịch vụ từ một người mà bạn không hiểu họ đang chào bán sản phẩm gì? Khách hàng có thể không làm theo ý kiến hoặc giải pháp của bạn bởi vì họ không biết được những kiến thức mà bạn biết và họ không nghĩ về những lợi ích của sản phẩm giống như bạn nghĩ. Vì thế, khi một nhân viên ngân hàng khuyên một khách hàng nên sử dụng sản phẩm A của ngân hàng sẽ có lợi cho khách hàng hơn so với sản phẩm B, bạn cần phải giảng giải và định hướng khách hàng tới các lợi ích hoặc so sánh lợi ích giữa hai sản phẩm để khách hàng nhận thấy sản phẩm nào



là phù hợp với mong muốn của họ.

Như vậy, nếu chính sách marketing ngân hàng không hướng tới việc làm rõ giá trị của sản phẩm thì giá của sản phẩm sẽ trở thành vấn đề mà khách hàng cân nhắc. Theo đó, cần coi khách hàng của ngân hàng như là một học sinh. Họ cần nhân viên của ngân hàng hướng dẫn họ những gì mà nhân viên đó biết. Điều này không phải là việc khó khăn, nhưng nó đòi hỏi phải làm liên tục và tốn thời gian. Ngân hàng phải dành nhiều thời gian để đào tạo nhân viên của mình về các giải pháp tài chính, nhu cầu khách hàng, chủ động dự đoán những điều mà khách hàng cần phải biết, để hướng dẫn cho khách hàng, phải kiên trì hướng dẫn khách hàng và cải thiện được mối quan hệ với khách hàng.

mục đích của ngân hàng sẽ góp phần tốt hơn vào mục tiêu cần đạt được. Các phương pháp giao tiếp cần đa dạng, không chỉ dựa vào email để chia sẻ thông tin và cung cấp câu trả lời, cũng như hạn chế sử dụng “ngôn ngữ quản lý” mà thay bằng ngôn ngữ giao tiếp hàng ngày để chuyển tải mục tiêu của ngân hàng. Đẩy mạnh giao tiếp nhằm chuyển thể mục tiêu của ngân hàng dưới dạng văn bản thành kế hoạch của mỗi nhân viên, tạo ra bức tranh thành công và là động lực khiến cho bộ phận quản lý và kiểm soát cùng tích cực tham gia vào hoạt động giao tiếp. Ngân hàng là một ngành công nghiệp dựa trên dịch vụ, điều này tạo nên lợi nhuận khi giao tiếp nội bộ và bên ngoài có hiệu quả.

Các sáng kiến marketing mang tính chiến lược

từ xu hướng đột phá mới trong ngành ngân hàng. Nó được nuôi dưỡng từ sự hiểu biết về lĩnh vực tài chính ngân hàng, sự hiểu biết nhu cầu của khách hàng, khả năng cung cấp các sản phẩm đa dạng và các sáng kiến marketing mang tính chiến lược tập trung vào khách hàng. Số lượng sáng kiến mang tính chiến lược sẽ là rất quan trọng làm đòn bẩy cho nguồn lực và quản lý hoạt động đầu tư marketing của mỗi ngân hàng. Mỗi chiến lược đều nằm trong suy nghĩ, kế hoạch và hành động marketing. Tăng cường các sáng kiến marketing cùng với các hoạt động quan hệ công chúng trong suốt những khoảng thời gian khó khăn là cần thiết, vì nó sẽ đem lại những lợi ích bao gồm kết quả hoạt động kinh doanh tốt hơn, doanh thu tăng nhanh, lợi nhuận cao hơn

Phương pháp marketing hướng tới việc giáo dục cho khách hàng (educate customer) đòi hỏi nhân viên ngân hàng phải nâng cao một số kỹ năng hơn so với phương pháp làm việc thông thường. Nếu thường xuyên thực hiện điều này, nhân viên ngân hàng sẽ cảm thấy dễ dàng khi làm việc với khách hàng và nâng cao được vị thế cạnh tranh của ngân hàng.

Giao tiếp

Tìm ra hướng đi của kế hoạch marketing chỉ là một bước trong quá trình. Rất quan trọng khi kế hoạch của ngân hàng được diễn đạt thông suốt và được tất cả cổ đông, bao gồm cả quản lý, hội đồng, nhân viên... và thậm chí là cả khách hàng (hoặc thành viên) ở một khía cạnh nào đó hiểu rõ, đó chính là vấn đề của kỹ năng giao tiếp.

Nhân viên biết và hiểu được

Ngân sách chặt chẽ mang lại hiệu quả cao trên mỗi đồng tiền ngân hàng bỏ ra để đầu tư vào marketing. Khả năng tạo ra thành công trong một môi trường thay đổi liên tục được tăng cường với lối suy nghĩ chiến lược và đổi mới- tập trung nỗ lực của ngân hàng vào công việc kinh doanh có định hướng cao và sáng kiến marketing.

Hầu hết các cơ hội tăng trưởng không phải xuất phát

và một sự thay đổi tích cực đáng kể trong nghiên cứu định vị thị trường.

Các yếu tố cần tránh khi tạo dựng chiến lược marketing ngân hàng

Triết lý marketing chỉ ra rằng, để đạt được mục tiêu kinh doanh, nhà quản trị marketing phải xác định được những nhu cầu, mong muốn của khách hàng mục tiêu và phải đem lại sự hài lòng cho họ một cách có



Để đạt được mục tiêu kinh doanh, nhà quản trị marketing phải xác định được những nhu cầu, mong muốn của khách hàng mục tiêu và phải đem lại sự hài lòng cho họ một cách có kết quả và hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh. Do vậy, chiến lược marketing không những phải phù hợp với khách hàng mục tiêu mà còn phải thích nghi với những chiến lược của các đối thủ cạnh tranh, vốn cũng đang phục vụ cho những khách hàng mục tiêu ấy.

kết quả và hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh. Do vậy, chiến lược marketing không những phải phù hợp với khách hàng mục tiêu mà còn phải thích nghi với những chiến lược của các đối thủ cạnh tranh, vốn cũng đang phục vụ cho những khách hàng mục tiêu ấy. Để thành công, nhà quản trị marketing cần phải thiết lập các chiến lược marketing một cách rõ ràng và mạnh mẽ, đồng thời, nắm rõ những vấn đề mà các chiến lược marketing cần phải tránh. Theo ý kiến của một số chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực marketing, vấn đề sẽ nảy sinh trong quá trình tạo dựng chiến lược đó là:

Không thực hiện các chiến lược marketing kiểu “tôi cũng thế”

Sản phẩm hay dịch vụ ngân hàng là một loại hàng hóa. Là các tổ chức tín dụng, ngân hàng cần phải nêu cao tính độc đáo và tập trung vào những gì tạo nên sự khác biệt, theo đó, không nhìn vào những việc mà các đối thủ cạnh tranh đang làm và sao chép nó, mà cần suy nghĩ về cái mà họ không làm và tìm ra cách để làm cho điều đó xảy ra.

Dừng thực hiện những điều các đối thủ đã làm

Theo đánh giá, 2/3 số lượng các tổ chức tín dụng đã thực

hiện chiến lược marketing về cơ bản là gần giống nhau trong thời gian đây, đồng thời, 75-85% nguồn ngân sách của các ngân hàng được phân bổ và sử dụng theo cùng một cách và kết quả là không mang lại lợi nhuận đột phá. Do vậy, các ngân hàng cần nhận thức đúng các đối thủ cạnh tranh của mình, bao gồm cả các đối thủ cạnh tranh hiện tại và các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

Đối thủ cạnh tranh không ngoan sẽ không để lộ ra các chiến lược marketing của họ, họ có thể không trả đũa ở bất cứ trường hợp cụ thể nào, do vậy ngân hàng khó có thể tiên liệu họ sẽ làm gì và dựa trên cơ sở nào để hành động. Do vậy, cần xác định xem loại thông tin cạnh tranh nào là quan trọng, nguồn thu thập tốt nhất các thông tin đó và xác chỉ định người quản lý hệ thống và dịch vụ liên quan.

Dừng nói “có” với tất cả mọi thứ

Các nhà quản trị marketing ngân hàng nên bắt đầu thử nghiệm các phương pháp của họ. Có quá nhiều thứ trong ngân quỹ marketing của ngân hàng hoặc tổ chức tín dụng cần được thông qua hàng năm mà không biết liệu những việc đầu tư này có thu được lợi ích hay không. Ngân hàng sẽ không

bao giờ biết trừ khi họ tự kiểm tra.

Các nhà quản trị marketing nên tập trung nỗ lực của ngân hàng vào các kết quả hiệu quả nhất, từ đó sẽ cho phép ngân hàng có thêm thời gian để hoàn thành mục tiêu quan trọng nhất của kế hoạch marketing.

Không tiến hành các chương trình khuyến mãi như một cửa hàng kinh doanh nhỏ lẻ

Vì một lý do nào đó, các nhà quản trị marketing thích sử dụng các món quà, các vật dụng khuyến mãi hay các vật dụng để trang trí để hấp dẫn khách hàng. Bộ phận marketing của ngân hàng có thể tiêu tốn thêm một số tiền và thời gian đáng kinh ngạc để đáp ứng các yêu cầu cho từng món khuyến mãi riêng lẻ. Để tổ chức tốt hơn nhiệm vụ này, các nhà quản trị marketing cần thiết kế và có quy trình hiệu quả cho từng chính sách giá cả, ngân sách, đặt hàng và phân phối.

Không nên coi khách hàng là nguồn thông tin duy nhất

Thật sai lầm khi nghĩ rằng nguồn thông tin cho các chiến lược marketing chỉ đến từ khách hàng. Khi nguồn ngân sách dành cho nhà quản trị marketing tăng lên, ngân hàng cần cẩn trọng để giữ được cân bằng trong phân bổ nguồn lực. Tham khảo ý kiến các khách



hàng tiềm năng của ngân hàng có thể tìm thấy những thông tin đáng tin cậy mà họ cần để đưa ra quyết định, tuy nhiên, cần tiếp tục sử dụng nhiều nguồn thông tin như truyền miệng, email hay nhiều kênh khác nữa.

Không bao giờ dừng sáng tạo

Dừng sáng tạo là một việc không bao giờ làm trong quá trình tạo dựng chiến lược marketing. Thấy một ý tưởng sáng tạo, bạn cần bám theo những điều cơ bản, loại bỏ những gì không có ích cho ngân hàng của bạn, thay đổi nó một chút, và làm cho nó thành của riêng ngân hàng bạn. Ý tưởng sáng tạo sẽ luôn đến từ các nguồn cảm hứng, hoặc kết nối nhiều kinh nghiệm hay ý tưởng lại với nhau thành một cái gì đó khác biệt.

Đừng bị nản chí bởi những yếu tố làm bạn bị xao lãng

Làm tốt những điều nhỏ nhất sẽ cho bạn có cơ hội khơi nguồn những sáng kiến marketing sáng tạo và đột phá. Liệu cơ hội có tồn tại trong tất cả các tình huống? Do vậy, kế hoạch hiệu quả là bước đầu tiên quan trọng. Đừng sử dụng thêm ngân sách của ngân hàng để xây dựng thương hiệu hoặc giành thêm khách hàng mới cho đến khi người quản trị ngân hàng thực sự hiểu được cơ hội của mình, thống nhất được sự tập trung và vận dụng nguồn lực mang lại kết quả cần thiết. Kế hoạch marketing với một mục đích và đầu tư vào mọi thứ tạo ra thành công cho ngân hàng.

Trong một thị trường mà các

đối thủ đã bị rối trí bởi vấn đề chất lượng tài sản hoặc đấu tranh với những quy định mới, đó chính là thời điểm để nhà quản trị marketing ngân hàng đưa ra quyết định xuất phát chiến lược. Nếu có cơ hội, đừng đợi đến khi mọi thứ tốt lên, hãy theo đuổi nó từ đầu.

Kết luận

Khi đối mặt với những điều kiện khó khăn mà các tổ chức tín dụng đang phải đối mặt hiện nay thì các giám đốc quản trị marketing sẽ buộc phải nghĩ xem đâu là những cơ hội trong lĩnh vực ngân hàng, làm thế nào bạn có thể tận dụng đầy đủ khả năng đặc biệt của ngân hàng mình? Câu trả lời cho các nhà quản trị marketing ngân hàng là cần hướng mục tiêu của ngân hàng vào người sử dụng vốn và các sản phẩm khác của ngân hàng. Hướng mục tiêu hay tập trung vào một phân khúc thị trường là một yếu tố cần thiết trong các kế hoạch marketing hiệu quả đối với bất kỳ tổ chức tài chính nào. Nếu kế hoạch marketing của ngân hàng phủ lên mọi đối tượng khách hàng với cùng một “tâm chần” thì điều đó sẽ làm giảm đi những nỗ lực của ngân hàng, lãng phí các nguồn lực và làm suy yếu khả năng của ngân hàng để tạo ra một thương hiệu dễ nhận dạng. Ngân hàng của bạn sẽ không thể thành công bằng cách sao chép ý tưởng marketing từ một đối thủ cạnh tranh lớn hay từ bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Các kế hoạch marketing của ngân hàng cần được xây dựng dựa trên các cơ

hội phù hợp với tầm nhìn và năng lực của mỗi ngân hàng tại các phân khúc thị trường đem lại kết quả kinh doanh tốt nhất.

■

Tài liệu tham khảo

1. PGS. TS. Trương Quang Thông-
Giáo trình Marketing ngân hàng,
NXB Kinh Tế TP. HCM, 12/2012.
2. Tạp chí Bank Marketing số tháng
12/2013 và tháng 5/2014
3. <http://www.sbv.gov.vn>
4. <http://www.tapchitaichinh.vn>

tiếp theo trang 48

sẽ đồng thời cải thiện mạnh sức cầu trên TTCK, những rủi ro về kinh tế không còn quá cao như thời gian trước. Do vậy, đầu tư trên TTCK năm 2014 kỳ vọng sẽ mang lại những kết quả khả quan cho các nhà đầu tư. ■

Tài liệu tham khảo

1. Các báo cáo phân tích đầu tư
của Công ty Cổ phần Chứng khoán
Sài Gòn- Hà Nội (SHS)
2. <http://vnecconomy.vn/20140429044515349P0C9920/du-tru-ngoai-hoi-tiem-nang-cua-viet-nam-khoang-45-ty-usd.htm>
3. <http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/ai-se-bo-tien-vao-chung-khoan-2014-681215.tpo>
4. <http://baodientu.chinhphu.vn/Chi-dao-quyet-dinh-cua-Chinh-phu-Thu-tuong-Chinh-phu/Nghi-quyet-Chinh-phu-ve-day-manh-co-phan-hoa-thoi-von-NN-tai-DN/194132.vgp>
5. <http://cafef.vn/thi-truong-chung-khoan/nguyen-xuan-thanh-giam-doc-fulbright-ha-lai-suat-tien-hoan-toan-co-the-chay-vao-chung-khoan-2014031813130223313ca31.chn>