

6 VIỆC CẦN LÀM ĐỂ ĐẠT MỤC TIÊU TĂNG TRƯỞNG ĐỐI VỚI MỘT TỔ CHỨC CUNG CẤP DỊCH VỤ TÀI CHÍNH

Việt Hùng*

Tăng trưởng từ lâu đã là mục tiêu lớn trong tôn chỉ hoạt động của lĩnh vực dịch vụ tài chính. Sau một thời gian chú trọng đến mục tiêu bảo toàn và xây dựng các nguồn lực vốn cũng như tăng lợi nhuận, các tổ chức cung cấp dịch vụ tài chính trên thế giới lại đang tăng tốc với mục tiêu tăng trưởng. Từ khu vực bảo hiểm sang tới ngân hàng hay quản lý tài sản, các doanh nghiệp đang tích cực tìm kiếm các cơ hội trong và ngoài lĩnh vực mà họ đang hoạt động, bất kể trong hay ngoài nước. Có đến gần 70% các nhà điều hành doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ tài chính gần đây được thăm dò đều nhất trí đánh giá rằng quản lý nhằm tới mục tiêu tăng trưởng đã trở thành một ưu tiên cao hơn trong một vài năm gần đây. Các nhà nghiên cứu thị trường tài chính chuyên sâu cũng đã khẳng định rằng, để thực hiện thành công chiến lược hoạt động của mình, các tổ chức cung cấp dịch vụ tài chính không ngồi thụ động và đợi chờ cơ hội tạo thu nhập, mà họ, đặc biệt là các tổ chức lớn luôn tìm cách cải thiện vị thế, chủ động tìm kiếm cơ hội để đạt được sự tăng trưởng ổn định, bền vững thông qua 6 định hướng hoạt động dưới đây:

1. Đầu tư thời gian thỏa đáng cho việc vạch một kế hoạch công phu và một chiến lược hành động rõ ràng

Ngân hàng Nhà Nước (*)

Nhiều kết quả thăm dò qua điều tra về vấn đề quản trị điều hành trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng cho thấy, không có nhiều doanh nghiệp hiện nay thực sự lạc quan về mục tiêu tăng trưởng, điều đó cũng có nghĩa là những người điều hành, lãnh đạo ở nhiều doanh nghiệp không hoàn toàn tin tưởng vào các chiến lược hoạt động mà họ dự định thực hiện. Việc lượng hoá rủi ro và các chỉ tiêu tài chính cũng như việc sử dụng các kỹ thuật phân tích là thiết yếu trong việc hình thành chiến lược, đặc biệt với các thị trường đang phát triển, điều đó cũng có nghĩa rằng chọn lựa đúng địa bàn hay nhóm khách hàng sẽ đạt được và duy trì sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Lập kế hoạch một cách hợp lý không có nghĩa là thực hiện chậm, tuy nhiên, các doanh nghiệp thành công là những doanh nghiệp có khả năng thử nghiệm ý tưởng mới và biết điều chỉnh để thích ứng nhanh với các biến động trên thị trường.

2. Cần biết rõ về mục tiêu cũng như cách thức đạt được sự tăng trưởng

Tăng trưởng có thể được xác định bằng nhiều cách như: mục tiêu doanh thu; thu nhập hoạt động; quản lý tài sản... Các nhà quản lý phải cân nhắc những tác động do tăng trưởng nhanh đến chất lượng dịch vụ cung cấp cho

khách hàng, đến các mức độ hoạt động và lợi nhuận. Các vấn đề về danh tiếng, uy tín cũng cần phải được cân nhắc, đặc biệt khi các doanh nghiệp mở rộng đến các thị trường mà ở đó các phương thức hoạt động, kinh doanh có thể khác với những thị trường truyền thống.

3. Luôn phải tiếp cận khách hàng

Các nhà điều hành thường chú ý đến tình hình hoạt động chung và chất lượng thực hiện các chức năng giao dịch bước đầu (front office), không chỉ chú ý đến việc áp dụng các kiến thức đã biết để phục vụ khách hàng mà còn đến việc đánh giá nhu cầu và hành vi của họ để có thể cải thiện/nâng cấp sản phẩm, dịch vụ của họ cho phù hợp. Họ cũng công nhận những giá trị mà mức độ thoả mãn cao từ khách hàng đang được phục vụ có thể mang lại cũng như những cơ hội mở rộng/đẩy cao doanh số hoạt động. Bám sát nhu cầu khách hàng cũng sẽ mang lại sự linh hoạt trong việc đưa ra những phương án hoạt động phù hợp với thị trường. Thậm chí, đôi khi còn có thể rút ra được những bài học từ các mô hình kinh doanh thành công mà các ngành, nghề khác đã áp dụng thành công.

4. Ứng dụng công nghệ một cách hợp lý

Nếu mọi người quan tâm nhiều đến tăng trưởng thì chắc chắn sẽ phải quan tâm đến công nghệ. Các kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ có mức tự động hoá cao có thể là động lực thúc đẩy đáng kể để đạt được mục tiêu tăng trưởng hiệu quả cùng với tiết kiệm về mặt chi phí. Ví dụ, có thể thấy rõ như ngân hàng ING (Hà Lan) đã thể hiện ở châu Âu và nhiều nơi khác bằng mô hình công nghệ thông tin duy nhất mà lại phù hợp với tất cả. Công nghệ là vô cùng quan trọng để đem lại hiệu quả trong quản lý các mối quan hệ với khách hàng và xác định đúng năng lực hoạt động của doanh nghiệp. Dù là có liên kết các hệ thống hay đơn thuần là cập nhật các ứng dụng và cơ sở hạ tầng, kiểm soát chi phí công nghệ cũng có thể góp phần đáng kể cải thiện thu nhập/lợi nhuận của doanh nghiệp. Tuy nhiên, giá trị của công nghệ sẽ là khác nhau giữa các thị trường và đối tượng khách hàng.

Vấn đề quản lý các mối quan hệ với khách hàng ở một số thị trường đang phát triển có thể sẽ phụ thuộc ngày càng nhiều vào các mối quan hệ cá nhân hơn là qua việc phân tích số liệu khô khan.

5. Luôn phải đổi mới trong những hoạt động có thể mạnh

Khi đánh giá về năng lực tự thân của doanh nghiệp xét ở khía cạnh các động lực thúc đẩy tăng trưởng, nhiều nhà quản lý doanh nghiệp thường coi vấn đề *thực hiện đổi mới* (innovation) ở hàng thứ yếu, song dù là đang phải tìm giải pháp cung cấp những sản phẩm mới ở các thị trường mới



Quầy giao dịch tại Incombank

hay cũ, thì các tổ chức phải sẵn sàng cho việc *thực hiện đổi mới* này – không phải vì mục tiêu tăng trưởng mà còn là tạo ra và dựng lên các rào cản với những đối thủ cạnh tranh xâm nhập. Nhiều công ty lớn trên thế giới đã đạt được tăng trưởng ở các thị trường như Trung Quốc nhưng lại không thực hiện đổi mới mà cũng không tìm cách tạo sự khác biệt đáng kể với các đối thủ trong nước của họ. Chìa khoá ở đây là dựa vào các kỹ năng, bí quyết và công nghệ mà trong đó doanh nghiệp đã trở nên nổi trội trong lĩnh vực hoạt động của mình để rồi từ đó xây dựng một nền tảng vững chắc hơn hẳn để phát triển. Tại những thị trường mới mở ra, năng lực *thực hiện đổi mới* mạnh của doanh nghiệp là căn bản để mở ra các tiềm năng tăng trưởng. Ví dụ minh chứng cho điều này có thể thấy rõ qua việc phát triển thành công dịch vụ thẻ tín dụng gắn với quyền hội viên, hưởng ưu đãi về hàng không với hãng Aeroplan.

6. Chú trọng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, trọng dụng nhân tài

Nhiều kết quả điều tra trong lĩnh vực dịch vụ tài chính gần đây đều chỉ ra rằng, thách thức lớn nhất liên quan đến việc chuyển dịch từ hưởng vào giá trị sang hưởng vào tăng trưởng là yếu tố con người. Trước hết đó là tìm được đúng người; và sau đó là tạo dựng được một môi trường văn hoá doanh nghiệp thực sự. Các chiến lược tăng trưởng sẽ đòi hỏi doanh nghiệp ngày càng phải có nhiều người giỏi có tầm nhìn xa, biết đánh giá đúng khách hàng và có kỹ năng nghề nghiệp sáng tạo, có khả năng ra quyết định nhanh chóng và biết cách khích lệ nhân viên làm việc và luôn hướng tới những giải pháp đổi mới tích cực ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Báo cáo điều tra của PriceWaterhouseCoopers 2005.

Báo cáo tổng kết về quản trị doanh nghiệp của EIU - 2005.