

Nghiên cứu quá trình phát triển của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp tại Việt Nam

ĐỖ GIANG NAM

Theo số liệu đến 31/12/2013, dư nợ cho vay doanh nghiệp chiếm đến 66% tổng dư nợ toàn hệ thống ngân hàng tại Việt Nam, 95% số doanh nghiệp sử dụng ít nhất một dịch vụ ngân hàng. Điều này chứng tỏ trong mối quan hệ hợp tác cùng phát triển, ngân hàng và doanh nghiệp là những đối tác quan trọng của nhau. Tuy nhiên, đôi khi cả ngân hàng và doanh nghiệp vẫn chưa thực sự tìm được tiếng nói chung. Điều này dẫn đến quá trình phát triển của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp rơi vào trạng thái không ổn định, thậm chí chấm dứt mối quan hệ.

Vì vậy, việc xác định rõ ràng các giai đoạn khác nhau trong quá trình phát triển của mối quan hệ có ý nghĩa hết sức quan trọng trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của các ngân hàng. Mỗi giai đoạn không chỉ biểu hiện xu hướng mà còn hàm chứa những mục tiêu thành công khác nhau của mối quan hệ. Tuy nhiên, cho đến nay những vấn đề lý thuyết về quá trình phát triển mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp vẫn còn tương đối mới và tồn tại nhiều cách tiếp cận khác nhau. Đây vừa là đòi hỏi về thực tiễn quản trị, vừa tạo khoảng trống về mặt lý luận mà nghiên cứu hướng đến nhằm bổ sung, hoàn thiện lý thuyết về quá trình phát triển của mối quan hệ ngân hàng - doanh nghiệp trong hoàn cảnh, điều kiện đặc thù của các ngân hàng thương mại Việt Nam (NHTM).

1. Cơ sở lý thuyết về sự phát triển của mối quan hệ kinh doanh (B2B)

Từ đầu những thập niên 80, đã bắt đầu xuất hiện một số mô hình lý thuyết về quá trình phát triển mối quan hệ giữa người mua - người bán trên thị trường công nghiệp (B2B). Nhìn chung, giữa các lý thuyết này tồn tại sự khác biệt về quan điểm, khái niệm, trọng tâm và các thuộc tính của quá trình phát triển quan hệ. Tuy

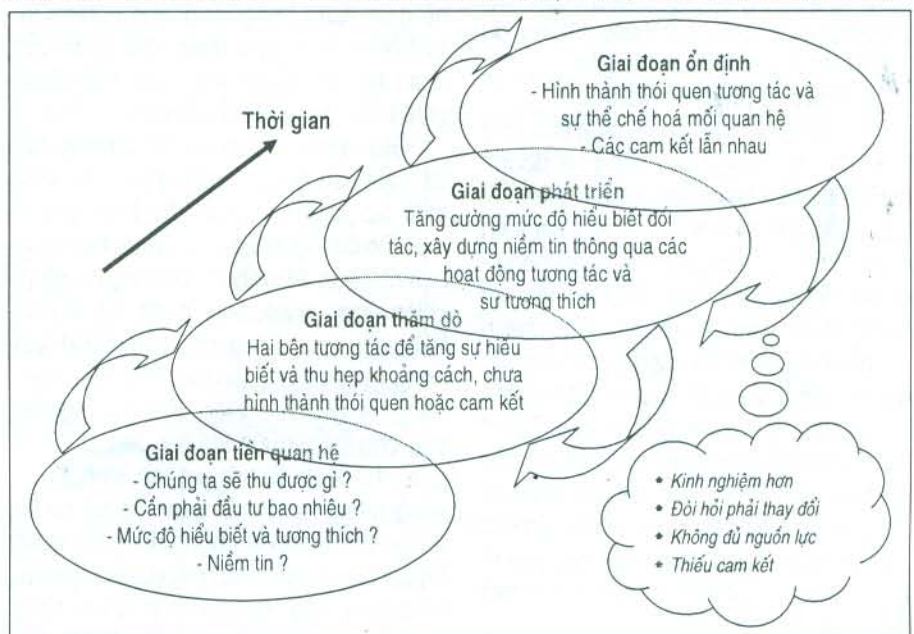
nhiên, có hai kiểu mô hình lý thuyết phổ biến là: mô hình vòng đời quan hệ (tiêu biểu có Porter 1980; Utterback & Abernathy 1975; Quinn & Cameron 1983) và mô hình phát triển giai đoạn (tiêu biểu có Ford 1980; Dwyer & CTG 1987, Wilson & Mummalaneni 1986, Liljegren 1988). Cả hai mô hình này đều tạo ra những thay đổi đáng kể trong lĩnh vực marketing quan hệ người bán - người mua.

Trên cơ sở mô hình quan hệ người mua - người bán trên thị trường công nghiệp của Ford & CTG (đề xuất lần đầu tiên vào năm 1982), Ford (1998) tiếp tục phát triển một mô hình lý thuyết mới lấy tên là "Sự phát triển mối quan hệ giữa người mua - người bán trên thị trường B2B" gồm 4 giai đoạn: (1) Giai đoạn tiền quan hệ; (2) Giai đoạn thăm dò; (3) Giai đoạn phát triển và (4) Giai đoạn ổn định.

Trong mô hình này, Ford (1998) đã sử dụng các thuật ngữ sự hiểu biết (sự không chắc chắn và khả năng của mỗi bên), mức độ đầu tư nguồn lực (hữu hình và vô hình), tương thích & tương tác (chính thức và phi chính thức), sự tin tưởng và cam kết (mức độ và lịch sử) và thước đo (xã hội, văn hóa, công nghệ và thời gian) để phân tích sự phát triển của mối quan hệ kinh doanh.

Trong *giai đoạn tiền quan hệ*, người mua - người bán thường quan tâm đến lợi ích kinh tế sẽ mang lại cho cả hai từ mối quan hệ, cần phải đầu tư cho nó bao nhiêu, mỗi bên cần phải tương thích đến mức độ nào, chúng ta đã hiểu những gì về đối tác và đối tác có đáng tin cậy không? Trong *giai đoạn thăm dò*, do kinh nghiệm còn ít và sự không chắc chắn cao nên các bên tiếp tục tương tác để tăng mức độ hiểu biết và thu hẹp khoảng cách. Chưa

Hình 1 - Sự phát triển mối quan hệ người mua - người bán trên thị trường B2B



Nguồn: Ford & CTG (1998)

xuất hiện các cam kết và thói quen trong mối quan hệ. *Giai đoạn phát triển* được đánh dấu bằng sự hợp tác sâu hơn, tăng cường mức độ hiểu biết lẫn nhau cũng như tạo ra sự tin tưởng và cam kết thông qua quá trình tương thích và các tương tác phi chính thức. *Giai đoạn ổn định* đạt được khi các bên đã có được sự ổn định nhất định về mức độ hiểu biết lẫn nhau, sự tương thích và các cam kết đối với mối quan hệ. Hợp tác trở thành một quá trình thường xuyên, thói quen tương tác được thiết lập. Nhìn chung trong giai đoạn này, người mua - người bán đều cố gắng hướng tới một mối quan hệ dài hạn bằng cách xác lập các cam kết và sự tin nhiệm để có thể dễ dàng hợp tác ở nhiều mức độ và trên nhiều khía cạnh. Biểu hiện là sự thể chế hoá quan hệ nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí quản lý. Mặt khác, kết quả còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố bên trong doanh nghiệp cũng như sự tác động của môi trường bên ngoài.

Tuy nhiên, theo Ford & CTG (2003), sự phát triển mối quan hệ không phải là một đường tuyến tính nhằm theo một hướng và đạt đến trạng thái cuối cùng tối ưu. Sự đình trệ hoặc suy thoái trong quan hệ có thể xuất hiện bất cứ lúc nào, ngay cả trong giai đoạn ổn định và dẫn đến việc đảo chiều quá trình phát triển của mối quan hệ. Có nhiều nguyên nhân như các bên có nhiều kinh nghiệm hơn trong việc tìm kiếm quan hệ, có những rào cản đòi hỏi phải thay đổi nhưng không được đáp ứng, sự thiếu cam kết hoặc không đủ nguồn lực của một trong hai bên.

2. Phương pháp nghiên cứu

Để nghiên cứu quá trình phát triển của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp tại Việt Nam, tác giả đã quan sát toàn bộ quá trình hình thành và phát triển của 15 cặp đối mối quan hệ ngân hàng - doanh nghiệp; xem xét và phân tích sự tương quan giữa doanh thu của khách hàng với doanh số sử dụng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng, từ đó phát hiện ra các khoảng thời gian mà xuất hiện sự sụt giảm bất thường về doanh số. Bên cạnh đó, tác giả tiến hành phỏng vấn với các bên liên quan về nguyên nhân hoặc phát hiện các sự kiện quan trọng để làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến xu thế phát triển của mối quan hệ.

Việc xác định các giai đoạn phát triển của mối quan hệ sẽ được kết nối với các



Việc xác định rõ ràng các giai đoạn khác nhau trong quá trình phát triển của mối quan hệ có ý nghĩa hết sức quan trọng trong hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của các ngân hàng.

sự kiện quan trọng được tác giả ghi nhận trong quá trình phỏng vấn. Tuy nhiên, các giai đoạn khác nhau cũng có thể xuất hiện từ từ một cách tuần tự theo thời gian mà không cần bất cứ một sự kiện lớn mang tính bước ngoặt nào. Nói cách khác, không có thước đo chính xác tuyệt đối để định vị một mối quan hệ kinh doanh đang ở trong giai đoạn nào mà chỉ có thể dự báo xu hướng phát triển tiếp theo của mối quan hệ căn cứ vào đặc điểm xuất hiện trong từng giai đoạn.

3. Kết quả nghiên cứu

Vận dụng mô hình sự phát triển mối quan hệ giữa người mua - người bán trên thị trường B2B của Ford (1998), nghiên cứu chia quá trình phát triển của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp tại Việt Nam làm 4 giai đoạn: giai đoạn tiền quan hệ, giai đoạn thăm dò, giai đoạn phát triển, giai đoạn ổn định.

Giai đoạn tiền quan hệ thường bắt đầu với các lý do và động lực cho việc thiết lập một mối quan hệ kinh doanh mới. Do đó, nội dung phỏng vấn tập trung làm rõ 3 vấn đề cơ bản có liên quan gồm: chiến lược marketing quan hệ khách hàng của ngân hàng; nhu cầu của khách hàng và các tương tác ban đầu giữa ngân hàng và doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trước khi bắt đầu một mối quan hệ kinh doanh, lợi ích kinh tế kỳ vọng mang lại từ mối quan hệ và sự tin nhiệm được xem là những động lực quan trọng của cả ngân hàng và doanh nghiệp. Doanh nghiệp mong muốn được cung cấp dịch vụ có chất lượng tốt, chi phí hợp lý, sự đồng cảm và linh hoạt của ngân

hàng. Ngân hàng mong muốn mở rộng thị phần và đáp ứng được các yêu cầu của doanh nghiệp.

Trong giai đoạn thăm dò, do sự trải nghiệm còn ít và sự không chắc chắn cao nên các bên tiếp tục tương tác để tăng dần mức độ hiểu biết lẫn nhau và thu hẹp khoảng cách mối quan hệ. Mục tiêu thành công của mối quan hệ trong giai đoạn này là ngân hàng có thể cung ứng cho doanh nghiệp một số sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đơn giản với mức độ rủi ro thấp như cho vay có đảm bảo bằng tài sản, chuyển tiền thanh toán, dịch vụ thẻ, tiền gửi..., đồng thời hai bên tăng dần mức độ hiểu biết, sự tin nhiệm và tương thích lẫn nhau.

Giai đoạn phát triển được đánh dấu bằng sự hợp tác sâu sắc hơn, toàn diện hơn. Doanh số giao dịch tăng dần theo thời gian. Ngân hàng và doanh nghiệp trở thành những đối tác có giá trị của nhau trong hoạt động kinh doanh, phát triển mối quan hệ hợp tác chặt chẽ dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau. Tăng dần mức độ ràng buộc về kinh tế / chuyên môn, xuất hiện ràng buộc tri thức và ràng buộc xã hội nhưng chưa chặt chẽ. Các cam kết của các bên đối với mối quan hệ bước đầu hình thành thông qua quá trình tương thích và các tương tác phi chính thức.

Giai đoạn ổn định đạt được khi các bên đã có được sự ổn định nhất định về mức độ hiểu biết lẫn nhau, sự tương thích và các cam kết đối với mối quan hệ. Hợp tác trở thành một quá trình thường xuyên, thói quen tương tác được thiết lập. Nhìn chung trong giai đoạn này, cả ngân hàng và doanh nghiệp đều cố gắng hướng tới

một mối quan hệ dài hạn, bền vững bằng cách xác lập các cam kết và sự tín nhiệm thông qua việc thể chế hoá mối quan hệ, kết nối với mạng lưới quan hệ của các bên và duy trì sự cân bằng quyền lực trong mối quan hệ.

Tuy nhiên, nếu quan sát các cặp đôi mối quan hệ ngân hàng - doanh nghiệp trong khoảng thời gian là 01 năm, có thể thấy các mối quan hệ rơi vào một trong hai trạng thái, ổn định hoặc không ổn định. Mỗi quan hệ được xem là ổn định khi nghiên cứu quan sát thấy khối lượng giao dịch phát sinh thường xuyên theo thời gian, và thường là có quan hệ mật

thiết với doanh thu của khách hàng. Khi khối lượng giao dịch sụt giảm liên tục trong một thời gian dài (mà không xác định rõ nguyên nhân), mối quan hệ được xem là không ổn định. Trong số 15 cặp đôi mối quan hệ được nghiên cứu, tác giả đã chia trạng thái ổn định làm ba mức độ:

► **Hoàn toàn ổn định:** Có 7 cặp đôi chiếm 46,7%. Đặc điểm: doanh số giao dịch với ngân hàng phát sinh thường xuyên trong một thời gian dài hoặc biến động theo doanh thu bán hàng của khách hàng. Mỗi quan hệ này được xem là ổn định trong cả ngắn hạn và dài hạn.

► **Tương đối ổn định:** Có 5 cặp đôi

chiếm 33,3%. Đặc điểm: doanh số giao dịch với ngân hàng biến động theo doanh thu của khách hàng hoặc phát sinh tương đối thường xuyên trong một thời gian dài, ngoại trừ một số khoảng thời gian xen kẽ trong ngắn hạn, có hiện tượng doanh số giao dịch sụt giảm thất thường do các nguyên nhân bất lợi của thị trường.

► **Có nguy cơ không ổn định:** Có 3 cặp đôi chiếm 20%. Đặc điểm: doanh số giao dịch với ngân hàng phát sinh thường xuyên trong một thời gian dài hoặc biến động theo doanh thu bán hàng của khách hàng nhưng trong ngắn hạn có sự sụt giảm bất thường do nguyên nhân chủ

Bảng 1 - Kết quả nghiên cứu các giai đoạn phát triển của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp tại Việt Nam

Đặc điểm	Giai đoạn tiền quan hệ	Giai đoạn thăm dò	Giai đoạn phát triển	Giai đoạn ổn định	Tình trạng mắt ổn định
<i>Cường độ hoạt động trao đổi (doanh số giao dịch với ngân hàng)</i>	Không có	Thấp - trung bình Ngân hàng cung ứng một số sản phẩm, dịch vụ đơn giản, ít rủi ro	Tăng dần Ngân hàng có thể cung ứng đa dạng sản phẩm với mức độ rủi ro cao hơn, phức tạp hơn	Ổn định về doanh số (hoặc biến động theo tình hình kinh doanh của doanh nghiệp)	Doanh số giao dịch sụt giảm đột ngột, không rõ nguyên nhân
<i>Cường độ tương tác, sự phối hợp và quá trình tương thích</i>	Ở mức độ thấp	Tăng dần hoạt động tương tác, phối hợp và tương thích	Tăng cường hoạt động tương tác đa cấp độ, phối hợp và tương thích	Tương tác đa cấp độ, chính thức và không chính thức, mức độ phối hợp và tương thích cao	Đầu tiên xuất hiện sự sụt giảm, sau đó có thể tăng mức độ tương tác và tương thích
<i>Sức mạnh các yếu tố của nền tảng quan hệ</i>	Không xác định	Từng bước xây dựng nền tảng quan hệ, chủ yếu dựa trên sức hấp dẫn và sự tín nhiệm	Xuất hiện các mối quan hệ cá nhân, tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau và sự tín nhiệm, bước đầu xuất hiện cam kết của các bên đối với mối quan hệ	Thiết lập các mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ, mức độ cao của sự hiểu biết lẫn nhau và các cam kết, duy trì sự cân bằng quyền lực trong mối quan hệ	Xuất hiện sự suy thoái hoặc đình trệ các mối quan hệ cá nhân, các cam kết bị vi phạm, xuất hiện hành vi cơ hội hoặc lạm dụng quyền lực trong mối quan hệ
<i>Mức độ chặt chẽ của các ràng buộc</i>	Không xuất hiện	Xuất hiện ràng buộc về kinh tế / chuyên môn với mức độ lỏng lẻo	Tăng dần mức độ ràng buộc về kinh tế / chuyên môn, xuất hiện ràng buộc tri thức và ràng buộc xã hội nhưng chưa chặt chẽ	Ràng buộc chặt chẽ về kinh tế, tri thức và xã hội	Các ràng buộc, đặc biệt là ràng buộc kinh tế và xã hội trở nên lỏng lẻo, cấu trúc ràng buộc có nguy cơ bị phá vỡ
<i>Mức độ hài lòng của mỗi bên đối với kết quả của mối quan hệ</i>	Không có	Từ thấp đến cao	Cao	Ổn định, có thể cao hoặc tương đối thấp	Thấp
<i>Sự không chắc chắn về triển vọng phát triển của mối quan hệ</i>	Không có	Cao	Giảm dần và có thể thấp	Tương đối thấp	Rất cao

quan của một trong hai bên (ngân hàng thay đổi chính sách, khách hàng gặp khó khăn về tài chính, khách hàng yêu cầu đàm phán lại về lãi suất cho vay...).

Kết quả nghiên cứu cho thấy, hầu hết các mối quan hệ, hoặc là ổn định hoặc biến động theo thời gian cùng với sự biến động doanh thu của khách hàng. Tuy nhiên, khi phân tích mối quan hệ trong một khoảng thời gian ngắn (dưới một năm), xuất hiện một số "nhiều" ảnh hưởng đến sự ổn định của mối quan hệ trong ngắn hạn, và có thể tác động đáng kể đến trạng thái ổn định trong dài hạn. Kết quả nghiên cứu đã phát hiện một số nhóm nguyên nhân có thể gây ra sự mất ổn định mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp trong ngắn hạn, được chia làm bốn nhóm bao gồm:

► **Các yếu tố thuộc về môi trường:** gồm ảnh hưởng của môi trường: kinh tế vĩ mô, tác động của chính sách nhà nước, và môi trường cạnh tranh.

► **Các yếu tố thuộc về khách hàng:** gồm tình trạng khó khăn về tài chính, quyền lực của khách hàng trong mối quan hệ và hành vi mặc cả.

► **Các yếu tố thuộc về ngân hàng:** sự thay đổi chính sách quản trị rủi ro trong hoạt động ngân hàng; luân chuyển cán bộ; lạm dụng quyền lực.

► **Các yếu tố liên quan đến giao dịch:** bao gồm sự tăng lên của chi phí giao dịch (lãi vay, phí...), sự thay đổi quy trình, rủi ro kinh tế và tài chính liên quan trực tiếp đến giao dịch (rủi ro mất vốn, giảm giá trị tài sản bảo đảm...).

Những yếu tố "nhiều" này tương tác với nhau, và trong một số thời điểm khác nhau, một hoặc một nhóm yếu tố có thể trở nên đặc biệt quan trọng. Ngoài ra, không phải tất cả luôn luôn xuất hiện hoặc có tác động tương tự trong mọi trường hợp. Điều này hết sức có ý nghĩa đối với ngân hàng trong việc phân tích bản chất tương tác của mối quan hệ, giúp hiểu rõ những nguyên nhân gây ra tình trạng bất ổn trong mối quan hệ và hoạch định các chính sách phù hợp.

4. Ý nghĩa của nghiên cứu về mặt thực tiễn và hàm ý cho nhà quản trị

Một là, quá trình phát triển của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp có liên quan mật thiết đến sự gia tăng của các hoạt động tương tác và nền tảng quan hệ vững chắc, đặc biệt là sự phát triển của tín nhiệm, cam kết và ràng buộc xã hội có vai trò quan trọng trong việc củng cố tính bền vững của xu thế tăng trưởng. Do đó, việc thiết lập một mạng lưới mối quan hệ cá nhân chuyên sâu giữa ngân hàng và doanh nghiệp sẽ tăng cường cam kết giữa

các bên đối với mối quan hệ. Khi các mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ và đa cấp, mối quan hệ kinh doanh có nhiều khả năng rằng sẽ được duy trì ngay cả khi có những thay đổi bất lợi về môi trường.

Hai là, xu thế suy thoái của mối quan hệ thường xảy ra khi mối quan hệ rơi vào trạng thái không ổn định và các nguyên nhân gây mất ổn định không sớm được khắc phục. Biểu hiện của xu thế suy thoái là sự suy giảm các hoạt động tương tác, nền tảng quan hệ thiếu vững chắc và sự không hài lòng của các bên đối với mối quan hệ. Kết quả là các cam kết bị suy giảm và doanh nghiệp có xu hướng tìm kiếm ngân hàng mới thay thế. Điều này có thể dẫn đến tình trạng mối quan hệ giữa hai bên bị đình trệ, hoặc thậm chí chấm dứt. Ngược lại, khi ngân hàng và doanh nghiệp nhận ra tình trạng mất ổn định của mối quan hệ và kịp thời có biện pháp khắc phục, mối quan hệ có thể trở lại trạng thái ổn định và tiếp tục được duy trì.

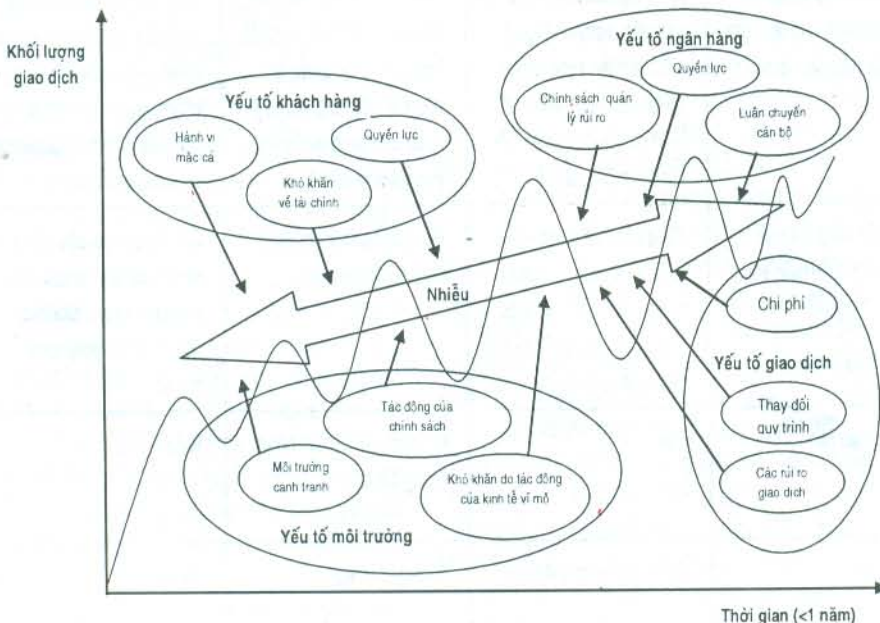
Ba là, trong mỗi giai đoạn khác nhau của quá trình phát triển mối quan hệ, ngân hàng và doanh nghiệp theo đuổi những mục tiêu khác nhau. Ngân hàng cần nhận thức đúng đắn và rõ ràng các mục tiêu này để có giải pháp phù hợp nhằm thúc đẩy sự thành công của mối quan hệ ở từng giai đoạn.

Với việc ứng dụng mô hình phát triển 4 giai đoạn của Ford & CTG (1998) và xác định rõ ràng 3 xu thế phát triển khác nhau của mối quan hệ gắn với một số giai đoạn nhất định, kết quả nghiên cứu giúp nhà quản trị ngân hàng hiểu rõ bản chất và xu hướng vận động của mối quan hệ trong mỗi giai đoạn, đặc biệt khi mối quan hệ rơi vào trạng thái mất ổn định để từ đó xác định rõ nguyên nhân, tìm kiếm giải pháp thích hợp nhằm đưa mối quan hệ quay trở lại quỹ đạo mong muốn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Ford, D., (1980), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", European Journal of Marketing, (14), p339-354.
2. Carl G Thunman và Nazeem (1994), "The Inter-connectedness of Bonds in Buyer-Seller Relationships, The Case of Bank Services", Paper presented at the 10th IMP Annual Conference Groningen, Holland.
3. Proenca, Joao and Castro, Luis M. (2004), "Business Relationships Dynamics and (In)Stability, A Comparative Case Study in Corporate Banking", Paper prepared for the 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Denmark.

Hình 2 - Các yếu tố gây "nhiều" mối quan hệ ngân hàng - doanh nghiệp



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp