

Cẩm Nang Kiến Thức Dịch Vụ Ngân Hàng cho doanh nghiệp vừa và nhỏ (“SME”)

DỊCH VỤ TƯ VẤN CỦA IFC | TIẾP CẬN TÀI CHÍNH



Международная
финансовая корпорация
Группа организаций Всемирного банка

Cùng Hợp Tác với:



2009 © Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)
Ấn bản lần thứ nhất
2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, D.C. 20433, USA
Số điện thoại: 202-473-1000
Internet: IFC.org

Giữ mọi quyền

Mặc dù dựa trên các nguồn mà IFC được cho là đáng tin cậy, thông tin này không bảo đảm về mức độ chính xác và không được coi là thông tin đầy đủ.

Thông tin này không được coi như (cho dù là rõ ràng hay ngụ ý) là bất kỳ đề xuất đầu tư nào, và do đó IFC không được đăng ký theo Đạo Luật Chuyển Gia Tư Vấn Đầu Tư Hoa Kỳ ban hành năm 1940.

Việc đặt tên và tên địa lý trong ấn phẩm này chỉ nhằm mục đích duy nhất là giúp người đọc tiện tham khảo và không phải là sự xác nhận của IFC, Ngân Hàng Thế Giới hoặc bất kỳ tổ chức liên kết nào khác về tình trạng pháp lý của bất kỳ lãnh thổ nào hay việc chứng thực hoặc chấp nhận các ranh giới đó.

Bất kỳ quan điểm nào được thể hiện trong tài liệu này đều là quan điểm của các tác giả chứ không nhất thiết phản ánh quan điểm của Ngân Hàng Thế Giới hoặc Tổ chức Tài Chính Quốc Tế.

Các Quyền và Sự Cho Phép

Các thông tin trong ấn phẩm này đã được cấp bản quyền. Việc sao chép và/hoặc gửi đi một phần hay toàn bộ tài liệu này mà không được phép có thể bị coi là vi phạm luật pháp hiện hành. Tập Đoàn Ngân Hàng Thế Giới khuyến khích phổ biến tác phẩm của mình và thông thường sẽ cho phép tái bản các phần của tài liệu đó.

Để xin phép sao chụp hoặc tái bản bất kỳ phần nào trong tác phẩm này, vui lòng gửi yêu cầu cùng với thông tin đầy đủ tới Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA; số điện thoại: 978-750-8400; fax: 978-750-4470; Internet: www.copyright.com

Mọi yêu cầu khác về quyền và giấy phép sử dụng, bao gồm cả quyền lợi chi nhánh, xin gửi tới Office of the Publisher, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, D.C. 20433, USA; fax: 202-522-2422; e-mail: pubrights@worldbank.org.

Nội dung



Danh Sách Các Từ Viết Tắt	2
Lời Nói Đầu	3
Lời Giới Thiệu	4
Phần Trình Bày Chi Tiết	5
Lời Giới Thiệu	7
SME và “Phần Giữa Còn Thiếu”	9
Các Định Nghĩa về Thị Trường SME	9
Tầm Quan Trọng Kinh Tế của Các SME	11
Nhu Cầu Chưa Được Đáp Ứng về Dịch Vụ Ngân Hàng	12
Cơ Hội Sử Dụng Dịch Vụ Ngân Hàng SME	14
Khắc Phục Phần Giữa Còn Thiếu: Dịch Vụ Ngân Hàng SME Hiện Nay	17
Cơ Cấu Ngành	19
Vai Trò của Môi Trường Hoạt Động	20
Các Trở Ngại và Phương Thức Hoạt Động dựa trên Giá Trị của Dịch Vụ Ngân Hàng	25
Quản Lý Rủi Ro	26
Am Hiểu Thị Trường SME	28
Phát Triển Các Dịch Vụ và Sản Phẩm	32
Tìm và Sàng Lọc Khách Hàng SME	40
Phục Vụ Các Khách Hàng SME	46
Quản Lý Thông Tin và Kiến Thức	52
Cung cấp Dịch Vụ Ngân Hàng cho Thị Trường SME	55
Các Bài Học Kinh Nghiệm từ Dịch Vụ Ngân Hàng SME Hiện Nay	55
Khởi Đầu: Xâm Nhập hoặc Mở Rộng Dịch Vụ Ngân Hàng SME	59
Các Công Cụ để Tiến Hành Xâm Nhập hoặc Mở Rộng Thị Trường	61
Phụ Lục A: Các Định Nghĩa Mẫu về SME	68
Phụ Lục B: Danh Sách Các Ví Dụ Thực Tế về Ngân Hàng và Minh Họa	69
Phụ Lục C: Hợp Tác với IFC	70
Phụ Lục D: Về IFC	71
Tài Liệu Tham Khảo	72
Ghi chú cuối trang	74

Danh Sách Các Từ Viết Tắt

ANDE	Mạng Lưới Các Doanh Nghiệp Phát Triển vùng Aspen	IIC	Tập Đoàn Đầu Tư Liên Mỹ
ATM	Máy Rút Tiền Tự Động	IT	Công Nghệ Thông Tin
BD	Phát Triển Kinh Doanh	LE	Doanh Nghiệp Cỡ Lớn
BRIC	Brazil, Nga, Ấn Độ, Trung Quốc	ME	Doanh Nghiệp Cỡ Vừa
CAGR	Tỷ Lệ Tăng Trưởng Hàng Năm Tổng Hợp	MFI	Microfinance Institution
CFO	Trưởng Phòng/Giám đốc Tài Chính	MIF	Quỹ Đầu Tư Đa Phương
CRM	Quản Lý Quan Hệ Khách Hàng	MIS	Hệ Thống Quản Lý Thông Tin
EBL	Ngân hàng Eastern Limited	MOEA	Bộ Kinh Tế (Đài Loan)
EBRD	Ngân Hàng Tái Thiết và Phát Triển Châu Âu	MSME	Doanh Nghiệp Vi Mô, Doanh Nghiệp Vừa và Nhỏ
EM	Các Thị Trường Mới Nổi	NGO	Tổ Chức Phi Chính Phủ
EMPEA	Hiệp Hội Cổ Phần Tư Nhân trong Các Thị Trường Mới Nổi	NPL	Nợ xấu /Khoản vay không thực hiện
EWS	Các Dấu Hiệu Cảnh Báo Ban Đầu	OECD	Tổ Chức Hợp Tác và Phát Triển Kinh Tế
FI	Định chế Tài Chính	P&L	Báo cáo lãi lỗ
FELEBAN	Liên Đoàn Các Ngân Hàng Châu Mỹ La-tinh	PE	Cổ Phần Tư Nhân
FS	Báo cáo Tài Chính	POF	Tài trợ Hợp Đồng Mua
FY	Năm Tài Khóa	RM	Người phụ trách Quan Hệ (Quản Lý)
GDP	Tổng Sản Phẩm Quốc Nội	ROA	Hệ số sinh lời trên tài sản
GM	Tổng Giám Đốc Điều Hành	SBA	Quản trị Doanh Nghiệp Nhỏ
HQ	Trụ Sở Chính	SE	Doanh Nghiệp Nhỏ
IDB	Ngân Hàng Phát Triển Liên Mỹ	SME	Doanh Nghiệp Vừa và Nhỏ
IFC	Tổ chức Tài Chính Quốc Tế	SRA	Chuyên Gia Tư Vấn thường trú Cao cấp
		TA	Trợ Giúp Kỹ Thuật

Lời Nói Đầu

Khuyến khích sự năng động của doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) được coi là vấn đề ưu tiên trong số các mục tiêu phát triển kinh tế, với các nền kinh tế đã phát triển và mới nổi. SME là động cơ chính để tạo công ăn việc làm và tăng trưởng GDP. Các SME đóng góp to lớn cho sự đa dạng của nền kinh tế và ổn định xã hội cũng như có vai trò rất quan trọng trong việc phát triển khu vực kinh tế tư nhân. Sự phát triển SME cũng hàm chứa nhiều thách thức lớn. Để phát triển, các SME thường gặp trở ngại nghiêm trọng hơn là các công ty có qui mô lớn, sự thiếu qui mô cần thiết thường dẫn tới suy giảm khả năng tiếp cận thị trường, kỹ năng và vốn đầu tư.

Thiếu khả năng tiếp cận tài chính thường được các SME coi là một trong những trở ngại chính cho việc tăng trưởng. Do các ngân hàng thương mại và định chế tài chính thường coi SME là đối tượng khách hàng rủi ro và tốn chi phí phục vụ, nhiều doanh nghiệp không được phục vụ kể cả các dịch vụ tài chính cơ bản. Vì khả năng tiếp cận tài chính hạn chế như vậy nên các chủ doanh nghiệp SME thường khó thực hiện các khoản đầu tư cần thiết để tăng năng suất và khả năng cạnh tranh, phát triển các thị trường mới và tuyển dụng thêm nhân sự.

Trong hơn 50 năm, IFC đã giúp mở rộng việc tiếp cận tài chính cho các doanh nghiệp tư nhân ở các nền kinh tế đang phát triển. Đúc rút từ quá trình này và học hỏi kinh nghiệm của các ngân hàng thành công trong việc phục vụ các doanh nghiệp SME, IFC hiện đang hợp tác với các ngân hàng thương mại để cố gắng nhận biết và nắm bắt cơ hội chưa khai thác và có khả năng hoạt động sinh lời trong thị phần SME. Với sự giúp đỡ của IFC và các tổ chức khác, họ đang cố gắng hiểu rõ hơn cũng như đáp ứng tốt hơn các nhu cầu tài chính của SME, học cách quản lý rủi ro hiệu quả hơn liên quan tới SME, và cách thực hiện các giao dịch nhỏ hơn với mức chi phí thấp hơn và chất lượng dịch vụ tốt hơn.

Chúng tôi rất tự hào về khả năng lãnh đạo của mình trong lĩnh vực tài chính SME. Tính tới cuối năm tài khóa 2009, IFC có danh mục đầu tư đã cam kết là 6,1 tỷ đô la ở 200 định chế tài chính có đối tượng khách hàng chính là các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở các quốc gia đang phát triển. Khoảng một nửa các định chế này cũng nhận được dịch vụ tư vấn của IFC. Tổng danh mục đầu tư của các tổ chức này là 1,3 triệu khoản vay SME với tổng số tiền lên tới \$90,6 tỷ đô la.

Cẩm Nang Kiến Thức Dịch vụ Ngân Hàng SME tổng hợp các bài học của IFC với mục đích chia sẻ những điều chúng tôi tin tưởng là nhân tố thành công chính trong việc mang lại lợi nhuận trong các hoạt động Dịch vụ Ngân Hàng SME. Mục đích chủ yếu là ấn phẩm chuyên ngành, với đối tượng độc giả là các giám đốc ngân hàng, quản lý và nhân viên tại các quốc gia đang phát triển, những người nhìn thấy cơ hội chưa được khai thác tại các thị trường địa phương nhưng vẫn đang cân nhắc các cách tối ưu để tiếp cận thị phần SME. Đây cũng là một công cụ hữu ích cho các nhà hoạch định chính sách và các nhân vật khác của ngành tài chính, những người muốn tìm hiểu rõ hơn các đặc điểm cơ bản của hoạt động tài trợ SME. Hy vọng rằng cuốn cẩm nang này sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho nhiều định chế tài chính mong muốn hợp tác tích cực hơn với các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên toàn thế giới.

Peer Stein



Giám đốc chương trình toàn cầu
Chương trình Tiếp cận tài chính

Lời Giới Thiệu

Mục tiêu của Cẩm Nang Kiến Thức Dịch vụ Ngân Hàng SME là chia sẻ và phổ biến kinh nghiệm cũng như kiến thức của IFC với các định chế tài chính đang cân nhắc tham gia hoặc hiện đã thực hiện các dịch vụ ngân hàng với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các tổ chức cung cấp dịch vụ tài chính, có thể thấy cuốn cẩm nang này đặc biệt hữu ích trong việc thiết lập hoặc mở rộng các hoạt động cho SME, bao gồm ngân hàng thương mại, ngân hàng đầu tư, các công ty cho thuê, các định chế quản lý cổ phần tư nhân và các định chế tài chính vi mô. Ấn phẩm này cũng hữu ích cho các tổ chức khác quan tâm tới các vấn đề tiếp cận tài chính của SME, ví dụ như các viện nghiên cứu, các cơ quan chính phủ và tổ chức phi chính phủ (NGO).

Cẩm Nang Kiến Thức Dịch vụ Ngân Hàng SME phần lớn dựa trên tài liệu sách báo và kết quả nghiên cứu hiện tại, cũng như thông tin thu được từ nhiều cuộc phỏng vấn quan trọng với các chuyên gia và những người đang thực hành dịch vụ ngân hàng SME trên toàn thế giới. Cuốn cẩm nang này không để ra qui tắc và không tư vấn về một phương pháp giao dịch ngân hàng SME cụ thể nào. Đúng ra là, cuốn cẩm nang này chỉ muốn hỗ trợ các bên cung cấp dịch vụ tài chính có sự lựa chọn sáng suốt bằng cách chia sẻ các thách thức, cơ hội và thực hành hiệu quả dịch vụ ngân hàng SME trên toàn thế giới.

Cuốn Cẩm Nang này thúc đẩy Công cụ Chẩn đoán Kiểm tra dịch vụ Ngân Hàng SME của IFC (được sử dụng để đánh giá các hoạt động ngân hàng SME) và So sánh Tiêu Chuẩn dịch vụ Ngân Hàng SME của IFC (được dùng để phân tích các mô hình kinh doanh theo thông lệ tốt nhất). Thêm vào đó, Cẩm Nang cũng cung cấp các ví dụ thực tế về dịch vụ ngân hàng SME từ nhiều tổ chức tài chính điển hình. Các ví dụ này có thể được sử dụng để nêu bật một thông lệ thực hiện tốt nhất, hoặc có thể chỉ được dùng để mô tả một kinh nghiệm nào đó. Các định chế tài chính được đề cập trong ấn phẩm này gồm có Access Bank, Bank Muscat, Eastern Bank Limited, Hamkorbank, ICICI Bank, NBD Bank, Standard Chartered và Wells Fargo. Các kinh nghiệm dịch vụ ngân hàng SME của các ngân hàng khác cũng được đề cập bộ tài liệu này khi cần.

IFC là một thành viên của Tập Đoàn Ngân Hàng Thế Giới. IFC tạo cơ hội giúp mọi người thoát khỏi đói nghèo và nâng cao chất lượng đời sống. Chúng tôi ủng hộ và khuyến khích sự phát triển kinh tế bền vững ở các quốc gia đang phát triển qua việc hỗ trợ phát triển khu vực kinh tế tư nhân, huy động vốn tư nhân, cung cấp các dịch vụ tư vấn và hỗ trợ giảm rủi ro cho các tổ chức kinh doanh và chính phủ. Các khoản đầu tư mới của chúng tôi đạt mức tổng cộng \$15 tỷ trong Năm Tài Khóa 2009, đóng vai trò quan trọng trong việc giải quyết tình trạng khủng hoảng tài chính. Để biết thêm thông tin, xin mời truy cập www.ifc.org.

Lời Cảm Ơn

Chương Trình Dịch vụ Ngân Hàng SME Toàn Cầu của IFC muốn gửi lời cảm ơn tới các đối tác hảo tâm, Chính Phủ Áo, Hà Lan, Na Uy và Nhật Bản vì sự đóng góp và hợp tác nhiệt tình trong chương trình này.

IFC biên soạn Cẩm Nang Kiến Thức Dịch vụ Ngân Hàng SME này dưới sự giám sát của một nhóm chuyên viên do bà Ghada Teima điều hành và với sự giúp đỡ của cô Melina Mirmulstein và cô Anushka Thewarapperuma. Nhóm chúng tôi xin cảm ơn sự đóng góp của các chuyên gia hiệu đính IFC và Ngân Hàng Thế Giới: Ary Naïm, Ignacio Estevez, Neil Ramsden, Paul Rusten, Peer Stein, Sergio Shmukler và Tony Lythgoe. Chúng tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn tới tất cả các ngân hàng đã chia sẻ kinh nghiệm của mình trong Cuốn Cẩm Nang này, cũng như các đồng nghiệp khu vực đã tạo điều kiện thực hiện. Đặc biệt, chúng tôi muốn cảm ơn nhóm Chuyên Gia Tư Vấn Phát Triển Toàn Cầu Dalberg với các thành viên Peter Tynan, Yana Watson và Jason Wendle. Đây là tổ chức được IFC thuê để biên soạn Cuốn Cẩm Nang này. Dalberg là một hãng tư vấn chiến lược và chính sách chuyên về tiếp cận vốn vay tại các thị trường mới nổi.

Phần Trình Bày Chi Tiết

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể giao dịch ngân hàng một cách hiệu quả được không, và thị trường hiện nay có phải là thị trường hấp dẫn không? Các ngân hàng có thể làm gì để vượt qua các khó khăn thử thách đó và nắm bắt được các cơ hội mà thị phần SME mang lại, đặc biệt là tại các quốc gia đang phát triển? Sự khác biệt giữa phương thức cho vay SME và Dịch vụ ngân hàng SME là gì? Các ngân hàng có thể làm gì để mở rộng thành công các hoạt động dịch vụ ngân hàng SME?

Đây là các dạng câu hỏi được nhắc tới trong Cẩm Nang Kiến Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME. Cẩm Nang này cung cấp thông tin tổng quát về tình hình dịch vụ ngân hàng SME hiện tại và sau đó phân tích những phương pháp mà các ngân hàng đang sử dụng để có được cơ hội tiềm năng trong một thị trường đang phát triển đầy thách thức. Phần kết luận có hướng dẫn dành cho các ngân hàng muốn bắt đầu tham gia thị trường SME một cách bài bản.

Tình Hình Dịch Vụ Ngân Hàng SME Hiện Nay

Dịch vụ ngân hàng cho SME đang trong quá trình chuyển đổi. Từ một phân khúc thị trường vốn được coi là đối tượng phục vụ rất khó, giờ đây thị trường SME đã trở thành mục tiêu chiến lược của các ngân hàng trên toàn thế giới. Thuật ngữ “missing middle” (“phần giữa còn thiếu”) mô tả sự thiếu hụt về các dịch vụ tài chính được cung cấp cho các SME và sự thiếu hụt này đang co hẹp lại. Hoạt động dịch vụ ngân hàng SME có vẻ như phát triển nhanh nhất tại các thị trường mới nổi (các quốc gia có mức thu nhập thấp và trung bình), nơi có sự thiếu hụt lớn nhất. Trong các thị trường mới nổi, ngày càng có nhiều ngân hàng đề ra chính sách và thành lập các ban SME. Danh mục đầu tư được cam kết của IFC tại các định chế tài chính SME đã tăng đáng kể trong năm năm vừa qua — thêm 271 phần trăm — tổng cộng là \$6,1 tỷ tính tới cuối Năm Tài Khóa 2009.

Cạnh tranh tại các phân khúc thị trường khác là một lý do khiến các ngân hàng thương mại đi theo hướng “downstream” (“xuôi dòng”) để phục vụ các SME. Đồng thời, các chính phủ trên toàn thế giới hiện nay cũng nhận thấy tầm quan trọng của SME và đã cố gắng hỗ trợ tiếp cận vốn vay, đôi khi bằng cách khắc phục các trở ngại về pháp lý và qui chế hoặc thiết lập cơ sở hạ tầng tín dụng. **Tuy nhiên, bí quyết phát triển hoạt động dịch vụ ngân hàng SME có thể là việc các ngân hàng đang bắt đầu hiểu các nhu cầu và ưu tiên riêng biệt của các SME, và thiết lập các phương pháp riêng nhằm khắc phục các thách thức từ trước đến nay về rủi ro tín dụng cao và chi phí phục vụ tốn kém.** Một dấu hiệu cho thấy các ngân hàng đang khai thác một phần tiềm năng này ở thị trường mới nổi là các tài sản đầu tư trong các hoạt động SME mang lại mức lợi nhuận báo cáo cao hơn. Ví dụ, các ngân hàng hàng đầu báo cáo mức ROA cho hoạt động SME là 3–6 phần trăm so với 1–3 phần trăm trên toàn ngân hàng. **Đồng thời, trái ngược với quan điểm thường gặp, thị trường SME là đối tượng phục vụ của rất nhiều ngân hàng khác nhau, chứ không chỉ là các ngân hàng có qui mô nhỏ với các mô hình hoạt động dựa trên quan hệ.**

Ngày nay, bất kể các thách thức lớn do khủng hoảng kinh tế toàn cầu hiện tại (2009) và tương lai chưa biết trước, nhiều ngân hàng dường như đang quyết tâm giữ vững cam kết đối với SME, đặc biệt là ở các thị trường mới nổi. Mặc dù ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng vẫn chưa thể hiện rõ nét, các ngân hàng tiếp tục chú trọng tới SME thường rất tin tưởng vào tầm quan trọng của SME đối với toàn bộ nền kinh tế quốc gia.

Ngân Hàng Gặp Các Thách Thức trong việc Phục Vụ Thị Trường SME

Để phục vụ hiệu quả đối tượng doanh nghiệp SME, các ngân hàng phải thay đổi cách thức hoạt động và quản lý rủi ro trong mỗi chu trình của chuỗi giá trị ngân hàng. Điều này bắt đầu từ việc *cố gắng tìm hiểu thị trường* và sự khác biệt của thị trường đó so với các thị phần bán lẻ và thương mại.

Tiếp theo, khi *phát triển các sản phẩm và dịch vụ*, các ngân hàng bắt đầu hiểu rằng dịch vụ ngân hàng SME không chỉ mang ý nghĩa cho vay SME và bởi vậy đang ưu tiên các dịch vụ phi tín dụng để mang lại tổng giá trị cho khách hàng. **Theo báo cáo của các ngân hàng hàng đầu, hơn 60 phần trăm doanh thu SME của họ là từ các sản phẩm và dịch vụ phi tín dụng.**

Các ngân hàng tìm cách quản lý cả chi phí và rủi ro tín dụng khi *thu hút và sàng lọc khách hàng*. Danh mục khách hàng hiện tại của một ngân hàng cung cấp xuất phát điểm với chi phí thấp cho lĩnh vực mới đồng thời cung cấp các dữ liệu quý để giúp ngân hàng đó hiểu và dự đoán được các rủi ro liên quan tới khách hàng SME. **Phát triển khả năng này để dự đoán rủi ro khi không có thông tin tài chính hoàn toàn đáng tin cậy, bằng việc sử dụng các công cụ như chấm điểm tín dụng, đã giúp các ngân hàng sàng lọc hiệu quả hơn các đối tượng khách hàng tiềm năng.** Về vấn đề *phục vụ khách hàng SME*, các ngân hàng đang có sự cải tiến hiệu quả bằng cách vận dụng các phương pháp phục vụ đại trà cho các doanh nghiệp có qui mô nhỏ hơn và tận dụng các kênh phân phối trực tiếp khi thích hợp. Họ cũng tạo doanh thu bằng cách ưu tiên bán chéo sản phẩm cho các khách hàng hiện tại. Cuối cùng, các ngân hàng cũng ứng dụng các công cụ Công Nghệ Thông Tin và Hệ Thống Quản Lý Thông Tin, đồng thời học cách sử dụng hiệu quả các công cụ này trong *quản lý thông tin và kiến thức* phục vụ thị trường SME, đặc biệt là trong tìm hiểu khả năng sinh lời và rủi ro.

Kinh nghiệm của các ngân hàng cá nhân, ví dụ như ICICI Bank, Wells Fargo và Standard Chartered cho thấy các phương pháp sáng tạo trong dịch vụ ngân hàng SME. Một số cách sáng tạo này bao gồm phân đoạn thị phần dịch vụ đa cấp và tham gia sáng tạo vào hoạt động cho vay góp vốn của các SME.

Cách Bắt Đầu Tham Gia thị trường SME

Các ngân hàng đang tìm cách xâm nhập thị trường hoặc mở rộng các hoạt động SME sẽ có cơ hội đúc rút kinh nghiệm của các ngân hàng khác từ trước tới nay. **Các bài học này áp dụng cho các hoạt động trong năm lĩnh vực chiến lược: (1) chiến lược, khả năng thực hiện và tập trung vào SME; (2) phân khúc thị trường, các sản phẩm và dịch vụ; (3) văn hóa bán hàng và các kênh phân phối; (4) quản lý rủi ro tín dụng; và (5) Công Nghệ Thông Tin và Hệ Thống Quản Lý Thông Tin.** Tuy nhiên, trước khi ứng dụng các bài học này, các ngân hàng cần tuân theo một qui trình gia nhập thị trường, bắt đầu từ việc tìm hiểu cơ hội này trong thị phần SME và kết thúc bằng việc thiết lập một kế hoạch chiến lược và thực thi. Hai công cụ hỗ trợ là đánh giá thị trường và tìm hiểu hoạt động. Đánh giá thị trường là việc xác định qui mô và tính chất của cơ hội cũng như tình hình cạnh tranh. Tìm hiểu hoạt động giúp nêu bật các ưu điểm và nhược điểm của một ngân hàng nào đó. Bộ Công Cụ Chẩn đoán Kiểm tra Dịch vụ Ngân Hàng SME của IFC là phương thức tìm hiểu hoạt động dựa trên năm lĩnh vực chiến lược trong dịch vụ ngân hàng SME.

Tóm lại, việc phục vụ đối tượng doanh nghiệp SME là hoạt động kinh doanh có thể mang lại lợi nhuận xứng đáng cho các ngân hàng, đồng thời việc hỗ trợ các doanh nghiệp SME phát triển cũng sẽ có lợi cho nền kinh tế quốc gia. Các ngân hàng muốn nắm bắt cơ hội trong thị trường này cũng có thể sử dụng Cẩm Nang này làm công cụ để học hỏi kinh nghiệm trong ngành từ trước tới nay. Qua việc chỉ ra các quan điểm sai lầm về dịch vụ ngân hàng SME, thiết lập hồ sơ kinh doanh và chia sẻ các phương thức hoạt động hiệu quả trên toàn cầu, Cẩm Nang Kiến Thức Dịch vụ Ngân Hàng SME hy vọng có thể hỗ trợ các ngân hàng phát triển các dịch vụ hợp lý hơn, hiệu quả hơn cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên toàn thế giới.

Lời Giới Thiệu

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ là trọng tâm phát triển kinh tế, đặc biệt là các thị trường mới nổi.ⁱ Để phát triển và tiếp tục tác động tích cực tới nền kinh tế, các doanh nghiệp SME cần tiếp cận các dịch vụ tài chính, nhưng từ trước tới nay các dịch vụ này vẫn có hạn chế lớn.

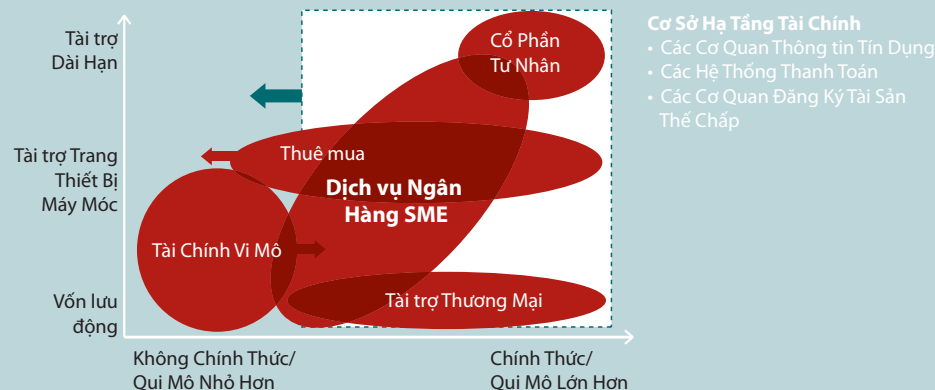
Nhiều SME trong các thị trường mới nổi thường trông cậy vào các nguồn vốn đầu tư không chính thức để đáp ứng nhu cầu tài chính, ví dụ như vay tiền của người thân. Tuy nhiên, khi tiếp cận kênh huy động vốn chính thức, doanh nghiệp vừa và nhỏ trước tiên thường tìm nguồn vay chính từ ngân hàng. Các ngân hàng bắt đầu chú ý tới thị trường chưa khai thác này và việc phục vụ các doanh nghiệp SME có tác động quan trọng tới việc tăng cường khả năng vay vốn của SME.

Xét về mặt tổng quát, dịch vụ ngân hàng bao gồm các ngân hàng đầu tư và thương mại, các công ty cho thuê, các định chế tài chính vi mô (MFI) và các tổ chức liên quan khác. Cẩm Nang Kiến Thức Dịch vụ Ngân Hàng SME đặc biệt chú trọng tới các ngân hàng thương mại, vì đây là các định chế tài chính trung gian quan trọng nhất trong đa số các nền kinh tế và khả năng liên kết tiết kiệm với đầu tư. Các ngân hàng thương mại được phân biệt theo cách *cho vay*, chứ không phải là *đầu tư* vào doanh nghiệp SME. Không giống như các định chế cho vay chuyên dụng khác, các ngân hàng thương mại cung cấp rất nhiều sản phẩm và dịch vụ phong phú, trong đó bao gồm dịch vụ ký thác, tín dụng, giao dịch và tư vấn. Họ cũng chú trọng tới các doanh nghiệp trong lĩnh vực chính thức thay vì các doanh nghiệp vi mô không chính thức — vốn vẫn là đối tượng khách hàng của MFI từ trước đến nay. Hình 1 cho biết phạm vi dịch vụ ngân hàng SME so với các lĩnh vực tài trợ SME khác.

Mục đích biên soạn Cẩm Nang Kiến Thức

Từ trước đến nay, các ngân hàng thương mại vẫn coi SME như là một thách thức vì thiếu hụt thông tin, không có tài sản thế chấp và chi phí dịch vụ cao hơn do cần phải thực hiện các giao dịch có qui mô nhỏ hơn. Tuy nhiên, vì thị phần giao dịch ngân hàng doanh nghiệp tiếp tục co hẹp và khó khăn tài chính ngày càng tăng làm giảm doanh thu từ hoạt động cho vay chính phủ, các ngân hàng bắt đầu tìm hiểu thị phần SME.

Hình 1: Dịch vụ ngân hàng SME để cập tới nhiều qui mô công ty và dạng vốn vay khác nhau



ⁱ Trong toàn bộ Cẩm Nang Kiến Thức Dịch vụ Ngân Hàng SME, thuật ngữ “các thị trường mới nổi” là nói tới các quốc gia có mức thu nhập thấp hoặc trung bình, hoặc các quốc gia “đang phát triển”.

Ở thị trường phát triển, các ngân hàng đã có bước tiến đáng kể trong việc phục vụ thị trường SME trong vài thập kỷ gần đây. Tuy nhiên, ở các thị trường mới nổi, nhiều ngân hàng chỉ vừa mới bắt đầu mở rộng các hoạt động sang lĩnh vực này, và thị trường đó còn lâu mới đạt tới mức bão hòa. Rất nhiều ngân hàng hiện vẫn đang thử nghiệm nhiều phương pháp khác nhau đối với SME, tuy nhiên các ví dụ thành công cho tới nay đều thể hiện một số nguyên tắc cơ bản giúp giao dịch ngân hàng hiệu quả với SME. Trong giai đoạn chuyển đổi ngành này, Cẩm Nang Kiến Thức Dịch vụ Ngân Hàng SME chia sẻ một số kinh nghiệm thành công và nêu bật các bài học mới đúc rút từ kinh nghiệm của các ngân hàng phục vụ SME. Không có một công thức chung cho hiệu quả phục vụ SME và các nguyên tắc trong Cuốn Cẩm Nang này có thể có các quan điểm quan trọng cho các ngân hàng đang cân nhắc việc tham gia thị trường SME một cách bài bản.

Các Mục Tiêu của Chương

Chương 1 của Cẩm Nang Kiến Thức Dịch vụ Ngân Hàng SME cung cấp các thông tin tổng quát về thị trường giao dịch ngân hàng SME, trong đó có các định nghĩa thường gặp về thị trường SME, bằng chứng về tầm quan trọng của họ trong nền kinh tế, và phần thảo luận về nhu cầu chưa được đáp ứng của các doanh nghiệp SME. Bằng chứng cho thấy rằng dịch vụ ngân hàng SME là động thái có thể mang lợi cho các ngân hàng, cả hiện tại và trong tương lai.

Chương 2 nói về thực trạng của dịch vụ ngân hàng SME, các xu hướng nói chung, và các đặc điểm chính trong môi trường hoạt động ảnh hưởng tới khả năng phục vụ SME của ngân hàng. Phần này có một mục đặc biệt mô tả các nguồn dữ liệu quan trọng về các dịch vụ ngân hàng SME và mục khác bàn về tác động của cuộc khủng hoảng tài chính hiện tại đối với dịch vụ ngân hàng SME. Về môi trường hoạt động, mục 2.2 phân tích vai trò của chính phủ trong việc hỗ trợ hoạt động giao dịch ngân hàng SME. Một ví dụ thực tế gần của ngân hàng Eastern Bank Limited

ở Bangladesh cho thấy rằng ngay cả ở những môi trường hoạt động khó khăn nhất, các ngân hàng vẫn đang nắm bắt các cơ hội để phục vụ hiệu quả các doanh nghiệp SME.

Với phần thông tin tổng quát về dịch vụ ngân hàng SME hiện tại, Chương 3 tìm hiểu về những phương thức mà các ngân hàng sử dụng để phục vụ SME trong mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị ngân hàng SME. Mỗi mục trong Chương 3 sẽ đề cập tới một giai đoạn cụ thể của chuỗi giá trị đó, và chú trọng tới các thách thức chính mà các ngân hàng phải đối mặt. Chương này bàn về các phương thức mà ngành nói chung và các ngân hàng hàng đầu nói riêng thường áp dụng để khắc phục những khó khăn này. Cuối mỗi mục sẽ có phần “Các Bước Đạt Kết Quả Xuất Sắc” hay các ví dụ về những phương pháp thực hiện giúp phân biệt các phương thức xuất sắc so với các phương thức hiệu quả. Ba ví dụ thực tế được trình bày chi tiết trong Chương 3, đúc rút kinh nghiệm từ các ngân hàng Wells Fargo, Standard Chartered và ICICI Bank. Hai ngân hàng khác là Bank Muscat và Access Bank cũng được đề cập tới trong phần minh họa ngắn hơn. Cuối cùng, Chương 3 cũng có phần thảo luận về xu hướng gần đây nhất của các ngân hàng mới tham gia hoạt động cho vay thế chấp tài sản SME.

Chương cuối cùng là chương 4 với thông tin hướng dẫn chiến lược dành cho các ngân hàng đang muốn xâm nhập hoặc mở rộng hoạt động trong thị trường SME. Đầu chương có phần tóm tắt về các bài học chính thu được từ kinh nghiệm của các ngân hàng phục vụ SME. Các bài học này được sắp xếp theo năm lĩnh vực chiến lược, và rất quan trọng để phục vụ hiệu quả các doanh nghiệp SME. Tiếp theo, mục 4.2 mô tả cách thức các ngân hàng có thể bắt đầu cũng như các câu hỏi cơ bản mà họ cần phải đặt ra khi lập kế hoạch phục vụ doanh nghiệp SME. Cuối cùng, phần kết luận của Cuốn Cẩm Nang này có mục trình bày về phương pháp đánh giá thị trường và công cụ Chẩn đoán Kiểm tra của IFC về các hoạt động dịch vụ ngân hàng SME, hai công cụ có thể hỗ trợ quá trình tham gia thị trường SME một cách bài bản. Hai ví dụ thực tế trong Chương 4 cho biết kinh nghiệm của Hamkorbank và NBD trong việc mở rộng hoạt động SME.

SME và “Phần Giữa Còn Thiếu”



SME là các công ty có nhu cầu tài chính quá lớn đối với mô hình tài chính vi mô, nhưng lại quá nhỏ để tận dụng hiệu quả các mô hình dịch vụ ngân hàng dành cho công ty. Các SME là một khu vực kinh tế có qui mô lớn và đóng vai trò quan trọng về mặt kinh tế tại hầu như tất cả các quốc gia trên thế giới. Khu vực kinh tế SME đang phát triển thường được coi là dấu hiệu cho thấy toàn bộ nền kinh tế đang phát triển. Ở các nước có thu nhập cao và một số nước có mức thu nhập trung bình, khu vực kinh tế SME chiếm hơn một nửa sản lượng đầu ra quốc gia.

Tuy nhiên, từ trước tới nay, SME vẫn chưa tiếp cận được các dịch vụ và sản phẩm tài chính, đặc biệt là ở các quốc gia đang phát triển. Các ngân hàng thường tránh cung cấp cho thị trường SME các khoản nợ dài hạn hơn. Tuy nhiên, mặc dù trước đây các ngân hàng từng chú trọng tới các khách hàng doanh nghiệp có mức rủi ro thấp và mang lại giá trị cao, ngày càng có nhiều người đồng ý rằng thị trường SME có thể là một phân khúc thị trường mang lại lợi nhuận cho ngân hàng. Mặc dù hạn chế, nhưng các dữ liệu có được từ các ngân hàng đều ủng hộ quan điểm này. Qua việc áp dụng nhiều biện pháp, ví dụ như định giá dựa trên mức độ rủi ro, các mô hình đánh giá điểm tín dụng và các sản phẩm không liên quan tới cho vay dành riêng cho SME, các ngân hàng đang tìm cách giảm bớt rủi ro, giảm chi phí và tăng tổng lợi nhuận thu được từ dịch vụ ngân hàng SME.

Các SME, đặc biệt là ở các quốc gia đang phát triển (có mức thu nhập vừa và thấpⁱⁱ) từ trước đến nay vẫn chưa tiếp cận được các dịch vụ và sản phẩm tài chính. Vì vậy xuất hiện các tổ chức MFI để phục vụ phần thị trường nhỏ nhất này, trong khi các tổ chức ngân hàng thường chú trọng tới các công ty có qui mô lớn. SME nằm giữa hai thị trường này, nơi có sự thiếu hụt tài chính thường được gọi là “phần giữa còn thiếu”. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, tình hình đã bắt đầu thay đổi. Là một khu vực kinh tế, SME đang phát triển như là một ngành. Ngày nay, các ngân hàng ngày càng nhận thấy phân khúc thị trường SME có thể là khu vực kinh tế mang lại lợi nhuận nếu được hiểu đúng.

Các Định Nghĩa về Thị Trường SME

Mặc dù nhiều người đồng ý rằng thị trường SME có qui mô và tầm quan trọng đáng kể, định nghĩa về thị trường này vẫn còn khác nhau rất nhiều trên toàn thế giới.

Định nghĩa phổ biến về SME là các doanh nghiệp có đăng ký kinh doanh với chưa tới 250 nhân viên.¹ Định nghĩa này chiếm đại đa số các công ty trong khu vực kinh tế SME. Người ta ước tính rằng SME chiếm ít nhất 95 phần trăm các doanh nghiệp đăng ký kinh doanh trên toàn thế giới; ví dụ, ở châu Âu con số này là hơn 99 phần trăm.² Để thu hẹp hạng mục này, đôi khi SME được phân biệt với các doanh nghiệp vi mô hoạt động dưới dạng doanh nghiệp có số nhân viên tối thiểu, ví dụ như 5 hoặc 10 nhân viên. Các SME cũng có thể được chia thành các doanh nghiệp nhỏ (SE) và các doanh nghiệp vừa (ME), mặc dù sự đồng thuận về hạng mục phân chia các doanh nghiệp này còn ít. Các tiêu chí khác để định nghĩa phân khúc thị trường này là doanh thu hàng năm, tài sản và qui mô vay hoặc đầu tư.

ii Ngân Hàng Thế Giới định nghĩa các quốc gia có thu nhập thấp là các quốc gia có tổng thu nhập quốc gia (GNI) trên đầu người thấp hơn \$935; quốc gia có mức thu nhập trung bình thấp với GNI/đầu người là \$936–3,705, quốc gia có mức thu nhập trung bình cao với GNI/đầu người là \$3,706–11,455; và các quốc gia có mức thu nhập cao là \$11,456 trở lên.

Mặc dù định nghĩa thích hợp về phân khúc thị trường này còn tùy thuộc vào tình hình dịch vụ ngân hàng tại địa phương, hạng mục SME thông dụng nhất tại Ngân Hàng Thế Giới thể hiện các tiêu chí tương tự như nhiều tiêu chí được áp dụng trên toàn thế giới. (Phụ Lục A đưa ra các ví dụ khác cho biết sự khác nhau về nội dung trong các định nghĩa SME). Để đủ điều kiện được coi là một doanh nghiệp vi mô, doanh nghiệp nhỏ hoặc doanh nghiệp vừa (thường được viết tắt là MSME) trong hạng mục phân loại này của Ngân Hàng Thế Giới, một công ty phải hội đủ hai trong số ba điều kiện tối đa về nhân viên, tài sản hoặc doanh thu hàng năm (Bảng 1). Vì các mục đích báo cáo khách hàng, Ban Thị Trường Tài Chính Toàn Cầu của IFC sử dụng qui mô vay dưới dạng qui mô vay trung bình, vì một số ngân hàng không thể báo cáo theo qui mô công ty SME.

Nhiều ngân hàng hiện đang phục vụ thị trường SME trên thực tế sử dụng doanh thu hàng năm, và các ngưỡng giới hạn tối đa trung bình theo báo cáo ngân hàng (\$16 triệu, Bảng 2) rất giống với các hạng mục phân loại của Ngân Hàng Thế Giới (\$15 triệu, Bảng 1).

Có nhiều lý do tại sao định nghĩa SME chặt chẽ về mặt lượng hóa lại không phù hợp để mô tả toàn bộ thị trường dịch vụ ngân hàng SME. Tại các quốc gia phát triển (có mức thu nhập cao) và một số quốc gia đang phát triển, phần lớn phân khúc thị trường SME bao gồm các tổ chức có chưa tới năm nhân viên. Theo nhiều định

Bảng 1: Các định nghĩa của Ngân Hàng Thế Giới về MSME (doanh nghiệp phải đáp ứng được tối thiểu 2 phần 3 các đặc điểm này)

Qui mô công ty	Nhân viên	Tài sản	Doanh thu hàng năm
Vi mô	<10	<\$100.000	<\$100.000
Nhỏ	<50	<\$3 triệu	<\$3 triệu
Vừa	<300	<\$15 triệu	<\$15 triệu
Qui mô vay trung bình			
Vi mô	<\$10.000		
Nhỏ	<\$100.000		
Vừa	<\$1 triệu (<\$2 triệu đối với một số quốc gia tiên tiến)		

Nguồn dữ liệu: Ayyagari, Beck, và Demirgüç-Kunt (2005)

Bảng 2: Các mức doanh thu trung bình đối với định nghĩa của ngân hàng về SME

Qui mô công ty	Doanh thu tối thiểu	Doanh thu tối đa
Nhỏ	\$200.000	\$4 triệu
Vừa	\$2 triệu	\$16 triệu

Nguồn dữ liệu: Beck, Demirgüç-Kunt và Martínez Pería (2008)

nghĩa, các công ty này sẽ được phân loại là các doanh nghiệp vi mô. Mặt khác, một doanh nghiệp vừa ở một quốc gia có mức thu nhập cao có thể được phục vụ hiệu quả như là một công ty có qui mô lớn ở quốc gia có thu nhập thấp. Vấn đề còn phức tạp hơn nữa là ở các quốc gia đang phát triển, nhiều SME hoạt động trong khu vực kinh tế không chính thức. Và mặc dù không được tính là SME nhưng các công ty này lại là phân khúc thị trường tiềm năng của dịch vụ ngân hàng SME.

Ngành dịch vụ ngân hàng SME được định nghĩa chính xác nhất theo vị trí của ngành này giữa các công ty có qui mô lớn và các doanh nghiệp vi mô chủ yếu hoạt động không chính thức. Sự phát triển của ngành dịch vụ ngân hàng thương mại tại nhiều quốc gia bắt đầu từ việc đáp ứng nhu cầu của các khách hàng công ty có qui mô lớn. Mô hình này từ trước tới nay bao gồm việc quản lý các giao dịch có giá trị rất cao cho một số ít các khách hàng có mức rủi ro thấp. Ngoài dịch vụ ngân hàng thương mại, MFI bắt đầu cung cấp các khoản vay vốn hoạt động cho các doanh nghiệp vi mô, thường dao động ở mức trung bình \$150 ở Nam Á tới \$1.600 ở Đông Âu.³ Ngành hỗ trợ tài chính SME được coi là “phần giữa còn thiếu” bởi vì các yêu cầu tài chính của SME là quá lớn đối với đa số các tổ chức MFI và SME được coi là phân khúc thị trường quá nhỏ, rủi ro hoặc tổn kém chi phí cho các ngân hàng thương mại thông thường.

Các SME hoạt động khác với các doanh nghiệp có qui mô lớn (LE) và có thể ít phức tạp hơn về mặt tài chính, thiếu mảng hoạch định kinh doanh và chuyên môn quản lý luồng tiền mặt. Các SME là nền móng giữa cho nền kinh tế, họ thường giao dịch với các công ty có qui mô lớn và cung cấp đầu mối liên kết với khu vực hoạt động chính thức cho các doanh nghiệp vi mô. Họ có mặt ở gần như mọi điểm trong chuỗi giá trị dưới hình thức nhà sản xuất, nhà cung cấp, nhà phân phối, bán lẻ và cung cấp dịch vụ. Họ thường có mối quan hệ cộng sinh với các doanh nghiệp có qui mô lớn hơn.⁴

Thị trường SME có rất nhiều doanh nghiệp với nhiều hình thức hoạt động và qui mô khác nhau. SME thường là các công ty gia

Thị trường ngân hàng SME bao gồm các công ty có nhu cầu tài chính quá lớn đối với hoạt động tài chính vi mô nhưng lại quá nhỏ để tận dụng hiệu quả các mô hình dịch vụ ngân hàng dành cho công ty lớn

đỉnh, và trong đa số các trường hợp, chủ sở hữu thường là người ra quyết định chính về tài chính. Ví dụ, chỉ riêng các công ty sở hữu độc quyền đã chiếm ít nhất 52 phần trăm thị trường SME tại Ai Cập và 58 phần trăm ở Đài Loan.⁵ Có thể minh họa phân khúc thị trường SME dưới dạng hình tháp, với phần lớn nằm trong hạng mục qui mô nhỏ nhất và hạng mục qui mô lớn nhất có ít công ty nhất (Hình 2). Để minh họa, một cuộc khảo sát năm 2004 về thị trường SME của Ai Cập đã ước tính rằng thị trường này có 168.000 SME, trong đó 98 phần trăm là các công ty có chưa tới 50 nhân viên (Hình 3). Cũng theo cuộc nghiên cứu, quốc gia này có 2,4 triệu doanh nghiệp vi mô.

Tầm Quan Trọng Kinh Tế của Các SME

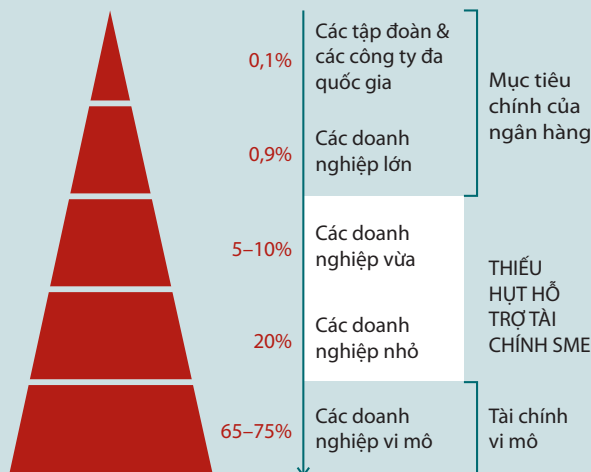
Khu vực kinh tế SME đóng vai trò quan trọng đối với nền kinh tế quốc gia vì nó góp phần đáng kể về công ăn việc làm và GDP, và sự tăng trưởng của khu vực này cũng liên quan tới việc hợp thức hóa nền kinh tế. Ở nhiều quốc gia, phần lớn công ăn việc làm là do thị trường SME tạo ra. Ở 30 quốc gia có thu nhập cao của Tổ Chức Hợp Tác và Phát Triển Kinh Tế (OECD),ⁱⁱⁱ thị trường SME — các doanh nghiệp có đăng ký kinh doanh với qui mô chưa tới 250 nhân viên — chiếm hơn hai phần ba tỷ lệ công ăn việc làm chính thức.⁶ Ở các quốc gia có thu nhập thấp, con số này có vẻ như thấp hơn, đặc biệt là ở những nơi ngành kinh doanh không chính thức chiếm phần lớn; tuy nhiên vẫn chiếm tỷ lệ đáng kể. Hình 4 minh họa tầm quan trọng của khu vực kinh tế SME trong vấn đề tạo công ăn việc làm dựa trên các lợi ích đóng góp trung bình của SME cho công ăn việc làm chính thức từ các ví dụ của các quốc gia có thu nhập thấp, trung bình và cao.⁷

Sự đóng góp của khu vực kinh tế SME đối với GDP cũng cho thấy tầm quan trọng về mặt kinh tế của khu vực này. Ở các quốc gia có thu nhập cao và một số quốc gia có thu nhập trung bình, ngành này chiếm hơn một nửa sản lượng đầu ra quốc gia.⁸ Ở các quốc gia có thu nhập thấp, thị trường SME cũng đóng vai trò quan trọng, mặc dù nền kinh tế không chính thức có ưu thế hơn. Hình 5 cho biết các mức đóng góp trung bình đối với GDP dựa trên mẫu ví dụ bao gồm 55 quốc gia.

Vai trò của SME trong nền kinh tế tăng theo mức thu nhập quốc gia có thể cho thấy bản thân thị trường SME là một động thái cho sự tăng trưởng kinh tế. Mặc dù điều này hiện vẫn còn là câu hỏi bỏ ngỏ, việc chính thức hóa hoạt động kinh doanh xuất hiện như là một kênh tiềm năng mà qua đó khu vực kinh tế SME đang phát triển có liên hệ với sự tăng trưởng kinh tế. Dữ liệu cho thấy mối quan hệ đảo ngược vị trí giữa qui mô SME và các ngành không chính thức ở một quốc gia. Trong Hình 5, khu vực kinh tế không chính thức và SME cùng tạo ra khoảng 65–70 phần trăm GDP cho tất cả các mức thu nhập quốc gia. Điểm khác nhau là việc phân chia số tiền này giữa thị trường SME và các doanh nghiệp không chính thức. Nói cách khác, các quốc gia có thu nhập cao — nơi mức đóng góp của SME vào GDP thường cao hơn — có các ngành không chính thức với qui mô nhỏ hơn. Nếu tình

iii Lưu ý là một số ít trong số 30 quốc gia OECD được phân loại là có mức thu nhập trên trung bình. Để biết danh sách đầy đủ các quốc gia, xin mời truy cập: www.oecd.org/membercountries

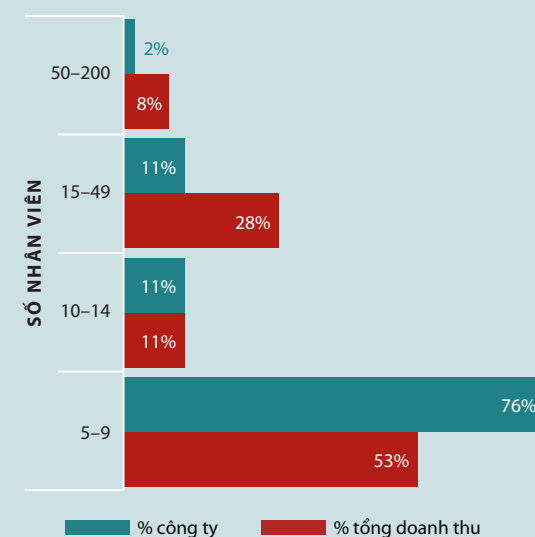
Hình 2: Mô hình kinh doanh thông thường ở những nền kinh tế mới nổi



Mức phần trăm thể hiện số công ty

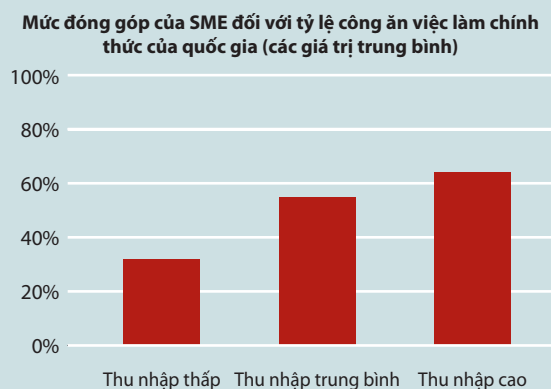
Hình 3: Thị trường SME của Ai Cập thể hiện tỷ lệ phân bổ công ty nặng về đáy, dựa trên qui mô công ty

Thành phần của thị trường SME tại Ai Cập với 168.000 công ty



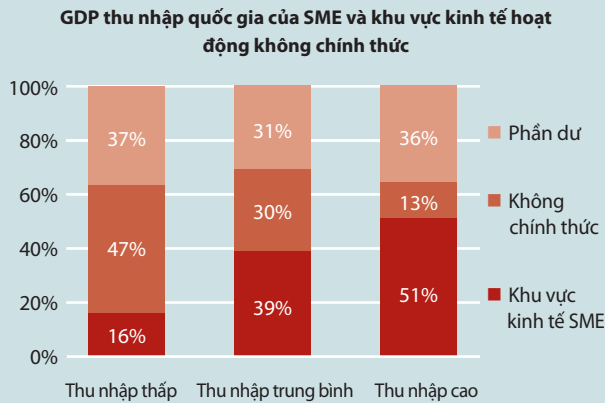
Nguồn dữ liệu: IFC (2004) *Tình hình SME tại Ai Cập*

Hình 4: Các SME đóng góp đáng kể cho vấn đề công ăn việc làm trên toàn thế giới



Nguồn dữ liệu: Ayyagari, Beck và Demirgüç-Kunt (2003)

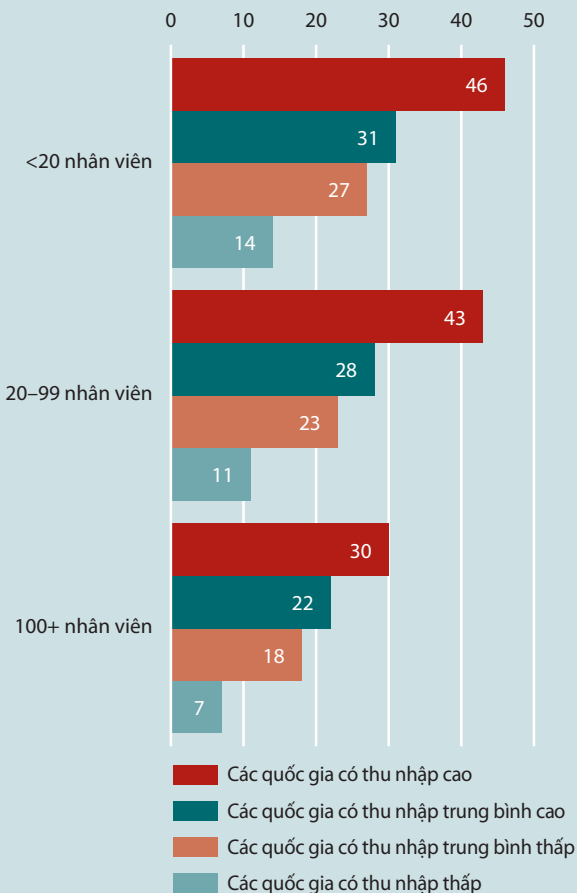
Hình 5: Tỷ lệ đóng góp cho GDP của khu vực kinh tế SME tiếp tục tăng và hình thức hoạt động không chính thức tiếp tục giảm, với mức đóng góp



Nguồn dữ liệu: Ayyagari, Beck và Demirgüç-Kunt (2003); “Phần dư” bao gồm các nguồn như khu vực kinh tế quốc doanh và các doanh nghiệp lớn

Hình 6: Tiếp cận tài chính là thử thách lớn hơn đối với các công ty có qui mô nhỏ ở các quốc gia có mức thu nhập thấp hơn

Mức phần trăm trung bình các công ty tìm cách tiếp cận nguồn vốn vay/chi phí vay vốn như là trở ngại chính đối với các hoạt động hiện tại



Nguồn dữ liệu: Các Cuộc Khảo Sát Doanh Nghiệp của Ngân Hàng Thế Giới, phân tích Dalberg; các quốc gia được đánh giá như nhau trong các nhóm thu nhập để tính mức trung bình theo nhóm

trạng hoạt động không chính thức mang lại kết quả bất lợi liên quan tới hoạt động “ngầm”, thì việc các công ty không chính thức chuyển thành SME có đăng ký kinh doanh có thể thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

Dịch vụ ngân hàng SME là ngành kinh tế quan trọng vì tầm quan trọng của ngành này tại mỗi quốc gia. Ở các nước có thu nhập thấp, vai trò của các ngân hàng có thể vô cùng quan trọng nếu triển vọng tiếp cận tài chính ngân hàng có thể tạo động lực đủ mạnh để các công ty không chính thức đăng ký kinh doanh theo diện SME để vay vốn. Ngoài ra, dữ liệu cho thấy rằng khi một quốc gia phát triển, thị trường SME sẽ chỉ tăng về qui mô.

Nhu Cầu Chưa Được Đáp Ứng về Dịch Vụ Ngân Hàng

Bất chấp tầm quan trọng được thừa nhận của khu vực kinh tế SME, có bằng chứng cho thấy thị trường SME vẫn chưa được đáp ứng đầy đủ về các dịch vụ và sản phẩm tài chính vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của họ. Trong các cuộc khảo sát toàn cầu, kể cả Các Cuộc Khảo Sát Doanh Nghiệp của Ngân Hàng Thế Giới và Các Chương Trình Đánh Giá Môi Trường Đầu Tư, thị trường SME báo cáo rằng chi phí tiếp cận tài chính là thách thức lớn nhất cho sự phát triển của họ và đánh giá việc tiếp cận tài chính như là một thách thức lớn khác.⁹ Mặc dù các thách thức này thường mang tính chất tạm thời nhiều hơn ở các quốc gia đang phát triển (Hình 6), tỷ lệ thị trường SME ở bất kỳ môi trường nào có khả năng đánh giá các trở ngại vay vốn là một trở ngại phát triển “chính” là cao hơn gần một phần ba so với các công ty có qui mô lớn.¹⁰ Ở các quốc gia có thu nhập thấp, điều này có nghĩa là gần một nửa các công ty có qui mô nhỏ cho biết bị hạn chế nghiêm trọng bởi các khó khăn về tiếp cận tài chính.

Các phàn nàn của các công ty về các trở ngại tiếp cận tài chính có thể không phải là các yếu tố hoàn toàn đáng tin cậy thể hiện tình hình thực tế mà thị trường SME đang gặp phải. Tuy nhiên, dữ liệu thu được từ các cuộc khảo sát này cũng cho thấy thị trường SME thực tế có sử dụng nguồn hỗ trợ tài chính bên ngoài ở mức độ thấp hơn nhiều so với các doanh nghiệp có qui mô lớn. Ví dụ, mặc dù việc hỗ trợ tài chính qua ngân hàng luôn là nguồn hỗ trợ bên ngoài quan trọng nhất đối với các công ty có qui mô nhỏ,¹¹ tỷ lệ các công ty lớn sử dụng hỗ trợ tài chính của ngân hàng cho một khoản đầu tư mới thường cao hơn 150 phần trăm so với các công ty có qui mô nhỏ (Hình 7).

Sự khác biệt về việc tiếp cận tài chính ngân hàng nói trên có thể cho thấy rằng thị trường SME không có nhu cầu, ngoài việc thiếu nguồn cung. Tuy nhiên, các cuộc nghiên cứu kinh tế vi mô về hành vi của SME lại cho thấy kết quả khác. Ít nhất là trong các doanh nghiệp SME được quan sát, những cuộc nghiên cứu này rõ ràng tìm thấy sự thiếu hụt tài chính về phía nguồn cung. Một cuộc nghiên cứu như vậy cho thấy rằng khi thị trường SME có cơ hội tiếp cận dịch vụ tín dụng có hỗ trợ trong thời gian ngắn, họ sử dụng nguồn tín dụng này để mở rộng sản xuất, thay vì sử dụng để vay một khoản lớn hơn. Phần tín dụng bổ sung mà thị trường SME nhận được có liên quan trực tiếp tới các hoạt động kinh

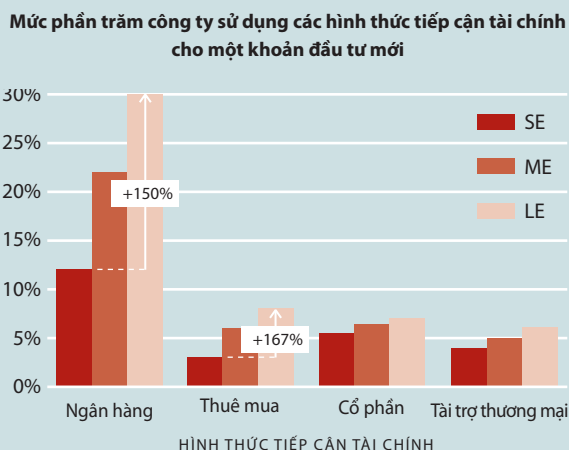
doanh mở rộng và tăng doanh thu cũng như lợi nhuận. Các biện pháp mà các công ty này thực hiện là minh chứng rõ ràng cho sự phân nân của thị trường SME. Họ cho rằng khả năng tiếp cận tài chính là trở ngại lớn nhất đối với sự tăng trưởng và phát triển của họ.¹²

Sự phân nân này cũng được minh chứng qua ảnh hưởng của trở ngại tài chính đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nhỏ không những khó tiếp cận tài chính hơn và nhiều ảnh hưởng bất lợi đối với họ hơn là các công ty có qui mô lớn hơn. Một cuộc nghiên cứu ước tính rằng tác động bất lợi của các trở ngại tiếp cận tài chính đối với sự tăng trưởng của các doanh nghiệp nhỏ là cao hơn hai phần ba so với các công ty có qui mô lớn (Hình 8).

SME đặc biệt cần các dịch vụ ngân hàng vì họ thiếu luồng tiền mặt luân chuyển để thực hiện các khoản đầu tư lớn, họ không thể tiếp cận tài chính như các doanh nghiệp qui mô lớn, và họ thường thiếu nhân sự giỏi để thực hiện các chức năng tài chính.¹³ Ở đây, khoản nợ dài hạn của ngân hàng có thể giúp thị trường SME đầu tư mở rộng mà không mất quyền sở hữu. Ngoài ra, các khoản vay ngắn hạn và các khoản vay vốn hoạt động giúp thị trường SME phát triển đều. Cuối cùng, các sản phẩm giao dịch và kỹ thuật ngân hàng có thể giúp họ hoạt động hiệu quả hơn và tạo điều kiện cho họ thuê thêm dịch vụ bên ngoài để thực hiện các chức năng tài chính.

Các chương trình vay dài hạn, ví dụ như các khoản vay có thời hạn với thời gian đáo hạn lâu hơn và ít hạn chế hơn về sử dụng, tạo điều kiện cho SME có nguồn vốn đầu tư để phát triển chiến lược kinh doanh — ví dụ qua nghiên cứu và phát triển hoặc mua tài sản và trang thiết bị. Các SME cũng khó vay được tiền theo hình thức này vì hồ sơ tài chính không đầy đủ hoặc không có tài

Hình 7: Các công ty có qui mô lớn thường dễ có khả năng tiếp cận tài chính ngân hàng để đầu tư mới hơn nhiều

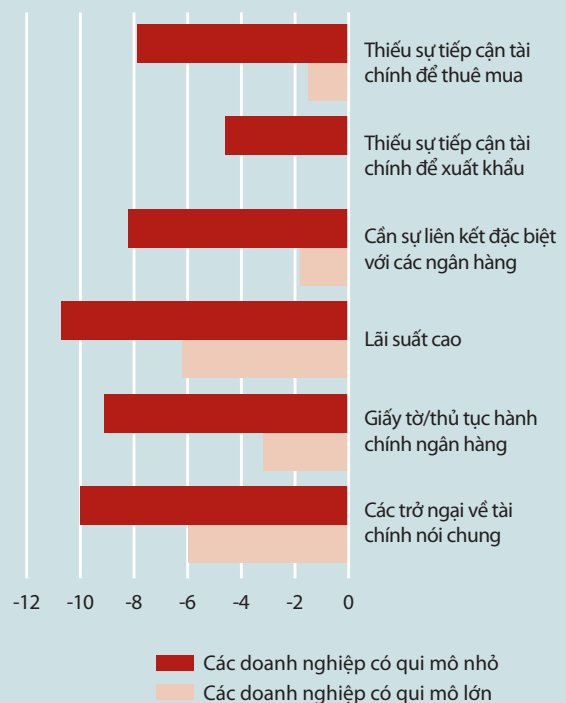


Nguồn dữ liệu: Dữ liệu Cuộc Khảo Sát Môi Trường Đầu Tư của Ngân Hàng Thế Giới dựa trên 71 quốc gia phần lớn là đang phát triển, được đề cập trong Beck (2007)



Hình 8: Các trở ngại về tiếp cận tài chính ảnh hưởng bất lợi tới doanh nghiệp nhỏ nhiều hơn là doanh nghiệp có qui mô lớn

Tác động của các trở ngại tiếp cận tài chính đối với mức tăng doanh thu trong 3 năm, tính theo qui mô công ty



Nguồn dữ liệu: Beck (2007); ước tính tác động của mức tăng 1 (trên 4) dựa trên mức độ trở ngại tiếp cận tài chính đối với mức tăng doanh thu trong 3 năm

sản thế chấp thích hợp. Mặc dù một số ngân hàng cung cấp các khoản vay không cần thế chấp cho thị trường SME, dựa trên luồng tiền mặt luân chuyển thay vì tài sản thế chấp, các khoản vay này thường có thời gian đáo hạn ngắn hơn. Nói chung, các yêu cầu về thế chấp đã là qui chuẩn. Vì một phần lý do này, vay dài hạn là một trong những nhu cầu thường được đề cập nhiều nhất của thị trường SME, và xét về nhiều khía cạnh, các khoản vay dài hạn là nơi vấn đề “phần giữa còn thiếu” xảy ra gay gắt nhất, đặc biệt là ở các quốc gia đang phát triển.¹⁴ Hình 9 cho thấy vấn đề mà thị trường SME gặp phải khi tìm nguồn tài chính dài hạn.

Các sản phẩm ngân hàng cũng tạo điều kiện giúp SME dành được nhiều hợp đồng hơn và có nhiều hợp đồng lớn hơn. Một doanh nghiệp vừa hoặc nhỏ có thể có đơn đặt hàng tiềm năng nhưng cần tiền mặt trước để thực hiện đơn hàng. Các ngân hàng có thể cấp vốn hoạt động ngắn hạn cho thị trường SME này để mua nguyên vật liệu, trả lương nhân viên và đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. Việc hỗ trợ thực hiện đơn hàng có thể mở rộng vượt ra ngoài biên giới, với hình thức hỗ trợ vay vốn kinh doanh. Ví dụ, với thư tín dụng, các doanh nghiệp SME xuất khẩu có thể đưa ra các thời hạn thanh toán tốt hơn cho khách hàng vì ngân hàng thanh toán tiền cho doanh nghiệp đó dựa trên chứng từ bán và cho khách hàng của doanh nghiệp đó vay tín dụng.

Cuối cùng, SME có các nhu cầu hoạt động quan trọng mà các ngân hàng có thể đáp ứng bằng các sản phẩm không liên quan tới việc cho vay, trong đó bao gồm dịch vụ ký thác và tiết kiệm, giao dịch và dịch vụ tư vấn. Một số sản phẩm này có thể tạo điều kiện cho thị trường SME thuê ngân hàng thực hiện các giao dịch tài chính.

- **Các chương trình ký thác và tiết kiệm**
Các chương trình ký thác và tiết kiệm cung cấp cho các doanh nghiệp nhiều công cụ quản lý tài chính căn bản để giúp sắp xếp cơ cấu quản lý doanh thu và các khoản tiết kiệm. Ngoài ra, các quỹ tương hỗ cũng như các khoản đầu tư khác giúp các doanh nghiệp có cơ hội thu lợi từ vốn hoạt động dư thừa.
- **Các dịch vụ giao dịch**
Các dịch vụ giao dịch tạo điều kiện giúp SME tiếp cận và sử dụng nguồn tiền mặt có sẵn. Dịch vụ thu tiền và trả lương tự động, thẻ ghi nợ và hối đoái là các dịch vụ giao dịch ngân hàng giúp giảm chi phí hoạt động kinh doanh và tạo điều kiện thuận lợi cho các qui trình có thể trở nên phức tạp.
- **Dịch vụ tư vấn**
SME có thể tận dụng dịch vụ hỗ trợ lập báo cáo tài chính đáng tin cậy, hoạch định kinh doanh và lựa chọn các chương trình vay phù hợp. Các dịch vụ tư vấn này có thể giúp SME tiếp cận tài chính hiệu quả hơn bằng cách tăng cường khả năng xin hỗ trợ tài chính.

Cơ Hội Sử Dụng Dịch Vụ Ngân Hàng SME

Thị trường SME trước đây đã từng được các ngân hàng đánh giá là thị trường rủi ro, tốn kém và khó phục vụ. Tuy nhiên, ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy rằng các ngân hàng đang tìm giải pháp hiệu quả để khắc phục những trở ngại đó, ví dụ như xác định mức rủi ro tín dụng và chi phí điều hành, và hiện đang phục

vụ thị trường SME một cách hiệu quả. Đối với các ngân hàng này, nhu cầu dịch vụ tài chính chưa được đáp ứng của SME cho thấy cơ hội mở rộng thị phần và tăng lợi nhuận.¹⁵

Nhiều ngân hàng báo cáo rằng họ đã nhận thấy nhiều cơ hội lớn trong thị trường SME. Dữ liệu khảo sát từ nhiều cuộc nghiên cứu cho thấy rằng thay vì bỏ qua hoặc tránh thị trường này, các ngân hàng đã bắt đầu chú trọng tới SME như là một phân khúc thị trường có thể mang lại lợi nhuận. Ví dụ, trong một cuộc khảo sát gần đây, với sự tham gia của 91 ngân hàng tại 45 quốc gia phát triển và đang phát triển — *Hỗ Trợ Tài Chính Ngân Hàng cho thị trường SME trên toàn Thế Giới*¹⁶ — cho thấy rằng đa số các ngân hàng này coi SME là một thị trường lớn với triển vọng khả quan (Hình 10).

Việc các ngân hàng ngày càng chú trọng tới thị trường SME trong thời gian gần đây đã được kiểm chứng bởi cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu hiện tại (2009).¹⁷ Tuy nhiên, ngay cả ở Châu Mỹ La-tinh, một khu vực thể hiện thái độ không chắc chắn về tương lai của thị trường SME, một cuộc khảo sát ngân hàng năm 2008 cho thấy rằng khoảng ba phần tư số ngân hàng qui mô vừa và lớn, và một nửa số ngân hàng qui mô nhỏ, vẫn coi SME là một phần chiến lược trong hoạt động ngân hàng. Ngoài ra, khoảng 90 phần trăm số ngân hàng qui mô vừa và lớn báo cáo rằng họ hiện đang áp dụng một chính sách hỗ trợ tài chính cho thị trường SME.¹⁷ Mặc dù có mức giảm đôi chút so với cuộc khảo sát năm 2006, các con số này cho thấy rằng việc chú trọng tới thị trường SME đã trở thành một nguyên tắc, thay vì là ngoại lệ, đối với đa số các ngân hàng.

Khả năng sinh lời của dịch vụ SME được tăng cường bằng cách thiết lập các mô hình kinh doanh mới nhằm khuyến khích sự tham gia của các doanh nghiệp nhỏ. Dịch vụ ngân hàng SME vốn được coi là đòi hỏi các phương pháp cho vay dựa trên quan hệ khó xác định. Tuy nhiên, nhiều hoạt động ngân hàng SME ngày nay đã tận dụng các phương thức số lượng, sử dụng các dữ liệu thống kê trong việc đánh giá rủi ro tín dụng, và cung cấp các sản phẩm không liên quan tới cho vay theo mức độ và hiệu quả về mặt chi phí.¹⁹ Các ngân hàng cũng có thể thiết lập các phương thức kết hợp với các hoạt động ngân hàng hiện tại, ví dụ như kết hợp dịch vụ SME với dịch vụ ngân hàng cá nhân của chủ sở hữu qua các chương trình dịch vụ ngân hàng bán lẻ hoặc tư nhân. (Các phương thức có lợi được thảo luận trong Chương 3).

Các mô hình định giá dựa trên mức độ rủi ro cũng là các công cụ quan trọng giúp ngân hàng thu lợi từ việc phục vụ thị trường SME. Thay vì né tránh rủi ro, các ngân hàng đã tìm cách đưa các rủi ro phục vụ thị trường SME vào mức giá các sản phẩm tài chính của mình. Một số ngân hàng có thể sử dụng các công cụ tính toán rủi ro để thiết lập nhiều phương thức định giá trong phân khúc thị trường SME.²⁰ Các SME đã cho thấy sẵn sàng trả các mức giá dựa trên rủi ro này vì họ coi trọng các dịch vụ được cung cấp và vì các nhà cung cấp dịch vụ khác thường tốn kém hơn. Do đó, các ngân hàng đã có thể phục vụ thành công thị trường mới và chưa khai thác này.

iv Vào thời điểm xuất bản tài liệu này (2009), cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu tính từ năm 2007 vẫn chưa được khắc phục. Ở 2.2 thảo luận về dịch vụ ngân hàng SME trong tình hình khủng hoảng này.

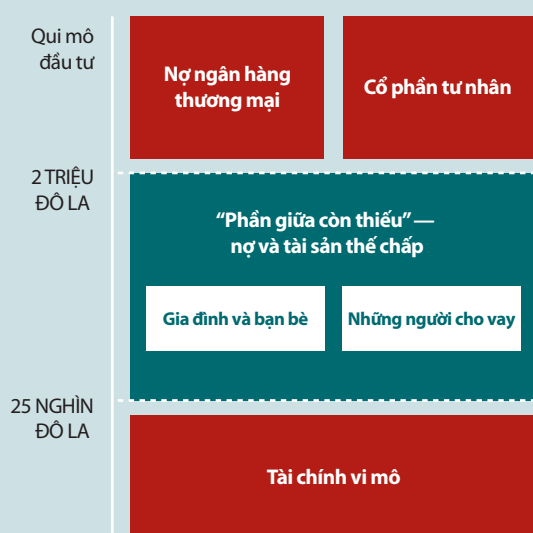


“Các SME là nền tảng của các nền kinh tế nơi chúng tôi hoạt động và nền tảng của chiến lược dịch vụ ngân hàng của chúng tôi. Dịch vụ ngân hàng SME có thể rủi ro hơn dịch vụ ngân hàng dành cho các công ty lớn, tuy nhiên, chúng tôi đã xác định mức giá phù hợp với rủi ro đó và dịch vụ ngân hàng SME mang lại nhiều lợi nhuận hơn... Thị trường SME có rất nhiều tiềm năng”.

—Trưởng ban dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại một ngân hàng Châu Phi

Hình 9: Đặc biệt là ở các quốc gia đang phát triển, nhiều SME có ít lựa chọn về vốn đầu tư

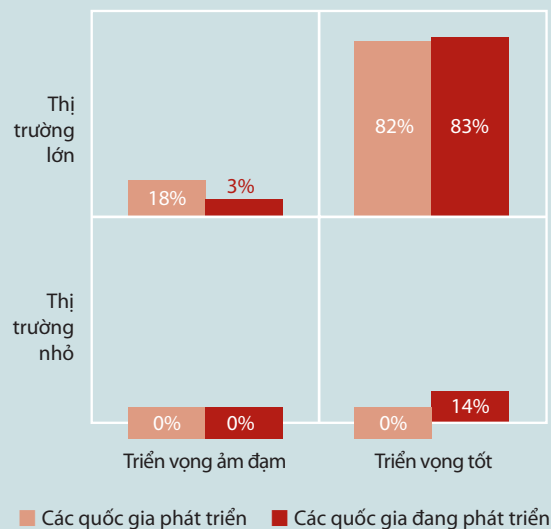
Tác động của các khó khăn về hỗ trợ tài chính đối với mức độ tăng doanh thu trong 3 năm, tính theo qui mô công ty



Nguồn dữ liệu: Dalberg (2008) *Mạng Lưới Hỗ Trợ Các Doanh Nhân Phát Triển của Aspen: Phân Tích Bối Cảnh*

Hình 10: Đa số các ngân hàng đều báo cáo rằng thị trường SME là một thị trường lớn và rất có triển vọng

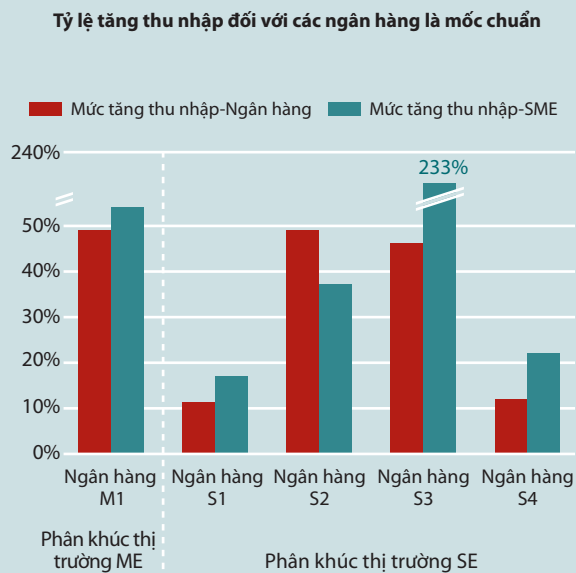
Quan điểm của quý vị về qui mô và các triển vọng của thị trường SME nói chung là gì?



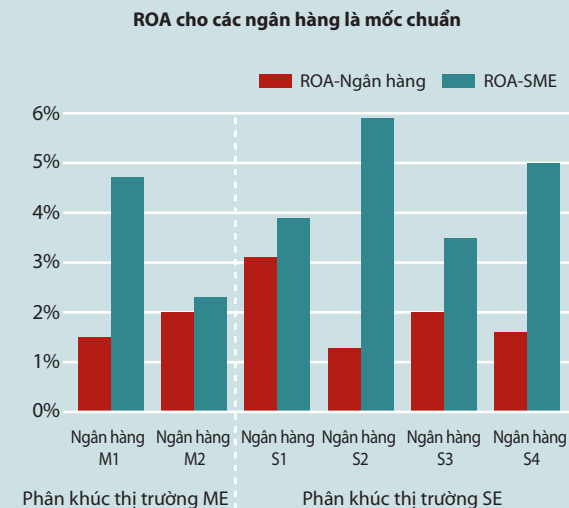
Nguồn dữ liệu: Beck và những người khác (2008) *Vòng quanh thế giới*

“Thị trường SME đối tiền mặt đã trở thành điểm nóng mới nhất trong ngành dịch vụ ngân hàng”.²¹

Hình 11: Các ngân hàng là mốc chuẩn thường báo cáo mức tăng thu nhập nhanh hơn trong các hoạt động SME...



...và mức ROA cho dịch vụ ngân hàng SME cao hơn so với toàn bộ các hoạt động ngân hàng

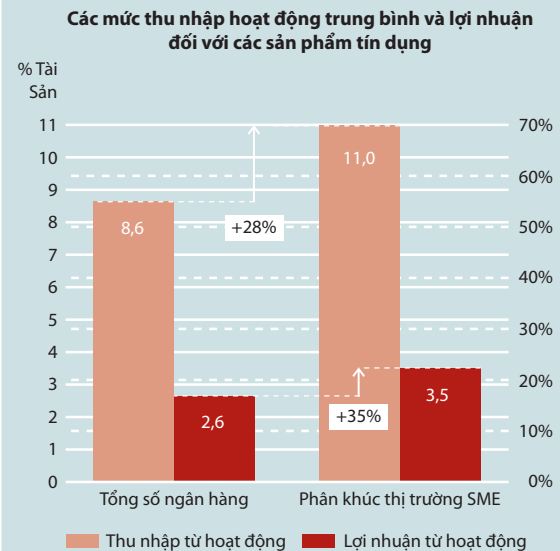


Nguồn dữ liệu: Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)

Sau khi thiết lập trọng tâm chiến lược đối với ngành này và áp dụng các mô hình dịch vụ ngân hàng mới, các ngân hàng ghi nhận tỷ lệ tăng thu nhập và lãi suất đầu tư đối với các tài sản trong ngành dịch vụ ngân hàng SME vượt quá mức thu được từ các hoạt động ngân hàng nói chung. Các dữ liệu thu thập trong cuộc khảo sát *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi* trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007) minh họa các nguồn tạo doanh thu từ dịch vụ ngân hàng SME và khả năng sinh lời như vậy. Cuộc khảo sát đề cập tới 11 ngân hàng có “phương thức hoạt động hiệu quả” tại OECD và các thị trường mới nổi, và có được dữ liệu từ rất nhiều ngân hàng trong số này về thu nhập và ROA trong các hoạt động trong các phân khúc thị trường SE và ME. Hình 11 cho thấy các hoạt động dịch vụ ngân hàng SME của các ngân hàng này phát triển nhanh chóng và có thể mang lại lợi nhuận.

Mô tả về các xu hướng này, một ngân hàng giải thích: “Các SME chiếm 10 phần trăm số khách hàng đầu tư của chúng tôi, tuy nhiên, họ lại tạo ra 50 phần trăm thu nhập từ dịch vụ ngân hàng”. Dữ liệu cần để lượng hóa khả năng sinh lời của dịch vụ ngân hàng SME tương đối khó nắm bắt vì nhiều ngân hàng trong thị trường mới nổi không thể xác định chính xác các chi phí trên các phân khúc thị trường và sản phẩm. Tuy nhiên, các ngân hàng khác cũng đã cho thấy rằng các hoạt động SME có thể giúp tạo ra lợi nhuận và thu nhập. Thêm 12 ngân hàng khác tham gia Cuộc Khảo Sát Trên Web về Tiêu chuẩn So sánh cho Dịch Vụ Ngân Hàng SME của IFC năm 2008 đã báo cáo mức trung bình 28 phần trăm cao hơn mức thu nhập do hoạt động và 35 phần trăm cao hơn lợi nhuận thu được từ hoạt động dưới dạng phần trăm tài sản cho dịch vụ hỗ trợ tài chính SME so với toàn bộ dịch vụ hỗ trợ tài chính của ngân hàng (Hình 12).

Hình 12: Các ngân hàng tham gia cuộc khảo sát trên Web cũng báo cáo các mức lợi nhuận cao hơn từ phân khúc thị trường SME



Nguồn dữ liệu: Báo cáo từ Cuộc Khảo Sát Trên Web về Tiêu chuẩn So sánh cho Dịch Vụ Ngân Hàng SME của IFC (2009)

²¹ Cuộc khảo sát Cuộc Khảo Sát Trên Web về Tiêu chuẩn So sánh cho Dịch Vụ Ngân Hàng SME của IFC là công cụ dành cho tất cả các ngân hàng trong các thị trường mới nổi quan tâm tới việc xác định mức tự đánh giá so với các phương thức dịch vụ ngân hàng SME của các ngân hàng hoạt động cùng ngành.

Khắc Phục Phần Giữa Còn Thiếu: Dịch Vụ Ngân Hàng SME Hiện Nay



Ngành dịch vụ ngân hàng SME là một ngành non trẻ và đang phát triển. Mặc dù không hiểu rõ về ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính hiện tại đối với ngành này, xu hướng chung của các ngân hàng trong các thị trường mới nổi đối với khu vực SME dường như vẫn chưa thay đổi (Ô 2.2). Trái ngược với quan điểm cũ, không chỉ có các ngân hàng có qui mô nhỏ mới phục vụ thành công thị trường SME, nhiều ngân hàng lớn cũng đã chuyển hướng “xuống dưới” để phục vụ thị trường SME và hiện đang đóng vai trò chủ chốt trong các thị trường của họ. Ngoài ra, các tổ chức khác phục vụ thị trường này là một số tổ chức MFI đã dịch chuyển “lên trên”, mặc dù xu hướng này vẫn còn khá hiếm do nhiệm vụ ở phần đáy thấp của họ.

Khoảng cách đáng kể về khả năng tiếp cận tài chính của SME giữa các quốc gia có thu nhập cao và thấp đã góp phần tạo nên các yếu tố trong môi trường hoạt động, ví dụ như qui chế và các điều kiện kinh tế vĩ mô. Tuy nhiên, các yếu tố này thường không ngăn cản sự phát triển của ngành. Đa số các chính phủ đều có các chính sách hỗ trợ hoạt động tài chính SME, mặc dù không có một khuôn mẫu về hình thức hỗ trợ hiệu quả.

Mặc dù các ngân hàng có phục vụ doanh nghiệp nhỏ ở một mức độ nhất định để tạo thu nhập và lợi nhuận, dịch vụ ngân hàng SME chỉ mới nổi lên trong thời gian gần đây như là một ngành riêng biệt. Ở Hoa Kỳ, nơi SME chiếm gần 98 phần trăm tất cả các doanh nghiệp hằng sở, Cơ Quan Quản Lý Tiểu Doanh Nghiệp bắt đầu nhận thấy xu hướng hỗ trợ tài chính cho thị trường SME từ năm 1994. Kể từ đó, số khoản vay dành cho doanh nghiệp nhỏ (được SBA định nghĩa là các khoản vay <1 triệu đô la) đã tăng hơn bốn lần, tới hơn 27 triệu khoản vay với trị giá hơn 700 tỷ đô la (hoặc năm phần trăm GDP) trong năm 2008.²²

Việc mở rộng mạnh hoạt động hỗ trợ tài chính cho các doanh nghiệp nhỏ ở các quốc gia phát triển trong vài thập kỷ gần đây có thể là một lý do tại sao chỉ có 30 phần trăm các quốc gia OECD (phát triển) báo cáo có sự thiếu hụt hỗ trợ tài chính đối với thị trường SME. Con số này so với 70 phần trăm các quốc gia không thuộc OECD (đang phát triển) dựa trên một cuộc khảo sát OECD của các chuyên gia nghiên cứu chính sách chính phủ (Hình 14).²³ Mặc dù các ngân hàng trên toàn thế giới lạc quan về thị trường SME, những kết quả này cho thấy rằng cơ hội, xét về mặt nhu cầu chưa được đáp ứng, có thể lớn hơn ở các quốc gia đang phát triển.

Sự thiếu hụt hỗ trợ tài chính còn lại ở các quốc gia đang phát triển có thể phản ánh rằng ngành dịch vụ ngân hàng SME non yếu hơn ở các quốc gia có thu nhập thấp và trung bình, nơi mà các ngân hàng thường tránh rủi ro. Ở Ấn Độ, một trong những thị trường dịch vụ ngân hàng SME lớn nhất và năng động nhất trong số các quốc gia đang phát triển, tổng số lượng khách hàng vay SME trên toàn quốc vẫn chỉ có 88 tỷ đô la,²⁴ ít hơn Đài Loan (95 tỷ đô la).²⁵ Giai đoạn mới hình thành của thị trường SME có thể là lý do tại sao 74 phần trăm ngân hàng lại đánh giá “triển vọng sinh lời trong phân khúc thị trường SME” là lý do hàng đầu khiến họ tham gia giao dịch với các SME.²⁶

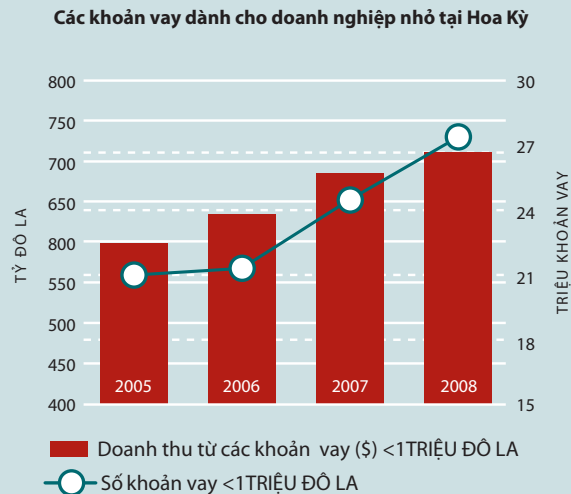
vi Xin lưu ý dữ liệu danh mục vay không phản ánh đầy đủ qui mô của thị trường dịch vụ ngân hàng SME, vì doanh thu từ các sản phẩm không liên quan tới hoạt động cho vay thường cao hơn doanh thu từ các khoản vay. Tuy nhiên, vì bản thân nhiều ngân hàng không thể xác định được tổng doanh thu SME của họ nên khó có được dữ liệu đầy đủ về qui mô thị trường.

Bảng 2.1: Các nguồn dữ liệu quan trọng từ các quốc gia về quan điểm và phương thức hoạt động của ngân hàng

Các cuộc nghiên cứu sau đây cung cấp các dữ liệu cả về chiều sâu và chiều rộng (về mức độ quốc gia) để giúp am hiểu ngành dịch vụ ngân hàng SME và là cảm nang hướng dẫn cho các cuộc thảo luận về các xu hướng và phương thức hoạt động của ngân hàng.

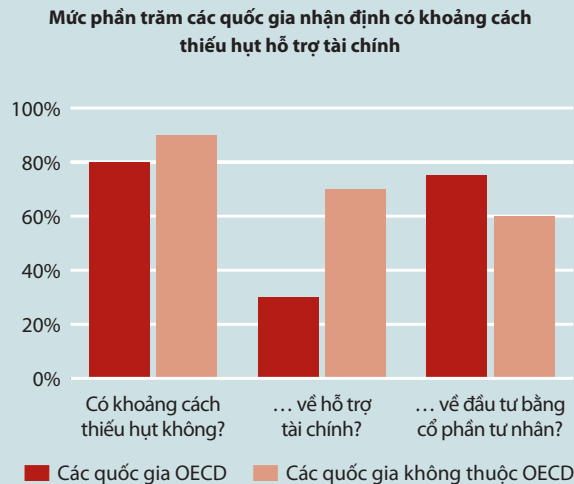
KHẢO SÁT	DỮ LIỆU MẪU / NGUỒN	CÁC CHỦ ĐỀ ĐƯỢC ĐỀ CẬP / CÁC KẾT LUẬN ĐƯỢC NÊU BẬT
Cuộc Khảo Sát Vòng quanh thế giới Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, và Maria S. Martínez Pería (2008) <i>Hỗ Trợ Tài Chính Ngân Hàng cho các SME trên toàn thế giới: Các động cơ, Trở ngại, Các mô hình hoạt động, và Các phương thức cho vay</i>	<ul style="list-style-type: none">91 ngân hàng tham gia khảo sát tại 45 quốc gia (38 quốc gia đang phát triển và 7 quốc gia đã phát triển)Tính trung bình, các ngân hàng chiếm 32 phần trăm tổng số khoản vay trong hệ thống dịch vụ ngân hàng ở các quốc gia được khảo sátChú trọng tới thị phần nói chung có nghĩa là các ngân hàng có qui mô lớn chiếm tỷ lệ cao hơn trong mẫu khảo sát	<ul style="list-style-type: none">Các đề tài bao gồm các động lực, các trở ngại, các mô hình kinh doanh (bao gồm các định nghĩa về SME, các cơ cấu đánh giá rủi ro tín dụng, thiết lập tổ chức) các phương thức cho vay, quan điểm về thị trườngSự hấp dẫn của thị trường SME là một hiện tượng toàn cầuCác khác biệt về qui luật vay giữa nước ngoài/trong nước, hoặc các ngân hàng nhà nước/tư nhân là tương đối nhỏ so với những khác biệt giữa các quốc gia phát triển và các quốc gia đang phát triển
Cuộc Khảo Sát về Sự Tham Gia của Ngân Hàng de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería, và Sergio L. Schmukler (2009a) <i>Sự Tham Gia của Ngân Hàng vào Thị Trường SME: Cho Vay Vượt Ngoài Phạm Vi Quan Hệ</i>	<ul style="list-style-type: none">48 ngân hàng được khảo sát tại 12 quốc giaCác dữ liệu được biên soạn từ cuộc phỏng vấn chi tiết của Ngân Hàng Thế Giới với các quản lý kinh doanh ngân hàng và cuộc nghiên cứu Tiêu chuẩn So sánh của IFC về các ngân hàng hàng đầuHàng nghìn SME, từ cuộc khảo sát SME trong thị trường Châu Mỹ La-tinh	<ul style="list-style-type: none">Các chủ đề bao gồm các động lực và trở ngại, quan điểm đối với các SME, các sản phẩm được cung cấp và sử dụng bởi SMEDịch vụ cho vay SME không chỉ là lĩnh vực hoạt động của các ngân hàng cho vay dựa trên quan hệ; các ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng có qui mô lớn không chỉ chú trọng tới thị trường SME mà còn có các lợi thế khi làm như vậy.
Cuộc Nghiên Cứu Tiêu chuẩn So sánh IFC (2007) Tiêu chuẩn So sánh cho Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME trong Các Thị Trường OECD và Các Thị Trường Mới Nổi	<ul style="list-style-type: none">11 ngân hàng có “phương thức hoạt động hiệu quả” được khảo sátCác ngân hàng phục vụ SME tại 8 quốc gia: Úc, Brazil, Ấn Độ, Hà Lan, Ba Lan, Thái Lan, Vương Quốc Anh và MỹDữ liệu thường phân chia giữa các mô hình kinh doanh SE và ME, tổng cộng 17	<ul style="list-style-type: none">Chủ đề là các phương thức hoạt động của ngân hàng hàng đầu, được sắp xếp song song với năm lĩnh vực chiến lược của phương pháp Kiểm Tra CHECKChưa tới 40 phần trăm doanh thu được tạo ra qua các sản phẩm tín dụngPhân khúc thị trường SME là quan trọng
Cuộc Nghiên Cứu Trên Web để Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2008–2009) Cuộc Nghiên Cứu Trên Web về Tiêu chuẩn So sánh cho Dịch Vụ Ngân Hàng SME	<ul style="list-style-type: none">12 ngân hàng (tự lựa chọn) từ các quốc gia đang phát triển đã hoàn tất một cuộc khảo sát trên Web để tự so sánh với các ngân hàng khácCuộc khảo sát đang diễn ra vì có nhiều ngân hàng tham gia khảo sát hơn	<ul style="list-style-type: none">Các chủ đề cũng giống như cuộc nghiên cứu khảo sát Tiêu chuẩn So sánh, tuy nhiên, tất cả các ngân hàng này đều tới từ các thị trường mới nổiDịch vụ ngân hàng SME được coi là mang lại nhiều lợi nhuận hơn xét về mặt trung bình so với các hoạt động ngân hàng tổng quát

Hình 13: Doanh số vay từ các doanh nghiệp nhỏ tại Hoa Kỳ tăng 18% từ năm 2005 tới năm 2008, với tổng cộng hơn 700 tỷ đô la



Nguồn dữ liệu: Cơ Quan Quản Lý Tiểu Doanh Nghiệp Hoa Kỳ, dữ liệu báo cáo giữa năm

Hình 14: Các quốc gia Không Phải Là OECD (đang phát triển) có khoảng cách thiếu hụt hỗ trợ tài chính SME lớn hơn



Nguồn dữ liệu: Nguồn dữ liệu: OECD (2006)

Cơ Cấu Ngành

Một quan điểm cổ điển về thị trường dịch vụ ngân hàng SME là thị trường được phục vụ bởi các ngân hàng địa phương có qui mô nhỏ, chuyên về các phân khúc thị trường vi mô. Các ngân hàng này áp dụng phương thức cho vay dựa trên quan hệ, phụ thuộc vào thông tin “mềm”, thu thập được qua mối liên hệ cá nhân. Tuy nhiên, về khả năng sinh lời cũng như mức cạnh tranh trong các thị trường dịch vụ ngân hàng khác,²⁷ nhiều ngân hàng có qui mô lớn hơn — kể cả các ngân hàng trong nước thuộc sở hữu tư nhân và nhà nước, và các ngân hàng nước ngoài — đã bắt đầu dịch chuyển xuống dưới theo hướng phân khúc thị trường SME.

Mặc dù hiện tượng này cũng đã gặp ở các quốc gia phát triển, điều đặc biệt nổi bật là nhiều ngân hàng tham gia tích cực nhất trong các quốc gia có mức thu nhập thấp và trung bình hiện nay lại là các ngân hàng có qui mô lớn, thường có trụ sở chính ở các quốc gia có mức thu nhập cao. Nhiều ngân hàng đa quốc gia có trụ sở tại Luân Đôn có các hoạt động dịch vụ ngân hàng SME lớn ở Châu Á, Châu Phi và Trung Đông. Ở Brazil và Ấn Độ, một số ngân hàng trong nước lớn nhất cũng tham gia tích cực nhất vào thị trường SME.

Hình 15 nêu bật quan điểm các ngân hàng có qui mô lớn đóng vai trò chính trong ngành, theo báo cáo của ngành ngân hàng tại bốn quốc gia. Mặc dù các ngân hàng có qui mô lớn thường không phù hợp với phương thức dịch vụ cho vay dựa trên quan hệ, họ lại có một số lợi thế trong việc phục vụ ngành SME. Họ thường áp dụng các mô hình kinh doanh hiện đại, thiết lập các phương thức đánh giá điểm tín dụng dựa trên dữ liệu thống kê của từng khách hàng và có các mối liên hệ chặt chẽ với các công ty đa quốc gia có qui mô lớn để tiếp cận các nhà cung cấp SME, đồng thời cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ không liên quan tới các hình thức cho vay tiền tiến và có sử dụng công nghệ.²⁸

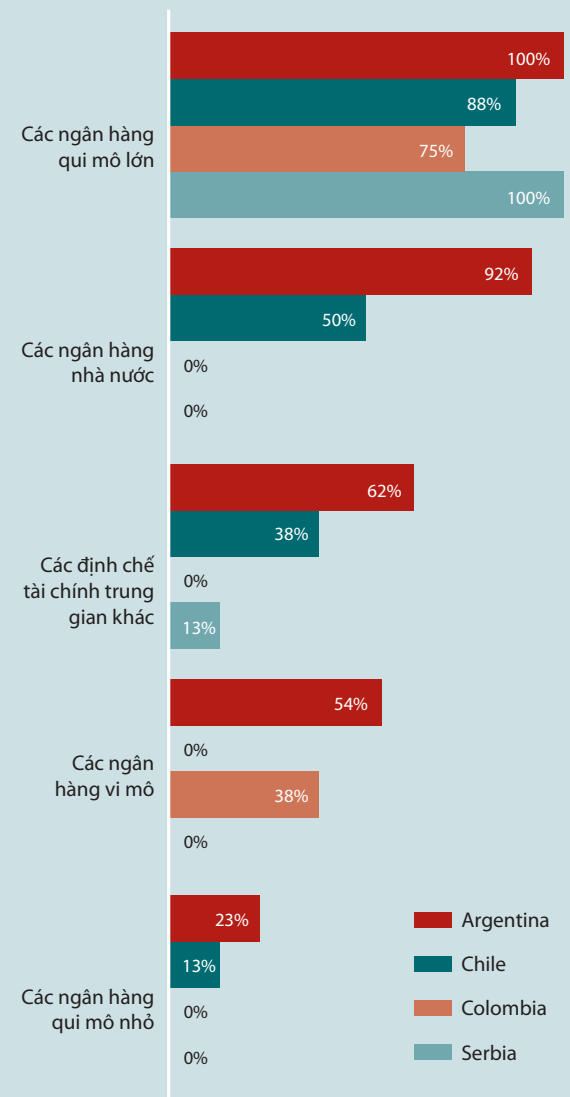
Tuy nhiên, các ngân hàng qui mô lớn không chỉ là thành viên mới gia nhập thị trường SME. Các tổ chức MFI hoạt động thành công đã bắt đầu hướng “lên trên” để phục vụ thị trường SME. Hai trong số các tổ chức MFI lớn nhất tại Bangladesh đã bắt đầu phục vụ thị trường SME bằng cách cung cấp các khoản vay tương đối lớn cho phần đáy thị trường SME. Họ có rất nhiều điểm tương đồng với các ngân hàng có qui mô lớn cấp các khoản vay tương đối nhỏ cho phần đỉnh của thị trường SME lúc ban đầu. Để bắt đầu phục vụ thị trường SME, các MFI thường bắt đầu từ các doanh nghiệp vi mô “đặt yêu cầu”, là những khách hàng bắt đầu với tư cách là các cá nhân vay vi mô, đã phát triển về qui mô và chất lượng để đủ điều kiện trở thành doanh nghiệp nhỏ.

Đối với một số tổ chức MFI, con đường đi lên tới thị trường SME được tạo điều kiện qua việc nới lỏng các qui định hạn chế về qui mô vay và thời gian đáo hạn vay. Các tổ chức khác đã chuyển thành các ngân hàng được điều tiết để phục vụ thị trường. Ví dụ, một mạng lưới quốc tế các MFI hoạt động kinh doanh tại Malawi vào năm 2002, và trong vài năm gần đây cũng đã hướng lên trên để phục vụ thị trường SME.²⁹ Tuy nhiên, đa số các MFI vẫn chưa trở thành các định chế tài chính chính thức. Số lượng MFI khai thác dịch vụ ngân hàng SME còn tương đối nhỏ. Họ bị hạn chế do



Hình 15: Các ngân hàng qui mô lớn được coi là những nhân tố chính trong ngành

Phản hồi của ngân hàng cho vấn đề “Ai đóng vai trò chính trong hoạt động hỗ trợ tài chính SME?”



Nguồn dữ liệu: de la Torre và những người khác (2009a) Sự tham gia của ngân hàng trong thị trường SME

thiếu vốn tài chính và nhân lực, và do các nhiệm vụ trong tổ chức vẫn còn chú trọng tới các đối tượng khách hàng nghèo hơn.³⁰

Ngoài các ngân hàng thương mại hướng xuống thị trường dưới và các MFI hướng lên thị trường ở trên, ngành dịch vụ ngân hàng SME cũng có các ngân hàng được thành lập riêng cho thị trường SME. Ví dụ, nhiều ngân hàng trong số này được thành lập tại Nga và Đông Âu/Trung Á ngay sau khi chủ nghĩa cộng sản sụp đổ. Một số ngân hàng, ví dụ như Hamkorbank tại Uzbekistan (xem thông tin ở Chương 4), đã phát triển dựa trên các hoạt động SME thành công để mở rộng sang phân khúc thị trường bán lẻ.

Vai Trò của Môi Trường Hoạt Động

Mặc dù ngành dịch vụ ngân hàng SME có vẻ như tăng trưởng nhanh trong các thị trường mới nổi, việc tiếp cận tài chính thường dễ dàng đối với một doanh nghiệp nhỏ ở các quốc gia phát triển hơn là doanh nghiệp với bất kỳ qui mô nào ở quốc gia đang phát triển. Các ngân hàng ở quốc gia đang phát triển tham gia cuộc khảo sát *Dịch Vụ Hỗ Trợ Tài Chính Ngân Hàng cho SME trên toàn Thế Giới* cho thấy có nhiều yêu cầu thể chấp hơn, qui mô cho vay đầu tư giảm và mức lãi suất cao hơn ngân hàng ở các quốc gia phát triển. Những điểm khác nhau này làm giảm những khác biệt giữa việc cho vay trong các phân khúc thị trường

Bảng 2.2: Dịch vụ ngân hàng SME trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế toàn cầu

Dịch vụ ngân hàng SME không miễn dịch với các ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu hiện tại. Mặc dù tác động có thể đã chậm lại và người ta vẫn chưa biết rõ những ảnh hưởng toàn diện của cuộc khủng hoảng, các dấu hiệu ban đầu cho thấy xu hướng chung là sự tăng trưởng và giá trị trong phân khúc thị trường SME vẫn đang tiếp tục.

Cuộc khủng hoảng hiện tại (2009) bắt đầu từ năm 2007 ở các quốc gia có thu nhập cao và dẫn tới tình trạng cắt giảm tín dụng trên toàn thế giới. Không giống như hệ thống ngân hàng ở các quốc gia OECD, nhiều ngân hàng tại các thị trường mới nổi thường tránh các khoản vay không có lợi và các tài sản “độc hại” khác, và do đó không thấy được ảnh hưởng trực tiếp của cuộc khủng hoảng. Tuy nhiên, các ngân hàng này vẫn bị ảnh hưởng bởi khả năng thanh toán suy giảm và tác động khủng hoảng đối với nền kinh tế. Một số ngân hàng trong các thị trường mới nổi đã ghi nhận mức cầu giảm sút và một số ngân hàng đã phải cắt giảm nhiều hình thức cho vay vì tình trạng vỡ nợ ngày càng tăng.

Vào tháng Ba 2009, Hội Nghị Bàn Tròn Turin của OECD về Tác Động Khủng Hoảng Toàn Cầu đối với Các Phản Hồi về Chính Sách và Hỗ trợ Tài chính cho Doanh Nghiệp và SME (Round Table on the Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses) coi nguồn vốn hoạt động là nhu cầu không thể thiếu của các SME trong giai đoạn khủng hoảng. Điều này được minh họa bằng các báo cáo rằng nhiều tổ chức SME sản xuất tại Trung Quốc đã không thể tồn tại được, thậm chí chỉ trong vài tháng khi lượng đơn đặt hàng từ phương Tây giảm. Để đáp ứng nhu cầu này, nhiều chính phủ đã cố gắng hỗ trợ hoạt động tài chính SME, chủ yếu là qua các chương trình bảo đảm tín dụng. Mặc dù Hội Nghị Bàn Tròn nói trên đã cảnh báo rằng các chính sách của chính phủ không nên ảnh hưởng tới sự cạnh tranh lành mạnh, nhưng cũng ghi nhận tầm quan trọng của việc cung cấp các chương trình bảo đảm tín dụng cho thị trường SME. Trưởng ban phụ trách hoạt động doanh nghiệp nhỏ toàn cầu của một ngân hàng quốc tế hàng đầu cũng ủng hộ động thái này: “Cuộc khủng hoảng này hoàn toàn khác với các cuộc khủng hoảng trước đây, xét về mặt thị trường SME... thị trường SME từng là đối tượng bị ảnh hưởng đầu tiên... còn giờ đây, các chính phủ đã có sự hỗ trợ bảo đảm tài chính”.

Mặc dù cuộc khủng hoảng tài chính vẫn đang tiếp tục và bức tranh hoàn chỉnh về tác động khủng hoảng đối với dịch vụ ngân hàng SME vẫn chưa rõ ràng, xu hướng nghiêng về dịch vụ SME của nhiều ngân hàng trong các thị trường mới nổi dường như không có thay đổi đáng kể. Điều này bất chấp một thực tế rằng một số ngân hàng đang giảm qui mô mục tiêu tăng các khoản vay SME, do thiếu nhu cầu từ phía SME. Một vị lãnh đạo đã nói về các hoạt động tại Châu Á, Châu Phi và Trung Đông như sau: “Các chương trình vay của chúng tôi đã chịu được khủng hoảng hiện tại. Lợi nhuận sẽ bị ảnh hưởng nhưng tôi không nghĩ rằng tỷ lệ vỡ nợ tăng cao như vậy [trong các cuộc khủng hoảng trước đây]”. Các ngân hàng được phỏng vấn tại Ghana và Ấn Độ, thậm chí cả trong giai đoạn khủng hoảng, nói rằng họ coi thị trường SME là tương lai kinh tế của quốc gia mình và thể hiện mong muốn điều chỉnh vị thế thích hợp. Ở Châu Mỹ La-tinh, mặc dù 50 phần trăm ngân hàng trong một cuộc khảo sát năm 2008 tin rằng tình hình SME tại quốc gia của họ vẫn sẽ như cũ hoặc tệ hơn trong hai năm tới, chỉ có 23 phần trăm có ý định giảm mức độ tiếp xúc với thị trường SME do khủng hoảng. Quan điểm của một nhân vật lãnh đạo tại một ngân hàng hoạt động trên toàn châu Phi không phải là hiếm gặp: “Thị trường SME của chúng tôi thường bán sản phẩm và dịch vụ cho các quốc gia phát triển. Nhưng bây giờ, người ta không mua các sản phẩm của họ nữa. Điều này chắc chắn có ảnh hưởng tới chúng tôi. Nhưng ảnh hưởng này hiện không đe dọa tới lợi nhuận của chúng tôi”.

Nguồn dữ liệu: Các cuộc phỏng vấn ngân hàng và chuyên gia; Các tài liệu trình bày tóm tắt và báo cáo từ Hội Nghị Bàn Tròn Turin, OECD (2009); Cuộc khảo sát Châu Mỹ La-tinh: IIC/MIF, IDB và FELEBAN với D'Alessio (2008)

doanh nghiệp nhỏ, vừa hoặc lớn, và chúng đề cập tới ảnh hưởng của môi trường hoạt động từ trước tới nay đối với ngành dịch vụ ngân hàng nói chung và dịch vụ SME nói riêng (Hình 16 và Hình 17). Tuy nhiên, sự đổi mới của ngân hàng, đôi khi song song với các biện pháp cải tiến môi trường hoạt động, đã tạo điều kiện giúp ngành dịch vụ ngân hàng SME phát triển bất chấp những thử thách vốn có nói trên.

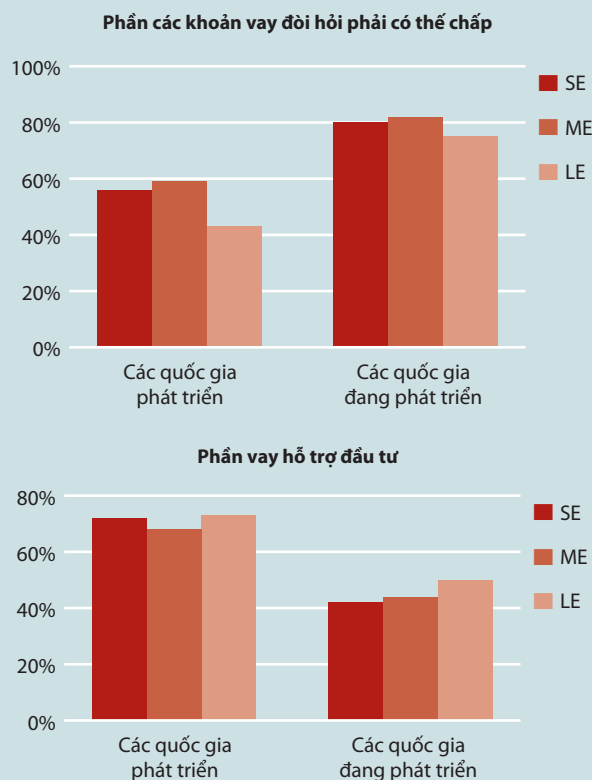
Ba khó khăn thường gặp về môi trường hoạt động cho dịch vụ ngân hàng SME là (1) các trở ngại về luật pháp, (2) các mô hình pháp lý yếu kém, và (3) các yếu tố kinh tế vĩ mô. Các trở ngại này có thể ảnh hưởng tới dịch vụ ngân hàng SME về phía nguồn cung do hạn chế các hoạt động dịch vụ ngân hàng hiệu quả, hoặc về phía cầu do ngăn cấm thị trường SME.

Các trở ngại về luật pháp, xét về mặt cung, có thể trực tiếp làm giảm lợi nhuận của dịch vụ ngân hàng SME do khó thay đổi giá thị trường hoặc truy thu các khoản vay không trả nợ. Thông thường, các biện pháp quản lý của chính phủ là nhằm mục đích

hỗ trợ SME trên thực tế có thể lại tạo ra hiệu ứng ngược. Ví dụ, các mức lãi suất trần, một chính sách nhằm cung cấp các khoản vay hợp túi tiền hơn cho thị trường SME, thực ra có thể gây trở ngại tới mức giá kinh doanh và mức giá cạnh tranh đồng thời làm giảm nguồn cung tín dụng. Xét về mặt cầu, các trở ngại về luật có thể ảnh hưởng tới mong muốn hoặc khả năng vay tài chính của thị trường SME. Những SME không thể lách qua các rào cản về luật phức tạp để chính thức hóa hoạt động kinh doanh có thể sẽ chọn tiếp tục hoạt động theo hình thức không chính thức, và do đó có thể không sử dụng được dịch vụ ngân hàng. Tương tự, qui định bắt buộc về báo cáo tài chính đã kiểm toán có thể khiến thị trường SME không thể xin vay tài chính được.

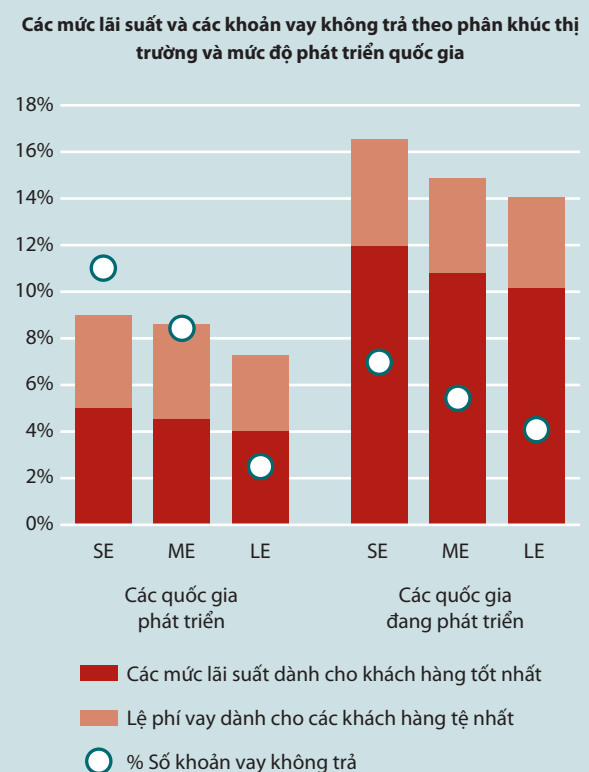
Ngay cả khi các qui chế pháp lý không phải là vấn đề, các mô hình pháp lý yếu kém cũng có thể gây trở ngại cho các ngân hàng trong việc phục vụ thị trường SME. Thực hiện hợp đồng không hiệu quả là ví dụ hàng đầu. Một danh sách cho vay chủ yếu là một loạt các hợp đồng có nhiều thời hạn khác nhau. Nếu các nhược điểm về hệ thống pháp lý gây khó khăn cho việc thực hiện các hợp

Hình 16: Khoảng cách thiếu hụt hỗ trợ tài chính giữa các quốc gia thường cao hơn là giữa các công ty có qui mô khác nhau



Nguồn dữ liệu: Beck và những người khác (2008) cuộc khảo sát *Vòng quanh thế giới*, các thông số ngân hàng tính trung bình theo phân khúc khách hàng và mức độ phát triển quốc gia

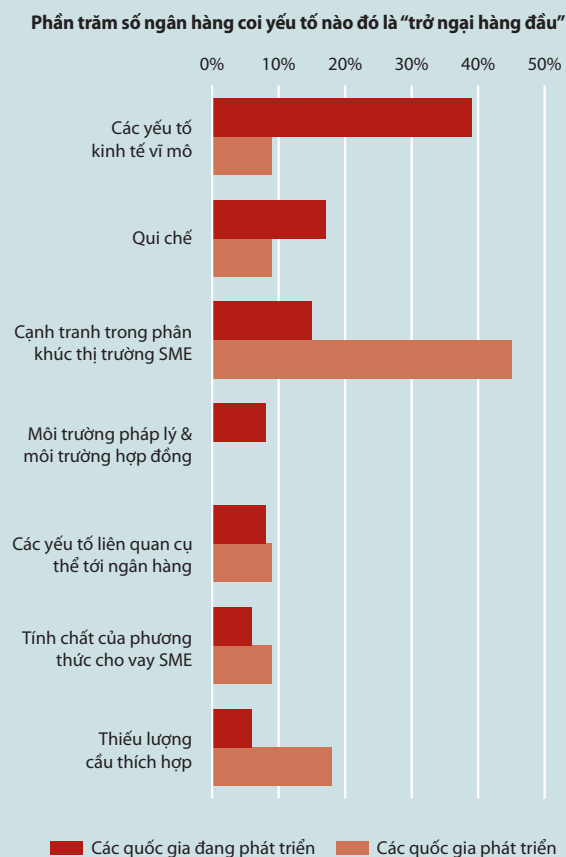
Hình 17: Ngân hàng tại các quốc gia đang phát triển áp dụng mức lãi suất cao hơn cho dù có tỷ lệ vỡ nợ thấp hơn



Nguồn dữ liệu: Beck và những người khác (2008) cuộc khảo sát *Vòng quanh thế giới*, các thông số ngân hàng tính trung bình theo phân khúc khách hàng và mức độ phát triển quốc gia

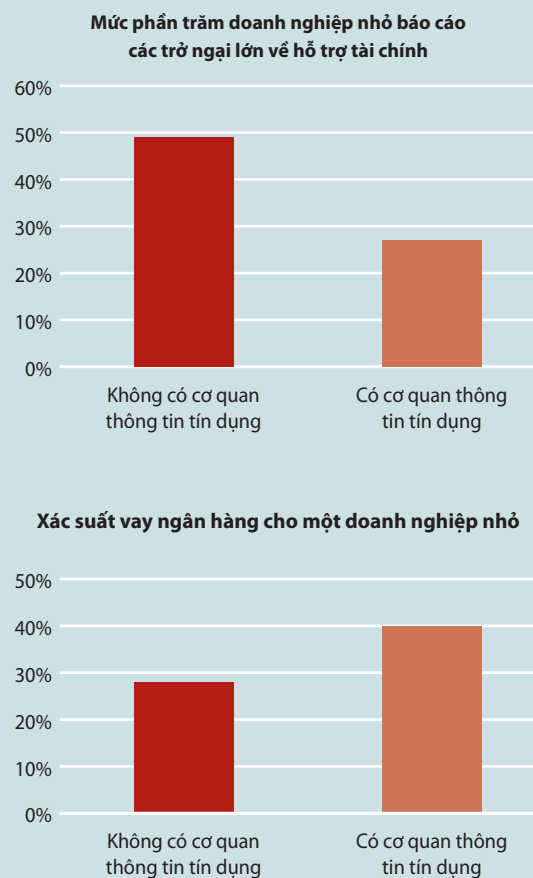


Hình 18: Ngân hàng tại các quốc gia đang phát triển đánh giá các yếu tố kinh tế vĩ mô là trở ngại hàng đầu đối với dịch vụ ngân hàng SME



Nguồn dữ liệu: Beck và những người khác (2008) cuộc khảo sát Vòng quanh thế giới

Hình 19: Các quốc gia có các cơ quan thông tin tín dụng liên quan tới các trở ngại hỗ trợ tài chính SME ít hơn



Nguồn dữ liệu: Love và Mylenko (2003)

đồng này, trở ngại đó làm tăng chi phí giao dịch cho vay. Chi phí giao dịch tăng sẽ khiến các khoản vay nhỏ hơn mà thị trường SME cần ít hấp dẫn hơn đối với các ngân hàng. Các mô hình pháp lý cũng ảnh hưởng tới phía cầu: Các SME không có các quyền hạn thực tế đối với tài sản của chính họ có thể không có tài sản thế chấp thỏa đáng để đủ điều kiện vay ngân hàng.

Các yếu tố kinh tế vĩ mô là yếu tố trở ngại thứ ba của môi trường hoạt động. Các yếu tố này bao gồm tình trạng không ổn định nói chung, mức lãi suất cao (ví dụ như chi phí vốn vay cao) và rủi ro về tỷ giá hối đoái.³¹ Các tác động của yếu tố cuối cùng này được thể hiện ở cuộc khủng hoảng tài chính hiện tại. Các ngân hàng vay tiền từ các tổ chức cho vay quốc tế bằng ngoại tệ (ví dụ như đồng đô-la Mỹ) nhận thấy tình trạng các khoản vay bằng nội tệ chưa trả giảm giá trị, trong khi giá trị của đồng đô-la lại tăng so với các dạng tiền tệ trên thị trường mới nổi. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng, các yếu tố như thế này có thể ảnh hưởng tới tất cả các hoạt động ngân hàng chứ không chỉ riêng dịch vụ SME. Các yếu tố kinh tế vĩ mô liên quan cụ thể tới SME thực sự có tồn tại về mặt nhu cầu, tới mức độ thị trường SME dễ bị ảnh hưởng hơn do tình hình khủng hoảng kinh tế.

Trên thực tế, ba dạng trở ngại này dường như góp phần gây ra sự thiếu hụt hỗ trợ tài chính liên quan tới “phần giữa còn thiếu”, ít nhất là ở một số quốc gia. Bằng chứng về mô hình pháp lý của các quốc gia cho thấy rằng khoảng cách thiếu hụt hỗ trợ tài chính giữa thị trường SME và các công ty có qui mô lớn dường như cao hơn ở những quốc gia có chính sách bảo vệ bên cho vay tệ nhất và có hệ thống pháp lý kém hiệu quả.³² Tương tự, các nhà nghiên cứu nhận thấy tình trạng thiếu cạnh tranh trong môi trường pháp lý bất lợi thường kèm theo các trở ngại gây bất lợi cho các doanh nghiệp nhỏ có nguồn tài sản hạn chế. Ví dụ, cho tới gần đây số tiền tối thiểu bắt buộc để doanh nghiệp SME có thể vay tiền tại Bangladesh là tương đương với 100 lần GDP tính theo đầu người.³³ Cuối cùng, các yếu tố kinh tế vĩ mô là “trở ngại hàng đầu” đối với dịch vụ hỗ trợ tài chính SME, thường hay được các ngân hàng trong cuộc khảo sát *Ngân Hàng Hỗ Trợ Tài Chính SME trên toàn Thế Giới* để cập tới nhất, như minh họa trong Hình 18.

Không giống như các yếu tố kinh tế vĩ mô, các trở ngại về pháp lý và qui chế chỉ được 25 phần trăm ngân hàng coi là các trở ngại hàng đầu. Đây có thể là kết quả đáng ngạc nhiên vì các trở ngại này có thể gây ra nhiều khó khăn thực sự cho ngân hàng. Tuy nhiên, các ngân hàng và chuyên gia ngân hàng cho rằng các trở ngại về pháp lý và qui chế nói chung không cản trở họ trong việc phục vụ thị trường này.³⁴ Trong cùng một cuộc khảo sát, 54 phần trăm ngân hàng ở các quốc gia có thu nhập thấp và trung bình ủng hộ các qui chế khôn ngoan của quốc gia mình so với mức không ủng hộ chỉ là 22 phần trăm; và hơn hai phần ba nghĩ rằng các yêu cầu về chứng từ đối với dịch vụ hỗ trợ tài chính SME là “thích hợp và có lợi”.³⁵ Tất nhiên là các qui chế khôn ngoan đóng vai trò quan trọng trong việc bảo vệ nền kinh tế, tránh bị ảnh hưởng do việc chấp nhận rủi ro quá nhiều.

Tuy nhiên, các kết quả khảo sát này không tác động bất lợi tới thực tế là một số quốc gia còn gặp rất nhiều khó khăn về pháp lý và qui chế. Các môi trường hoạt động (và các trở ngại tiếp cận tài chính) thường có sự khác biệt đáng kể: không có các yêu cầu về số



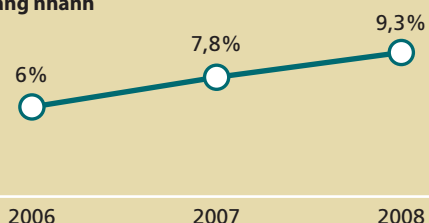
Cố gắng phát triển trong môi trường khó khăn — Eastern Bank Limited chú trọng tới phần giữa còn thiếu của Bangladesh

Trong năm 2005, ngành dịch vụ ngân hàng tại Bangladesh gặp tình trạng mất ổn định chính trị, mức lạm phát cao, tham nhũng, lãi suất tăng và từ trước đến nay có tình trạng nhà nước chiếm lĩnh cũng như mức độ tiếp cận ngành tài chính thấp. Không chùn bước trước những trở ngại tiềm năng này đối với môi trường hoạt động, Eastern Bank Limited (EBL) đã coi tình trạng các ngân hàng không hỗ trợ tài chính SME là cơ hội phát triển và sắp tới sẽ thành lập một ban dịch vụ ngân hàng SME chính thức.

Với sự hỗ trợ thường xuyên từ IFC, EBL đã lập phân ban SME từ giữa năm 2006, mở 12 trung tâm SME bắt chắp tình hình khủng hoảng chính trị ngày càng sâu sắc đang nhấn chìm quốc gia này. EBL cũng hợp tác với một tổ chức quản lý đầu tư quốc tế để thành lập quỹ đầu tư tài sản cá nhân liên doanh đầu tiên của quốc gia, chủ yếu chú trọng tới thị trường SME. Vào năm 2007, bất chấp tình trạng chính trị bất ổn, mất lạc quan về hoạt động thương mại, thiên tai và lạm phát, EBL vẫn tồn tại. Ngân hàng tung ra các sản phẩm quản lý tài sản và các sản phẩm vay mới dành riêng cho SME, các trung tâm dịch vụ SME mới và chuẩn bị triển khai Hệ Thống Xử Lý Các Khoản Vay Điện Tử (ELBS), nhằm giảm bớt thời gian giải quyết đơn xin vay SME. Các khoản vay SME của EBL đã tăng 54 phần trăm, mức ký thác tăng hơn gấp đôi và tỷ lệ vay không trả nợ giảm một nửa.

Trong năm 2008, EBL đã tăng số khách hàng vay SME thêm 51 phần trăm và tổng doanh thu SME thêm 37 phần trăm. Ngân hàng cũng tăng số lượng sản phẩm cung cấp lên bảy sản phẩm dành riêng cho SME, trong đó bao gồm chương trình vay SME đầu tiên quốc gia dành cho nữ doanh nhân. EBL tiếp tục mở rộng ranh giới dịch vụ ngân hàng SME tại Bangladesh và trở thành tấm gương về những thành tích mà các ngân hàng quyết đoán và sáng tạo có thể đạt được, bất chấp hoàn cảnh bất lợi nếu quyết tâm phục vụ thị trường SME.

Số lượng khách hàng vay SME của EBL tính theo tổng phần trăm tăng nhanh



dư tài khoản tối thiểu để mở một tài khoản chi phiếu thương mại ở Nam Phi hay Swaziland, nhưng mức yêu cầu tại Cameroon là \$700, có nghĩa là cao hơn mức GDP tính theo đầu người của quốc gia đó.³⁶ Các ngân hàng phục vụ SME ở phần lớn các quốc gia đang phát triển có thể bị ảnh hưởng do các trở ngại về qui chế hoặc các hệ thống pháp lý yếu kém, tuy nhiên, các cơ quan chính trị và pháp lý tại các quốc gia nghèo nhất có thể không đạt được ngưỡng tối thiểu thực tế.³⁷ Các yếu tố này cũng có thể hạn chế qui mô dịch vụ ngân hàng SME ở một số quốc gia có mức thu nhập trung bình. Đại đa số các ngân hàng ở Colombia và Serbia đều báo cáo rằng “các qui chế” và “môi trường pháp lý cũng như môi trường hợp đồng” đều là các trở ngại lớn (hoặc lớn hơn) cho khả năng tiếp cận thị trường SME của họ.³⁸

Trở ngại thứ tư trong môi trường hoạt động không được xác định dựa trên sự hiện diện của một trở ngại cụ thể nào đó, mà qua việc không có một chất xúc tác quan trọng đối với dịch vụ ngân hàng SME - đó là cơ sở hạ tầng thông tin tín dụng. Trong các trường hợp thiếu tài liệu báo cáo tài chính đáng tin cậy, thông tin về những người vay SME tiềm năng do các cơ quan thông tin tín dụng và các cơ quan đăng ký thế chấp cung cấp có thể được sử dụng làm công cụ để giúp các ngân hàng quyết định có chấp thuận hỗ trợ tài chính cho đối tượng đó hay không. Các SME nhận thấy khả năng được hỗ trợ tài chính ở những quốc gia thiếu thông tin này thường khó khăn hơn. Hình 19 minh họa sự liên kết này dựa trên dữ liệu từ một mẫu nghiên cứu bao gồm 5,000 SME tại 51 quốc gia.

Chính Phủ Ủng Hộ Dịch Vụ Hỗ Trợ Tài Chính SME

Nhận thấy tầm quan trọng của khu vực kinh tế SME, các chính phủ đã áp dụng nhiều biện pháp khác nhau để hỗ trợ thị trường SME tiếp cận tài chính. Các biện pháp này là (1) giảm bớt các trở ngại về pháp lý/qui chế hiện tại, (2) áp dụng các biện pháp thiết lập thị trường hỗ trợ tài chính SME, và (3) can thiệp vào thị trường trực tiếp để thúc đẩy hoặc khuyến khích hoạt động hỗ trợ tài chính cho SME. Ảnh hưởng của các chính sách này đối với môi trường hoạt động cho dịch vụ ngân hàng SME thường khác nhau tùy theo từng quốc gia.³⁹ Mặc dù một số biện pháp có vẻ như có lợi hơn là các biện pháp khác, không có một mô hình duy nhất để chính phủ hỗ trợ hiệu quả cho ngành dịch vụ ngân hàng SME.

Các biện pháp cải tổ để hỗ trợ việc tiếp cận tài chính của SME có thể bao gồm nhận biết và giảm các trở ngại về pháp lý và qui chế, ví dụ như các trở ngại nói trên. Ở một quốc gia, điều này có thể bao gồm tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện các yêu cầu về kế toán hoặc các qui trình chính thức hóa hoạt động cho các SME. Ở các quốc gia khác, đó có thể là giảm các yêu cầu về vốn cho khách hàng SME, có thể là qua việc áp dụng ngoại lệ đối với các qui chế quốc tế dựa trên các mô hình vay lớn.⁴⁰

Các chính phủ cũng có thể áp dụng nhiều biện pháp để hỗ trợ việc tiếp cận tài chính của SME bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ công cộng, chú trọng tới các thị trường không được phục vụ đầy đủ và các thị trường hoạt động không hiệu quả. Biện pháp này có thể hữu ích, đặc biệt là ở các quốc gia nơi khó có thể có được thông tin rõ ràng. Xét về mặt cấu, các chính phủ có thể cung cấp các chương trình hướng dẫn SME về cách lập bản báo cáo tài chính. Về mặt cung, các chính phủ có thể cố gắng tạo dựng hoặc hỗ trợ cơ sở hạ tầng thông tin tín dụng của quốc gia đó, trong đó bao gồm các cơ quan thông tin tín dụng và các cơ quan đăng ký tài sản thế chấp. Việc xây dựng dạng cơ sở hạ tầng này được các chuyên gia coi là có thể đóng vai trò quan trọng đối với bất kỳ chính phủ nào. Quan điểm này được củng cố thêm qua bằng chứng về ảnh hưởng tích cực của các cơ quan đăng ký tín dụng đối với việc tiếp cận vốn vay.⁴¹

Biện pháp can thiệp trực tiếp của chính phủ vào ngành dịch vụ ngân hàng mang lại hiệu quả rõ rệt hơn, tuy nhiên đa số các chính phủ dường như đều có can thiệp ở mức độ nào đó.⁴² Các biện pháp can thiệp có thể bao gồm cho vay trực tiếp qua các tổ chức thuộc sở hữu của chính phủ và các chương trình tín dụng do chính phủ quản lý, trong đó chính phủ cấp vốn riêng cho các ngân hàng để hỗ trợ tài chính cho thị trường SME. Các biện pháp can thiệp này có thể là do các thị trường kém phát triển, trong đó có các ngân hàng trước đây chưa từng quan tâm tới SME. Khi các ngân hàng chú trọng tới SME như là một ngành có thể hoạt động sinh lời, các biện pháp can thiệp của chính phủ như vậy có thể gây biến dạng thị trường và tạo ra các hậu quả không chủ ý.⁴³ Các biện pháp bảo đảm vay, trong đó chính phủ chịu một phần rủi ro tín dụng cho các khoản vay SME, đã trở thành một biện pháp can thiệp rất thông dụng, tuy nhiên các cuộc khảo sát về những chương trình này lại ghi nhận những kết quả không nhất quán về mức độ hiệu quả của các chương trình đó.⁴⁴

Mặc dù có nhiều quan điểm chính sách khác nhau về hiệu quả tương đối của biện pháp can thiệp của chính phủ, bản thân các ngân hàng dường như lại ủng hộ nhiều chính sách như vậy, đặc biệt là những chính sách tạo điều kiện quản lý rủi ro tốt hơn. Ví dụ, gần 70 phần trăm ngân hàng tại các quốc gia đang phát triển trong cuộc khảo sát Vòng quanh thế giới nói rằng sự tồn tại của một cơ quan thông tin tín dụng tại quốc gia của họ đã giúp tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động hỗ trợ tài chính SME.⁴⁵ Trước hết, điều này cho thấy rằng chính phủ đang áp dụng các biện pháp nhằm giảm bớt một số trở ngại đối với dịch vụ ngân hàng SME, và thứ hai là các ngân hàng ủng hộ các biện pháp này. Tuy nhiên, mỗi quốc gia có hoàn cảnh khác nhau, và mặc dù các chính phủ có thể áp dụng các biện pháp can thiệp có lợi và được ủng hộ, những quốc gia đều phải được đánh giá dựa theo hoàn cảnh riêng.

Các Trở Ngại và Phương Thức Hoạt Động dựa trên Giá Trị của Dịch Vụ Ngân Hàng



Có nhiều trở ngại đối với dịch vụ ngân hàng SME. Để biết cách khắc phục trở ngại này, chúng ta nên phân tích các trở ngại này trong bối cảnh riêng của chúng. “Chuỗi giá trị” dịch vụ ngân hàng, hay chuỗi các hoạt động, cung cấp một mô hình cho việc phân tích riêng này. Như minh họa trong Hình 20, chuỗi giá trị tạo điều kiện thảo luận về các trở ngại trong việc phục vụ thị trường SME theo hoạt động ngân hàng. Đối với mỗi giai đoạn trong chuỗi giá trị, các trở ngại cũng như các phương thức hoạt động ngân hàng hiệu quả và ví dụ về các bước đạt kết quả xuất sắc mà các ngân hàng hàng đầu đã áp dụng, đều được mô tả. Việc kiểm soát rủi ro, đặc biệt là rủi ro tín dụng, là thành phần rất quan trọng trong chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng SME.

Các quan sát được nêu bật từ năm giai đoạn trong chuỗi giá trị là (1) Hiểu rõ thị trường này là quan trọng và làm nền tảng để có thể giải quyết các nhu cầu riêng biệt của các SME, (2) Không nên coi nhẹ các sản phẩm không liên quan tới cho vay, vì chúng có thể tạo ra nhiều doanh thu hơn là các khoản vay SME, (3) Một doanh nghiệp đầu tư hiện tại của ngân hàng là đầu mối làm ăn mới tiềm năng rất quan trọng, (4) Phân khúc cách thức phục vụ, ví dụ như, mức độ quản lý rủi ro quan hệ theo giá trị khách hàng có thể giúp các ngân hàng cân đối các vấn đề về dịch vụ khách hàng và chi phí hoạt động, và (5) Các hệ thống công nghệ thông tin là các công cụ đơn thuần; quản lý thông tin hiệu quả có nghĩa là giúp tận dụng tối đa các công cụ này.

Để định hướng cho cuộc thảo luận về cách thức các ngân hàng khắc phục các trở ngại cho dịch vụ ngân hàng SME, chúng tôi áp dụng một mô hình chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng thông thường, trong đó bao gồm năm giai đoạn riêng biệt và một nhiệm vụ đan chéo. Năm giai đoạn trong chuỗi giá trị ngân hàng này là (1) am hiểu thị trường, (2) phát triển các sản phẩm và dịch vụ, (3) tìm và sàng lọc khách hàng, (4) phục vụ khách hàng, và (5) quản lý thông tin và kiến thức. Việc đan chéo từng giai đoạn trong số năm giai đoạn này là nhiệm vụ rất quan trọng và thường xuyên của công việc quản lý rủi ro. Trong mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị, mỗi hành động đều có biện pháp thực hiện và lưu ý đặc biệt liên quan tới thị trường SME. Hình 20 cung cấp các thông tin tổng quan ngắn gọn về các hoạt động chính trong mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị ngân hàng dựa trên bối cảnh phục vụ các SME, ví dụ như “chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng SME”.

Mục 3.1 bắt đầu bằng cách nêu bật các vấn đề lưu ý chính trong việc quản lý rủi ro trong mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị, và chú trọng đặc biệt tới việc quản lý rủi ro tín dụng. Mỗi mục trong số năm mục sau đó (3.2–3.6) đề cập chi tiết tới một giai đoạn trong chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng SME. Mỗi mục thảo luận về các trở ngại mà các ngân hàng gặp phải, mô tả cách thức ngân hàng tiếp cận giai đoạn này và đưa ra các ví dụ về những ngân hàng dẫn đầu đang cố gắng đạt kết quả xuất sắc về dịch vụ ngân hàng SME. Bổ sung thêm cho phần thảo luận này là Chương 4 với các thông tin chi tiết hơn về các bài học đúc rút từ kinh nghiệm của ngân hàng trong chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng SME và cách thức các ngân hàng có thể áp dụng chiến lược tham gia thị trường SME.

Hình 20: Các hoạt động chính trong mỗi giai đoạn trong số năm giai đoạn của chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng SME

Quản Lý Rủi Ro

Quản lý rủi ro luôn là một chức năng quan trọng của ngân hàng, tuy nhiên chức năng này trở nên đặc biệt quan trọng trong một ngành tương đối mới như ngành dịch vụ ngân hàng SME vì có ít thông tin hơn về cách giảm nhẹ các rủi ro trong ngành này. Bản thân các rủi ro cũng không phải là riêng biệt: cũng như tất cả các dịch vụ dịch vụ ngân hàng khác, các rủi ro này bao gồm tín dụng, thị trường, rủi ro chiến lược và hoạt động điều hành. Tuy nhiên, việc quản lý các rủi ro này đối với các khách hàng có qui mô nhỏ hơn, với tần suất cao hơn và các giao dịch có giá trị thấp hơn, lại càng tăng thêm mức độ phức tạp. Có hai hạng mục rủi ro chính để sắp xếp theo thứ tự ưu tiên: rủi ro tín dụng và rủi ro chi phí phục vụ khách hàng quá nhiều.

Rủi ro tín dụng là rủi ro về doanh thu và tài sản bị mất do trả nợ chậm hoặc không trả nợ các khoản vay hay các sản phẩm tín dụng khác. Đây là một vấn đề quan trọng trong ngành dịch vụ ngân hàng SME vì không giống như các công ty có qui mô lớn hơn, các SME thường không thể cung cấp thông tin tài chính có thể xác minh được. Do tình trạng thiếu thông tin này, đa số các khoản vay ngân hàng đối với SME đều được bảo đảm, hoặc nói cách khác là đòi hỏi phải có tài sản thế chấp. Vì các SME thường thiếu tài sản thế chấp được yêu cầu, điều đó làm hạn chế qui mô của thị trường. Các ngân hàng trong thị trường mới nổi báo cáo rằng hơn 80 phần trăm các khoản vay SME đều được bảo đảm.⁴⁶ Do đó, các ngân hàng có thể tìm cách khác để quản lý rủi ro tín dụng mà không yêu cầu tín chấp có thể có lợi thế cạnh tranh khi phục vụ thị trường SME.

Chi phí dịch vụ quá cao là do các ngân hàng không chắc chắn về mô hình hoạt động hiệu quả nhất để phục vụ khách hàng SME. Mặc dù các khách hàng công ty được phân loại theo các giao dịch có giá trị cao và dung lượng thấp, các SME thường đòi hỏi nhiều giao dịch hơn ở mức giá trị thấp hơn. Như vậy, các SME

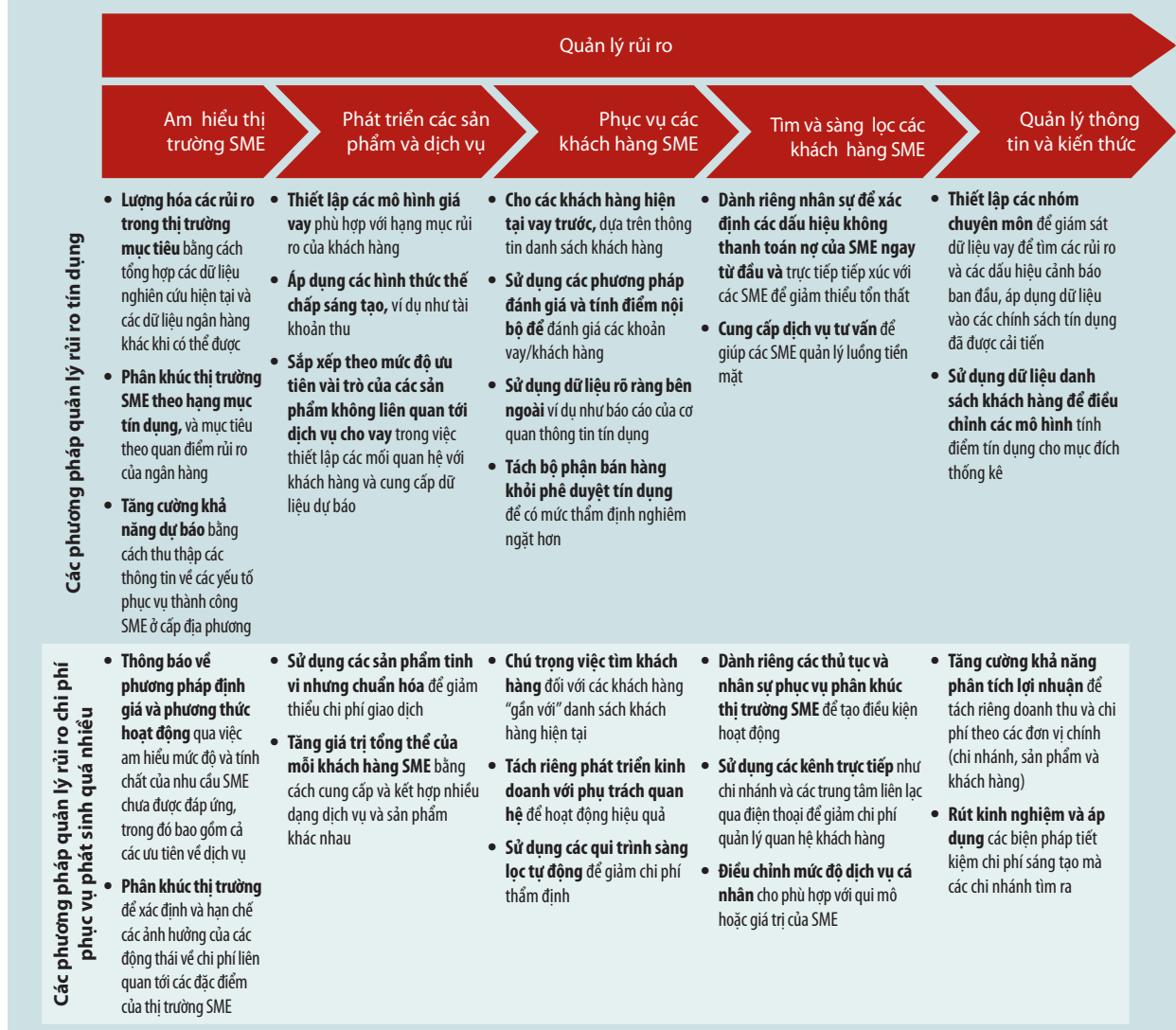
cũng giống như các cá nhân khách hàng bán lẻ, là những người cũng giao dịch với mức sản lượng cao hơn. Có nghĩa là, các giao dịch SME có thể liên quan tới mức độ giao tiếp khách hàng cao hơn nhiều so với ngành dịch vụ ngân hàng bán lẻ vì các SME có nhiều nhu cầu hơn và các nhu cầu của họ thường cũng đa dạng. Việc quản lý chi phí phục vụ quá nhiều có nghĩa là việc kiểm soát khả năng chi phí giao dịch cao hơn xảy ra ở mức doanh thu thấp hơn.

Các ngân hàng hàng đầu đang tìm cách kiểm soát cả hai rủi ro này qua tất cả các phương thức quản lý rủi ro tín dụng được áp dụng trong mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng SME. Hình 21 trình bày một số thông tin về các phương thức này. Các phương thức này và nhiều phương thức giảm rủi ro khác cũng xuất hiện trong cả năm mục của chuỗi giá trị sau đây. Việc quản lý rủi ro chi phí phục vụ SME quá nhiều liên quan chặt chẽ tới việc chọn lựa các phương thức hiệu quả trong mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị, và vấn đề này được thảo luận trong các mục sau. Phần còn lại của mục hiện tại sẽ cung cấp thêm thông tin chi tiết về việc quản lý rủi ro tín dụng.

Quản Lý Rủi Ro Tín Dụng

Quản lý rủi ro tín dụng được chú trọng đặc biệt trong các cuộc thảo luận về dịch vụ ngân hàng SME vì một trong những trở ngại chính đối với việc phục vụ thị trường SME là rủi ro vỡ nợ thực tế hoặc theo quan điểm. Rủi ro tín dụng chỉ liên quan tới cho vay, và đây chỉ là một phần phụ trong hệ thống dịch vụ ngân hàng SME, vì vậy việc quản lý rủi ro tín dụng không phải là một phần độc lập trong chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng SME. Tuy nhiên, lĩnh vực này cần được chú ý đặc biệt vì việc quản lý hiệu quả rủi ro tín dụng có thể là bí quyết để phục vụ thành công các thị trường SME mới.

Hình 21: Các phương pháp quản lý rủi ro thường gặp



Trong giai đoạn đầu tiên của chuỗi giá trị, *am hiểu thị trường SME*, các ngân hàng có thể sử dụng các biện pháp đánh giá ban đầu để lượng hóa rủi ro trong thị trường mục tiêu, sau đó họ có thể áp dụng các thông tin này để thiết lập các mô hình định giá trong tương lai. Các ngân hàng cũng có thể cố gắng nhận biết các yếu tố giúp thành công trong thị trường SME mà họ phục vụ, như là thông tin góp phần dự báo rủi ro. Ví dụ, nếu các SME mục tiêu phụ thuộc nhiều vào hoạt động ngoại thương, khả năng hoàn trả nợ vay của họ có thể liên quan tới giá trị trao đổi nội tệ. Bởi vậy, tình trạng dao động về tiền tệ có thể được giám sát dưới dạng đầu vào để dự báo rủi ro đối với các SME đó. Cuối cùng, khi thu thập và phân tích thông tin về thị trường, các ngân hàng có thể phân dạng thị trường SME theo hạng mục rủi ro, và điều chỉnh phương thức tiếp cận thị trường khác nhau một cách thích hợp.

Trong giai đoạn hai của chuỗi giá trị, *phát triển các sản phẩm và dịch vụ*, ngân hàng có thể quản lý rủi ro bằng cách xây dựng các mô hình lợi nhuận liên quan tới từng sản phẩm. Mô hình này giúp ngân hàng đánh giá khả năng sinh lời của một danh sách khách hàng SME và xác định cơ cấu giá và sản phẩm được yêu cầu để tạo ra những lợi nhuận đó. Kết hợp với khả năng đánh giá tín dụng hiệu quả, việc này sẽ giúp các ngân hàng định giá sản phẩm dựa trên rủi ro. Mô hình đánh giá lợi nhuận cũng dựa trên vai trò của các sản phẩm không liên quan tới cho vay. Một quan điểm sai lầm thường gặp nhất ở các nhà đầu tư là hệ thống khách hàng SME cần phải được thiết lập bằng cách tăng số lượng và giá trị của các sản phẩm tài sản. Thế nhưng, doanh thu tăng của các sản phẩm không liên quan tới cho vay có thể làm tăng lợi nhuận và giảm rủi ro dưới dạng mức phần trăm doanh thu dịch vụ ngân hàng SME.

Trong giai đoạn phát triển của sản phẩm và dịch vụ này, các ngân hàng cũng có thể quản lý rủi ro tín dụng bằng cách phương pháp sáng tạo đối với tài sản thế chấp. Hoạt động cho vay đối với SME không phải lúc nào cũng có nghĩa là cho vay theo dòng tiền. Tài sản thế chấp thường là công cụ cần thiết để khuyến khích việc trả nợ cũng như để bảo đảm thu hồi vốn trong trường hợp không thanh toán nợ. Tuy nhiên, các biện pháp sáng tạo về tài sản thế chấp, ví dụ như chấp nhận các khoản phải thu, có thể tạo điều kiện để các ngân hàng quản lý rủi ro tín dụng, đồng thời tránh các điều kiện tiên quyết thường hạn chế các khách hàng tiềm năng.

Tuy nhiên, cho dù có hay không có tài sản thế chấp, việc thẩm định hiệu quả vẫn là cần thiết để quản lý rủi ro tín dụng trong giai đoạn thứ ba của chuỗi giá trị này, *đó là tìm và sàng lọc khách hàng SME*. Thẩm định hiệu quả liên quan tới việc tiến hành phân tích rủi ro kỹ lưỡng đối với những người vay tiềm năng, cũng như hiểu các động cơ kinh doanh, nguồn tạo ra dòng tiền mặt, và khả năng lợi nhuận mặc định, tất cả những yếu tố này đều có thể khắc phục được để việc thẩm định không trở thành khoản chi phí gây trở ngại. Các phương thức phổ biến trên thị trường thường hiệu quả đối với các doanh nghiệp nhỏ và có thể tiết kiệm thời gian bằng cách kết hợp đầu mối khách hàng không được chú trọng với biện pháp kiểm soát qui trình quyết định tín dụng được trung tâm hóa. Qui trình này thường được bổ sung thêm bằng một công cụ tính điểm tín dụng tự động. Các công cụ tính điểm và đánh giá nội bộ có thể được thiết lập dựa trên dữ liệu ngân hàng, và có thể làm tăng mức độ chính xác cũng như hiệu quả của việc sàng lọc khách hàng. Đồng thời, vì lượng thông tin không cân đối, nên các hãng thẩm định tín dụng có thể cần phải sử dụng và xác minh các nguồn thông tin không chính thức.

Trong giai đoạn bốn của chuỗi giá trị, *phục vụ khách hàng SME*, một khía cạnh quan trọng trong việc quản lý rủi ro tín dụng là giải quyết các khoản vay có vấn đề trước khi thành nợ xấu. Việc chủ động giải quyết các khoản vay có vấn đề thường tạo nên sự khác biệt giữa danh mục tài sản sinh lời và gây lỗ. Điều này bao gồm khả năng phản ứng nhanh đối với các trường hợp khẩn cấp, hoặc duy trì một mối quan hệ thương mại tốt đẹp với khách hàng càng lâu càng tốt, và giảm thiểu tổn thất khi không thể tránh được. Biện pháp bảo vệ cuối cùng để kiểm soát rủi ro tín dụng ở

mức độ riêng từng khoản vay (Hình 22) là việc quản lý khoản vay xấu. Biện pháp này tùy thuộc vào hệ thống thông tin của khách hàng để phát hiện các dấu hiệu cảnh báo ban đầu. Mức độ hiệu quả của việc quản lý nợ kém có ảnh hưởng rất lớn đối với lợi nhuận của ngân hàng, vì một khoản vay được xóa nợ thường có thể làm tổn hại tới giá trị ở mức độ nhiều như là từ nhiều khoản vay tốt. Bí quyết đối với dạng quản lý rủi ro tín dụng này là coi các trường hợp truy thu nợ không chỉ là gánh nặng về pháp lý mà còn là một chức năng quan hệ khách hàng chủ động.

Các hoạt động khách hàng trong giai đoạn năm của chuỗi giá trị, *quản lý thông tin và kiến thức*, dựa vào quản lý rủi ro tín dụng trong các giai đoạn khác. Chức năng quan trọng trong giai đoạn năm là quản lý danh sách khách hàng, trong đó bao gồm việc sử dụng thông tin thu được từ danh sách khách hàng vay SME để phát hiện các dấu hiệu cảnh báo ban đầu về các khoản vay không có khả năng thanh toán và để chủ động áp dụng biện pháp khắc phục. Cũng như các phần khác trong qui trình bảo hiểm, việc quản lý danh sách khách hàng có thể được tự động hóa để mang lại kết quả tốt hơn. Chức năng khác liên quan tới rủi ro tín dụng là *quản lý thông tin và kiến thức* sẽ phân tích dữ liệu trong danh sách khách hàng để thiết lập và hoàn thiện các qui trình được trọng tâm hóa và các mô hình đánh giá điểm tín dụng. Các công cụ đánh giá và tính điểm nội bộ bảo đảm sự nhất quán và tính khách quan trong việc đánh giá rủi ro. Các công cụ được thiết kế hiệu quả thường chú trọng tới chi tiết, khách quan (không có các tiêu chí chủ quan như là “chất lượng quản lý”), và được điều chỉnh cho phù hợp với các trường hợp không thanh toán nợ ước tính.

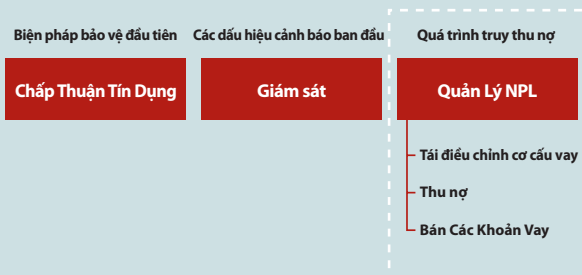
Sau khi đã xem trước từng giai đoạn trong số năm giai đoạn của chuỗi giá trị khi thảo luận về quản lý rủi ro tín dụng, quý vị nên xem lại từng giai đoạn này một cách chi tiết hơn.

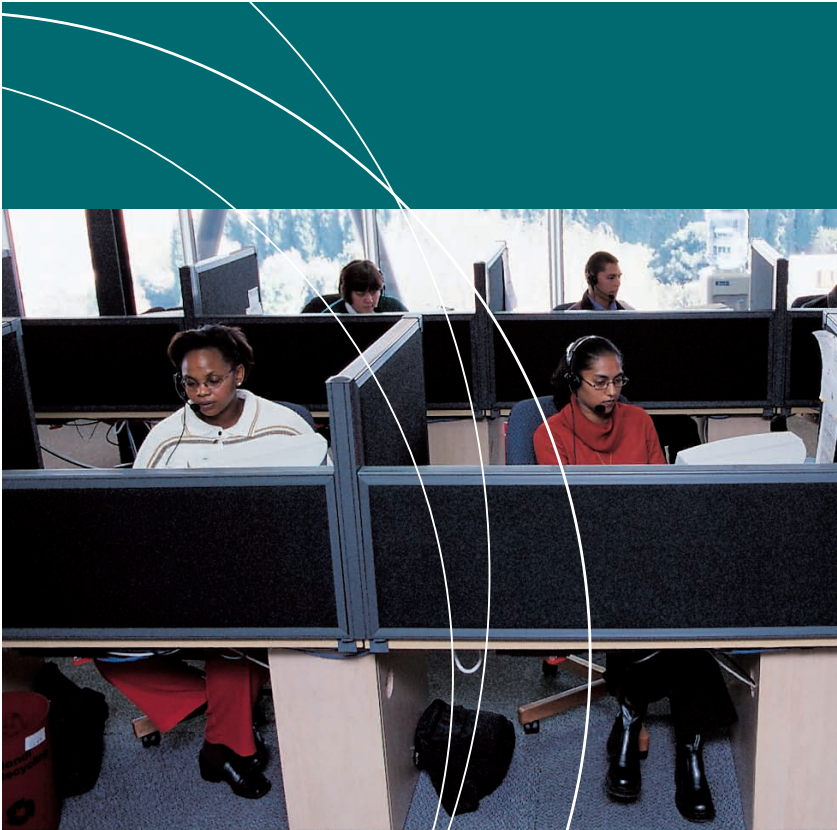
Am Hiểu Thị Trường SME

Việc thiết lập danh sách khách hàng đòi hỏi các ngân hàng phải chú trọng tới nhu cầu, ví dụ như đáp ứng nhu cầu và các mối ưu tiên của khách hàng. Các SME thường khác với cả doanh nghiệp qui mô lớn và các khách hàng cá nhân về nhu cầu và các mối ưu tiên, và những gì cần thiết để phục vụ họ. Vì một doanh nghiệp nhỏ trong một hoàn cảnh có thể là một doanh nghiệp tương đối lớn trong bối cảnh khác, tính rõ ràng của định nghĩa là rất quan trọng để hiểu đúng thị trường này. Ví dụ, trong khi tiến hành một cuộc khảo sát thị trường lần đầu tiên, một ngân hàng muốn phục vụ các doanh nghiệp SME ở Đông Âu thấy rằng chính trong nội bộ ngân hàng đó cũng có ít sự đồng thuận về những tiêu chí để được coi là SME và do đó cũng ít có sự đồng thuận về cách phân loại nhu cầu của họ. Trước khi cố gắng tìm ra cách xác định nhu cầu SME, các ngân hàng cần xem xét và có được sự đồng thuận đối với các định nghĩa về thị trường này. Sau khi làm như vậy, ngân hàng đã có thể chú trọng nỗ lực của mình vào việc lấp đầy khoảng trống thông tin về nhu cầu của thị trường SME.

Ngay cả khi thị trường SME được định nghĩa rõ ràng và các nhu cầu được phân loại, phạm vi các doanh nghiệp tạo nên thị trường

Hình 22: Quản lý các khoản nợ xấu là biện pháp bảo vệ quan trọng cuối cùng





này có thể giúp phân loại sâu hơn nữa. Do đó, các ngân hàng đối mặt với khó khăn nhận biết cách thức (trong đó các khía cạnh đánh giá là quan trọng) và nơi (các ngưỡng giới hạn áp dụng) để phân nhỏ thị trường SME. Ví dụ về các khía cạnh đánh giá có thể bao gồm qui mô của doanh thu hàng năm, ngành hoặc giai đoạn phát triển. Khi đó, các ngưỡng giới hạn là các giới hạn về hạng mục phân chia các SME trong phạm vi một khía cạnh đánh giá, ví dụ như số năm hoạt động kinh doanh bắt buộc để một doanh nghiệp hội đủ điều kiện được phân vào giai đoạn tăng trưởng “chín mươi”.

Việc phân khúc thị trường SME là quan trọng vì không phải tất cả các khách hàng SME đều có nhu cầu giống nhau về dịch vụ ngân hàng, và họ cũng không có phản hồi tích cực đối với cùng một phương thức dịch vụ ngân hàng. Ví dụ, ngân hàng Standard Chartered thấy rằng họ có thể cung cấp các chương trình vay “rủi ro hơn” mà vẫn thu lợi nhuận cho các doanh nghiệp đã hoạt động trong một khoảng thời gian nhất định. Tuy nhiên, không có các thông lệ để định ra ranh giới giữa các khách hàng SME hoặc thậm chí nên định ra những ranh giới này theo các khía cạnh đánh giá nào. Ở một số khu vực địa lý, giai đoạn phát triển có thể ít quan trọng hơn ngành công nghiệp của SME đó để xác định mức độ rủi ro của khoản vay. Xét về thị trường mục tiêu và khả năng sắp xếp tổ chức của họ, các ngân hàng phải rút kinh nghiệm những đặc điểm nào mà có ý nghĩa nhất đối với phân khúc thị trường SME.



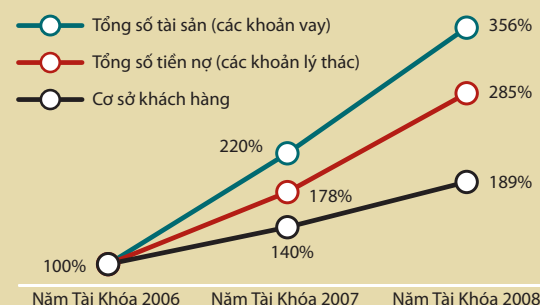
Ưu thế Người tiên phong: Ngân hàng Muscat Chú Trọng tới Thị Trường SME tại Oman từ khi chưa Có Dịch Vụ Ngân Hàng

“Chúng ta thấy rằng không ai cung cấp hỗ trợ tài chính cho các doanh nghiệp SME ở Oman, vì vậy chúng tôi nói ‘Tại sao ta lại không thể là người đầu tiên?’”

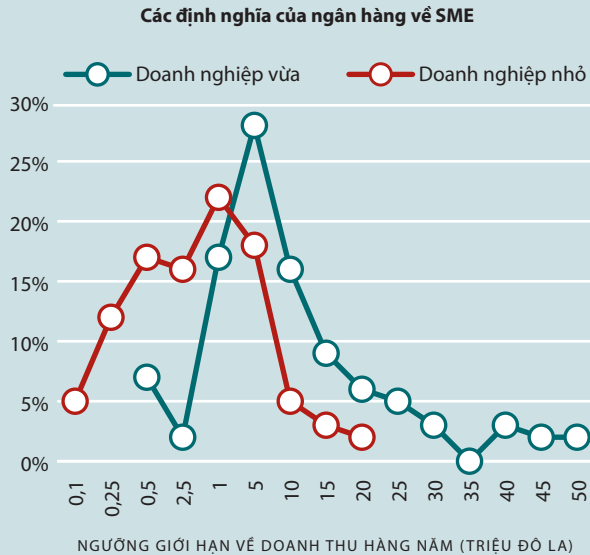
Trong năm 2006, Ngân hàng Muscat đã thành công trong việc giành được 40–45 phần trăm thị trường dịch vụ ngân hàng thương mại ở Oman, nhưng nhận thấy rằng không ai chú trọng tới thị trường SME. Danh mục các khoản vay SME nhỏ của họ có kết quả hoạt động rất kém. Vì vậy, ngân hàng này đã tự đặt câu hỏi “Ta muốn bỏ thị trường này hay là muốn học cách làm thật tốt và kiếm được tiền”? Nhận thấy cơ hội tự phát triển với tư cách là ngân hàng đầu tiên phục vụ thị trường SME tại quốc gia này, Ngân hàng Muscat đã chọn lựa chọn thứ hai.

Hiểu rõ nhu cầu cần tìm hiểu thông tin về ngành này, Ngân hàng Muscat đã tập trung nghiên cứu thị trường, trong đó bao gồm cả một cuộc khảo sát của Ngân Hàng Thế Giới xác định cơ sở khách hàng tiềm năng bao gồm 15–20.000 doanh nghiệp SME và tình hình cạnh tranh trong số các công ty cho thuê và các công ty cung cấp thiết bị máy móc. Ngân hàng tìm sự hỗ trợ tư vấn và đầu tư từ IFC, trong đó bao gồm cả việc giúp thực hiện một cuộc khảo sát thị trường và lập chiến lược. Ngân hàng Muscat cũng cử một nhóm nhân viên tới quan sát hoạt động của các ngân hàng SME hàng đầu tại châu Âu. Dựa trên các dữ liệu thu thập được, ngân hàng đã sắp xếp lại cơ cấu hoạt động của mình, phân loại hoạt động cho vay, đưa hoạt động cho vay vào Phần Cho Vay Trong Chương Trình (cung cấp các sản phẩm có cơ cấu chặt chẽ cho các doanh nghiệp SME có qui mô nhỏ hơn) và SME Tài Chính (cung cấp dịch vụ được điều chỉnh chi tiết hơn cho các SME có qui mô lớn). Các ngân hàng hiện đang trong quá trình nâng cao năng lực MIS và Quản Lý Quan Hệ Khách Hàng (CRM) để có thể tận dụng thông tin từ các khách hàng hiện tại nhằm tăng doanh thu và thiết lập các mô hình đánh giá điểm tín dụng riêng.

Trong hai năm, các khoản vay SME, các khoản ký thác và khách hàng của Ngân Hàng Muscat đã tăng theo cấp số nhân

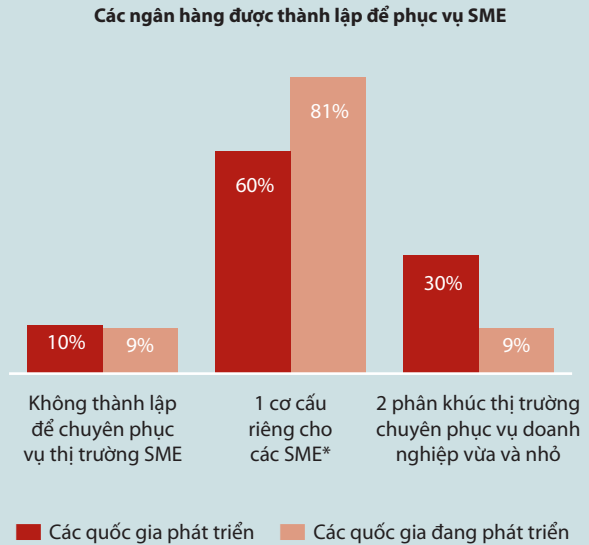


Hình 23: Các ngưỡng giới hạn về doanh thu của ngân hàng theo định nghĩa SME thường khác nhau rất nhiều



Nguồn dữ liệu: Beck và những người khác (2008) Cuộc khảo sát *Vòng quanh thế giới*; mỗi điểm dữ liệu cho biết số phần trăm ngân hàng có giới hạn doanh thu tối đa nằm trong hạng mục hiện tại và hạng mục trước đây liên tục x.

Hình 24: Các ngân hàng thường được thành lập để phục vụ thị trường SME dưới dạng một phân khúc thị trường



Nguồn dữ liệu: Beck và những người khác (2008) Cuộc khảo sát *Vòng quanh thế giới*

* Một cơ cấu riêng chỉ có thể phục vụ doanh nghiệp nhỏ, hoặc doanh nghiệp vừa hoặc kết hợp cả doanh nghiệp nhỏ và vừa

Các Phương Thức Thực Hiện

Ở đa số các quốc gia đang phát triển, thông tin về SME có thể hạn chế hoặc không đáng tin cậy. Ở đây, bước đầu tiên quan trọng trong việc tìm hiểu thị trường SME là định nghĩa và phân loại các SME. Các phương thức ban đầu để thiết lập các định nghĩa về SME sử dụng mức độ tiếp cận tài chính của ngân hàng, nhưng đây có thể là một cách bất lợi đối với quy mô (và cách thức phục vụ) một doanh nghiệp. Thay vào đó, đa số các ngân hàng áp dụng các biện pháp cải tạo hoặc doanh thu của doanh nghiệp, với ngưỡng giới hạn được báo cáo dao động trong khoảng cách đáng kể. Ví dụ, một số ngân hàng định nghĩa các doanh nghiệp nhỏ là có doanh thu hàng năm chưa tới \$100.000, trong khi các ngân hàng đó sử dụng các ngưỡng giới hạn tới \$20 triệu (Hình 23).

Quan trọng hơn các tiêu chí chính xác được sử dụng là mức độ định nghĩa SME giúp các ngân hàng tổ chức cách thức phục vụ các SME như thế nào. Đa số các ngân hàng — 90 phần trăm trong số 91 ngân hàng tham gia cuộc khảo sát *Vòng quanh thế giới* — báo cáo rằng họ phục vụ ít nhất một thị phần SME riêng so với các khách hàng khác (Hình 24). Tuy nhiên, còn có số ít ngân hàng tiếp tục phân loại khách hàng SME của mình và phục vụ các phân khúc thị trường này theo nhu cầu của họ.

Các ngân hàng hàng đầu ghi nhận những lợi thế đáng kể trong việc áp dụng nhiều mô hình kinh doanh cho các phân khúc thị trường SME khác nhau. Ví dụ, dịch vụ cho thị trường ở giữa có

thể giống với phương thức dịch vụ ngân hàng dành cho công ty, được điều chỉnh cho phù hợp với các yêu cầu cụ thể của các doanh nghiệp quy mô vừa. Việc phục vụ phân khúc thị trường doanh nghiệp nhỏ ngược lại thường đòi hỏi các phương pháp thông dụng trên thị trường tương tự như các phương pháp trong ngành dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Thực tế là việc phân khúc các thị trường khách hàng SME hiếm gặp có thể cho thấy rằng đa số các ngân hàng đều có tương đối ít thông tin về tính chất của thị trường này. Điều này là phù hợp với thực tế vì đây là ngành tương đối mới, và nhiều ngân hàng mới chỉ bắt đầu thiết lập các chiến lược để phục vụ thị trường SME. Ngay cả các ngân hàng hàng đầu trong cuộc khảo sát của IFC (2007), *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh*, thường báo cáo rằng mô hình kinh doanh SME hiện tại của họ mới hoạt động chưa được hai năm.

Do tình trạng ngân hàng thiếu kiến thức như vậy — và khó khăn trong việc đạt được các thông tin đáng tin cậy về SME — các ngân hàng phải sáng tạo trong việc tìm hiểu về ngành này. Họ có thể cần tiến hành các hoạt động nghiên cứu căn bản qua các cuộc khảo sát thị trường hoặc quan sát và tiếp xúc trực tiếp với các SME tại cơ sở kinh doanh của họ. Họ cũng có thể tìm hiểu dữ liệu quý giá trong các danh sách khách hàng hiện có của mình. Các chủ sở hữu SME cũng có thể hiện đã là các khách hàng bán lẻ cá nhân và có quá trình hoạt động với ngân hàng, hoặc các SME có

thể được tìm thấy trong các dây chuyền cung ứng của các công ty khách hàng có qui mô lớn hơn của một ngân hàng'. Trên thực tế, một số ngân hàng thấy rằng nên phân khúc thị trường khách hàng SME theo các khách hàng công ty mà họ cung cấp.

Các Bước Đạt Kết Quả Xuất Sắc

Các chuyên gia dịch vụ ngân hàng SME đề cập tới tầm quan trọng của việc chuyển đổi văn hóa từ các phương thức dịch vụ ngân hàng truyền thống trước khi phục vụ thị trường SME. Việc thực hiện thành công sự thay đổi này đòi hỏi phải có sự hiểu biết sâu sắc về thị trường SME. Một số ngân hàng đã bắt đầu thể hiện khả năng xuất sắc trong lĩnh vực này. Mặc dù những ngân hàng này thường là những ngân hàng có qui mô lớn, bài học kinh nghiệm của họ có thể áp dụng cho các ngân hàng thuộc mọi qui mô.

Các ngân hàng phục vụ SME hiệu quả nhất thường có một trọng tâm chiến lược trong ngành này ở các cấp ra quyết định cao nhất của ngân hàng. Khi ban lãnh đạo cấp cao bảo vệ quan điểm về tầm quan trọng chiến lược của thị trường SME, các ngân hàng có thể điều chỉnh các khoản đầu tư để am hiểu thị trường đó. Ví dụ, Ngân hàng ICICI (được đề cập chi tiết hơn trong mục sau) thấy rằng các SME là trọng tâm của tương lai nền kinh tế Ấn Độ và đối với ngân hàng. Ngân hàng này đã áp dụng chiến lược tách riêng một ban dịch vụ ngân hàng với nhiệm vụ bắt buộc là phục vụ thị trường SME và sau đó đầu tư mạnh để tìm hiểu về các ngành nơi có nhiều SME Ấn Độ nhất. Ngân hàng này đã sàng lọc 165 ngành để xác định 12 ngành ưu tiên ở cấp quốc gia. Sau đó, ICICI đã cố gắng phát triển chuyên môn sâu hơn trong việc phục vụ các SME trong những ngành này.

Khi Wells Fargo (cũng được đề cập trong phần dưới) quyết định tập trung phục vụ các doanh nghiệp nhỏ ở Hoa Kỳ, họ bắt đầu bằng cách tìm hiểu từ danh sách khách hàng hiện tại của mình. Mặc dù việc này có thể làm chậm lại tốc độ tăng trưởng ban đầu của danh sách khách hàng là doanh nghiệp nhỏ, nhưng những kiến thức mà họ thu được từ việc phân tích cơ sở khách hàng của mình đã giúp tạo nền tảng cho mô hình kinh doanh dựa trên dữ liệu để phục vụ phần nhỏ của thị trường SME ở Hoa Kỳ. Mô hình này là một lý do tại sao Wells Fargo hiện là tổ chức cho vay hàng đầu đối với các doanh nghiệp nhỏ tại Hoa Kỳ.

Các ngân hàng thích ưu tiên thị trường SME cũng chú trọng tới việc duy trì kiến thức hiểu biết của mình về thị trường khi thị trường phát triển. Sau khi xác định rằng các SME là bí quyết làm tăng tổng doanh thu của ngân hàng, một ngân hàng hoạt động tại Tây Phi đã thiết lập một chính sách tiến hành đánh giá thị trường khi kết thúc mỗi năm để nhận biết và chú trọng tới các cơ hội mới. Trên thực tế, đánh giá thị trường là một trong những bước mà một ngân hàng có thể áp dụng để tìm hiểu rõ hơn về thị trường. Quy trình tiến hành hình thức đánh giá như vậy, trong đó bao gồm cả các yêu cầu chi tiết về các thông tin sẽ được thu thập, được trình bày rõ hơn trong mục 4.3.

Việc các ngân hàng hàng đầu quyết tâm tìm hiểu về thị trường được thể hiện qua thực tế là họ dễ có khả năng phân chia phương thức tiếp cận SME của mình theo nhiều phân khúc thị trường. Trong số 11 ngân hàng hàng đầu được đánh mốc chuẩn bởi IFC



Phục vụ phân khúc thị trường SME do phụ nữ đứng đầu: Access Bank Plc Nigeria

“Việc tiếp cận thành công thị trường của phụ nữ tại Nigeria là bí quyết để đạt được các mục tiêu bán lẻ và doanh nghiệp nhỏ của chúng tôi”.

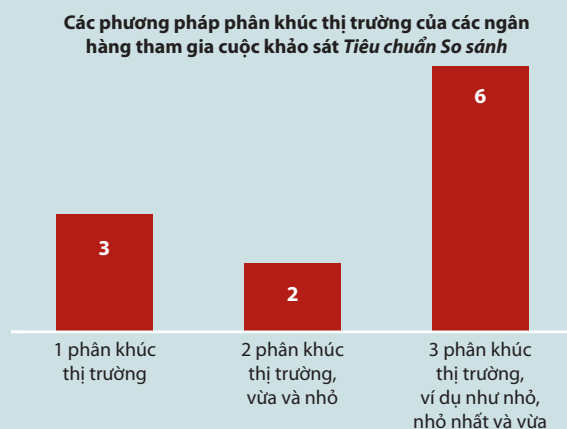
Một thị trường nhỏ trong ngành dịch vụ ngân hàng SME thường bị bỏ qua là các SME do các nữ doanh nhân đứng đầu. Phụ nữ trên toàn thế giới khởi đầu và phát triển doanh nghiệp ở cấp độ đáng chú ý; các tổ chức SME do phụ nữ lãnh đạo chiếm tới thiếu khoảng 38 phần trăm tất cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ có đăng ký kinh doanh. Mặc dù họ tham gia vào các tổ chức SME trên toàn thế giới, đặc biệt là trong các thị trường mới nổi, những đóng góp của phụ nữ thường bị coi nhẹ do có ít dữ liệu thị trường về phân khúc thị trường này.

Trong 2005, Access Bank Plc, một ngân hàng châu Phi hàng đầu có trụ sở chính tại Nigeria, nhận thấy rằng để tiếp tục phát triển họ cần phải vượt trội hơn các đối thủ cạnh tranh. Với sự giúp đỡ của IFC, Access Bank đã nhìn thấy cơ hội trong thị trường do phụ nữ quản lý để mở rộng chiến lược bán lẻ SME, qua đó giúp họ có một vị thế riêng biệt so với các ngân hàng khác.

IFC đã cung cấp một khoản vay trị giá 15 triệu đô la cho ngân hàng này vào năm 2006 để hỗ trợ cấp tín dụng cho các nữ doanh nhân trong thị trường SME. Ngoài ra, IFC cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn để biến Access Bank thành “một ngân hàng lựa chọn của phụ nữ” ở Nigeria. IFC làm việc với nhân viên của ngân hàng để thiết kế và áp dụng một chiến lược thu hút và phân loại các nữ doanh nhân trong thị trường SME, và thiết kế các sản phẩm khác phục được các trở ngại mà những phụ nữ vay vốn thường gặp phải.

Tính tới tháng Sáu, 2009, Access Bank đã mở hơn 1.300 tài khoản mới và phân bổ các khoản vay trị giá hơn \$33 triệu cho các nữ doanh nhân với qui mô vay trung bình là \$98.000. Hơn 650 phụ nữ được huấn luyện về các kỹ năng quản lý và kinh doanh. Ngân hàng tăng thêm uy tín trong thị trường và đã dành được nhiều giải thưởng biểu dương sự sáng tạo của họ trong thị trường do phụ nữ quản lý, trong đó bao gồm Giải Thưởng Ngân Hàng Châu Phi Xuất Sắc 2007 và Giải Thưởng Ngân Hàng Sáng Tạo Nhất của Liên Minh Ngân Hàng Toàn Cầu '2008. Qua chương trình này những ai nói trên đã đạt được một phân khúc thị trường chính trong thị trường SME năng động và phát triển của Nigeria'. Sự thành công của chương trình đã dẫn tới việc nâng rộng mô hình tại các quốc gia khác khi ngân hàng thành lập các chi nhánh tại Châu Phi.

Hình 25: Kiến thức hiểu biết về thị trường của các ngân hàng hàng đầu được phản ánh trong phương pháp phân khúc thị trường



Nguồn dữ liệu: IFC (2007) *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi* trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh

trong 2007 (*Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi* trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh) đa số các ngân hàng đã chia SME thành ba phân khúc theo qui mô hoặc doanh thu đối với ngân hàng. Chỉ có ba ngân hàng coi thị trường SME là một phân khúc (Hình 25). Một số ngân hàng đã thiết lập các phương tiện phân khúc thị trường hữu ích khác, ví dụ như theo tư cách hội viên trong một ngành nào đó được coi là rất có tiềm năng.

Phát Triển Các Dịch Vụ và Sản Phẩm

Các sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng bao gồm nhưng không giới hạn tới cho vay, ký thác và các sản phẩm giao dịch. Phạm vi của các sản phẩm và dịch vụ cung cấp là quan trọng bởi vì nó ảnh hưởng tới thị phần SME của ngân hàng bằng cách chú trọng tới các khách hàng mới hoặc có thêm hoạt động hợp tác từ các khách hàng hiện tại. Cơ cấu các dịch vụ và sản phẩm cũng ảnh hưởng tới khả năng sinh lời thu được từ việc phục vụ thị trường SME. Cuối cùng, việc phát triển sản phẩm hiệu quả có thể tác động tới qui mô của chính thị trường đó bằng cách tạo điều kiện cho các ngân hàng tiếp cận các khách hàng mà nếu không sẽ không quan tâm hoặc không thể đáp ứng các nhu cầu về dịch vụ.

Có ba thử thách chính trong việc phát triển sản phẩm và dịch vụ dành cho khách hàng SME. Thử thách đầu tiên là thiết lập một nhóm sản phẩm được kết hợp sao cho có thể thuyết phục được khách hàng SME, là những người có thể sử dụng dịch vụ ngân hàng với nhiều định chế, và thu hút toàn bộ hoạt động dịch vụ ngân hàng của họ vào một định chế. Các sản phẩm và các gói sản phẩm kết hợp làm tăng “thị phần” và đáp ứng được nhiều nhu

cầu khác nhau của khách hàng sẽ giúp các ngân hàng thiết lập một danh sách khách hàng trung thành và mang lại giá trị cao.

Thử thách thứ hai là bảo đảm khả năng sinh lời trong toàn bộ các sản phẩm cung cấp, và hiểu rằng dữ liệu riêng về thị trường SME không dễ dàng truy cập, đặc biệt là ở cấp sản phẩm. Thử thách này cũng trở nên phức tạp hơn do thực tế là vai trò của một sản phẩm trong việc dành được các phần nhu cầu dịch vụ ngân hàng còn lại của một SME có thể không chắc chắn. Ngoài ra, mặc dù doanh thu từ một sản phẩm nhất định có thể dễ thấy được, chi phí để cung cấp sản phẩm đó có thể khó tách rời.

Phương thức đánh giá này thậm chí còn khó hơn khi thông tin về danh sách khách hàng SME chỉ phản ánh một phần sản phẩm được cung cấp. Ví dụ, một ngân hàng phục vụ các SME ở Trung Đông thấy khó có thể đánh giá được khả năng sinh lời của thị trường SME vì các dữ liệu tập trung chỉ có sẵn cho các sản phẩm vay, trong khi khả năng sinh lời của các sản phẩm không liên quan tới cho vay được theo dõi ở cấp chi nhánh và thường không được tách rời cho thị trường SME. Một ngân hàng khách giải thích rằng “tới 44 phần trăm thu nhập tạo ra từ các khách hàng mới là doanh nghiệp nhỏ là xuất phát từ các đơn vị kinh doanh khác trong ngân hàng chúng tôi”.⁴⁷ Các cuộc khảo sát về các ngân hàng ở Argentina và Chile thấy rằng “gần một nửa số ngân hàng này không theo dõi phần doanh thu từ việc quản lý tài khoản/các khoản ký thác, tín dụng và các giao dịch khác, và các dịch vụ dựa trên lệ phí cho các SME”.⁴⁸

Thử thách thứ ba trong việc phát triển một sản phẩm và dịch vụ là cố gắng đạt được sự cân bằng thích hợp giữa việc tăng danh sách sản phẩm và dịch vụ cung cấp để thu hút thị trường có qui mô rộng hơn và nhận biết các trở ngại về năng lực của ngân hàng. Điều này đặc biệt đúng với các sản phẩm cho vay, nơi các cơ cấu sản phẩm mới có khả năng hỗ trợ tài chính cho SME, là các tổ chức không thể cung cấp tài sản thế chấp dưới dạng thông thường. Các phương pháp vay mới, hoặc những cách thức mới để cung cấp các khoản vay không được bảo đảm, có thể làm tăng qui mô thị trường bằng cách khai thác nhu cầu cao chưa được đáp ứng của các SME không có tài sản thế chấp và bằng cách thúc đẩy sự phát triển của các khách hàng SME. Tuy nhiên, cơ cấu của các sản phẩm cho vay mới — trong đó bao gồm cả mức giá, hợp đồng, và các cơ cấu giám sát — phải phản ánh việc đánh giá kỹ chi phí và các rủi ro cung cấp các sản phẩm đó.

Các Phương Pháp Thực Hiện

Việc thiết lập một danh sách sản phẩm hiệu quả có thể bắt đầu từ việc hiểu qui mô sản phẩm và các dịch vụ mà các ngân hàng có thể cung cấp cho thị trường SME. Mặc dù cho vay là sản phẩm trọng tâm trong ngành dịch vụ ngân hàng SME, những cách thức mà các ngân hàng có thể áp dụng để đáp ứng nhu cầu của SME không chỉ giới hạn ở việc cho vay. Hình 26 mô tả một số sản phẩm và dịch vụ ngân hàng mà thị trường SME sử dụng. Mặc dù chỉ dành riêng cho thị trường Châu Mỹ La Tinh, dữ liệu này cung cấp các thông tin tổng quát về các sản phẩm liên quan tới nhiều khu vực trên toàn thế giới. Dữ liệu này cho thấy rằng thị trường SME có sử dụng một tài khoản tiền nhiều hơn bất kỳ dịch vụ nào khác và có thể

phụ thuộc vào các ngân hàng để thanh toán và các dịch vụ giao dịch khác, và việc hỗ trợ tài chính có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức ngoài các khoản vay thông thường. Danh sách các sản phẩm này phù hợp với những gì các ngân hàng có thể cung cấp cho thị trường SME trên toàn thế giới, mặc dù trên thực tế, danh sách này báo cáo không đúng sự thật về tiềm năng cung cấp sản phẩm, không chỉ bởi việc đưa vào các hạng mục sản phẩm như vậy dưới dạng dịch vụ tư vấn (ngày càng phổ biến), hay hỗ trợ tài sản bằng vốn cổ phần tư nhân — mới chỉ phát triển trong thời gian gần đây.

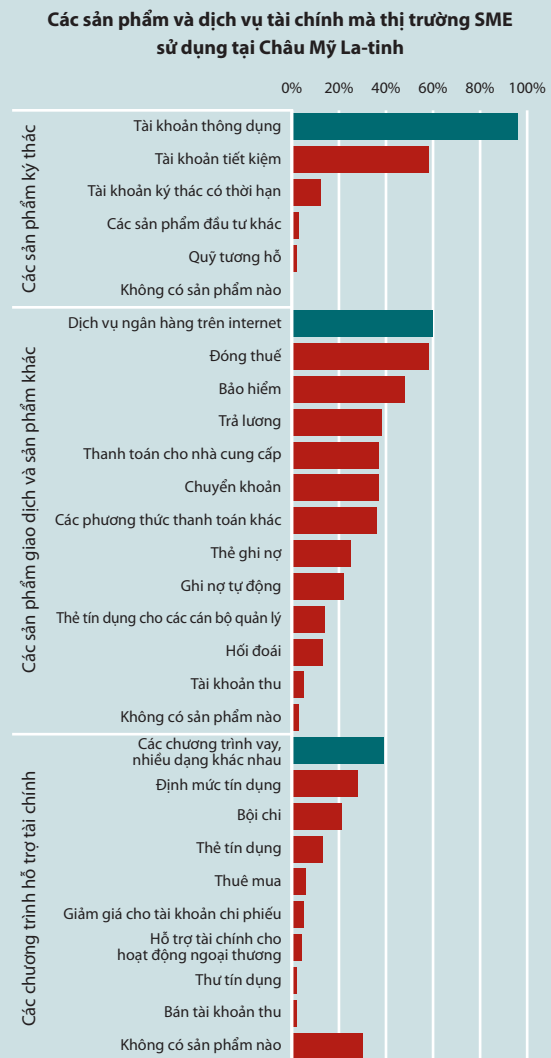
Các sản phẩm ký thác và giao dịch cũng đáng được đề cập vì các sản phẩm này thường bị xem nhẹ, cho dù thị trường SME thể hiện nhu cầu. Các sản phẩm ký thác mà các ngân hàng cung cấp từ trước tới nay không được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của thị trường SME, nhưng được cung cấp dưới dạng hệ thống tài khoản ký thác có thời hạn và thông thường. Các sản phẩm giao dịch cũng bị những hạn chế tương tự, vì các ngân hàng thường coi các sản phẩm này là sản phẩm có mức lợi nhuận thấp, và do đó ít hấp dẫn hơn. Tuy nhiên, các phát triển về công nghệ, ví dụ như dịch vụ ngân hàng trên internet, rút tiền và quản lý giấy tờ qua mạng điện tử đã tăng sức hấp dẫn của các sản phẩm dịch vụ ngân hàng dành cho SME, đồng thời giảm chi phí cho các ngân hàng về mặt trung hạn. Các sản phẩm giao dịch đặc biệt được coi trọng bởi vì nội bộ các SME ít có khả năng quản lý việc trả lương và thanh toán chi phí cho nhà cung cấp, thuế, tài khoản thu và các giao dịch quan trọng khác hơn là các khách hàng là công ty lớn.

Các ngân hàng thấy rằng thị trường SME dễ có khả năng trở thành các khách hàng trung thành hơn khi họ cảm thấy các nhu cầu của mình được hiểu đúng và đáp ứng.⁵⁰ Do đó, việc tăng cường mức độ trung thành của khách hàng và mức chi tiêu trong nhiều trường hợp sẽ phụ thuộc vào việc tăng số lượng sản phẩm mà mỗi khách hàng SME sử dụng. Các ngân hàng có thể theo dõi dữ liệu thống kê này như là biện pháp đánh giá chính về mức độ hoạt động hiệu quả nói chung của họ. Ví dụ, Wells Fargo đã chú trọng tám sản phẩm cho mỗi một khách hàng trong từng phân khúc khách hàng của mình. Mặc dù, đa số hoạt động mở rộng phần chi tiêu thường liên quan tới việc kết hợp bán sản phẩm chéo vào chiến lược thu hút và phục vụ khách hàng (được đề cập trong các mục sau), việc phát triển các mặt hàng sản phẩm cung cấp cũng đóng vai trò quan trọng không kém. Để tối đa hóa và giữ khách hàng SME một cách hiệu quả, các ngân hàng đang (1) phát triển nhiều sản phẩm phong phú có thể đáp ứng được các nhu cầu khác nhau của SME và (2) tìm cách kết hợp các sản phẩm và dịch vụ.

Cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007) về các ngân hàng hàng đầu cho thấy rằng nhiều ngân hàng lúc đầu thường bắt đầu với một số sản phẩm hạn chế, đặc biệt là sản phẩm dành cho các doanh nghiệp nhỏ, nhưng về sau mở rộng phạm vi sản phẩm khi họ hiểu rõ hơn về thị trường (Hình 27). Ngoài ra, các ngân hàng này còn có nhiều kế hoạch tiếp tục bổ sung thêm các sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu của SME. Vào thời điểm diễn ra cuộc khảo sát nói trên, số lượng sản phẩm cung cấp trung bình của các ngân hàng này đã tăng 18 sản phẩm đối với các doanh nghiệp nhỏ và 37 sản phẩm đối với các doanh nghiệp có qui mô vừa.

Các sản phẩm và các chương trình sản phẩm/dịch vụ kết hợp làm tăng “phần chi tiêu” và đáp ứng nhiều dạng nhu cầu của khách hàng, giúp các ngân hàng thiết lập một hệ thống khách hàng trung thành và mang lại giá trị cao.

Hình 26: Các sản phẩm cho vay chỉ chiếm một phần nhỏ trong những cách thức mà các ngân hàng có thể áp dụng để đáp ứng nhu cầu của SME



Nguồn dữ liệu: Các cuộc khảo sát FRS được báo cáo trong de la Torre et al (2009a) *Ngân hàng tham gia hoạt động trong thị trường SME*; Bản phân tích Dalberg⁴⁹

Trong cuộc nghiên cứu khảo sát này, các ngân hàng OECD báo cáo việc cung cấp khoảng ba sản phẩm tín dụng và ba sản phẩm ký thác cho mỗi khách hàng SME — trong các thị trường mới nổi, con số này là khoảng hai sản phẩm mỗi loại.⁵¹ Qua việc bán các sản phẩm theo các gói chương trình thích hợp, một số ngân hàng thấy rằng họ có thể sử dụng một sản phẩm đáp ứng một nhu cầu ưu tiên hàng đầu để bán được sản phẩm khác, ví dụ như sử dụng một khoản vay để bán dịch vụ ký thác cho một SME nào đó. Việc kết hợp cũng đáp ứng mong muốn thường gặp trong thị trường SME về việc giảm thiểu thời gian cần thiết cho hoạt động giao dịch ngân hàng.

Mặc dù, việc kết hợp sản phẩm có thể giúp tăng thị phần, ảnh hưởng của nó đối với khả năng sinh lời tùy thuộc vào chi phí và doanh thu gắn liền với mỗi sản phẩm. Nhiều ngân hàng bị hạn chế do thiếu dữ liệu. Tuy nhiên, các ngân hàng hàng đầu vẫn đang cố gắng theo dõi và phân tích các thông tin mà họ cần để đánh giá khả năng sinh lời của tất cả các sản phẩm cung cấp cho thị trường SME. Ví dụ, họ báo cáo rằng doanh thu từ các sản phẩm tín dụng chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng số doanh thu từ khách hàng SME (Hình 28).⁵² Vì các sản phẩm ký thác và giao dịch thường có thể được cung cấp ở mức chi phí thấp hơn so với các chương trình vay, vì vậy có lẽ nên cung cấp một chương trình vay có giá trị thấp cho một SME nào đó nếu kết hợp khoản vay đó với các sản phẩm khác có khả năng sinh lời cao hơn.

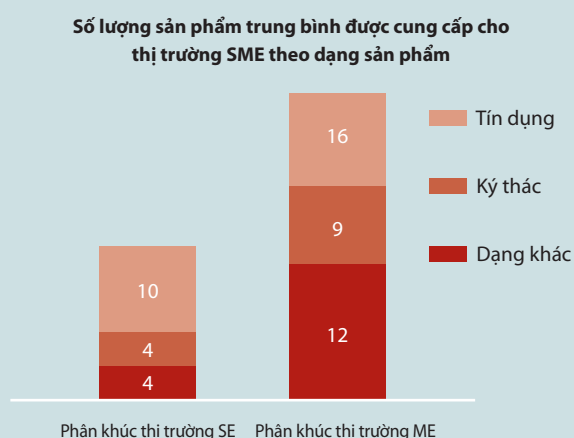
Việc phân chia chéo theo hình thức này là một cách giúp các ngân hàng tăng quy mô thị trường SME có thể phục vụ và hỗ trợ tài chính cho thị trường SME trước đây có thể không đủ điều kiện tiếp cận tài chính. Một cách xâm nhập thị trường khác là kết hợp

các phương thức cho vay mới vào các chương trình vay hiện tại, đặc biệt là các phương thức giải quyết vấn đề tài sản thế chấp.

Thông thường, thị trường SME thiếu các dạng tài sản thế chấp cần thiết để tiếp cận tài chính khi các thông tin tín dụng hiện có thường không đủ. Điều này đặc biệt đúng tại các quốc gia đang phát triển, nơi quyền sử dụng tài sản còn yếu và các yêu cầu về thế chấp có thể rất cao — ví dụ, các ngân hàng ở El Salvador thường ấn định tỷ lệ tài sản thế chấp so với mức vay là 140 phần trăm hoặc cao hơn.⁵³ Ngay cả khi có tài sản thế chấp, việc sử dụng tài sản đó có thể đặt ra các giới hạn mang tính hạn chế đối với sự tăng trưởng của SME, và cuối cùng làm suy giảm thị trường hỗ trợ tài chính.

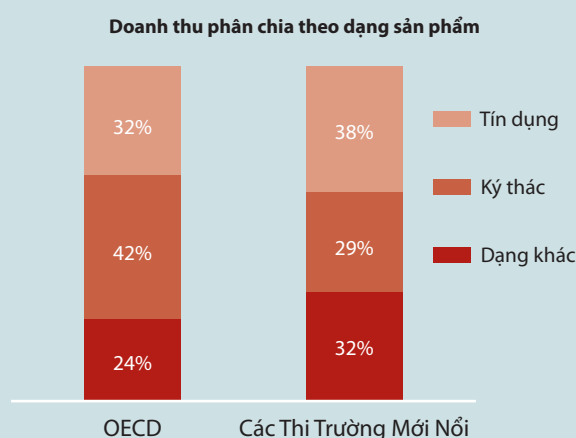
Để khắc phục trở ngại này, các ngân hàng đã tìm ra những cách cho vay mới dựa trên các phương thức vay không thông thường và chủ trọng tới sự tăng trưởng. Ở cấp độ đơn giản nhất, điều này có nghĩa là sử dụng tài sản thế chấp gắn liền trực tiếp với việc đầu tư hoặc mở rộng doanh nghiệp, như là cho thuê trang thiết bị hoặc cho vay dựa trên tài sản, trong đó các tài khoản thu trở thành tài sản thế chấp. Một sản phẩm tinh vi hơn là bán tài khoản thu — một dạng tín dụng thương mại, trong đó một tổ chức tài chính mua các tài khoản thu của một doanh nghiệp ở mức giảm giá, trong đó bao gồm cả lãi suất cộng với chi phí dịch vụ. Phương thức mua tài khoản thu kết hợp một sản phẩm giao dịch và tín dụng, tạo điều kiện giúp thị trường SME quản lý tốt hơn luồng tiền mặt và thuê dịch vụ bên ngoài để thực hiện các chức năng tài chính. Phương thức này có thể rất phù hợp với các thị trường mới nổi, nơi môi trường pháp lý còn yếu kém nên khiến các hợp đồng cho vay ít bảo đảm hơn.⁵⁴ Bảng 3 trình bày chi tiết về các phương

Hình 27: Các ngân hàng hàng đầu tăng mức độ cung cấp sản phẩm cho thị trường SME



Nguồn dữ liệu: IFC (2007) *Tiêu chuẩn So sánh các phương thức dịch vụ ngân hàng SME tại OECD và các thị trường mới nổi*

Hình 28: Ở các ngân hàng hàng đầu phục vụ thị trường SME, tín dụng chiếm một phần nhỏ doanh thu



Nguồn dữ liệu: IFC 2007 được trích dẫn bởi de la Torre và những người khác (2009a) *Ngân hàng tham gia thị trường SME*; Tổng các mức phần trăm không bằng 100 phần trăm vì có một số ngân hàng không phản hồi

Bảng 3: Các phương thức cho vay

Phương thức	Nguồn thông tin	Các chính sách về sàng lọc và thẩm định	Cơ cấu hợp đồng	Các quy chế giám sát
<i>Tính điểm tín dụng của doanh nghiệp nhỏ</i>	Thông tin chính thức (các điểm dữ liệu) về doanh nghiệp	Dựa trên mức điểm của SME trong mô hình thống kê	Không cần phải có tài sản thế chấp, mức lãi suất cao hơn	Theo dõi trả nợ đúng hạn
<i>Cho vay dựa trên báo cáo tài chính</i>	Các báo cáo tài chính đã được kiểm toán	Dựa trên ưu điểm (và khả năng tín dụng) của tỷ lệ so sánh tài chính của SME	Các hợp đồng có thể khác nhau nhưng nguồn tiền mặt trong tương lai là nguồn trả nợ chính	Xem xét các báo cáo tài chính
<i>Cho vay dựa trên quan hệ</i>	Thông tin không chính thức về SME, chủ sở hữu và cộng đồng, được thu thập dần	Chủ yếu dựa trên quyết định hoặc đề xuất của cán bộ phụ trách cho vay	Nhiều cơ cấu khác nhau	Thường xuyên theo dõi kết quả hoạt động của doanh nghiệp đó trong mọi khía cạnh quan hệ dịch vụ ngân hàng
<i>Mua tài khoản thu</i>	Giá trị của tài sản thế chấp: tài khoản thu	Dựa trên chất lượng khách hàng của doanh nghiệp đó	Mua các tài khoản thu, do đó, đảm trách hoạt động tín dụng và truy thu nợ	Bên cho vay sở hữu các tài khoản thu
<i>Cho vay dựa trên tài sản</i>	Giá trị tài sản thế chấp: các tài khoản thu hoặc tài sản kiểm kê	Dựa trên giá trị tài sản thế chấp	Phương thức trả nợ chính là tài sản thế chấp	Rắc rối, vì giá trị tài sản phải thường xuyên được cập nhật
<i>Thuê mua</i>	Giá trị tài sản cho thuê	Dựa trên giá trị của tài sản đó	Bên cho thuê mua tài sản và cho người vay thuê	Người vay thường có thể mua khi kết thúc hợp đồng thuê
<i>Theo dõi trả nợ đúng hạn</i>	Cho vay dựa trên tài sản cố định, giá trị tài sản thế chấp, bất động sản	Dựa trên mức định giá thị trường của tài sản đó và tỷ lệ bảo hiểm đánh giá khả năng trả nợ của SME đó	Tài sản thế chấp (tài sản) có giá trị hơn 100 phần trăm khoản vay, trong suốt thời gian trả góp; việc thế chấp tài sản khiến người vay không thể bán tài sản được	Theo dõi trả nợ đúng hạn

Mức độ thế chấp/xác suất xảy ra cao hơn

Nguồn dữ liệu: Berger and Udell (2006) "Một mô hình khái niệm đầy đủ hơn cho hoạt động hỗ trợ tài chính SME"

thức này và những phương thức cho vay khác của ngân hàng mà các nhà nghiên cứu đã xác định khi mô tả mô hình cho vay SME không chỉ giới hạn ở các phương thức cho vay dựa trên quan hệ.

Ngay cả khi một phương thức cho vay mới có thể làm tăng qui mô của thị trường có thể tiếp cận nói trên, ngân hàng phải đánh giá các rủi ro và chi phí liên quan tới việc áp dụng phương thức này. Ví dụ, mua tài khoản thu là giải pháp hiệu quả chỉ trong trường hợp các khách hàng của SME sẽ thanh toán hóa đơn, và nếu bản thân ngân hàng có đủ năng lực cần thiết để tiến hành hiệu quả các hoạt động truy thu nợ. Tương tự, chi phí giám sát tài sản được sử dụng trong phương thức cho vay dựa trên tài sản có thể khiến ngân hàng không thể thu lời khi phục vụ các khách hàng có qui mô nhỏ hơn.

Bởi vậy, đối với nhiều ngân hàng, cơ cấu sản phẩm hiệu quả còn bao gồm cả việc tiêu chuẩn hóa thích hợp. Các ngân hàng phải cân đối nhu cầu của SME về các sản phẩm "phù hợp" với chi phí cung cấp các sản phẩm đó. Ví dụ, các ngân hàng thường thấy

phương thức sau đây là hiệu quả về mặt chi phí để cung cấp cho các doanh nghiệp có qui mô xác định trước một nhóm sản phẩm cố định, bao gồm các sản phẩm vay thông thường và có cơ cấu chặt chẽ. Ngoài việc hạn chế các phương thức vay, một số ngân hàng sẽ tiêu chuẩn hóa các điều khoản cho vay — ví dụ như thời gian đáo hạn, số tiền tối đa và tài sản thế chấp yêu cầu — cũng như các mức lãi suất, lệ phí và tiền hoa hồng. Nếu muốn giảm thêm thời gian cần thiết để cung cấp các sản phẩm vay này, các ngân hàng có thể áp dụng một danh sách tiêu chí làm căn cứ để đồng ý cung cấp các khoản vay này cho thị trường SME.

Phương thức tiêu chuẩn hóa tạo điều kiện giúp các ngân hàng cung cấp hàng loạt các sản phẩm cho thị trường SME, có thể được hoàn thiện dưới dạng cơ cấu ban đầu — ví dụ như điều chỉnh cho phù hợp với các giai đoạn phát triển khác nhau của SME — nhưng lại không linh hoạt và do đó, giảm hiệu quả. Mặc dù các ngân hàng áp dụng ít phương thức tiêu chuẩn hóa hơn khi phục vụ các doanh nghiệp có qui mô vừa, đa số đều báo cáo rằng tính linh hoạt vẫn còn hạn chế.⁵⁵



Các Bước để Đạt Kết Quả Xuất Sắc

Các ngân hàng đang cố gắng đạt kết quả xuất sắc trong việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ dành cho SME thường áp dụng nhiều phương thức khác nhau, nhưng dường như đều có cùng một quan điểm. Cụ thể là, họ thường hay có chính kiến về vai trò của ngân hàng trong việc đáp ứng nhu cầu của thị trường SME, và nhận thấy rằng dịch vụ cho vay chỉ là phần nổi của tảng băng chìm về những gì các ngân hàng có thể cung cấp. Một trong các ngân hàng hàng đầu của Úc phục vụ thị trường SME đã thành công khi áp dụng quan điểm này vào mô hình “tổng giá trị khách hàng” của họ. Trong đó, ngân hàng này lượng định và có thể đánh giá giá trị đầy đủ của mối quan hệ giữa một khách hàng SME với tất cả các sản phẩm và dịch vụ. Tương tự, Ngân Hàng ICICI ở Ấn Độ đã nhắc tới “giá trị quan hệ trọn vẹn” khi thảo luận về các sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp cho thị trường SME.

Vì quan điểm này, các ngân hàng hàng đầu đã cố gắng tìm hiểu nhu cầu của thị trường SME, nhu cầu của cả khách hàng hiện tại và tiềm năng. Ví dụ, ngân hàng có thể phân tích các sản phẩm hiện tại nào được ưa chuộng nhất trong các phân khúc thị trường khách hàng khác nhau, do đó giúp ngân hàng chú trọng tới các khách hàng khác trong phân khúc thị trường đó với các sản phẩm thích hợp. Sau khi hiểu rõ nhu cầu của thị trường SME, các ngân hàng hoạt động hiệu quả có thể phát triển và nhanh chóng tung ra các sản phẩm mới. Các ngân hàng biết cách đáp ứng thường sẵn sàng phát triển các sản phẩm mới ngay cả khi các sản phẩm đó nằm ngoài phạm vi dịch vụ ngân

hàng thường cung cấp cho SME. Việc Ngân Hàng ICICI chuyển sang hoạt động cho vay dựa trên tài sản cá nhân là một ví dụ như vậy. Một ví dụ khác là cho vay dựa trên đơn đặt hàng (POF) — một dịch vụ cho vay mới mà một số ngân hàng hiện đang cung cấp cho thị trường SME. POF cũng tương tự như mua tài khoản thu, trong đó nguồn trả nợ cho ngân hàng chính là khách hàng của khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng SME. Tuy nhiên, với POF, các ngân hàng thường hỗ trợ tài chính trước, trước khi gửi hàng để tạo điều kiện cho SME thực hiện đơn đặt hàng. Vì thời hạn hợp đồng ngắn và dễ giám sát nên các ngân hàng miễn các quy định về tài sản thế chấp. Khi đó, thị trường SME có thể nhận các đơn đặt hàng mới vượt quá khả năng tài chính hiện tại của họ. Đối với hoạt động ngoại thương, POF có thể là một thay đổi cải tiến so với thư tín dụng vì phương thức này thường đòi hỏi phải có sự phối hợp với các ngân hàng nước ngoài và có thể tốn kém về thời gian và chi phí để cung cấp cho các doanh nghiệp nhỏ.

Khi thiết kế và lựa chọn một sản phẩm cung cấp, các ngân hàng xuất sắc thường rất muốn bảo đảm rằng các sản phẩm dành riêng cho SME là hiệu quả về mặt chi phí và biết việc cung cấp dịch vụ không còn đáng đầu tư sinh lời ở điểm nào. Các ngân hàng hàng đầu cung cấp các sản phẩm cho vay dành cho doanh nghiệp nhỏ đã được tiêu chuẩn hóa với các qui định hướng dẫn cụ thể rõ ràng về điều kiện tiêu chuẩn, ví dụ như số năm hoạt động kinh doanh tối thiểu. Các qui định hướng dẫn đó giúp tiết kiệm thời gian và chi phí giải quyết thủ tục vay và cơ cấu này cũng bảo đảm khả năng sinh lời của sản phẩm đó nhờ việc hạn chế tiếp xúc với rủi ro tín dụng quá nhiều.

Phương Thức Mới: Các Ngân Hàng và Phương Thức Cho Vay bằng Cổ Phần Cá Nhân của SME trong Các Thị Trường Mới Nổi

Các ngân hàng tiên phong trong các thị trường mới nổi đang định nghĩa lại “dịch vụ cho vay ngân hàng SME” bằng cách áp dụng các khoản đầu tư dựa trên cổ phần cá nhân và chủ yếu là cổ phần cá nhân. Qua việc khuyến khích áp dụng kiến thức hiểu biết về thị trường SME, và việc tiếp cận vốn của họ, các ngân hàng tham gia hoạt động trong thị trường SME hy vọng có thể tạo được các vai trò có lợi cho họ trong lĩnh vực đầu tư bằng cổ phần tư nhân trong thị trường mới nổi đang phát triển rất nhanh. Nếu thành công, họ sẽ góp phần cung cấp nguồn vốn rủi ro dài hạn cần thiết cho các SME phát triển với tốc độ nhanh, và điều này cũng sẽ tác động có lợi tới nền kinh tế.

Các Xu Hướng Tham Gia của Ngân Hàng vào Thị Trường Cho Vay Bằng Cổ Phần Tư Nhân SME

Cho vay bằng cổ phần tư nhân trong các thị trường mới nổi là một ngành đang phát triển, và đa số các nhà đầu tư bằng cổ phần tư nhân — 78 phần trăm trong một cuộc khảo sát năm 2009⁵⁶ — dự định tăng mức độ đầu tư bằng cổ phần tư nhân của mình trong các thị trường mới nổi trong 5 năm tới. Trong thị trường này, phân khúc thị trường SME có vẻ như đặc biệt hấp dẫn. Ví dụ như ở Kenya, đa số các ngân quỹ PE mới được báo cáo là chú trọng tới SME, với các thương vụ đầu tư có giá trị từ 50,000 tới 2 triệu đô la.⁵⁷ Các ngân hàng tham gia vào môi trường năng động này theo nhiều cách, từ hình thức tham gia thụ động, ví dụ như các nhà đầu tư vào quỹ cổ phần tư nhân SME, cho tới tham gia tích cực, ví dụ như thiết lập các quỹ đầu tư cổ phần tư nhân như quỹ PE chú trọng tới SME của Ngân Hàng ICICI. Về khía cạnh này, một số ngân hàng trở thành cổ đông của các hãng đầu tư còn các ngân hàng khác lại cung cấp dịch vụ tư vấn để tìm các nhà đầu tư nước ngoài phù hợp với khách hàng SME của họ.⁵⁸ Không chỉ có các ngân hàng trong nước trong các thị trường mới nổi mới quan tâm tới đầu tư trong phạm vi địa phương, mà các công ty đa quốc gia qui mô lớn cũng đầu tư vào khu vực SME trong các thị trường này.⁵⁹

Nguồn vốn tăng trưởng của SME là một vấn đề mới xuất hiện của hình thức vay bằng cổ phần tư nhân do ngân hàng quản lý, đặc biệt là ở Châu Phi, nơi các thị trường mới phát triển còn chưa phát triển đầy đủ. Ở Ghana trong năm 2009, một ngân hàng liên Châu Phi hàng đầu công bố rằng họ sẽ phát triển thêm các hoạt động dịch vụ ngân hàng SME thành công của mình bằng cách thành lập một chi nhánh quản lý vốn tăng trưởng. Các ngân hàng Nigeria tham gia thị trường vốn tăng trưởng phát triển rất nhanh, một phần là qua một chương trình đòi hỏi phải dành riêng một phần lợi nhuận cho các khoản đầu tư bằng cổ phần tư nhân SME. Một số ngân hàng làm việc qua các hãng quản lý đầu tư hiện tại, còn các ngân hàng khác cũng hợp tác với nhau để thành lập các hãng quản lý cho vay tăng trưởng mới, hoặc mở các chi nhánh đầu tư bằng cổ phần tư nhân. Trong các trường hợp như vậy, các ngân hàng đều ở vị trí tiên phong của một ngành mới nổi.⁶⁰

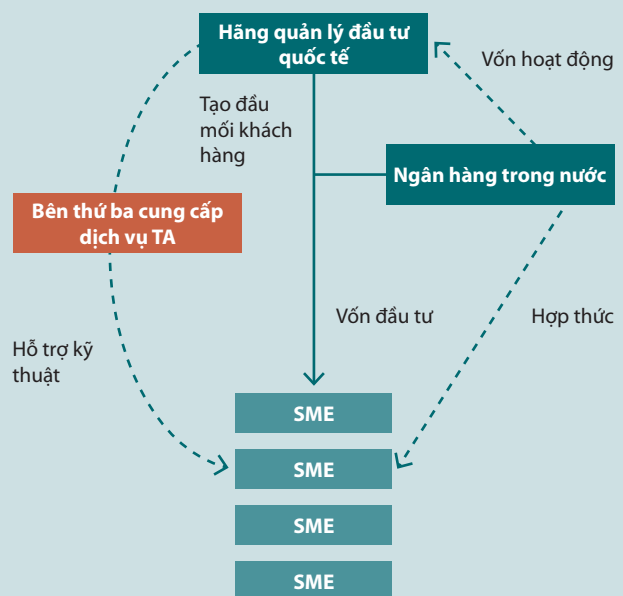
Các Mô Hình Hợp Tác và Giảm Rủi Ro

Mặc dù khả năng sinh lời đối với ngân hàng và các ảnh hưởng của SME là rất hấp dẫn, các ngân hàng vẫn cần phải giảm bớt một số rủi ro về đầu tư bằng cổ phần tư nhân. Cụ thể là, (1) các khoản đầu tư bằng cổ phần tư nhân có thể được sử dụng để đỡ cho các khoản vay không

hiệu quả, và (2) việc đầu tư bằng cổ phần tư nhân đòi hỏi phải có các kỹ năng đầu tư khác nhau mà các ngân hàng và các cán bộ tín dụng của họ có thể còn thiếu.⁶¹ Các rủi ro khác bao gồm các hạn chế về luật, ví dụ như tỷ lệ đủ vốn, và các qui chế về tín dụng trong nội bộ ngân hàng đòi hỏi phải có thông tin giống như dạng thông tin tín dụng về khách hàng. Các ngân hàng có thể khắc phục các rủi ro này bằng cách tận dụng các mối quan hệ hợp tác khuyến khích phát huy các ưu điểm của ngân hàng và các đối tác của họ.

Ví dụ, một ngân hàng có thể không được trang bị đầy đủ cho một số mặt trong qui trình nói trên hoặc cung cấp dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật cho các SME được đầu tư. Tuy nhiên, họ có thể cung cấp các dịch vụ tạo khoản vay, trợ giúp mạng lưới chi nhánh tại địa phương và danh mục khách hàng để cung cấp thông tin đáng tin cậy, thường khó có được trong các thị trường mới nổi. Ngân hàng cũng có thể cung cấp các khoản vay vốn hoạt động cho các bên được đầu tư trong thời hạn đầu tư. Nhiều mô hình lưu ý tới các ưu điểm này đã phát triển trên toàn thế giới.⁶² Trong một mô hình như vậy ở Châu Phi, một ngân hàng trong nước phục vụ SME đã hợp tác với một hãng quản lý quỹ đầu tư cổ phần tư nhân quốc tế để cung cấp vốn tăng trưởng dài hạn — dưới dạng cổ phần tư nhân, bán cổ phần tư nhân, và nợ — cho các SME trong nước. Hãng quản lý vốn điều hành qui trình nói trên và thuê dịch vụ của một tổ chức hỗ trợ kỹ thuật nhằm tăng cường khả năng của các SME được đầu tư, đồng thời ngân hàng đó cũng xác định các đầu mối khách hàng và tiến hành phân tích cũng như giám sát danh sách khách hàng (Hình 29).

Hình 29: Mối quan hệ hợp tác về vốn rủi ro khi đầu tư bằng cổ phần tư nhân SME giữa ngân hàng và hãng quản lý đầu tư quốc tế



Nguồn dữ liệu: Nghiên cứu và phân tích Dalberg



“Dịch vụ ngân hàng SME không chỉ là vấn đề cho vay, mà đó còn là giá trị quan hệ đầy đủ mà bạn có thể cung cấp cho SME đó. Việc này sẽ tạo cơ hội về mặt trách nhiệm và cơ hội về mặt giao dịch.”

— V. Chandok, Tổng Giám Đốc Điều Hành, Ngân Hàng ICICI

Ba Bí Quyết Thành Công của ICICI

- 1. Phương thức “Vượt quá phạm vi cho vay”** — ICICI nhận thấy rằng dịch vụ ngân hàng SME cần vượt quá phạm vi cho vay. Vì 95 phần trăm khách hàng SME của ngân hàng đó không phải là người vay, chiến lược hoạt động của ICICI bao gồm đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của khách hàng SME mà vẫn sinh lời qua tài khoản chi phiếu, các dịch vụ giao dịch ngân hàng, các dịch vụ quản lý tiền mặt, các dịch vụ thương mại, v.v...
- 2. Phân khúc hiệu quả** — Qua việc phân chia hiệu quả khách hàng theo ngành và các mối quan hệ kinh doanh, ICICI có thể tùy chỉnh phương thức phục vụ và quản lý rủi ro của họ.
- 3. Đánh giá toàn diện rủi ro tín dụng** — Ngân Hàng ICICI sử dụng các đầu mối giới thiệu trong ngành, hồ sơ kinh doanh, quá trình giao dịch và các cơ chế không thông thường khác để bù vào việc các SME không có báo cáo tài chính.

Bối Cảnh của Ngân Hàng ICICI

Với tài sản trị giá 74 tỷ^{vii}, Ngân Hàng ICICI là ngân hàng tư nhân lớn nhất Ấn Độ và là ngân hàng lớn nhất thứ hai nói chung. Được thành lập vào 1955, ban đầu hoạt động dưới hình thức một định chế tài chính phát triển, Ngân Hàng ICICI có trụ sở chính ở Mumbai và có địa điểm hoạt động tại tất cả 28 tiểu bang của Ấn Độ cũng như 18 quốc gia nước ngoài. Các chi nhánh của ICICI bao gồm các công ty bảo hiểm và quản lý tài sản. Bản thân ngân hàng được chia thành các nhóm, trong đó gồm Bán Lẻ, Bán Sỉ, Quốc Tế và Nông Thôn/Vĩ Mô. ICICI phục vụ các SME qua một ban SME riêng, thuộc Nhóm Dịch Vụ Ngân Hàng Bán Lẻ. Ngân hàng định nghĩa SME là các doanh nghiệp có tổng giá trị ròng chưa tới 10 triệu đô la.

Sơ Đồ Hoạt Động của Ngân Hàng

Các chi nhánh	1.438
Máy ATM	4.713
Nhân viên	35.000
Các khách hàng sử dụng dịch vụ ký thác bán lẻ	14.000.000
Các khách hàng sử dụng dịch vụ ký thác SME	900.000
Các khách hàng sử dụng dịch vụ vay dành cho SME	46.000
Tổng tài sản	74 tỷ đô la

Tổng Quan về Dịch Vụ Ngân Hàng SME

Trong thị trường Ấn Độ, nơi có 70–80 ngân hàng đang tiếp cận thị trường SME, ICICI chiếm thị phần từ 4–9 phần trăm tùy thuộc vào hạng mục phân loại khách hàng. Mặc dù ICICI nêu ra những trở ngại thường gặp cho việc phục vụ thị trường SME, ví dụ như đánh giá rủi ro tín dụng và chi phí tìm khách hàng, ngân hàng đã có sự tăng trưởng mạnh mẽ kể từ khi áp dụng lại chiến lược SME của mình vào năm 2003. Trong bốn năm qua, cả danh mục khách hàng vay SME và tổng doanh thu từ SME của họ đều tăng gần gấp ba lần.

Phương Pháp “Vượt Ngoài Phạm Vi Cho Vay”

Ngân Hàng ICICI ít nhất cũng coi một phần thành công của họ là nhờ việc chú trọng tới thị trường SME và phương pháp “vượt ngoài phạm vi cho vay” để phục vụ thị trường SME. Qua việc cung cấp cho thị trường SME các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng đầy đủ mọi dạng nhu cầu, Ngân Hàng ICICI đã có thể tăng tổng số lượng khách hàng SME của mình lên gần 1 triệu doanh nghiệp, chỉ có 5 phần trăm trong số đó là các khách hàng vay. Việc này đạt được là do sử dụng các kênh thay thế khác có chi phí thấp và có công nghệ hỗ trợ. Các kênh và ứng dụng này giúp ngân hàng phục vụ các SME trong hoạt động kinh doanh hàng ngày của họ và đáp ứng các nhu cầu giao dịch hiệu quả hơn với thời gian hoàn tất ngắn. Khi áp dụng lại chiến lược của mình vào năm 2003, ngân hàng ICICI đã nghiên cứu tìm hiểu khu vực kinh tế này và thấy rằng “SME rất cần các dịch vụ khác ngoài dịch vụ

vii Các tỷ giá hối đoái INR (Rs) trên Đô la Mỹ () là 51.4 Rs/ cho thông số dữ liệu năm 2009, và 43.7 cho năm 2005.

cho vay, nhưng họ tìm tới các tổ chức cho vay để nhờ giúp đỡ giải quyết mọi vấn đề của họ”, ông Vijay Chandok, Trưởng Ban Dịch Vụ Ngân Hàng SME phát biểu. ICICI cũng ở một vị thế thích hợp để bắt đầu đáp ứng các nhu cầu này với các sản phẩm như các dịch vụ tư vấn và quản lý tiền mặt. Ngày nay, phần lớn doanh thu SME của họ là từ các sản phẩm kỳ thác và các sản phẩm khác không liên quan tới cho vay, trong khi doanh thu từ cho vay đang tăng nhanh vì các khách hàng chỉ sử dụng dịch vụ kỳ thác đã bắt đầu tham gia vay.

Phân Khúc Hiệu Quả

Để phục vụ thị trường này một cách hiệu quả, ICICI chia đối tượng khách hàng SME thành ba nhóm: (1) Các Cơ Sở Thương Mại Có Liên Kết Với Công Ty, là các SME liên kết với nhóm công ty khách hàng hiện tại của ICICI, cho dù dưới hình thức bán bán hoặc bán phân phối các sản phẩm và dịch vụ, (2) Nhóm Giao Dịch Ngân Hàng Chi Nhánh bao gồm các phân nhánh khách hàng trong ngành đã được xác định và lựa chọn trước, đại diện cho các thị trường cơ hội tiềm năng ở Ấn Độ, và (3) Nhóm Dịch Vụ Ngân Hàng Kinh Doanh, bao gồm các khách hàng còn lại.

Hình thức phân khúc này giúp ICICI khắc phục các trở ngại như quản lý rủi ro và phát triển kiến thức. Ví dụ, các SME có liên kết với công ty khách hàng là nhóm khách hàng có mức rủi ro thấp hơn vì ICICI biết rõ các công ty khách hàng và có thể cung cấp các sản phẩm cho vay dựa trên thông tin này. Tương tự, qua việc lựa chọn 12 ngành trong số 165 ngành, để chú trọng phát triển ở cấp quốc gia, ICICI có thể chú trọng tìm hiểu thông tin để am hiểu các nhóm SME tiềm năng nhất ở cấp độ sâu hơn nhằm tìm cách đáp ứng tốt hơn các nhu cầu cũng như đánh giá ưu điểm của họ.

Đánh Giá Toàn Diện Rủi Ro Tín Dụng

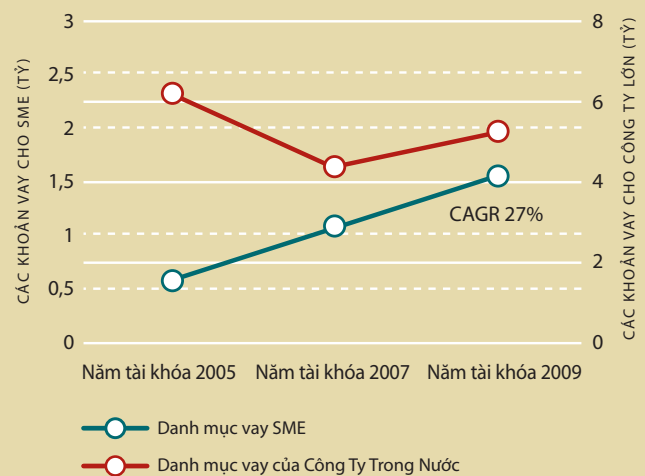
Đối với toàn bộ các khách hàng SME của mình, Ngân Hàng ICICI sử dụng phương pháp “360 độ” để đánh giá rủi ro tín dụng. Các thẻ tính điểm tín dụng theo ngành, các mối liên kết, hoặc phân khúc thị trường được thiết lập và được ban đánh giá tín dụng trung ương thông qua nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho thủ tục chấp thuận khách hàng ở cấp chi nhánh. Ngân Hàng ICICI kết hợp quy trình đánh giá điểm tín dụng dựa trên số liệu này với việc phân tích các tỷ lệ giá trị của SME và các buổi tới cơ sở của nhân viên phụ trách quan hệ cũng như các mối giới thiệu cá nhân, để thiết lập một quy trình chấp thuận rủi ro tín dụng theo nhiều mặt. Việc kết hợp các cơ cấu tín dụng được tiêu chuẩn hóa và phương thức hoạt động dựa trên quan hệ có nghĩa là Ngân Hàng ICICI có thể cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho thị trường SME thường không được phục vụ theo phương thức thông thường (ví dụ như đòi hỏi phải có các báo cáo tài chính đã kiểm toán) đồng thời vẫn duy trì được khả năng sinh lời.

Các Bước Tiếp Theo: Đầu Tư Cổ Phần Tư Nhân vào Thị Trường SME

Ngân Hàng ICICI nhận thấy rằng việc tập trung tìm hiểu về thị trường SME có thể mang lại nhiều lợi ích trong các lĩnh vực ngoài phạm vi dịch vụ ngân hàng thông thường. Một trong số các kết quả đó là ICICI đang muốn trở thành ngân hàng dẫn đầu trong lĩnh vực đầu tư bằng cổ phần tư nhân SME mới nổi của Ấn Độ. Ban đầu, điều này có nghĩa là tạo điều kiện cho các giao dịch giữa khách hàng SME của

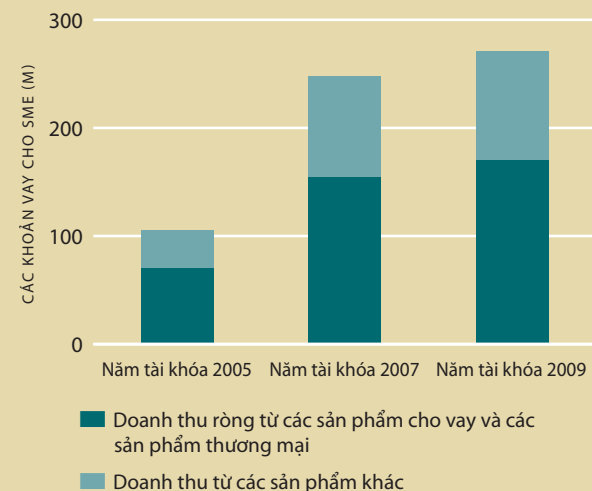
ngân hàng đó và các quỹ PE ở bên ngoài, thường liên quan tới nợ ngân hàng và cổ phần tư nhân từ quỹ đó. Ngoài ra, qua chi nhánh ICICI Venture của mình, ngân hàng này cũng đã bắt đầu cung cấp dịch vụ hỗ trợ đầu tư bằng cổ phần tư nhân và bán cổ phần tư nhân cho các doanh nghiệp qui mô vừa và chú trọng tới sự tăng trưởng. ICICI Venture hiện đang trong qui trình đóng quỹ trung gian đầu tiên của Ấn Độ. Ngoài ra, Ngân Hàng ICICI còn công bố kế hoạch thiết lập một quỹ đầu tư bằng cổ phần tư nhân trị giá 150 triệu đô la, chú trọng tới Các Công Ty Mới Nổi, và quỹ này sẽ được chi nhánh Công ty Quản lý Đầu Tư ICICI đưa ra áp dụng, chú trọng tới các lĩnh vực Cơ Sở Hạ Tầng, Y Tế, Giáo Dục và các ngành tiêu dùng cũng như các ngành hoạt động theo định hướng công ty khác. Các động thái này thể hiện rõ hơn cam kết của ICICI đối với “giá trị quan hệ trọn vẹn” mà họ mang lại cho thị trường SME.

Danh mục vay SME của ICICI tăng gần gấp ba lần kể từ năm 2005



Nguồn dữ liệu: Ngân Hàng ICICI

Phần lớn doanh thu SME là từ các sản phẩm không liên quan tới cho vay



Nguồn dữ liệu: Ngân Hàng ICICI



Tìm và Sàng Lọc Khách Hàng SME

Khi thiết lập danh sách khách hàng SME, một ngân hàng nên chú trọng tới việc tận dụng các cá nhân khách hàng hiện tại của họ nếu có thể được, và thiết lập một danh sách khách hàng mới đa dạng theo qui mô SME và đại diện ngành. Sự đa dạng giúp các ngân hàng sắp xếp các chu kỳ đảo hạn khoản vay và quản lý các nguy cơ ảnh hưởng kinh tế đối với một ngành hoặc một phân khúc thị trường nhất định. Hai thử thách chính mà các ngân hàng gặp phải trong việc tìm khách hàng là (1) tiếp thị các sản phẩm sao cho tiết kiệm chi phí và (2) quản lý rủi ro tín dụng bằng cách sàng lọc hiệu quả những đối tượng vay có thể sinh lời mặc dù không có thông tin đầy đủ.

Trước hết, việc tiếp cận thị trường SME có thể khó khăn bởi vì nhiều SME không có kiến thức cơ bản về cách tận dụng dịch vụ ngân hàng. Vì vậy, họ ít có khả năng sẽ chủ động tìm kiếm các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng. Điều này là đặc biệt đúng ở các quốc gia đang phát triển, nơi dịch vụ ngân hàng SME còn là một khái

niệm tài chính và hiện tượng mới trong thị trường SME. Ngân hàng Standard Chartered, hoạt động ở 30 quốc gia trong đó chủ yếu là các quốc gia đang phát triển, ghi nhận rằng “Khi xâm nhập vào một thị trường SME, chúng tôi thường nhận thấy chúng tôi là ngân hàng đầu tiên mà các khách hàng hợp tác làm việc”. Các chuyên gia tài chính SME chú trọng tới các quốc gia có thu nhập thấp báo cáo rằng nhu cầu SME có thể không được biết đến vì các SME không biết làm thế nào để tận dụng các dịch vụ tài chính ngân hàng hoặc nghĩ rằng họ không hội đủ điều kiện.

Thứ hai, ngoài khó khăn cung cấp thông tin cho thị trường SME, các ngân hàng cũng phải tìm cách thu thập thông tin từ các SME, như là trong trường hợp sàng lọc đối tượng vay. Một cách kiểm soát rủi ro tín dụng là tại điểm quyết định cho vay, nhưng các SME thường làm qui trình này trở nên phức tạp hơn khi họ không thể cung cấp các thông tin tài chính đáng tin cậy. Điều này cũng có thể gây trở ngại đặc biệt cho các ngân hàng thương mại muốn phục vụ đối tượng khách hàng ở dưới, vì các ngân hàng này thường quen làm việc với các bản báo cáo tài chính đã kiểm toán từ khách hàng vay là công ty lớn. Trong thị trường SME, các báo cáo này thường không được kiểm toán, không đầy đủ hoặc hoàn toàn thiếu. Trong các thị trường phát triển thấp nhất, vấn đề này còn phức tạp hơn do thiếu các cơ quan thông tin tín dụng để cung cấp dữ liệu về quá trình sử dụng tín dụng.

Các Phương Pháp Tiếp Cận

Để tăng lượng khách hàng, nhiều ngân hàng đã áp dụng các phương thức dành riêng cho SME để tìm kiếm khách hàng, bắt đầu từ việc dành riêng nhân sự (và đôi khi là chi nhánh) cho thị trường SME. Để khắc phục các trở ngại cho việc tiếp thị hiệu quả về mặt chi phí và thu hút được khách hàng tiềm năng, các khách hàng ghi nhận tầm quan trọng của việc (1) áp dụng biện pháp chủ động, (2) lực lượng nhân viên bán hàng SME tách riêng so với phụ trách quan hệ, và (3) áp dụng nhiều kênh tìm khách hàng để tiếp cận khách hàng.

Các ngân hàng tham gia cuộc khảo sát *Tiêu chuẩn So sánh* của IFC (2007) báo cáo rằng họ đã chủ động áp dụng các biện pháp tạo doanh thu, điều đó có nghĩa là chú trọng tới việc tìm cách tiếp cận thay vì phục vụ các khách hàng tự tìm đến. Vì người quyết định chính thường là chủ sở hữu doanh nghiệp SME, ít có khả năng là họ sẽ dành thời gian làm việc để tìm các dịch vụ ngân hàng. Trong các trường hợp như vậy, đặc biệt là ở các thị trường mới nổi,

“Trong một số trường hợp, vấn đề thiếu hụt hỗ trợ tài chính SME có thể không phải là thiếu nguồn cung, mà là phía cầu không thể xác định được nhu cầu của họ và không tin rằng họ tiếp cận và có thể tiếp cận các dịch vụ tài chính. Họ không biết cách diễn đạt”.

—Chuyên gia tài chính SME trong các thị trường mới nổi

nhân viên phụ trách bán hàng của ngân hàng thường trực tiếp tới cơ sở của SME để trình bày về các sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng cho khách hàng tiềm năng”. Theo một ngân hàng, “Chúng tôi bảo đảm rằng đội ngũ nhân viên bán hàng của chúng tôi đều xuống đường”.⁶³ Mặc dù tốn nhiều nhân công, nhưng biện pháp tiếp cận này là rất cần thiết để cung cấp thông tin và tạo sự tin tưởng ở khách hàng SME, đặc biệt là các công ty trước đây chưa từng làm việc với các ngân hàng thương mại.⁶⁴

Vì không gì có thể thay thế cho việc tiếp xúc cá nhân, các ngân hàng đã tạo điều kiện bán hàng hiệu quả bằng cách dành riêng một nhóm nhân viên bán hàng chuyên về phát triển kinh doanh, tách riêng so với nhiệm vụ quản lý quan hệ thông thường (cũng như tách riêng với các nhân viên văn phòng hỗ trợ). Trong mô hình “thợ săn và nông dân” này, các nhân viên phụ trách quan hệ (RM) chú trọng tới dịch vụ khách hàng và hình thức bán sản phẩm chéo, trong khi các nhân viên phát triển kinh doanh (BD) cố gắng tạo ra đầu mối khách hàng mới một cách hiệu quả. Ví dụ, Standard Chartered coi đây là một phương pháp cân bằng tầm quan trọng của việc tiếp xúc cá nhân với nhu cầu giảm chi phí. Các ngân hàng tham gia cuộc khảo sát *Tiêu chuẩn So sánh* đã xếp hạng các RM và BD gần như ở mức bằng nhau dưới dạng hai kênh tìm kiếm khách hàng hàng đầu (Hình 30).

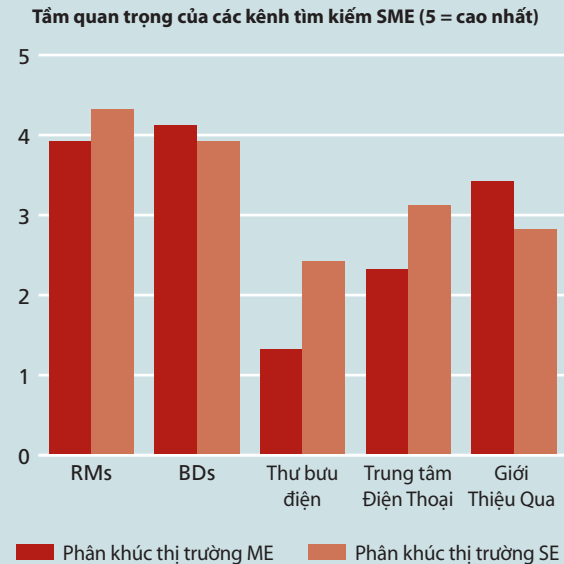
Tuy nhiên, ngoài việc thiết lập một nhóm nhân viên bán hàng chuyên môn và chủ động, các ngân hàng cũng đa dạng hóa các kênh tìm kiếm khách hàng. Cụ thể là, đối với các doanh nghiệp có qui mô nhỏ hơn với giá trị quan hệ thấp hơn, các ngân hàng có thể sử dụng các phương thức thông tin liên lạc phổ biến như gửi thư quảng cáo trực tiếp và tiếp thị qua điện thoại để tiếp cận khách hàng mới. Wells Fargo đã cố gắng áp dụng thuận thực phương pháp này để cố gắng trở thành tổ chức hàng đầu cung cấp các khoản vay dưới 100,000 đô la cho các doanh nghiệp nhỏ ở Hoa Kỳ. Hình 30 cho biết các ngân hàng tham gia cuộc khảo sát *Tiêu chuẩn So sánh* đã coi các công cụ này công cụ quan trọng đối với các doanh nghiệp nhỏ hơn là doanh nghiệp vừa.

Cuối cùng, một cách khác để các ngân hàng xây dựng uy tín, đồng thời cố gắng mở rộng nhu cầu tiềm năng về dịch vụ ngân hàng, là cung cấp cho thị trường SME các dịch vụ tư vấn tài chính và các cuộc hội thảo về tài chính. Các ngân hàng qui mô lớn áp dụng phương pháp này là một trong số các ngân hàng lớn nhất của Úc. Ngân hàng này đã thành lập một Nhóm Giải Pháp Luồng Tiền Mặt (Cash Flow Solutions Group) để giáo dục cho các SME và tư vấn cho họ về các sản phẩm giao dịch của ngân hàng đó; và Ngân Hàng ICICI tại Ấn Độ, hợp tác với IFC và IBM để cung cấp một Bộ Công Cụ SME trực tuyến, ngoài các công cụ trợ giúp khác, cho thị trường SME. Các ngân hàng như thế này coi các nỗ lực đầu tư tìm hiểu thị trường SME như là hình thức hỗ trợ một ngành quan trọng của nền kinh tế quốc gia và một thị trường quan trọng cho các chiến lược của họ.

Các Bước để Đạt Kết Quả Xuất Sắc về Ngoại Tiếp

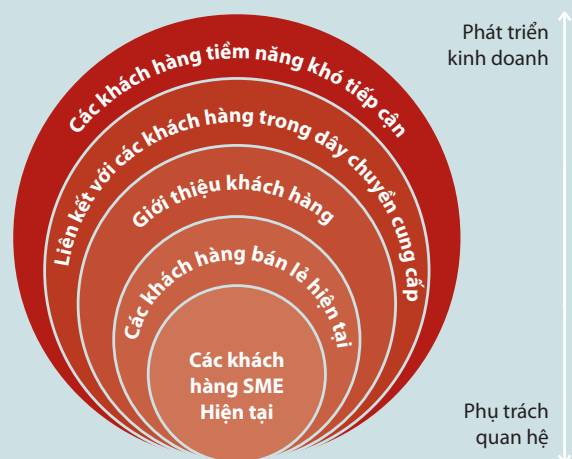
Theo báo cáo của các ngân hàng và các chuyên gia ngành, một trong những cách hiệu quả nhất về mặt chi phí để tiếp cận khách hàng mới là qua các khách hàng hiện tại.⁶⁵ Theo nguyên tắc này,

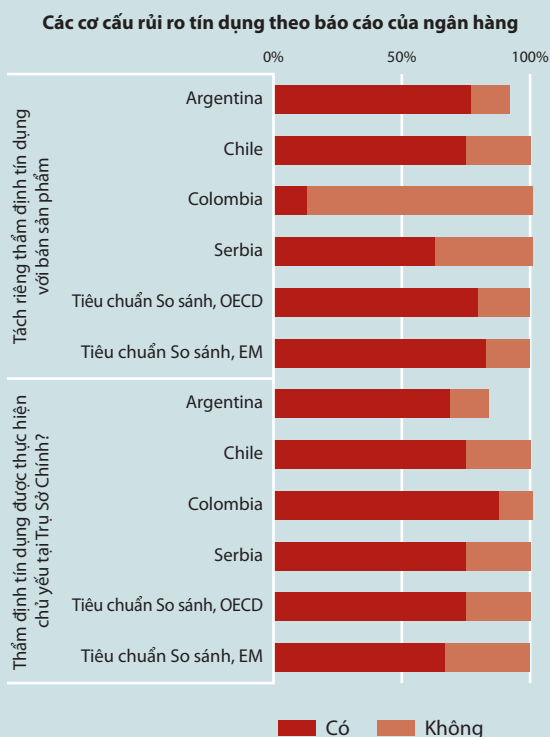
Hình 30: Nhân viên phụ trách quan hệ (RM) và nhân viên phát triển kinh doanh (BD) được coi là các kênh tìm kiếm khách hàng hàng đầu



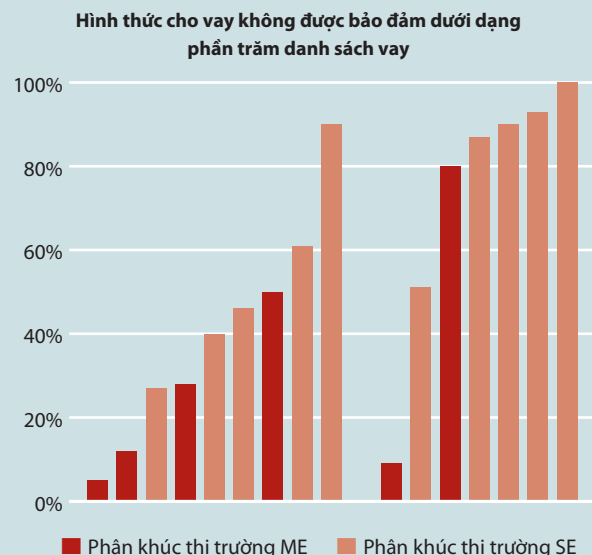
Nguồn dữ liệu: Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)

Hình 31: Biện pháp ngoại tiếp tiết kiệm chi phí có thể liên quan tới việc bắt đầu từ các khách hàng tiềm năng gần ngân hàng đó nhất



Hình 32: Đa số các ngân hàng sử dụng phương thức thẩm định tín dụng độc lập

Nguồn dữ liệu: de la Torre và những người khác (2009a), trích dẫn các cuộc khảo sát của Ngân Hàng Thế Giới tại 4 quốc gia và cuộc khảo sát *Tiêu chuẩn So sánh* của IFC (2007) về OECD và các thị trường mới nổi (EM)

Hình 33: Nhiều ngân hàng tham gia cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh đã tìm ra những cách cho vay hiệu quả mà không cần tài sản thế chấp

Nguồn dữ liệu: Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát *Tiêu chuẩn So sánh* của IFC (2007)

các ngân hàng nỗ lực đạt kết quả xuất sắc tìm cách thiết lập phương thức thu hút khách hàng của mình để tối đa hóa lợi nhuận nhanh chóng (và không tổn kém) từ chính danh sách khách hàng hiện tại, bắt đầu từ bên trong và hướng ra ngoài.

Trong trường hợp ngân hàng tách riêng phần doanh thu và dịch vụ, điều này đòi hỏi phải có sự phối hợp chiến lược giữa các chức năng RM và BD. Khi một ngân hàng có thể xác định tốt khách hàng SME tiềm năng trong danh sách khách hàng hiện tại, các RM có thể ở vị trí thích hợp nhất để bán sản phẩm cho các khách hàng này, bao gồm cả các khách hàng bán lẻ cũng sở hữu/quản lý SME. Để bảo đảm khả năng này, các chi nhánh cần được trang bị thành chi nhánh đa năng cung cấp đầy đủ các sản phẩm của ngân hàng đó. Các RM cũng có thể nhận biết các đầu mối qua sự giới thiệu của khách hàng. Các BD sau đó có thể liên lạc tiếp về các đầu mối này, cũng như các đầu mối tìm được qua sự liên kết giữa dây chuyền cung cấp của khách hàng SME tiềm năng với các khách hàng hiện tại. Ví dụ, các nhân viên phát triển kinh doanh tại một ngân hàng ở Ghana áp dụng “phương pháp danh sách” bằng cách chú trọng tới toàn bộ các nhóm nhà cung cấp và phân phối SME của các công ty đa quốc gia có qui mô lớn trong danh sách khách hàng của ngân hàng đó.⁶⁶ Phương thức làm việc từ trong ra ngoài (Hình 31) tạo nên tăng cho các BD phát triển khi họ tiếp cận các khách hàng tiềm năng mới hiện chưa liên kết với ngân hàng. Vai trò của RM trong dịch vụ khách hàng SME được trình bày rõ hơn trong mục 3.5.

Các Phương Pháp Sàng Lọc

Một lợi thế của chiến lược ngoại tiếp hiệu quả là khi có quá nhiều khách hàng tiềm năng, các ngân hàng có thể lựa chọn kỹ hơn qua sàng lọc khách hàng. Tuy nhiên, việc xác định mức độ tin cậy về tín dụng vẫn còn khó khăn do thị trường SME không cung cấp các thông tin tài chính đáng tin cậy. Một số phương pháp sàng lọc khách hàng phổ biến nhất là (1) tách riêng thẩm định tín dụng với bán sản phẩm và các chức năng khác của ngân hàng, (2) sử dụng công cụ đánh giá và tính điểm tín dụng, và (3) dựa vào dữ liệu bên ngoài về doanh nghiệp hoặc chủ sở hữu đó.⁶⁷

Việc tách riêng thẩm định tín dụng với bán sản phẩm giúp giảm bớt hoặc loại bỏ vai trò của RM (hoặc BD) trong thủ tục chấp thuận tín dụng. Do đó, ngân hàng không phụ thuộc vào khả năng hoặc động cơ của một cá nhân RM để sàng lọc các tổ chức xin hỗ trợ tài chính. Các ngân hàng thường làm việc này bằng cách sử dụng một ban thẩm định tín dụng tập trung nhưng thay vào đó có thể phân quyền các nhóm thẩm định tín dụng ở các chi nhánh, hoặc họ có thể sử dụng các công cụ tính điểm tín dụng hoàn toàn tự động do nhóm tập trung thiết lập, nhưng được thực hiện tại cơ sở.

Trong các cuộc khảo sát về thị trường dịch vụ ngân hàng SME của Argentina, Chile, Colombia và Serbia, đa số các ngân hàng đều báo cáo rằng họ tách riêng hoạt động thẩm định tín dụng với bán sản phẩm hoặc tập trung hoạt động này ở trụ sở chính (Hình 32). Trong cuộc nghiên cứu khảo sát *Tiêu chuẩn So sánh* của IFC (2007), Các ngân hàng hàng đầu thậm chí còn dễ có khả năng tách riêng thẩm định

với bán sản phẩm hơn, nhưng ít nhất một vài ngân hàng trong số đó đã làm như vậy theo hình thức không tập trung hóa.

Rất nhiều ngân hàng trên thế giới đánh giá “phương thức đánh giá tài chính doanh nghiệp” là căn cứ quan trọng nhất để đưa ra quyết định về thẩm định.⁶⁸ Tuy nhiên, đặc biệt là với khu vực kinh tế doanh nghiệp nhỏ, các phương thức đánh giá thông thường như thế này, ví dụ như báo cáo tài chính và phân tích tỷ lệ, bị hạn chế bởi độ tin cậy của các thông tin được cung cấp. Các ngân hàng có thể bổ sung dữ liệu trong báo cáo tài chính với các công cụ tính điểm và đánh giá tín dụng, một phương pháp bổ sung cho cơ cấu thẩm định độc lập. Các công cụ này có thể dao động từ việc đánh giá mức độ rủi ro của các khoản vay dựa trên chuyên môn của chuyên viên phân tích tín dụng cho tới các phương pháp sử dụng thẻ tính điểm được hợp thức hóa về mặt thống kê. Phương thức tính điểm và đánh giá tín dụng sử dụng dữ liệu về một loạt các biến số để đánh giá các khoản vay hay khách hàng, tuy nhiên phương thức tính điểm có áp dụng một mô hình thống kê để gán cho một giá trị lượng hóa. Giá trị này thể hiện nguy cơ vỡ nợ liên quan tới nhiều đặc điểm của công ty, khoản vay hoặc chủ sở hữu đang được xem xét. Mức điểm này thường hay được sử dụng nhất dưới dạng dữ liệu để xem xét khả năng chấp thuận tín dụng. Tuy nhiên các ngân hàng tiền tiến cũng sử dụng điểm này cho các ứng dụng khác nhau, trong đó bao gồm cả phương thức định giá dựa trên mức độ rủi ro.

Tám mươi hai phần trăm ngân hàng tại các quốc gia phát triển và sáu mươi lăm phần trăm tại các quốc gia đang phát triển báo cáo rằng phương thức tính điểm tín dụng đóng vai trò quan trọng trong các trường hợp chấp thuận cho vay, thường chỉ dưới dạng một nguồn thông tin.⁶⁹ Một lý do dẫn tới sự chênh lệch này có thể là các mô hình đánh giá điểm tín dụng phải được thiết lập dựa trên các dữ liệu từ trước tới nay, và các dữ liệu đó — cho dù là dạng dữ liệu bên ngoài được sử dụng trong các mô hình thông thường hay các dữ liệu liên quan tới từng ngân hàng — thường có thời gian tồn tại ngắn hơn trong các thị trường mới nổi.

Ngay cả khi không có các mô hình tính điểm tín dụng, các ngân hàng có thể khắc phục tình trạng thiếu thông tin bằng cách sử dụng dữ liệu bên ngoài. Các nguồn cung cấp dữ liệu bên ngoài này là báo cáo của cơ quan thông tin tín dụng về công ty hoặc chủ sở hữu đó, thường là những người có tài chính gắn liền với tình trạng tài chính của công ty. Tại các quốc gia đang phát triển không có nhiều dịch vụ thông tin tín dụng, các ngân hàng có thể thiết lập các cơ sở dữ liệu riêng về thông tin bên ngoài. Các ngân hàng có thể áp dụng một phương pháp thực tế hơn có thể trực tiếp hỗ trợ thị trường SME trong việc lập các báo cáo tài chính hoặc thu thập thông tin bằng cách trực tiếp tới cơ sở hoạt động của công ty đó hoặc nói chuyện với các khách hàng và nhà cung cấp.⁷⁰

Các Bước Sàng Lọc Hiệu Quả

Các ngân hàng biết cách sàng lọc để tìm quan hệ khách hàng có thể sinh lời thường quyết tâm khắc phục tình trạng thiếu thông tin để đạt được thị phần. Các ngân hàng này coi việc tìm những cách thức mới để chấp thuận khoản vay là bí quyết mang lại lợi thế cạnh tranh cho họ. Họ áp dụng hiệu quả các phương thức

khắc phục tình trạng thiếu thông tin, ví dụ như dữ liệu thu thập về hành vi giao dịch của các khách hàng không liên quan tới tín dụng, hoặc các thông tin lượng hóa về công ty đó và các chủ sở hữu công ty. Ngoài ra, họ xác định cách kết hợp và đánh giá dữ liệu thu thập qua nhiều phương pháp, dựa trên các yếu tố như qui mô hoặc mức độ tiếp xúc của công ty đó. Một số ngân hàng thậm chí còn khắc phục tình trạng thiếu các cơ quan cung cấp thông tin bằng cách cố gắng thiết lập các cơ quan đánh giá tín dụng hoặc thương lượng các phương pháp đánh giá điểm tín dụng SME mới với các cơ quan hiện tại.⁷¹

Một dấu hiệu cho thấy ngân hàng đã tìm được cách khắc phục tình trạng thiếu thông tin là ngân hàng đó cung cấp nhiều khoản vay không được bảo đảm hơn vì không cần phải nhượng bộ các yêu cầu tài sản thế chấp. Hình 33 cho thấy hoạt động cho vay không có bảo đảm của các ngân hàng tham gia cuộc khảo sát *Tiêu chuẩn So sánh* của IFC (2007). Đa số đều dành phần lớn khách hàng của họ cho hoạt động cho vay không có bảo đảm so với mức trung bình trong ngành là khoảng 19 phần trăm tại các quốc gia đang phát triển và 42 phần trăm tại các quốc gia phát triển.⁷²

Cho vay không có bảo đảm là một biện pháp đánh giá quan trọng vì thị trường SME có nhu cầu rất cao đối với phương thức này. Một trong các ngân hàng tham gia cuộc khảo sát *Tiêu chuẩn So sánh* trong thị trường mới nổi bắt đầu hoạt động với một chương trình cho vay hoàn toàn không có bảo đảm tại một quốc gia không có đầy đủ cơ quan thông tin tín dụng. Chỉ trong vài năm, ngân hàng đó đã giành được thị phần 33 phần trăm.⁷³





“Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ nói với chúng tôi rằng chúng tôi là người đầu tiên thừa nhận công ty của họ, bằng cách giúp họ vay tín dụng”.

— M. Bernstein, Trưởng Ban Dịch Vụ Ngân Hàng Tiểu Doanh Nghiệp

Ba Bài Học Kinh Nghiệm của Wells Fargo

- 1. Ưu tiên tìm hiểu trước** — Qua việc cân đối các mục tiêu tìm kiếm khách hàng của mình với nhu cầu hiểu rõ về mức cầu và các nguy cơ trên thị trường, Wells Fargo đã thiết lập một nền tảng vững chắc và xác định các cơ hội quan trọng.
- 2. Chọn phương pháp phục vụ phù hợp với các dạng khách hàng** — Wells Fargo nhận thấy rằng nhiều khách hàng SME có nhiều điểm tương đồng với các khách hàng bán lẻ hơn là các công ty lớn và được nhấn mạnh về những điểm tương đồng đó.
- 3. Thử nghiệm các phương pháp tiếp thị** — Để có được danh sách khách hàng lớn của mình, Wells Fargo thấy rằng “việc thường xuyên kiểm nghiệm, đánh giá và rút kinh nghiệm là bí quyết để tiếp thị hiệu quả tới các doanh nghiệp nhỏ”.

Thông Tin Cơ Bản về Wells Fargo

Với số tiền 1,3 nghìn tỷ đô la tài sản, Wells Fargo là một trong năm ngân hàng lớn nhất tại Hoa Kỳ. Ngân hàng này được thành lập vào năm 1852 với “cửa hàng” (chi nhánh) đầu tiên khai trương tại San Francisco trong cùng năm. Wells Fargo phục vụ thị trường Hoa Kỳ đang mở rộng về phía tây. Sau khi sáp nhập với Wachovia vào ngày 31 tháng Mười Hai 2008, hiện ngân hàng này đang điều hành các chi nhánh tại 39 tiểu bang.

Sơ đồ ngân hàng (sau khi sáp nhập)

Các chi nhánh	11.000
Máy ATM	12.300
Nhân viên	281.000
Khách hàng	70.000.000
Các khách hàng là doanh nghiệp nhỏ	2.000.000
Tài sản	1.300 tỷ đô la

Hai phần ba (hoặc 28 tỷ đô la trong năm 2008) doanh thu của Wells Fargo là từ Nhóm Dịch Vụ Ngân Hàng Cộng Đồng. Nhóm này phục vụ các khách hàng bán lẻ và các doanh nghiệp nhỏ có doanh thu tới 20 triệu đô la, mặc dù đa số đều có qui mô nhỏ hơn nhiều. Một số SME, thường hoạt động dưới dạng công ty và có doanh thu ít nhất là 10 triệu đô la, cũng được phục vụ qua Nhóm Dịch Vụ Ngân Hàng Bán Sỉ.

Các Điểm Nổi Bật về Dịch Vụ Ngân Hàng SME

Wells Fargo liên tục là nhà cung cấp hàng đầu các khoản vay dưới \$100.000 cho các doanh nghiệp nhỏ ở Hoa Kỳ, với hơn 23 tỷ đô la tổng các khoản vay được tạo ra trên toàn quốc trong năm 2007, chiếm 16 phần trăm thị phần. Ngân hàng đạt được vị trí này qua chương trình cho vay trực tiếp, họ bắt đầu cung cấp các chương trình vay qui mô này từ năm 1995. Hiện nay, ngân hàng này cung cấp cho 2 triệu khách hàng doanh nghiệp nhỏ các sản phẩm bao gồm các chương trình định mức tín dụng không được bảo đảm, thường được chấp thuận với sự hỗ trợ của các dữ liệu tính điểm tín dụng thống kê và rủi ro theo mức giá. Các khoản vay dưới 1 triệu đô la của ngân hàng chiếm 10 phần trăm thị phần trong năm 2007. Ngoài việc cho vay, Wells Fargo cũng ấn định một giá trị cao đối với hoạt động bán sản phẩm chéo cũng như việc tăng cường các sản phẩm ký thác và giao dịch cho mỗi khách hàng SME là phần chính trong chiến lược hoạt động của ngân hàng.

Ưu Tiên Tìm Hiểu Trước

Trong khi xâm nhập vào thị trường SME, Wells Fargo đã ra quyết định chiến lược là hạn chế quyết tâm giành được thị phần bước đầu để ưu tiên cho việc tìm hiểu trước. Trong vòng 5 năm, Wells Fargo đã xây dựng được một nền tảng kiến thức về khách hàng SME. Wells Fargo chú trọng tới việc học hỏi kinh nghiệm từ các khách hàng hiện tại và bán hệ thống sản phẩm và dịch vụ của họ cho những khách hàng đó. Việc này giúp họ tận dụng ý kiến phản hồi của khách hàng trong toàn bộ quá trình phát triển phương thức kinh doanh SME. Việc này cũng cung cấp cho ngân hàng dữ liệu thống kê để nhận biết và chú trọng thành công tới phần nhỏ chưa được đáp ứng nhu cầu của thị trường kinh doanh qua việc chấp nhận các rủi ro có tính toán. Ngày nay, các khách hàng có doanh thu hàng năm dưới

2 triệu đô la chiếm phần lớn tổng doanh thu SME, ký thác và doanh thu cho vay của Wells Fargo. Ngân hàng đã tìm thấy những lợi thế riêng trong việc phục vụ nhóm khách hàng này, trong đó bao gồm cả khả năng đa dạng hóa danh sách vay qua nhiều khoản vay nhỏ cho mọi hình thức doanh nghiệp trên toàn nước Mỹ và Canada.

Chọn Phương Pháp Phục Vụ Phù Hợp với Các Dạng Khách Hàng

Để xác định phương thức phục vụ, Wells Fargo chia các khách hàng doanh nghiệp nhỏ sử dụng dịch vụ ngân hàng thành hai dạng: (1) khách hàng thông thường và (2) khách hàng quản lý dựa trên quan hệ. Các khách hàng thông thường là những khách hàng có doanh thu hàng năm chưa tới \$2 triệu, mặc dù mức trung bình theo nhóm gần mức \$300.000 hơn. Họ chiếm đại đa số trong danh sách khách hàng SME của Wells Fargo và ngân hàng nổi bật trong việc quyết tâm phục vụ phân khúc thị trường này.

Qua việc phân chia khách hàng thành hai nhóm khách hàng thông thường và khách hàng dựa trên quan hệ, Wells Fargo có thể duy trì mô hình hoạt động dựa trên quan hệ tốn kém hơn cho các khách hàng có doanh thu cao hơn. Ngân hàng thấy rằng các khách hàng thông thường được phục vụ tốt hơn và nhanh chóng hơn nhờ có các chi nhánh dành riêng để đáp ứng nhu cầu của họ, và qua các trung tâm liên lạc qua điện thoại cũng như một hệ thống trực tuyến. Ngay cả trước khi sáp nhập với Wachovia, Wells Fargo đã có 1.1 triệu khách hàng doanh nghiệp nhỏ trực tuyến hiện đang sử dụng các dịch vụ tư vấn và sản phẩm trên Internet của ngân hàng. Wells Fargo thấy rằng các khách hàng thông thường không đòi hỏi mức độ chú ý riêng như là các công ty hoạt động dựa trên quan hệ và có qui mô lớn hơn; thay vào đó, họ tìm các lựa chọn dịch vụ ngân hàng thuận tiện và tiếp cận kịp thời với danh sách sản phẩm rất dễ hiểu.

Các khách hàng thông thường thường được các ngân hàng coi là có mức rủi ro cao hoặc chi phí cao. Tuy nhiên, Wells Fargo có thể giảm nhẹ một phần rủi ro và chi phí này nhờ tìm hiểu rõ thị trường dựa trên các cơ chế giám sát danh sách khách hàng theo dữ liệu thống kê.

Thử Nghiệm Các Phương Pháp Tiếp Thị

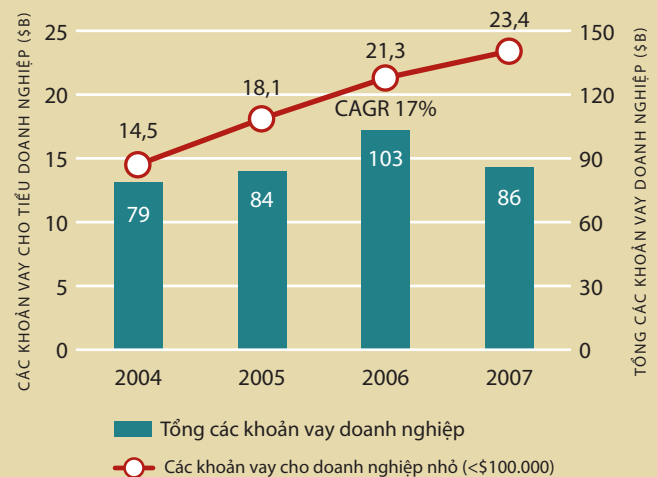
Để tiếp cận khách hàng, Wells Fargo đã thử nghiệm những cách mới để cung cấp các giải pháp nhằm đáp ứng các nhu cầu SME. Ngân hàng này là một trong những ngân hàng đầu tiên trong ngành chú trọng tới đối tượng khách hàng doanh nghiệp nhỏ bằng phương pháp tương tự như các công ty thẻ tín dụng. Gửi tài

liệu trực tiếp qua đường bưu điện và gọi điện thoại tiếp thị từ các chi nhánh ngân hàng địa phương chuyên phục vụ khách hàng thông thường trong các kênh cung cấp hiệu quả nhất. Đồng thời, Wells Fargo bắt đầu tiếp xúc trực tiếp với thị trường SME qua các cuộc hội thảo và hội nghị để giới thiệu và hướng dẫn doanh nghiệp nhỏ về các lựa chọn tài chính, phát triển kinh doanh, quản lý và các vấn đề khác quan trọng cho sự thành công của SME. Những nỗ lực này chính là sự cam kết của ngân hàng đối với khu vực kinh tế này và giúp ngân hàng có thêm khách hàng mới. Ngoài ra, các nỗ lực này còn cung cấp ý kiến phản hồi quý giá mà ngân hàng có thể tận dụng để tìm cách mới đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Các Mục Tiêu và Kế Hoạch Dịch Vụ Ngân Hàng SME Trong Tương Lai

Kế hoạch hoạt động tương lai của Wells Fargo bao gồm mở rộng vai trò dẫn đầu với tư cách là ngân hàng cho vay số 1 cho các doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ và tăng qui mô bán sản phẩm chéo cho các khách hàng SME. Việc sáp nhập gần đây với Wachovia đã giúp tăng phạm vi tiếp cận địa bàn phục vụ và số lượng khách hàng của Wells Fargo, và sẽ là điểm khởi đầu cho giai đoạn tăng qui mô cho vay SME tiếp theo của họ. Ngoài ra, qua việc cải tiến hoạt động bán sản phẩm chéo cho đối tượng khách hàng SME, ngân hàng cũng sẽ tăng khả năng sinh lời và giữ khách hàng hiệu quả.

Các khoản vay <\$100.000 của Wells Fargo tăng đều



Nguồn dữ liệu: Dữ liệu mới nhất có sẵn theo Đạo Luật Tài Đầu Tư Cộng Đồng



Phục Vụ Các Khách Hàng SME

Việc phục vụ các khách hàng SME bao gồm đáp ứng nhu cầu của các khách hàng hiện tại, tìm kiếm mối kinh doanh mới qua việc bán sản phẩm chéo, và quản lý rủi ro bằng cách khắc phục các khoản vay rắc rối. Kết quả phục vụ hiệu quả là mối quan hệ có lợi cho cả ngân hàng và các khách hàng trung thành. Các khách hàng SME lâu dài mang lại nguồn doanh thu ổn định và tăng trưởng, đồng thời là các nguồn thông tin tuyệt vời cho ngân hàng. Ngân hàng thường có thể áp dụng mức lãi suất thấp hơn cho các khách hàng như vậy, vì mức rủi ro phục vụ họ cũng thấp hơn.⁷⁴

Hai trở ngại chính cho việc phục vụ hiệu quả thị trường SME là (1) thị trường SME có các nhu cầu riêng và cần được lưu ý riêng cũng như nhu cầu phục vụ cá nhân, trong một số trường hợp thậm chí còn hơn cả các khách hàng là công ty lớn, và (2) việc đáp ứng các nhu cầu này có thể tốn kém do tần suất tiếp xúc cần thiết và doanh thu thấp hơn từ mỗi khách hàng. Do hai trở ngại này mà các ngân hàng phải cân đối tầm quan trọng của việc giảm chi phí hoạt động điều hành với rủi ro do đầu tư dịch vụ không thỏa đáng, do đó có thể dẫn tới tình trạng giảm khách hàng, tăng tỷ lệ vỡ nợ và mất cơ hội doanh thu.

Các ngân hàng bắt đầu phục vụ thị trường SME thấy rằng thị trường này rất ưu tiên việc được ngân hàng coi là khách hàng quan trọng. “Họ không muốn bị đối xử như là số tài khoản ngân hàng”, một nhân viên ngân hàng giải thích. Các chuyên viên ngân hàng SME chỉ ra tầm quan trọng của “sự tôn trọng” đối với khách hàng SME, họ cho rằng các phương pháp dịch vụ ngân hàng thương mại thông thường khiến thị trường SME nghĩ rằng họ không phải là đối tượng quan trọng. Đồng thời, thị trường SME cũng coi trọng sự giản tiện, thuận lợi và phục vụ nhanh chóng. “Họ không muốn phải chờ đợi quá lâu hoặc được yêu cầu cung cấp một loạt các giấy tờ mà họ không có”.⁷⁵

Mặc dù các ngân hàng có thể không đáp ứng được mức độ dịch vụ chuyên biệt dành cho đối tượng khách hàng lớn nhất, họ không thể đối xử với thị trường SME như là khách hàng bán lẻ — với mức độ tiếp xúc cá nhân hạn chế. Điều này còn phức tạp hơn do một thực tế là thị trường SME có thể tìm đến ngân hàng với nhiều

“Chúng tôi thấy rằng thị trường SME thực ra coi trọng quan hệ hơn bất kỳ phân khúc thị trường nào khác, trong khi các công ty có qui mô lớn lại coi đó là chuyện đương nhiên. Các SME sẵn sàng trả mức giá cao hơn cho mối quan hệ này. Họ không muốn bị đối xử như là số tài khoản”.

—Tổng Giám Đốc Điều Hành một ngân hàng hàng đầu của Ấn Độ

nhu cầu hơn cả một công ty có qui mô lớn. Theo một nhà lãnh đạo ngân hàng, “Họ tìm các công ty tài chính có thể đáp ứng mọi nhu cầu của họ”.

Các Phương Pháp Thực Hiện

Các ngân hàng phục vụ SME đã tìm cách đáp ứng hiệu quả về mặt chi phí và thậm chí chú trọng tới các nhu cầu riêng biệt của thị trường SME. Họ làm việc này bằng cách (1) tận dụng các kênh phân phối trực tiếp, (2) phân khúc thị trường và hoàn thiện quản lý quan hệ, và (3) biến nhu cầu thành các cơ hội qua hình thức bán sản phẩm chéo.

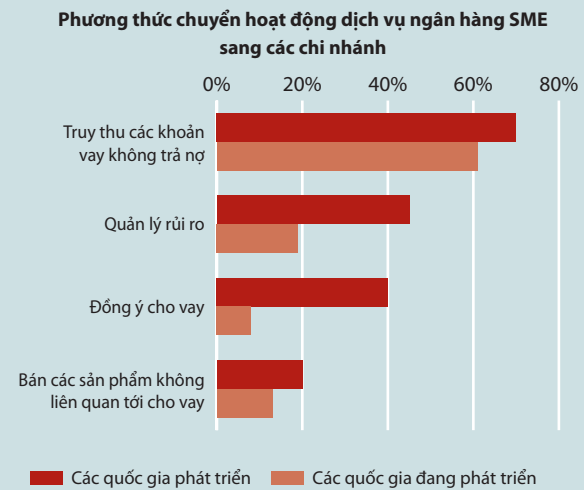
Trái ngược với dịch vụ ngân hàng bán sỉ, trong đó đa số các giao dịch đều được thực hiện qua một nhân viên phụ trách quan hệ, dịch vụ ngân hàng SME thường chủ yếu phụ thuộc vào một mạng lưới chi nhánh của ngân hàng dưới dạng kênh phân phối trực tiếp. Hơn một nửa số ngân hàng tham gia cuộc nghiên cứu khảo sát *Vòng quanh Thế giới* báo cáo áp dụng phương thức phân nhánh ít nhất là qui trình bán sản phẩm không liên quan tới cho vay, chủ yếu cho mạng lưới chi nhánh của họ (Hình 34). Việc phục vụ SME của các chi nhánh giúp khách hàng có thể tiếp xúc riêng, đồng thời vẫn tận dụng được các lợi thế về mặt qui mô và giải phóng bớt nhiệm vụ cho các RM vì không cần phải tham gia vào mỗi giao dịch. Dịch vụ này cũng đáp ứng nhu cầu SME về khoảng cách. Trong một cuộc nghiên cứu khảo sát ở Ai Cập, 71 phần trăm thị trường SME tham gia khảo sát cho rằng khoảng cách của chi nhánh ngân hàng là lý do họ lựa chọn ngân hàng đó.⁷⁶

Các ngân hàng hàng đầu báo cáo rằng việc sử dụng chi nhánh hiệu quả đòi hỏi phải có các nhân viên chuyên môn để phục vụ khách hàng SME và các mô hình chia sẻ lợi nhuận giữa chi nhánh và RM.⁷⁷ Ngoài đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, số ngân hàng dành toàn bộ các chi nhánh để phục vụ thị trường SME nhằm cải tiến chất lượng và tăng hiệu quả công việc. Các ngân hàng này bao gồm bốn trong số mười ngân hàng tham gia cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007) trong phân khúc thị trường doanh nghiệp nhỏ, ba ngân hàng trong số đó coi đây là điểm chính trong việc phục vụ thị trường SME.⁷⁸

Các ngân hàng cũng vận dụng các kênh phân phối chi phí thấp, ví dụ như các trung tâm liên lạc qua điện thoại và dịch vụ ngân hàng qua Internet. Ví dụ, 73 phần trăm các ngân hàng tham gia cuộc nghiên cứu khảo sát Tiêu chuẩn So sánh chú trọng tới các trung tâm liên lạc qua điện thoại đầu vào và đầu ra. Các phương thức giao dịch ngân hàng từ xa và sử dụng kỹ thuật như thế này đáp ứng nhu cầu của SME về sự tiện lợi và tiết kiệm thời gian. Chắc hẳn chúng ta vẫn còn nhớ dịch vụ ngân hàng qua Internet là sản phẩm giao dịch thông dụng nhất trong một cuộc nghiên cứu khảo sát SME ở thị trường Châu Mỹ La-tinh (Hình 26). Đồng thời, các kênh này cũng có thể giảm bớt nhân lực cần thiết để phục vụ thị trường SME. Mặc dù RM có thể phục vụ từ 30–100 khách hàng, ít nhất một ngân hàng báo cáo rằng mỗi thành viên trong nhóm bán sản phẩm qua điện thoại của họ có thể phục vụ 5.000 khách hàng (Hình 35).

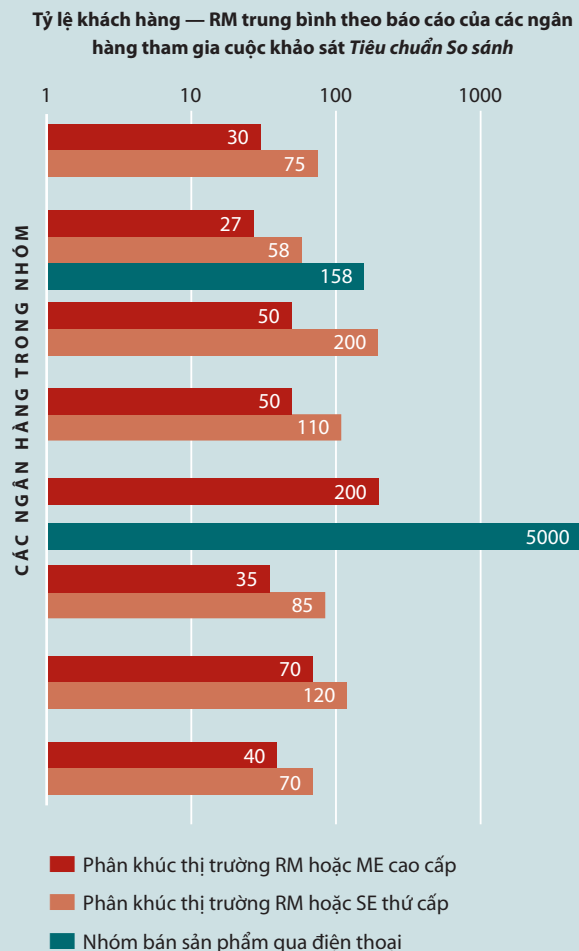
Khả năng sử dụng nhiều kênh cung cấp giúp các ngân hàng có thể phân loại phương thức dịch vụ và hoàn thiện vai trò quản lý

Hình 34: Chi nhánh là kênh phân phối chính cho các sản phẩm không liên quan tới cho vay



Nguồn dữ liệu: Beck và những người khác (2008) Cuộc khảo sát *Vòng quanh thế giới*

Hình 35: Các ngân hàng phân loại cách thức làm việc có thể cung cấp dịch vụ cá nhân ở nhiều cấp độ



Nguồn dữ liệu: Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)

“Bán sản phẩm chéo là nền tảng cho mô hình bán sản phẩm của chúng tôi; chúng tôi tận dụng mọi cơ hội để bán các sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng”.

—Ngân hàng tham gia nhóm khảo sát *Tiêu chuẩn So sánh*

quan hệ theo ý nghĩa thông thường của nó trong ngành dịch vụ ngân hàng dành cho doanh nghiệp. Các ngân hàng sử dụng qui mô khách hàng hoặc doanh thu ngân hàng làm phương tiện để xác định có nên phân công RM phụ trách khách hàng hay không. Ví dụ, ở Mỹ, Wells Fargo định nghĩa các khách hàng có doanh thu hàng năm dưới \$2 triệu là “phân khúc thị trường thông thường” và chủ yếu phục vụ thị trường SME này qua các kênh trực tiếp như chi nhánh và các trung tâm liên lạc qua điện thoại. Các ngân hàng khác có thể sử dụng mức thu nhập ngân hàng từ khách hàng để phân chia thị trường SME giữa bên quản lý cao cấp và thứ cấp.

Đối với các khách hàng bảo đảm có thể dành riêng một RM để phục vụ khách hàng, mô hình “thợ săn và nông dân” được trình bày trong phần trước có thể giúp các ngân hàng tăng số lượng khách hàng mà một RM có thể phục vụ, nhờ việc các nhân viên quản lý này không cần phải tìm kiếm khách hàng. Đồng thời, mặc dù một RM thông thường có thể dành nhiều thời gian hơn để đánh giá tài sản thế chấp hoặc truy thu nợ, các chức năng này hiện đang được thực hiện bởi các nhóm riêng.

Điều này tạo điều kiện để RM chú trọng tới dịch vụ khách hàng và bán sản phẩm khác, thường là một và giống nhau. Một RM hiệu quả có thể truyền đạt ý nghĩa tầm quan trọng cho một doanh nghiệp vừa và nhỏ và tăng doanh số bán sản phẩm bằng cách trở thành đối tác tin cậy của họ. Khả năng hiểu và đưa ra các giải pháp đáp ứng đầy đủ nhu cầu của SME có thể là sự khác biệt giữa mô hình dịch vụ mang lại lợi nhuận và không sinh lời. Việc hiểu rõ khách hàng cũng tạo điều kiện cho các RM biết trước và thậm chí ngăn ngừa được các vấn đề liên quan tới các khoản vay hiện tại. Vì vậy, đa số các ngân hàng cũng coi việc giám sát khoản vay là nhiệm vụ chính của các RM. (Ví dụ, 100 phần trăm các ngân hàng tham gia cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh đều làm như vậy đối với phân khúc thị trường doanh nghiệp qui mô vừa).

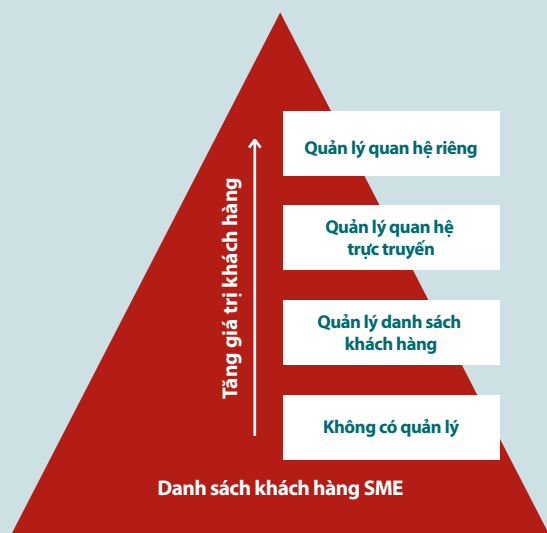
Các Bước Đạt Kết Quả Xuất Sắc

Việc phục vụ hiệu quả thị trường SME có nghĩa là bảo đảm rằng khách hàng cảm thấy được coi trọng, bất kể qui mô của họ như thế nào, đồng thời cũng bảo đảm chi phí phục vụ phù hợp với giá trị của khách hàng đó đối với ngân hàng. Điều này bao gồm (1) tìm và “định chế hóa” những cách thức truyền đạt giá trị của khách hàng mà không đầu tư thêm công sức cho từng SME, và (2) hoàn thiện thêm cách phân khúc thị trường phục vụ. Ngoài ra, các ngân hàng có thể cân bằng giữa dịch vụ và tính hiệu quả bằng cách (3) chuyển các hoạt động SME từ một định hướng sản phẩm sang định hướng qui trình khách hàng.

Có nhiều cách để làm việc này. Các ngân hàng có thể định chế hóa xu hướng qui trình phục vụ bằng cách dành riêng không gian hoặc các hệ thống đặc biệt trong phạm vi các chi nhánh chuyên phục vụ SME hoặc xác định rõ ràng các giải pháp riêng cho từng SME trong các tài liệu tiếp thị và trang Web. Một ngân hàng phục vụ thị trường SME thành công của Úc sử dụng trang Web của mình để truyền tải tầm quan trọng của các khách hàng doanh nghiệp nhỏ bằng cách cung cấp một hệ thống huấn luyện kinh doanh trực tuyến (“Cổng SB”) và quảng cáo rõ ràng các dịch vụ SME của họ được chuyên môn hóa theo ngành. Ngân hàng này dành riêng một mục trên trang Web đó cho từng nhóm SME sau đây:

- Kế toán
- Kinh doanh nông nghiệp
- Giữ trữ
- Lập kế hoạch tài chính
- Chuỗi Đại lý nhượng quyền
- Tiệm thuốc

Hình 36: Standard Chartered áp dụng bốn phương pháp quản lý quan hệ dựa trên giá trị khách hàng



Nguồn dữ liệu: Standard Chartered Bank



Ngân hàng đó cũng áp dụng cách khác để định chế hóa giá trị khách hàng qua định hướng về thủ tục ngân hàng, bằng cách thuê những người từng là chủ doanh nghiệp nhỏ và quản lý làm các chuyên viên dịch vụ ngân hàng SME. Một chuyên gia ước tính rằng 40 phần trăm RM của ngân hàng là từ SME. Chiến lược này thể hiện sự cam kết của ngân hàng đối với SME và giúp ngân hàng có khả năng đáp ứng nhu cầu của SME hiệu quả hơn, mà không nhất thiết phải tăng chi phí tiếp xúc riêng với từng khách hàng.

Standard Chartered Bank cũng biết cách cân bằng chi phí dịch vụ bằng cách hoàn thiện lại mô hình phân loại quản lý dựa trên quan hệ. Thay vì chỉ sử dụng một mô hình cho các doanh nghiệp nhỏ và mô hình khác cho các doanh nghiệp quy mô vừa, Standard Chartered tính toán tổng giá trị của khách hàng đối với ngân hàng đó và đưa vào một trong bốn mô hình quản lý quan hệ khác nhau (Hình 36). Các phương thức này bao gồm lựa chọn trung

gian, ví dụ như “quản lý danh sách khách hàng” và “quản lý quan hệ trực tuyến”.

Như đã đề cập trong các ví dụ ở trên, các nhà nghiên cứu đề xuất rằng các ngân hàng chuyển từ “định hướng sản phẩm” sang “định hướng quy trình khách hàng”. Các chuyên gia nhận thấy các ngân hàng thường cung cấp dịch vụ SME có thể khắc phục các vấn đề riêng lẻ, thay vì điều chỉnh dịch vụ cho phù hợp với quy trình hoạt động kinh doanh của khách hàng.⁷⁹ Thay vào đó, họ biện luận rằng các ngân hàng nên noi gương các ngành khác và thiết lập “các qui trình hoạt động chú trọng tới khách hàng”. Qua việc xác định tất cả các qui trình hoạt động kinh doanh của SME và xác định những qui trình nào có thể đáp ứng được trong phạm vi ngân hàng đó hoặc qua các đối tác, các ngân hàng có thể xác định được nguồn doanh thu mới. Đồng thời, việc chọn các qui trình phù hợp với các qui trình hoạt động của khách hàng cũng sẽ giúp tiết kiệm chi phí.

“Các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ chỉ được giới thiệu các sản phẩm giúp họ giải quyết các vấn đề riêng lẻ, ví dụ như, khả năng thanh toán, vay vốn và dịch vụ đầu tư. Tuy nhiên, các dịch vụ này không phản ánh các yêu cầu thực tế của các doanh nghiệp khách hàng, ví dụ như thu mua, bán sản phẩm tiếp thị, đơn đặt hàng”.

Heckl và Moormann (2007)



“Không có ngân hàng tham vọng nào lại có thể bỏ qua thị trường SME. Căn cứ vào tình hình chính trị tương đối ổn định, chúng tôi tin tưởng rằng chúng tôi có thể xâm nhập vào một thị trường mới nổi và cung cấp dịch vụ ngân hàng cho thị trường SME để thu về lợi nhuận”.

— Mandeep Vohra, Trưởng Ban phụ trách Tiểu Doanh Nghiệp, Dịch Vụ Ngân Hàng SME

3 Bài Học Kinh Nghiệm của Standard Chartered

- 1. Phân tách và chuyên tâm** — Qua việc phân tách rõ ràng hoạt động SME và dành riêng nhân sự cho các nguồn trợ giúp chiến lược trong tất cả các hoạt động, Standard Chartered có thể tìm được cơ hội, giảm chi phí và tăng mức độ hài lòng của khách hàng.
- 2. Đa dạng hóa** — Về mặt trước, Standard Chartered phục vụ thị trường SME dưới dạng một phân khúc thị trường, nhưng còn về mặt sau, các chính sách đa dạng hóa của ngân hàng này giúp họ điều chỉnh các thủ tục thẩm định và dịch vụ phù hợp với giá trị của khách hàng.
- 3. Không phân biệt giới tính** — Standard Chartered cam kết đáp ứng nhu cầu và ủng hộ quan điểm của phụ nữ trong đội ngũ nhân viên của ngân hàng, các cộng đồng nơi ngân hàng hoạt động, và khách hàng, trong đó bao gồm các SME có phụ nữ lãnh đạo.

Quá Trình Hoạt Động của Standard Chartered

Tập đoàn Standard Chartered được thành lập vào năm 1969, từ sự sáp nhập Ngân hàng Standard của Anh, Nam Phi, thành lập năm 1863, và Ngân hàng Chartered của Ấn Độ, Úc và Trung Quốc, thành lập năm 1853. Hoạt động tại hơn 70 quốc gia, 90 phần trăm lợi nhuận của ngân hàng là từ “các hành lang thương mại mới nổi” của Châu Á, Châu Phi và Trung Đông. Standard Chartered phân tách hoạt động giữa Dịch Vụ Ngân Hàng Thị Trường Tiêu Dùng và dịch vụ ngân hàng Thị Trường Bán Sỉ. Các SME được quản lý trong phạm vi nhóm Dịch Vụ Ngân Hàng Thị Trường Tiêu Dùng, nhưng được chia thành hai phân khúc: các doanh nghiệp nhỏ với doanh thu hàng năm dưới 10 triệu đô la và các doanh nghiệp vừa với doanh thu hàng năm dưới 25 triệu đô la.

Sơ Đồ Ngân Hàng

Các chi nhánh	>1.500
Máy ATM	5.500
Nhân viên	>70.000
Quốc gia	>70
Quốc gia có hoạt động SME	30
Khách hàng	14.000.000
Khách hàng SME	550.000
Tài sản	435 tỷ đô la

Tổng Quan về Dịch Vụ Ngân Hàng SME

Dịch vụ ngân hàng SME đã trở thành một phần ngày càng quan trọng trong các hoạt động của Standard Chartered, chiếm 19 phần trăm (\$600 triệu) thu nhập của Nhóm Dịch Vụ Ngân Hàng Tiêu Dùng trong nửa đầu năm 2008, so với mức chỉ có 9 phần trăm (\$110 triệu) năm năm trước đó. Ngân hàng đã chủ động tiếp cận các thị trường mới, với các hoạt động SME chuyên biệt tại ít nhất 30 quốc gia. Vì hoạt động phát triển, Standard Chartered nhận thấy các khoản nợ tăng nhanh hơn là tài sản, và nhận thấy rằng trong nhiều trường hợp, phân khúc thị trường này “có quỹ dư thừa hơn là đòi hỏi vay tiền”. Tỷ lệ nợ so với tài sản hiện tại của ngân hàng là trên 1.5.

Phân Tách và Chuyên Môn Hóa

Standard Chartered coi hoạt động SME thành công của mình một phần là nhờ việc phân khúc thị trường SME thành một ngành kinh doanh riêng biệt. Sự phân tách diễn ra ở cấp cao nhất khi các hoạt động SME được phối hợp bởi một chiến lược toàn cầu và thường xuyên được phân tích để tìm khả năng cải tiến. Việc phối hợp toàn cầu tạo điều kiện cho ngân hàng tăng cường “mức độ nhất quán và qui mô”, đồng thời vẫn tận dụng được kiến thức địa phương. Sự phân tách này cũng thể hiện qua việc dành riêng nguồn lực phục

vụ thị trường SME. Standard Chartered đã thành lập các nhóm phụ trách rủi ro, dịch vụ và bán sản phẩm chuyên phục vụ thị trường SME, và cố gắng thể hiện giá trị SME mà họ đề cập trong các tài liệu tiếp thị và thông tin liên lạc cũng như các danh mục sản phẩm dành riêng cho thị trường SME. Một kết quả của chiến lược này là việc phát triển “Chương Trình Vay Trả Góp cho Doanh Nghiệp”, đây là một sản phẩm vay trung hạn không có tài sản thế chấp với các phạm vi tiêu chuẩn hóa (theo quốc gia) về số tiền vay và các yêu cầu về qui mô SME. Chương trình vay này có thể được chấp thuận nhanh chóng với yêu cầu giấy tờ ở mức tối thiểu. Ví dụ, ở Singapore, một doanh nghiệp nhỏ có thể được vay tới 100.000 đô la trong vòng 24 giờ mà chỉ cần cung cấp các báo cáo tài chính ngân hàng trong sáu tháng.

Đa Dạng Hóa

Standard Chartered đã tìm được phương pháp sáng tạo để khắc phục các trở ngại đối với việc phục vụ khách hàng hiệu quả và tiết kiệm chi phí. Trong khi một số ngân hàng hàng đầu cung cấp một mức dịch vụ cho các doanh nghiệp nhỏ và một mức dịch vụ khác cho các doanh nghiệp qui mô vừa, Standard Chartered lại xác định bốn cấp độ. Ngân hàng thường phân công một nhân viên phụ trách quan hệ riêng để phụ trách các doanh nghiệp có doanh thu hàng năm hơn 10 triệu đô la, nhưng đối với các doanh nghiệp có qui mô nhỏ hơn, ngân hàng sử dụng giá trị mà khách hàng mang lại cho ngân hàng để xác định một trong ba cấp độ dịch vụ khác: không có RM (toàn bộ là các dịch vụ thông thường), một nhân viên quản lý khách hàng, là người quản lý các doanh nghiệp có qui mô nhỏ hơn theo nhóm, hoặc một RM trực tuyến, là người chủ yếu cung cấp dịch vụ qua một trung tâm liên lạc qua điện thoại.

Không phân biệt giới tính

Standard Chartered cam kết không phân biệt giới tính, kể cả với đội ngũ nhân viên trong nội bộ ngân hàng (46 phần trăm là nhân viên nữ) và bên ngoài với khách hàng (bao gồm cả những phụ nữ sở hữu và quản lý thị trường SME). Standard Chartered đã thành lập một Hội Đồng Phụ Nữ Theo Nhóm để khuyến khích áp dụng các phương thức hiệu quả nhất về đa dạng hóa và hội nhập giới tính, ủng hộ các chiến lược về nhân viên, khách hàng và cộng đồng của ngân hàng.

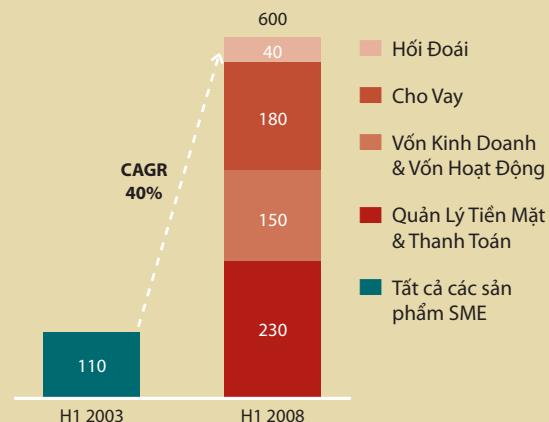
Kết quả trọng tâm chiến lược của ngân hàng trong lĩnh vực này bao gồm tăng số lượng sản phẩm dành riêng cho phụ nữ, trong đó bao

gồm các khoản vay dành riêng cho các nữ doanh nhân. Ngân hàng đã dành 700 nhân viên nữ, tương đương với 38 phần trăm nhóm SME, để cung cấp dịch vụ ngân hàng SME. Ở cấp địa phương, tại Bangladesh, Standard Chartered đã được biểu dương nhờ thiết lập một chương trình vay trả góp cho doanh nghiệp mang tên “Orjon” — dành riêng cho các phụ nữ là chủ doanh nghiệp SME.

Các Bước Tiếp Theo: Quản Lý Quan Hệ Khách Hàng Toàn Cầu

Để củng cố tốt hơn sự có mặt trên thị trường quốc tế, đặc biệt là trong vấn đề thúc đẩy hoạt động ngoại thương, Standard Chartered đang trong quá trình phát triển một hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) toàn cầu và toàn diện. Việc này sẽ giúp ngân hàng có thể định chế hóa và hỗ trợ đầy đủ các dịch vụ cung cấp cho khách hàng trên toàn thế giới, với các SME hoạt động và giao dịch trên thị trường quốc tế, cũng như trên các đường dây dịch vụ, ví dụ như quản lý cổ phần tư nhân và cho vay SME.

**Thu nhập từ SME của Standard Chartered (triệu đô la)
đã tăng gần sáu lần trong vòng 5 năm**



Nguồn dữ liệu: Các buổi trình bày cho nhà đầu tư do SCB thực hiện; Lưu ý rằng điều này bao gồm cả việc tăng trưởng hữu cơ và vô cơ

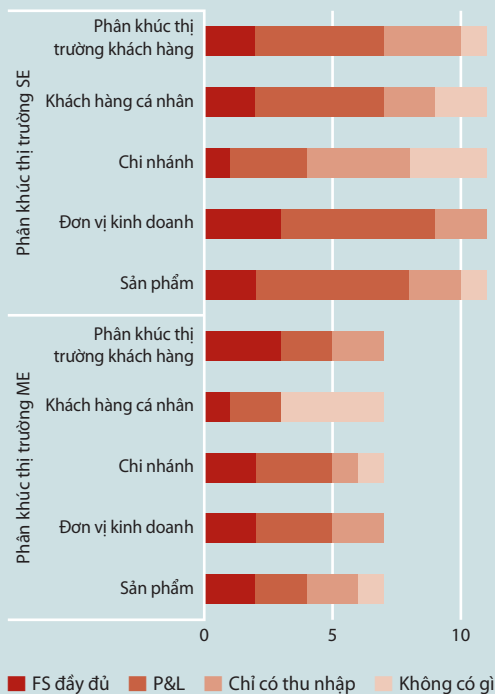
“Ưu điểm của Standard Chartered là thành phần nhân sự đa dạng — phản ánh thành phần khách hàng và các cộng đồng nơi chúng tôi hoạt động. Chúng tôi tin rằng chúng tôi cũng có khả năng dẫn đầu về mức độ đa dạng giới tính”.

— Joanna Fielding, Giám đốc tài chính, Ngân hàng Standard Chartered Trung Quốc, kiêm chủ tịch Hội Đồng Phụ Nữ Theo Nhóm



Hình 37: Thặng dư trong số các ngân hàng hàng đầu, việc phân tích khả năng sinh lời cũng có thể khó khăn

Năng lực phân tích về khả năng sinh lời của các ngân hàng tham gia cuộc nghiên cứu khảo sát Tiêu chuẩn So sánh



Nguồn dữ liệu: Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)

Quản Lý Thông Tin và Kiến Thức

Dịch vụ ngân hàng SME hoạt động bền vững đòi hỏi các ngân hàng phải quản lý hiệu quả thông tin và kiến thức — các ngân hàng cần phải chú ý rút kinh nghiệm và áp dụng kinh nghiệm này vào chu trình hoạch định chiến lược cho hoạt động SME. Kinh nghiệm này là đặc biệt quan trọng vì dịch vụ ngân hàng SME là một ngành mới và năng động. Các chuyên gia không có nhiều, và các phương pháp “thử và đúng” còn ít hơn nữa. Các cơ hội quan trọng đang chờ những ngân hàng khám phá được những điều mới mẻ về thị trường này. Các công cụ chính tạo điều kiện khám phá thị trường này là các hệ thống công nghệ thông tin (IT) và thông tin quản lý của khách hàng. Trên thực tế, khả năng kỹ thuật để phân tích dữ liệu với số lượng lớn khách hàng là một chất xúc tác quan trọng để khắc phục vấn đề kinh doanh dịch vụ ngân hàng SME có sinh lời. Việc quản lý hiệu quả thông tin và kiến thức liên quan tới việc áp dụng có tổ chức các công cụ này để cải tiến hoạt động của ngân hàng.

Một nguồn học hỏi kinh nghiệm ngân hàng cần bản có thể là rất nhiều dữ liệu mà các khách hàng SME hiện tại của ngân hàng cung cấp. Việc phân tích thích hợp dữ liệu này cũng có thể tạo ra các thông tin hữu ích về “những gì mang lại hiệu quả” trong các hoạt động SME của ngân hàng. Kết hợp với kinh nghiệm của nhân viên ngân hàng trong việc phục vụ thị trường SME, thông tin này có thể trở thành một kiến thức về “cách” duy trì và phát triển các hoạt động sinh lời. Do đó, hai trở ngại chính đối với việc quản lý thông tin và kiến thức là (1) phát triển cơ sở hạ tầng (các công cụ và hệ thống) để thu thập và phân tích thông tin, và (2) phát triển khả năng (các kỹ năng và qui trình thực hiện) biến thông tin thành kiến thức và điều chỉnh các hoạt động một cách tương ứng.

Trở ngại đầu tiên trong số các trở ngại này có thể phức tạp về mặt kỹ thuật vì nó bao gồm các hệ thống dữ liệu thích hợp trong tất cả các chức năng của ngân hàng và khoảng cách địa lý. Trở ngại này cũng có thể rõ ràng nhất, vì phần cứng và phần mềm cần thiết cho các hệ thống quản lý thông tin hiệu quả có thể thiếu, đặc biệt là ở các thị trường mới nổi, hoặc rõ ràng không được phối hợp giữa các địa điểm ngân hàng. Ví dụ, khi các hệ thống dữ liệu chi nhánh không được tập trung hợp nhất, nhiều ngân hàng không thể xác định đầy đủ được danh sách khách hàng SME của mình.

Trở ngại thứ hai là việc biến thông tin thành kiến thức, trong đó bao gồm việc nhận biết các yêu cầu kinh doanh thích hợp của các hệ thống này, có thể dễ bỏ qua hơn; tuy nhiên, các chuyên gia dịch vụ ngân hàng SME coi trở ngại này là quan trọng hơn. Họ nhấn mạnh: “Các hệ thống IT thực sự chỉ là các công cụ. Các ngân hàng có thể đầu tư nhiều tiền vào trong các hệ thống nhưng một hệ thống sẽ không hữu ích nếu không biết thông tin nào mà họ nên lấy ra từ hệ thống đó”. Việc biết áp dụng hiệu quả các hệ thống IT và MIS có thể khó khăn hơn là chỉ sử dụng các hệ thống đó.

“Các hệ thống IT thực ra chỉ là các công cụ. Các ngân hàng có thể đầu tư nhiều tiền vào các hệ thống nhưng một hệ thống sẽ không tiện ích nếu không biết nên lấy ra thông tin nào từ hệ thống đó”.

Các Phương Pháp Thực Hiện

Các phương pháp mà các ngân hàng áp dụng để quản lý thông tin và kiến thức có thể được phân chia theo các chức năng chính. Một số chức năng quan trọng nhất trong số này là (1) xác định mô hình rủi ro và giám sát danh sách khách hàng, (2) quản lý quan hệ khách hàng, và (3) phân tích khả năng sinh lời.

Các ngân hàng thường theo dõi và giám sát dữ liệu vay rất thuần thực. Dữ liệu khách hàng như vậy là cần thiết để đánh giá rủi ro, phát hiện các dấu hiệu cảnh báo ban đầu (EWS) về khả năng vỡ nợ, và để thiết lập các mô hình tính điểm tín dụng trong nội bộ. Cũng như việc quản lý kiến thức nói chung, các ngân hàng hàng đầu lập riêng các nhóm nhân viên để giám sát chặt chẽ, phân tích và áp dụng thông tin về cho vay. Điều này có nghĩa là một ban phụ trách rủi ro tín dụng có thẩm quyền điều chỉnh các chính sách tín dụng cho phù hợp các xu hướng trong dữ liệu khách hàng. Hoặc, ở cấp chuyên môn hơn, một số ngân hàng đã thuê “các nhóm EWS” và coi họ là bí quyết để quản lý danh sách khách hàng một cách hiệu quả.⁸⁰

Các ngân hàng thường thấy khó khăn hơn khi theo dõi và sử dụng thông tin về khách hàng ở cấp trung tâm. Thông tin này được coi là chìa khóa để bán sản phẩm chéo, cũng như cải tiến các sản phẩm và dịch vụ. Đa số các ngân hàng đều có các hệ thống theo dõi dữ liệu khách hàng quan trọng, nhưng thường bị cô lập do các kênh phân phối, các chi nhánh hoặc các khu vực ngân hàng. Ví dụ, tài khoản đầu tư của một khách hàng bán lẻ có thể không được liên kết với khoản vay cấp cho doanh nghiệp nhỏ mà ông ta hoặc bà ta sở hữu. Để khắc phục những vấn đề này, các ngân hàng áp dụng các hệ thống CRM tập trung ở trung tâm và có thể tiếp cận trên toàn hệ thống.

Chức năng quan trọng thứ ba của quản lý thông tin là phân tích chi tiết về khả năng sinh lời. Như đã thảo luận trong phần trước, các ứng dụng của phương pháp phân tích này bao gồm xem xét tổng thể khả năng sinh lời của khách hàng đối với tất cả các sản phẩm để biết mức độ hiệu quả của một chiến lược kết hợp hoặc mức độ hiệu quả của phương pháp dịch vụ. Các ngân hàng cũng cần phải xem xét khả năng sinh lời của một phân khúc thị trường nhất định, một chi nhánh, cá nhân một sản phẩm hoặc toàn bộ một đơn vị doanh nghiệp vừa hoặc nhỏ (Hình 37). Tuy nhiên, ngay cả một số ngân hàng hàng đầu trong thị trường SME cũng thiếu một hoặc nhiều khả năng này.

Các Bước Đạt Kết Quả Xuất Sắc

Việc quản lý thông tin và kiến thức hiệu quả thường thể hiện khi thông tin được liên kết trực tiếp với các hoạt động cải tiến ở mọi cấp trong tổ chức. Nói cách khác, thông tin dành cho các quyết định quan trọng phải có sẵn và nhân viên phải biết cách sử dụng thông tin đó. Điều này có thể thực hiện được bằng cách làm ngược lại, từ việc cải tiến theo mục tiêu cho tới dữ liệu sẽ thu thập. Ví dụ, Ngân Hàng Standard Chartered đang tìm cách đầu tư cho sự hiện diện của mình tại 30 quốc gia và mở rộng hoạt động dịch vụ thương mại bằng cách phục vụ hiệu quả hơn các khách hàng trên toàn thế giới. Họ đang trong quá trình đưa ra một hệ thống CRM toàn diện trên toàn thế giới, để các RM ở các quốc gia khác nhau có thể cung cấp dịch vụ nhất quán cho các SME hoạt động trong cả hai lĩnh vực. Standard Chartered cũng liên kết hoạt động quản lý kiến thức trực tiếp với các biện pháp đánh giá kết quả công việc cụ thể, ví dụ như thời gian hoàn tất cho toàn bộ quy trình cho vay. Mục tiêu liên tục cải tiến cơ cấu này mang lại một mô hình tập hợp thông tin và tìm hiểu cách thức thực hiện. Việc này vượt quá khái niệm phân tích dữ liệu để học cách “phổ biến” các phương thức thực hiện tốt nhất từ một bộ phận ngân hàng này sang bộ phận khác.

Một số hoạt động đầu tư phát triển kiến thức phải mất rất nhiều thời gian mới mang lại kết quả. Khi Wells Fargo bắt đầu áp dụng phương thức hoạt động cho vay doanh nghiệp nhỏ hàng đầu tại Hoa Kỳ, họ đã dành nhiều năm lập danh sách khách hàng một cách thận trọng, chú trọng tới việc thu thập dữ liệu cần thiết để xác định các mối quan hệ về mặt thống kê. Điều này có nghĩa là nhận biết ngay từ đầu những dữ liệu nào sẽ hữu ích và sau đó kiên trì thu thập và phân tích dữ liệu đó. Cuối cùng, ngân hàng đã phát triển các mô hình thống kê mang lại lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng trong nhiều năm sau. Tuy nhiên, kết quả này không chấm dứt quá trình học hỏi. Ngày nay, khi nhìn lại, trưởng ban phụ trách dịch vụ ngân hàng doanh nghiệp nhỏ của ngân hàng này thừa nhận: “Chúng tôi quen phụ thuộc gần như chủ yếu vào các mô hình thống kê. Giờ đây, các cán bộ phụ trách cho vay của chúng tôi trực tiếp xem xét dữ liệu đó nhiều hơn”.

Ở cấp độ thực tế, mặc dù các hệ thống IT chỉ là công cụ, các ngân hàng không nên đánh giá thấp tầm quan trọng của việc thiết lập các công cụ này để quản lý hiệu quả thông tin và kiến thức. Dịch vụ ngân hàng SME là hoạt động kinh doanh dựa trên doanh số và thường đòi hỏi phải có các công cụ bán lẻ. Vì vậy,

ban lãnh đạo cấp cao của ngân hàng phải coi các biện pháp đầu tư công nghệ thông tin như là một phần hoạt động kinh doanh nòng cốt và biết rõ hệ thống IT và MIS có thể mang lại những lợi ích gì về khía cạnh dịch vụ khách hàng, cung cấp sản phẩm, hiệu quả chi phí, và lợi thế cạnh tranh nói chung. Ngoài các vấn đề khác, cơ cấu phần cứng cần bảo đảm việc thông tin liên lạc tức thời và hiệu quả với các chi nhánh ngân hàng, tập trung hóa dữ liệu khách hàng và dữ liệu kế toán để kết hợp ngay tức thì, đồng thời phân chia thỏa đáng quy trình xử lý thông tin giữa các

máy chủ trung tâm và máy chủ chi nhánh. Cơ cấu phần mềm cần đủ linh hoạt để đáp ứng các nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng và được tích hợp đầy đủ sao cho các dữ liệu nằm ở một nơi. Cần bảo đảm việc thu thập và lưu trữ an toàn dữ liệu về khách hàng và tài khoản để giúp thiết lập các công cụ quản lý rủi ro và CRM. Với các hệ thống IT cần thiết có sẵn, một chiến lược quản lý thông tin hiệu quả có thể giúp các ngân hàng đi trước trên thị trường, và bảo đảm sự phát triển cũng như khả năng sinh lời trong tương lai.



Cung cấp Dịch Vụ Ngân Hàng cho Thị Trường SME



Mặc dù không có một công thức duy nhất để cung cấp dịch vụ ngân hàng SME thành công, có nhiều bài học và các phương thức thực hiện hiệu quả áp dụng cho năm lĩnh vực chiến lược: (1) chiến lược, chú trọng tới SME và khả năng thực thi; (2) phân khúc thị trường, các sản phẩm và dịch vụ; (3) văn hóa bán sản phẩm và các kênh phân phối; (4) quản lý rủi ro tín dụng; và (5) IT và MIS. Các ngân hàng muốn áp dụng các bài học này, khi xâm nhập hoặc mở rộng hoạt động của mình trong thị trường SME, cần tuân theo qui trình xâm nhập thị trường bắt đầu từ việc hiểu cơ hội trong thị trường SME và kết thúc bằng việc thiết lập một kế hoạch chiến lược và thực hiện. Để hiểu cơ hội và tìm hiểu bối cảnh cạnh tranh, các ngân hàng có thể tiến hành đánh giá thị trường. Để xác định các ưu điểm và nhược điểm, và giúp lập kế hoạch thực hiện, các ngân hàng có thể sử dụng một công cụ chẩn đoán kiểm tra hoạt động, ví dụ như bộ Chẩn đoán Dịch vụ Ngân Hàng SME của IFC ("Mô hình CHECK"). CHECK đánh giá các hoạt động theo năm lĩnh vực chiến lược trong ngành dịch vụ ngân hàng SME.

Vì Cuốn Cẩm Nang Kiến Thức này được trình bày chi tiết, nhiều ngân hàng đã thiết lập các phương thức giúp họ tận dụng cơ hội mà thị trường SME mang lại. Do đó, qui trình xâm nhập hoặc mở rộng hoạt động trong phạm vi thị trường SME cho các ngân hàng khác đã được minh họa rõ ràng. Các ngân hàng có chiến lược tham gia thị trường có thể (1) học hỏi từ các bài học kinh nghiệm hiện tại của các ngân hàng khác, (2) đi theo một qui trình rõ ràng để xâm nhập thị trường hoặc mở rộng hoạt động, và (3) áp dụng các công cụ hiện tại để hiểu rõ cơ hội và đánh giá các hoạt động dịch vụ ngân hàng SME của họ.

Các Bài Học Kinh Nghiệm từ Dịch Vụ Ngân Hàng SME Hiện Nay

Kinh nghiệm của các ngân hàng phục vụ SME trong mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị mang đến rất nhiều bài học mới cho các ngân hàng muốn gia nhập thị trường SME một cách bài bản. Điều này dần dần đã giúp IFC xác định được mô hình riêng — đó là bộ Chẩn đoán Dịch vụ Ngân Hàng SME của IFC ("Mô hình CHECK") — để Tiêu chuẩn So sánh các hoạt động dịch vụ ngân hàng SME. Thành công trong hoạt động dịch vụ ngân hàng SME đòi hỏi ngân hàng phải thiết lập được phương pháp riêng để nắm bắt cơ hội và tận dụng các năng lực riêng của mình. Tuy nhiên, kết quả chủ yếu phụ thuộc vào việc tạo ra doanh thu (thu nhập cao hơn), chất lượng tài sản (rủi ro thấp hơn) và hiệu quả hoạt động (chi phí thấp hơn). Trong trường hợp dịch vụ ngân hàng SME, năm lĩnh vực chiến lược tạo nền tảng để áp dụng hiệu quả các biện pháp này (Hình 38):

- Chiến lược, chú trọng tới SME và khả năng thực hiện
- Phân khúc thị trường, các sản phẩm và dịch vụ
- Văn hóa bán sản phẩm và các kênh giao hàng
- Quản lý rủi ro tín dụng
- IT và MIS

Một số lĩnh vực chiến lược này liên quan tới các hoạt động của ngân hàng dọc theo toàn bộ chuỗi giá trị, trong khi các lĩnh vực khác lại chú trọng tới các giai đoạn cụ thể. Hình 39 cho biết năm lĩnh vực chiến lược đối với các giai đoạn tương ứng trong chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng SME. Kết hợp lại, năm lĩnh vực này tạo ra một mô hình để đúc rút kinh nghiệm từ các bài học từ các ngân hàng và các nhà quan sát trong ngành. Qua việc áp dụng các bài học kinh nghiệm này, các ngân hàng có thể thiết kế và áp dụng hiệu quả hơn phương pháp riêng của mình để phục vụ thị trường SME.

Chiến Lược, Chú Trọng tới Thị Trường SME và Khả Năng Thực Hiện

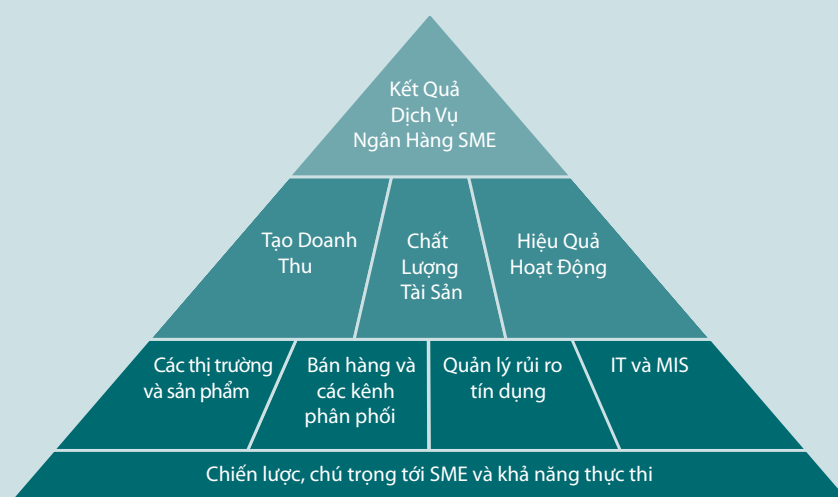
Các ngân hàng phục vụ thị trường SME thành công đã thiết lập được các mô hình kinh doanh nêu bật các đặc điểm riêng biệt của các SME mà họ phục vụ. Sự nêu bật này và vai trò của nó đối với các ngân hàng phục vụ thị trường SME, từ hoạch định cho tới thực hiện, là nền tảng của lĩnh vực chiến lược đầu tiên. Một phương pháp dành riêng cho SME là rõ rệt trong tất cả mọi hoạt động, từ danh sách sản phẩm của khách hàng cho tới việc các chủ doanh nghiệp SME có cảm thấy được coi trọng khi họ tới một chi nhánh ngân hàng nào đó hay không. Bài học chính thu được từ kinh nghiệm từ các ngân hàng thành công là các ngân hàng phải bỏ qua các phương pháp thông thường để điều chỉnh thích nghi với thị trường. Điều này có nghĩa là họ phải:

- **Xác định một chiến lược cụ thể cho SME.** Một chiến lược cụ thể cho SME và kế hoạch thực hiện phản ánh kiến thức hiểu biết về các mục tiêu và quan điểm hoạt động của ngân hàng,

các phân khúc thị trường mục tiêu, lợi thế cạnh tranh và nhìn nhận giá trị, các năng lực nội bộ cần thiết để áp dụng, và các hệ thống quản lý cần được thiết lập. Một phần quan trọng của chiến lược này là tạo ra một định nghĩa của ngân hàng về thị trường SME dựa trên các phân khúc thị trường mục tiêu.

- **Điều chỉnh cơ cấu tổ chức ngân hàng để phục vụ thị trường SME.** Việc chú trọng tới thị trường SME có liên quan tới cơ cấu, nhân sự và các hệ thống của ngân hàng. Có thể tập trung mạnh vào SME bằng cách dành riêng các ban ngành và nhân sự phục vụ phân khúc thị trường SME đó nhằm thực hiện tất cả các chức năng chính — từ bắt đầu hoạt động cho tới hỗ trợ.
- **Bảo đảm ban lãnh đạo ngân hàng hiểu và thực thi chiến lược SME đó.** Phục vụ thị trường SME thành công đòi hỏi phải đầu tư chiến lược các nguồn lực và nỗ lực của ngân hàng. Việc này sẽ đòi hỏi sự tham gia và khả năng lãnh đạo của ban lãnh đạo cấp cao. Ban lãnh đạo sẽ chịu trách nhiệm áp dụng các thủ tục qui trình và các cơ cấu khuyến khích cần thiết để ngân hàng áp dụng hiệu quả chiến lược SME.
- **Học các kỹ năng cần thiết.** Dịch vụ ngân hàng SME liên quan tới mức doanh số cao hơn là dịch vụ ngân hàng dành cho công ty có qui mô lớn, và các cấp độ dịch vụ sâu hơn ngành dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Các kỹ năng cần thiết — ví dụ như quản lý bán sản phẩm, kiến thức SME và dịch vụ khách hàng — thường không giống như kỹ năng của một chuyên viên ngân hàng thông thường. Các ngân hàng hoạt động hiệu quả thường ưu tiên tuyển dụng, huấn luyện và phát triển năng lực của những nhân viên có các kỹ năng riêng biệt và cần thiết về thị trường SME.

Hình 38: Năm lĩnh vực chiến lược tạo nền tảng cho hoạt động dịch vụ ngân hàng SME



Nguồn dữ liệu: bộ Chẩn đoán Dịch vụ Ngân Hàng SME của IFC (“Mô hình CHECK”)

Phân Khúc Thị Trường, Các Sản Phẩm và Dịch Vụ

Các mô hình dịch vụ ngân hàng SME hiệu quả không dựa trên một phương pháp duy nhất để phục vụ tất cả các khách hàng SME. Thay vào đó, các mô hình hiệu quả nhận biết tính đa dạng của thị trường và phân khúc khách hàng một cách tương ứng. Thông thường, họ áp dụng các sản phẩm và dịch vụ không dựa trên quan điểm bán lẻ cho các SME có qui mô nhỏ hơn, và dịch vụ ngân hàng dành cho công ty lớn cho các SME có qui mô lớn và phức tạp hơn. Thể hiện kiến thức hiểu biết về nhu cầu của SME, các ngân hàng hàng đầu đã vượt trên phạm vi doanh thu cho vay trực tiếp khi xác định giá trị mà khách hàng mang lại cho ngân hàng và cung cấp rất nhiều sản phẩm phản ánh kiến thức của họ. Các bài học chính trong lĩnh vực chiến lược thứ hai là:

- **Xác định các thị phần trọng tâm ưu tiên.** Các ngân hàng có thể phục vụ một số phân khúc trong thị trường SME và thu lời nhiều hơn dựa trên tính chất cơ hội, bối cảnh cạnh tranh và các ưu điểm cũng như nhược điểm riêng của ngân hàng đó. Việc phân tích nhóm khách hàng hỗn hợp hiện tại của ngân hàng cũng có thể giúp ngân hàng đó quyết định sẽ phục vụ phân khúc thị trường nào.
- **Sử dụng phương pháp phân khúc thị trường để điều chỉnh các qui trình.** Để tối đa hóa chất lượng dịch vụ và hiệu quả chi phí, các ngân hàng phải điều chỉnh việc phân khúc thị trường theo dạng khách hàng và giá trị của khách hàng đối với ngân hàng. Các cơ hội rủi ro và nhu cầu tài chính có thể khác nhau tùy theo các đặc điểm như ngành, cơ cấu quyền sở hữu, thời gian hoạt động của doanh nghiệp và mức độ phụ thuộc vào hoạt động ngoại thương.

- **Cung cấp hàng loạt các sản phẩm, ngoài dịch vụ cho vay.** Các khoản vay thường không phải là động cơ chính để thu lời từ dịch vụ ngân hàng SME, mà có thể sử dụng hiệu quả nhất dưới dạng phương tiện thu hút và giữ khách hàng. Doanh thu cao từ việc cung cấp hàng loạt các sản phẩm gia tăng giá trị và được kết hợp hiệu quả — trong đó bao gồm cả các sản phẩm kỹ thuật và giao dịch — phản ánh tầm nhìn sâu rộng về các nhu cầu của khách hàng.
- **Xây dựng các kỹ năng phát triển sản phẩm.** Các kỹ năng này là cần thiết để tạo giá trị vững chắc trong hạng mục sản phẩm cung cấp cho các khách hàng mục tiêu, và về phía ngân hàng, tạo điều kiện đơn giản hóa và tiêu chuẩn hóa để tiết kiệm chi phí.

Văn Hóa Bán Hàng và Các Kênh Phân Phối

Các ngân hàng hàng đầu đã chuyển từ phương thức quản lý quan hệ thông thường trong việc cung cấp dịch vụ ngân hàng SME. Thay vào đó, họ áp dụng các phương thức thông dụng, đồng thời chú trọng hơn tới doanh số bán sản phẩm. Điều này thường được thể hiện bằng cách tách chức năng bán sản phẩm ra khỏi dịch vụ khách hàng, cũng như tách khỏi hoạt động thẩm định. Các bài học kinh nghiệm từ các ngân hàng này là:

- **Xác định vị thế của tổ chức để chú trọng tới hoạt động bán sản phẩm.** Định hướng bán sản phẩm được phản ánh trong cách thức quản lý các hoạt động dịch vụ ngân hàng SME thành công, các tiêu chí tuyển dụng và cơ cấu tổ chức. Các trách nhiệm đối với các công việc hỗ trợ văn phòng và phát triển kinh doanh được tách riêng với các cơ chế tìm sự cân bằng thích hợp giữa bán sản phẩm và rủi ro.

Hình 39: Xác định vị trí của năm lĩnh vực chiến lược CHECK trên chuỗi giá trị dịch vụ ngân hàng SME



- **Chủ động tìm khách hàng.** Tầm quan trọng của kết quả bán sản phẩm trong hoạt động dịch vụ ngân hàng SME có nghĩa là cần phải chủ động tìm khách hàng; các ngân hàng không thể ngồi chờ khách hàng tìm đến mình. Việc áp dụng thành công phương pháp này đòi hỏi phải tập hợp và tìm kiếm các dữ liệu thị trường bên trong và bên ngoài, và tuân theo một qui trình được sắp xếp chặt chẽ để bảo đảm tiếp cận tất cả các khách hàng tiềm năng.
- **Bảo đảm tính hiệu quả của mạng lưới chi nhánh dưới hình thức kênh phân phối.** Các SME thường hay lựa chọn ngân hàng của họ nhất dựa trên khoảng cách của chi nhánh. Vì các chi nhánh là một kênh phân phối quan trọng nhưng có thể tốn kém, các ngân hàng cần tối đa hóa hiệu quả bằng cách tập trung các chi nhánh vào hoạt động bán sản phẩm và dịch vụ khách hàng, tập trung hóa các chức năng hỗ trợ văn phòng, và chuyên môn hóa các chi nhánh hoặc nhân sự để đáp ứng nhu cầu của các phân khúc thị trường trọng tâm ưu tiên.
- **Sử dụng các kênh phân phối chi phí thấp.** Các kênh phân phối có chi phí thấp — ví dụ như tiếp thị trực tiếp, giao dịch ngân hàng qua Internet, các trung tâm liên lạc qua điện thoại, các trung tâm cấp thẻ và dịch vụ ngân hàng tại điểm bán — đều là những cách phục vụ khách hàng hiệu quả và tiết kiệm chi phí. Các ngân hàng hàng đầu có thể phát triển các kênh này và tạo ra các động lực khuyến khích để khách hàng sử dụng các dịch vụ đó.
- **Tối đa hóa hoạt động bán sản phẩm chéo và khuyến khích phát triển các mạng lưới SME.** Việc bán sản phẩm chéo làm tăng doanh thu tính theo mỗi khách hàng. Đây là một cách tiết kiệm chi phí để tăng doanh thu vì nó phụ thuộc vào các mối quan hệ hiện tại thay vì cố gắng tìm cách bán cho “các khách hàng tiềm năng mới”. Các mạng lưới liên kết SME và các chủ sở hữu khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên của họ là các nguồn tạo doanh thu. Việc bán sản phẩm chéo chú trọng tới phương pháp tập trung vào khách hàng thay vì tập trung vào sản phẩm để tạo lợi nhuận.

Quản Lý Rủi Ro Tín Dụng

Các ngân hàng có các hoạt động SME thành công đã từ bỏ các phương pháp thông thường về rủi ro tín dụng, chuyển từ việc giảm thiểu sang quản lý. Các ngân hàng thấy rằng họ có thể đưa các mức bảo hiểm rủi ro vào giá, và họ không cần phải dựa hoàn toàn vào hình thức cho vay dựa trên quan hệ hoặc tài sản thế chấp để bảo đảm các khoản vay. Các ngân hàng hàng đầu đang tìm cách sử dụng dữ liệu SME có sẵn để bù vào việc thiếu thông tin tài chính đầy đủ. Các bài học kinh nghiệm về quản lý rủi ro tín dụng, lĩnh vực chiến lược thứ tư, gồm có:

- **Tách rời quản lý rủi ro với các chức năng bán sản phẩm.** Các ngân hàng đã sử dụng nhiều mô hình để tách riêng chức năng xử lý hồ sơ khoản vay, thẩm định và phân bổ vốn. Các mô hình này thường khác nhau, tuy nhiên, đều có chung một thực tế là có nhân sự và các qui trình cụ thể dành riêng để đánh giá rủi ro và tách riêng với hoạt động bán hàng. Hình thức tách riêng cũng có thể áp dụng được trong một môi

trường phân hóa, qua hệ thống ra quyết định tự động (xem phần dưới).

- **Đầu tư vào khả năng thẩm định.** Tìm hiểu cách xác định rủi ro của thị trường SME khi không có thông tin đầy đủ là một qui trình tốn thời gian và đòi hỏi phải tích lũy dữ liệu. Việc thẩm định cho các khoản vay cho SME thường đòi hỏi nhiều dạng dữ liệu kết hợp, trong đó bao gồm cả các nguồn thông tin không chính thức. Khi một ngân hàng phát triển kiến thức (và các mô hình thống kê) về ngành này, khả năng dự đoán rủi ro tín dụng của họ sẽ tăng lên.
- **Tự động hóa hoạt động giám sát danh mục.** Các hệ thống dữ liệu hiệu quả có thể giúp các ngân hàng giảm chi phí bằng cách giám sát danh mục dựa trên các dấu hiệu cảnh báo ban đầu tự động.
- **Ưu tiên mức độ hiệu quả về quản lý các khoản nợ kém.** Các ngân hàng có thể phản ứng nhanh với các dấu hiệu cho thấy có các khoản vay rắc rối — bằng cách coi đây là một chức năng quan trọng của dịch vụ khách hàng hiệu quả — có thể tránh được các tổn thất đáng kể.
- **Phát triển và sử dụng các công cụ lập mô hình rủi ro.** Các ngân hàng hàng đầu đã phát triển các mô hình thống kê giúp tăng cường khả năng của họ trong việc ước tính rủi ro đối với thị trường SME. Các công cụ này thường được phát triển dựa trên dữ liệu danh sách khách hàng tổng hợp, giúp bảo đảm việc thẩm định tín dụng một cách nhất quán và khách quan, và cũng được sử dụng để định giá, áp dụng các chương trình khuyến khích, các cơ quan chức năng về cho vay, đánh giá khả năng sinh lời và phân bổ vốn kinh tế.

IT và MIS

Để phục vụ hiệu quả thị trường SME, các ngân hàng đã phải điều chỉnh lại hoặc kiểm tra kỹ lưỡng các hệ thống IT và MIS để các thông tin thu thập và phân tích có thể giúp họ ra các quyết định kinh doanh và hỗ trợ các qui trình cũng như cách thức đáp ứng. Ví dụ, ngoài các vấn đề khác, các hệ thống IT cần giúp các ngân hàng đánh giá khả năng sinh lời ở cấp phân khúc thị trường khách hàng, sản phẩm và khách hàng. Thông tin này giúp những người ra quyết định chính biết các dạng sản phẩm nào ngân hàng nên cung cấp và nên chú trọng tới đối tượng khách hàng nào. Các bài học chính thu được từ kinh nghiệm sử dụng hệ thống IT và MIS của ngân hàng là:

- **Hiểu và coi trọng vai trò của IT và MIS.** Vì dịch vụ ngân hàng SME là ngành kinh doanh dựa trên doanh số, IT và MIS đã trở thành một phần rất quan trọng đối với dịch vụ khách hàng, phát triển sản phẩm, tiết kiệm chi phí và lợi thế cạnh tranh nói chung. Ở các ngân hàng hàng đầu, ban lãnh đạo coi các khoản đầu tư cho IT là rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh nòng cốt.
- **Xây dựng cơ cấu phần cứng và phần mềm thích hợp.** Ngoài các chức năng khác, cơ cấu phần cứng của ngân hàng nên tạo điều kiện để lưu trữ dữ liệu khách hàng và kế toán tập trung ở



một nơi và thông tin liên lạc hiệu quả giữa các chi nhánh. Cụ thể là, các dữ liệu khách hàng tổng hợp và được tập trung hóa là rất quan trọng để hiểu khách hàng và nhận biết cơ hội từ các khách hàng hiện tại. Việc này cũng đòi hỏi sử dụng các bộ phận phần mềm để tránh trùng lặp dữ liệu.

- **Ưu tiên khả năng phân tích.** Cơ cấu dữ liệu là rất quan trọng để hỗ trợ một nền văn hóa chú trọng tới kết quả công việc; một phương pháp lượng hóa để quản lý rủi ro; và các năng lực CRM, trong đó bao gồm phân khúc thị trường, tiếp thị trực tiếp và tối ưu hóa các kênh phân phối. Vì các mục đích này, các ngân hàng phải có khả năng thu thập và phân tích dữ liệu, và cung cấp các tài liệu phân tích và thông tin dữ liệu cho nhân viên điều hành.

Khởi Đầu: Xâm Nhập hoặc Mở Rộng Dịch Vụ Ngân Hàng SME

Các điểm chính trong mục 4.1 tổng hợp các bài học thu được từ kinh nghiệm dịch vụ ngân hàng SME hiện nay. Tuy nhiên, vẫn còn một câu hỏi bỏ ngỏ là các ngân hàng nên áp dụng những bài học này như thế nào. Các bước để xâm nhập hoặc mở rộng các hoạt động dịch vụ ngân hàng SME thành công là gì? Các ngân hàng có thể giải đáp câu hỏi này bằng cách sử dụng một quy trình “khởi đầu” đơn giản bao gồm năm điểm khi tìm cách xâm nhập hoặc mở rộng hoạt động vào thị trường SME. Quy trình này bắt đầu bằng (1) hiểu cơ hội trong thị trường SME và (2) tìm hiểu tình hình cạnh tranh để biết các nhu cầu về dịch vụ ngân hàng SME hiện đang được đáp ứng như thế nào. Một khi đã hiểu rõ về



Khuyến khích hỗ trợ bên ngoài: Ngân hàng NBD hợp tác với IFC và Các Tổ Chức Tài Chính Quốc Tế (IFI) khác

Được thành lập vào năm 1992, Ngân hàng NBD là một ngân hàng khu vực của Nga, chú trọng tới thị trường SME. Ngân hàng này thể hiện sự tăng trưởng bền vững, cho dù đang phải đối mặt với tình hình khủng hoảng tài chính nặng nề, trong đó bao gồm cả cuộc khủng hoảng tài chính ở Nga năm 1998 và cuộc khủng hoảng toàn cầu hiện tại (2009). Ngoài các tiêu chuẩn thẩm định nghiêm ngặt liên quan tới việc phân tích kỹ công ty khách hàng, NBD còn cố gắng phát triển bền vững qua việc hợp tác với các định chế tài chính quốc tế (IFI), ví dụ như IFC.

Các ngân hàng có qui mô nhỏ hơn có thể gặp rắc rối trong việc cấp các khoản vay dài hạn cho thị trường SME có vốn từ các khoản ký thác ngắn hạn. Vì pháp luật Nga cho phép các khách hàng doanh nghiệp rút các khoản ký thác có thời hạn vào bất cứ lúc nào, NBD cần phải giảm thiểu nguy cơ thiếu vốn luân chuyển. Ngân hàng đã cố gắng tăng vốn dài hạn, chú trọng tới các IFI như là một bước đệm để gây quỹ trong các thị trường vốn thương mại. NBD đã tìm cách tiếp cận các tổ chức IFI, ví dụ như Ngân Hàng Tái Thiết và Phát Triển Châu Âu và Công Ty Tài Chính Phát Triển Hà Lan, và đã hợp tác với IFC kể từ năm 2001. Các IFI chiếm 40 phần trăm ngân quỹ hiện tại của ngân hàng. Một số cung cấp các khoản vay kết hợp, trong đó ngân quỹ IFI được bổ sung bằng ngân quỹ của các nhà đầu tư thương mại.

Sự hỗ trợ của IFC đối với Ngân hàng NBD không chỉ dừng lại ở việc cấp vốn, mà còn bao gồm cả việc trợ giúp và huấn luyện về IT và MIS với các khoản đầu tư tiết kiệm năng lượng. Trong trường hợp sau, IFC đã giúp NBD nhận biết các dự án tiềm năng, tính toán các mức tiết kiệm năng lượng có thể đạt được để đánh giá khả năng tăng lợi nhuận của khách hàng, và mở một dây chuyền kinh doanh mới trong thời gian thực hiện qui trình này. Cũng như với nhiều ngân hàng, sự hợp tác với IFC giúp ngân hàng nói trên dễ gom vốn hơn từ các nguồn khác, và cuối cùng là thay thế các khoản đầu tư IFI.

Danh mục vay SME của Ngân hàng NBD đã tăng từ \$170 triệu trong tháng Mười Hai 2006 lên \$250 triệu vào tháng Mười Hai 2008.

cơ hội thị trường SME, các ngân hàng có thể (3) đánh giá các năng lực và lợi thế cạnh tranh riêng của mình, và (4) nhận biết các trở ngại tiềm ẩn đối với việc xâm nhập thị trường, các rủi ro và yếu tố thành công nòng cốt. Cuối cùng, để thực hiện từng bước chắc chắn, các ngân hàng nên (5) lập một kế hoạch thực hiện chiến lược, nhận biết các nguồn lực cần thiết, và ưu tiên hoạt động quản lý và điều hành mà ngân hàng cần phải thực hiện, theo trình tự thời gian.

Am Hiểu Cơ Hội SME

Như đã đề cập trong phần trước và sẽ được thảo luận chi tiết trong mục sau, bước đầu tiên là hiểu rõ về qui mô thị trường SME, phân khúc thị trường, hướng tăng trưởng, xác định các đặc điểm, nhu cầu và ưu tiên. Kiến thức chi tiết ở cấp phân khúc thị trường như thế này giúp ngân hàng bắt đầu nhận biết những phân khúc thị trường nào cần được ưu tiên và cách thức phục vụ họ một cách hiệu quả nhất. Các câu hỏi cần đặt ra là^{viii}:

- Qui mô và hướng tăng trưởng của thị trường SME mục tiêu theo phân khúc thị trường là gì?
- Các đặc điểm định nghĩa, nhu cầu dịch vụ ngân hàng và các ưu tiên theo phân khúc thị trường là gì?
- Dựa trên thông tin này, những phân khúc thị trường dịch vụ ngân hàng SME nào nổi lên như là các phân khúc thị trường có thể được ưu tiên nhiều?

Tìm Hiểu Tình Hình Cạnh Tranh^{ix}

Trước khi có thể nhận biết các phân khúc thị trường mục tiêu, kiến thức thông tin có được về tình hình cạnh tranh cần được kết hợp dữ liệu thị trường SME. Các câu hỏi cần đặt ra là:

- Những đối thủ cạnh tranh nào phục vụ các phân khúc nào của thị trường SME và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ nào?
- Nhu cầu dịch vụ ngân hàng SME được đáp ứng như thế nào, và các lĩnh vực dịch vụ mạnh hơn và yếu hơn của các đối thủ cạnh tranh là gì?
- Trong trường hợp các nhu cầu SME được đáp ứng, các ưu tiên của họ có được đáp ứng không? Các dịch vụ mà đối thủ cạnh tranh cung cấp cho thị trường SME có thể hiện sự sáng tạo và hiệu quả xuất sắc không?
- Có đúng là các nhu cầu và ưu tiên vẫn chưa được đáp ứng không?

viii Lưu ý rằng đây không phải là danh sách câu hỏi đầy đủ.

ix Công cụ chính để giúp các ngân hàng hiểu cơ hội SME và tìm hiểu tình hình cạnh tranh là đánh giá thị trường. Mục 4.3 mô tả về một phương thức đánh giá thị trường SME và các câu hỏi quan trọng được mục đó giải đáp chi tiết hơn.

Đánh Giá Các Năng Lực Riêng và Lợi Thế Cạnh Tranh

Bước tiếp theo mà một ngân hàng cần thực hiện là xem xét các hoạt động của mình và đánh giá năng lực bản thân so với các đối thủ cạnh tranh. Hiểu biết mức độ hoạt động xuất sắc của ngân hàng đó — không chỉ là làm tốt mà còn thực sự đạt kết quả xuất sắc — sẽ rất quan trọng để ưu tiên các phân khúc thị trường nào cần được chú trọng, các sản phẩm nào cần cung cấp và cách thức cung cấp sản phẩm. Các câu hỏi đặt ra là:

- Các khả năng và năng lực chính của ngân hàng chúng ta là gì? Chúng ta thể hiện khả năng xuất sắc thực sự trong lĩnh vực nào?
- Dựa trên điều này, và kiến thức về các ưu điểm của đối thủ cạnh tranh, chúng ta có thể cung cấp sản phẩm nào một cách thích hợp nhất?
- Chúng ta sẽ phải củng cố và cải tiến các hoạt động trong những lĩnh vực nào, và làm thế nào để đạt được điều này?
- Những trở ngại trong nội bộ mà ngân hàng chúng ta phải đối mặt khi tìm cách xâm nhập/mở rộng các hoạt động SME, và làm thế nào để khắc phục các trở ngại đó?

Nhận Biết Các Trở Ngại Bên Ngoài, Rủi Ro và Các Yếu Tố Thành Công Chính

Một bước quan trọng, mặc dù thường bị coi nhẹ, là việc chủ động đánh giá rủi ro và lập kế hoạch. Không chỉ nghĩ về các khách hàng SME tiềm năng, các đối thủ cạnh tranh và năng lực riêng của ngân hàng, điều rất quan trọng là cũng phải tìm hiểu các yếu tố bên ngoài và biết rõ các yếu tố đó có thể ảnh hưởng tới sự thành công như thế nào. Tìm hiểu về môi trường tài chính, pháp lý và qui chế thường dễ dàng hơn nếu lập kế hoạch trước. Các câu hỏi cần được đặt ra là:

- Các trở ngại cần giải quyết để xâm nhập thị trường thành công là gì?
- Các rủi ro bên ngoài cần chủ động giảm nhẹ là gì?
- 1–2 rủi ro bên ngoài hàng đầu mà các ngân hàng của chúng ta đối mặt khi tìm cách xâm nhập hoặc mở rộng dịch vụ ngân hàng SME là gì?
- Hiểu rằng kết quả xuất sắc trong mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị là mục tiêu, danh sách những việc mà ngân hàng chúng ta cần phải thực hiện đúng để phục vụ thị trường SME thành công là gì?

Lập Kế Hoạch Thực Hiện Chiến Lược

Một bước hoạt động cuối cùng là lập một kế hoạch thực hiện sau khi xâm nhập hoặc mở rộng vào thị trường SME. Có ba khía cạnh đặc biệt quan trọng trong kế hoạch này: các yêu cầu về nguồn lực, thời điểm và qui trình. Sự thành công đòi hỏi chúng ta phải hiểu rằng không phải tất cả mọi thứ đều có thể thực hiện đồng thời và cách thực hiện theo giai đoạn thường là lựa chọn tốt

nhất để tạo điều kiện học hỏi ngay, đồng thời khắc phục nhược điểm trong quá trình thực hiện. Các câu hỏi mà một ngân hàng có thể đặt ra khi lập một kế hoạch thực hiện lược là:

- Sẽ cần phải có các nguồn lực nào để tận dụng cơ hội dịch vụ ngân hàng SME đó một cách thành công?
- Cách cân bằng và chi phí cơ hội để triển khai các nguồn lực nhằm thực hiện nỗ lực này là gì?
- Chúng ta nên định thời gian và qui trình cho kế hoạch xâm nhập hoặc mở rộng thị trường như thế nào?
- Có thể tạo ra những cơ chế nào để bảo đảm là ngân hàng rút kinh nghiệm trong thời gian phát triển dịch vụ ngân hàng SME?

Các Công Cụ để Tiến Hành Xâm Nhập hoặc Mở Rộng Thị Trường

Nhiều công cụ có thể giúp các ngân hàng tiến hành xâm nhập hoặc mở rộng thị trường. Hai công cụ đặc biệt hữu ích là (1) đánh giá thị trường SME, phương thức này giúp các ngân hàng hiểu các cơ hội và tình hình cạnh tranh, và (2) phương tiện tìm hiểu hoạt động, giúp nêu bật các ưu điểm và nhược điểm của ngân hàng để đánh giá năng lực cũng như thiết lập kế hoạch xâm nhập thị trường. IFC đã thiết lập các phương pháp thực hiện cho mỗi dạng công cụ này dựa trên kinh nghiệm giúp đỡ các tổ chức cung cấp dịch vụ tài chính phục vụ thị trường SME trên toàn thế giới. Phụ Lục C cho biết các ngân hàng muốn phục vụ thị trường SME có thể hợp tác với IFC như thế nào. Đối với phương thức tìm hiểu hoạt động, IFC đã thiết lập bộ Chẩn đoán Dịch vụ Ngân Hàng SME (CHECK).

Để minh họa việc sử dụng các công cụ này, phương thức đánh giá thị trường SME của IFC và mô hình CHECK được trình bày chi tiết trong phần dưới đây. Các phần trình bày này tìm hiểu chi tiết hơn về một số bài học chính và các bước trong qui trình “khởi đầu” như đã thảo luận trong các mục trước.

Đánh Giá Thị Trường SME

Đánh giá thị trường là một phương tiện chính, qua đó các ngân hàng có thể hoàn thành hai bước đầu tiên trong qui trình “khởi đầu”: hiểu cơ hội SME và tìm hiểu về tình hình cạnh tranh. Việc đánh giá có thể được chia thành ba phần: (1) chất và lượng hóa nhu cầu khách hàng, (2) đánh giá tình hình đối thủ cạnh tranh, và (3) ước tính giá trị của ngân hàng trong việc phục vụ thị trường SME. Thành phần thứ ba, ước tính giá trị cơ hội, cũng có thể kết hợp với mô hình Kiểm Tra dịch vụ ngân hàng CHECK vì các ưu điểm và nhược điểm của ngân hàng có thể cho biết việc nắm bắt cơ hội của ngân hàng sẽ tổn kém ở mức độ nào.

Chất và Lượng Hóa Nhu Cầu

Mục tiêu đầu tiên của phương thức đánh giá thị trường là chất và lượng hóa nhu cầu đối với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng SME. Điều này bao gồm xác định qui mô, phân khúc thị trường và mô tả thị trường SME, cũng như xác định đặc điểm nhu cầu tài chính của các khách hàng SME tiềm năng. Thông tin chính cần đạt được, dựa trên càng nhiều nguồn dữ liệu càng tốt, là:

- **Các định nghĩa về SME** — Thu thập nhiều định nghĩa khác nhau về thị trường SME được sử dụng tại quốc gia hoạt động, ví dụ như các định nghĩa được sử dụng bởi các bộ ngành chính phủ, các cơ quan chức năng điều hành vay thế chấp, và các cơ quan chức năng điều hành kinh doanh. Nếu có thể được, hãy đưa vào các thông tin phân biệt theo qui mô và bất kỳ sự khác biệt nào giữa các ngành.
- **Qui mô thị trường** — Xác định số doanh nghiệp SME, sự đóng góp về công ăn việc làm và GDP (các mức thu nhập hàng năm) của quốc gia, tổng cộng các khoản ký thác và các khoản vay với các ngân hàng và IFI cũng như các thông số ước tính khác về tiềm năng cho vay.
- **Thành phần thị trường** — Phân chia các dữ liệu thống kê về qui mô thị trường theo phân khúc nhỏ hơn, trong đó bao gồm qui mô công ty, ngành, địa điểm địa lý, tình trạng pháp lý, cơ cấu sở hữu và thâm niên hoạt động.
- **Các xu hướng thị trường** — Nhận biết bất kỳ xu hướng quan trọng nào trong thị trường SME, trong đó bao gồm cả hướng tăng trưởng, các thay đổi về cơ cấu, sự phát triển sản phẩm, dịch vụ và kênh phân phối, và các thay đổi về qui chế đã biết trước.
- **Các nhu cầu tài chính của SME** — Để bổ sung dữ liệu về tổng số các khoản ký thác và các khoản vay SME, xác định một tập hợp mẫu thị trường SME đại diện cho mỗi phân khúc thị trường ưu tiên. Khảo sát hoặc phỏng vấn thị trường SME này, thu thập thông tin về tổng giám đốc điều hành công ty đó, các đặc điểm nói chung của công ty, quan điểm đối với các ngân hàng và các nhà cung cấp dịch vụ tài chính khác, các nhu cầu quản lý tài chính và các công cụ hiện đang sử dụng, các qui trình và các công cụ để thanh toán cho các nhà cung cấp và nhân viên, quản lý tài khoản thu và bên nợ, và sử dụng các dịch vụ tư vấn kinh doanh.

Ngoài việc thu thập các thông tin nói trên về toàn bộ thị trường, ngân hàng có thể bổ sung hình thức phân khúc thị trường này với việc tìm kiếm dữ liệu trong danh sách khách hàng hiện tại của mình. Điều này bao gồm ước tính có bao nhiêu khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng hiện tại có thể mà các khách hàng SME tiềm năng. Theo một ngân hàng hàng đầu: “Phần lớn các khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng tư nhân của chúng tôi là các chủ sở hữu SME”.⁸¹ Sau khi xác định được qui mô của các khách hàng SME hiện tại, ngân hàng có thể phân khúc và phân loại các khách hàng này theo cả đặc điểm kinh doanh và nhu cầu tài chính theo cách thức giống như phân tích thị trường tổng thể.



Việc tìm hiểu dữ liệu nội bộ là đặc biệt quan trọng vì các khách hàng SME hiện tại có thể là nguồn nhu cầu đáng kể về các sản phẩm mới, và ngân hàng có thể tận dụng lợi thế cạnh tranh với các khách hàng này. Ví dụ, thường chỉ có một số ít phần trăm những người giữ tài khoản ngân hàng SME (ký thác) là những người đứng ra vay tiền, và thị trường SME vay tiền thường rút các khoản vay từ ngân hàng nơi họ đã giữ các khoản ký thác. Xem xét hoạt động đánh giá thị trường Ai Cập của IFC,⁸² trong đó cho thấy 68 phần trăm SME là những người giữ tài khoản ngân hàng (ký thác), nhưng chỉ có 8 phần trăm SME (12 phần trăm số người giữ tài khoản) là giữ các khoản vay. Thêm 18 phần trăm khác (27 phần trăm số người giữ tài khoản) thể hiện mong muốn vay vốn trong hai năm tới, thể hiện nhu cầu tiềm năng chưa được đáp ứng ở các khách hàng hiện tại của ngân hàng (Hình 40).

Cuộc đánh giá này cũng cho thấy rằng hơn ba phần tư khách hàng SME ở Ai Cập đi vay đều có được các khoản vay dù từ cùng một ngân hàng nơi họ có các khoản ký thác, do đó càng củng cố thêm quan điểm rằng nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng SME (dựa trên danh sách khách hàng hiện tại của ngân hàng) cho thấy một cơ hội lớn có thể tận dụng được với mức chi phí thấp.

Đánh Giá Tình Hình Đối Thủ Cạnh Tranh

Trong trường hợp nhu cầu liên quan tới qui mô thị trường, mục tiêu thứ hai của việc đánh giá thị trường — đánh giá tình hình đối thủ cạnh tranh — có liên quan tới thị phần. Ngân hàng nên hiểu mức độ đáp ứng nhu cầu SME của các đối thủ cạnh tranh, và việc này sẽ xác định cơ hội tham gia thị trường của ngân hàng đó. Ngoài ra, cũng nên tìm hiểu càng nhiều càng tốt về cách thức phục vụ khách hàng SME của các đối thủ cạnh tranh. Điều này sẽ giúp ngân hàng xác định những gì các đối thủ cạnh tranh làm tốt và những gì họ còn thiếu sót, và sẽ giúp ngân hàng định ra chiến lược riêng của mình về dịch vụ khách hàng và nội dung sản phẩm cung cấp.

Các phương pháp đánh giá này gồm có tiến hành các cuộc phỏng vấn đối với các ngân hàng cạnh tranh và “mua sắm bí mật” — có nghĩa là liên quan tới việc tới các chi nhánh của đối thủ cạnh tranh và ghi nhận các quan sát dựa trên một bộ câu hỏi mục tiêu. Các cuộc phỏng vấn được tiến hành với một nhóm SME mẫu về các

nhu cầu tài chính của họ, trong khuôn khổ qui trình đánh giá nhu cầu, cũng có thể được sử dụng để hiểu rõ về các ngân hàng cạnh tranh. Thông tin và các đề tài chính cần để cập khi đánh giá tình hình đối thủ cạnh tranh là:

- **Cách thức phục vụ khách hàng của đối thủ cạnh tranh** — Xem xét các định nghĩa về SME của các ngân hàng cạnh tranh, các kênh phân phối (ví dụ như các chi nhánh bán lẻ thông thường so với các quầy phục vụ SME đặc biệt so với các trung tâm kinh doanh dành riêng để phục vụ khách hàng SME), có nhân viên chuyên môn để phục vụ SME hay không, các tài liệu tiếp thị cho SME và quan điểm nói chung đối với thị trường SME/sự hỗ trợ thị trường SME.
- **Phạm vi sản phẩm của đối thủ cạnh tranh** — Xem xét phạm vi sản phẩm mà các ngân hàng cạnh tranh cung cấp. Các câu hỏi có thể đặt ra là:
 - Họ cung cấp những sản phẩm đặc biệt nào cho thị trường SME, nếu có?
 - Họ cung cấp những dạng sản phẩm tín dụng nào?
 - Các đặc điểm của các chương trình vay là gì, ví dụ, các lựa chọn về tần suất trả góp, qui mô vay và các giới hạn về thời gian đáo hạn, mức lãi suất và lệ phí?
 - Các thủ tục xin vay và các yêu cầu vay là gì, và các thủ tục này thể hiện những gì về cách thức quản lý rủi ro tín dụng của ngân hàng đó?
 - Có các sản phẩm ký thác, giao dịch và các sản phẩm nào khác?
- **Quan điểm của SME về các ngân hàng cạnh tranh** — Ngoài việc phỏng vấn thị trường SME mẫu về các nhu cầu tài chính của họ, các cuộc phỏng vấn này cũng có thể tìm hiểu về quan điểm của thị trường SME về các nhà cung cấp dịch vụ tài chính khác trên thị trường. Ví dụ, các ngân hàng nước ngoài có thể thành công mặc dù cung cấp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng đắt tiền hơn. Các câu hỏi về lý do tại sao thị trường SME lại sẵn sàng trả mức giá cao hơn tại các ngân hàng này có thể là:
 - Có phải là một số dạng kinh doanh, ví dụ như thị trường SME chú trọng tới xuất khẩu, thích làm việc với các ngân hàng nước ngoài hơn hay không?
 - Các SME có đặc biệt quan tâm tới một số sản phẩm hay không? Nếu vậy, đó là các sản phẩm nào?
 - Những yếu tố nào khác về tính chất của các ngân hàng này là quan trọng? Những yếu tố đó có thể bao gồm có nhân viên nữ hoặc nhân viên sử dụng nhiều ngôn ngữ, giờ làm việc linh hoạt và khả năng khiến thị trường SME cảm thấy được coi trọng.
- **Quan điểm của SME về ngân hàng đánh giá** — Để bổ sung các quan điểm thu thập được về các ngân hàng cạnh tranh, một ngân hàng cũng nên tìm hiểu quan điểm của SME về chính sách dịch vụ của các ngân hàng đó. Trong các cuộc phỏng vấn như

vậy, một ngân hàng có thể cung cấp cho khách hàng SME một danh sách Các Dịch Vụ Tư Vấn của IFC | Tiếp Cận Tài Chính 63 ngân hàng, trong đó bao gồm bản thân họ và hỏi các câu hỏi về việc mỗi ngân hàng:

- Có uy tín cao hay không?
- Các sản phẩm có phù hợp với nhu cầu của SME hay không?
- Có mạng lưới ATM lớn không?
- Có nhân viên am hiểu các nhu cầu kinh doanh không?

Việc thu thập thông tin so sánh dịch vụ ngân hàng với dịch vụ ngân hàng của đối thủ cạnh tranh, và tìm hiểu quan điểm của SME về các sản phẩm ngân hàng cung cấp, sẽ giúp làm sáng tỏ tính chất của cơ hội thị trường có thể đáp ứng ngay và nêu bật những ưu điểm hoặc nhược điểm. Nói cách khác, nếu chỉ có rất ít các tổ chức SME có quan điểm tích cực về ngân hàng, việc giành được các phần khúc thị trường lớn có thể khó khăn hơn. Xét rộng hơn, mỗi hoạt động của qui trình đánh giá tình hình của đối thủ cạnh tranh sẽ giúp ngân hàng hiểu rõ hơn về khách hàng và đối thủ cạnh tranh, và tăng cường khả năng điều chỉnh vị trí một cách chiến lược, đồng thời thiết lập dịch vụ khách hàng phù hợp với nhu cầu của khách hàng SME đó.

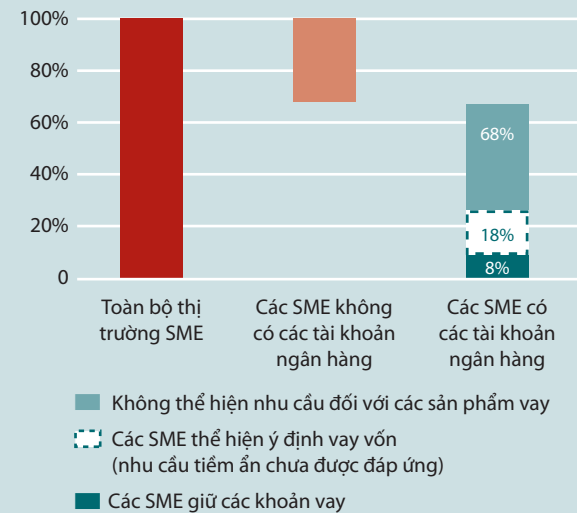
Đánh Giá Cơ Hội

Sau khi tìm hiểu về nhu cầu của khách hàng và nguồn cung cấp của đối thủ cạnh tranh, mục tiêu cuối cùng của việc đánh giá thị trường là kết hợp thông tin có sẵn vào việc ước tính giá trị tiềm năng của cơ hội đó đối với ngân hàng, về mặt tăng doanh thu và lợi nhuận. Một dạng đơn giản hóa của qui trình này — với các thông tin minh họa trong bản báo cáo *Tình hình SME tại Ai Cập* của IFC (2004) — có thể bao gồm các bước sau đây.

1. **Lượng hóa số khách hàng mới tiềm năng** — Xác định số khách hàng SME tiềm năng trong thị trường mục tiêu và ước tính mức phần trăm thị trường đó mà ngân hàng có thể phục vụ được. Ví dụ, cuộc đánh giá thị trường Ai Cập của IFC ước tính rằng 5.000 SME với 10–200 nhân viên ở khu vực Alexandria và các ngân hàng mới chỉ xâm nhập thị trường 40 phần trăm (2.000 SME).⁸³ Điều này cho thấy 3.000 khách hàng mới tiềm năng (“tiếp xúc lần đầu”) trong khu vực, không tính các khách hàng hiện đã có tài khoản ngân hàng. Quan điểm của thị trường SME tham gia khảo sát đối với ngân hàng, năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong khu vực này, và các ưu điểm cũng như nhược điểm xác định được qua hình thức tìm hiểu hoạt động có thể giúp ngân hàng xác định bao nhiêu tổ chức trong số này sẽ trở thành khách hàng của mình. Hình 41 minh họa mô hình tính toán này.
2. **Nhận biết khách hàng tiềm năng trong số các khách hàng hiện tại** — Nhận biết tổng số SME trong danh sách khách hàng hiện tại của ngân hàng và ước tính số lượng khách hàng có thể quan tâm tới các sản phẩm hoặc dịch vụ khác. Ở Ai Cập, 27 phần trăm SME có tài khoản ký thác thể hiện sự quan tâm mong muốn được hỗ trợ tài chính trong hai năm tới.⁸⁴ Nếu

Hình 40: Các khách hàng hiện tại là nguồn chính về nhu cầu chưa được đáp ứng đối với các sản phẩm vay

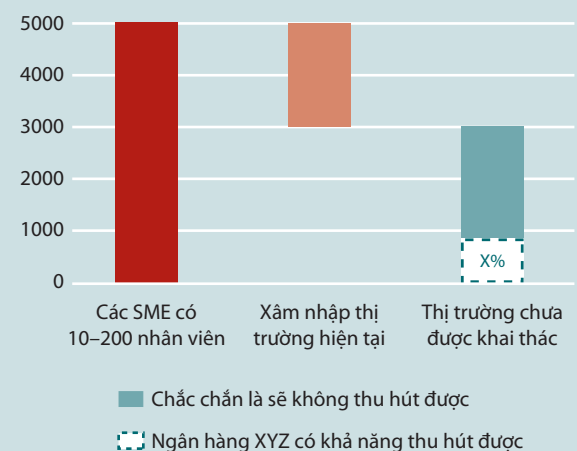
Các SME của Ai Cập theo mức độ sử dụng sản phẩm ngân hàng



Nguồn dữ liệu: IFC (2004) *Tình hình SME tại Ai Cập*

Hình 41: Ước tính số khách hàng SME “tiếp xúc lần đầu” ngân hàng XYZ giả định sẽ thu hút được

Các SME tại thành phố Alexandria ước tính theo đánh giá thị trường Ai cập của IFC năm 2004

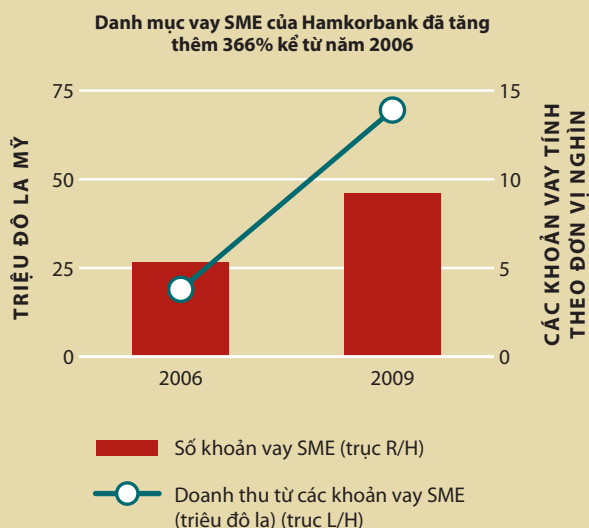




Chuyển sang mức tiếp theo: Hamkorbank tái sắp xếp cơ cấu để phát triển bền vững

Là một ngân hàng chú trọng tới thị trường SME, từ khi thành lập vào năm 1991, Hamkorbank hiểu rất rõ thị trường SME. Tuy nhiên, vì ngân hàng phát triển vượt quá khu vực Andijan thuộc Uzbekistan để hướng tới các khu vực khác tại quốc gia này nên họ cần phải đánh giá các hoạt động của mình và xác định vị trí để phát triển bền vững. Vào năm 2006, IFC, tổ chức làm việc với Hamkorbank từ năm 2001, đã kết hợp một khoản đầu tư vào ngân hàng với gói hỗ trợ kỹ thuật, trong đó có một chuyên gia tư vấn thường trú cấp cao (SRA). Chuyên gia SRA này tiến hành một cuộc khảo sát Kiểm Tra dịch vụ ngân hàng CHECK. Ngoài các vấn đề khác, cuộc khảo sát này đã xác định được những cách thức mà ngân hàng có thể áp dụng để cải tiến cơ cấu, đồng thời thúc đẩy các qui trình quản lý rủi ro khi ngân hàng phát triển mở rộng.

Với sự giúp đỡ của IFC, ngân hàng Hamkorbank đã thành lập một ban quản lý tín dụng để quản lý việc giám sát các hoạt động, các chức năng tuân thủ qui định, và các chính sách cũng như thủ tục về tín dụng. Việc này tạo điều kiện cho ngân hàng phân biệt rõ ràng hơn vai trò quản lý quan hệ ở cấp chi nhánh với việc quản lý tập trung rủi ro tín dụng. Các công cụ định hướng và các nguyên tắc tín dụng được hoàn thiện đã được thiết lập tại trụ sở chính và được thông báo cho các cán bộ tín dụng ở cấp chi nhánh. Với các qui trình này, Hamkorbank đã gần như tăng gấp đôi số khoản vay SME của ngân hàng và tăng số lượng cho vay hơn gấp ba lần.



việc thu thập dữ liệu nội bộ cho kết quả tương tự thì tỷ lệ khách hàng hiện tại của ngân hàng này cũng có thể được cộng thêm vào số khách hàng “triển vọng”.

- Ước tính chủng loại và số lượng sản phẩm sẽ bán** — Ước tính số lượng của mỗi dạng sản phẩm mà các khách hàng SME hiện tại và các khách hàng SME mới có thể có nhu cầu. Trong số các khách hàng hiện tại có ý định tìm hỗ trợ tài chính, 30 phần trăm thị trường SME của Ai Cập tham gia khảo sát cho biết họ sẽ tìm cách vay vốn đầu tư trang thiết bị. Tuy nhiên, nhu cầu chính đối với lần tiếp xúc đầu tiên của một doanh nghiệp với ngân hàng là tài khoản hiện tại tính theo đồng nội tệ (99 phần trăm).⁸⁵ Một ngân hàng chú trọng tới các khách hàng hiện không sử dụng dịch vụ ngân hàng có thể sẽ thấy mức tăng hoạt động liên quan tới các sản phẩm kỹ thuật. Khi có thể được, các biện pháp dự báo về nhu cầu sản phẩm nên lưu ý tới bất kỳ sự thay đổi nào của các phân khúc thị trường mục tiêu.
- Dự báo các mức doanh thu trên mỗi sản phẩm được bán** — Ước tính các mức doanh thu có thể đạt được cho mỗi dạng sản phẩm mà ngân hàng dự định sẽ cung cấp, sử dụng dữ liệu từ danh sách khách hàng hiện tại, các biện pháp đánh giá mức giá của đối thủ cạnh tranh, các cuộc khảo sát về thị trường SME hoặc các nguồn dữ liệu thị trường khác (ví dụ, mức lãi suất trung bình mà thị trường SME tại Ai Cập trả trong cuộc nghiên cứu khảo sát 2004 là 12 phần trăm). Trong trường hợp doanh thu khác nhau do qui mô giao dịch, các ngân hàng có thể sử dụng các dữ liệu như các khoản tiền ký thác/vay trung bình cho các phân khúc mục tiêu trong thị trường SME. Việc nhân doanh số dự kiến với doanh thu cho mỗi sản phẩm sẽ cho biết giá trị của cơ hội đó đối với ngân hàng.
- Ước tính chi phí/khả năng sinh lời trên mỗi khách hàng khi cung cấp các sản phẩm này** — Nếu có thể được, hãy ước tính mức chi phí cung cấp cho mỗi khách hàng SME các sản phẩm và dịch vụ mới và lợi nhuận thu được từ khách hàng đó, được điều chỉnh cho phù hợp với các mức rủi ro ước tính. Mức ước tính này thể hiện giá trị cơ hội về khía cạnh lợi nhuận bổ sung. Việc thu thập thông tin về chi phí của đối thủ cạnh tranh hoặc phân chia các khoản chi phí nội bộ theo khách hàng có thể không dễ dàng. Tuy nhiên, nếu được xác định đúng, các dữ liệu từ danh sách khách hàng hiện tại của ngân hàng có thể giúp đưa ra các mức ước tính.

Trên thực tế, có nhiều yếu tố làm tăng thêm mức độ phức tạp của việc đánh giá cơ hội SME. Một dịch vụ, ví dụ như thủ tục thanh toán có vẻ như là dịch vụ tốn kém chi phí, nhưng có thể giúp thúc đẩy doanh thu của các tài khoản bội chi có thể sinh lời nếu được kết hợp đúng cách. Mức độ hiệu quả và chi phí tiếp thị và giữ các khách hàng SME có thể khó dự báo, và việc xác định các khoản chi phí cố định liên quan tới việc tiếp cận thị trường mới cũng không dễ dàng. Tuy nhiên, công cụ Kiểm Tra dịch vụ ngân hàng CHECK có thể tăng cường kết quả đánh giá thị trường bằng cách làm rõ các câu hỏi như ở đâu sẽ cần khoản đầu tư mới. Ngoài ra, không bắt buộc phải có kết quả tuyệt đối khi đánh giá cơ hội để ra các quyết định ở cấp cao về việc có nên chú trọng tới thị trường SME hay không và chú trọng như thế nào.



Bộ Công cụ Chẩn đoán Dịch vụ Ngân Hàng SME

Một công cụ tìm hiểu hoạt động có thể được sử dụng cho nhiều mục đích, nhưng đối với các ngân hàng đang tìm cách xâm nhập hoặc phát triển mở rộng trong thị trường SME, công cụ đó cung cấp một mô hình đánh giá năng lực và thiết lập một kế hoạch thực hiện chiến lược. CHECK là một công cụ như vậy. Công cụ này trình bày các bài học về dịch vụ ngân hàng SME thành một bộ tiêu chí đánh giá chính xác mà các ngân hàng có thể sử dụng để tìm hiểu các hoạt động SME hiện tại hoặc dự tính của mình. Công cụ CHECK thường được tiến hành bởi các chuyên viên IFC có kinh nghiệm và đánh giá các ưu điểm cũng như nhược điểm của ngân hàng trong năm lĩnh vực chiến lược rất quan trọng đối với dịch vụ ngân hàng SME và đã được trình bày chi tiết ở trên (mục 4.1). Việc nhận biết các ưu điểm này có thể giúp ngân hàng hiểu rõ các lợi thế cạnh tranh của họ. Hoặc, nếu công cụ tìm hiểu này xác định được một điểm yếu về năng lực được coi là yếu tố thành công chính cho dịch vụ ngân hàng SME thì việc cải tiến năng lực sẽ là ưu tiên hàng đầu trong kế hoạch thực hiện. Như đã đề cập trong phần trước, một công cụ tìm hiểu hoạt động như CHECK có thể kết hợp với hình thức đánh giá thị trường bằng cách làm rõ hơn khả năng sinh lời khi nắm bắt một cơ hội nào đó.

Một ngân hàng có thể tự áp dụng công cụ CHECK hoặc với sự hỗ trợ của IFC trong khuôn khổ gói chương trình Dịch Vụ Tư Vấn. Trong cả hai trường hợp, mức độ thuận thực của khách hàng trong năm lĩnh vực mục tiêu sẽ được đánh giá. Công cụ tính điểm Kiểm Tra dịch vụ ngân hàng CHECK giúp thực hiện hình thức đánh giá này bằng cách nhận biết tổng cộng 22 năng lực nòng cốt trong các lĩnh vực chiến lược và 56 tiêu chí đối với các năng lực này.

Bảng 4 liệt kê các năng lực và tiêu chí nòng cốt này, cùng với phần trình bày về phương thức đánh giá cho mỗi lĩnh vực trong số năm lĩnh vực nòng cốt.

CHECK là công cụ dành riêng cho các ngân hàng để xâm nhập hoặc phát triển mở rộng vào thị trường SME. Công cụ này đặc biệt hữu ích bởi vì đối với mỗi tiêu chí trong số 56 tiêu chí đánh giá ngân hàng, công cụ tính điểm này cung cấp các thông tin mô tả chi tiết về các đặc điểm phân biệt năng lực của ngân hàng. Một ngân hàng được cho điểm theo mức độ khớp của ngân hàng đó với nội dung mô tả về ngân hàng (1) hình thành, (2) mới phát triển, (3) phát triển hoặc (4) hiện đại. Ngoài việc đánh giá tình trạng hiện tại của ngân hàng, các thông tin mô tả này còn giúp ngân hàng hiểu trọng tâm của mức độ cải tiến hoạt động tiếp

Bảng 4: Các năng lực được đánh giá theo công cụ CHECK

Lĩnh vực chiến lược	Mô tả	Các năng lực nòng cốt	Các tiêu chí
<i>Chiến lược, chú trọng tới SME và các năng lực thực hiện</i>	Đánh giá khả năng của ngân hàng trong việc thiết lập một chiến lược kinh doanh chú trọng tới SME và thường xuyên thực hiện chiến lược này. Việc này liên quan tới đánh giá mô hình tổng quát về cơ cấu chiến lược, quản lý Nhân Sự, quản lý hiệu quả hoạt động, và đánh giá trọng tâm SME cụ thể được áp dụng trong tổ chức và chiến lược của ngân hàng đó	Chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> Tầm nhìn Tạo chiến lược Cam kết đối với dịch vụ ngân hàng SME Cho vay lâu dài
		Cơ cấu tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> Định nghĩa về SME Cơ cấu tổ chức
		Khả năng lãnh đạo và quản lý	<ul style="list-style-type: none"> Kinh nghiệm về SME và thị trường bán lẻ Hoạch định chính sách Mức độ liên chính trong hoạt động
		Quản lý Nhân Sự	<ul style="list-style-type: none"> Vai trò Tuyển dụng Bộ kỹ năng Phát triển sự nghiệp Văn hóa hiệu quả công việc
<i>Các thị trường, các sản phẩm và dịch vụ</i>	Đánh giá khả năng của ngân hàng trong việc hiểu và đáp ứng các nhu cầu của nhiều phân khúc thị trường khác nhau từ Người Tiêu Dùng cho tới Công Ty, nhận biết các cơ hội thị trường mới, và thiết kế cũng như thực hiện các sản phẩm mới tạo ra giá trị cho các khách hàng và ngân hàng.	Phạm vi phục vụ thị trường	<ul style="list-style-type: none"> Thành phần khách hàng hiện tại
		Năng lực phân khúc thị trường	<ul style="list-style-type: none"> Tìm hiểu thị trường Phân khúc thị trường Phân tích
		Phạm vi sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> Catalog về danh sách sản phẩm Các sản phẩm dành riêng cho SME
		Phát triển sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> Thiết kế sản phẩm Định giá Tiêu chuẩn hóa sản phẩm
<i>Bán sản phẩm, văn hóa bán hàng và các kênh phân phối</i>	Đánh giá khả năng của ngân hàng trong việc chuyển từ môi trường cho các công ty lớn vay thông thường, chủ yếu là phương thức dịch vụ ngân hàng dựa trên quan hệ cá nhân, sang hình thức phục vụ thị trường đại chúng chú trọng tới việc tìm kiếm khách hàng, phục vụ và giữ khách hàng. Để quản lý hiệu quả cân bằng giữa doanh số và rủi ro, trong Dịch Vụ Ngân Hàng SME, hiệu quả bán sản phẩm là rất quan trọng. Điều này cho phép ngân hàng chủ động lựa chọn các khách hàng tốt nhất thay vì được mời chào bởi các khách hàng tiềm năng không ưu tiên.	Sắp xếp tổ chức và chiến lược bán sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> Văn hóa bán sản phẩm Tổ chức sắp xếp bán sản phẩm Các kỹ năng bán sản phẩm
		Tìm kiếm khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> Quảng bá thương hiệu Tạo đầu mối giới thiệu khách hàng
		Mạng lưới chi nhánh	<ul style="list-style-type: none"> Vai trò của các chi nhánh Vai trò của các quản lý dự án Thiết lập và qui mô mạng lưới Quản lý quan hệ
		Các kênh phân phối chi phí thấp	<ul style="list-style-type: none"> Các kênh phân phối chi phí thấp
		Khả năng bán sản phẩm cho thị trường cao hơn và bán sản phẩm chéo	<ul style="list-style-type: none"> Nền văn hóa Các công cụ Phân tích
<i>Quản lý rủi ro tín dụng</i>	Đánh giá khả năng của ngân hàng trong việc chuyển từ phương thức quản lý rủi ro thông thường, dựa trên việc tránh rủi ro, cho vay có tài sản thế chấp theo hệ thống, và cho vay dựa trên quan hệ, sang một phương pháp kiểm soát rủi ro công nghiệp và khách quan dựa trên việc đánh giá rủi ro thích hợp, giảm nhẹ rủi ro và cách định giá. Một mô hình quản lý rủi ro tín dụng hiệu quả cần bảo đảm rằng (1) rủi ro tín dụng được đánh giá một cách kỹ lưỡng và nhất quán trên toàn tổ chức, (2) việc phân công nhiệm vụ giữa bên tạo đầu mối khách hàng, thẩm định và phân bổ là thỏa đáng, (3) các cơ chế được áp dụng để quản lý và giám sát hiệu quả danh sách khách hàng, và học hỏi từ các kinh nghiệm thất bại.	Quản lý và tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> Sắp xếp tổ chức chức năng rủi ro tín dụng Chính sách tín dụng
		Thẩm định tín dụng	<ul style="list-style-type: none"> Các tiêu chí về chấp thuận Quản lý tín dụng
		Giám sát danh sách khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> Giám sát qui trình Các dấu hiệu cảnh báo ban đầu Quản lý các trường hợp khẩn cấp lần đầu Xem lại danh sách khách hàng
		Các khoản nợ không trả đầy đủ	<ul style="list-style-type: none"> Qui trình truy thu nợ Điều chỉnh lại thời gian trả nợ Cung cấp Phân tích
		Lập mô hình rủi ro	<ul style="list-style-type: none"> Phương thức lập mô hình rủi ro Các hệ thống
<i>IT/MIS</i>	Đánh giá khả năng của ngân hàng trong việc tận dụng tối đa công nghệ kỹ thuật có sẵn, với quan điểm (1) có được lợi thế cạnh tranh trong việc phục vụ khách hàng, (2) tự động hóa các nhiệm vụ hỗ trợ hành chính, (3) ra các quyết định hàng ngày dựa trên thực tế và dữ liệu thay vì việc đánh giá chủ quan và (4) điều hành các hoạt động của ngân hàng qua các hệ thống thông tin điều hành hiệu quả.	Văn hóa công nghệ và chiến lược MIS	<ul style="list-style-type: none"> Văn hóa công nghệ và chiến lược MIS
		Cơ cấu phần cứng	<ul style="list-style-type: none"> Cơ cấu phần cứng
		Cơ cấu phần mềm	<ul style="list-style-type: none"> Hàng loạt các chức năng Kiểm chứng trong tương lai
		Các năng lực phân tích	<ul style="list-style-type: none"> Thông tin khách hàng Các phương thức tìm kiếm dữ liệu

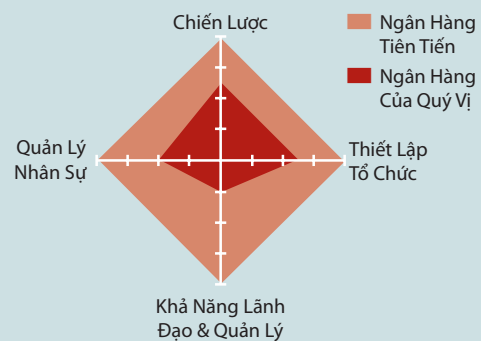
Bảng 5: Bảng tính điểm mẫu cho tiêu chí “Các kênh phân phối có chi phí thấp”

CÁC KÊNH PHÂN PHỐI CÓ CHI PHÍ THẤP			
Hình thành	Mới phát triển	Phát triển	Tiến tiến
Các chi nhánh là kênh phân phối duy nhất. Một số chi nhánh có máy ATM, chủ yếu được sử dụng bởi các chủ thẻ quốc tế.	Mạng lưới chi nhánh được bổ sung bởi một mạng lưới ATM. Có thể có dịch vụ ngân hàng trên Internet căn bản, chủ yếu dưới dạng thể hiện khía cạnh kỹ thuật của ngân hàng, nhưng không được coi là kênh phân phối quan trọng tiềm năng. Trang Web của ngân hàng chủ yếu được sử dụng để hỗ trợ hoạt động Quan Hệ Công Chúng.	Nhiều máy ATM cho phép thực hiện hiệu quả các giao dịch tài khoản, chi phiếu và tiền mặt căn bản. Có dịch vụ ngân hàng qua Internet và dịch vụ này được khuyến khích cho các khách hàng và được quảng bá cho khách hàng như là một cách giảm chi phí quản lý tài khoản cho ngân hàng. Các trung tâm liên lạc qua điện thoại tự động hóa quy trình xử lý các cuộc gọi tới của khách hàng và khách hàng tiềm năng. Khách hàng được trang bị đầy đủ với thẻ tín dụng và dịch vụ ngân hàng trên Internet.	Ngân hàng sử dụng các chi nhánh, các trung tâm liên lạc qua điện thoại, máy ATM và dịch vụ ngân hàng trên Internet dưới dạng các kênh phân phối, với chi phí được tối ưu hóa bằng cách tạo ra các biện pháp thường khuyến khích cho khách hàng sử dụng các kênh có chi phí thấp nhất.

theo. Các thông tin mô tả cũng diễn giải dễ dàng thành các yếu tố của kế hoạch thực hiện chiến lược. Ví dụ, Bảng 5 có bảng tính điểm minh họa cho tiêu chí *các kênh phân phối chi phí thấp*. Một ngân hàng được coi là “mới phát triển” có thể quyết định rằng một mục tiêu chính cần theo dõi trong kế hoạch thực hiện của mình sẽ là mức phần trăm nhất định về số cuộc gọi tới của khách hàng mà các trung tâm liên lạc qua điện thoại sẽ xử lý trong năm tới.

Sau khi cho điểm một ngân hàng về tất cả các năng lực trong số năm lĩnh vực chiến lược, ta sẽ tạo ra một sơ đồ hình sao để so sánh các kết quả của ngân hàng đó với tiêu chí hiện thời. Đối với lĩnh vực chiến lược đầu tiên, ngân hàng minh họa trong Hình 42 được xếp hạng ở mức giữa “mới phát triển” và “phát triển” về phần *chiến lược và cơ cấu tổ chức*, nhưng vẫn còn ở giai đoạn “hình thành” về *khả năng lãnh đạo và quản lý*. Quy trình đánh giá các hoạt động của SME dựa trên các năng lực này có thể giúp ngân hàng nhanh chóng nhận biết và chú trọng tới các lĩnh vực cần được cải tiến nhất.

Khi các chuyên gia tư vấn IFC tiến hành công cụ CHECK, kết quả tìm hiểu hoạt động cuối cùng cũng bao gồm phần phân tích các ưu điểm, nhược điểm, các cơ hội và nguy cơ (SWOT). Cùng với bản báo cáo này, các ngân hàng cũng sẽ nhận được một bản phân tích chi tiết về tất cả các năng lực trong mỗi lĩnh vực chiến lược và các đề xuất kèm theo.

Hình 42: Mẫu điểm đánh giá cho một ngân hàng về chiến lược, chú trọng tới SME và năng lực thực hiện**Chiến Lược, Chú Trọng tới SME và Năng Lực Thực Hiện**

Phụ Lục A

Các Định Nghĩa Mẫu về SME

Bảng 6: Liên Minh Châu Âu định nghĩa SME là các công ty có từ 10 tới 250 nhân viên

Qui mô công ty	Nhân viên	Doanh thu hàng năm
Vi mô	<10	<€2 triệu
Nhỏ	<50	<€10 triệu
Vừa	<250	<€50 triệu

Nguồn dữ liệu: Đề xuất 96/280/CE, với thông tin cập nhật tháng Năm 2003

Bảng 7: Malaysia SMIDEC có định nghĩa khác về thị trường SME, theo ngành

Qui mô công ty	Sản Xuất, Các Ngành Nông Nghiệp	Dịch Vụ, ICT hoặc Nông Nghiệp Chủ Yếu
Vi mô	<5 nhân viên HOẶC doanh thu <\$66.000	<5 nhân viên HOẶC doanh thu <\$53.000
Nhỏ	<50 nhân viên HOẶC doanh thu <\$2 triệu	<19 nhân viên HOẶC doanh thu <\$200.000
Vừa	<150 nhân viên HOẶC doanh thu <\$6,6 triệu	<50 nhân viên HOẶC doanh thu <\$1 triệu

Nguồn dữ liệu: SMIDEC — Công Ty Phát Triển Các Ngành Kinh Doanh Vừa và Nhỏ

Bảng 8: Thường không có một định nghĩa duy nhất về SME ngay cả giữa các quốc gia

Quốc Gia	Nhân Viên	Doanh Thu Hàng Năm (Doanh Thu)
Hoa Kỳ	<500 cho phần lớn hoạt động sản xuất và khai thác	<\$7 triệu đối với đa số các ngành không liên quan tới sản xuất, nhưng dao động tới mức tối đa là \$35,5 triệu
Canada	10 tới 250	<50 triệu CAD
Mexico	<500 trong hoạt động sản xuất, <50 trong hoạt động dịch vụ	
Nam Phi	10–20 tới 100–200, tùy thuộc vào từng ngành	200–300.000 ZAR tới 4–50 ZAR triệu, tùy thuộc vào từng ngành
Thái Lan	<200 trong các ngành sử dụng nhiều lao động và <100 trong các ngành sử dụng nhiều vốn	
Thổ Nhĩ Kỳ	10 tới 250	

Nguồn dữ liệu: IFC (2004) *SME Landscape in Egypt*, U.S. Small Business Administration, Statistics Canada

Phụ Lục B

Danh Sách Các Ví Dụ Thực Tế về Ngân Hàng và Minh Họa

Bảng 9: Các ví dụ thực tế về ngân hàng được đề cập trong Cẩm Nang Kiến Thức

	Ngân Hàng, Thị Trường Chính	Chủ Đề
<i>Các Ví Dụ Thực Tế</i>	Ngân hàng ICICI, Ấn Độ	<ul style="list-style-type: none"> Phương thức phát triển sản phẩm SME nằm ngoài hoạt động hỗ trợ tài chính Quy trình thẩm định nhiều khía cạnh Phân khúc thị trường theo ngành Cho vay bằng cổ phần tư nhân và bán cổ phần tư nhân đối với thị trường SME
	Wells Fargo, Hoa Kỳ	<ul style="list-style-type: none"> Tìm hiểu về những cách thức hiệu quả nhất để cung cấp dịch vụ ngân hàng cho thị trường SME từ danh sách khách hàng hiện tại Phân chia phương pháp phục vụ theo qui mô khách hàng Thử nghiệm các phương pháp tiếp thị phổ thông để thông tin và tìm kiếm khách hàng
	Standard Chartered; Châu Á, Trung Đông và Châu Phi	<ul style="list-style-type: none"> Phân chia chiến lược và dành riêng các nguồn lực để phục vụ phân khúc thị trường SME ở cấp toàn cầu Đa dạng hóa và không phân biệt giới tính; chú trọng tới các nữ doanh nhân Tái hoàn thiện việc phân khúc cách thức phục vụ theo giá trị doanh thu của khách hàng
<i>Vignettes</i>	Ngân hàng Access Bank Plc, Nigêria	<ul style="list-style-type: none"> Phục vụ các nữ doanh nhân Hiểu và phân khúc thị trường
	Ngân hàng Muscat, Ô-man	<ul style="list-style-type: none"> Là các tổ chức đầu tiên xâm nhập vào thị trường SME Tìm hiểu về thị trường qua nhiều nguồn thông tin
	Ngân hàng Eastern Bank Limited (EBL), Bangladesh	<ul style="list-style-type: none"> Vượt qua các trở ngại về kinh tế vĩ mô Xâm nhập thị trường
	Hamkorbank, Uzbekistan	<ul style="list-style-type: none"> Áp dụng phương pháp CHECK của IFC để chú trọng cải tiến hoạt động Thành lập các nhóm chuyên quản lý rủi ro tín dụng
	Ngân hàng NBD, Nga	<ul style="list-style-type: none"> Tận dụng sự hỗ trợ tài chính của IFI Hợp tác với IFC

Phụ Lục C

Hợp Tác với IFC

Từ khâu đánh giá ban đầu cho tới khâu thực hiện, IFC cung cấp rất nhiều dịch vụ hỗ trợ cho các ngân hàng phục vụ SME. IFC thường hợp tác với một ngân hàng dưới hình thức kết hợp đầu tư tài chính dài hạn với một hợp đồng dịch vụ tư vấn.

Các Dịch Vụ Đầu Tư

Phần tài chính trong dịch vụ hỗ trợ của IFC gồm có bốn dạng đầu tư chính:

- Các khoản vay, trong đó bao gồm các khoản vay cao cấp, thứ cấp và các khoản vay có thể chuyển đổi, với các mức lãi suất cố định hoặc các mức lãi suất thay đổi.
- Các khoản đầu tư cổ phần thể hiện các khoản đầu tư vào vốn cổ phần của các ngân hàng SME, như là cổ đông thiểu số.
- Các khoản đầu tư chuyển đổi cổ phần bao gồm hợp đồng vay thứ yếu, thường là các khoản vay không được ưu tiên trong trường hợp thanh toán nợ, và thường được tính là vốn Mức 2 cho các mục đích quản lý điều hành.
- Các sản phẩm quản lý rủi ro bao gồm bảo đảm đối với các khoản vay ngân hàng từ nước ngoài, phát hành trái phiếu và các nghĩa vụ trả nợ khác, cũng như các đảm bảo về việc trả nợ của khách hàng, ví dụ như trái phiếu bảo đảm trả nợ.

Tính tới cuối Năm Tài Khố 2009, danh sách khách hàng của IFC trong các định chế tài chính tham gia thị trường SME là 6,1 tỷ đô la (Hình 43).

Các Dịch Vụ Tư Vấn

Ngoài việc đầu tư, trong khuôn khổ nhiệm vụ phát triển của mình, IFC còn tự coi là tổ chức hàng đầu cung cấp các dịch vụ tư

vấn giúp phát triển khả năng và năng lực của các định chế tài chính trong việc cắt giảm qui mô và vận dụng các phương thức hoạt động hiệu quả nhất của các tổ chức khác trên thế giới. Trong năm 2007, IFC đã giới thiệu Chương Trình Dịch Vụ Ngân Hàng SME Toàn Cầu. Mục đích của chương trình này là tạo ảnh hưởng sâu rộng trên phạm vi toàn cầu đối với việc tiếp cận các dịch vụ tài chính cho SME ở các quốc gia đang phát triển. IFC cố gắng giảm khoảng cách thiếu hụt về hỗ trợ tài chính đối với SME bằng cách cung cấp các dịch vụ phát triển tổ chức và phổ biến các phương thức hoạt động hiệu quả nhất nhằm chú trọng hiệu quả tới phân khúc thị trường SME.

Các Dịch Vụ Xây Dựng Tổ Chức

IFC hỗ trợ các định chế tài chính phục vụ SME:

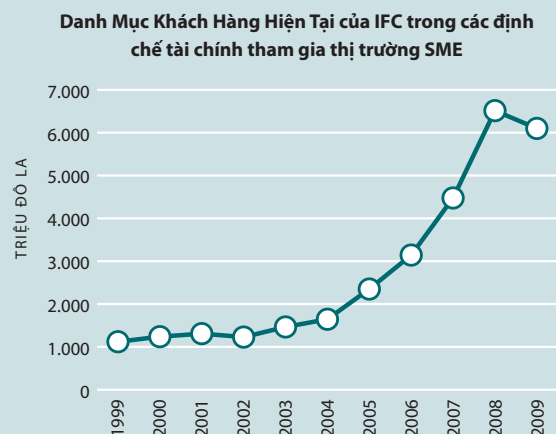
- Thiết kế một tổ chức và chiến lược chú trọng tới SME
- Phân chia khách hàng và phát triển một khái niệm giá trị vững mạnh về hạng mục sản phẩm cung cấp và nhãn hiệu
- Tiêu chuẩn hóa các sản phẩm và qui trình thực hiện
- Tối ưu hóa chi phí cung cấp các sản phẩm và dịch vụ qua các kênh cung cấp thích hợp
- Thiết lập một nền văn hóa bán sản phẩm vững mạnh
- Áp dụng các hệ thống và qui trình quản lý rủi ro khách quan và độc lập
- Sử dụng các công cụ đánh giá và tính điểm tín dụng để đánh giá rủi ro, thẩm định hồ trợ chương trình
- Khuyến khích áp dụng công nghệ để giảm chi phí dịch vụ

Các Công Cụ Kiến Thức

IFC cũng cung cấp các công cụ kiến thức tạo điều kiện giúp các định chế tài chính chú trọng hiệu quả tới phân khúc thị trường SME. Các công cụ này gồm có:

- Bộ Công Cụ Kiểm Tra Dịch Vụ Ngân Hàng CHECK cho SME của IFC — đánh giá toàn diện về kết quả hoạt động của các định chế tài chính trong hơn 100 lĩnh vực
- Cuộc khảo sát SME Banking Benchmarking Web Survey của IFC — một cuộc khảo sát trên Web, dành cho tất cả các ngân hàng trong các thị trường mới nổi muốn so sánh bản thân với các phương thức dịch vụ ngân hàng SME của các ngân hàng đồng nghiệp

Hình 43: IFC đã tăng đáng kể mức độ đầu tư vào các định chế tài chính tham gia thị trường SME



Nguồn dữ liệu: IFC 2009

Phụ Lục D

Về IFC

Tổ Chức Tài Chính Quốc Tế

IFC, với tư cách là một chi nhánh tư nhân của Tập Đoàn Ngân Hàng Thế Giới, chia sẻ nhiệm vụ hoạt động của mình:

- Chống lại tình trạng đói nghèo với sự quyết tâm và tính chuyên nghiệp để mang lại kết quả lâu dài
- Giúp mọi người tự giúp đỡ bản thân và môi trường bằng cách cung cấp các nguồn lực, chia sẻ kiến thức, phát triển năng lực và thúc đẩy các mối quan hệ trong các ngành quốc doanh và tư nhân

IFC hỗ trợ sự tăng trưởng kinh tế bền vững tại các quốc gia đang phát triển bằng cách cho vay vốn đầu tư trong các ngành tư nhân, di chuyển vốn trong các thị trường tài chính quốc tế, và cung cấp các dịch vụ tư vấn cho các doanh nghiệp và chính phủ.

IFC giúp các công ty và các tổ chức tài chính trong các thị trường mới nổi tạo công ăn việc làm, tạo doanh thu từ thuế, cải tiến hiệu quả bảo vệ môi trường và quản lý công ty, đồng thời đóng góp cho các cộng đồng địa phương. Mục tiêu là nâng cao chất lượng đời sống, đặc biệt là cho những người cần các lợi ích phát triển nhất.

Tài Liệu Tham Khảo

- Asheim, Bjørn T. (2004) “SME Innovation Policy and the Formation of Regional Networks Innovation Systems.” In: *Global Knowledge Flows and Economic Development*. Paris: OECD LEED Programme.
- Ayyagari, Meghana, Thorsten Beck, and Asli Demirgüç-Kunt (2003) *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. Washington, D.C.: World Bank.
- Banerjee, Abhijit V. and Esther Duflo (2004) *Do Firms Want to Borrow More? Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program*. London: CEPR.
- Beck, Thorsten (2007) *Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions*. Washington, D.C.: World Bank.
- Beck, Thorsten and Asli Demirgüç-Kunt (2008) “Access to Finance: An unfinished Agenda.” *World Bank Economic Review*, 22: 383–396.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Maria S. Martínez Pería (2008) *Bank Financing for SMEs around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices*. Washington, D.C.: World Bank.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Patrick Honohan (2009) “Access to Financial Services: Measurement Impact and Policies.” *World Bank Research Observer*, 24(1): 119–145.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Vojislav Maksimovic (2005) “Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?” *The Journal of Finance*, LX: 137–177.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Vojislav Maksimovic (2006) *Determinants of Financing Obstacles*. Washington, D.C.: World Bank.
- Berger, Allen N. and Gregory F. Udell (2006) “A More Complete Conceptual Framework for SME Finance.” *Journal of Banking & Finance*, 30th ser. 2966.
- Bruns, Volker and Margaret Fletcher (2008) “Banks’ Risk Assessment of Swedish SMEs.” *Venture Capital*, 10(2).
- Dalberg (2008) *Capital Aggregation: Briefing Paper for ANDE Conference Session*. Issue brief. New York: Dalberg.
- Dalberg (2008) *ANDE - Aspen Network for Development Entrepreneurs: Background analysis*. New York: Dalberg.
- Dalberg (2008) *ANDE - Aspen Network for Development Entrepreneurs: Learnings from Analogous Markets*. New York: Dalberg.
- de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería, and Sergio L. Schmukler (2009a) *Bank Involvement with SMEs: Beyond Relationship Lending*. Washington, D.C.: World Bank.
- de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería, and Sergio L. Schmukler (2009b) *Drivers and Obstacles to Banking SMEs: The Role of Competition and the Institutional Framework*. Washington, D.C.: World Bank.
- de la Torre, Augusto, Martínez Pería, Maria Soledad, Mercedes Politi, Sergio Schmukler, and Victoria Vanasco (forthcoming) “How Do Banks Serve SMEs? Business and Risk Management Models.” In: Benoît Leleux, Ximena Escobar de Nogales, and Albert Diversé (eds.), *Small and Medium Enterprise Finance in Emerging and Frontier Markets*. IMD and IFC.
- EMPEA (2009) *Emerging Markets Private Equity Survey 2009*. Washington, D.C.: Collier Capital, Emerging Markets Private Equity Association.
- Galindo, Arturo and Alejandro Micco (2005) “Bank Credit to Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Creditor Protection,” RES Working Papers 4399. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Ganbold, Bataa (2008) *Improving Access to Finance for SME: International Good Experiences and Lessons for Mongolia*. Tokyo: Institute for Developing Economies & Japan External Trade Organization.
- Gold, Michael (2006) *SME Finance in Emerging Markets*. Prague: Crimson Capital Corporation.
- Gold, Michael and Greg Jacobs (2007) *Analysis of the Potential for Development of SME Purchase Order Finance Products*. Washington, D.C.: USAID.
- GTZ (Portula, Dantes) (2008) *Building a Profitable SME Lending Business, Enhancing Access to SME Credit*. Manila: SMEDSEP Program.
- KfW Bankengruppe (2005) “Mezzanine Capital for SMEs,” presented at The SME Guarantee Facility Conference 2005: SME Access to Finance, April 28, 2005, Luxembourg.
- Hindu Business Line, The (2009) “SBI Pegs SME Portfolio Growth Lower at 25%,” *The Hindu Business Line*, February 29, 2009.
- Industrial Sourcebook (2008) “Fostering Growth through Finance,” Rep. SEARCH.
- International Finance Corporation (2004) *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*. Washington, D.C.: IFC.
- Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007). Washington, D.C.: IFC.

- IFC (2008) *Micro, Small, and Medium Enterprise Financing: Opportunities in Financial Markets*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2008) *FYO8 Reach Data*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2009) “IFC SME Banking Benchmarking Web Survey Report” (standard summary results from sample of 12 presented to banks that complete the survey). Washington, D.C.: IFC.
- IFC (forthcoming) *Investing Private Capital in Emerging and Frontier Market Small and Medium Enterprises*, Edited by Dr. Benoît Leluex and Anouk Lavoie Orlick, 2nd Geneva Private Capital Symposium. Washington, D.C.: IFC.
- IIC/MIF, IDB and FELEBAN with D'Alessio IROL (2008) *Tracking the Propensity of Financial Institutions in Latin America and the Caribbean to Finance Small and Medium Enterprises*. Buenos Aires: D'Allesio.
- Love, Inessa and Nataliya Mylenko (2003) *Credit Reporting and Financing Constraints*. Washington, D.C.: World Bank.
- Klapper, Leora (2006) “The Role of Factoring for SME Finance.” In: *Access Finance*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Kozak, Marta (2007) *Micro, Small and Medium Enterprises: A Collection of Published Data*. Washington, D.C.: IFC.
- Love and Mylenko (2003) *Credit Reporting and Financing Constraints*. Washington, D.C.: World Bank.
- Milder, Brian (2008) “Closing the Gap: Reaching the Missing Middle and Rural Poor through Value Chain Finance.” *Enterprise Development and Microfinance*. London: Practical Action Publishing.
- Naim, Ary (2007) *SME Banking Practices: IFC's Experience and Benchmarking Results*, IFC Presentation, November 2007.
- OECD (2000) *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Issue brief. Paris: OECD Observer.
- OECD (2005) *SME and Entrepreneurship Outlook*. Paris: OECD.
- OECD (2006) *The SME Financing Gap, Vol. I: Theory and Evidence*. Paris: OECD.
- OECD (2007a). *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*. Paris: OECD.
- OECD (2007b) *The SME Financing Gap, Volume II: Proceedings of the Brasilia Conference 2006*. Paris: OECD.
- OECD (2008) “Removing Barriers to SME Access to International Markets.” Report Prepared by OECD, Paris.
- OECD (2009) “Turin Round Table on the Impact of the Global Crisis on SME & Entrepreneurship Financing and Policy Responses - Chairs' Summary.” Report from roundtable in Turin, Italy, March 26-27, 2009. Available at: http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en_2649_34197_42116575_1_1_1_1,00.html
- Oyekanmi, Rotimi (2005) “Venture Capital in Nigeria: the Story So Far an Appetizer,” presented at African Venture Capital Association Conference on November 9, 2005, Mombasa, Kenya.
- Peltoniemi, Janne (2007) “The Benefits of Relationship Banking: Evidence from Small Business Financing in Finland.” *Journal of Financial Services Research*, 31: 153–171
- Ratio Magazine (2009) “Kenya: SME Private Equity Undeterred by Global Crisis.” Available at: <http://www.ratio-magazine.com/20090514621/Kenya/-Kenya-SME-Private-Equity-Undeterred-by-Global-Crisis.html>
- Roveda, Daniela, Jonathan M. White, and Glenn Yago (2007) “Transatlantic Innovations in Affordable Capital for Small- and Medium-Sized Enterprises: Prospects for Market-Based Development Finance.” Report Prepared by German Marshall Fund Paper Series, Washington, D.C.
- Samson, Joseph (2009) “SBI Lowers SME Credit Target to 25%,” *Rupee Times*, March 2, 2009.
- Taiwan Ministry of Economic Affairs (MOEA) (2008) *White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan*. Taipei: Taiwan Ministry of Economic Affairs, Small and Medium Enterprise Administration.
- Trade and Investment Division (2002) *Trade Facilitation Handbook for the Greater Mekong Subregion*. Bangkok: United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.
- United States Small Business Administration (2009) “Banking Studies: Small Business Lending in the U.S.” Available at: www.sba.gov/advo/research/lending.html

Ghi chú cuối trang

- 1 Các ngưỡng giới hạn dựa trên số lượng nhân viên được nhiều quốc gia sử dụng có thể giao động ở mức từ 100 tới 500. Kozak (2007)
- 2 OECD (2006)
- 3 Dalberg (2008)
- 4 Các cuộc phỏng vấn
- 5 Cuộc khảo sát *Tình hình SME tại Ai cập: Quan Điểm của Ngành Ngân Hàng*, IFC (2004); Bộ Kinh Tế Đài Loan (2008)
- 6 OECD (2005); Lưu ý rằng các mức ước tính này bao gồm các doanh nghiệp vi mô đã chính thức hoá hoạt động dưới dạng SME
- 7 Ayyagari, Beck, và Demirgüç-Kunt (2003); Lưu ý rằng các mức ước tính này bao gồm các doanh nghiệp vi mô đã chính thức hoá hoạt động dưới dạng SME
- 8 Ibid.
- 9 Beck (2007)
- 10 Beck, Demirgüç-Kunt và Maksimovic (2006)
- 11 Xem, ví dụ các tài liệu được trích dẫn trong Bruns và Fletcher (2008)
- 12 Banerjee và Duflo (2004)
- 13 Beck, Demirgüç-Kunt, và Maksimovic (2005)
- 14 Các cuộc phỏng vấn
- 15 de la Torre, Martínez Pería, và Schmukler (2009a)
- 16 Beck, Demirgüç-Kunt, và Martínez Pería (2008), đôi khi được nhắc tới trong nội dung dưới tên cuộc khảo sát *Vòng quanh thế giới*
- 17 IIC/MIF, IDB và FELEBAN với D'Alessio IROL (2008)
- 18 Beck, Demirgüç-Kunt, và Martínez Pería (2008)
- 19 de la Torre, Martínez Pería, và Schmukler (2009a)
- 20 *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)*
- 21 Viện Nghiên Cứu Giám Đốc Công Ty Úc (2006) “Bạn không thể giao dịch ngân hàng như vậy”, *Báo cáo của ban lãnh đạo*, Tập 4, Số 7, 11 tháng Tư, 2006.
- 22 Cơ Quan Quản Lý Tiểu Doanh Nghiệp Hoa Kỳ (2008)
- 23 OECD (2006)
- 24 Được tính toán dựa trên dữ liệu trong Hindu Business Line (2009) và Samson (2009)
- 25 Taiwan MOEA (2008)
- 26 Beck, Demirgüç-Kunt, và Martínez Pería (2008)
- 27 Trong phần khúc thị trường là công ty, sự cạnh tranh không phải lúc nào cũng là từ các ngân hàng khác, mà còn từ việc tăng cường tiếp cận trực tiếp với thị trường vốn.
- 28 de la Torre, Martínez Pería, và Schmukler (2009a)
- 29 Trang web của ngân hàng
- 30 OECD (2006) *Khoảng cách thiết hụt hỗ trợ tài chính*, Tập 1; Các cuộc phỏng vấn
- 31 Beck, Demirgüç-Kunt, và Martínez Pería (2008)
- 32 Galindo và Micco (2005)
- 33 Roveda, White, và Yago (2007)
- 34 Các cuộc phỏng vấn
- 35 Beck, Demirgüç-Kunt, và Martínez Pería (2008)
- 36 Beck và Demirgüç-Kunt (2008)
- 37 de la Torre, Martínez Pería, và Schmukler (2009a)
- 38 Ibid.
- 39 Beck, Demirgüç-Kunt, và Honohan (2009)
- 40 Bảng chứng cho hình thức cải tổ này được đề cập bởi Beck, Demirgüç-Kunt, và Honohan (2009)
- 41 Beck, Demirgüç-Kunt, và Honohan (2009)
- 42 Beck, Demirgüç-Kunt, và Martínez Pería (2008)
- 43 Beck, Demirgüç-Kunt, và Honohan (2009)
- 44 Ibid.
- 45 Beck, Demirgüç-Kunt, và Martínez Pería (2008)
- 46 Ibid.
- 47 *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)*
- 48 de la Torre, Martínez Pería, và Schmukler (2009a)
- 49 Các mức phần trăm này thể hiện tỷ lệ phản hồi trung bình từ các cuộc khảo sát tiến hành tại bảy quốc gia châu Mỹ la tinh. Đối với các khoản vay, mức phần trăm này thể hiện mức trung bình của giá trị cao nhất cho bất kỳ hình thức vay nào được báo cáo cho mỗi quốc gia. Lưu ý rằng việc sử dụng các khoản vay đầu tư không được báo cáo.
- 50 Các cuộc phỏng vấn
- 51 de la Torre, Martínez Pería, và Schmukler (2009a)
- 52 As cited in de la Torre, Martínez Pería, và Schmukler (2009a); các mức phần trăm cộng lại không bằng 100 phần trăm vì có một số ngân hàng không trả lời một số câu hỏi khảo sát
- 53 Gold và Jacobs (2007)
- 54 Klapper (2006)
- 55 *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)*
- 56 EMPEA (2009)
- 57 Ratio Magazine (2009)
- 58 Các cuộc phỏng vấn
- 59 IFC (forthcoming) *Investing Private Capital in Emerging và Frontier Market Small và Medium Enterprises*
- 60 Oyekanmi (2005); Interviews
- 61 Các cuộc phỏng vấn
- 62 Nghiên cứu và phân tích Dalberg
- 63 Trích dẫn và phần lớn các bài học về cách thức thực hiện của ngân hàng được trích từ *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)*
- 64 Các cuộc phỏng vấn
- 65 Trong cuộc Khảo Sát Trên Web về Tiêu chuẩn So sánh Dịch Vụ Ngân Hàng SME của IFC, ba phản hồi hàng đầu (trong số 6) cho câu hỏi về các nguồn tìm kiếm khách hàng quan trọng nhất được tham chiếu tới các khách hàng hiện tại.
- 66 Phỏng vấn
- 67 Trích từ *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)*
- 68 Beck, Demirgüç-Kunt, và Martínez Pería (2008)
- 69 Ibid.
- 70 Các cuộc phỏng vấn
- 71 *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)*
- 72 Các con số này là dựa trên mức trung bình của các giá trị ME và SE được báo cáo trong cuộc khảo sát 91 ngân hàng bởi Beck, Demirgüç-Kunt, và Martínez Pería (2008).
- 73 *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)*
- 74 Ví dụ, xem Peltoniemi (2007)
- 75 Trích từ các cuộc phỏng vấn
- 76 IFC (2004) *Tình hình SME tại Ai cập: Quan Điểm của Ngành Ngân Hàng*
- 77 *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)*
- 78 Ibid.
- 79 Heckl và Moormann (2007)
- 80 *Các Phương Thức Dịch Vụ Ngân Hàng SME tại OECD và Các Thị Trường Mới Nổi trong cuộc khảo sát Tiêu chuẩn So sánh của IFC (2007)*
- 81 Naim (2007)
- 82 IFC (2004) *Tình hình SME tại Ai cập: Quan Điểm của Ngành Ngân Hàng*
- 83 Ibid.
- 84 Ibid.
- 85 Ibid.

Hình ảnh

Trang bìa trái, Aichin Lim Jones; Trang bìa phải, Anvar Ilyasov;

Mục lục, Stockbyte;

Trang 1, Thư viện hình ảnh của IFC; Trang 9, David Summers;

Trang 13, Richard Lord; Trang 15, Sudue;

Trang 17, Antoine Courcelle-Labrousse; Trang 19, Mark Fallander;

Trang 22, Thư viện hình ảnh của IFC; Trang 25, Mark Fallander;

Trang 29, Richard Lord; Trang 36, Michael Wild;

Trang 40, Thư viện hình ảnh của IFC; Trang 43, Ronke-Amoni Ogunsulire;

Trang 46, Matluba Mukhamedova; Trang 49, Thư viện hình ảnh của IFC;

Trang 52, Thư viện hình ảnh của IFC; Trang 54, Thư viện hình ảnh của IFC;

Trang 55, Stockbyte; Trang 59, Thư viện hình ảnh của IFC;

Trang 62, IFC Photo Library; Trang 65, Aichin Lim Jones.

Thiết kế

Patricia Hord.Graphik Design

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, DC 20433 U.S.A.
Điện thoại: 202-473-3800
Fax: 202-974-4384
IFC.org



IFC

**Международная
финансовая корпорация**
Группа организаций Всемирного банка