

# Cạnh tranh của các NHTM

## Phân tích theo khung năm áp lực cạnh tranh của M. Porter

TRỊNH ĐOÀN TUẤN LINH\*

### Tóm tắt

Trong bài viết này, cạnh tranh của các ngân hàng thương mại (NHTM) tại Việt Nam được phân tích bằng cách áp dụng khung năm áp lực cạnh tranh của M. Porter được xác định như sau: mối đe dọa của những người mới tham gia, sức mạnh của nhà cung cấp, sức mạnh mẽ của khách hàng, áp lực của sản phẩm thay thế và sự cạnh tranh trong ngành. Đánh giá của chúng tôi đã khẳng định lại rằng: áp lực đến từ các nhà đầu tư mới trong và ngoài nước; sự phát triển của thị trường trái phiếu doanh nghiệp và các công ty tài chính, các công ty cho vay ngang hàng, các dịch vụ ví điện tử, tiền điện tử; các khách hàng cá nhân với sản phẩm tiền gửi tiết kiệm, với đặc điểm chi phí chuyển đổi thấp và không có sản phẩm thay thế cùng với các khách hàng có quy mô lớn, gồm các tập đoàn, các tổ chức lớn với dư nợ và các gói sản phẩm đi kèm lớn, chiếm tỷ trọng thu nhập cao trong cơ cấu thu nhập của các ngân hàng sẽ là những yếu tố gây áp lực lớn lên các NHTM tại Việt Nam hiện nay.

**Từ khóa:** cạnh tranh, M. Porter, mô hình năm áp lực

### Summary

In this paper, the competition of commercial banks in Vietnam is analyzed by Porter's five forces framework which are threat of new entrants, bargaining power of suppliers, bargaining power of buyers, threat of substitute products, and existing industry rivalry. Our assessment reaffirms that pressure from new domestic and foreign investors; the development of the corporate bond market and financial companies, peer-to-peer lending companies, e-wallet and cryptocurrency services; individual customers with savings deposit products, characterized by low conversion costs and no substitutes products, and large-scale customers including corporations, large organizations with outstanding loans and the bundled product packages, accounting for a high proportion of income in the income structure of banks, will be the factors that put great pressure on commercial banks in Vietnam today.

**Keywords:** competition, M. Porter, five force framework

### GIỚI THIỆU

Hệ thống NHTM có vai trò quan trọng đối với nền tài chính quốc gia, kích thích, ổn định duy trì sự phát triển của toàn bộ nền kinh tế. Vì vậy, để có nền kinh tế vững mạnh, thì điều kiện cần là phải có một hệ thống NHTM ổn định, hiện đại, đủ khả năng đáp ứng nhu cầu vốn và điều tiết nền kinh tế. Tuy nhiên, hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam hiện nay vẫn còn nhiều tồn tại và trở thành thánh thức lớn trong tiến trình

hội nhập quốc tế và khu vực. Vì vậy, việc xem xét, đánh giá một cách tổng thể thực trạng cạnh tranh của hệ thống NHTM Việt Nam, xác định các áp lực mà hệ thống ngân hàng phải đối mặt là hết sức quan trọng và có giá trị, giúp các nhà quản lý, các nhà hoạch định chính sách, các nhà quản trị ngân hàng và các nhà đầu tư trong việc ra quyết định. Nó cũng là cơ sở để hoàn thiện khung chính sách hợp lý trong quá trình quản lý hoạt động của các ngân hàng Việt Nam trong thời kỳ hội nhập. Trong nghiên cứu này, tác giả sẽ đánh giá các áp lực cạnh tranh tác động đến hệ thống các NHTM Việt Nam thông qua mô hình năm áp lực cạnh tranh của M. Porter (1980).

\* Ngân hàng Quân đội

Ngày nhận bài: 17/12/2019; Ngày phản biện: 10/01/2020, Ngày duyệt đăng: 13/01/2020

**BẢNG 1: LÒNG TRUNG THÀNH CỦA KHÁCH HÀNG TẠI NHTM VIỆT NAM**

Tiêu chí	Số ý kiến	Tỷ trọng (%)
Sẵn sàng chuyển đổi	141	92,8
Không	10	6,5
Khác	1	0,7

**BẢNG 2: MỨC CHI PHÍ CHUYỂN ĐỔI NGÂN HÀNG CỦA KHÁCH HÀNG**

Tiêu chí	Số ý kiến	Tỷ trọng (%)
Chi phí rất cao	3	2
Chi phí cao	6	3,9
Bình thường (chấp nhận được)	35	23
Chi phí thấp	13	8,6
Chi phí không đáng kể	94	61,8
Khác	1	0,7

**BẢNG 3: TIÊU CHÍ LỰA CHỌN NGÂN HÀNG CỦA KHÁCH HÀNG**

Tiêu chí	Số ý kiến	Tỷ trọng (%)
Lãi suất và phí	80	52,6
Chất lượng dịch vụ	58	38,2
Sự an toàn	12	7,9
Khác	2	1,3

Nguồn: Phân tích và tính toán của tác giả

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT

Trong tác phẩm nổi tiếng là "Chiến lược cạnh tranh" (Competitive Strategy), M. Porter (1980) đã đề xuất mô hình 5 áp lực cạnh tranh. Ông cho rằng trong bất kỳ ngành nghề kinh doanh nào cũng có 5 yếu tố tác động, đó là: sự cạnh tranh giữa các công ty đang tồn tại; mối đe dọa về việc một đối thủ mới tham gia vào thị trường; nguy cơ có các sản phẩm thay thế xuất hiện; vai trò của các công ty bán lẻ; và cuối cùng nhà cung cấp đẩy quyền lực. Để cạnh tranh thắng lợi với 5 áp lực trên, M. Porter đề xuất 3 chiến lược: chiến lược chi phí thấp nhất, chiến lược khác biệt hoá sản phẩm - dịch vụ và chiến lược tập trung vào một phân khúc thị trường nhất định.

Mô hình năm áp lực cạnh tranh được sử dụng rộng rãi trên thế giới để phân tích cạnh tranh ngành. Irene Siaw & Alec Yu (2004) phân tích cạnh tranh các NHTM ở Hồng Kông, James Pringle & Jeroen Huisman (2011) phân tích ngành giáo dục đại học tại Canada, hay Christopher Masinde Indiaty và cộng sự (2014) áp dụng cho phân tích các ngân hàng hợp tác ở Kenya. Tại Việt Nam có nghiên cứu của Đỗ Thị Tố Quyên (2014) đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (VCB). Đáng chú ý là nghiên cứu của Nguyễn Tú (2015) áp dụng cho đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Quốc tế (VIB). Hay nghiên cứu của Đoàn Việt Dũng (2015) áp dụng để đánh giá năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam.

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Thực trạng cạnh tranh của hệ thống NHTM Việt Nam được phân tích qua khung năm áp lực của M. Porter (1980) gồm: (1) Mối đe dọa của những người mới tham gia; (2) Sức mạnh của nhà cung cấp; (3) Sức

mạnh mẽ của khách hàng; (4) Mối đe dọa của các sản phẩm thay thế; (5) Sự cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại. Dựa vào khung nghiên cứu trên, tác giả đánh giá dựa trên kết quả từ phỏng vấn 10 chuyên gia và khảo sát 152 khách hàng của các NHTM tại Việt Nam, kết hợp với dữ liệu của Ngân hàng Nhà nước và các nguồn số liệu đáng tin cậy khác.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Mối đe dọa từ những đối thủ gia nhập mới

M. Porter (1980) mô tả mối đe dọa của những người mới tham gia có liên quan trực tiếp đến rào cản gia nhập một ngành cụ thể.

#### Lợi thế kinh tế nhờ quy mô

Theo M. Porter (1980), lợi thế kinh tế nhờ quy mô ngăn cản gia nhập bằng cách bắt buộc các đối thủ gia nhập phải có quy mô lớn. Đối thủ gia nhập mới không chỉ là các doanh nghiệp thành lập mới, mà còn là các nhà đầu tư mới. Kết quả khảo sát cho thấy, có trên 100% chuyên gia cho rằng, lợi thế kinh tế nhờ quy mô chỉ có thể ngăn cản các NHTM thành lập mới, nhưng rất khó ngăn cản các nhà đầu tư mới.

#### Đặc trưng hóa sản phẩm

Theo M. Porter (1980), đặc trưng hóa sản phẩm tạo ra một hàng rào gia nhập bằng cách buộc những kẻ mới đến phải đầu tư mạnh mẽ để thay đổi sự trung thành của khách hàng hiện tại. Theo kết quả ở Bảng 1 cho thấy, có 92,8% khách hàng sẵn sàng chuyển qua ngân hàng khác.

#### Chi phí chuyển đổi

Theo kết quả ở Bảng 2 cho thấy, có 61,8% khách hàng cho rằng, chi phí chuyển đổi là không đáng kể. 23% khách hàng cho rằng, chi phí ở mức bình thường, chấp nhận được.

#### Sức mạnh của nhà cung cấp

Đối với NHTM, nhà cung cấp chủ yếu là khách hàng gửi tiền tiết kiệm. Theo kết quả khảo sát cho tác giả trên 152 khách hàng của các ngân hàng, thì có 52,6% khách hàng lựa chọn ngân hàng dựa vào giá (lãi suất và phí), có 38,2% khách hàng ưu tiên hàng đầu đến chất lượng dịch vụ và 7,9% lựa chọn dựa vào sự an toàn (Bảng 3).

Theo M. Porter (1980), những điều kiện khiến cho nhà cung cấp có sức mạnh mẽ của thường ngược lại những điều kiện đem lại sức mạnh cho khách

hàng, một nhóm các nhà cung cấp sẽ có sức mạnh mặc cả nếu thừa măn những điều kiện sau: Ngành cung cấp do một vài công ty thống trị và có tính tập trung cao hơn ngành khách hàng. Kết quả nghiên cứu cho thấy, nhà cung cấp chủ yếu của các NHTM là khách hàng gửi tiết kiệm và thông thường các khách hàng này là cá nhân với số tiền gửi của mỗi cá nhân là rất nhỏ so với tổng số dư tiền gửi tại ngân hàng, nên việc thống trị của cá nhân tác động đến giá là không thể; Không bị ràng buộc phải cạnh tranh với những sản phẩm thay thế khác. Theo kết quả khảo sát, chưa có sản phẩm nào có thể thay thế tiền gửi dân cư đối với các NHTM, vì vậy, đây là yếu tố làm tăng quyền lực của nhà cung cấp của ngân hàng; Các sản phẩm của nhóm nhà cung cấp có đặc trưng khác biệt hoặc gây ra chi phí chuyển đổi. Kết quả khảo sát cho tác giá cho thấy, đối với các khách hàng gửi tiết kiệm, chi phí chuyển đổi là rất thấp so với lợi ích từ việc chuyển đổi.

#### Sức mạnh mặc cả của khách hàng

Theo M. Porter (1980), khách hàng cạnh tranh với ngành bằng cách ép giá xuống, mặc cả đòi chất lượng cao hơn hay nhiều dịch vụ hơn và buộc các đối thủ phải cạnh tranh với nhau, tất cả đều làm giảm lợi nhuận của ngành. Theo Lê Hải Trung (2014) các NHTM có quy mô lớn sẽ có ưu thế về giá đầu vào hơn các NHTM có quy mô nhỏ, vì vậy, lãi suất cho vay của các NHTM có quy mô lớn sẽ thấp hơn. Với các dịch vụ khác, những NHTM có ưu thế về quy mô, công nghệ và chất lượng dịch vụ, sẽ thu hút được nhiều khách hàng và từ đó phí dịch vụ sẽ tốt hơn các NHTM có quy mô nhỏ.

M. Porter (1980) cho rằng, sức mạnh của mỗi nhóm khách hàng quan trọng trong ngành phụ thuộc vào nhiều đặc trưng của thị trường và vào tầm quan trọng tương đối của lượng mua từ ngành trong tổng thể hoạt động kinh doanh của chúng. Một nhóm khách hàng sẽ có sức mạnh nếu thỏa mãn những điều kiện sau:  
*Mua số lượng lớn so với doanh số của người bán*

Theo M. Porter (1980), nếu một tỷ lệ lớn doanh số được bán cho một khách hàng, tầm quan trọng của khách hàng sẽ được nâng cao. Trong ngành ngân hàng, các khách hàng là những tổ công ty, các tập đoàn hay các doanh nghiệp lớn với dư nợ hàng nghìn tỷ đồng là những khách hàng có quyền lực mặc cả cao.

BẢNG 4: MỨC ĐỘ TIẾP CẬN THÔNG TIN VỀ SẢN PHẨM DỊCH VỤ NGÂN HÀNG

Tiêu chí	Số ý kiến	Tỷ trọng (%)
Có đầy đủ thông tin	40	26,3
Tương đối đầy đủ	99	65,1
Ít thông tin	13	8,6
Rất ít thông tin	0	0

BẢNG 5: CÁC SẢN PHẨM THAY THẾ CHO TÍN DỤNG DOANH NGHIỆP

Sản phẩm	Số ý kiến	Tỷ trọng (%)
Trái phiếu	9	80
Cổ phiếu	8	70
Vay ngang hàng	4	40

Nguồn: Khảo sát và tính toán của tác giả

Với những khách hàng này, không chỉ họ là khách hàng của ngân hàng, mà tất cả cán bộ nhân viên của họ cũng là khách hàng của ngân hàng, nên những quyết định rời bỏ của họ có thể dẫn đến thiệt hại rất nhiều cho ngân hàng. Vì vậy, không chỉ đòi hỏi về giá, mà những khách hàng này cũng thường đòi hỏi rất cao về chất lượng dịch vụ và các dịch vụ gia tăng khác, điển hình là nơi lồng điều kiện cấp tín dụng.

*Sản phẩm của ngành không quan trọng đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của khách hàng*

M. Porter (1980) cho rằng, khi chất lượng sản phẩm của khách hàng phụ thuộc vào sản phẩm của ngành, khách hàng nói chung ít nhạy cảm về giá. Đối với NHTM, sản phẩm cung cấp cho khách hàng là vốn kinh doanh và các hoạt động thanh toán, nên sản phẩm của ngân hàng không đóng vai trò quan trọng trong sản phẩm của hầu hết các ngành sản xuất và thương mại, vì vậy, có thể nói, với tiêu chí này thì hầu hết khách hàng của NHTM rất nhạy cảm về giá.

*Khách hàng có đầy đủ thông tin*

Theo M. Porter (1980), khi khách hàng có đầy đủ thông tin về nhu cầu, giá cả thực tế trên thị trường và thậm chí chi phí của nhà cung cấp, họ sẽ có sức mạnh mặc cả lớn hơn nhiều khi thông tin nghèo nàn. Theo kết quả ở Bảng 4, có 65% khách hàng có thông tin tương đối đầy đủ và có 26,3% khách hàng cho rằng, họ có đầy đủ các thông tin về lãi suất và sản phẩm khi giao dịch với các ngân hàng.

*Áp lực từ những sản phẩm thay thế*

Theo kết quả khảo sát, hầu hết các chuyên gia cho rằng, hiện nay, cùng với sự phát triển của công nghệ tài chính và thị trường tài chính với các dịch vụ cho vay ngang hàng (peer to peer leading) và sự phát triển của thị trường trái phiếu doanh nghiệp một phần thay thế cho sản phẩm tín dụng của NHTM.

Theo kết quả khảo sát từ các chuyên gia, thì 90% cho rằng, phát hành trái phiếu doanh nghiệp sẽ là giải pháp mà các doanh nghiệp lựa chọn thay vì phụ thuộc vào nguồn vốn tín dụng từ các NHTM, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn. 80% cho rằng, phát hành cổ phiếu sẽ là kênh huy động vốn cho các doanh nghiệp. 40% cho rằng, cho vay ngang hàng sẽ là giải pháp tài chính tương lai có thể thay thế dần vốn tín dụng ngân hàng (Bảng 5).

**Cường độ cạnh tranh giữa những đối thủ hiện tại**  
 Theo M. Porter (1980), cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại cũng giống như giành đua vị trí bởi vì các đối thủ hoặc là cảm thấy áp lực hoặc là nhìn thấy cơ hội cải thiện vị trí. Trong hầu hết các ngành, hành vi cạnh tranh của một doanh nghiệp có ảnh hưởng rõ rệt đến các đối thủ và do đó, có thể kích động sự trả đũa hoặc những nỗ lực chống lại những hành vi đó. Để minh chứng cho mức độ cạnh tranh của các NHTM Việt Nam, Lê Hải Trung (2014) đã chỉ ra rằng, thị trường ngân hàng Việt Nam đang ở trong trạng thái cạnh tranh bán độc quyền với mức độ tập trung cao, tuy nhiên, thời gian gần đây thì xu hướng này đang biến động theo hướng tích cực với mức độ cạnh tranh có xu hướng tăng lên nhờ mức độ mở rộng tài chính ngày càng tăng trong thị trường.

## KẾT LUẬN

Mô hình năm áp lực cạnh tranh của M. Porter (1980) được áp dụng để phân tích thực trạng cạnh tranh của các NHTM Việt Nam. Với phân tích bối cảnh hiện tại hệ thống NHTM Việt Nam, tác giả đã nhận diện một số kết quả sau:

*Một là*, áp lực đến từ các NHTM mới là không đáng kể, nhưng áp lực đến từ các nhà đầu tư mới trong và ngoài nước sẽ làm tăng áp lực cạnh tranh lên các NHTM hiện tại.

*Hai là*, mức độ cạnh tranh của các NHTM là tương đối thấp so với thị trường ngân hàng các nước trong khu vực, tuy nhiên với sự tham gia của nhiều nhà đầu tư mới thì dự báo trong tương lai áp lực cạnh tranh giữa các NHTM sẽ tăng lên rất nhiều.

*Ba là*, các sản phẩm thay thế cho các sản phẩm ngân hàng hiện còn ít, tuy nhiên với sự phát triển

của thị trường trái phiếu doanh nghiệp thì đây sẽ là sản phẩm đe dọa đến thị phần sản phẩm tín dụng dành cho doanh nghiệp. Trong phân khúc tín dụng tiêu dùng, với sự phát triển các công ty cho vay ngang hàng sẽ là mối đe dọa cho các ngân hàng.

*Bốn là*, nhà cung cấp chủ yếu của các NHTM hiện nay là nguồn tiền gửi dân cư của các khách hàng cá nhân với sản phẩm tiền gửi tiết kiệm, với đặc điểm chi phí chuyển đổi thấp và không có sản phẩm thay thế sẽ là quyền lực cao nhất đe dọa đến khả năng mặc cả của ngân hàng.

*Năm là*, với các khách hàng có quy mô lớn, gồm các tập đoàn, các tổ chức lớn với dư nợ và các gói sản phẩm đi kèm lớn, chiếm tỷ trọng thu nhập cao trong cơ cấu thu nhập của ngân hàng sẽ là những khách hàng có quyền lực lớn tăng áp lực lớn lên ngân hàng, như mặc cả, ép giá, đòi chất lượng cao.

Từ kết quả trên, các NHTM tại Việt Nam cần chủ động đổi mới công nghệ, chuyên môn hóa sản phẩm và quản trị khách hàng theo từng phân khúc, đa dạng hóa các hình thức huy động vốn, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng đặc biệt là các khách hàng mang lại nhiều doanh thu và lợi nhuận cho ngân hàng... để nâng cao năng lực cạnh tranh trong thị trường tài chính có nhiều biến động như hiện nay. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Đoàn Việt Dũng (2015). *Lý thuyết cấu trúc cạnh tranh ngành với việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay*. Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
- Đỗ Thị Tố Quyên (2014). *Đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân
- Lê Hải Trung (2014). *Mức độ tập trung và cạnh tranh thị trường tại hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam*, *Tạp chí Công nghệ ngân hàng*, 21-31
- Nguyễn Tú (2015). *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Thương mại cổ phần quốc tế trên thị trường Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
- Christopher Masinde Indiaty và cộng sự (2014). The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd, *European Journal of Business and Management*, 6(16), 75-85
- Irene Siaw & Alec Yu (2004). An analysis of the impact of the internet on competition in the banking industry, using Porter's five forces model, *International Journal of Management*, 21(4), 514-523
- James Pringle & Jeroen Huisman (2011). *Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework*, *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3), 36-58
- Michael E. Porter (1980). *Chiến lược cạnh tranh*, dịch từ tiếng Anh, người dịch Nguyễn Ngọc Toàn, 2016, TP. Hồ Chí Minh, Nxb Trẻ
- Michael E. Porter (1980). *Lợi thế cạnh tranh quốc gia*, dịch từ tiếng Anh, người dịch Nguyễn Ngọc Toàn, 2016, TP. Hồ Chí Minh, Nxb Trẻ