

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

---

**TRẦN VĂN KHÁNH**

**QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU  
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN  
PHƯƠNG ĐÔNG**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN HIỆP**

**Đà Nẵng - Năm 2011**

*Công trình được hoàn thành tại*

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Hiệp**

**Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Thị Như Liêm**

**Phản biện 2: PGS.TS. Đỗ Văn Viện**

**Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn  
tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học**

**Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 09 năm 2011**

**Có thể tìm hiểu luận văn tại:**

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

thay đổi thông tin của khách hàng như: địa chỉ, công việc, ngành nghề kinh doanh.

## KẾT LUẬN

Cạnh tranh giữa các ngân hàng thực tế là cạnh tranh thương hiệu, thương hiệu là một sức mạnh vô hình tạo sự khác biệt nhưng lại mang về giá trị hữu hình cho chủ sở hữu. Với những thương hiệu nổi tiếng giá trị thương hiệu thường chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng giá trị tài sản. Hiện nay, hệ thống ngân hàng trong nước đa số xem phát triển thương hiệu chỉ mang tính hình thức, không nhận thức được thương hiệu là một hạng mục đầu tư cần quan tâm đặc biệt thì ngân hàng rất khó để thành công trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt trên thị trường.

Nhận thức được tầm quan trọng của thương hiệu, trên cơ sở tiền đề lý thuyết và dữ liệu liên quan đến thương hiệu OCB. Tác giả đã phân tích, đánh giá thực trạng thương hiệu OCB và đưa ra một số đề xuất về quản trị thương hiệu OCB trên cơ sở chiến lược mở rộng thương hiệu căn cứ vào sức mạnh thương hiệu cốt lõi. Xây dựng chính sách phát triển thương hiệu gắn liền với gia tăng chất lượng sản phẩm, ứng xử tốt với khách hàng cần được duy trì liên tục. Những đề xuất đưa ra trong luận văn phù hợp với xu hướng quản trị thương hiệu hiện đại của các ngân hàng trên thế giới, xây dựng giải pháp giúp hoàn thiện chiến lược kinh doanh của ngân hàng góp phần khắc phục những hạn chế quản trị thương hiệu tại OCB trong thời gian qua, giúp OCB khai thác tối đa giá trị cốt lõi, nguồn lực hiện có. Hướng chiến lược xây dựng thương hiệu OCB phát triển bền vững, năng động và sáng tạo đồng thời gia tăng giá trị thương hiệu, gia tăng sự khác biệt với đối thủ cạnh tranh.

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Hội nhập sâu rộng vào thị trường toàn cầu là cơ hội cho các doanh nghiệp nói chung, hệ thống ngân hàng nói riêng tiếp cận những kinh nghiệm quản trị tiên tiến trên thế giới, có cơ hội thâm nhập nhiều thị trường tiềm năng chưa được khai thác, với lượng khách hàng lớn, phạm vi rộng. Ngoài những lợi thế, các ngân hàng phải đối mặt với nhiều tổ chức tài chính, ngân hàng nước ngoài, liên doanh đã và sẽ có mặt tại Việt Nam. Việc đầu tư ra khỏi biên giới sẽ gặp những khó khăn nhất định như rào cản về luật pháp, văn hóa và thói quen tiêu dùng. Do đó, việc phát triển, cạnh tranh trong ngành ngân hàng thực sự gay gắt và là mục tiêu lớn lao nhất để tồn tại. Muốn giữ được và gia tăng thị phần đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững của mỗi ngân hàng thì cần phải xây dựng, duy trì một thương hiệu mạnh và phát triển thương hiệu đó lên tầm nhất định khắc sâu vào tâm trí khách hàng. Chính thương hiệu mạnh làm tăng giá trị sản phẩm, từ đó tăng vị thế cạnh tranh cho ngân hàng hay thương hiệu mạnh chính là chìa khóa giúp ngân hàng tồn tại và phát triển.

Để làm sáng tỏ những nhận định trên tác giả quyết định chọn đề tài: **“Quản trị thương hiệu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông”** làm đề tài nghiên cứu bảo vệ luận văn thạc sĩ.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa lý luận cơ bản về thương hiệu, quản trị thương hiệu. Đề tài nghiên cứu, đánh giá thực tế thương hiệu OCB trong tâm trí khách hàng, cách thức OCB quản trị thương hiệu. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu được, tiến hành hoạch định chiến lược phát triển thương hiệu OCB đến năm 2015; xây dựng chính sách mở rộng và phát triển thành công thương hiệu OCB đến với khách hàng trên toàn lãnh thổ Việt Nam; củng cố hình ảnh thương hiệu OCB mà ngân hàng đã lựa chọn.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu các vấn đề lý luận về thương hiệu, công tác quản trị thương hiệu của OCB. Thương hiệu OCB đang trong quá trình xây dựng, do đó phạm vi nghiên cứu của đề tài là các yếu tố về quản trị, đặc trưng, thực trạng thương hiệu OCB, đề xuất định hướng chiến lược phát triển thương hiệu OCB đến năm 2015. Khảo sát toàn bộ khách hàng hướng tập trung nghiên cứu khách hàng đã, đang sử dụng sản phẩm của OCB tại Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình thực hiện, hoàn thành đề tài, tác giả sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp quan sát: Hoạt động truyền thông marketing, hành vi nhân viên, cách bố trí phòng giao dịch, phương tiện vận tải;
- Phương pháp điều tra thực tế: Để đánh giá được vị trí hiện tại của thương hiệu, mức độ cạnh tranh như thế nào?
- Phương pháp phân tích, suy luận logic, phương pháp diễn dịch và quy nạp;
- Kết hợp giữa lý luận và thực tiễn đồng thời tham khảo ý kiến chuyên gia, các mô hình quản trị thương hiệu để nghiên cứu đề tài.

### 5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Đề tài góp phần khắc phục những hạn chế đang tồn tại trong quản trị thương hiệu tại OCB, đề xuất định hướng chiến lược thực hiện mục tiêu quản trị thương hiệu OCB đến năm 2015. Ngoài ra đề tài nghiên cứu có thể làm tài liệu khoa học cho các nghiên cứu khác về lĩnh vực Marketing và thương hiệu.

### 6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu thành 03 chương.

**Chương 1** khái quát lý thuyết về thương hiệu, định vị thương hiệu, các hướng chiến lược thương hiệu và mô hình quản trị thương hiệu.

**Chương 2** nghiên cứu thực tế công tác quản trị thương hiệu tại OCB;

- Xây dựng chuẩn mực văn hóa thương hiệu.
- Trách nhiệm cộng đồng của thương hiệu.
- Tạo được sự đột phá.

#### d. Mối quan hệ

#### e. Liên tưởng thương hiệu:

##### 3.3.2.2. Chính sách xây dựng bộ dữ liệu truyền thông

#### a. Mục tiêu

Xây dựng hình ảnh thương hiệu của OCB rõ ràng và nhất quán trước công chúng.

#### b. Nội dung: Xây dựng bộ dữ liệu truyền thông

- Nội dung bộ dữ liệu: Nhằm cung cấp thông tin chính xác kịp thời cho khách hàng, truyền thông.
- Yêu cầu khi xây dựng bộ dữ liệu: Cần đảm bảo tính nhất quán.

#### c. Người thực hiện

- Xây dựng nội dung: Phòng marketing, Ban thương hiệu.
- Thiết kế các quy định: Công ty thiết kế chuyên nghiệp hoặc bộ phận chuyên trách.
- Cập nhật thông tin: Phòng marketing, Ban thương hiệu.

#### d. Thời gian thực hiện

Bắt đầu từ năm 2011, khi OCB bắt đầu triển khai tổng thể chiến lược mở rộng thương hiệu và cần duy trì cập nhật thường xuyên.

e. Ngân sách: Không tốn quá nhiều chi phí đầu tư, chi yêu cầu cập nhật liên tục.

##### 3.3.2.3. Chính sách xây dựng chiến lược quan hệ khách hàng

- Xác định đúng nhóm khách hàng mục tiêu OCB muốn hướng tới, xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng và được tập hợp thành một kho riêng. Trên cơ sở nguồn dữ liệu ngân hàng triển khai kế hoạch hỗ trợ khách hàng theo thứ tự ưu tiên cho từng loại khách
- Lên kế hoạch chăm sóc khách hàng cụ thể như: thăm hỏi, chúc mừng sinh nhật, cung cấp thông tin về sản phẩm mới... cập nhật sự

- Phối hợp các phòng ban liên quan đưa ra chiến lược chức năng đảm bảo mục tiêu thực hiện chiến lược thương hiệu.
- Phối hợp phòng marketing thực hiện chức năng đối ngoại, quảng bá hình ảnh thương hiệu OCB ra bên ngoài.

### **3.3.2. Chính sách phát triển thương hiệu bên ngoài**

#### *3.3.2.1. Mục tiêu của chính sách*

Gia tăng sự nhận thức của khách hàng đối với thương hiệu OCB nhằm tạo ra giá trị và các mối quan hệ với khách hàng, nhận diện khách hàng làm nền tảng.

#### *a. Nhận biết thương hiệu*

- Tăng cường đầu tư vào truyền thông, chú ý đến các phương tiện truyền thông mới như PR.
- Đẩy mạnh phát triển, duy trì hệ thống chi nhánh, phòng giao dịch đến các vùng miền trong cả nước, nếu có thời cơ cần đầu tư ra các nước khác.
- Thống nhất hình thức truyền thông tịnh, nâng cao vai trò tiếp thị của các thành viên trong OCB.

#### *b. Chất lượng cảm nhận*

- Lý do sử dụng sản phẩm, dịch vụ: chất lượng, uy tín
  - Sự khác biệt: chất lượng được cảm nhận
  - Giá cả và lợi ích: giá cả tương thích chất lượng dịch vụ và mạng lưới giao dịch
- OCB cần làm tốt những yêu cầu trên mới duy trì được sự quan tâm của khách hàng mục tiêu.

#### *c. Giá trị thương hiệu*

- Tạo ra liên tưởng đến lợi ích hữu hình.
- Tạo bối cảnh để khách hàng liên tưởng.
- Hướng tới sự trải nghiệm.
- Xây dựng thương hiệu OCB có thể tự thể hiện mình.
- Tăng độ bao phủ thương hiệu để truyền thông điệp.

tiến hành khảo sát, điều tra khách hàng OCB trên cơ sở đó đánh giá thương hiệu thông qua các thành phần: Mức độ nhận biết, Chất lượng cảm nhận của khách hàng, Sự trung thành của khách hàng đối với thương hiệu, liên kết thương hiệu và tài sản sở hữu trí tuệ khác; đánh giá nguồn lực đầu tư thương hiệu tại OCB từ đó rút ra những tồn tại, hạn chế cần khắc phục. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu ở Chương 1, Chương 2; **Chương 3** dự đoán mức độ cạnh tranh thị trường ngành ngân hàng đến năm 2015 và đề xuất định hướng chiến lược, xây dựng chính sách và giải pháp phát triển thương hiệu OCB đến năm 2015.

## **Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU**

### **1.1. Khái quát về thương hiệu**

#### *1.1.1. Nguồn gốc thương hiệu*

#### *1.1.2. Khái niệm và vai trò của thương hiệu*

##### *1.1.2.1. Khái niệm*

Theo Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ (American Marketing Association), Thương hiệu là “*một cái tên, từ ngữ, ký hiệu, biểu tượng hoặc hình vẽ kiểu thiết kế,..., hoặc tập hợp của các yếu tố trên nhằm xác định và phân biệt hàng hóa hoặc dịch vụ của một người bán hoặc nhóm người bán với hàng hóa và dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh*”.

Nhà kinh tế Paul Temporal cho rằng “*Quản trị thương hiệu là một quá trình cố gắng kiểm soát được mọi thứ mà một thương hiệu phải làm hay thể hiện ra và kiểm soát được con đường mà công chúng tiếp nhận thương hiệu*”.

##### *1.1.2.2. Vai trò của thương hiệu*

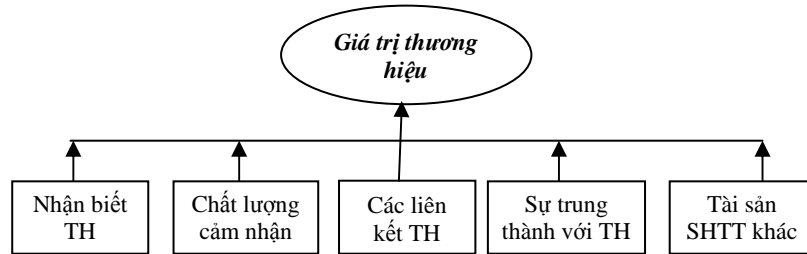
- Đối với khách hàng
- Đối với doanh nghiệp

#### *1.1.3. Giá trị thương hiệu*

##### *1.1.3.1. Khái niệm*

Giá trị thương hiệu là tập hợp tài sản vô hình liên quan đến nhãn, tên gọi, biểu tượng. Chúng có thể hỗ trợ hay làm giảm đi giá trị mà sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

### 1.1.3.2. Mô hình giá trị thương hiệu



Hình 1.3: Mô hình cấu trúc giá trị thương hiệu của Aaker

## 1.2. Xây dựng và phát triển thương hiệu

### 1.2.1. Phân tích đánh giá thông tin

#### 1.2.1.1. Thông tin môi trường bên ngoài

a. Môi trường vĩ mô

b. Môi trường vi mô

#### 1.2.1.2. Thông tin môi trường bên trong

### 1.2.2. Xây dựng tầm nhìn thương hiệu

### 1.2.3. Hoạch định chiến lược thương hiệu

#### 1.2.3.1. Quy trình hoạch định chiến lược thương hiệu

- (1) Xác định sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức.
- (2) Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng cơ hội và đe dọa.
- (3) Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức.
- (4) Lựa chọn chiến lược trên cơ sở tìm kiếm nguồn lực, khả năng, năng lực cốt lõi và phát triển nó để hóa giải các nguy cơ; tận dụng cơ hội từ môi trường bên ngoài.
- (5) Thực thi chiến lược bao gồm thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát.

### d. Tần suất thực hiện

Triển khai thường xuyên và là một bộ phận không tách rời trong lĩnh vực xây dựng giá trị văn hóa của OCB.

### e. Nguồn kinh phí thực hiện

#### 3.3.1.3. Chính sách xây dựng hệ thống kiểm định chất lượng

##### a. Mục tiêu

Đem lại lợi ích lâu dài cho hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO, đánh giá kịp thời giúp cung cấp thông tin chính xác cho nhà quản trị trong quá trình ra quyết định quản trị.

##### b. Nội dung

- *Bước 1:* Thường xuyên rà soát các “vấn đề tiềm ẩn” bất kỳ nơi nào trong khách hàng trước khi để xảy ra vấn đề mới tìm cách giải quyết.
- *Bước 2:* Tiến hành cải tiến những vấn đề trên phải đi từ cấp thấp nhất đến cấp cao nhất.
- *Bước 3:* Triển khai hành động cải tiến không mang tính “tập trung”, phải phù hợp với thực tế OCB nhưng đảm bảo liên tục và chắc chắn, ngày một tốt hơn.
- *Bước 4:* Định kỳ soát xét hệ thống tài liệu của OCB cho phù hợp với sự phát triển thực tế.
- *Bước 5:* Sử dụng các công cụ truyền thống và tiên tiến tiến hành phân tích đánh giá, lựa chọn những giải pháp tối ưu để kiểm soát chất lượng tốt nhất, đảm bảo hệ thống vận hành hiệu quả.

##### c. Người thực hiện

Tất cả các thành viên trong ngân hàng

##### d. Thời gian thực hiện

Mọi lúc, mọi nơi

#### 3.3.1.4. Thành lập Ban thương hiệu

- Tham mưu cho Hội đồng quản trị, ban giám đốc.
- Nghiên cứu thị trường.

- Đối với nhân viên: Tạo sự tin tưởng và cam kết, tính minh bạch và trách nhiệm là nền tảng tạo nên quy tắc ứng xử và văn hóa kinh doanh OCB
- Đối với cộng đồng: Không ngừng đóng góp xây dựng vì sự tiến bộ của xã hội.

c. *Giá trị của tổ chức*

d. *Giá trị cốt lõi*

Tín nhiệm của khách hàng, đảm bảo cung cấp sản phẩm, dịch vụ chất lượng hàng đầu.

e. *Truyền thông thương hiệu*

3.3.1.2. *Chính sách xây dựng văn hóa OCB hướng về khách hàng*

a. *Mục tiêu*

Xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên OCB chuyên nghiệp, tận tình phục vụ khách hàng nhằm tạo ra sự khác biệt mà các đối thủ khó bắt chước.

b. *Nội dung*

- Khách hàng là lý do để nhân viên làm việc, không làm gián đoạn công việc
  - Thường xuyên đào tạo, đào tạo lại cán bộ và nhân viên
  - Thực hiện phân quyền trong quản lý
  - Nhất quán thương hiệu OCB trong giao dịch, trước mỗi cuộc tiếp xúc các thành viên nên xưng danh **“OCB rất hân hạnh được phục vụ các bạn; OCB kính chào quý khách...”**, giới thiệu về OCB với các đối tác, khách hàng
  - Hãy làm hài lòng khách hàng khi họ thể hiện thái độ.
  - Đưa ra các giải pháp khả thi
  - Thường xuyên khảo sát ý kiến khách hàng về dịch vụ của OCB đang cung cấp qua các hình thức:
- c. *Người thực hiện*
- Người khởi xướng và cam kết: Hội đồng quản trị và Ban tổng giám đốc OCB
  - Người thực hiện: Toàn bộ thành viên của OCB

1.2.3.2. *Các hướng chiến lược thương hiệu*

a. *Mở rộng dòng sản phẩm (Line extension)*

b. *Mở rộng thương hiệu (Brand Extension)*

Một công ty có thể quyết định sử dụng một tên thương hiệu hiện có để tung ra một sản phẩm thuộc chủng loại mới.

*Mở rộng thương hiệu mang lại lợi thế:*

Cho phép công ty tham gia vào các loại sản phẩm mới dễ dàng hơn. Tiết kiệm được chi phí quảng cáo do tên thương hiệu đã được tạo uy tín từ lâu trong tâm trí khách hàng.

*Các rủi ro của việc mở rộng thương hiệu:*

Tên thương hiệu có thể không thích hợp với sản phẩm mới. Tên thương hiệu có thể mất đi vị trí đặc biệt trong tâm trí khách hàng do mở rộng quá mức.

c. *Đa thương hiệu (Multibrands)*

d. *Thương hiệu mới (New brands)*

1.2.4. *Định vị thương hiệu*

1.2.4.1. *Phương án định vị thương hiệu*

a. *Khái niệm và vai trò của định vị*

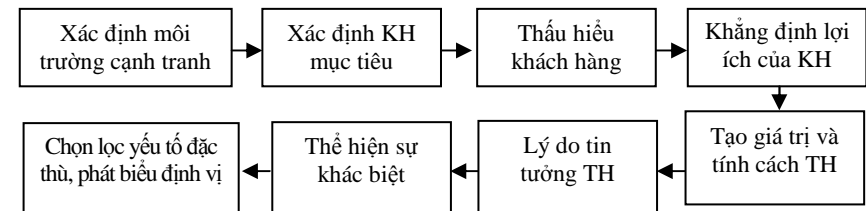
Định vị được định nghĩa là *“tập hợp các hoạt động nhằm tạo cho sản phẩm và thương hiệu sản phẩm một vị trí xác định so với đối thủ cạnh tranh trong tâm trí khách hàng”*.

b. *Phạm vi phương án định vị*

i. *Nhận diện thị trường mục tiêu*

ii. *Phân tích đối thủ cạnh tranh*

1.2.4.2. *Quy trình định vị thương hiệu*



Hình 1.7: Quy trình định vị thương hiệu

### **1.2.5. Hệ thống nhận diện thương hiệu**

1.2.5.1. Tên thương hiệu

1.2.5.2. Biểu tượng (Logo)

1.2.5.3. Khẩu hiệu (Slogan)

### **1.2.6. Truyền thông thương hiệu**

1.2.6.1. Truyền thông nội bộ

1.2.6.2. Truyền thông ra bên ngoài

a. Quảng cáo thương hiệu

b. Quan hệ công chúng (Public Relation-PR)

### **1.2.7. Đánh giá thương hiệu**

### **1.3. Các mô hình quản trị thương hiệu**

#### **1.3.1. Mô hình quản trị thương hiệu của Scott M.Davis**

a. Hướng tiếp cận của mô hình

b. Nội dung

c. Kết quả

d. Hạn chế

#### **1.3.2. Mô hình con tàu thương hiệu**

a. Hướng tiếp cận

b. Nội dung

c. Kết quả

d. Hạn chế

#### **1.3.3. Mô hình quản trị thương hiệu theo giá trị cốt lõi của Mats Urde**

Chúng ta có thể xem xét giá trị theo ba quan điểm:

- Giá trị có liên quan đến tổ chức.

- Giá trị cốt lõi của thương hiệu.

- Giá trị mà khách hàng đã trải nghiệm.

Quá trình phát triển các giá trị cốt lõi đồng nghĩa với quá trình phát triển thương hiệu.

Theo Urde (1997): Thứ nhất, giá trị tổ chức được chuyển thành giá trị cốt lõi hướng dẫn cho các nỗ lực của tổ chức. Thứ hai, giá trị

ban thương hiệu tại hội sở, chinh nhánh lớn trong tương lai thành lập các tổ thương hiệu trên toàn hệ thống chi nhánh của OCB.

d. Tiếp tục xây dựng hình ảnh thương hiệu với tôn chỉ “niềm tin và thịnh vượng” rõ ràng, hiệu quả thống nhất trên toàn hệ thống.

3.2.3.1. Lợi thế khi mở rộng thương hiệu

3.2.3.2. Rủi ro khi mở rộng thương hiệu

3.2.3.3. Một số điều kiện mở rộng thương hiệu

a. Sự phù hợp

b. Sự thừa nhận

c. Sự tin cậy

d. Tính chuyển đổi

### **3.3. Chính sách phát triển thương hiệu OCB**

#### **3.3.1. Chính sách phát triển thương hiệu bên trong**

##### **3.3.1.1. Mục tiêu của chính sách**

Giúp OCB nhận thức được vai trò của thương hiệu trong quá trình phát triển chung ngân hàng và có thể sống được với thương hiệu.

a. Viễn cảnh

Xây dựng ngân hàng TMCP Phương Đông trở thành ngân hàng đa năng với cốt lõi là ngân hàng bán lẻ, đến năm 2015 là một trong mười ngân hàng cổ phần tốt hàng đầu Việt Nam để đến năm 2020 trưởng thành là tập đoàn tài chính mạnh. OCB cam kết đồng hành cùng khách hàng, cổ đông, cộng đồng và thành viên trong tổ chức, thực hiện sứ mệnh cung cấp sản phẩm, dịch vụ chất lượng tốt, uy tín và thân thiện.

b. Sứ mệnh

- Đối với khách hàng: Lấy khách hàng làm định hướng hoạt động trên cơ sở bình đẳng, cùng có lợi và cùng phát triển.

- Đối với cổ đông: Gia tăng giá trị quyền lợi cho cổ đông, giải quyết hài hòa lợi ích của khách hàng, cổ đông, cán bộ, nhân viên và xã hội.



Đặc biệt đối tượng khách hàng ở các khu vực kinh tế trọng điểm cần quan tâm mở rộng mạng lưới, xây dựng mối quan hệ bền chặt trong 5 năm tới của OCB:

- + Các thành phố lớn: Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Cần Thơ và Hải Phòng.
- + Các tỉnh, thành phố có mức tăng trưởng cao, dân số đông như: Quảng Ninh, Vinh, Huế, Nha Trang, Buôn Ma Thuột, Vũng Tàu, Lạng Sơn, Lào Cai.
- + Các khu vực công nghiệp tại các thành phố lớn.

**3.2.2. Định vị thương hiệu OCB**

*3.2.2.1. Tiến trình định vị*

- a. Đánh giá thương hiệu
- b. Cách thức đánh giá sự khác biệt
- c. Khảo sát thực tế
- d. Giá trị cốt lõi
- e. Triển khai kế hoạch

*3.2.2.2. Định vị thương hiệu OCB dựa trên giá trị cốt lõi*

- a. Định vị dựa trên giá trị cốt lõi của ngân hàng phù hợp với tầm nhìn chiến lược phát triển OCB dựa vào giá trị cốt lõi
- b. Định vị dựa vào chuỗi giá trị của OCB

**3.2.3. Lựa chọn định hướng chiến lược phát triển thương hiệu OCB**

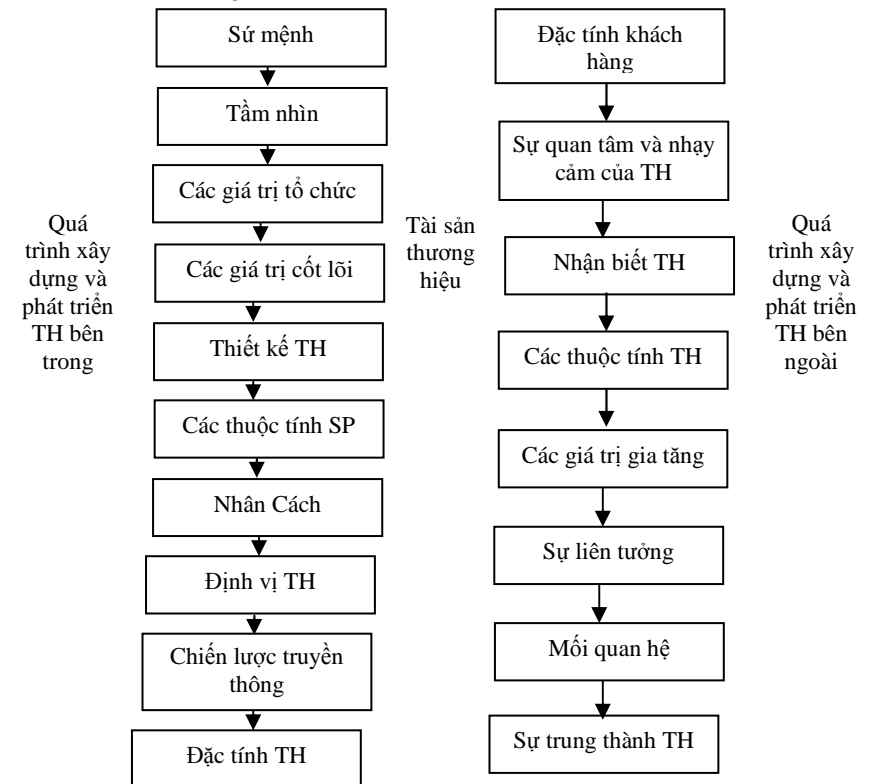
Chiến lược được lựa chọn trong giai đoạn này là “**Chiến lược mở rộng thương hiệu**” với những định hướng chiến lược chính như sau:

- a. Cải tiến chất lượng sản phẩm, dịch vụ hiện tại đồng thời phát triển thêm dòng sản phẩm, dịch vụ mới gia tăng giá trị cho sản phẩm chủ lực cho vay và huy động tiền gửi, đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng nhằm gia tăng nhận biết thương hiệu OCB, thị phần trong ngành ngân hàng.
- b. Ấn định mức phí giao dịch, lãi suất cạnh tranh vì đây là điểm khác biệt cơ bản nhất đối với thị trường ngân hàng Việt Nam trong giai đoạn hiện nay cũng như thời gian tới.
- c. Hoàn thiện hệ thống Chi nhánh, phòng giao dịch với độ phủ tốt hơn và lực lượng nhân sự thương hiệu chuyên nghiệp hơn, thành lập

cốt lõi được chuyển thành giá trị sử dụng của khách hàng hoặc giá trị gia tăng cho nhiều nhóm mục tiêu khác nhau. Quá trình phát triển thương hiệu như một nguồn lực, một công cụ chiến lược phục vụ cạnh tranh đòi hỏi quá trình đó phải sử dụng và đại diện một giá trị cho cả tổ chức lẫn khách hàng trong nhóm mục tiêu hoặc các nhóm mục tiêu (Melin – 1997; Urde-1997).

*a. Xây dựng và phát triển thương hiệu từ bên trong*

Mục tiêu của quy trình quản trị thương hiệu bên trong là hoàn toàn để giúp tổ chức sống được với thương hiệu của nó (Baler và Wilkinson -1991, Balmer-2001, Harris và De Chernatony-2001, Urde-1994-1999, Ind-2001). Điều này có nghĩa tổ chức hiểu, biết về thương hiệu và cam kết tuân thủ thương hiệu.



**Hình 1.9: Mô hình quản trị thương hiệu theo giá trị cốt lõi của Mats Urde**

### *b. Xây dựng và phát triển thương hiệu từ bên ngoài*

Mục tiêu của quy trình bên ngoài là hoàn toàn tạo ra giá trị và các mối quan hệ, với nhận diện khách hàng làm nền tảng. Mô hình này được xây dựng dựa trên ý tưởng cho rằng nhận diện của một thương hiệu được phát triển như là một sự tương tác liên tục giữa nhận diện tổ chức và khách hàng. Theo cách này, giá trị của tổ chức, sứ mệnh, viễn cảnh về cái gì sẽ đạt được – vượt qua ngưỡng của việc tạo ra lợi nhuận, sẽ thu được ý nghĩa đích thực của nó. Thương hiệu, vì vậy có thể được xem như là biểu tượng cho những nỗ lực và tham vọng của tổ chức.

## **Chương 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU TẠI NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG ĐÔNG**

### **2.1. Tổng quan về Ngân hàng TMCP Phương Đông**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của OCB**

#### **2.1.2. Sản phẩm, dịch vụ của OCB**

##### *2.1.2.1. Kết quả phát triển sản phẩm, dịch vụ*

##### *2.1.2.2. Khó khăn trong phát triển các sản phẩm, dịch vụ*

#### **2.1.3. Kết quả hoạt động của OCB**

**Bảng 2.3. Một số chỉ tiêu tài chính**

**ĐVT: Đồng**

STT	Nội dung	2006	2007	2008	2009
1	Cho vay khách hàng	4,638,528	7,515,306	8,527,663	10,109,855
2	Chứng khoán đầu tư	136,166	169,373	73,660	68,817
3	Góp vốn, ĐT dài hạn	39,061	135,427	203,010	136,209
4	Tổng tài sản	6,441,240	11,755,019	10,094,704	12,686,215
5	Lợi nhuận sau thuế	103,670	168,591	65,033	33,835

*Nguồn: Ngân hàng TMCP Phương Đông*

#### **2.1.4. Mạng lưới hoạt động**

### **2.2. Đánh giá giá trị thương hiệu OCB**

#### **2.2.1. Mô hình và quy trình khảo sát**

Sự phát triển nóng ngành ngân hàng nói chung và sản phẩm, dịch vụ cung cấp ngày càng nhiều nhưng lại tương đồng nhau nên khó tạo được sự khác biệt về sản phẩm, dịch vụ giữa các ngân hàng.

#### **c. Điểm mạnh:**

OCB có đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ, có trình độ, năng động và nhiệt huyết. OCB đã hợp tác với ngân hàng BNPP của Pháp nhằm nâng cao vị thế trong đối ngoại, quan hệ quốc tế.

#### **d. Điểm yếu:**

Thực tế hiện nay mạng lưới hoạt động OCB quá mỏng, việc áp dụng công nghệ hiện đại còn hạn chế, bộ máy quản trị thương hiệu chưa đạt đến tầm phù hợp. Sản phẩm, dịch vụ ngân hàng chưa đa dạng, tiện ích không vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh.

#### **e. Mức độ cạnh tranh:**

##### **3.1.3. Xây dựng tầm nhìn thương hiệu**

- Tiếp tục gia tăng giá trị thương hiệu ngân hàng OCB
- Mở rộng và phát triển thành công thương hiệu OCB đến hầu hết các khu vực kinh tế trọng điểm trong cả nước.
- Duy trì tốc độ tăng trưởng lượng khách hàng đến giao dịch tại OCB bình quân 10%/năm; tập trung gia tăng sự nhận biết về thương hiệu OCB đến với khách hàng.
- Thương hiệu OCB được công nhận là một trong mười thương hiệu ngân hàng cổ phần tốt hàng đầu Việt Nam đến năm 2015 trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của OCB.
- Xây dựng thương hiệu năng động, sáng tạo, uy tín để đáp ứng cạnh tranh và phát triển bền vững dựa trên giá trị cốt lõi của ngân hàng.

### **3.2. Lựa chọn định hướng chiến lược**

#### **3.2.1. Thị trường mục tiêu của OCB**

Trong giai đoạn 2011-2015 với nguồn lực hiện có OCB cần tập trung vào đối tượng khách hàng là: Doanh nghiệp vừa và nhỏ; Khách hàng tiêu dùng và hộ gia đình; Đối tượng khách hàng lớn trong và ngoài nước.

qua thẻ tại Việt Nam hầu như chưa được quan tâm chiếm tỷ trọng rất thấp trong các giao dịch hàng ngày của người dân.

Từ những phân tích trên tác giả nhận định rằng: các dịch vụ, sản phẩm ngân hàng bán lẻ có tiềm năng tăng trưởng mạnh cùng với sự phát triển của nền kinh tế trong 5 năm tới.

*b. Mức độ cạnh tranh thương hiệu ngành ngân hàng*

*b<sub>1</sub>. Cạnh tranh giữa các thương hiệu ngân hàng hiện hữu*

Xét về hiệu quả hoạt động ngân hàng TMQD chưa thể theo kịp đối thủ ngân hàng TMCP ngoài quốc doanh. Dự báo trong giai đoạn tiếp theo hoạt động ngân hàng TMCP vẫn đạt hiệu quả cao hơn ngân hàng TMQD, chỉ số ROE (khả năng sinh lợi trên mỗi đồng vốn) trung bình của NH TMCP khoảng 20%, ROA (khả năng sinh lợi trên mỗi đồng tài sản) 2% trong khi ngân hàng TMQD có ROA < 1%, ROE là 8% - 15% (Nguồn Công ty chứng khoán MHB)

- Xét về tổng tài sản và vốn điều lệ:

Xét về quy mô vốn điều lệ đối với ngân hàng TMQD cao hơn hẳn ngân hàng TMCP nhưng tỷ suất sinh lời trên một đồng vốn thì khối ngân hàng TMCP có giá trị cao hơn

*b<sub>2</sub>. Đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh mới*

*b<sub>3</sub>. Nguy cơ bị thay thế*

*b<sub>4</sub>. Quyền lực khách hàng*

*b<sub>5</sub>. Quyền lực của nhà cung cấp*

*3.1.2.2. Xu hướng ảnh hưởng đến hoạt động quản trị thương hiệu OCB*

*3.1.2.3. Phân tích ma trận SWOT thương hiệu OCB*

*a. Cơ hội:*

Tiếp tục liên kết có hiệu quả với các đối tác nước ngoài nâng cao kỹ năng quản trị, năng lực cạnh tranh và vốn, đặc biệt đẩy mạnh hợp tác dịch vụ tài chính ngân hàng cùng tập đoàn BNP Paribas.

*b. Đe dọa:*

*2.2.1.1. Xác định mô hình khảo sát*

Tác giả lựa chọn “mô hình giá trị thương hiệu của Aaker” của tác giả David Aaker (1991). Theo mô hình giá trị được hình thành từ năm thành phần chính, tác giả nghiên cứu khảo sát thực tế ba thành phần:

- a. Mức độ nhận biết về thương hiệu
- b. Chất lượng cảm nhận thương hiệu
- c. Sự trung thành đối với thương hiệu

Hai thành phần còn lại tác giả nghiên cứu trên cơ sở dữ liệu thứ cấp:

- d. Các liên kết thương hiệu
- e. Các tài sản quyền sở hữu trí tuệ khác của thương hiệu.

*2.2.1.2. Quy trình khảo sát*

*a. Bước 1: Xây dựng bảng câu hỏi*

*b. Bước 2: Xác định lượng mẫu cần thiết, thang đo cho việc khảo sát*

*c. Bước 3: Trực tiếp phỏng vấn khách hàng*

*d. Bước 4: Xử lý dữ liệu: Dữ liệu được xử lý thông qua việc thống kê, sử dụng phần mềm SPSS 16.0 để tính toán và phân tích.*

**2.2.2. Thực trạng giá trị thương hiệu OCB**

*2.2.2.1. Mức độ nhận biết thương hiệu OCB*

Theo số liệu 200 phiếu khảo sát thực tế mức độ nhận biết thương hiệu OCB có kết quả như sau:

- Có 153 người được hỏi biết đến thương hiệu Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) chiếm tỷ trọng 76%.
- Có 47 người được hỏi chưa từng biết đến Ngân hàng TMCP Phương Đông chiếm tỷ trọng 24%.

Qua phân tích nguyên nhân cho thấy mức độ nhận biết thương hiệu OCB còn thấp, chưa phổ biến nguyên nhân chủ yếu do hoạt động truyền thông yếu, sản phẩm đơn điệu, độ bao phủ mạng lưới hoạt động thấp. Trong khi đó nhận biết thương hiệu hiện tại là khâu quan trọng, cơ sở để OCB gia tăng khách hàng đến với OCB trong hiện tại và tương lai.

### 2.2.2.2. Chất lượng cảm nhận của khách hàng

#### a. Độ tin cậy, an toàn

**Bảng 2.5: Đánh giá của khách hàng về độ tin cậy và an toàn**

Đơn vị tính: %

Tiêu chí	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1. OCB là ngân hàng được khách hàng tin nhiệm	16.2	14.1	38.0	27.5	4.2
2. OCB bảo mật tốt thông tin khách hàng	7.0	21.1	39.4	28.2	4.2
3. Hệ thống máy ATM luôn hoạt động tốt	21.1	12.0	41.5	21.8	3.2
4. Giấy tờ, biểu mẫu trong giao dịch được thiết kế đơn giản, rõ ràng	6.3	16.2	33.8	37.3	6.3
5. Thủ tục thực hiện giao dịch tại OCB đơn giản, thuận tiện	7.0	14.1	39.4	28.2	11.3
6. Thời gian xử lý giao dịch tại OCB nhanh	12.7	15.5	27.5	31.0	13.4
7. Thời gian khách hàng ngồi chờ đến lượt giao dịch ngắn	4.9	16.2	36.6	30.3	12.0

(Tỷ trọng tính trên 142 phiếu điều tra khách hàng đã sử dụng sản phẩm OCB)

#### b. Độ phản hồi

**Bảng 2.6: Đánh giá của khách hàng về độ phản hồi**

Đơn vị tính: %

Tiêu chí	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
8. Nhân viên OCB hướng dẫn thủ tục cho khách hàng đầy đủ, dễ hiểu	4.9	23.2	33.8	26.1	12.0
9. Nhân viên OCB có thái độ lịch thiệp, thân thiện với khách hàng	4.2	15.5	38.0	28.9	13.4
10. Nhân viên OCB phục vụ công bằng với tất cả khách hàng của mình	16.2	22.5	33.1	26.8	1.4
11. Nhân viên OCB sẵn sàng giúp đỡ khách hàng	9.2	19.7	43.7	21.1	6.3
12. Nhân viên OCB trả lời thỏa đáng thắc mắc của khách hàng	19.7	28.9	33.8	16.2	1.4
13. Nhân viên OCB giải quyết khiếu nại nhanh chóng, hợp lý	7.0	25.4	41.5	22.5	3.5
14. Nhân viên OCB xử lý nghiệp vụ nhanh chóng, chính xác	9.2	23.2	35.9	30.3	1.4

(Tỷ trọng tính trên 142 phiếu điều tra khách hàng đã sử dụng sản phẩm OCB)

- *Sứ mệnh*: Xây dựng một tập thể cán bộ nhân viên giỏi về nghiệp vụ, năng động, hiểu rõ nhu cầu của từng đối tượng khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp thiết thực, tối ưu hóa các giá trị cho khách hàng và nhà đầu tư, góp phần vào sự phát triển chung của cộng đồng và xã hội.

- *Tầm nhìn chiến lược*: Xây dựng Ngân hàng TMCP Phương Đông trở thành ngân hàng đa năng với cốt lõi là ngân hàng bán lẻ, đến năm 2015 là một trong mười ngân hàng cổ phần tốt hàng đầu Việt Nam để đến năm 2020 trưởng thành là một tập đoàn tài chính mạnh.

- *Giá trị cốt lõi*:

+ Khách hàng là trọng tâm (Clients first!).

+ Chủ động sáng tạo (Creativity).

+ Tham vọng (Ambition).

+ Chuyên nghiệp (Professionalism).

+ Gắn kết (Belonging).

### 3.1.2. Phân tích môi trường quản trị thương hiệu của OCB

#### 3.1.2.1. Môi trường ngành ngân hàng Việt Nam

##### a. Tiềm năng phát triển thương hiệu ngân hàng

- *Về số lượng ngân hàng*: Thị trường tiềm năng, dự báo tăng trưởng GDP bình quân 7.2%/năm giai đoạn 2011 – 2015 (theo tổ chức Economist Intelligence Unit – EIU) nền kinh tế khởi sắc do đó số lượng ngân hàng sẽ tăng nhanh, tập trung vào hai khối ngân hàng TMCP và chi nhánh ngân hàng nước ngoài phản ánh tính hấp dẫn lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam.

- *Về quy mô hoạt động*: Trong giai đoạn 2011 – 2015 tốc độ tăng trưởng tín dụng sẽ tăng bình quân 21%/ năm (theo EIU)

Theo báo cáo “Banking System Outlook” của Moody’s hiện chỉ có mới 17% dân số Việt Nam có tài khoản cá nhân, dịch vụ ngân hàng bán lẻ còn ít phát triển. Đặc biệt thị trường dịch vụ thanh toán

Hạn chế quản trị thương hiệu OCB thiếu đồng bộ, thiếu đội ngũ chuyên trách về phát triển thương hiệu. Chiến lược được áp dụng tại ngân hàng là chiến lược chung trên cơ sở chiến lược phát triển ngân hàng.

### 2.3.5. Hệ thống nhận diện thương hiệu OCB

Ngân hàng TMCP Phương Đông đã có những quyết sách xây dựng thương hiệu của mình đến gần hơn với khách hàng hướng tới ngân hàng hiện đại, chuyên nghiệp, thể hiện sự tận tâm của OCB trong việc bảo đảm thành công, tạo dựng cuộc sống hạnh phúc, thịnh vượng cho khách hàng phù hợp với tôn chỉ mục đích thương hiệu của OCB “*niềm tin và thịnh vượng*”

### 2.3.6. Truyền thông thương hiệu OCB

- Quảng cáo, khuyến mãi
- Truyền thông nội bộ

### 2.3.7. Kết quả duy trì thương hiệu OCB

- Hiệu ứng thương hiệu của OCB đã góp phần thúc đẩy phát triển ngân hàng đạt hiệu quả nhất định.

- Duy trì lượng khách hàng ổn định thông qua việc tạo được niềm tin, uy tín đối với khách hàng.

Đồng thời còn tồn tại những hạn chế:

- Tổ chức quản trị thiếu chuyên nghiệp, chưa nhận thức đầy đủ vai trò thương hiệu, độ bao phủ của thương hiệu tại thị trường còn thấp.
- Truyền thông thương hiệu chưa tương xứng với quy mô, hình thức truyền thông nghèo nàn, chất lượng yếu.
- Chưa thành lập ban thương hiệu

## Chương 3. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG ĐÔNG ĐẾN NĂM 2015

### 3.1. Phân tích đánh giá thông tin

#### 3.1.1. Mục tiêu và chiến lược của OCB

### c. Độ tiếp cận

**Bảng 2.7: Đánh giá của khách hàng về độ tiếp cận**

*Đơn vị tính: %*

Tiêu chí	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
15. Mạng lưới giao dịch rộng khắp	24.6	39.4	19.0	15.5	1.4
16. Cách bố trí quầy giao dịch hợp lý, giúp khách hàng dễ nhận biết	11.3	27.5	40.1	19.7	1.4
17. Tiện nghi phục vụ khách hàng tốt (trang thiết bị, nhà vệ sinh....)	16.9	21.1	33.1	22.5	6.3
18. Nơi để xe thuận tiện	19.7	29.6	39.4	9.9	1.4
19. Các tiện ích ATM, Internetbanking....thiết kế dễ sử dụng	9.9	21.1	34.5	30.3	4.2

*(Tỷ trọng tính trên 142 phiếu điều tra khách hàng đã sử dụng sản phẩm OCB)*

### d. Hệ thống thông tin

**Bảng 2.8: Đánh giá của khách về hệ thống thông tin**

*Đơn vị tính: %*

Tiêu chí	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
20. Thông tin OCB cung cấp cho khách hàng luôn chính xác và đầy đủ	2.1	16.2	41.5	26.8	12.7
21. Thông tin OCB cung cấp dễ tiếp cận (Web, báo chí, tờ rơi...)	11.3	19.0	37.3	17.6	14.8
22. OCB luôn cung cấp thông tin kịp thời cho khách hàng	7.7	16.2	33.1	28.9	14.1

*(Tỷ trọng tính trên 142 phiếu điều tra khách hàng đã sử dụng sản phẩm OCB)*

### e. Chất lượng dịch vụ

**Bảng 2.9: Đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ**

*Đơn vị tính: %*

Tiêu chí	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
23. Phí giao dịch hợp lý	9.2	16.9	28.9	29.6	15.5
24. Lãi suất tiết kiệm cao	9.9	16.9	31.0	28.9	13.4
25. Dịch vụ đa dạng, đáp ứng nhu cầu khách hàng	19.7	21.1	31.0	26.1	2.1

*(Tỷ trọng tính trên 142 phiếu điều tra khách hàng đã sử dụng sản phẩm OCB)*

f. *Mức độ hài lòng khi giao dịch với OCB*

**Bảng 2.10: Đánh giá của khách hàng về mức độ hài lòng**

*Đơn vị tính: %*

Tiêu chí	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
26. Anh/chị hài lòng với chất lượng dịch vụ của OCB	8.5	19.7	30.3	33.1	8.5
27. Anh/chị hài lòng với giá cả dịch vụ của OCB	14.8	21.1	27.5	26.8	9.9
28. Anh/chị hài lòng khi giao dịch với OCB	9.9	18.3	32.4	30.3	9.2

*(Tỷ trọng tính trên 142 phiếu điều tra khách hàng đã sử dụng sản phẩm OCB)*

#### 2.2.2.3. Sự trung thành của khách hàng đối với thương hiệu

Trong 142 khách hàng được khảo sát cho thấy khách hàng giao dịch với OCB đa số là những khách hàng đã có thời gian hợp tác lâu năm.

**Bảng 2.11: Thời gian sử dụng dịch vụ của OCB**

Tiêu chí	Số người	Tỷ lệ %
Dưới 1 năm	6	4.2
Từ 1 năm đến dưới 2 năm	18	12.7
Từ 2 năm đến dưới 3 năm	42	29.6
Từ 3 năm trở lên	76	53.5
<b>Tổng cộng</b>	<b>142</b>	<b>100.0</b>

#### 2.2.2.4. Các liên kết thương hiệu

Định vị thương hiệu OCB là “ngân hàng bán lẻ” trên cơ sở đó ngân hàng đã tạo được sự liên kết chặt chẽ giữa các bộ phận, từ việc thiết kế trang phục, quầy giao dịch. Tuy nhiên, không thống nhất trong bố trí logo trên bao bì, phương tiện vận tải; khẩu hiệu bố trí thiếu đồng bộ gây phản cảm tới khách hàng.

#### 2.2.2.5. Tài sản sở hữu trí tuệ khác

Logo OCB thay đổi quá nhiều lần trong thời gian ngắn, câu khẩu hiệu chưa tạo được đột phá thể hiện được mục tiêu của ngân hàng.

### 2.3. Thực trạng xây dựng và phát triển thương hiệu OCB

#### 2.3.1. Nguồn lực xây dựng và phát triển thương hiệu của OCB

##### 2.3.1.1. Nguồn nhân lực

##### 2.3.1.2. Nguồn lực tài chính

Thiếu kế hoạch xây dựng kế hoạch tài chính phù hợp phục vụ duy trì phát triển thương hiệu là cần thiết.

##### 2.3.1.3. Văn hóa kinh doanh của OCB

#### 2.3.2. Tầm nhìn thương hiệu của OCB

Tầm nhìn thương hiệu OCB chưa thể hiện được trọng tâm chiến lược phát triển thương hiệu. OCB hướng nằm trong top mười ngân hàng bán lẻ tốt hàng đầu Việt Nam đến năm 2015 nhưng lại thiếu đầu tư vào thương hiệu, cụ thể tầm nhìn thương hiệu trong tổng thể tầm nhìn chiến lược thể hiện mối quan tâm của nhà đầu tư, khách hàng, tăng trưởng và cơ sở thực hiện.

#### 2.3.3. Hoạch định chiến lược thương hiệu của OCB

Trước những thành quả đã có thì hiện nay công tác quản trị, phát triển thương hiệu OCB còn nhiều hạn chế như: kiến thức thương hiệu của nhân viên còn yếu, chưa nhận thức được tầm quan trọng thương hiệu cũng như cách quảng bá thương hiệu thiếu chuyên nghiệp chủ yếu do phòng pháp chế ISO đảm nhận, kinh phí đầu tư vào hoạt động quản trị, phát triển thương hiệu thấp, cán bộ thương hiệu còn kiêm nhiệm đến từ phòng kinh doanh, thanh toán quốc tế.

#### 2.3.4. Định vị thương hiệu của OCB

Do chưa thành lập được bộ phận chuyên trách về thương hiệu, việc định vị thương hiệu không rõ ràng. Chủ yếu tập trung vào hoạt động marketing, quảng bá lợi thế OCB, không xác định được tiêu chí cốt lõi trong định vị thương hiệu OCB. Trong giai đoạn từ năm 1999 trở về trước sự cạnh tranh giữa các ngân hàng thấp do vậy truyền thông thương hiệu, quản trị thương hiệu gần như không được quan tâm, đầu tư chuyên nghiệp từ cấp quản lý. Có chăng chỉ là việc đặt tên, thiết kế logo ngân hàng, Ngân hàng TMCP Phương Đông cũng nằm trong tình trạng đó.