

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ VĂN MINH

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
NGÂN HÀNG INDOVINA

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng, Năm 2010

Công trình được hoàn thành tại

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn: PGS.TS Lê Thế Giới

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Dũng

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 31 tháng 10 năm 2010.

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**

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Indovinabank (IVB) là ngân hàng liên doanh đầu tiên tại Việt Nam được thành lập từ năm 1990 do hai cổ đông chính là Ngân hàng Công thương Việt Nam và Cathay United Bank (Ngân hàng tư nhân lớn nhất Đài Loan).



(Cathay United Bank – Đài Loan)



(VietinBank – Việt Nam)

Sau gần 20 năm hoạt động, Indovinabank đã và đang trở thành là đầu mối tài chính quan trọng cho nhiều doanh nghiệp trong nước cũng như các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam.

Tuy nhiên, trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, thị trường tài chính đang mở rộng phạm vi hoạt động gần như không biên giới, vừa tạo điều kiện tăng cường hợp tác, vừa làm sâu sắc và gay gắt thêm tính cạnh tranh.

Vậy nên, vấn đề đặt ra là **Indovinabank phải xây dựng chiến lược phát triển như thế nào để tồn tại và phát triển trong thời gian tới?**

Xây dựng chiến lược phát triển là không mới, nhưng nó luôn là vấn đề mà bất kỳ tổ chức nào đều phải quan tâm hoạch định. Đối với lĩnh vực tài chính ngân hàng trong thời kỳ này, **một lần nữa vấn đề xây dựng chiến lược phát triển lại được đặt ra và càng trở nên cần thiết hơn bao giờ hết.**

Là một cán bộ quản lý trong ngành ngân hàng và đã trải qua thời kỳ đầy thử thách trong hệ thống của Indovinabank, tôi rất tâm đắc với vấn đề trên và đã chọn đề tài:

“XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGÂN HÀNG INDOVINA”

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Nghiên cứu và hệ thống hóa những lý luận cơ bản về chiến lược, làm cơ sở xây dựng chiến lược cho IVB.
- Phân tích đánh giá thực trạng hoạt động, môi trường kinh doanh của Indovinabank, từ đó phân tích, lựa chọn phương án chiến lược phù hợp cho sự phát triển của IVB.
- Xây dựng các giải pháp thực hiện chiến lược.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu tình hình hoạt động kinh doanh và công tác xây dựng chiến lược kinh doanh của Ngân hàng Indovina.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Luận văn giới hạn nghiên cứu xây dựng chiến lược kinh doanh của Ngân hàng Indovina trong giai đoạn 2010- 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp duy vật lịch sử, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp điều tra thống kê, phương pháp chuyên gia...

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

Hệ thống hóa lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh.

Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động kinh doanh và công tác xây dựng chiến lược phát triển tại Ngân hàng Indovina.

Xây dựng chiến lược phát triển Ngân hàng Indovina trong giai đoạn 2010-2015.

6. Cấu trúc luận văn

Cấu trúc luận văn được xây dựng gồm những nội dung sau:

LỜI MỞ ĐẦU

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh.

Chương 2: Thực trạng về công tác chiến lược tại ngân hàng Indovina.

Chương 3: Xây dựng chiến lược phát triển tại Ngân hàng Indovina.

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm về chiến lược

Bruce Henderson, viết rằng “*Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn*”.

Michael Porter tán thành nhận định của Henderson: “*Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn cẩn thận một chuỗi hoạt động khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo*”.

1.1.2. Vai trò của chiến lược

Chiến lược khuyến khích mọi người trong tổ chức cùng làm việc để đạt được những mục tiêu chung. Chiến lược giúp định hướng đến tương lai.

1.1.3. Hệ thống chiến lược trong doanh nghiệp

1.1.3.1. Các cấp chiến lược:

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp chia thành 03 cấp:

- a. **Chiến lược cấp chức năng:** Lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ năng lực của công ty nhằm đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và trách nhiệm với khách hàng.
- b. **Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:** Có ba loại chiến lược chính ở cấp đơn vị kinh doanh, đó là chiến lược dẫn đạo về chi phí, chiến lược tạo sự khác biệt và chiến lược tập trung vào các khe hở thị trường.
- c. **Chiến lược cấp công ty:** Chiến lược cấp công ty bao gồm: chiến lược tập trung, chiến lược hội nhập, chiến lược đa dạng hóa, chiến lược tái cấu trúc.

1.1.3.2. Các chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường thành phẩm.

a. **Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ:** Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh giúp công ty có thể tập trung các nguồn lực vật chất,

công nghệ, tài chính, quản trị tổng quát và các năng lực cạnh tranh của mình để cạnh tranh thắng lợi trên một lĩnh vực.

b. Chiến lược hội nhập: Chiến lược hội nhập dọc, Hội nhập thuận chiều, Hội nhập ngược chiều, Hội nhập ngang.

c. Chiến lược đa dạng hóa: Đa dạng hóa liên quan, Đa dạng hóa không liên quan, Các liên minh chiến lược.

d. Chiến lược tái cấu trúc: Tái cấu trúc là một chiến lược mà qua đó công ty thay đổi tập hợp các đơn vị kinh doanh hay cấu trúc tài chính của nó. Khi công ty đa dạng hóa quá mức, thì hiệu quả trong việc tạo giá trị và hiệu xuất của công ty sẽ giảm. Trong đó, công ty sẽ tái cấu trúc.

1.2. TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

1.2.1. Xác định viễn cảnh, sứ mệnh và các mục tiêu của doanh nghiệp

1.2.1.1. Xác định viễn cảnh

Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức, bao gồm hai bộ phận cơ bản: Tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai.

Tư tưởng cốt lõi xác định đặc tính lâu dài của một tổ chức, đó là một sự xác định có tính nhất quán vượt trên cả các chu kỳ sống của sản phẩm hay thị trường, các đột phá công nghệ, các kiểu cách quản trị và cá nhân người lãnh đạo.

Tư tưởng cốt lõi bao gồm hai bộ phận là giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi.

1.1.1.2. Xác định sứ mệnh

Bản tuyên bố sứ mệnh tập trung vào sự thay đổi mong muốn của tổ chức. Sứ mệnh là tiêu điểm và là hiệu lệnh nhằm giải phóng tiềm năng của tổ chức, song nó vẫn là những gì có khả năng đạt được trong một thời gian. Bản tuyên bố sứ mệnh tạo ra nền tảng cho toàn bộ công tác xây dựng kế hoạch. Nó là điểm tham chiếu để đánh giá các mục tiêu các chiến lược của tổ chức.

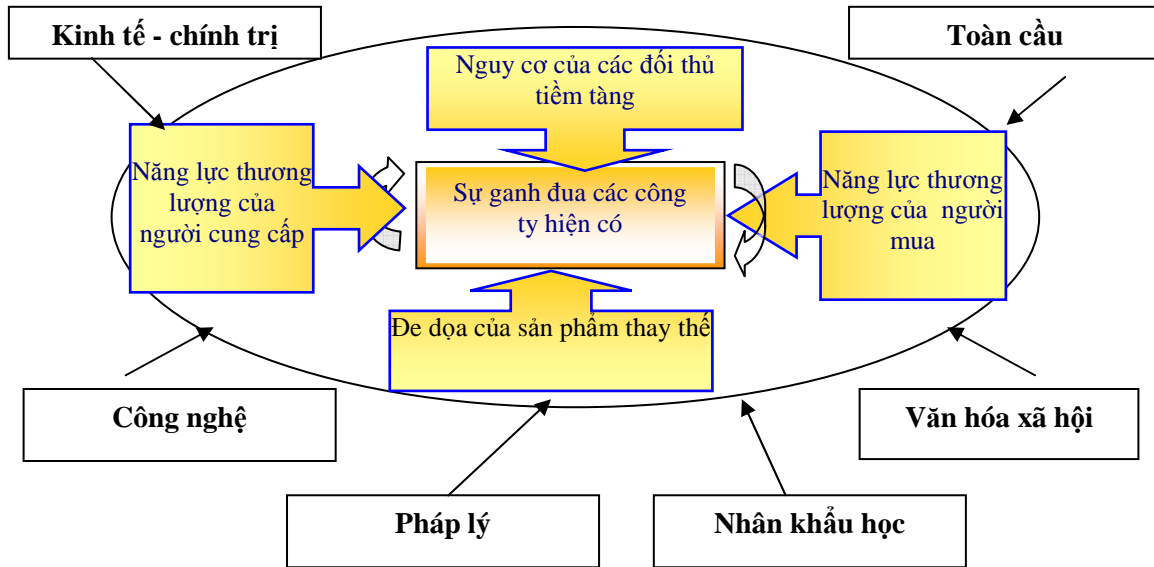
1.1.1.3. Các mục tiêu của doanh nghiệp

Sứ mệnh vẫn chưa chỉ ra được các mục tiêu cụ thể cần đạt được để hướng đến mục đích lớn lao hơn. Mục tiêu tức là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định.

1.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài

Các tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài thể hiện qua hình 1.1

Hình 1.1: Tác động của môi trường bên ngoài

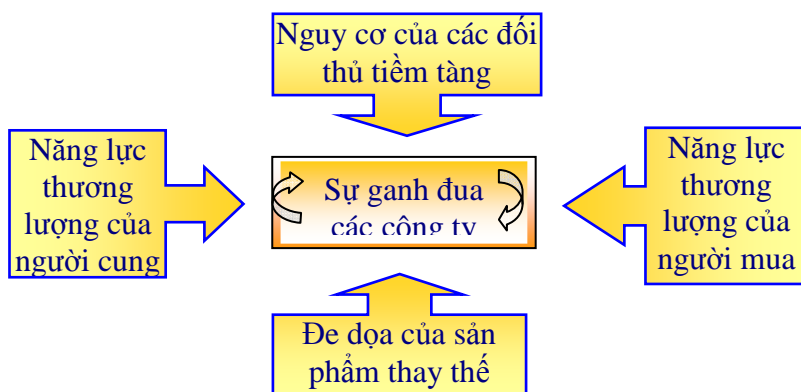


1.2.2.1. Môi trường vĩ mô

Các ngành và doanh nghiệp đang hoạt động trong một môi trường vĩ mô rộng lớn, bao gồm 6 phân đoạn: kinh tế, tự nhiên, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị luật pháp và toàn cầu.

1.2.2.2. Môi trường vi mô (môi trường trong ngành)

Hình 1.2: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael E.Porter



1.2.3. Phân tích môi trường bên trong

1.2.3.1. Phân tích nguồn lực

Các nguồn lực có thể chia làm hai loại: nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.

Bảng 1.1: Các nguồn lực hữu hình

NGUỒN	NỘI DUNG
-------	----------

Các nguồn tài chính	- Khả năng vay nợ. - Khả năng tự tài trợ.
Các nguồn tổ chức	- Cấu trúc quan hệ báo cáo chính thức. - Hệ thống hoạch định - Kiểm soát phối hợp chính thức.
Các nguồn vật chất	- Tính phức tạp và phân bố các nhà xưởng máy móc thiết bị. - Tiếp cận các nguồn nguyên liệu.
Các nguồn kỹ thuật - công nghệ	Các vấn đề về kỹ thuật như bản quyền, nhãn hiệu thương mại, bằng sáng chế, bí mật kinh doanh, phần mềm.

Trong việc tạo ra các năng lực cốt lõi, so với các nguồn hữu hình, các nguồn vô hình là nguồn có tác dụng hữu hiệu hơn và nổi trội hơn.

Bảng 1.2: Các nguồn lực vô hình

Nguồn	Nội dung
Nhân sự	- Kiến thức - Tin cậy - Các khả năng quản trị - Thói quen tổ chức
Các nguồn sáng kiến	- Các ý tưởng - Khả năng khoa học - Khả năng cải tiến
Các nguồn danh tiếng/thương hiệu	- Danh tiếng và khách hàng - Nhãn hiệu - Các nhận thức về độ bền, chất lượng, độ tin cậy của sản phẩm - Danh tiếng với nhà cung cấp: tính hữu hiệu, hiệu quả, hỗ trợ, các tương tác và mối liên hệ cùng có lợi.

1.2.3.2. Phân tích khả năng tiềm tàng

Khả năng tiềm tàng là khả năng của một công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn;

các khả năng sẽ được sinh ra theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực hữu hình và vô hình.

1.2.3.3. Phân tích năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Các năng lực cốt lõi phải đảm bảo 4 tiêu chuẩn của lợi thế cạnh bền vững: đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế.

1.2.3.4. Phân tích chuỗi giá trị

Thuật ngữ chuỗi giá trị chỉ ý tưởng coi một công ty là một chuỗi các hoạt động chuyên hóa đầu vào thành các đầu ra, tạo giá trị cho khách hàng.

1.2.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược

1.2.4.1. Xây dựng các chiến lược

Ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi

Hình 1.3: Phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi	Mới	Hàng đầu cộng 10	Các cơ hội to lớn
	Hiện có	Điền vào chỗ trống	Các không gian trống
		Hiện có	Mới

Thị trường

1.2.4.2. Đánh giá và lựa chọn chiến lược

Những phân tích trên đã đưa ra một số chiến lược, chúng ta phải đánh giá mức độ hấp dẫn của từng chiến lược theo từng yếu tố so sánh như việc: khả năng đạt được mục tiêu kinh doanh, khai thác tối đa các năng lực cốt lõi, khai thác các cơ hội, hạn chế các thách thức, tạo lập lợi thế cạnh tranh, tận dụng điểm mạnh và khắc phục điểm yếu, hiệu quả đạt được.

1.2.5. Thực thi chiến lược đã lựa chọn

Khi doanh nghiệp đã lựa chọn chiến lược, nó cần phải đưa vào thực thi. Thực thi chiến lược là tổ hợp của bốn bộ phận chính:

- Thứ nhất, thiết kế cấu trúc tổ chức thích hợp;
- Thứ hai, thiết kế hệ thống kiểm soát;
- Thứ ba, tạo sự phù hợp chiến lược, cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát;

- Thứ tư, quản lý sự xung đột, chính trị và sự thay đổi.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC CHIẾN LƯỢC TẠI NGÂN HÀNG INDOVINA

2.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG INDOVINA

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

IVB là Ngân hàng liên doanh đầu tiên của Việt Nam được thành lập ngày 21 tháng 11 năm 1990. Các bên liên doanh là Ngân hàng Công thương Việt Nam (Vietinbank) và Ngân hàng Cathay United (CUB) của Đài Loan.

2.1.2. Các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng Indovina

Sản phẩm tiền gửi, Dịch vụ tài chính, Tín dụng, Dịch vụ lưu ký chứng khoán, Dịch vụ thanh toán quốc tế, Sản phẩm cho vay, Kiềm hối, Sản phẩm bảo lãnh, Dịch vụ thẻ, Các sản phẩm dịch vụ khác.

2.2. ĐẶC ĐIỂM CHỦ YẾU ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CỦA NGÂN HÀNG INDOVINA

2.2.1. Nguồn nhân lực

Tại ngày 31/12/2009, tổng số lao động của IVB là **556 người**, năm 2007 là 393 người. Trong đó, nữ chiếm khoảng 55%, nam chiếm khoảng 45%. Trình độ chuyên môn: tiến sỹ và trên đại học 2%, đại học và cao đẳng trên 80%, *toàn bộ CBNV nghiệp vụ đến cấp quản lý đều sử dụng thành thạo ngoại ngữ Tiếng Anh (một số sử dụng thành thạo cả Tiếng Hoa) do yêu cầu nội bộ và giao tiếp với khách hàng quốc tế.*

2.2.2. Bộ máy quản lý và cơ cấu tổ chức

Ngân hàng Indovina có một nguồn nhân lực đa dạng và nhiều kinh nghiệm quốc tế và nội địa. **Ngoài tiếng Anh và tiếng Việt, đội ngũ nhân viên IVB còn sử dụng tốt tiếng Quan Thoại, tiếng Quảng Đông, tiếng Pháp, tiếng Nga.** Nhân lực địa phương được huấn luyện tốt và quen thuộc với các khái niệm thiết yếu về ngân hàng của phương Tây để có thể cung cấp dịch vụ với tiêu chuẩn cao cho khách hàng.

2.2.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật - công nghệ

Ngân hàng Indovina đang sở hữu hệ thống công nghệ thông tin hiện đại trên mạng diện rộng (phần mềm flexcube của Thụy Sĩ), cho phép thực hiện tất cả các giao dịch trực tuyến trong toàn hệ thống.

2.2.4. Nguồn lực tài chính

Bảng 2.2: Tình hình vốn chủ sở hữu của IVB qua các năm

ĐVT: USD

Chỉ tiêu	2005	2006	2007	2008	2009
Vốn điều lệ	25.000.000	35.000.000	50.000.000	70.000.000	125.000.000
Các quỹ	4.009.097	5.094.634	6.725.915	8.692.549	10.437.456
Lợi nhuận chưa phân phối	4.099.900	6.348.519	9.051.491	10.920.516	9.190.423
Tổng VCSH và các quỹ	33.108.997	46.443.153	65.777.406	89.613.065	144.627.879
<i>Quy đổi (USD/VND=19.000)</i>	<i>629 tỷ VNĐ</i>	<i>882 tỷ VNĐ</i>	<i>1.250 tỷ VNĐ</i>	<i>1.703 tỷ VNĐ</i>	<i>2.375 tỷ VNĐ</i>

2.3. THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC CỦA NGÂN HÀNG INDOVINA

2.3.1. Thực trạng chiến lược của ngân hàng Indovina

2.3.1.1. Phân tích chiến lược tập trung phát triển tín dụng của IVB

+ Viễn cảnh, sứ mệnh và chiến lược đã thực hiện:

Indovina là ngân hàng liên doanh đầu tiên tại Việt Nam, việc lựa chọn chiến lược và tuyên bố viễn cảnh, sứ mệnh của IVB tuy chưa thể hiện rõ nét, nhưng IVB xác định sứ mệnh sẽ trở thành là đầu mối tài chính quan trọng cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước tại Việt Nam.

Với ưu thế về chi phí vốn thấp, ưu thế về cơ sở khách hàng và sự am hiểu thị trường nhờ kinh nghiệm chia sẻ từ hai bên liên doanh, **Indovinabank xác định hoạt động tín dụng là thế mạnh của IVB khi hoạt động tại Việt Nam.**

Đặc biệt là trong giai đoạn đầu những năm 1990, IVB tập trung hướng đến phục vụ các doanh nghiệp Đài Loan và Trung Quốc có hoạt động đầu tư tại Việt Nam.

Từ sau cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á năm 1997, IVB đã mở rộng phát triển hướng đến tất cả các thành phần kinh tế trong cả nước, trong đó đã bắt đầu phát triển quan hệ với một số doanh nghiệp nhà nước, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc thành phần kinh tế tư nhân và kể cả nhóm khách hàng cá nhân, từng bước phát triển và khẳng định được vị thế cạnh tranh trên thị trường.

+ Năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh:

Trải qua thời gian hoạt động gần 20 năm, IVB đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm tại thị trường Việt Nam, các hoạt động của IVB tập trung vào hoạt động cho vay.

Nguồn nhân lực chất lượng cao và giàu kinh nghiệm, kết hợp lợi thế về chi phí vốn thấp, IVB xem hoạt động cho vay là thế mạnh và sở trường của mình.

2.3.1.2. Thành tích khi thực hiện chiến lược tập trung phát triển tín dụng của IVB + Kết quả hoạt động kinh doanh của IVB qua các năm

Qua báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của IVB, có thể thấy hoạt động kinh doanh của IVB có hiệu quả, lãi ròng qua các năm đạt trên 10 triệu USD.

Năm 2009 có sự suy giảm về lợi nhuận do chi phí hoạt động tăng thêm 2 triệu USD trong khi các nguồn thu nhập từ hoạt động kinh doanh tăng chưa bù đắp được chi phí tăng thêm, **chi phí dự phòng rủi ro tín dụng tăng thêm 2.3 triệu USD trong năm 2009**, một phần do tình hình kinh tế khó khăn ảnh hưởng đến chất lượng tín dụng của IVB, và trong thực hiện hoạt động cho vay luôn gắn liền với nhiều rủi ro.

Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của IVB qua các năm

ĐVT: USD (theo BCTC công bố tại Website của IVB)

STT	CHỈ TIÊU	NĂM 2009	NĂM 2008
1	Thu nhập lãi và các khoản thu tương tự	40.325.178	54.809.368
2	Chi phí lãi và các chi phí tương tự	(22.544.209)	(34.592.155)
I	Thu nhập lãi thuần	17.780.969	20.217.213
1	Thu nhập từ hoạt động dịch vụ	5.297.672	3.568.044
2	Chi phí hoạt động dịch vụ	(311.908)	(215.539)
II	Lãi/lỗ hoạt động dịch vụ	4.985.765	3.352.505
III	Lãi/lỗ hoạt động ngoại hối	2.177.665	3.070.503
IV	Lãi/lỗ từ mua bán chứng khoán sẵn sàng để bán	770.487	(1.651.403)
1	Thu nhập từ hoạt động khác	1.191.811	152.557
2	Chi phí hoạt động khác	(50.304)	(67.281)
V	Lãi /lỗ hoạt động khác	1.141.507	85.276
VI	Chi phí hoạt động	(10.498.406)	(8.444.436)
VII	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh trước chi phí và dự phòng rủi ro tín dụng	16.357.986	16.629.658
VIII	Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	(3.341.255)	(1.027.975)

IX	Lợi nhuận trước thuế	13.016.731	15.601.683
X	Chi phí thuế thu nhập hiện hành	(2.784.993)	(3.133.863)
XI	Lợi nhuận sau thuế	<u>10.231.738</u>	<u>12.467.820</u>

+ Hoạt động tín dụng:

Hoạt động cho vay của IVB trong năm 2009 có tốc độ tăng trưởng 39% so với năm 2008, đạt trên 523,5 triệu USD (tương đương 9.946 tỷ VNĐ).

Tuy nhiên, dự phòng rủi ro cho vay khách hàng cũng tăng từ 2.76 triệu USD lên 4.65 triệu USD (tăng 69%) do năm 2009 khách hàng của IVB gặp khó khăn, ảnh hưởng đến chất lượng tín dụng, tăng chi phí dự phòng rủi ro.

Bảng 2.4: Hoạt động cho vay (ĐVT: USD)

STT	Chỉ tiêu	Tăng trưởng	Năm 2009	Năm 2008
			Số tiền	Số tiền
1	Cho vay khách hàng	39%	528,202,640	379,025,471
2	Dự phòng rủi ro cho vay khách hàng	69%	-4,656,538	-2,757,847
Cộng			523,546,102	376,267,624

2.3.2. Phân tích điểm mạnh và tồn tại trong chiến lược tập trung phát triển tín dụng của Indovina

+ Ưu điểm:

- Hoạt động kinh doanh của IVB trong những năm qua có hiệu quả. Mặc dù chiến lược của IVB chưa được hoạch định rõ nét, song IVB khẳng định cho vay là thế mạnh đặc thù của mình trong những năm qua nhờ có chi phí vốn thấp, có thể cạnh tranh tốt với các TCTD khác trên thị trường.

- IVB đã phát huy được thế mạnh của mình và liên tục trong nhiều năm từ 2005-2007 được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đánh giá là 1 trong 3 Ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài hoạt động hiệu quả nhất tại Việt Nam.

+ Nhược điểm:

- Khi chỉ tập trung vào cho vay, IVB đã bỏ mất các cơ hội tạo lập giá trị và sinh ra lợi nhuận từ các hoạt động khác, đặc biệt là khi nguồn lực kinh doanh của IVB ngày càng lớn mạnh.

- Các sản phẩm dịch vụ khác của IVB còn đơn điệu, chưa đáp ứng được nhu cầu càng phong phú của khách hàng. Vì vậy, sẽ khó khăn trong việc tăng nhanh cơ sở

khách hàng của IVB, điều này sẽ hạn chế khả năng mở rộng cơ sở khách hàng để phát huy thế mạnh sẵn có của IVB.

- Hoạt động cho vay thuận túy luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro. Đặc biệt là khi thị trường có nhiều biến động sẽ ảnh hưởng đến khả năng trả nợ của khách hàng và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của IVB. Chỉ tiêu chi phí dự phòng rủi ro tín dụng của IVB tăng 69% trong năm 2009 so với năm 2008 đã phần nào cho thấy nhược điểm của chiến lược tập trung vào hoạt động phát triển tín dụng của IVB.

+ Về công tác tổ chức xây dựng chiến lược của IVB

Hiện nay, IVB chưa thành lập phòng/ban độc lập đảm trách công tác tham mưu xây dựng chiến lược, chủ yếu do Ban Tổng Giám đốc IVB định hướng kinh doanh thông qua một số hoạt động sau:

Hội đồng quản trị dựa vào tình hình chung của thị trường tài chính thế giới và trong nước, dựa vào chỉ tiêu hiệu quả hoạt động (ROE) và giao nhiệm vụ kế hoạch về hiệu quả hoạt động cho Ban Tổng Giám đốc. Từ đó, Ban Tổng giám đốc tiến hành nghiên cứu dựa vào tình hình hoạt động của IVB qua các năm và đưa ra mục tiêu, giao chỉ tiêu kế hoạch cho các đơn vị kinh doanh (Hội sở, Chi nhánh) để thực hiện nhằm đạt được chỉ tiêu kế hoạch do HĐQT giao hàng năm.

Do vậy, việc xác định chiến lược kinh doanh của IVB trong thời gian qua chưa thể hiện rõ nét, chưa phân tích đánh giá tác động môi trường bên trong, môi trường bên ngoài, phân tích-định lượng và dự báo một cách khoa học, việc xác định mục tiêu kinh doanh còn ảnh hưởng thiên hướng kinh tế kế hoạch.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TẠI NGÂN HÀNG INDOVINA

3.1. XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CỦA NGÂN HÀNG INDOVINA

3.1.1. Dự báo xu thế phát triển của các ngân hàng tại Việt Nam

Mục tiêu phát triển của các TCTD đến năm 2010 và định hướng chiến lược đến năm 2020 (theo Quyết định số 112/2006/QĐ-TTg ngày 24/05/2006 của Thủ tướng Chính phủ): Phát triển toàn diện hệ thống các TCTD theo hướng hiện đại, hoạt động đa năng để đạt trình độ phát triển trung bình tiên tiến trong khu vực ASEAN.

3.1.2. Xác định viễn cảnh, sứ mệnh của Ngân hàng Indovina:

Giá trị cốt lõi của Indovinabank là hướng đến phục vụ cho hoạt động thương mại xuất nhập khẩu của khách hàng một cách tốt nhất, chuyên nghiệp nhất với chất lượng cao nhất.

Mục đích cốt lõi của Indovinabank là một định chế tài chính sở hữu: (i) đội ngũ nhân lực giàu kinh nghiệm và chuyên nghiệp, (ii) chính sách tài trợ thương mại xuất nhập khẩu phong phú linh hoạt, (iii) có uy tín cao trong quan hệ TTQT với hệ thống ngân hàng đại lý rộng khắp trên thế giới và (iv) có khả năng đáp ứng ngoại tệ tốt với lãi suất cạnh tranh, cốt lõi Là một trong những “**NGÂN HÀNG TÀI TRỢ THƯƠNG MẠI XUẤT NHẬP KHẨU TIÊU BIỂU NHẤT VIỆT NAM**”.

Indovinabank sẽ giữ vững sứ mệnh là ngân hàng “phục vụ nhanh chóng + chính xác + tiện ích tối ưu + chi phí cạnh tranh cho hoạt động thương mại xuất nhập khẩu của khách hàng”.

3.1.2. Mục tiêu phát triển cụ thể của Ngân hàng Indovina đến năm 2015.

Mục tiêu tổng quát

Phát triển hoạt động kinh doanh, đặc biệt là hoạt động tài trợ thương mại XNK một cách mạnh mẽ, an toàn và bền vững.

Nâng cao năng lực tài chính, áp dụng công nghệ hiện đại, cung cấp các dịch vụ và tiện ích phong phú và linh hoạt cho khách hàng, đặc biệt là nhóm khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ có hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu.

Nâng cao khả năng cạnh tranh và duy trì khả năng sinh lời. Phần đầu đến 2015 sẽ là một trong những “**Ngân hàng tài trợ thương mại XNK tiêu biểu nhất Việt Nam**”.

Mục tiêu cụ thể của Ngân hàng Indovina đến năm 2015

Trong 5 năm đến, phấn đấu đạt các mục tiêu cụ thể sau:

- Tổng tài sản đạt **50.000 tỷ đồng**, tăng gấp 5,3 lần so với cuối năm 2008 (9.387 nghìn tỷ).
- Tăng tổng nguồn vốn chủ sở hữu lên 5,000 tỷ đồng, tăng 2,1 lần so với cuối năm 2009 (2.375 tỷ đồng).
- Kiểm soát tỷ lệ an toàn vốn tự có so với tổng tài sản “Có” rủi ro (CAR) trên 10%, tỷ lệ nợ xấu nhóm 3-5 (NPL) <3%, tỉ lệ nợ quá hạn nhóm 2-5 <5% theo tiêu chuẩn quốc tế, (ROA) trên 2%.
- Phấn đấu đạt tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE): 17-20%.
- Doanh số TTQT đạt tối thiểu 90% so với tổng dư nợ. Doanh thu phí TTQT và lợi nhuận từ kinh doanh ngoại tệ đạt tối thiểu 50% so với tổng lợi nhuận.
- Mở rộng kênh phân phối thông qua việc phát triển mạng lưới rộng khắp tại các tỉnh thành trên cả nước.
- Tiếp tục nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, phát triển thương hiệu và văn hóa riêng của đại gia đình Indovinabank.
- Đáp ứng đầy đủ các chuẩn mực quốc tế về hoạt động ngân hàng, trở thành ngân hàng tài trợ thương mại tiêu biểu và uy tín hàng đầu Việt Nam.

3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.2.1. Môi trường vĩ mô

3.2.1.1. Yếu tố kinh tế - xã hội

Bảng 3.1: Các chỉ số kinh tế qua các năm

Chỉ tiêu	2005	2006	2007	2008	2009
Tốc độ tăng trưởng GDP (%)	8,43	8,17	8,48	6,23	N/A
GDP theo đầu người (USD)	640	729	833	1.024	N/A
Dân số (triệu người)	83,119	84,155	85,154	86,16	N/A
CPI (%)	8,4	6,6	12,63	23	N/A

(Nguồn: Tổng cục Thống kê Việt Nam)

3.2.1.2. Môi trường chính trị - pháp luật

+ **Về môi trường chính trị:** Việt Nam được đánh giá là một trong những quốc gia có tình hình chính trị vững mạnh và ổn định.

+ **Về môi trường pháp luật:** Môi trường pháp luật đang ngày càng được hoàn thiện.

+ **Về khuôn khổ văn bản của ngành ngân hàng:** Hiện nay chủ trương của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước là tiếp tục điều hành chính sách tiền tệ theo hướng linh hoạt và hiệu quả.

3.2.1.3. Yếu tố quốc tế: Hội nhập kinh tế quốc tế và gia nhập WTO tác động mạnh mẽ đến toàn bộ nền kinh tế nói chung và hệ thống ngân hàng thương mại nói riêng.

3.2.1.4. Yếu tố công nghệ: Yếu tố công nghệ rất quan trọng đối với hệ thống ngân hàng. Sự phát triển công nghệ còn làm thay đổi cách thức giao tiếp giữa khách hàng và ngân hàng.

3.2.2. Phân tích các lượng cạnh tranh trong ngành

3.2.2.1. Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Ngoài các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là các NHTMNN, NHTMCP hiện hữu, các NH trong khối liên doanh còn phải kể đến nhiều đối thủ tiềm năng là các ngân hàng TMCP mới thành lập nhưng có đối tác chiến lược là các Tập đoàn, Tổng Công ty, các ngân hàng có vốn 100% nước ngoài, các công ty tài chính, công ty bảo hiểm nhân thọ.

3.2.2.2. Mức độ cạnh tranh giữa các Ngân hàng hiện có trong ngành

Cạnh tranh của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam có xu hướng tập trung vào các yếu tố đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ trên nền tảng đổi mới công nghệ, cạnh tranh về chi phí và chất lượng dịch vụ, cạnh tranh về huy động vốn, cạnh tranh về mạng lưới dịch vụ, cạnh tranh về nguồn nhân lực.

Ngoài các đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong nhóm NH liên doanh, nhóm NHTMNN, NHNN, còn có nhóm đối thủ đang ngày càng lớn mạnh là các NHTM cổ phần. Qua so sánh số liệu tổng quát giữa Indovinabank và các Ngân hàng trong nhóm TMCP với vốn điều lệ trong tầm dưới 3.000 tỷ đồng và tổng tài sản trong tầm dưới 30.000 tỷ đồng, có thể xác định đối thủ trực tiếp đáng quan tâm nhất trong giai đoạn hiện nay là NaviBank, GP Bank và HabuBank.

+ Khảo sát các số liệu tổng quát của nhóm so sánh

Bảng 3.3: Thông tin tổng hợp về một số ngân hàng (số liệu đến 31/12/2009)

(ĐVT: Nghìn tỷ đồng)

Các yếu tố cạnh tranh	Indovina	HabuBank	GP Bank	NaviBank
Tổng tài sản	12.505	29.240	17.319	18.690
Vốn CSH	2.375	3.000	2.000	1.000
Vốn huy động từ khách hàng	9.186	23.027	8.214	16.744
Cho vay khách hàng	10.036	13.358	5.986	9.959

Lợi nhuận sau thuế	194	407	128	142
LNST/Tổng TS (ROA)	1,56%	1,39%	0,74%	0,76%
LNST/Vốn CSH (ROE)	8,2%	13,57%	6,4%	14,2%

+ Khảo sát mạng lưới hoạt động và số lượng CBNV của nhóm so sánh:

Bảng 3.4: Số lượng CBNV của nhóm so sánh

STT	Tên ngân hàng	Số lượng điểm giao dịch	Số lượng CBNV
1	Ngân hàng liên doanh INDOVINA (IVB)	29	556
2	Nhà Hà Nội (HabuBank-HBB)	58	1.000
3	Ngân hàng Dầu khí toàn cầu (GP Bank)	40	800
4	Ngân hàng Nam Việt (NaviBank)	79	1.100

+ Đánh giá các yếu tố cạnh tranh

Trên cơ sở khảo sát so sánh về những yếu tố cạnh tranh giữa IVB và các đối thủ cạnh tranh trong nhóm xem xét, có thể xây dựng ma trận các yếu tố cạnh tranh như sau:

Bảng 3.5: Ma trận các yếu tố cạnh tranh

Các yếu tố cạnh tranh	Mức độ quan trọng (%)	IVB		HBBank		GP Bank		NaviBank	
		Phân loại	Số điểm	Phân loại	Số điểm	Phân loại	Số điểm	Phân loại	Số điểm
	(1)	(2)	3=1* 2	(2)	3=1* 2	(2)	3=1* 2	(2)	3=1* 2
1. Tổng tài sản	10	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
2. Vốn điều lệ	10	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1
3. Vốn huy động từ khách hàng	10	2	0.2	4	0.4	1	0.1	3	0.3
4. Cho vay khách hàng	5	3	0.15	4	0.2	1	0.05	2	0.1
5. LNST	5	3	0.15	4	0.2	1	0.05	2	0.1
6. ROA	5	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1
7. ROE	5	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2
8. Chất lượng dịch vụ	10	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2

9. Sự đa dạng về dịch vụ	10	3	0.3	4	0.4	1	0.1	2	0.2
10. Mạng lưới	10	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
11. Nguồn nhân lực	10	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
12. Nhận biết thương hiệu	10	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4
Tổng cộng	100		2.3		3.5		1.4		2.8

Indovinabank xếp thứ 3 với tổng số là 2.3 điểm do các yếu tố về mạng lưới, vốn huy động và cho vay còn hạn chế.

3.2.2.3. Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: ngày càng có ưu thế.

3.2.2.4. Năng lực thương lượng của khách hàng: ngày càng có ưu thế.

3.2.2.5. Các sản phẩm thay thế: ngày càng phong phú.

3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.3.1. Phân tích nguồn lực của Ngân hàng Indovina

+ Nguồn lực tài chính

Bảng 3.6: Tình hình biến động vốn chủ sở hữu của IVB qua các năm

(ĐVT: USD)

Chỉ tiêu	2005	2006	2007	2008	2009
Vốn điều lệ	25.000.000	35.000.000	50.000.000	70.000.000	125.000.000
Các quỹ	4.009.097	5.094.634	6.725.915	8.692.549	10.437.456
Lợi nhuận chưa phân phối	4.099.900	6.348.519	9.051.491	10.920.516	9.190.423
Tổng VCSH và các quỹ	33.108.997	46.443.153	65.777.406	89.613.065	144.627.879
Quy đổi ra VNĐ (USD/VND=19.000)	629 tỷ VNĐ	882 tỷ VNĐ	1.250 tỷ VNĐ	1.703 tỷ VNĐ	2.375 tỷ VNĐ

Đối với các ngân hàng trong nhóm so sánh **IVB có vốn điều lệ đứng thứ 2**, xếp vị thứ sau HabuBank.

+ **Yếu tố công nghệ:** Ngân hàng Indovina đang sở hữu hệ thống công nghệ thông tin hiện đại trên mạng diện rộng (phần mềm flexcube của Thụy Sĩ), cho phép thực hiện tất cả các giao dịch trực tuyến trong toàn hệ thống.

+ Hệ thống mạng lưới giao dịch

- Mạng lưới giao dịch nội địa

Bảng 3.9: Bảng thống kê mạng lưới hoạt động của nhóm so sánh

STT	Tên ngân hàng	Số lượng điểm giao dịch
1	Ngân hàng liên doanh INDOVINA (IVB)	29
2	Nhà Hà Nội (HabuBank-HBB)	56
3	Ngân hàng Dầu khí toàn cầu (GP Bank)	58
4	Ngân hàng Nam Việt (NaviBank)	79

- Hệ thống ngân hàng đại lý quốc tế: IVB là ngân hàng liên doanh đầu tiên tại Việt Nam, nhờ sự hỗ trợ mạnh mẽ của 2 cổ đông sáng lập và lịch sử lâu đời từ năm 1990, IVB đã thiết lập quan hệ TTQT với rất nhiều ngân hàng đại lý ở nước ngoài.

+ Nguồn nhân lực

Tổng số lao động của IVB khoảng 556 người, trong đó nữ chiếm khoảng 55%, nam chiếm khoảng 45%. Trình độ chuyên môn: tiến sỹ và trên đại học 2%, đại học và cao đẳng trên 80%, đặc biệt là hầu hết CBNV của IVB từ cấp chuyên viên đến các cấp quản lý đều có khả năng sử dụng 2-3 ngôn ngữ (chủ yếu là tiếng Anh, một số CBNV có thể sử dụng cả tiếng Hoa) do mọi giao dịch chính thống nội bộ của IVB đều được thực hiện bằng tiếng Anh, hầu hết các cấp quản lý của IVB đã làm việc gắn bó với IVB lâu năm và rất giàu kinh nghiệm, một số vị trí quản lý cao cấp như Ban Tổng Giám đốc, Trưởng phòng TTQT và Kinh doanh ngoại tệ được Ngân hàng Cathay United (Đài Loan) cử sang làm việc thường trực tại IVB từ trước đến nay.

+ Yếu tố thương hiệu

Do hệ thống mạng lưới còn hạn chế nên sự nhận biết thương hiệu IVB đối với thị trường cũng còn hạn chế.

+ Khả năng tài trợ thương mại XNK và dịch vụ TTQT

Nhờ có 2 cổ đông sáng lập là 2 ngân hàng lớn và uy tín nêu trên, IVB nhận được sự hỗ trợ rất lớn về quan hệ ngân hàng đại lý và nguồn vốn, đặc biệt là nguồn ngoại tệ từ Ngân hàng Cathay, do lãi suất USD ở nước ngoài thường thấp hơn tại Việt Nam, phía Cathay thường có các nguồn tiền gửi USD dồi dào cho IVB vay với lãi suất thấp, từ đó IVB có thể cho các khách hàng trong nước vay USD (tài trợ xuất nhập khẩu) với lãi suất rất cạnh tranh so với các đối thủ. Khi cho vay USD, các khách hàng sẽ phải trả bằng nguồn thu là USD cho IVB, giúp IVB có được lượng ngoại tệ dồi dào, có điều kiện kinh doanh ngoại tệ được hiệu quả. Đồng thời, các khách hàng đã có mối quan hệ với Cathay tại Đài loan cũng thường xuyên giao dịch thanh toán quốc tế qua IVB nhờ hệ thống đại lý quốc tế của IVB rộng khắp nhờ sự hỗ trợ của Cathay và Vietinbank.

Bảng 3.10: Bảng so sánh lãi suất cho vay USD phổ biến

Kỳ hạn cho vay	Indovina	HabuBank	GP Bank	NaviBank
Ngắn hạn	5-6%/năm	6-6.5%/năm	6-7%/năm	6-6.5%/năm

Trung hạn	>6-7%/năm	>6.5-8%/năm	>7%/năm	>6.5-8%/năm
Dài hạn	>7%/năm	>7.5%/năm	>8%/năm	>7.5%/năm

3.3.2. Nhận dạng các năng lực cốt lõi của Ngân hàng Indovina

Bảng 3.11: Nhận diện năng lực cốt lõi

Tiêu chuẩn	Các nguồn lực						
	Nguồn lực hữu hình			Nguồn lực vô hình			
	Tài chính	Vật chất	Công nghệ	Tài trợ XNK + TTQT	Thương hiệu	Cổ đông sáng lập	Nguồn nhân lực
Đáng giá	X	X	X	X	X	X	X
Hiếm				X		X	X
Không bắt chước	X			X			X
Không thể thay thế		X		X	X		X
Năng lực cốt lõi				<u>X</u>			<u>X</u>

Qua bảng phân tích năng lực cốt lõi của IVB có thể thấy 2 nguồn lực được nhận diện là năng lực cốt lõi là: (1) *ưu thế về tài trợ thương mại XNK nhờ hệ thống đại lý ngân hàng nước ngoài rộng khắp, kinh nghiệm và uy tín cao trong TTQT, nguồn ngoại tệ dồi dào với chi phí thấp và (2) nguồn nhân lực chất lượng cao, từ cấp chuyên viên cho đến quản lý cấp cao đều được đào tạo bài bản, sử dụng ngoại ngữ tiếng Anh thông thạo, nhiều quản lý điều hành cấp cao đã từng giữ các vị trí quan trọng tại Ngân hàng Cathay và Vietinbank.*

3.3.3. Phân tích chuỗi giá trị, giá trị tăng thêm khi thực hiện chiến lược

Khi thực hiện chức năng của một đầu mối trong giao dịch thanh toán quốc tế IVB có cơ hội thu hút được nguồn ngoại tệ dồi dào với chi phí hợp lý, từ đó IVB có thể tài trợ lại cho các khách hàng có nhu cầu vay USD phục vụ hoạt động kinh doanh XNK, nguồn thu của các doanh nghiệp xuất khẩu sẽ tạo nguồn ngoại tệ dồi dào cho IVB. Đây có thể xem là một vòng lặp đặc biệt quan trọng trong hoạt động kinh doanh của IVB.

3.4. XÂY DỰNG CÁC CHIẾN LƯỢC VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC TỐI ƯU

3.4.1. Xây dựng chiến lược phát triển dựa trên việc khai thác các năng lực cốt lõi

3.4.1.1. Yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến nhu cầu xây dựng chiến lược mới

Có thể vấn tất các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến nhu cầu xây dựng chiến lược mới như sau:

- Xét về tổng thể môi trường kinh tế của Việt Nam vẫn duy trì được sự tăng trưởng nhanh và ổn định.
- Kinh tế Việt Nam đang theo đuổi mô hình tăng trưởng dựa vào xuất khẩu, các cơ chế điều hành vĩ mô vì vậy sẽ được điều tiết theo hướng hỗ trợ mạnh mẽ cho xuất khẩu.

- Sự gia tăng ngày càng nhiều các ngân hàng, các định chế tài chính và nhiều sản phẩm dịch vụ tiện ích tạo điều kiện cho năng lực thương lượng của nhà cung cấp và khách hàng ngày càng cao.
- Tình hình huy động vốn rất khó khăn khi mà tín dụng tăng trưởng nóng trong những năm qua.
- Chi phí vốn tăng cao do NHNN nâng các tỉ lệ dự trữ bắt buộc, tỉ lệ an toàn CAR từ 8% lên 9%, hạn chế sử dụng vốn huy động thị trường 2 ở mức 20%/tổng vốn huy động thị trường 1, hạn chế cho vay trung dài hạn không vượt quá 30% tổng nguồn vốn huy động ngắn hạn.
- Hoạt động tín dụng luôn gắn liền với rủi ro, đặc biệt là trong thời kỳ suy giảm kinh tế, doanh nghiệp/khách hàng gặp khó khăn sẽ làm gia tăng rủi ro tín dụng. Cụ thể, số liệu những năm 2008-2009 cho thấy giá trị trích lập dự phòng rủi ro tín dụng của Indovina đã tăng nhanh hơn so với những năm trước, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của IVB.

3.4.1.2. Phân tích ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi

Bảng 3.12: Ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi của IVB

<p style="text-align: center;"><u>Hàng đầu công 10</u></p> <p>- Khả năng liên kết hợp tác với các đối thủ cạnh tranh là các ngân hàng thương mại có năng lực tài trợ thương mại XNK yếu hơn.</p> <p><i>Chiến lược hội nhập ngang</i></p>	<p style="text-align: center;"><u>Các cơ hội to lớn</u></p> <p>- Mở rộng mạng lưới ngân hàng đại lý ở nước ngoài có tiềm lực tài chính để phát triển ra thị trường tài chính thế giới, ưu tiên chọn và phát triển tại những quốc gia nơi mà khách hàng hiện hữu của IVB có lượng giao dịch TTQT lớn và thường xuyên.</p> <p><i>Chiến lược liên minh với các ngân hàng đại lý nước ngoài</i></p>
<p style="text-align: center;"><u>Điền vào chỗ trống</u></p> <p>- Ưu thế về năng lực tài trợ thương mại XNK và TTQT (nhờ hệ thống NH đại lý quốc tế rộng khắp, nguồn ngoại tệ, sự hỗ trợ từ ngân hàng mẹ).</p> <p>- Nguồn nhân lực có chất lượng cao.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Các không gian trống</u></p> <p>- Đầu tư mạnh mẽ vào lĩnh vực kinh doanh ngoại tệ.</p> <p>- Làm đầu mối tư vấn, thu xếp tài chính mang tầm quốc tế.</p>

<i>Chiến lược tăng trưởng tập trung vào lĩnh vực tài trợ thương mại, TTQT và kinh doanh ngoại hối.</i>	<i>Chiến lược đa dạng hóa liên quan</i>
--	---

3.4.2. Lựa chọn chiến lược phát triển

Bảng 3.12 : Đánh giá và lựa chọn phương án

CÁC YẾU TỐ SO SÁNH	Hệ số quan trọng	Phương án 1		Phương án 2		Phương án 3		Phương án 4	
		Điểm hấp dẫn	Điểm quy đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm quy đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm quy đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm quy đổi
Khả năng đạt được mục tiêu kinh doanh	0.20	1	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
Khả năng khai thác tốt nhất các năng lực cốt lõi	0.20	1	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
Khả năng nắm bắt các cơ hội kinh doanh, phát huy điểm mạnh	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Khả năng hạn chế thách thức, khắc phục điểm yếu	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Khả năng nâng cao vị thế cạnh tranh	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Hiệu quả đạt được	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Tổng cộng	1.00		1.60		2.00		3.15		3.70

Chiến lược tăng trưởng tập trung vào lĩnh vực tài trợ thương mại, TTQT và kinh doanh ngoại hối được đề xuất lựa chọn.

Nền kinh tế Việt Nam đang theo đuổi mô hình tăng trưởng dựa vào xuất khẩu, các cơ chế điều hành vĩ mô vì vậy sẽ được điều tiết theo hướng hỗ trợ mạnh mẽ cho xuất khẩu, bởi vậy tại thị trường này đang yêu cầu đáng kể các nguồn lực tập trung cho xuất khẩu, trong đó bao gồm cả nguồn lực về tài chính và dịch vụ tài chính ngân hàng phục vụ cho xuất khẩu. Do đó, nếu Indovinabank thiết lập một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ sẽ đem lại lợi nhuận dài hạn rất cao.

Cụ thể, Indovinabank có thể chọn chiến lược Tập trung vào lĩnh vực tài trợ thương mại XNK và kinh doanh ngoại hối nhằm trở thành **Ngân hàng tài trợ thương mại XNK tiêu biểu nhất Việt Nam** với sản phẩm dịch vụ đa dạng, linh hoạt với chất lượng cao và chi phí hợp lý.

3.5. THỰC THI CHIẾN LƯỢC ĐÃ CHỌN

3.5.1. Thiết kế cấu trúc tổ chức

- Chia tách phòng tiếp thị và tín dụng thành 2 phòng: phòng khách hàng doanh nghiệp và phòng khách hàng cá nhân từ cấp hội sở đến Chi nhánh để chuyên biệt phục vụ cho các nhóm khách hàng có đặc thù khác nhau.

- Thành lập phòng nghiên cứu chiến lược và phát triển sản phẩm để tham mưu hỗ trợ cho Ban Tổng giám đốc xây dựng định hướng chiến lược phát triển, xây dựng các cơ chế chính sách, sản phẩm và dịch vụ thực thi chiến lược đã chọn.

3.5.2. Hệ thống kiểm soát chiến lược

Bước 1: IVB cần thiết lập các tiêu chuẩn và mục tiêu chiến lược.

Bước 2: Định kỳ so sánh việc thực hiện trong hiện tại so với các mục tiêu đã thiết lập.

Bước 3: Ra các hành động điều chỉnh khi các tiêu chuẩn và mục tiêu không đạt được.

3.5.3. Giải pháp tổng thể thực thi chiến lược

3.5.3.1. Giải pháp về mạng lưới và kênh phân phối

Hiện tại IVB chỉ có 9 chi nhánh và 20 phòng giao dịch tại một số thành phố lớn là rất mỏng, việc phát triển mạng lưới hoạt động của IVB trong thời gian tới là tất yếu. Đồng thời, thiết lập trung tâm dịch vụ khách hàng “call center” phục vụ 24/24.

3.5.3.2. Nâng cao năng lực tài chính: Tăng vốn điều lệ, nâng cao chất lượng tài sản nợ - tài sản có, lành mạnh hóa về mặt tài chính.

3.5.3.3. Nguồn nhân lực: IVB cần tiếp tục tập trung cho công tác đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu ngày càng cao và yêu cầu hội nhập.

3.5.3.4. Giải pháp về công nghệ: Tiếp tục nâng cấp hạ tầng công nghệ hiện đại, tăng cường mở rộng quan hệ giao dịch thanh toán quốc tế trong mạng SWIFT.

3.5.3.5. Giải pháp hoàn thiện và phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng

+ **Nhóm sản phẩm huy động vốn:** Tiếp tục đẩy mạnh các hình thức huy động vốn mà IVB có lợi thế; Hoàn thiện và phát triển các sản phẩm tiền gửi truyền thống; Đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ huy động vốn.

+ **Nhóm sản phẩm tín dụng:**

- Tiếp tục phát huy thế mạnh về tín dụng phục vụ cho sản xuất kinh doanh, đặc biệt là phát triển tín dụng ngắn hạn và cho vay tài trợ thương mại xuất nhập khẩu để tối đa hóa lợi nhuận nhờ phát triển các dịch vụ giao dịch thanh toán quốc tế và các dịch vụ khác liên quan.

- Định hướng phát triển tín dụng và tài trợ thương mại xuất nhập khẩu đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) để đa dạng hóa danh mục khách hàng và phân tán rủi ro.

+ **Nhóm sản phẩm dịch vụ thanh toán và sản phẩm khác**

- Triển khai rộng rãi các dịch vụ thanh toán điện tử, các hệ thống giao dịch điện tử tự động, đồng thời đẩy mạnh đầu tư, nghiên cứu và ứng dụng rộng rãi các công cụ thanh toán mới theo tiêu chuẩn quốc tế.

- Tăng cường mở rộng nhóm khách hàng là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất nhập khẩu là cơ sở để tăng cường hoạt động thanh toán quốc tế.

3.5.3.7. Nâng cao thương hiệu Indovinabank: Những tài sản vô hình như: nguồn nhân lực, thông tin, thương hiệu đang trở thành ba nhóm tài sản vô cùng quý giá, có ý nghĩa quyết định đến việc kinh doanh của doanh nghiệp.

3.5.3.8. Nâng cao năng lực quản trị rủi ro của IVB: Kinh doanh ngân hàng là hoạt động chứa đựng nhiều rủi ro nhạy cảm cao. Vì vậy, quản trị rủi ro phải được IVB xem trọng hơn cả mục tiêu tăng trưởng nhanh.

3.6. KIẾN NGHỊ

3.6.1. Kiến nghị đối với Nhà nước

+ **Đối với Chính phủ:** Tiếp tục xây dựng và hoàn thiện cơ chế chính sách, hệ thống các văn bản pháp quy để có đủ khuôn khổ pháp lý cần thiết cho việc thực hiện tốt luật NHNN và Luật các TCTD.

+ **Đối với Ngân hàng nhà nước:** Áp dụng cơ chế quản lý chính sách tiền tệ linh hoạt theo cơ chế thị trường và thông lệ quốc tế.

KẾT LUẬN

Sau gần 20 năm hoạt động tại Việt Nam, Ngân hàng liên doanh Indovinabank đã và đang trở thành là đầu mối tài chính quan trọng cho nhiều doanh nghiệp trong nước cũng như các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam và đạt được nhiều kết quả nhất định.

Tuy nhiên, khi bước vào hội nhập, các ngân hàng nói chung và Indovinabank nói riêng sẽ phải đối mặt với cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt, những thách thức của thị trường có thể đe dọa đến sự tồn tại và phát triển của Indovinabank.

Kết quả hoạt động kinh doanh của IVB trong những năm 2008-2009 có dấu hiệu suy giảm tính hiệu quả do giá trị trích lập dự phòng rủi ro tín dụng tăng cao, tình hình huy động gặp khó khăn và chi phí vốn tăng cao. Vậy nên, vấn đề đặt ra là **Indovinabank phải xây dựng chiến lược phát triển như thế nào để tồn tại và phát triển trong thời gian tới?**

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn nêu trên, luận văn tập trung vào các nội dung: nêu một số lý luận cơ bản về chiến lược phát triển của IVB trong trung và dài hạn, phân tích thực trạng thực hiện chiến lược kinh doanh hiện tại, thực trạng công tác xây dựng chiến lược phát triển của IVB, môi trường tác động, xác định năng lực cốt lõi.

Căn cứ vào những chiến lược này, tác giả đề xuất một số giải pháp để thực hiện thành công các chiến lược đã đề ra. Trong quá trình thực hiện các giải pháp, do những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh, IVB cần thường xuyên đánh giá, kiểm tra để có những điều chỉnh thích hợp.

Luận văn đã hoàn thành nội dung:

Một là: Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về xây dựng chiến lược cấp Công ty.

Hai là: Phân tích tình hình thực hiện chiến lược kinh doanh và thực trạng công tác xây dựng chiến lược kinh doanh của IVB trong thời gian qua.

Ba là: Xây dựng chiến lược phát triển tại IVB.

Bốn là: Đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược và kiến nghị với Chính phủ và Ngân hàng nhà nước Việt Nam

Những định hướng chiến lược và các giải pháp đề xuất được xây dựng trên cơ sở lý luận và thực tiễn hoạt động kinh doanh của IVB để góp phần thúc đẩy sự phát triển của IVB trong tương lai, xứng đáng trở thành là một trong những **Ngân hàng tài trợ thương mại tiêu biểu nhất Việt Nam**.

Tuy đã có nhiều cố gắng với mong ước xây dựng chiến lược đưa IVB trở thành một ngân hàng giàu uy tín và tiêu biểu trên thị trường tài chính Việt Nam, nhưng thời gian hạn hữu và kinh nghiệm bản thân còn hạn chế nên luận văn khó tránh khỏi thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của Quý Thầy Cô và các bạn để đề tài được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn Quý Thầy Cô, các bạn cùng các đồng nghiệp đã dày công giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này!