

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

\*\*\*\*\*

**NGUYỄN THỊ MỸ DUYÊN**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG  
LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ  
VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015**

**Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh  
Mã số : 60 34 05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
PGS.TS VŨ CÔNG TUẤN**

**TP.HỒ CHÍ MINH – Năm 2007**

# MỤC LỤC

Trang

Trang phụ bìa

Lời cam đoan

Mục lục

Danh mục các ký hiệu, các chữ viết tắt

## LỜI MỞ ĐẦU

### CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NGÂN HÀNG

<b>1.1 KHÁI NIỆM VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>01</b>
1.1.1 Khái niệm về năng lực cạnh tranh .....	01
1.1.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp .....	01
<b>1.2 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI(NHTM) .....</b>	<b>02</b>
<b>1.2.1 Các yếu tố nội tại .....</b>	<b>03</b>
1.2.1.1 Nguồn nhân lực .....	03
1.2.1.2 Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức .....	03
1.2.1.3 Tiềm lực tài chính .....	04
1.2.1.4 Hệ thống kênh phân phối và mức độ đa dạng hóa các dịch vụ ngân hàng ....	04
1.2.1.5 Công nghệ .....	05
<b>1.2.2 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài .....</b>	<b>05</b>
1.2.2.1 Môi trường vĩ mô.....	05
1.2.2.2 Môi trường vi mô.....	06
<b>1.3 SỰ CẦN THIẾT NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NHTM VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ .....</b>	<b>08</b>
<b>1.3.1 Lộ trình mở cửa của hệ thống ngân hàng Việt Nam để gia nhập WTO .....</b>	<b>08</b>
1.3.1.1 Các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng trong Biểu cam kết dịch vụ.....	08
1.3.1.2 Các cam kết đa phương trong Báo cáo của Ban công tác .....	10

1.3.1.3	So sánh cam kết gia nhập WTO của Việt Nam trong lĩnh vực ngân hàng với các cam kết trong BTA .....	11
1.3.1.4	Đánh giá tác động tới môi trường cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng .....	11
<b>1.3.2</b>	<b>Cơ hội.....</b>	<b>13</b>
1.3.2.1	Về phía khách hàng .....	13
1.3.2.2	Về phía ngân hàng .....	14
<b>1.3.3</b>	<b>Thách thức .....</b>	<b>16</b>
1.3.3.1	Đối với NHNN là cơ quan quản lý tiền tệ và hệ thống ngân hàng.....	16
1.3.3.2	Đối với các NHTM trong nước.....	16

## **CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM (BIDV) TRONG THỜI GIAN QUA.**

<b>2.1</b>	<b><i>GIỚI THIỆU SƠ LƯỢC VỀ NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM</i></b>	<b>17</b>
2.1.1	<i>Lược sử hình thành và phát triển.....</i>	17
2.1.2	<i>Giới thiệu về Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam .....</i>	18
2.1.3	<i>Tình hình hoạt động kinh doanh của BIDV trong giai đoạn hiện nay.....</i>	20
<b>2.2</b>	<b><i>PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BIDV VIỆT NAM</i></b>	<b>24</b>
<b>2.2.1</b>	<b><i>... Thực trạng các yếu tố nội tại .....</i></b>	<b>24</b>
2.2.1.1	<i>Nguồn nhân lực .....</i>	24
2.2.1.2	<i>Năng lực quản lý.....</i>	26
2.2.1.3	<i>Khả năng tài chính .....</i>	28
2.2.1.4	<i>Thương hiệu .....</i>	36
2.2.1.5	<i>Các sản phẩm, dịch vụ .....</i>	37
2.2.1.6	<i>Công nghệ ngân hàng .....</i>	40
<b>2.2.2</b>	<b><i>Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài .....</i></b>	<b>41</b>
2.2.2.1	<i>Môi trường vĩ mô .....</i>	41
2.2.2.2	<i>Các yếu tố vi mô .....</i>	46
<b>2.3</b>	<b><i>... ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BIDV .....</i></b>	<b>51</b>
2.3.1	<i>Bảng số liệu so sánh với các đối thủ cạnh tranh .....</i>	51
2.3.2	<i>Các ưu thế cạnh tranh của BIDV .....</i>	52
2.3.3	<i>..... Các điểm yếu của BIDV .....</i>	54

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BIDV ĐẾN NĂM 2015**

<b>3.1</b>	<b>ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN KINH DOANH CỦA BIDV VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015</b> .....	<b>56</b>
3.1.1	Mục tiêu .....	56
3.1.2	Lộ trình thực hiện .....	56
<b>3.2</b>	<b>QUAN ĐIỂM XÂY DỰNG GIẢI PHÁP</b> .....	<b>57</b>
3.2.1	Quan điểm 1: Không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngân hàng.....	58
3.2.2	Quan điểm 2: Đổi mới hoạt động ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế .....	58
3.2.3	Quan điểm 3: Đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế của ngân hàng .....	58
<b>3.3</b>	<b>MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BIDV ĐẾN NĂM 2015</b> .....	<b>58</b>
❖	Nhóm giải pháp nhằm phát huy điểm mạnh.....	58
3.3.1	Giải pháp 1: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực .....	58
3.3.2	Giải pháp 2: Hoàn thiện công tác quản trị điều hành .....	60
3.3.3	Giải pháp 3: Bổ sung nguồn vốn .....	61
3.3.4	Giải pháp 4: Quản lý tài sản Nợ – tài sản Có .....	62
3.3.5	Giải pháp 5: Hoàn thiện hoạt động tín dụng .....	63
❖	Nhóm giải pháp khắc phục điểm yếu.....	63
3.3.6	Giải pháp 6: Nâng cao chất lượng dịch vụ .....	63
3.3.7	Giải pháp 7: Phát triển thương hiệu của hệ thống ngân hàng BIDV .....	64
3.3.8	Giải pháp 8: Mở rộng mạng lưới kênh phân phối .....	66
3.3.9	Giải pháp 9: Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin .....	67
3.3.10	Giải pháp 10: Quản lý rủi ro và kiểm toán nội bộ .....	68
<b>3.4</b>	<b>MỘT SỐ KIẾN NGHỊ</b> .....	<b>69</b>
3.4.1	Đối với Nhà nước .....	69
3.4.2	Đối với cơ quan chức năng .....	71
	<b>KẾT LUẬN</b> .....	<b>73</b>

## PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Báo cáo thường niên của BIDV năm 2005

Phụ lục 2: Báo cáo thường niên của BIDV năm 2006

Phụ lục 3: Giới thiệu một số sản phẩm của BIDV

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT SỬ DỤNG TRONG LUẬN VĂN

AFTA:	Khu vực mậu dịch tự do ASEAN
AGRIBANK:	Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam
ALCo:	Ủy ban quản lý Tài sản nợ – tài sản có
ATM:	Máy rút tiền tự động
BIDV :	Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam
BTA:	Hiệp định thương mại Việt - Mỹ
CAR:	Hệ số an toàn vốn
CNTT:	Công nghệ thông tin
DN:	Doanh nghiệp
DNNN:	Doanh nghiệp nhà nước
DNVVN:	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
IAS:	Chuẩn mực kế toán quốc tế
IFRS:	Chuẩn mực Báo cáo tài chính quốc tế
IMF:	Quỹ tiền tệ quốc tế
INCOMBANK:	Ngân hàng Công Thương Việt Nam
FDI:	Vốn đầu tư trực tiếp
GATS:	Hiệp định chung về Thương mại dịch vụ
GDP:	Tổng thu nhập quốc dân
HĐQT:	Hội đồng quản trị
HSBC :	Hongkong and Shanghai Banking Corporation
HSC:	Hội sở chính
L/C:	Thư tín dụng
MIS:	Thông tin quản trị điều hành
NHNN:	Ngân hàng Nhà nước
NHTMCP:	Ngân hàng thương mại cổ phần

NHTMQD:	Ngân hàng thương mại quốc doanh
NHTMNN:	Ngân hàng thương mại nhà nước
NSNN:	Ngân sách nhà nước
POS:	Hệ thống bán lẻ
ODA:	Vốn đầu tư gián tiếp
QĐ:	Quyết định
ROE:	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu
ROA:	Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản
SWIFT:	Hiệp hội viễn thông tài chính liên ngân hàng
TCT:	Tổng công ty
TSCĐ:	Tài sản cố định
TCKT:	Tổ chức kinh tế
TSC:	Tài sản có
TP:	Thành phố
TA2:	Dự án phát triển theo mô hình bán buôn – bán lẻ
VAS:	Chuẩn mực kế toán Việt Nam
VCB, Vietcombank:	Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam
VPĐD:	Văn phòng đại diện
VN:	Việt Nam
WB:	Ngân hàng thế giới
WTO:	Tổ chức thương mại thế giới

# LỜI MỞ ĐẦU

Những năm đầu của thế kỷ XXI đang chứng kiến nền kinh tế Việt Nam biến chuyển mạnh mẽ sang nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, rất nhiều ngành kinh tế đã, đang và sẽ buộc phải mở cửa cho phần còn lại của thế giới. Các doanh nghiệp Việt Nam không còn được Nhà nước bảo hộ bằng những biện pháp bao cấp nữa, thay vào đó, các doanh nghiệp phải đối diện với những vấn đề sống còn trong cạnh tranh.

Ngành ngân hàng Việt Nam cũng không nằm ngoài bức tranh toàn cảnh đó. Các ngân hàng thương mại Việt Nam đang nỗ lực hết sức để tồn tại và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt. Tìm kiếm các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh phù hợp với đặc điểm cụ thể của từng ngân hàng nhằm tồn tại và phát triển trong cạnh tranh trở thành nhu cầu cấp thiết đối với mỗi ngân hàng.

Xuất phát từ thực tiễn đó, kết hợp với các kiến thức đã được các Thầy Cô truyền thụ trong chương trình đào tạo cao học của Trường và kinh nghiệm làm việc thực tế tại Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam, tôi lựa chọn đề tài nghiên cứu:

“NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015”.

## ❖ **Cơ sở lý luận:**

Cơ sở lý luận của vấn đề nghiên cứu là cạnh tranh – quy luật hoạt động của kinh tế thị trường, đồng thời xuất phát từ hoạt động thực tiễn của ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam, kết hợp với so sánh, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại khác.

## ❖ **Mục đích nghiên cứu:**

Đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam đến năm 2015.

## ❖ **Phương pháp nghiên cứu:**

Sử dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử vận dụng tổng hợp phương pháp của các môn khoa học kinh tế và các môn học hỗ trợ như Quản trị Dự Án, Quản trị Chiến lược, Quản trị Marketing, Tâm lý Quản lý và nghệ thuật lãnh đạo...Đồng thời, luận văn cũng sử dụng rộng rãi các phương pháp như so sánh, mô tả, thu thập và xử lý dữ liệu cũng như phân tích và tổng hợp.

Nguồn số liệu trong luận văn được sử dụng từ báo cáo thường niên của các ngân hàng thương mại như: Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam, Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam, Ngân hàng Công Thương Việt Nam, Ngân hàng Nông Nghiệp và Phát Triển Nông Thôn Việt Nam.

❖ **Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

Đề tài nghiên cứu hoạt động của hệ thống ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam trong mối quan hệ tương quan với các ngân hàng thương mại khác trong phạm vi cả nước như: Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam, Ngân hàng Công Thương Việt Nam, Ngân hàng Nông Nghiệp và Phát Triển Nông Thôn Việt Nam.

❖ **Ý nghĩa thực tiễn của luận văn:**

Đưa ra các giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam đến năm 2015.

❖ **Kết cấu của luận văn:** Gồm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ngân hàng.
- Chương 2: Phân tích năng lực cạnh tranh của ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam (BIDV) trong thời gian qua.
- Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của BIDV đến năm 2015.



# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NGÂN HÀNG

### **1.1 KHÁI NIỆM VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP:**

#### **1.1.1 Khái niệm về năng lực cạnh tranh:**

Thuật ngữ “ cạnh tranh” và “năng lực cạnh tranh” được sử dụng rất rộng rãi trong giao tiếp hàng ngày, trong sách báo chuyên môn, cũng như trên các phương tiện thông tin đại chúng...Vậy cạnh tranh và năng lực cạnh tranh là gì? Có rất nhiều định nghĩa khác nhau, nhưng có thể hiểu như sau:

“Cạnh tranh của một doanh nghiệp, một ngành, một quốc gia là mức độ mà ở đó, dưới các điều kiện về thị trường tự do và công bằng có thể sản xuất ra các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được các đòi hỏi của thị trường, đồng thời tạo ra việc làm và nâng cao được thu nhập thực tế”.

Một doanh nghiệp được xem là có sức cạnh tranh khi nó có thể thường xuyên đưa ra các sản phẩm thay thế, mà các sản phẩm này có mức giá thấp hơn so với các sản phẩm cùng loại, hoặc bằng cách cung cấp các sản phẩm tương tự với các đặc tính về chất lượng hay dịch vụ ngang bằng hay tốt hơn. Nhìn chung, khi xét đến tính cạnh tranh của một doanh nghiệp ta cần phải xét đến tiềm năng sản xuất một loại sản phẩm hàng hóa hay sản phẩm dịch vụ nào đó ở một mức giá ngang bằng hay thấp hơn mức giá phổ biến mà không cần đến các yếu tố trợ giúp.

“ Năng lực cạnh tranh là khả năng tồn tại trong kinh doanh và đạt được một số kết quả mong muốn dưới dạng lợi nhuận, giá cả, lợi tức hoặc chất lượng các sản phẩm cũng như năng lực của nó để khai thác các cơ hội thị trường hiện tại và làm nảy sinh thị trường mới”.

Năng lực cạnh tranh thể hiện ở việc làm tốt hơn với các công ty so sánh ( các đối thủ) về doanh thu, thị phần, khả năng sinh lợi và đạt được thông qua các hành vi chiến lược, được định nghĩa như là một tập hợp các hành động tiến hành để tác động tới môi trường thị trường nhờ đó làm tăng lợi nhuận của công ty, cũng như bằng các công cụ marketing khác. Nó cũng đạt được thông qua việc nâng cao chất lượng sản phẩm và sự sáng tạo sản phẩm-là những khía cạnh rất quan trọng của quá trình cạnh tranh.

#### **1.1.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp:**

Theo Micheal Porter thì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp gồm bốn yếu tố :

(1) - Các yếu tố của bản thân doanh nghiệp: Bao gồm các yếu tố về con người (chất lượng, kỹ năng); các yếu tố về trình độ (khoa học kỹ thuật, kinh nghiệm thị trường); các yếu tố về vốn... các yếu tố này có thể chia thành 2 loại: **một là** các yếu tố cơ bản như: môi trường tự nhiên, địa lý, lao động; **hai là** các yếu tố nâng cao như: thông tin, lao động có trình độ cao . . .

Trong đó, yếu tố thứ hai có ý nghĩa quyết định đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Chúng quyết định những lợi thế cạnh tranh ở độ cao và những công nghệ có tính độc quyền. Trong dài hạn thì đây là yếu tố có tính quyết định phải được đầu tư một cách đầy đủ và đúng mức.

(2) - Nhu cầu của khách hàng: Đây là yếu tố có tác động rất lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp. Thông qua nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp có thể tận dụng được lợi thế theo quy mô, từ đó cải thiện các hoạt động kinh doanh và dịch vụ của mình. Nhu cầu của khách hàng còn có thể gợi mở cho doanh nghiệp để phát triển các loại hình sản phẩm và dịch vụ mới. Các loại hình này có thể được phát triển rộng rãi ra thị trường bên ngoài và khi đó doanh nghiệp là người trước tiên có được lợi thế cạnh tranh.

(3) - Các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ : sự phát triển của doanh nghiệp không thể tách rời sự phát triển các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ như: thị trường tài chính, sự phát triển của công nghệ thông tin... Ngày nay, với sự phát triển của công nghệ thông tin, các ngân hàng có thể theo dõi và tham gia vào thị trường tài chính 24/24 giờ trong ngày.

(4) - Chiến lược của doanh nghiệp, cấu trúc ngành và đối thủ cạnh tranh : Sự phát triển các hoạt động doanh nghiệp sẽ thành công nếu được quản lý và tổ chức trong một môi trường phù hợp và kích thích được các lợi thế cạnh tranh của nó. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp sẽ là yếu tố thúc đẩy sự cải tiến và thay đổi nhằm hạ thấp chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ.

Trong 4 yếu tố trên, yếu tố (1) và (4) được coi là yếu tố nội tại của doanh nghiệp, yếu tố (2) và (3) là những yếu tố có tính chất tác động và thúc đẩy sự phát triển của chúng. Ngoài ra, còn hai yếu tố mà doanh nghiệp cần tính đến là những cơ hội và vai trò của Chính phủ. Vai trò của Chính phủ có tác động tương đối lớn đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhất là trong việc định ra các chính sách về công nghệ, đào tạo, trợ cấp.

## **1.2 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI (NHTM):**

Năng lực cạnh tranh của một NHTM là khả năng tạo ra và sử dụng có hiệu quả các lợi thế so sánh, để giành thắng lợi trong quá trình cạnh tranh với các NHTM khác.

Năng lực cạnh tranh của mỗi ngân hàng trong ngành về cơ bản cũng giống như năng lực cạnh tranh của các công ty sản xuất nhưng do sản phẩm của ngân hàng là các sản phẩm dịch vụ, vì vậy các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng có sự khác biệt so với một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thông thường.

### **1.2.1 Các yếu tố nội tại:**

#### **1.2.1.1 Nguồn nhân lực:**

Nguồn nhân lực là nguồn lực không thể thiếu của bất kỳ doanh nghiệp cũng như ngân hàng nào. Lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực của một doanh nghiệp nói chung thể hiện ở những yếu tố như: trình độ đào tạo, trình độ thành thạo nghiệp vụ, động cơ phấn đấu, mức độ cam kết gắn bó với doanh nghiệp. Nhân sự của một ngân hàng là yếu tố mang tính kết nối các nguồn lực của ngân hàng, đồng thời cũng là cái gốc của mọi cải tiến hay đổi mới. So với các ngành khác, các phẩm chất quan trọng đối với một nhân viên ngân hàng là: "sự trung thực, độ tin cậy, tính cẩn thận và tinh thần sẵn sàng tiếp thu tư tưởng mới trong quá trình đáp ứng các nhu cầu về dịch vụ của khách hàng".

Ngân hàng là một ngành đòi hỏi người lao động phải có kinh nghiệm và trình độ cao được tích lũy theo thời gian. Quá trình tuyển dụng và đào tạo một chuyên viên ngân hàng thường rất tốn kém cả về thời gian và công sức. Hiệu quả của các chính sách nhân sự, đặc biệt là chính sách tuyển dụng, cơ chế thù lao là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá khả năng duy trì một đội ngũ nhân sự chất lượng cao của một ngân hàng.

#### **1.2.1.2 Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức:**

Năng lực quản lý phản ánh năng lực điều hành của Hội đồng quản trị, Ban giám đốc ngân hàng. Năng lực quản lý thể hiện ở mức độ chi phối và khả năng giám sát của Hội đồng quản trị đối với Ban giám đốc; mục tiêu, động cơ, mức độ cam kết của Ban giám đốc, Hội đồng quản trị đối với việc duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh của ngân hàng; chính sách tiền lương và thu nhập đối với Ban giám đốc; số lượng, chất lượng và hiệu lực thực hiện của các chiến lược, chính sách và quy trình kinh doanh cũng như quy trình quản lý rủi ro, kiểm toán kiểm soát nội bộ. Năng lực quản lý sẽ quyết định hiệu quả sử dụng các nguồn lực của ngân hàng.

Năng lực quản lý của Hội đồng quản trị cũng như Ban giám đốc cũng bị chi phối bởi cơ cấu tổ chức của ngân hàng. Cơ cấu tổ chức phản ánh cơ chế phân bổ các nguồn lực của một ngân hàng có phù hợp với quy mô, trình độ quản lý của ngân hàng; phù hợp với đặc trưng cạnh tranh của ngành và yêu cầu của thị trường hay không. Cơ cấu tổ chức của một ngân hàng thể hiện ở sự phân chia các phòng ban chức năng, các bộ phận tác nghiệp, các đơn vị trực thuộc . . . Hiệu quả của cơ chế quản lý phản ánh ở số lượng các phòng ban, sự phân công, phân cấp giữa các phòng ban, mức độ phối hợp giữa các phòng ban, các đơn vị trong việc triển khai chiến lược kinh doanh, các hoạt động nghiệp vụ hàng ngày, khả năng thích nghi và thay đổi của cơ cấu trước những biến động của ngành hay những biến động trong môi trường vĩ mô.

### **1.2.1.3 Tiềm lực tài chính:**

Tiềm lực tài chính là yếu tố quan trọng đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng, đó là yếu tố quyết định đến năng lực cạnh tranh. Một ngân hàng có tiềm lực tài chính càng mạnh thì mức độ rủi ro, về phía khách hàng và về phía bản thân ngân hàng càng giảm. Tiềm lực tài chính thể hiện qua các chỉ tiêu sau:

- Quy mô vốn và mức độ an toàn vốn: thể hiện qua các chỉ tiêu cụ thể như: quy mô vốn chủ sở hữu, hệ số an toàn vốn (CAR - Capital Adequacy Ratio). Tiềm lực về vốn chủ sở hữu phản ánh sức mạnh tài chính của một ngân hàng và khả năng chống đỡ rủi ro của ngân hàng đó. Ngoài ra, khả năng cơ cấu lại vốn, khả năng huy động thêm vốn cũng phản ánh tiềm lực về vốn của ngân hàng.

- Chất lượng tài sản có: phản ánh "sức khỏe" của một ngân hàng. Chất lượng tài sản có được thể hiện thông qua các chỉ tiêu như: tỷ lệ nợ xấu trên tổng tài sản có, mức độ lập dự phòng và khả năng thu hồi các khoản nợ xấu, mức độ tập trung và đa dạng hoá của danh mục tín dụng, rủi ro tín dụng tiềm ẩn...

- Khả năng sinh lời: là chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động của ngân hàng, đồng thời cũng phản ánh một phần kết quả cạnh tranh của ngân hàng. Chỉ tiêu mức sinh lợi có thể được phân tích thông qua những chỉ tiêu cụ thể như: giá trị tuyệt đối của lợi nhuận sau thuế; tốc độ tăng trưởng lợi nhuận; cơ cấu của lợi nhuận; tỷ số ROE; tỷ số ROA; các chỉ tiêu về mức sinh lợi trong mối tương quan với chi phí . . .

- Khả năng thanh khoản: được thể hiện thông qua các chỉ tiêu như khả năng thanh toán tức thời, khả năng thanh toán nhanh, đánh giá các định tính về năng lực quản lý thanh khoản của các ngân hàng, đặc biệt là khả năng quản lý rủi ro thanh khoản của các NHTM.

### **1.2.1.4 Hệ thống kênh phân phối và mức độ đa dạng hóa các dịch vụ ngân hàng:**

Hệ thống kênh phân phối thể hiện ở số lượng các chi nhánh, các đơn vị trực thuộc khác và sự phân bố các chi nhánh trên lãnh thổ. Các công nghệ ngân hàng hiện

đại đang làm rút ngắn khoảng cách về không gian và làm giảm tác động của một mạng lưới chi nhánh rộng khắp đối với lợi thế cạnh tranh của ngân hàng. Tuy nhiên, vai trò của một mạng lưới chi nhánh rộng lớn vẫn rất có ý nghĩa khi mà các dịch vụ truyền thống của ngân hàng vẫn còn phát triển. Đi kèm với một mạng lưới chi nhánh rộng phải là hiệu quả hoạt động của mạng lưới, thể hiện thông qua tính hợp lý trong phân bố chi nhánh ở các vùng, miền cũng như vấn đề quản lý, giám sát hoạt động của các chi nhánh.

Mức độ đa dạng hoá các dịch vụ cung cấp cũng là một yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh của một ngân hàng. Một ngân hàng có nhiều loại hình dịch vụ cung cấp phù hợp với nhu cầu thị trường sẽ là một ngân hàng có lợi thế cạnh tranh. Sự đa dạng hoá các dịch vụ một mặt tạo cho ngân hàng phát triển ổn định hơn, mặt khác cho phép ngân hàng phát huy lợi thế nhờ quy mô. Tất nhiên, sự đa dạng hoá các dịch vụ cần phải được thực hiện trong sự tương quan so với các nguồn lực hiện có của ngân hàng. Nếu không, việc triển khai quá nhiều dịch vụ có thể khiến ngân hàng kinh doanh không hiệu quả do dàn trải quá mức các nguồn lực.

#### **1.2.1.5 Công nghệ:**

Trong lĩnh vực ngân hàng, công nghệ đang ngày càng đóng vai trò như là một trong những nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh quan trọng của mỗi ngân hàng. Công nghệ ngân hàng không chỉ bao gồm những công nghệ mang tính tác nghiệp như hệ thống thanh toán điện tử, hệ thống ngân hàng bán lẻ, máy rút tiền tự động ATM... mà còn bao gồm hệ thống thông tin quản lý, hệ thống báo cáo rủi ro... trong nội bộ ngân hàng. Khả năng nâng cấp và đổi mới công nghệ của các ngân hàng cũng là chỉ tiêu phản ánh năng lực công nghệ của một ngân hàng. Vì thế, năng lực công nghệ không chỉ thể hiện ở số lượng, chất lượng công nghệ hiện tại mà còn bao gồm cả khả năng mở (nghĩa là khả năng đổi mới) của các công nghệ hiện tại về mặt kỹ thuật cũng như kinh tế.

#### **1.2.2 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài:**

##### **1.2.2.1 Môi trường vĩ mô:**

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp các nhà quản trị ngân hàng trả lời cho câu hỏi: Ngân hàng đang trực diện với những gì?

##### **❖ Yếu tố luật pháp, chính phủ và chính trị:**

Luật pháp, Chính phủ và chính trị là một yếu tố mang tính chất xúc tác rất quan trọng đối với sự phát triển của bất kỳ ngành nào ở một nước. Đối với lĩnh vực ngân hàng, luật pháp, chính phủ và chính trị lại càng đóng một vai trò quan trọng.

Chính trị, Chính phủ và luật pháp tác động đến sự phát triển của các ngân hàng thông qua: các điều lệ hoặc sự bác bỏ các quy định của chính phủ, sự ổn định của chính quyền, những khuyến khích hoặc kích thích đặc biệt, mức trợ cấp của chính phủ, luật chống độc quyền, sự thay đổi trong chính sách tiền tệ, thuế khoá của chính phủ, các cam kết đa phương, . . .

❖ **Các yếu tố kinh tế:**

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Các yếu tố kinh tế chủ yếu ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng là: giai đoạn của chu kỳ kinh tế, tỷ lệ tăng trưởng GDP, tỷ lệ thu nhập thực tế bình quân đầu người, vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, lãi suất, tỷ lệ lạm phát, chính sách tiền tệ, mức độ thất nghiệp, cán cân thanh toán, . . .

❖ **Yếu tố công nghệ và kỹ thuật:**

Yếu tố công nghệ và kỹ thuật là thành phần ngày càng quan trọng nhất trong lĩnh vực ngân hàng. Các yếu tố kỹ thuật công nghệ có thể được phản ánh thông qua các chỉ tiêu như: số lượng và trình độ nhân lực về nghiên cứu và phát triển; việc bảo vệ và thực thi quyền sở hữu trí tuệ; những sản phẩm mới ra đời; sự chuyển giao kỹ thuật mới; dung lượng và tính ổn định của đường truyền quốc gia; các quy định pháp lý liên quan đến bảo mật và các giao dịch điện tử; các chi phí sử dụng công nghệ ....

❖ **Những yếu tố văn hóa, xã hội, địa lý và nhân khẩu:**

Năng lực cạnh tranh của một ngành có thể chịu tác động rất nhiều bởi một số yếu tố về văn hoá, xã hội, địa lý và nhân khẩu. Những đặc điểm đó có tác động đến nhiều mặt của một ngành và trong lĩnh vực ngân hàng các đặc điểm đó tác động nhiều nhất đến yếu tố con người thông qua việc tác động đến nhu cầu và nguồn nhân lực.

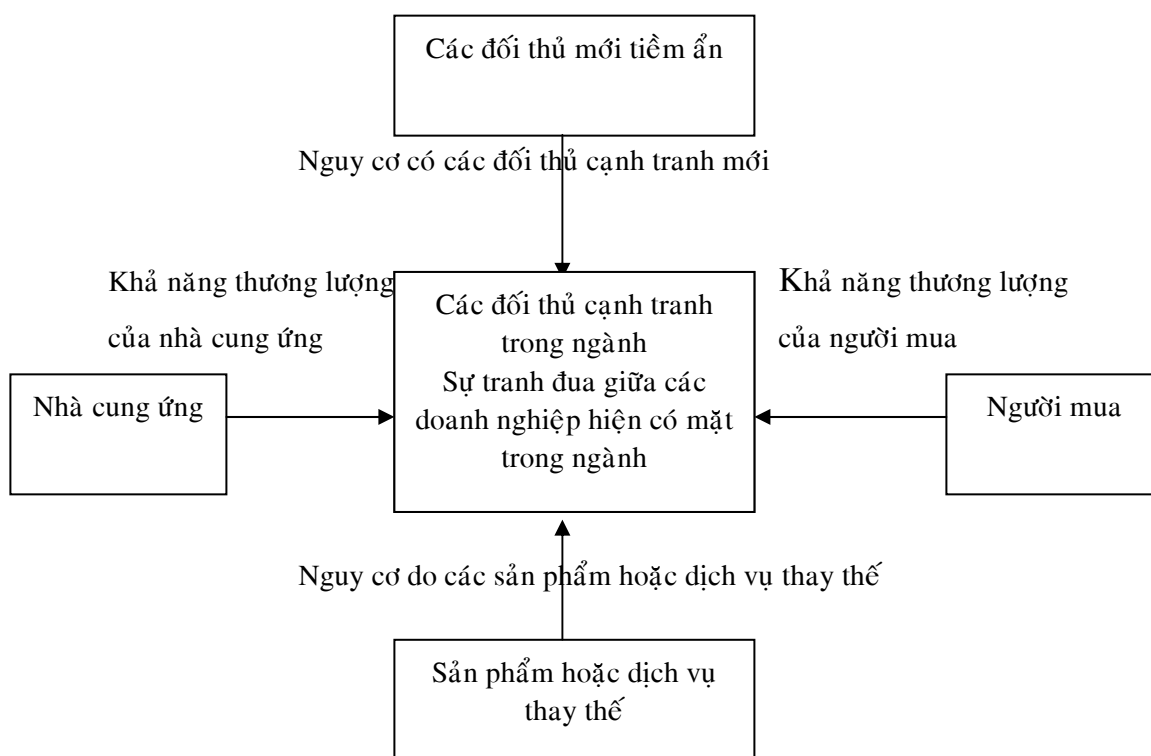
Có thể kể đến những đặc điểm văn hoá, xã hội, địa lý, nhân khẩu ảnh hưởng đến hoạt động ngân hàng như: lòng tin của dân chúng đối với ngân hàng; thói quen tiêu dùng và tiết kiệm của người dân; trình độ dân trí và khả năng hiểu biết về các dịch vụ của ngân hàng, thái độ đối với nghề nghiệp, sự biến động của dân số theo giới tính, tuổi, thành phố, vùng, . . .

**1.2.2.2 Môi trường vi mô:**

So với môi trường vĩ mô thì các yếu tố của môi trường vi mô thường đơn lẻ, tác động trực tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức. Mỗi một tổ chức thường chỉ có một môi trường vi mô mang tính đặc thù của mình.

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành. Michael

Porter đã đúc kết năm yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua (người sử dụng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng), người cung cấp (cũng là khách hàng nhưng với vai trò là người gửi tiền), các đối thủ mới tiềm ẩn, và sản phẩm thay thế.



Hình 1.1 : 5 Áp lực cạnh tranh trong ngành (Michael Porter)

❖ **Đối thủ cạnh tranh:**

Thuật ngữ đối thủ cạnh tranh được đề cập nhiều nhất trong các vấn đề liên quan đến quản trị doanh nghiệp và marketing doanh nghiệp. Đối thủ cạnh tranh của một NHTM (sau đây gọi tắt là đối thủ cạnh tranh) là tập hợp các chủ thể kinh doanh thực hiện cung cấp sản phẩm dịch vụ thỏa mãn các nhu cầu về ngân hàng – tài chính với những ảnh hưởng làm suy giảm lợi ích của NHTM trong phạm vi không gian, thời gian nhất định. Do đó, phân tích đối thủ cạnh tranh trở thành một phần quan trọng và tất yếu trong công tác lập và triển khai kế hoạch chiến lược tại mỗi NHTM.

❖ **Khách hàng ( người mua):**

Khách hàng trung thành là một lợi thế lớn của ngân hàng. Sự trung thành của khách hàng được tạo dựng bởi sự thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng và mong muốn làm tốt hơn.

❖ **Nhà cung ứng:**

Nhà cung ứng có thể gây áp lực cho hoạt động của doanh nghiệp. Cho nên việc nghiên cứu nhà cung ứng là không thể bỏ qua.

### ❖ **Đối thủ tiềm ẩn:**

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận kinh doanh của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết.

### ❖ **Sản phẩm, dịch vụ thay thế:**

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành. Nếu không chú ý đến các sản phẩm thay thế, doanh nghiệp có thể bị tụt hậu. Sản phẩm thay thế phần lớn là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ. Vì vậy, muốn nâng cao năng lực cạnh tranh buộc các ngân hàng phải chú ý và dành nguồn lực để phát triển các sản phẩm mới có cùng công năng nhằm thay thế sản phẩm hiện tại.

## **1.3 SỰ CẦN THIẾT NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NHTM VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ :**

Năm 2006 đánh dấu những sự kiện quan trọng trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước. Quá trình đàm phán gia nhập WTO của Việt Nam đã khép lại và Việt Nam đã chính thức trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Nghị định thư gia nhập Hiệp định thành lập WTO của Việt Nam đã có hiệu lực từ ngày 11/1/2007, ghi nhận Việt Nam bắt đầu được hưởng các quyền lợi và có nghĩa vụ thực hiện các trách nhiệm của một nước thành viên WTO.

Đối với ngành Ngân hàng, sự kiện Việt Nam gia nhập WTO có ý nghĩa đặc biệt có tác động trực tiếp đến hệ thống NHTM Việt Nam qua việc cho phép các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài và những ngân hàng nước ngoài được phép hoạt động tại Việt Nam và được đối xử theo nguyên tắc đối xử tối huệ quốc và nguyên tắc đối xử Quốc Gia. Khi đó, các quốc gia nằm trong khuôn khổ các hiệp định sẽ đều có cơ hội để tham gia vào thị trường tài chính Việt Nam. Để xác định sự cần thiết của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế, chúng ta cần xem xét lộ trình mở cửa, những cơ hội và thách thức sau:

### **1.3.1 Lộ trình mở cửa của hệ thống ngân hàng Việt Nam để gia nhập WTO:**

Được thể hiện qua: (i) Các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ (thể hiện trong Biểu cam kết dịch vụ); và (ii) Các cam kết đa phương (thể hiện trong Báo cáo gia nhập của Ban Công tác).

#### **1.3.1.1 Các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng trong Biểu cam kết dịch vụ:**

Về các loại hình dịch vụ, Việt Nam cam kết các loại hình dịch vụ được cung cấp theo như Phụ lục về dịch vụ tài chính ngân hàng của GATS, trong đó có những loại hình dịch vụ mới như kinh doanh các sản phẩm phái sinh, quản lý tài sản tài chính...



❖ **Các cam kết về tiếp cận thị trường:**

- Các tổ chức tín dụng nước ngoài chỉ được phép thiết lập hiện diện thương mại tại Việt Nam dưới các hình thức sau:

**(i) Đối với các ngân hàng thương mại nước ngoài:** văn phòng đại diện, chi nhánh ngân hàng thương mại nước ngoài, ngân hàng thương mại liên doanh trong đó tỷ lệ góp vốn của bên nước ngoài không vượt quá 50% vốn điều lệ của ngân hàng liên doanh, công ty cho thuê tài chính liên doanh, công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty tài chính liên doanh và công ty tài chính 100% vốn nước ngoài, và, kể từ ngày 1 tháng 4 năm 2007, ngân hàng 100% vốn nước ngoài được phép thành lập.

**(ii) Đối với các công ty tài chính nước ngoài:** văn phòng đại diện, công ty tài chính liên doanh, công ty tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty cho thuê tài chính liên doanh và công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài.

**(iii) Đối với các công ty cho thuê tài chính nước ngoài:** văn phòng đại diện, công ty cho thuê tài chính liên doanh và công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài.

- Trong vòng 5 năm kể từ khi gia nhập, Việt Nam có thể hạn chế quyền của một chi nhánh ngân hàng nước ngoài được nhận tiền gửi bằng Đồng Việt Nam từ các thể nhân Việt Nam mà ngân hàng không có quan hệ tín dụng theo tỷ lệ trên mức vốn được cấp của chi nhánh phù hợp với lộ trình sau:

Ngày 1 tháng 1 năm 2007: 650% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2008: 800% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2009: 900% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2010: 1000% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2011: Đối xử quốc gia đủ.

- Tham gia cổ phần:

**(i)** Việt Nam có thể hạn chế việc tham gia cổ phần của các tổ chức tín dụng nước ngoài tại các ngân hàng thương mại quốc doanh của Việt Nam được cổ phần hóa như mức tham gia cổ phần của các ngân hàng Việt Nam.

**(ii)** Đối với việc góp vốn dưới hình thức mua cổ phần, tổng số cổ phần được phép nắm giữ bởi các thể nhân và pháp nhân nước ngoài tại mỗi ngân hàng thương mại cổ phần của Việt Nam không được vượt quá 30% vốn điều lệ của ngân hàng, trừ khi luật pháp của Việt Nam có qui định khác hoặc được sự cho phép của cơ quan có thẩm quyền của Việt Nam.

- Một chi nhánh ngân hàng thương mại nước ngoài không được phép mở các điểm giao dịch khác ngoài trụ sở chi nhánh của mình.

- Kể từ khi gia nhập, các tổ chức tín dụng nước ngoài được phép phát hành thẻ tín dụng trên cơ sở đối xử quốc gia.

❖ **Các cam kết về đối xử quốc gia:**

- Các điều kiện để thành lập một chi nhánh của một ngân hàng thương mại nước ngoài tại Việt Nam: Ngân hàng mẹ có tổng tài sản có trên 20 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.

- Các điều kiện để thành lập một ngân hàng liên doanh hoặc một ngân hàng 100% vốn nước ngoài: Ngân hàng mẹ có tổng tài sản có trên 10 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.

- Các điều kiện để thành lập một công ty tài chính 100% vốn nước ngoài hoặc một công ty tài chính liên doanh, một công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài hoặc một công ty cho thuê tài chính liên doanh: Tổ chức tín dụng nước ngoài có tổng tài sản có trên 10 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.

**1.3.1.2 Các cam kết đa phương trong Báo cáo của Ban công tác:**

- Việt Nam sẽ thực hiện các nghĩa vụ của mình đối với các vấn đề về ngoại hối theo các quy định của Hiệp định WTO và các tuyên bố và quyết định liên quan của WTO có liên quan tới IMF. Việt Nam sẽ không áp dụng bất cứ luật, quy định hoặc các biện pháp nào khác, kể cả bất cứ yêu cầu nào liên quan tới các điều khoản hợp đồng, mà có thể hạn chế nguồn cung cấp ngoại tệ cho bất kỳ cá nhân hay doanh nghiệp nào để thực hiện các giao dịch vãng lai quốc tế trong phạm vi lãnh thổ của mình ở mức liên quan tới nguồn ngoại tệ chuyển vào thuộc cá nhân hay doanh nghiệp đó.

- Chính phủ Việt Nam dự kiến rằng các quy định cấp phép của Chính phủ trong tương lai đối với các ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ mang tính thận trọng và sẽ quy định về các vấn đề như tỷ lệ an toàn vốn, khả năng thanh toán và quản trị doanh nghiệp. Thêm vào đó, các điều kiện đối với các chi nhánh ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ được áp dụng trên cơ sở không phân biệt đối xử. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam sẽ tuân thủ các quy định trong các Điều XVI và XVII của GATS khi xem xét đơn xin cấp giấy phép mới, phù hợp với những hạn chế đã nêu trong Biểu cam kết về Dịch vụ của Việt Nam. Một ngân hàng thương mại nước ngoài có thể đồng thời có một ngân hàng 100% vốn nước ngoài và các chi nhánh. Một ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam không được coi là một tổ chức hay cá nhân nước ngoài và được hưởng đối xử quốc gia đầy đủ như một ngân hàng thương mại của Việt Nam, về việc thiết lập hiện diện thương mại.

- Việt Nam sẽ tích cực điều chỉnh cơ chế quản lý của Việt Nam đối với các chi nhánh ngân hàng nước ngoài, bao gồm các yêu cầu về vốn tối thiểu, phù hợp với thông lệ quốc tế được thừa nhận chung.

- Một chi nhánh ngân hàng nước ngoài không được phép mở các điểm giao dịch, các điểm giao dịch hoạt động phụ thuộc vào vốn của chi nhánh. Việt Nam không có hạn chế về số lượng các chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Tuy nhiên, các điểm giao dịch không bao gồm các máy ATM ở ngoài trụ sở chi nhánh. Các ngân hàng nước ngoài hoạt động tại Việt Nam được hưởng đầy đủ đối xử tối huệ quốc và đối xử quốc gia về lắp đặt và vận hành các máy ATM.

### **1.3.1.3 So sánh cam kết gia nhập WTO của Việt Nam trong lĩnh vực ngân hàng với các cam kết trong BTA:**

Do đàm phán WTO diễn ra sau khi Việt Nam đã ký BTA với Hoa Kỳ (2001) nên BTA thường được các nước đối tác lấy làm điểm khởi đầu trong đàm phán. Tuy nhiên, kết quả mức cam kết mà ta đạt được là hợp lý, cân bằng, đảm bảo một thời gian thích hợp cho quá trình chuyển đổi và nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng trong nước.

So với BTA, Việt Nam đã giữ được những hạn chế quan trọng quy định trong BTA như không cho phép chi nhánh ngân hàng nước ngoài mở điểm giao dịch ngoài trụ sở chi nhánh, hạn chế các tổ chức tín dụng nước ngoài mua cổ phần của các ngân hàng thương mại quốc doanh cổ phần hóa, chưa tự do hóa các giao dịch vốn...

Bên cạnh đó, ta còn bổ sung thêm một số những qui định quan trọng để tăng thêm công cụ quản lý đối với thị trường ngân hàng khi gia nhập WTO. Các qui định đáng chú ý là đưa ra yêu cầu về tổng tài sản có của các tổ chức tín dụng nước ngoài muốn thành lập và hoạt động tại Việt Nam (ví dụ muốn thành lập chi nhánh ngân hàng tại Việt Nam, ngân hàng mẹ phải có tổng tài sản có trên 20 tỷ USD; muốn thành lập một ngân hàng liên doanh hoặc một ngân hàng con 100% vốn nước ngoài, một công ty tài chính, cho thuê tài chính liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài, tổ chức tín dụng nước ngoài phải có tổng tài sản có trên 10 tỷ USD), không cho phép các tổ chức, cá nhân nước ngoài nắm giữ quá 30% tổng số vốn điều lệ của một ngân hàng thương mại cổ phần, trừ khi pháp luật Việt Nam có quy định khác hoặc được sự chấp thuận của cơ quan có thẩm quyền.

Tuy nhiên, ta cũng nới lỏng một số hạn chế nhưng đều phù hợp với thực trạng của ngành và khuôn khổ pháp lý hiện hành. Chẳng hạn như khuôn khổ pháp lý hiện nay đã cho phép các ngân hàng nước ngoài thành lập ngân hàng 100% vốn nước ngoài, cho phép các chi nhánh ngân hàng nước ngoài được huy động tiền gửi bằng Đồng Việt

Nam, cho phép tổ chức tín dụng nước ngoài được phép phát hành thẻ tín dụng trên cơ sở đối xử quốc gia.

#### **1.3.1.4 Đánh giá tác động tới môi trường cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng:**

Từ đầu những năm 90, Việt Nam đã cho phép các ngân hàng nước ngoài được vào hoạt động dưới hình thức như văn phòng đại diện, mở chi nhánh và thiết lập liên doanh với ngân hàng thương mại của Việt Nam. Điều đó cho thấy chủ trương mở cửa trong lĩnh vực ngân hàng đã được bắt đầu từ rất sớm nhằm thúc đẩy quá trình cải cách và nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng trong nước. Cho tới nay, thị phần hoạt động của ngân hàng nước ngoài bao gồm cả chi nhánh ngân hàng nước ngoài và ngân hàng liên doanh chiếm khoảng 10%. Con số này cho thấy các ngân hàng thương mại của Việt Nam hiện vẫn đang giữ vị trí chủ đạo. Theo các cam kết về tiếp cận thị trường trong WTO, ngoài các hình thức hiện diện thương mại nêu trên, các ngân hàng nước ngoài còn được phép vào hoạt động dưới hình thức thành lập ngân hàng 100% vốn nước ngoài, mua cổ phần tại các ngân hàng thương mại cổ phần của Việt Nam.

Trên thực tế, các ngân hàng nước ngoài đã được Ngân hàng Nhà nước cho phép mua cổ phần tại một số ngân hàng thương mại cổ phần của Việt Nam và trở thành đối tác chiến lược của các ngân hàng này. Như vậy, các ngân hàng nước ngoài có thể lựa chọn các cách thức tiếp cận thị trường khác nhau, qua đó tạo sức ép cạnh tranh đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam tùy theo loại hình hoạt động. Ví dụ như việc các ngân hàng nước ngoài trở thành đối tác chiến lược tại các ngân hàng thương mại cổ phần của Việt Nam cũng đồng nghĩa với việc các ngân hàng nước ngoài tận dụng được mạng lưới chi nhánh và khách hàng của các ngân hàng này, nhờ đó thị phần hoạt động được mở rộng. Tuy nhiên, với mức cam kết hiện tại, Ngân hàng Nhà nước có công cụ để điều tiết mức độ và tốc độ chiếm lĩnh thị phần của các ngân hàng nước ngoài thông qua mức giới hạn cổ phần được phép mua của các tổ chức và cá nhân nước ngoài xét trên từng tình huống cụ thể. Khả năng điều tiết của Ngân hàng Nhà nước sẽ là một công cụ quản lý hữu hiệu tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại Việt Nam có thời gian quá độ cần thiết để nâng cao năng lực cạnh tranh trước khi các ngân hàng nước ngoài với ưu thế về vốn, mạng lưới, sản phẩm dịch vụ và công nghệ có thể thâm nhập sâu vào thị trường.

Việc tham gia thị trường của các ngân hàng 100% vốn nước ngoài trong tương lai có thể làm thay đổi đáng kể bức tranh về thị phần hoạt động ngân hàng tại Việt Nam trong tương lai. Ngân hàng 100% vốn nước ngoài được hưởng đối xử quốc gia đầy đủ như ngân hàng thương mại của Việt Nam về thiết lập hiện diện thương mại ví dụ như được mở các văn phòng đại diện, chi nhánh, các công ty, đơn vị trực thuộc, được góp

vốn mua cổ phần tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Điều này có nghĩa là ngân hàng 100% vốn nước ngoài có điều kiện để phát triển cả dịch vụ ngân hàng bán buôn, dịch vụ ngân hàng bán lẻ, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ tài chính, tham gia vào quá trình mua bán, sáp nhập ngân hàng khi thị trường cũng như cơ quan quản lý cho phép làm như vậy.

Thực tiễn cho thấy các nước Đông Âu trong quá trình chuyển đổi như Ba Lan, Hungari... đã cho phép các ngân hàng nước ngoài tham gia thị trường chủ yếu bằng cách mua và nắm cổ phần chi phối tại các ngân hàng trong nước trong quá trình tư nhân hóa các ngân hàng thương mại quốc doanh, kết quả là thị phần của các ngân hàng nước ngoài tại những quốc gia này chiếm tỷ trọng khá lớn, trên 70%. Tương tự như các nước đang trong quá trình chuyển đổi khác, quá trình mua bán, sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng sẽ là con đường hiệu quả và nhanh nhất để mở rộng thị trường và hình thành các ngân hàng có qui mô lớn. Mặc dù trong khoảng thời gian từ 3 - 5 năm tới, nguy cơ chiếm lĩnh thị phần thông qua việc thành lập các ngân hàng 100% vốn nước ngoài hoặc nắm cổ phần chi phối tại các ngân hàng thương mại Việt Nam chưa phải là lớn, tuy nhiên sức ép cạnh tranh tăng lên sẽ trở thành thách thức lớn đối với các ngân hàng thương mại trong nước sau thời gian này.

Để tạo thế cân bằng trước sức ép cạnh tranh ngày càng gia tăng, điều quan trọng là hệ thống ngân hàng trong nước phải quyết tâm thực hiện triệt để các biện pháp cải cách, nâng cao năng lực tài chính, hoạt động và quản trị ngân hàng, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ và khai thác tối đa các khoảng trống hiện nay trong thị trường dịch vụ ngân hàng. Vai trò quản lý, điều tiết của Ngân hàng Nhà nước (NHNN) cũng có ý nghĩa vô cùng quan trọng để tạo thế cân bằng cho sự phát triển và lớn mạnh của hệ thống ngân hàng trong nước song song với quá trình tham gia thị trường ngày càng tăng của các ngân hàng nước ngoài.

Như vậy, đối với việc gia nhập WTO, chúng ta phải chấp nhận mở cửa hơn nữa các dịch vụ ngân hàng. Các ngân hàng nước ngoài dưới nhiều hình thức khác nhau sẽ có nhiều cơ hội hơn trong việc xâm nhập thị trường VN. Đây chính là động lực để ngành ngân hàng VN phải tự hoàn thiện, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững hơn.

Hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt gia nhập WTO có thể mang lại nhiều thuận lợi, song cũng không ít khó khăn cho Việt Nam nói chung và ngành Ngân hàng nói

riêng. Thực hiện các cam kết trong WTO đồng nghĩa với việc thực hiện mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng. Quá trình triển khai các cam kết về mở cửa thị trường trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng có một số cơ hội và thách thức dưới đây:

### **1.3.2 Cơ hội:**

#### **1.3.2.1 Về phía khách hàng:**

- Tăng nhu cầu về dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng quốc tế: Do các doanh nghiệp Việt Nam có nhiều cơ hội tiếp cận với thị trường hàng hóa quốc tế, đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu, đồng thời, các nhà đầu tư, doanh nghiệp nước ngoài cũng có nhiều cơ hội thâm nhập và xuất khẩu hàng hóa vào thị trường Việt Nam nên các luồng vốn chu chuyển thông qua hệ thống tài chính, ngân hàng cũng gia tăng.

- Hội nhập quốc tế với việc gia nhập WTO là động lực đối với sự phát triển của hệ thống doanh nghiệp Việt Nam: Quá trình hội nhập quốc tế buộc các doanh nghiệp phải đổi mới, nâng cao năng lực và kinh doanh có hiệu quả hơn, vì vậy môi trường kinh doanh ngân hàng có mức độ rủi ro thấp hơn, hoạt động của các ngân hàng sẽ an toàn, lành mạnh và hiệu quả hơn.

#### **1.3.2.2 Về phía ngân hàng:**

##### **❖ Nâng cao hiệu quả hoạt động, khả năng cạnh tranh:**

- Đối với Ngân hàng Nhà nước, hội nhập quốc tế tạo cơ hội nâng cao năng lực và hiệu quả điều hành, thực thi chính sách tiền tệ độc lập; đổi mới cơ chế kiểm soát tiền tệ, lãi suất, tỷ giá dựa trên cơ sở thị trường, tạo ra lực đẩy cho sự phát triển của thị trường tiền tệ. Hệ thống ngân hàng thương mại (NHTM) và thị trường tiền tệ hoạt động an toàn và hiệu quả sẽ góp phần quan trọng tạo môi trường hoạt động chính sách tiền tệ hữu hiệu.

- Hội nhập quốc tế với việc gia nhập WTO sẽ thúc đẩy cạnh tranh và kỷ luật thị trường trong hoạt động ngân hàng. Các ngân hàng sẽ phải hoạt động theo nguyên tắc thị trường. Cạnh tranh giữa các ngân hàng sẽ thúc đẩy hiệu quả không chỉ trong huy động, phân bổ các nguồn vốn mà còn hiệu quả kinh doanh của mỗi ngân hàng. Mở cửa thị trường tài chính trong nước dẫn đến quá trình sắp xếp lại thị trường và hoạt động ngân hàng theo hướng chuyên môn hóa (bán lẻ, đầu tư hoặc bán buôn) tùy theo thế mạnh cạnh tranh của mỗi ngân hàng. Quá trình hội nhập sẽ tạo ra những ngân hàng có qui mô lớn, tài chính lành mạnh và kinh doanh hiệu quả. Khả năng cạnh tranh của các ngân hàng sẽ được nâng cao bởi cơ hội liên kết, hợp tác với các đối tác nước ngoài

trong chuyển giao công nghệ, phát triển sản phẩm và khai thác thị trường. Hội nhập quốc tế tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh do mở rộng khả năng tiếp cận của các ngân hàng đối với các khu vực thị trường mới, các nhóm khách hàng có mức độ rủi ro thấp.

- Sự tăng cường phối hợp chính sách, trao đổi thông tin và phối hợp hành động giữa Ngân hàng Nhà nước và các Ngân hàng Trung ương, tổ chức tài chính đa phương quốc tế sẽ giúp tăng cường sự an toàn trong hoạt động của hệ thống Ngân hàng Việt Nam và đối phó với những biến động của thị trường tài chính, tiền tệ trong nước.

❖ **Học hỏi kinh nghiệm, nâng cao trình độ công nghệ và quản trị ngân hàng:**

- Mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng theo các cam kết song phương và đa phương tức là cho phép ngân hàng nước ngoài thành lập dưới các hình thức hiện diện thương mại khác nhau như chi nhánh, ngân hàng liên doanh, ngân hàng con 100% vốn nước ngoài,... Đây là điều kiện tốt để thu hút đầu tư trực tiếp vào lĩnh vực tài chính, đồng thời các công nghệ ngân hàng và các kỹ năng quản lý tiên tiến được các ngân hàng trong nước tiếp thu thông qua sự liên kết, hợp tác kinh doanh, quá trình học hỏi và hỗ trợ kỹ thuật của các ngân hàng nước ngoài cho các ngân hàng trong nước. Sự tham gia điều hành, quản trị của các nhà đầu tư nước ngoài tại các ngân hàng trong nước là yếu tố quan trọng để cải thiện nhanh chóng trình độ quản trị kinh doanh ở các ngân hàng trong nước.

- Các ngân hàng trong nước có nhiều cơ hội nhận được sự hỗ trợ về tư vấn, đào tạo, bồi dưỡng kiến thức mới của các ngân hàng nước ngoài và các tổ chức tài chính quốc tế; hỗ trợ xây dựng năng lực quản trị ngân hàng tiên tiến. Các ngân hàng trong nước sẽ được tăng cường khả năng phòng ngừa và xử lý rủi ro nhờ áp dụng công nghệ ngân hàng, kỹ năng quản trị, phát triển sản phẩm mới.

❖ **Khơi thông, thu hút nguồn vốn:**

- Các ngân hàng trong nước có khả năng huy động các nguồn vốn từ thị trường tài chính quốc tế và sử dụng vốn có hiệu quả hơn để giảm thiểu rủi ro và các chi phí cơ hội. Nguồn vốn trên thị trường tài chính trong nước trở nên sẵn có hơn và được phân bổ có hiệu quả không chỉ do nguồn vốn quốc tế mà còn do tăng khả năng huy động các nguồn tiết kiệm nội địa nhờ tác động của tự do hóa tài chính và đầu tư. Do các hạn chế về đầu tư tài chính được dỡ bỏ, các ngân hàng trong nước sẽ linh hoạt hơn trong việc phản ứng, điều chỉnh hành vi của mình theo các diễn biến thị trường trong nước và quốc tế để tối đa hóa cơ hội sinh lời và giảm thiểu rủi ro.

- Quan hệ đại lý quốc tế của ngân hàng trong nước có điều kiện phát triển rộng rãi để tạo điều kiện cho các hoạt động thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại phát triển, kèm theo đó quan hệ hợp tác đầu tư và trao đổi công nghệ được phát triển. Sự hiện diện của các thể chế tài chính quốc tế sẽ giúp cho các ngân hàng trong nước tiếp cận được dễ dàng hơn với thị trường vốn quốc tế. Tự do hóa tài chính làm giảm chi phí vốn do giảm mức độ rủi ro trên thị trường nội địa, thị trường tài chính trong nước trở nên có tính thanh khoản lớn hơn, vì vậy cả các trung gian tài chính và doanh nghiệp đều được hưởng lợi.

❖ **Động lực thúc đẩy cải cách ngân hàng:**

- Hội nhập quốc tế với việc gia nhập WTO sẽ thúc đẩy cải cách thể chế, hoàn thiện hệ thống pháp luật và năng lực hoạt động của các cơ quan quản lý tài chính. NHNN đã có những cải cách to lớn đối với chính sách tiền tệ và hệ thống giám sát ngân hàng theo hướng phù hợp với xu hướng tự do hóa tài chính và mở cửa hệ thống ngân hàng như tự do hóa lãi suất, nới lỏng kiểm soát tỷ giá và các biện pháp quản lý ngoại hối, tự do hóa tài khoản vãng lai, cải cách hệ thống thanh tra - giám sát ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế (Basel).

- Hội nhập quốc tế là động lực thúc đẩy các ngân hàng thương mại nhà nước tự cải cách, tăng cường năng lực cạnh tranh để tạo thế phát triển bền vững.

**1.3.3 Thách thức:**

Bên cạnh những thuận lợi, hệ thống ngân hàng Việt Nam cũng đã nhận thức được những vấn đề đặt ra khi triển khai các cam kết gia nhập WTO.

**1.3.3.1 Đối với NHNN là cơ quan quản lý tiền tệ và hệ thống ngân hàng:**

- Hệ thống pháp luật ngân hàng còn thiếu, chưa đồng bộ và một số điểm chưa phù hợp với thông lệ quốc tế. Hệ thống chính sách, pháp luật ngân hàng hiện nay còn có một số hạn chế đã tạo ra sự phân biệt đối xử giữa các loại hình tổ chức tín dụng, giữa các nhóm ngân hàng và giữa ngân hàng trong nước với ngân hàng nước ngoài, gây ra sự cạnh tranh thiếu lành mạnh. Điều đó đặt ra thách thức phải sửa đổi, tạo môi trường kinh doanh bình đẳng, thông thoáng theo nguyên tắc không phân biệt đối xử của WTO;

- Việc mở cửa thị trường tài chính nội địa sẽ làm tăng rủi ro thị trường do các tác động từ bên ngoài, từ thị trường tài chính khu vực và thế giới. Trong khi đó, năng lực



điều hành chính sách tiền tệ cũng như năng lực giám sát hoạt động ngân hàng của NHNN vẫn còn hạn chế.

### **1.3.3.2 Đối với các NHTM trong nước:**

- Gia nhập WTO đặt ra những thách thức đối với các NHTM của Việt Nam trước áp lực cạnh tranh từ phía các ngân hàng nước ngoài với năng lực tài chính tốt hơn, công nghệ, trình độ quản lý và hệ thống sản phẩm đa dạng và có chất lượng cao hơn, có thể đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng;

- Hệ thống ngân hàng cần đáp ứng các chuẩn mực về an toàn theo thông lệ quốc tế như tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu, trích lập dự phòng rủi ro, phân loại nợ theo chuẩn mực kế toán quốc tế.

- Hội nhập quốc tế với việc gia nhập WTO có thể mang đến rủi ro về khách hàng cho các NHTM nhà nước. Khách hàng chủ yếu của các NHTM nhà nước là các doanh nghiệp nhà nước mà phần lớn trong số đó vẫn còn tồn tại những yếu kém. Việc mở cửa thị trường hơn đặt các doanh nghiệp này trước nguy cơ bị cạnh tranh, có thể dẫn tới mất thị phần, kinh doanh thua lỗ và phá sản. Điều này có thể làm tăng rủi ro cho hoạt động ngân hàng.

Như vậy trong xu thế hội nhập toàn cầu hóa hiện nay thì ngân hàng là lĩnh vực hoàn toàn mở trong cam kết gia nhập Tổ chức thương mại thế giới WTO. Chính vì vậy, hơn bất cứ ngành nào, lĩnh vực ngân hàng cần phải “tăng tốc” nâng cao năng lực cạnh tranh để không bị thua thiệt ngay trên chính “sân nhà”, đặc biệt là các NHTM nhà nước chủ lực để có thể cạnh tranh được với các NHTM nước ngoài là vấn đề hết sức thực tế và đang được quan tâm.

**CHƯƠNG 2**  
**PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CẠNH TRANH**  
**CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM (BIDV)**  
**THỜI GIAN QUA**

**2.1 GIỚI THIỆU SƠ LƯỢC VỀ NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM:**

**2.1.1 Lược sử hình thành và phát triển:**

**2.1.1.1 Thời kỳ từ 1957- 1980:**

Ngày 26/4/1957, Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam - tiền thân của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam - được thành lập theo quyết định 177/TTg ngày 26/04/1957 của Thủ tướng Chính Phủ - trực thuộc Bộ Tài Chính với qui mô ban đầu nhỏ bé gồm 8 chi nhánh, 200 cán bộ.

Nhiệm vụ chủ yếu của Ngân hàng Kiến thiết là thực hiện cấp phát, quản lý vốn kiến thiết cơ bản từ nguồn vốn ngân sách cho tất các các lĩnh vực kinh tế, xã hội.

**2.1.1.2 Thời kỳ 1981- 1989:**

Ngày 24/6/1981, Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam được đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Nhiệm vụ chủ yếu của Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng là cấp phát, cho vay và quản lý vốn đầu tư xây dựng cơ bản tất cả các lĩnh vực của nền kinh tế thuộc kế hoạch nhà nước.

**2.1.1.3 Thời kỳ 1990 - nay:**

**2.1.1.3.1 Thời kỳ 1990- 1994:**

Ngày 14/11/1990, Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam được đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam. Đây là thời kỳ thực hiện đường lối đổi mới của Đảng và nhà nước, chuyển đổi từ cơ chế tập trung bao cấp sang cơ chế thị trường có sự quản lý của nhà nước.

Do vậy, nhiệm vụ của BIDV được thay đổi cơ bản: Tiếp tục nhận vốn ngân sách để cho vay các dự án thuộc chỉ tiêu kế hoạch nhà nước; Huy động các nguồn vốn trung dài hạn để cho vay đầu tư phát triển; kinh doanh tiền tệ tín dụng và dịch vụ ngân hàng chủ yếu trong lĩnh vực xây lắp phục vụ đầu tư phát triển.

**2.1.1.3.2 Từ 1/1/1995:**

Đây là mốc đánh dấu sự chuyển đổi cơ bản của BIDV: Được phép kinh doanh đa năng tổng hợp như một ngân hàng thương mại, phục vụ chủ yếu cho đầu tư phát triển của đất nước.

#### **2.1.1.3.3 Thời kỳ 1996 - nay:**

Được ghi nhận là thời kỳ “chuyển mình, đổi mới, lớn lên cùng đất nước”; chuẩn bị nền móng vững chắc và tạo đà cho sự “cất cánh” của BIDV sau năm 2005. Khẳng định vị trí, vai trò trong sự nghiệp đổi mới, thực hiện công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước; được Nhà nước trao tặng danh hiệu “Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới”.

#### **2.1.2 Giới thiệu về Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam:**

Tên đầy đủ:	Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam
Tên giao dịch quốc tế:	Bank for Investment and Development of Vietnam
Tên gọi tắt:	BIDV
Địa chỉ:	Tháp A, toà nhà VINCOM, 191 Bà Triệu, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội
Điện thoại:	042200422, 042200484
Fax:	04 2200399
Website:	WWW.BIDV.COM.VN
Email:	BIDV@HN.VNN.VN

Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam là một trong bốn ngân hàng thương mại nhà nước lớn nhất ở Việt Nam được hình thành sớm nhất và lâu đời nhất, là doanh nghiệp nhà nước hạng đặc biệt, được tổ chức hoạt động theo mô hình Tổng công ty nhà nước.

Trong suốt quá trình hình thành và phát triển, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam luôn làm tròn nhiệm vụ được Đảng, nhà nước và nhân dân giao cho. BIDV luôn tuân thủ pháp luật, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với ngân sách nhà nước, bảo toàn và phát triển vốn. Cùng với hệ thống ngân hàng thương mại nhà nước, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) luôn đóng vai trò là một kênh quan trọng và quyết định trong việc cung ứng vốn phục vụ cho phát triển nền kinh tế, là lực lượng chủ lực trong thực thi chính sách tiền tệ quốc gia.

Bên cạnh các hoạt động kinh doanh, phát huy truyền thống 50 năm hoạt động vì cộng đồng, vì sự phát triển của đất nước, BIDV luôn có những đóng góp tích cực cho các công tác từ thiện xã hội.

BIDV là một trong số các doanh nghiệp được đánh giá là có nhiều đóng góp lớn, tham tích cực vào các hoạt động xã hội. Phát huy truyền thống tương thân tương ái, uống nước nhớ nguồn phục vụ cộng đồng, BIDV là một trong những doanh nghiệp đi đầu trong các hoạt động hỗ trợ cộng đồng, vì sự phát triển bền vững. Hàng năm, BIDV luôn dành những khoản ngân sách lớn để hỗ trợ các đối tượng cần được giúp đỡ trong xã hội như trẻ em nghèo, người già cô đơn, nạn nhân chất độc da cam cùng nhiều phong trào đền ơn đáp nghĩa...

Các hoạt động tài trợ, từ thiện xã hội của BIDV đều hướng đến mục tiêu chung là chia sẻ khó khăn cùng cộng đồng, góp phần thực hiện chính sách, chỉ đạo của Đảng, Chính phủ thực hiện các chương trình xã hội. Đồng thời qua các chương trình đó góp phần quảng bá thương hiệu, hình ảnh BIDV đến với công chúng.

Các chương trình tài trợ, từ thiện xã hội mà BIDV thực hiện được trích từ nguồn ngân sách của quỹ phúc lợi và chi phí hoạt động của BIDV. Ngoài ra, các tổ chức đoàn thể BIDV như công đoàn, ban nữ công, đoàn thanh niên cũng rất tích cực vận động cán bộ nhân viên tham gia các hoạt động từ thiện xã hội dưới nhiều hình thức như: trích ngày lương, đóng góp các vật dụng...

Kể từ năm 2003 đến nay, BIDV đã quyên góp, ủng hộ hơn 15 tỷ đồng cho các quỹ Vì người nghèo, Quỹ khuyến học, Quỹ ủng hộ nạn nhân nhiễm chất độc màu da cam, Quỹ bảo trợ trẻ em... Năm 2006 cũng là năm mà BIDV tích cực gia tăng các hoạt động từ thiện xã hội tới tổng số tiền trên 9 tỷ đồng.

Hỗ trợ xóa đói giảm nghèo: 800 triệu đồng

Hỗ trợ các chương trình xã hội phúc lợi: 2.406 triệu đồng

Hỗ trợ phát triển giáo dục: 4.790 triệu đồng

Hỗ trợ khắc phục thiên tai: 1.167 triệu đồng

Các hoạt động hỗ trợ cộng đồng khác: 160 triệu đồng

Những sự hỗ trợ đối với xã hội thể hiện cái Tâm, tấm lòng của người cán bộ BIDV, tiếp nối truyền thống văn hóa vì nhân dân phục vụ trong suốt 50 năm qua.

Các danh hiệu và phần thưởng cao quý: Huân chương độc lập hạng I, Huân chương lao động hạng I, và đặc biệt Danh hiệu Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới - là sự ghi nhận của Đảng, Nhà nước về những thành tích trong suốt 50 năm qua của BIDV.

Từ ngày đầu thành lập, bộ máy tổ chức của ngân hàng mới chỉ có 8 chi nhánh với trên 200 CBCNV. Đến nay, tổng số cán bộ công nhân viên của toàn hệ thống đạt trên 9.300 người vừa có kinh nghiệm, vừa am hiểu công nghệ ngân hàng hiện đại. Mô hình Tổng công ty đã được hình thành, theo 5 khối:

- Ngân hàng thương mại nhà nước với 81 chi nhánh cấp 1, sở giao dịch tại tất cả các tỉnh, thành phố trên cả nước;
- Khối công ty gồm 4 công ty độc lập (Công ty Chứng khoán, Công ty Cho thuê tài chính 1, Công ty cho thuê tài chính 2 và Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản);
- Khối liên doanh (gồm Ngân hàng liên doanh VID-Public, Ngân hàng liên doanh Lào - Việt, Công ty liên doanh bảo hiểm Việt - Úc);
- Khối đơn vị sự nghiệp (gồm Trung tâm Công nghệ thông tin và Trung tâm đào tạo);
- Khối đầu tư.



Hình 2.1: Hệ thống tổ chức của BIDV

### 2.1.3 Tình hình hoạt động kinh doanh của BIDV trong giai đoạn hiện nay:

Sau năm mươi năm hoạt động, BIDV đã trở thành một ngân hàng thương mại hiện đại, hoạt động đa năng, đa lĩnh vực, có nền tảng công nghệ tiên tiến, hệ thống mạng lưới phủ rộng trong toàn quốc. BIDV vươn lên trở thành NHTM Nhà nước có quy

mô đứng thứ 2 về mạng lưới kênh phân phối truyền thống và phi truyền thống trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. Đến 31/12/2006, tổng tài sản 167.693 tỷ đồng, tăng 32.45% so với 2005, huy động vốn cuối kỳ 116.862 tỷ đồng, tăng 34.29%, dư nợ tín dụng cuối kỳ 93.453 tỷ, tăng 17.7% so với năm 2005... Các chỉ số khác như ROA đạt 0.44%, ROE đạt 16.03%, đặc biệt hệ số an toàn vốn CAR đạt 9.1%, đạt chuẩn mực quốc tế. Nếu so với năm 2003 thì BIDV đã đạt mức tăng trưởng bình quân gấp 2 lần về tổng tài sản, huy động vốn và dư nợ tín dụng. Đây thực sự là con số có ý nghĩa, đặc biệt là trong bối cảnh BIDV thực hiện bài toán vừa phải cơ cấu lại nợ, kiểm soát chặt chẽ các khoản vay, vừa đạt mục tiêu tăng trưởng bình quân trên 20%/năm.

Song song với những thay đổi về lượng, hoạt động của BIDV cũng đã đạt được những thay đổi căn bản về chất theo hướng lành mạnh hóa và nâng cao năng lực tài chính. Với sự chỉ đạo quyết liệt từ Trung Ương tới các đơn vị thành viên, BIDV đã xử lý xong nợ xấu theo quyết định 493/CP của Chính phủ. Các chỉ số phản ánh tiềm lực tài chính và chất lượng hoạt động đã được cải thiện và nâng lên một bước đáng kể, thể hiện tầm vóc và phong độ của một ngân hàng đang trên đà phát triển.

Hầu hết các sản phẩm dịch vụ truyền thống của BIDV như huy động vốn, thanh toán, tài trợ thương mại... đều có bước phát triển vượt bậc. BIDV đã gắn kết được giữa tăng trưởng và chất lượng, giữa hiệu quả và các yếu tố đảm bảo cho phát triển bền vững. Điều này thể hiện rõ qua các chỉ số như: tăng trưởng huy động vốn không những tăng về số lượng mà còn cải thiện về chất lượng, cơ cấu huy động vốn giữa tổ chức kinh tế (TCKT) và khu vực dân cư được cải thiện đáng kể theo chiều hướng ổn định và có lợi theo đúng mục tiêu kinh doanh của BIDV, tỷ trọng tiền gửi TCKT trên nguồn vốn huy động đạt 55%, tỷ lệ huy động vốn trung dài hạn đạt 43%. Tỷ lệ dư nợ thương mại trên tổng tài sản có giảm từ 61.35% năm 2005 xuống 56.92% năm 2006, tỷ lệ tín dụng trung dài hạn/ Tổng dư nợ giảm xuống 41.1%, tỷ lệ dư nợ ngoài quốc doanh / Tổng dư nợ tăng từ 48% năm 2005 lên 58%, tỷ lệ dư nợ có TSĐB/ Tổng dư nợ tăng từ 66% năm 2005 lên 70%.

Năm 2006 cũng là năm BIDV đã có bước phát triển đột phá về hoạt động dịch vụ. Tổng thu dịch vụ ròng của BIDV đạt 573 tỷ đồng, tăng trưởng 86% so với năm 2005, đạt mức tăng trưởng cao nhất từ trước tới nay. Cơ cấu thu dịch vụ ròng, tỷ trọng thu dịch vụ ròng/ tổng thu nhập ròng từ hoạt động từ hoạt động kinh doanh của hệ thống cũng được cải thiện đáng kể, từ 14% năm 2005 đã tăng lên 16.5% năm 2006. Một số hoạt động dịch vụ có mức tăng trưởng khá mạnh mẽ như thu phí bảo lãnh tăng 71%, thu từ dịch vụ thanh toán tăng 52%, thu từ hoạt động kinh doanh thẻ cũng có mức tăng trưởng lớn so với năm 2005 (63%), đặc biệt hoạt động kinh doanh tiền tệ tăng mạnh 144%.

Điểm sáng trong bức tranh phát triển sản phẩm bán buôn của BIDV trong năm 2006 là việc triển khai hai sản phẩm mới: Giao dịch tương lai hàng hóa phục vụ các doanh nghiệp xuất khẩu cà phê với số phí dịch vụ đến 31/12/2006 thu được 1.25 tỷ đồng (BIDV cũng là một trong số 2 ngân hàng đầu tiên được Ngân hàng Nhà nước cho phép triển khai dịch vụ cà phê tương lai) và dịch vụ nhận ủy thác quản lý tài sản ( thực hiện ủy thác quản lý tài sản cho Vinashin từ nguồn phát hành trái phiếu quốc tế năm 2005, số phí thu được trong năm 2006 là 1.63 tỷ đồng). Đồng thời với các sản phẩm mới, BIDV cũng đã nâng cấp các sản phẩm quen thuộc như Smart@ccount, Homebanking, BSMS... phục vụ cho các khách hàng doanh nghiệp lớn như Tổng công ty xăng dầu Việt Nam, FPT, Viettel, Khatoco, Công ty Bưu chính Hà Nội,...

Bên cạnh mảng ngân hàng bán buôn, các sản phẩm ngân hàng bán lẻ cũng được BIDV chú trọng. BIDV đã triển khai các kênh phân phối hiện đại như ATM, POS, InternetBanking, Phonebanking với các sản phẩm tiêu biểu như BSMS, Homebaking. Việc triển khai các nhóm sản phẩm dựa trên nền tảng ngân hàng hiện đại (E-banking) là điều kiện căn bản để BIDV hướng mạnh đến thị trường bán lẻ trong thời gian tới. Hoạt động kinh doanh thẻ đã có sự tăng trưởng nhanh chóng, lượng phát hành thẻ tăng đột biến, nâng tổng số thẻ lên 285.000 thẻ ( tính đến ngày 31/12/2006). Đáng ghi nhận trong năm 2005, BIDV đã cho ra đời các sản phẩm mới là Thẻ Vạn Dặm, Thẻ Power. Trong đó, sản phẩm thẻ Power ra đời với tính năng thấu chi là một điểm khác biệt, mới lạ so với các sản phẩm thẻ trên thị trường Việt Nam, đem lại sự thuận lợi cho khách hàng trong quá trình thanh toán, tiêu dùng. Năm 2006, BIDV hoàn thành kết nối thanh toán thẻ Visa. Tính đến 31/12/2006, đã thực hiện được 21.180 giao dịch với tổng trị giá là 21 tỷ đồng và số phí thu được từ hoạt động này là 543 triệu đồng. Tiếp theo là việc BIDV chính thức ký thỏa thuận hợp tác với G7 Mart, trong đó thỏa thuận về việc phát hành thẻ liên kết BIDV – G7 vào đầu năm 2007 dẫn đến sự ra đời hàng loạt thẻ liên kết đầu tiên của BIDV.

Thanh toán hóa đơn cũng là một dịch vụ liên kết mà BIDV chú trọng phát triển. Đến nay, đã có khoảng 1500 khách hàng sử dụng dịch vụ thanh toán hóa đơn EVN thông qua BIDV với doanh số khoảng 1.4 tỷ đồng/ tháng. Việc triển khai thành công các sản phẩm dịch vụ ngân hàng liên kết giữa BIDV với các tổ chức tài chính khác như WU ( với WU), Bancassurance ( với AIAV), Viettel, G7 Mart, EVN thành phố Hồ Chí Minh... mở ra cơ hội mới trong việc hợp tác kinh doanh dịch vụ trong thời gian tới.

BIDV cũng đồng loạt triển khai các chương trình, kênh phân phối mới nhằm nâng cao tính hấp dẫn của dịch vụ thanh toán như chương trình thanh toán song phương kết nối với hệ thống SIBS, chương trình xử lý và hạch toán kết quả bù trừ tiền mua bán

chứng khoán, kết nối tự động với chương trình thanh toán của VCB (VCB Money), các chương trình phụ trợ xử lý điện chuyển tiền sang hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng (IBPS).

Đặc biệt, thực hiện phương châm nỗ lực cung cấp cho khách hàng các giải pháp dịch vụ trọn gói, BIDV đã tăng cường hợp tác với các nhà cung cấp dịch vụ, cho ra đời nhiều sản phẩm liên kết mới, tiêu biểu là dịch vụ ngân hàng bảo hiểm ( liên kết với AIA) để cung cấp các sản phẩm bảo hiểm tới khách hàng. Việc triển khai sản phẩm dịch vụ này đã mở ra hướng đi mới của BIDV về phát triển các sản phẩm tài chính ngân hàng liên kết, đồng thời bước đầu tạo thói quen sử dụng dịch vụ tài chính ngân hàng cho các khách hàng đến giao dịch tại BIDV.

Các hoạt động thanh toán quốc tế cũng đã đạt được những bước tiến đáng kể, tốc độ tăng trưởng thanh toán quốc tế là gần 50%. Phí thu từ hoạt động này ngày càng chiếm tỷ trọng cao hơn trong tổng thu dịch vụ. Liên tục trong 5 năm từ 2001-2005, BIDV đều được các ngân hàng lớn trên thế giới trao tặng chứng nhận Chất lượng thanh toán qua SWIFT tốt như Citibank, HSBC, Bank of Newyork, Amex.

Nhằm tăng thêm nhiều tiện ích cho khách hàng có nhu cầu ngoại tệ để nhập khẩu, hoạt động kinh doanh tiền tệ đã được nâng lên cả về số lượng và chất lượng. Các hình thức mua bán linh hoạt theo các điều kiện, cơ chế chung của thị trường đã đáp ứng đủ nhu cầu khách hàng với doanh số mua bán ngoại tệ đạt trên 12 tỷ ngoại tệ quy USD ( vượt 50% kế hoạch đề ra, dự kiến lợi nhuận kinh doanh ngoại tệ năm nay chiếm trên 3% so với tổng lợi nhuận ngân hàng), chiếm 18% thị phần trong nước, đứng thứ 2 sau VCB.

Thực hiện đa dạng hóa về mọi mặt hoạt động kinh doanh đối ngoại cả phương diện thị trường và sản phẩm dịch vụ. Ngoài 870 ngân hàng đại lý trên các thị trường trọng yếu, BIDV đang xúc tiến và đẩy mạnh thiết lập quan hệ với thị trường Đông Á, Bắc Mỹ, Trung Quốc, Nam phi, Lào và Campuchia.

Cùng với việc đẩy mạnh các hoạt động đầu tư kinh doanh tăng lợi nhuận , BIDV luôn kiểm soát và tuân thủ chặt chẽ các quy định hiện hành của NHNN về các tỷ lệ an toàn trong hoạt động ngân hàng: thực hiện nay đủ dự trữ bắt buộc, tuân thủ đúng trạng thái ngoại tệ, đảm bảo an toàn thanh khoản toàn hệ thống, giới hạn cho vay đối với 1 khách hàng, 1 nhóm khách hàng, tỷ lệ góp vốn liên doanh mua cổ phần....

Tóm lại, toàn hệ thống BIDV đã hoàn thành vượt trội, đồng bộ, toàn diện với hiệu quả, chất lượng cao các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh tuy nhiên hoạt động kinh doanh vẫn còn tồn tại những hạn chế không nhỏ.



Vấn đề khó khăn nhất hiện nay đó chính là cơ sở hạ tầng Công nghệ thông tin (CNTT). Sự hạn chế về CNTT đã gây khó khăn cho BIDV trong việc chủ động tiến hành hoạt động nghiên cứu, thiết lập quy trình, phát triển sản phẩm dịch vụ mới, ảnh hưởng đến tiến độ triển khai chương trình, cũng như phối hợp thực hiện, xử lý tình huống phát sinh trên toàn hệ thống. Điều này thể hiện ở nhiều mảng hoạt động dịch vụ, rõ nhất là dịch vụ thẻ, và dịch vụ ngân hàng trực tuyến.

Thực tế, tiềm năng thị trường dịch vụ ngân hàng hiện đại tại Việt Nam còn hứa hẹn tốc độ tăng trưởng nhanh. Nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp và cá nhân chưa được phát hiện, chưa được các ngân hàng đáp ứng và quan tâm thích đáng. Kết quả của những cuộc nghiên cứu thị trường của hãng Keynote Systems( Mỹ) cho thấy lượng khách hàng quan tâm đến các dịch vụ online banking rất lớn: 92% khách hàng sử dụng cho thấy vai trò của các dịch vụ ngân hàng hiện đại và triển vọng của ngành ngân hàng.

**Bảng 2.1: Số liệu kết quả kinh doanh năm 2006**

ĐVT: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện	STT	Chỉ tiêu	Thực hiện
1	Tổng tài sản	158.219	7	Dư nợ xấu	8.689
2	Huy động vốn cuối kỳ	116.862	8	Tỷ lệ nợ xấu (điều 7/QĐ493)	9.6%
3	Dư nợ tín dụng cuối kỳ	90.581	9	Trích DPRR trong năm	2.133
4	Thu dịch vụ ròng	573,7	10	ROA	0.44%
5	Dư nợ quá hạn	1.089	11	ROE	16.03%
6	Tỷ lệ nợ quá hạn	1.16%	12	CAR	9.1%

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2006 của BIDV

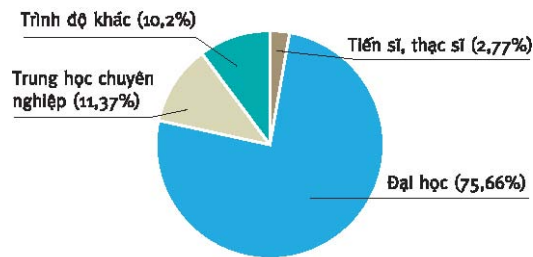
## **2.2 PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BIDV VIỆT NAM:**

### **2.2.1 Thực trạng các yếu tố nội tại:**

#### **2.2.1.1 Nguồn nhân lực:**

Luôn coi con người là nhân tố quyết định mọi thành công, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam thực hiện phương châm “mỗi cán bộ BIDV phải là một lợi thế trong cạnh tranh” về cả năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức.

Tổng số cán bộ toàn hệ thống BIDV Việt Nam là 10.516 người, trong đó 2,77 % có trình độ sau đại học, 75,66% có trình độ đại học tương đương, 11,37% có trình độ trung cấp và tương đương. Số cán bộ có trình độ Đại học ngoại ngữ và trình độ C là 32,5%, 2,65% cán bộ có trình độ cao cấp chính trị, cán bộ trẻ chiếm khoảng 70%, có kiến thức, có tâm huyết gắn bó xây dựng ngành, đây là điều kiện thuận lợi để BIDV ngày càng phát triển, thực hiện tốt các nhiệm vụ đề ra, có khả năng làm chủ và thích nghi tốt với sự thay đổi của khoa học công nghệ, BIDV dễ dàng và thuận tiện trong việc triển khai các chiến lược đòi hỏi tính kỹ thuật cao theo mô hình công nghệ hiện đại.



Công tác đào tạo, tự đào tạo được chú trọng thường xuyên, xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo chuyên môn, chính trị, ngoại ngữ để nâng cao trình độ cho cán bộ, cụ thể từ năm 2001 đến nay đã cử hơn 15.000 lượt cán bộ ( tăng hơn 6 lần so với giai đoạn 1998-2001) trong hệ thống tham dự các khóa đào tạo theo các phương thức và nội dung phù hợp với từng đối tượng để nâng cao trình độ quản lý nghiệp vụ và kỹ năng, bồi dưỡng những kiến thức cơ bản về cơ chế thị trường. BIDV cũng xây dựng các trung tâm đào tạo ở cả ba miền: Bắc – Trung – Nam nhằm phục vụ nhu cầu đào tạo, tập huấn cho đội ngũ cán bộ.

Trong 5 năm qua, bên cạnh việc tiếp tục bồi dưỡng đội ngũ cán bộ nòng cốt cho ngành, đào tạo lại cán bộ, BIDV đã liên tục tuyển dụng nguồn nhân lực trẻ có tri thức và kỹ năng đáp ứng các yêu cầu của hội nhập. Đồng thời, BIDV cũng tiến hành đổi mới toàn diện, nâng cao căn bản chất lượng công tác phát triển nguồn nhân lực, quan tâm thỏa đáng tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động. Toàn hệ thống đã thực thi một chính sách sử dụng lao động tương đối đồng bộ, trả công xứng đáng với năng lực và kết quả làm việc của mỗi cá nhân đồng thời tạo ra môi trường làm việc cạnh tranh có văn hóa, khuyến khích sức sáng tạo của các thành viên... Nhờ những nỗ lực đó, BIDV đã được phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) Tổng Liên Đoàn Lao động Việt Nam và Tổ chức lao động quốc tế (ILO) công nhận là “1 trong 10 đơn vị sử dụng lao động tiêu biểu năm 2005”.

Tuy nhiên do chịu ảnh hưởng nặng nề của tư tưởng kinh doanh bao cấp nên nguồn nhân lực của BIDV cũng còn nhiều hạn chế như:

- Công tác tuyển dụng chưa thực sự công khai minh bạch, thụ động, còn nhiều đả ngôn cho con em của cán bộ trong ngành.
- Chính sách trả lương chưa phù hợp, chưa thu hút, việc đả ngôn còn chưa giữ được người tài đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh về nguồn nhân lực như hiện nay.

- Cán bộ nhân viên còn nhiều hạn chế về trình độ ngoại ngữ, tin học và luật pháp quốc tế, cũng như chưa am hiểu về các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại.

- Tác phong làm việc chưa chuyên nghiệp, thiếu chủ động sáng tạo, thiếu nhiệt tình trong công tác, thái độ ứng xử của cán bộ giao dịch còn chưa tốt, nhiều cán bộ còn giữ tinh thần “ làm hết giờ” gây phiền hà cho khách hàng, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của đơn vị.

Đây là những điểm yếu rất đáng lưu tâm khi BIDV bước vào cuộc cạnh tranh theo đó từng chi tiết nhỏ trong dịch vụ cung cấp cũng sẽ trở thành yếu tố quyết định việc lựa chọn của khách hàng và sự hơn kém nhau của các đối thủ cạnh tranh. Một lực lượng lao động đông đảo nhưng ít “ngôi sao” là những chuyên gia hàng đầu thị trường trên các lĩnh vực hoặc những người lao động nổi trội trong lĩnh vực cụ thể của mình so với chuẩn mực của thị trường là nguy cơ đối với BIDV nếu ngân hàng không có những cải tiến mạnh mẽ về cách thức tuyển dụng và sử dụng con người.

### **2.2.1.2 Năng lực quản lý:**

Năng lực quản lý luôn được BIDV đặc biệt chú trọng. BIDV đã làm tốt công tác bồi dưỡng, quy hoạch bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo các cấp, các cán bộ được bổ nhiệm cơ bản hoàn thành nhiệm vụ được giao. Phân định rõ chức năng nhiệm vụ của Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc. Làm rõ vai trò quản trị chiến lược và quản trị rủi ro của Hội đồng quản trị. Vai trò điều hành của Tổng giám đốc và các cấp điều hành, thực hiện tách bạch và làm rõ chức năng nhiệm vụ từng bộ phận, cán bộ, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả phục vụ khách hàng, hạn chế rủi ro.

Đến cuối năm 2006, toàn hệ thống có 2135 cán bộ chủ chốt các cấp trong đó ban giám đốc các đơn vị thành viên là 256 người. Đội ngũ lãnh đạo, quản lý của BIDV đều là những người có trình độ thạc sỹ trở lên, được đánh giá là nhạy bén với những cơ hội thị trường, có tầm nhìn chiến lược, có tư duy cởi mở và linh hoạt và có uy tín cao trong cộng đồng tài chính, các cơ quan quản lý và các tổ chức quốc tế, có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng. Tuy nhiên, nếu so với kinh nghiệm quản trị hàng trăm năm của các ngân hàng nước ngoài thì BIDV còn khá khiêm tốn. Đó cũng là điều tất yếu, nhưng với nỗ lực học tập, điểm yếu này sẽ được khắc phục. Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo BIDV cần có ý thức đổi mới, ý thức về áp lực cạnh tranh ngày càng mạnh, và quan tâm đến việc nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế như hiện nay.

BIDV đã hoàn thành tái cấu trúc mô hình tổ chức - quản lý, hoạt động, điều hành theo tiêu thức Ngân hàng hiện đại, theo thông lệ quốc tế, từng bước xây dựng, củng cố và phát triển mô hình tổ chức của hệ thống theo mô hình Công ty mẹ công ty con, hình thành và phân định rõ theo 5 khối chức năng: khối ngân hàng, khối công ty trực thuộc, khối đơn vị trực thuộc, khối liên doanh, và khối đầu tư. BIDV cũng đã

chuyển đổi mô hình tổ chức từ mô hình tập trung quyền lực cao tại Hội sở chính sang mô hình phân quyền phán quyết cho các chi nhánh, từ đó phân quyền phê duyệt đến cấp lãnh đạo phòng. Song song đó, mô hình quản lý thực hiện dịch vụ một cửa đã được triển khai tại tất cả các điểm giao dịch của BIDV.

Trong giai đoạn 2001 - 2005, BIDV đã triển khai đồng bộ Đề án cơ cấu lại được chính phủ phê duyệt và Dự án hiện đại hoá ngân hàng và hệ thống thanh toán do Ngân hàng thế giới tài trợ tiến tới phát triển thành một Ngân hàng đa năng hàng đầu của Việt Nam, hoạt động ngang tầm với các ngân hàng khu vực vào năm 2010. Chương trình cổ phần hoá BIDV đã đang được xúc tiến mạnh, hướng tới sự đổi mới cơ bản trong quản trị điều hành, sự cải thiện về năng lực tài chính và năng lực hoạt động.

Cùng với quá trình cơ cấu lại mô hình tổ chức, công tác quản lý hệ thống cũng được củng cố, tăng cường, phù hợp với mô hình tổ chức và yêu cầu phát triển mới. BIDV cũng đã xây dựng và hoàn thiện kế hoạch phát triển thể chế, ban hành cơ bản đầy đủ hệ thống văn bản nghiệp vụ, tạo dựng khung pháp lý đồng bộ cho hoạt động ngân hàng theo pháp luật, phù hợp với chuẩn mực và thông lệ quốc tế. Đây là tiền đề quan trọng để hoạt động của BIDV sớm bắt kịp thông lệ và nhanh chóng hội nhập.

Mặc dù đã cố gắng rất nhiều trong việc đổi mới nhưng công tác quản lý điều hành của BIDV vẫn còn một số hạn chế sau:

- Công tác quản lý điều hành chưa theo kịp yêu cầu của một NHTM hiện đại trong khu vực. Cụ thể, đó là các vấn đề liên quan đến quyền giám sát và ra quyết định độc lập của Hội đồng Quản trị, sự phân tách và độc lập giữa các lĩnh vực chuyên môn, cơ chế đo lường hiệu quả hoạt động và cơ chế tiền lương và bổ nhiệm. Đồng thời, kế hoạch kinh doanh thường chỉ tập trung chủ yếu vào các chỉ tiêu về lượng như: tăng trưởng tài sản – vốn, lợi nhuận,...chưa chú ý vào những chỉ tiêu chất lượng theo yêu cầu quốc tế như: tỷ trọng lợi nhuận trên vốn đầu tư, tỷ trọng lợi nhuận trên tài sản... do đó hạn chế khả năng sinh lời, khả năng quản lý rủi ro và phát huy các nguồn nhân lực và vật lực nói chung, ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động.

- Bộ máy quản lý còn quá công kênh, kém linh hoạt, chậm thay đổi theo môi trường kinh doanh.

- Trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ còn nhiều bất cập chưa theo kịp với tốc độ phát triển mạng lưới và sản phẩm dịch vụ cũng như yêu cầu quản trị điều hành ngân hàng theo thông lệ.

- Hệ thống thông tin quản trị còn yếu, chưa cung cấp, phản ánh kịp thời các báo cáo cần thiết cho Ban lãnh đạo.

- Chưa xây dựng được chiến lược, kế hoạch kinh doanh hiệu quả và bền vững trên cơ sở đánh giá nguồn lực hiện có như: môi trường kinh doanh, các đối thủ cạnh

tranh, nhu cầu của khách hàng mà BIDV chỉ dựa vào mong muốn chủ quan của Ban lãnh đạo, đề ra tiêu chí năm sau cao hơn năm trước.

- Chưa có kế hoạch, tầm nhìn dài hạn nâng cao vị thế của BIDV một cách cụ thể mà chỉ đưa các chỉ tiêu chung chung như “ Xây dựng BIDV Việt Nam thành ngân hàng đa sở hữu, kinh doanh đa lĩnh vực, hoạt động theo thông lệ quốc tế, chất lượng ngang tầm các ngân hàng tiên tiến trong khu vực Đông Nam Á” nhưng chưa đưa ra biện pháp thực hiện cụ thể.

Vì vậy, trong thời gian tới, khi hiệu quả, khả năng phát huy tối đa các nguồn lực của Ngân hàng là yếu tố quyết định của cạnh tranh, các điểm yếu trong tổ chức bộ máy của BIDV là vấn đề cần được ưu tiên khắc phục hàng đầu. Việc xây dựng đội ngũ lãnh đạo kế cận và bổ sung các phẩm chất mới của lãnh đạo phù hợp với điều kiện hội nhập quốc tế sâu rộng là yêu cầu đặt ra với BIDV trong việc giữ vững lợi thế cạnh tranh này.

### 2.2.1.3 Khả năng tài chính:

**Bảng 2.2: Các số liệu tài chính chủ yếu giai đoạn 2001-2006**

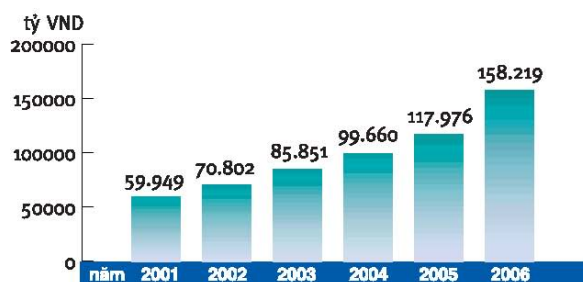
DVT: Tỷ VND

Chỉ tiêu	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Tổng tài sản</b>	59.949	70.802	85.851	99.660	117.976	158.219
<b>Nguồn vốn chủ sở hữu</b>	479	1.658	3.084	3.062	3.150	4.502
<b>Tiền gửi và các khoản phải trả KH</b>	39.052	46.115	59.910	67.262	85.747	113.724
<b>Cho vay và ứng trước KH (ròng)</b>	42.606	52.520	59.173	67.244	79.383	93.453
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	186	274	151	222	296	743

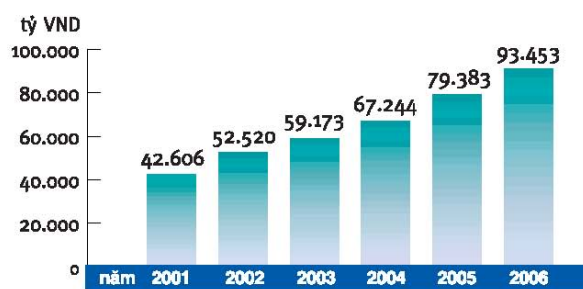
Nguồn: Báo cáo tài chính các năm 2001-2006 của BIDV

Từ một ngân hàng chủ yếu thực hiện nhiệm vụ cấp phát, cho vay bằng nguồn vốn ngân sách theo kế hoạch nhà nước, từ năm 1990 và nhất là từ năm 1995, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam đã thực sự hoạt động theo mô hình ngân hàng thương mại, tăng trưởng vượt bậc về qui mô hoạt động. Trong giai đoạn từ 1990 đến 2004, tổng tài sản tăng gần 28 lần. Tốc độ tăng trưởng tổng tài sản hàng năm từ 17%-27%, so với mức tăng trưởng chung của toàn ngành thì BIDV là một trong những ngân hàng dẫn đầu về tốc độ tăng trưởng. Theo chuẩn mực kế toán quốc tế, lợi nhuận trước thuế của BIDV cũng gia tăng mạnh qua các năm, luôn đảm bảo năm sau cao hơn năm trước, góp phần không nhỏ vào sự gia tăng nguồn vốn chủ sở hữu và khẳng định hiệu

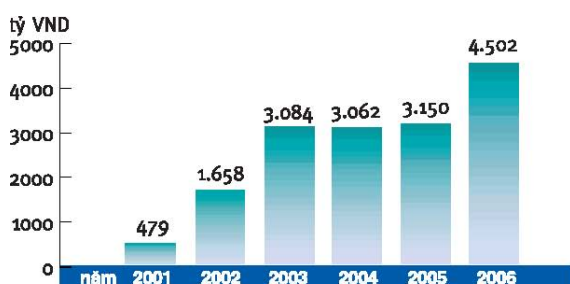
quả hoạt động kinh doanh ngày càng cao của BIDV.



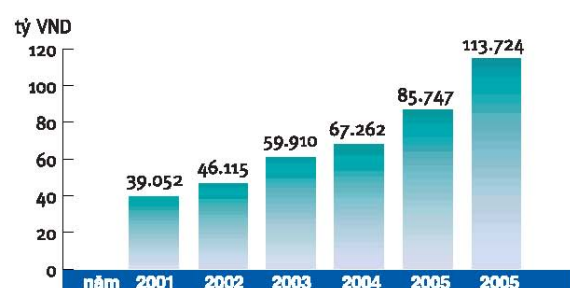
Hình 2.3: Giá trị tài sản của BIDV



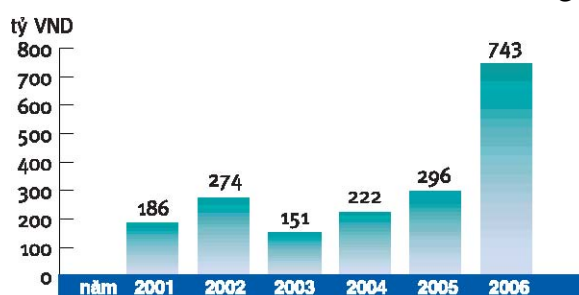
Hình 2.4: Giá trị tín dụng của BIDV



Hình 2.5: Nguồn vốn chủ sở hữu



Hình 2.6: Tiền gửi và các khoản phải trả



Hình 2.7: Lợi nhuận trước thuế của BIDV

❖ **Quy mô vốn và mức độ an toàn vốn:**

Bảng 2.3: Quy mô và mức độ an toàn vốn

Chỉ tiêu	31/12/2005	31/12/2006
Vốn tự có (Tỷ VND)	6.499	10.838
Vốn cấp 1	6.411	7.489
Vốn cấp 2	124	3.524
Chỉ số CAR (%) theo VAS	6.86	9.1
Chỉ số CAR (%) theo IFRS	3.36	5.9

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2005,2006 của BIDV

Năm 2006, được sự trợ giúp tích cực của tập đoàn HSBC, BIDV đã phát hành thành công 3.250 tỷ đồng trái phiếu dài hạn tăng vốn cấp II có thời hạn 15,20 năm và

được niêm yết trên thị trường chứng khoán TP.Hồ Chí Minh, góp phần nâng tổng vốn tự có lên 10.838 tỷ đồng.

Tỷ lệ an toàn vốn (CAR) của BIDV năm 2006 cũng được cải thiện đáng kể, vượt mức tối thiểu theo quy định của Ngân hàng Nhà nước và tiến dần tới thông lệ quốc tế. Chỉ số CAR tăng cao chủ yếu nhờ nguồn vốn của BIDV được tăng cường đáng kể so với năm 2005. Vốn cấp 1 tăng 16.8%, trong đó nguồn tăng chủ yếu là từ lợi nhuận giữ lại ( tăng gấp 6 lần). Ngoài ra vốn cấp 2 cũng được bổ sung đáng kể nhờ phát hành thành công 3.250 tỷ VND trái phiếu dài hạn tăng vốn, đưa vốn cấp 2 đạt 47.1% vốn cấp 1.

BIDV đã gắn kết được giữa tăng trưởng và chất lượng, giữa hiệu quả và các yếu tố đảm bảo cho phát triển bền vững. Điều này thể hiện rõ qua các chỉ số như: tăng trưởng huy động vốn không những tăng về số lượng mà còn cải thiện về chất lượng, cơ cấu huy động vốn giữa tổ chức kinh tế (TCKT) và khu vực dân cư được cải thiện đáng kể theo chiều hướng ổn định và có lợi theo đúng mục tiêu kinh doanh của BIDV, tỷ trọng tiền gửi TCKT trên nguồn vốn huy động đạt 55%, tỷ lệ huy động vốn trung dài hạn đạt 43%.

BIDV mở rộng quan hệ hợp tác kinh doanh, xúc tiến đầu tư với các khách hàng lớn hoạt động trong các lĩnh vực then chốt của nền kinh tế. Bằng việc ký kết các thỏa thuận hợp tác toàn diện cùng phát triển bền vững với hơn 20 Tổng Công ty lớn, BIDV đã và đang ngày càng nâng cao uy tín về cung ứng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng đồng bộ cho lực lượng “chủ công” này của nền kinh tế đồng thời khẳng định giá trị thương hiệu BIDV trong lĩnh vực phục vụ các dự án, chương trình lớn của đất nước. Sự kiện BIDV được lựa chọn là ngân hàng phục vụ giải ngân nguồn vốn vay từ nguồn phát hành trái phiếu Quốc tế của Chính phủ cho các dự án của VINASHIN đã chứng minh cho tính đúng đắn của quá trình hợp tác toàn diện này.

Bên cạnh đó, BIDV cũng chú trọng đến việc mở rộng khách hàng là doanh nghiệp ngoài quốc doanh, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nền khách hàng đã đa dạng hơn cả về loại hình sở hữu và ngành nghề. Ngoài ra, việc tăng cường phục vụ các chương trình kinh tế địa phương để phát huy lợi thế kinh tế của từng vùng. Nhờ đó, doanh lợi và uy tín của BIDV đối với cộng đồng dân cư, doanh nghiệp trên địa bàn cả nước đã tăng đáng kể.

Song song với việc tiếp tục duy trì các mối quan hệ truyền thống với các định chế tài chính, các tổ chức ngân hàng quốc tế, trong một vài năm trở lại đây, BIDV đã bắt đầu mở rộng hợp tác sang thị trường mới như Bắc Mỹ theo hướng đa ngành nghề. Sự kiện khai trương Công ty Liên doanh Quản lý Quỹ liên doanh giữa BIDV với Việt Nam Partner – đối tác uy tín của Hoa Kỳ và hoạt động của Quỹ Đầu Tư Việt Nam là một trong những bước khởi đầu tốt đẹp cho tiến trình hợp tác này.

❖ **Chất lượng tài sản có:**

Bảng 2.4: Tài sản có của BIDV

Chỉ tiêu	Năm 2005		Năm 2006	
	Dư nợ (Tỷ VND)	Tỷ trọng trong tổng dư nợ	Dư nợ (Tỷ VND)	Tỷ trọng trong tổng dư nợ
<b>Tổng dư nợ</b>	<b>76.174</b>	<b>100%</b>	<b>90.581</b>	<b>100%</b>
Nhóm I	17.307	23%	49.138	54.2%
Nhóm II	34.999	46%	32.753	36.2%
<b>Nợ xấu</b>	<b>23.844</b>	<b>31%</b>	<b>8.689</b>	<b>9.6%</b>
Nhóm III	15.993	21%	6.232	6.9%
Nhóm IV	4.045	5%	333	0.4%
Nhóm V	3.806	5%	2.125	2.3%

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2005,2006 của BIDV

Với sự tư vấn của Ernst & Young BIDV đã triển khai thực hiện xếp hạng tín dụng nội bộ theo Điều 7 quyết định 493 phù hợp với chuẩn mực quốc tế và được NHNN công nhận, chấp thuận cho thực hiện từ quý IV/2006. Cùng đó, BIDV đã phân loại triệt để, trung thực nợ xấu theo chuẩn mực quốc tế, chỉ đạo quyết liệt xử lý nợ xấu, đưa tỷ lệ nợ xấu thời điểm 31/12/2006 xuống 9.6%, so với năm 2005, tỷ lệ nợ xấu giảm cả số tuyệt đối và tương đối.

Một bước tiến quan trọng của BIDV trong năm 2006 trong quá trình xử lý nợ xấu là ban hành hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ. Hệ thống này giúp BIDV có thể kiểm soát toàn bộ danh mục tín dụng cũng như đánh giá khách hàng vay vốn một cách có hệ thống trên cơ sở đánh giá thống nhất và mang tính hệ thống trong suốt quá trình tìm hiểu khách hàng, xem xét dự án đầu tư, đánh giá phân tích, thẩm định và ra quyết định cấp tín dụng, định giá khoản vay.

❖ **Khả năng sinh lời:**



Bảng 2.5: Các chỉ tiêu sinh lời của BIDV

ĐVT: Tỷ VND

STT	Chỉ tiêu ( Theo IFRS)	31/12/06	31/12/05	So sánh tuyệt đối	So sánh tương đối
1.	Chênh lệch thu chi trước dự phòng rủi ro	3.126	2.688	438	16.3%
2.	Dự phòng rủi ro	2.383	2.392	(9)	-0.4%
3.	Lợi nhuận trước thuế	743	296	447	151.0%
4.	Lãi dự thu	822	1.127	(305)	-27.1%
5.	Lãi dự chi	2.540	1.751	789	45.1%

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2005,2006 của BIDV

Năm 2006 lợi nhuận trước thuế của BIDV có mức tăng trưởng cao so với năm 2005 . Kết quả này góp phần đáng kể tăng năng lực tài chính của BIDV.

Bảng 2.6: Các chỉ tiêu sinh lời của BIDV

ĐVT: Tỷ VND

Chỉ tiêu ( Theo IFRS)	31/12/06	31/12/05
Lợi nhuận sau thuế	613	115
Tài sản bình quân	138.097	108.818
Vốn chủ sở hữu bình quân	3.826	3.106
ROA	0.44%	0.11%
Hệ số vốn chủ sở hữu	0.03%	0.03%
ROE	16.03%	3.7%

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2005,2006 của BIDV

Tỷ lệ ROA đạt 0.44% tăng hơn so với năm 2005 là do lợi nhuận sau thuế của BIDV tăng gấp hơn 5 lần. Tỷ lệ ROE đạt 16.03% tăng gấp 4 lần so với năm 2005.

Nguồn thu nhập chủ yếu của BIDV vẫn là thu lãi từ hoạt động tín dụng, tiền gửi, đầu tư giấy tờ có giá. Tuy nhiên, cơ cấu thu nhập của BIDV đang có bước chuyển dịch tích cực, giảm tỷ trọng hoạt động tín dụng, tăng tỷ trọng hoạt động dịch vụ, tiến dần đến xu hướng chung của các Ngân hàng hiện đại, tiên tiến trên thế giới.

Bảng 2.7: Cơ cấu thu nhập

ĐVT: Tỷ VND

Chỉ tiêu ( theo IFRS)	31/12/2006	31/12/2005
<b>Tổng thu nhập từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>4.301</b>	<b>3.901</b>
<b>1. Thu nhập lãi và các khoản tương đương</b>	<b>3.426</b>	<b>3.545</b>
- Thu lãi và các khoản tương đương	10.997	8.224
- Chi lãi và các khoản tương đương	7.571	4.679
<b>2. Thu nhập thuần từ hoạt động phi tín dụng:</b>		
- Thu từ dịch vụ	478	301
- Chi dịch vụ	63	54
- Thu nhập thuần từ dịch vụ	415	247
- Thu nhập thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối và vàng	105	44
- Thu nhập thuần từ hoạt động kinh doanh chứng khoán	233	4
- Thu từ đầu tư góp vốn liên doanh, liên kết	28	8
- Thu khác	109	51

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2005,2006 của BIDV

Hiện tại BIDV đang nỗ lực tìm kiếm các giải pháp nhằm nâng cao năng lực tài chính đồng thời cải thiện các chỉ số sinh lời nhằm mục đích đạt được mục tiêu chiến lược đến năm 2010 chỉ số ROA đạt trên 1%, chỉ số ROE đạt từ 12-15%, tiến đến thông lệ quốc tế.

❖ **Khả năng thanh khoản**

Trong việc thực hiện chính sách quản lý thanh khoản, BIDV luôn đảm bảo tuân thủ đúng quy định về an toàn thanh khoản của NH Nhà Nước Việt Nam, Hội Đồng Quản Trị (HĐQT). Hiện nay, BIDV quản lý thanh khoản hàng ngày dựa trên chiến lược đã được HĐQT phê duyệt, các hạn mức và giới hạn thanh khoản được Ban lãnh đạo thông qua. Quản lý thanh khoản ngắn hạn được thực hiện căn cứ vào báo cáo độ lệch kỳ hạn thanh toán (cung thanh khoản – cầu thanh khoản), dự đoán các khoản mục trên bảng Tổng kết tài sản, từ đó ra quyết định thích hợp. Quản lý thanh khoản dài hạn được

thực hiện thông qua quy định giới hạn các chỉ số thanh khoản rút ra từ bảng Tổng kết tài sản và có biện pháp thực hiện mục tiêu đó.

Để đề phòng các tình trạng khủng hoảng, BIDV mô phỏng các tình huống xảy ra khủng hoảng thanh khoản. Các mô phỏng này dựa trên các giả định về xu hướng biến động các khoản mục tài sản nợ, tài sản có khi hướng bất lợi xảy ra. Tùy theo mức độ nghiêm trọng của khủng hoảng thanh khoản, BIDV sẽ có biện pháp thích hợp để đối phó với khủng hoảng thanh khoản và thường xuyên tập huấn các biện pháp đối phó khủng hoảng thanh khoản.

Tỷ lệ dự trữ của BIDV là khá ổn định và đảm bảo mức tối thiểu 8% theo quy định về dự trữ thanh toán tại quyết định 247/QĐ-HĐQT ngày 28/11/2005 của Hội đồng Quản trị BIDV. Bên cạnh đó ngân hàng đã điều hành linh hoạt giữa dự trữ sơ cấp và dự trữ thứ cấp thông qua đầu tư liên ngân hàng, đầu tư vào các loại giấy tờ có giá để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, song vẫn đảm bảo khoản toàn thanh khoản cho toàn hệ thống.

Cơ cấu huy động vốn và cho vay: được điều chỉnh theo hướng giảm dần khe hở kỳ hạn. Tiền gửi các TCKT chiếm tỷ trọng 55% tổng nguồn vốn huy động, tỷ trọng nguồn vốn trung dài hạn ở mức cao (43%). BIDV tiếp tục phát triển những sản phẩm và cung ứng các dịch vụ mang tính cạnh tranh cao, huy động tiền gửi linh hoạt hấp dẫn và phù hợp với nhu cầu gửi tiền đa dạng của nền kinh tế. BIDV cũng giảm dần tỷ trọng cho vay trung dài hạn, tăng dần tỷ trọng cho vay ngắn hạn để từng bước cải thiện cơ cấu bảng tổng kết tài sản, đạt mục tiêu cơ cấu cho vay ngắn hạn và cho vay trung dài hạn là 60% và 40% tổng cho vay thương mại. BIDV cũng đầu tư vào trái phiếu Chính phủ, tạo nguồn dự trữ thứ cấp, đáp ứng nhu cầu thanh khoản toàn ngành, cơ cấu lại tài sản có sinh lời theo hướng tích cực, tăng hiệu quả trong đầu tư kinh doanh, đảm bảo an toàn thanh khoản, đồng thời đem lại hiệu quả trong kinh doanh.

Bảng 2.8: Cơ cấu tài sản Nợ – tài sản Có

DVT: Tỷ VND

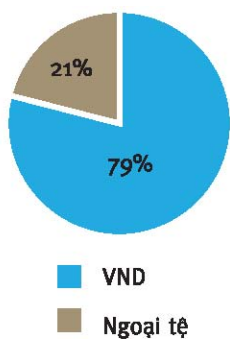
STT	Chỉ tiêu	2005	2006
<b>I.</b>	<b>Nguồn vốn</b>	<b>121.403</b>	<b>161.277</b>
1.	Huy động	85.747	116.862
2.	Tiền gửi, tiền vay của tổ chức	18.016	19.455
3.	Nguồn vốn khác	8.142	16.173
<b>II.</b>	<b>Sử dụng vốn</b>	<b>121.403</b>	<b>161.277</b>
1.	Dự trữ và đầu tư ngắn hạn	6.567	24.402
2.	Cho vay và tạm ứng khách hàng	85.434	98.639
3.	Sử dụng khác	29.402	38.236

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2005,2006 của BIDV

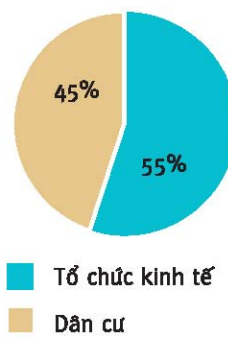
Cơ cấu nguồn vốn / Tổng tài sản



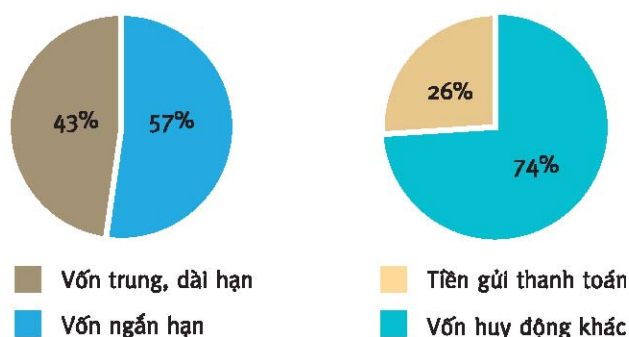
Cơ cấu VND/Ngoại tệ



Cơ cấu theo khách hàng



Hình 2.8: Cơ cấu nguồn vốn ( đến 31/12/2006- Theo chuẩn mực VAS)



Hình 2.9: Cơ cấu kỳ hạn ( tỷ trọng trên vốn huy động)

Kết quả quản lý tài sản Nợ – tài sản Có đã đảm bảo khả năng thanh toán cho toàn hệ thống, tuân thủ các quy định về dự trữ, các giới hạn an toàn theo quy định của ngân hàng nhà nước, đáp ứng đủ nguồn vốn phục vụ hoạt động kinh doanh với chi phí hợp lý, giảm thiểu rủi ro thanh khoản.

#### 2.2.1.4 Thương hiệu:

Thương hiệu BIDV được sử dụng lần đầu tiên ngày 26/4/1992 và 15 năm qua ,thương hiệu BIDV đã được nhiều tổ chức và cá nhân biết đến với sự tin tưởng vào các dịch vụ của ngân hàng.

Công tác quảng bá thương hiệu BIDV đã đạt được nhiều thành công, các chương trình lớn đã được thực hiện như: “ Hành trang cho cuộc sống hiện đại”, “tiếp thêm sức mạnh”, tham gia các cuộc triển lãm ngân hàng, những ngày Việt Nam tại Singapore, các đợt trao giải tiết kiệm dự thưởng... thành công nhất phải kể đến việc khuyếch trương hình ảnh, thương hiệu cũng như các sản phẩm dịch vụ hiện đại của BIDV tại Diễn đàn hợp tác kinh tế khu vực Châu Á Thái Bình Dương (APEC).

Với chiến lược áp dụng các chuẩn mực quốc tế tối ưu vào hoạt động kinh doanh, chủ động thực hiện minh bạch, công khai hoạt động kinh doanh. Từ năm 1996 BIDV đã thực hiện kiểm toán quốc tế và hàng năm đều công khai công bố kết quả báo cáo kiểm

tóan quốc tế. Đây là việc làm tạo được niềm tin và sự yên tâm cho đối tác và bạn hàng trong quan hệ với BIDV. BIDV cũng đã ký hợp đồng và thuê Tổ chức xếp hạng tín nhiệm Moody's thực hiện đánh giá và xếp hạng cho Ngân hàng. Là doanh nghiệp Việt Nam lần đầu và đầu tiên tham gia hệ thống xếp hạng theo chuẩn mực - thông lệ quốc tế, đồng nghĩa là doanh nghiệp tiên phong trong hội nhập, việc tham gia xếp hạng toàn cầu khẳng định quyết tâm đáp ứng và đảm bảo tính công khai minh bạch trong hoạt động của BIDV, quyết tâm nâng cao giá trị đẳng cấp thương hiệu của BIDV, xây dựng chiến lược kế hoạch khắc phục điểm yếu và có lộ trình kế hoạch nâng hạng đáp ứng tốt nhất các chuẩn mực theo thông lệ quốc tế, và là bước đột phá quan trọng để chuẩn bị cho cổ phần hoá vào 2007-2008.

Ngoài ra, định kỳ hàng năm BIDV đều tổ chức Hội nghị khách hàng giúp khách hàng biết nhiều hơn đến sản phẩm, dịch vụ ngân hàng mà BIDV đang cung cấp và thực hiện các cuộc điều tra, thăm dò ý kiến khách hàng về các sản phẩm, dịch vụ nhằm đo lường sự hài lòng và mức độ thỏa mãn của khách hàng để ngày càng hoàn thiện sản phẩm và dịch vụ.

Với mục tiêu phát triển mạng lưới, kênh phân phối để tăng trưởng hoạt động, là cơ sở, nền tảng để triển khai các hoạt động kinh doanh, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đồng thời nâng cao hiệu quả quảng bá và khẳng định thương hiệu của BIDV. Trong 5 năm qua, BIDV đã mở ra 20 đơn vị thành viên, 28 chi nhánh cấp hai và hàng trăm phòng giao dịch, hơn 500 điểm ATM, POS. Thông qua kết quả hoạt động phát triển mạng lưới, BIDV đã từng bước hoàn thiện mô hình hoạt động theo hướng đa năng: vừa cung cấp các dịch vụ bán buôn, vừa cung cấp các dịch vụ ngân hàng bán lẻ, cung cấp các dịch vụ cho hoạt động của thị trường vốn. Mạng lưới chi nhánh BIDV được trang bị kỹ thuật hiện đại và rộng khắp các tỉnh thành tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng tiếp cận dịch vụ ngân hàng:

- |                                      |                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| - Khu vực Hà Nội :                   | 11 chi nhánh và 35 Phòng giao dịch |
| - Khu vực TP HCM:                    | 8 chi nhánh và 24 Phòng giao dịch  |
| - Khu vực Phía Bắc:                  | 25 chi nhánh và 49 Phòng giao dịch |
| - Khu vực Miền Trung và Tây Nguyên : | 21 chi nhánh và 42 Phòng giao dịch |
| - Khu vực Miền Nam:                  | 18 chi nhánh và 23 Phòng giao dịch |

Cùng với sự phát triển chung của toàn ngành , uy tín và tín nhiệm của BIDV đã được tiếp tục nâng lên, thương hiệu BIDV đã được khẳng định trên thương trường trong và ngoài nước, đặc biệt BIDV đã được nâng hệ số tín nhiệm từ CCCpi ( năm 2000) lên Bpi năm 2002 và duy trì ổn định cho tới nay, tổ chức FitchRatings cũng đã xếp hạng BIDV từ năm 2004. Các ngân hàng hàng đầu toàn cầu như Bank of Newyork, Citibank, American Express liên tục cấp chứng chỉ công nhận BIDV là ngân hàng thực hiện điện

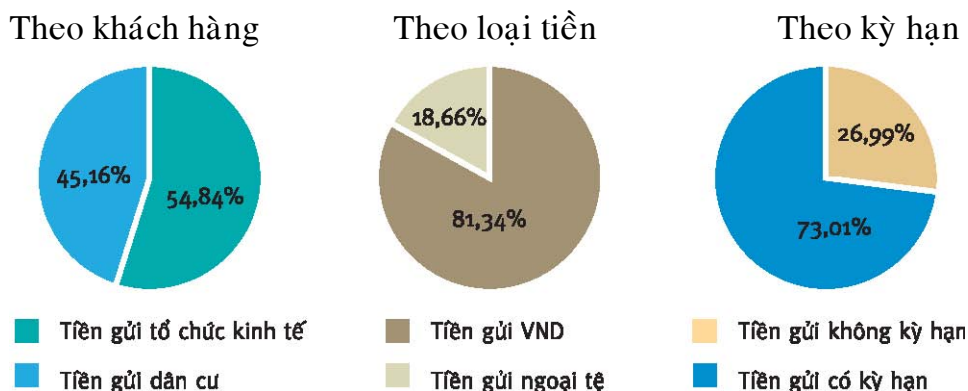
thanh toán tốt nhất, BIDV cũng được Hiệp hội các Định chế Tài chính Phát triển Châu Á Thái Bình Dương tặng các giải thưởng quan trọng như “ Giải thưởng tài trợ phát triển giảm nghèo -2004”, “Giải thưởng phát triển kinh tế địa phương -2005”, và “ Giải thưởng phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ -2005” , liên tiếp hai lần bình chọn 2003 và 2005, sản phẩm thanh toán SWIFT đạt giải thưởng Sao vàng Đất Việt... thương hiệu BIDV cũng đã chính thức được đăng ký và bảo hộ tại thị trường Mỹ kể từ tháng 5/2005.

Tuy nhiên, công tác truyền thông thương hiệu BIDV chưa nhất quán, chưa toàn diện, chưa kiểm soát được việc quảng bá hình ảnh của mình. Thêm vào đó, hình thức quảng bá sản phẩm dịch vụ, thương hiệu BIDV chưa thật sự hấp dẫn, chưa tạo được điểm nhấn, cũng như khắc ghi hình ảnh trong tâm trí khách hàng. Việc lựa chọn kênh truyền thông đôi khi thiếu phù hợp, cách thức triển khai các chương trình khuyến mãi còn thủ công, thiếu chuyên nghiệp,... Bên cạnh còn nhiều vướng mắc về hoạt động truyền thông, thì những thiếu sót trong việc thực hiện, đảm bảo cam kết về chất lượng dịch vụ cũng gây nên những ấn tượng không đẹp đối với thương hiệu BIDV.

### 2.2.1.5 Các sản phẩm, dịch vụ :

Các sản phẩm dịch vụ BIDV cung ứng tới khách hàng đều dựa trên nền tảng công nghệ của dự án hiện đại hoá, cho phép khách hàng có khả năng sử dụng các dịch vụ hiện đại ngang tầm với khu vực. Công tác phát triển sản phẩm cũng được đẩy mạnh, nhiều sản phẩm mới dựa trên nền tảng công nghệ được triển khai nhằm làm phong phú thêm sự lựa chọn của khách hàng, đa dạng hóa sản phẩm trên kênh phân phối hiện đại và truyền thống.

#### ❖ Hoạt động huy động vốn:



Hình 2.10: Cơ cấu Nguồn vốn huy động

Tổng nguồn vốn huy động ( bao gồm phát hành trái phiếu tăng vốn) đến 31/12/2006 đạt 116.862 tỷ VND, tăng 34.29% so với cuối năm 2005, là mức tăng trưởng cao nhất kể từ năm 2001 đến nay. Thị phần huy động vốn của BIDV chiếm

15.8% thị phần huy động vốn của cả hệ thống Ngân hàng. Cơ cấu huy động vốn đã được điều chỉnh theo hướng tích cực.

Bên cạnh việc thực hiện các sản phẩm huy động vốn truyền thống, BIDV đã tiến hành triển khai nhiều sản phẩm huy động vốn dân cư hấp dẫn, góp phần tăng trưởng nguồn vốn: Tiết kiệm dự thưởng, phát hành giấy tờ có giá ngắn hạn dưới hình thức kỳ phiếu, phát hành giấy tờ có giá dài hạn dưới hình thức chứng chỉ tiền gửi dài hạn và trái phiếu....

❖ **Hoạt động tín dụng:** Đây là một trong những hoạt động cơ bản của BIDV và hiện vẫn đóng góp một phần lớn trong tổng thu nhập của ngân hàng. Hoạt động tín dụng năm 2006 của BIDV đã đạt được nhiều bước tiến quan trọng. BIDV tiếp tục phát huy vai trò là kênh dẫn vốn quan trọng cho nền kinh tế với tổng dư nợ trên 90.581 tỷ đồng, tổng doanh số cho vay năm 2006 là trên 166.400 tỷ đồng. Tăng trưởng tín dụng đạt 18.07% trong giới hạn mục tiêu, góp phần đưa tỷ lệ dư nợ thương mại trên tổng tài sản có giảm từ 61.35% năm 2005 xuống 56.92% năm 2006, tỷ lệ tín dụng trung dài hạn/ Tổng dư nợ giảm xuống 41.1%, tỷ lệ dư nợ ngoài quốc doanh / Tổng dư nợ tăng từ 48% năm 2005 lên 58%, tỷ lệ dư nợ có TSDB/ Tổng dư nợ tăng từ 66% năm 2005 lên 70%,... cho thấy BIDV đang thực hiện tốt chuyển dịch cơ cấu tín dụng. Tổng dư nợ cho vay ròng đến 31/12/2006 đạt 93.453 tỷ VND, tăng trưởng 17.7% so với năm 2005.

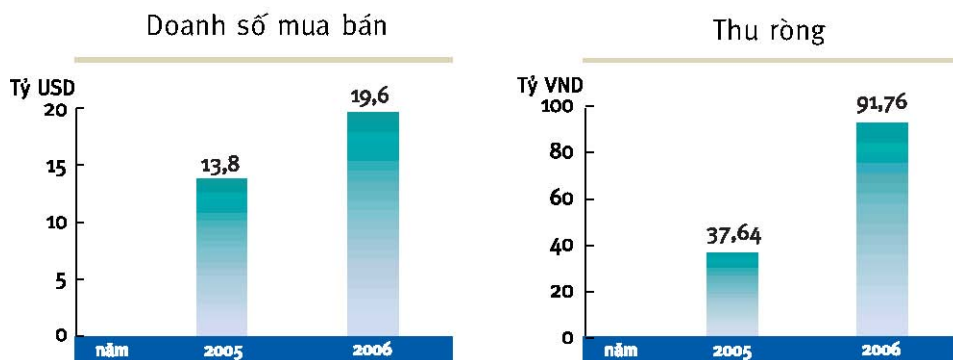
Nhằm tiếp tục đẩy mạnh đầu tư các lĩnh vực kinh tế mũi nhọn, BIDV đã xác định danh mục tín dụng ưu tiên đầu tư vào các ngành năng lượng, công nghiệp tàu thủy, chế biến xuất khẩu thủy sản, gỗ... BIDV đã đầu tư 121 dự án điện, 57 dự án xi măng với tổng số vốn đã ký hợp đồng tín dụng tương ứng là 19.760 tỷ VND và 12.850 tỷ VND, thực hiện bảo lãnh ứng trước cho ngành đóng tàu xuất khẩu 322 triệu USD. Bên cạnh đó, BIDV đã hỗ trợ vốn cho nhiều dự án trọng điểm quốc gia, các dự án lớn quan trọng có ảnh hưởng trực tiếp chuyển dịch phát triển kinh tế địa phương như Thủy điện Sơn La, A Vương, Nhiệt điện Hải Phòng, Uông Bí, lọc dầu Dung Quất, khí điện đạm Cà Mau, xi măng Hoàng Thạch....

Song song đó, hoạt động tín dụng của BIDV được gắn với xây dựng hợp tác chiến lược với các tập đoàn kinh tế mạnh của đất nước Vinashin, Dầu khí, Thanh và khoáng sản, các Tổng công ty Sông Đà, Vinaconex, Lilama, FPT, Bitexco. Các quan hệ hợp tác toàn diện này nhằm mục tiêu cung ứng vốn, các dịch vụ ngân hàng cho doanh nghiệp và tạo ra các cơ chế đầu tư phù hợp thực tế cho triển khai các dự án lớn, chương trình kinh tế quan trọng như chương trình đóng Seri tàu 53.000 DWT cho Anh, tàu chở dầu cho Nhật Bản, xây dựng Nhà máy Thủy điện Sekama 3, trồng cao su tại Lào, tháp Financial Tower tại TPHCM.

Về chất lượng tín dụng, được kiểm soát chặt chẽ có hệ thống nên tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu ngày càng giảm thấp và ổn định vào cuối năm, chất lượng tín dụng được

nâng lên, khả năng kiểm soát chất lượng tín dụng của BIDV đã chính xác và an toàn hơn. Tính tuân thủ, yêu cầu minh bạch nợ xấu, nợ quá hạn được BIDV tiếp tục đề cao nhằm phản ánh đúng thực chất nợ quá hạn, nợ xấu, trích dự phòng rủi ro và xử lý nợ xấu để chất lượng tín dụng đạt mức tốt.

❖ **Bán buôn phi tín dụng:** BIDV đã xác định chú trọng nhiều hơn đến các sản phẩm dịch vụ phi tín dụng như FX, Thanh toán (dịch vụ tài khoản, quản lý tiền mặt), dịch vụ phái sinh, tài trợ xuất nhập khẩu và đã có hướng phát triển nâng dần tỉ trọng của những sản phẩm này trong tổng thu nhập ngân hàng. Hiện tại, tốc độ tăng trưởng của những dịch vụ này khá mạnh. Tuy nhiên, sản phẩm còn chưa đa dạng, BIDV còn chưa cung cấp được những sản phẩm ngân hàng như factoring, forfeiting... Mặc dù tốc độ tăng trưởng trong tài trợ xuất nhập khẩu tương đối cao nhưng thị phần thanh toán xuất nhập khẩu còn chưa lớn.



Hình 2.11: Hoạt động kinh doanh ngoại tệ

❖ **Nghiệp vụ bán lẻ:** Hiện nay, dịch vụ bán lẻ chiếm tỷ trọng rất nhỏ hoạt động của BIDV. Lợi thế rõ ràng nhất mà BIDV có được trong lĩnh vực này chính là hệ thống các chi nhánh hết sức rộng lớn của mình với gần 400 chi nhánh và phòng giao dịch phủ khắp tất cả các tỉnh thành phố trong cả nước. Hệ thống này cho phép BIDV có thể tiếp cận tới nhiều đối tượng khách hàng tại nhiều vùng miền. Bên cạnh đó, so với nhiều đối thủ cạnh tranh, BIDV cũng có một nền tảng khách hàng vững chắc. Đối với khu vực dân cư, BIDV tiếp tục triển khai nhiều chương trình huy động hấp dẫn như tiết kiệm dự thưởng, tiết kiệm bậc thang, tiết kiệm “Ổ trứng vàng”, tiết kiệm rút dần... Đối với khách hàng là TCKT, BIDV tập trung huy động vốn kết hợp cung ứng dịch vụ trọn gói, đẩy mạnh quan hệ hợp tác toàn diện với các Tổng công ty lớn để gia tăng nguồn vốn với chi phí thấp. Thực hiện cung ứng các dịch vụ quản lý tiền tự động thông qua dịch vụ smart@ccount, dịch vụ Home banking, phone banking, dịch vụ ngân quỹ thu đổi tiền mặt, dịch vụ thu hộ tiền mặt, dịch vụ vận chuyển, kiểm đếm tiền mặt, dịch vụ quản lý tài sản, giấy tờ có giá... đã góp phần tăng nhanh về số lượng khách hàng giao dịch và gửi tiền. Tuy nhiên, có một thực tế là dịch vụ bán lẻ của BIDV hiện nay còn tồn tại yếu kém. Thứ nhất, BIDV dường như đã chậm chân trong phát triển dịch vụ bán lẻ.



Các loại hình dịch vụ bán lẻ mà BIDV cung cấp cho khách hàng còn chưa nhiều và chất lượng còn hạn chế. Các dịch vụ này đều chưa có sự khác biệt so với các ngân hàng khác. Hơn thế nữa, chất lượng của các dịch vụ này cũng chưa cao. BIDV cũng chậm chân trong nhiều dịch vụ như thẻ ATM, Credit Card, các chương trình cho vay tiêu dùng như cho vay du học, mua nhà, mua xe trả góp, dịch vụ ngân hàng dành cho người có thu nhập cao...so với một số ngân hàng thương mại cổ phần trong nước và chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Đi kèm với sự hạn chế với số lượng là phong cách phục vụ còn chưa chuyên nghiệp, đặc biệt là tại các bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

#### **2.2.1.6 Công nghệ ngân hàng:**

“ Công nghệ thông tin cần được ứng dụng rộng rãi trong mọi lĩnh vực, trở thành một trong những yếu tố quan trọng nhất của sự phát triển kinh tế – xã hội, đảm bảo an ninh – quốc phòng”. Đó là mục tiêu của chỉ thị 58/CT-TW của Bộ chính trị trong kế hoạch đẩy mạnh và phát triển công nghệ thông tin phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước.

Bám sát chỉ thị này, trong những năm qua BIDV đã xác định công nghệ là điều kiện để phát triển một mô hình ngân hàng hiện đại, tập trung đầu tư nguồn lực phát triển lĩnh vực này. Giai đoạn 2001-2006 hoạt động công nghệ thông tin BIDV đã có bước chuyển biến rất căn bản. Đó là sự chuyển biến từ hệ thống công nghệ thủ công, chắp vá và không đồng bộ, không có khả năng mở rộng đáp ứng các yêu cầu về giao dịch, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, yêu cầu về tốc độ xử lý giao dịch ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ khách hàng sang một hệ thống công nghệ thông tin mới với nền công nghệ hiện đại, triển khai được hệ thống Ngân hàng thương mại cốt lõi hiện đại đa năng, củng cố các sản phẩm dịch vụ truyền thống và phát triển được các sản phẩm dịch vụ mới phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn. So với trước, số lượng sản phẩm dịch vụ của BIDV đã tăng lên hơn 40 sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, thỏa mãn được các nhu cầu của khách hàng. Đặc biệt thông qua đó đã đáp ứng được các yêu cầu thông tin phục vụ cho kinh doanh, quản trị, điều hành của hệ thống bằng các chương trình mới, tạo cơ sở rất quan trọng để BIDV đổi mới tư duy trong quản trị điều hành.

BIDV đã xây dựng được hệ thống mạng INTRANET của toàn ngành, các mạng LAN, WAN phục vụ đắc lực cho quản trị, điều hành của hệ thống như thông qua INTRANET các thông tin chỉ đạo điều hành của hội sở chính đã kịp thời phổ biến tại chi nhánh, các đơn vị thành viên, tạo sự nhanh nhạy thông suốt trong hoạt động, điều hành hệ thống.

Bên cạnh đó, BIDV đã xây dựng và đưa vào hoạt động Website của Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam, tạo ra công cụ quan trọng, hữu hiệu để quảng bá

thương hiệu, hình ảnh, sản phẩm và kết quả hoạt động của BIDV đến cộng đồng dân cư và các doanh nghiệp.

Tuy đầu tư tập trung cho công nghệ thông tin đáng kể nhưng công nghệ thông tin vẫn còn ở trình độ thấp cả về trang thiết bị công nghệ, phần mềm ứng dụng, chưa thể đáp ứng cho kinh doanh theo yêu cầu của một ngân hàng hiện đại. Theo thông lệ quốc tế đầu tư trang thiết bị kỹ thuật 2 hoặc 3 thì đầu tư cho công nghệ và phần mềm phải đạt 8 hoặc 7 nhưng với BIDV 80% được đầu tư vào trang thiết bị và kỹ thuật, còn việc đầu tư cho công nghệ và phần mềm ứng dụng cho các sản phẩm dịch vụ và quản lý quản trị kinh doanh hầu như không có ( chỉ chiếm 20%). Lực lượng cán bộ nghiên cứu và phát triển phần mềm mỏng do đó tiện ích, các phần mềm ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động chưa làm được nhiều, chưa đáp ứng yêu cầu hoạt động. Mạng công nghệ thông tin hoạt động chưa ổn định, thời gian nghẽn mạch, thời gian sự cố nhiều...

## **2.2.2 Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài:**

### **2.2.2.1 Môi trường vĩ mô:**

#### **❖ Chính phủ:**

BIDV là ngân hàng 100% vốn của nhà nước và được hỗ trợ cao của Chính phủ trong các tình huống khủng hoảng dành cho ngân hàng đã và đang là thế mạnh giúp BIDV huy động vốn với khối lượng lớn và giá cả chi phí hợp lý phục vụ kinh doanh. Sự hỗ trợ này cũng là yếu tố quan trọng giúp BIDV tham gia vào các giao dịch kinh doanh tín dụng và phi tín dụng khả thi khác, bên cạnh những thế mạnh của bản thân ngân hàng. Tuy nhiên, trong vòng 10 năm tới, mặc dù Chính phủ vẫn giữ cổ phần chi phối tại BIDV, cũng như quy mô hoạt động của BIDV trên thị trường đảm bảo cho BIDV nhận được sự hỗ trợ của Chính phủ khi cần thiết, nhưng tầm quan trọng tương đối của sự hỗ trợ này sẽ giảm đi khi mức độ minh bạch của thị trường cao hơn, cơ chế thị trường hoạt động mạnh mẽ hơn, và tiềm lực của bản thân BIDV cũng như các đối thủ cạnh tranh trên thị trường trở nên mạnh hơn. Với sự thay đổi đó, BIDV cần phải có biện pháp tạo ra các thế mạnh khác đủ “bù đắp” việc giảm tương đối sự hỗ trợ này mới có thể đứng vững trong cạnh tranh.

#### **❖ Tình hình chính trị của Việt Nam:**

Ngành Ngân hàng là ngành hoạt động rất nhạy cảm với yếu tố chính trị. Sự ổn định về chính trị giúp các ngân hàng Việt Nam tiếp tục phát triển ổn định. Trong khi tình hình thế giới có những chuyển biến phức tạp thì Việt Nam nổi lên như một điểm đến an toàn cho khách du lịch, các nhà đầu tư. Sự ổn định về chính trị cũng chính là một nhân tố quan trọng kéo nguồn vốn tích trữ trong dân thành nguồn vốn huy động của các ngân hàng.

❖ **Luật pháp:**

Hệ thống luật pháp và các cơ chế chính sách tiếp tục được bổ sung và hoàn thiện tạo môi trường pháp lý ngày càng tốt để các doanh nghiệp mở rộng sản xuất kinh doanh, kéo theo sự ổn định và phát triển của các ngân hàng thương mại.

NHNN đang khẩn trương rà soát lại hệ thống các cơ chế, chính sách trong lĩnh vực ngân hàng để bổ sung, hoàn thiện cho phù hợp với các cam kết hội nhập. Luật thanh toán và Luật Giao dịch Điện tử và dự thảo Nghị định qui định về thanh toán bằng tiền mặt sẽ sớm được ban hành để tạo hành lang pháp lý cho các hoạt động giao dịch, thanh toán của các tổ chức tín dụng. Hệ thống cảnh báo những biến động bất thường về tỷ giá, lãi suất và tăng cường tín dụng của các tổ chức tín dụng cũng đang được NHNN khẩn trương xây dựng.

Với những chính sách, văn bản sẽ được ban hành trong thời gian tới sẽ giúp các ngân hàng có được một khung pháp lý giúp hoạt động ổn định và triển khai thêm nhiều các sản phẩm dịch vụ mới như: Home-banking, internet-banking... Chế độ pháp luật của ngành ngân hàng dần được hoàn thiện theo hướng hội nhập, sửa đổi quy chế cho vay cơ chế bảo đảm tiền vay, tự do hóa tỷ giá, lãi suất, ... tạo chủ động, tự chịu trách nhiệm cho các Ngân hàng thương mại.

Các chuẩn mực hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng: Từ nay đến năm 2010, các chuẩn mực hoạt động theo Basel 1 sẽ được NHNN yêu cầu áp dụng. Chuẩn mực này đòi hỏi đáp ứng yêu cầu về an toàn vốn tối thiểu (8%) và theo các giá trị tuyệt đối cho từng loại hình định chế tài chính và quản lý rủi ro, cũng như việc minh bạch hoá trong thông tin và việc giám sát ngân hàng. Việc phân loại khoản vay, quản trị điều hành, giám sát của NHNN cũng sẽ tiếp cận các thông lệ quốc tế... Yêu cầu này một mặt đòi hỏi BIDV phải tiếp tục tăng vốn điều lệ, nhưng mặt khác, sẽ thúc đẩy BIDV cải thiện khả năng quản lý rủi ro của mình, khắc phục điểm yếu hiện nay.

Tuy nhiên hệ thống pháp luật chưa đồng bộ, hệ thống văn bản chế độ đang trở nên quá công kềnh, mỗi lĩnh vực còn quá nhiều văn bản đều chĩnh như lại thiếu tính tổng thể và đồng bộ làm cho việc áp dụng trong thực tiễn gặp rất nhiều khó khăn.

❖ **Cơ quan quản lý:**

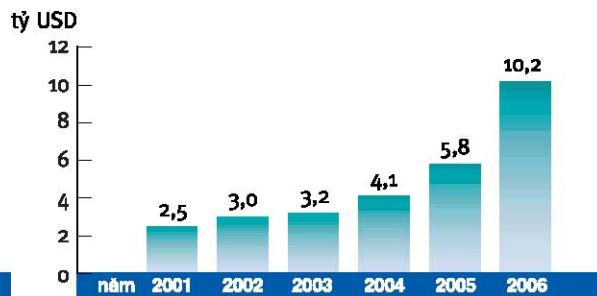
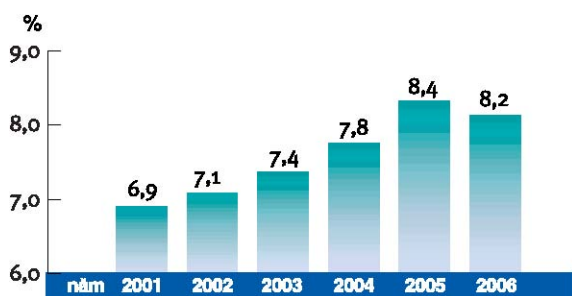
Hai cơ quan quản lý chính của BIDV trong thời gian tới sẽ là Ngân hàng Nhà nước và Tổng công ty Quản lý vốn Nhà nước. Cho đến năm 2010, cách thức quản lý của các cơ quan này sẽ tiến dần theo thông lệ quốc tế, trao cho doanh nghiệp quyền tự chủ nhiều hơn trong hoạt động kinh doanh hàng ngày nhưng đồng thời cũng tăng cường các biện pháp tác động gián tiếp thông qua các công cụ thị trường và kiểm tra giám sát (Ngân hàng Nhà nước) và qua vai trò của một cổ đông chi phối Doanh nghiệp (TCT Quản lý Vốn Nhà nước). BIDV cần nắm vững và tuân thủ đầy đủ các yêu cầu của các

cơ quan quản lý này, đồng thời xây dựng một mối quan hệ tốt tạo thuận lợi cho việc kinh doanh của Ngân hàng.

#### ❖ Tình hình kinh tế:

Xu thế toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, tác động đến mọi mặt của nền kinh tế thế giới. Nền kinh tế thế giới tăng trưởng chậm do ảnh hưởng của thiên tai, khủng bố, chiến tranh... giá nhiên liệu biến động mạnh và tăng nhanh, giá vàng cũng tăng mạnh...

Kinh tế Việt Nam trong nhiều năm qua đang trên đà tăng trưởng cao và ổn định. Với tỷ lệ tăng trưởng GDP hàng năm bình quân trên 7% (xem bảng) đã cải thiện rõ rệt thu nhập của người dân. Điều đó đặt nền tảng vững chắc cho triển vọng phát triển thị trường ngân hàng vốn vẫn còn nhiều tiềm năng chưa được khai thác. Đồng thời, chủ trương của chính phủ phát triển khu vực kinh tế tư nhân đã tạo sự bùng nổ về số lượng các doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Tính đến năm 2006 đã có hơn 37.000 doanh nghiệp ngoài quốc doanh đi vào hoạt động, cầu nội địa rất lớn, vốn đầu tư nước ngoài năm 2006 đạt trên 10 tỷ USD. Chính phủ đã có những chính sách minh bạch giúp tạo môi trường kinh doanh thông thoáng, đem lại cơ hội cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Những yếu tố đó tạo ra cơ hội lớn cho phát triển dịch vụ ngân hàng, BIDV đã và đang hoạt động trên nền tảng của một môi trường kinh tế thuận lợi. Điều đó cũng có nghĩa là BIDV sẽ phải tính đến các khả năng đối phó với suy thoái và khủng hoảng trong tương lai, vốn là điều khó tránh khỏi.



Hình 2.12: Tăng trưởng GDP giai đoạn 2000-2006

Hình 2.13: Thu hút vốn FDI giai đoạn 2000-2006

- **Thị trường tài chính tiền tệ:** có sự phát triển và tăng trưởng tốt, nhiều công cụ mới tham gia thị trường với quy mô ngày càng tăng, hoạt động ngân hàng ngày càng trở nên sôi động. Các định chế tài chính ngày càng nâng cao vai trò trung gian tài chính trong nền kinh tế. Thị trường chứng khoán có những bước tiến mới và dần trở thành kênh huy động vốn quan trọng. Đặc biệt thị trường dịch vụ ngân hàng đã có chuyển biến mạnh mẽ, các sản phẩm ngày càng đa dạng, chất lượng ngày càng cao. Lĩnh vực ngân hàng ngày càng thu hút sự chú ý của giới đầu tư quốc tế, có sự tham gia sâu rộng của các định chế nước ngoài. Khối NHTM cổ phần có sự lớn mạnh đáng kể trên tất cả các lĩnh vực như năng lực tài chính, mạng lưới, số lượng và chất lượng dịch vụ cung cấp. Trong khi đó, các NHTM quốc doanh cũng đang tích cực chuẩn bị cho quá trình cổ

phần hóa hướng tới mục tiêu trở thành NHTM đa năng tiên tiến và hiện đại. Ngân hàng nhà nước tiếp tục thực hiện thành công chính sách tiền tệ thận trọng và linh hoạt, kiểm soát mạnh khối lượng gia tăng tín dụng và chủ động kiểm soát lạm phát.

- **Cơ sở hạ tầng:** đang được cải thiện dần dần, kèm theo đó là nhu cầu đầu tư lớn trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, cách thức đầu tư sẽ thay đổi. Yếu tố tư nhân và nước ngoài sẽ tham gia nhiều hơn vào việc đầu tư, xây dựng và quản lý các công trình. Cách thức quản lý sẽ dần minh bạch và khách quan hơn. Điều này mở ra cơ hội cho các Ngân hàng nước ngoài, các ngân hàng cổ phần lớn tham gia đầu tư vào những công trình mang tính khả thi cao nhưng cũng đe dọa thu hẹp thị phần trong lĩnh vực truyền thống này của BIDV nếu BIDV không có biện pháp thích hợp khai thác các thế mạnh sẵn có của mình trong lĩnh vực này..

- **Hạ tầng giáo dục:** cũng được cải thiện dần để đạt các chuẩn mực của khu vực. Hạ tầng điện nước được cải thiện dần, nhưng nhìn chung ít ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Hạ tầng viễn thông được cải thiện theo hướng tốc độ sẽ tăng nhanh hơn, chi phí sẽ giảm, là điều kiện thuận lợi cho BIDV trong việc phát triển e-banking nhưng cũng là nguy cơ nếu BIDV chậm hơn đối thủ trong việc tận dụng các lợi thế về dịch vụ công nghệ cao.

- **Hạ tầng về thông tin:** cũng sẽ vận động theo hướng minh bạch, sẵn có, nhiều chiều hơn. Đây là cơ hội cho BIDV, nhưng cũng là nguy cơ nếu Ngân hàng không trội hơn đối thủ trong việc khai thác các lợi ích do hạ tầng thông tin mang lại.

- **Đầu tư trong và ngoài nước:** Đầu tư trong và ngoài nước tăng mạnh và liên tục theo đà phát triển kinh tế và mở cửa thị trường (với mức đầu tư khoảng trên 40% GDP hàng năm). Trong đó đầu tư của tư nhân và nước ngoài sẽ tăng nhanh hơn và chiếm tỷ trọng ngày một lớn, áp đảo đầu tư của doanh nghiệp nhà nước. Đầu tư tăng dẫn đến nhu cầu vốn và nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng sẽ tăng mạnh.

- **Các chỉ số vĩ mô chính:** Lạm phát cơ bản được duy trì ở mức dưới 10% (thấp hơn tăng trưởng GDP), thuận lợi cho sự phát triển kinh tế. Thất nghiệp giảm do nhu cầu sử dụng lao động tăng, chất lượng lao động được cải thiện. Tỷ giá hối đoái VND với các đồng tiền mạnh trên thế giới giảm dần (đồng VND mất giá từ từ) phù hợp với tình trạng nhập siêu và lạm phát của Việt Nam. Kinh tế vĩ mô cơ bản trong 10 năm tới sẽ diễn biến theo hướng thuận lợi cho phát triển kinh tế.

Tuy nhiên, BIDV còn thua kém các nước xung quanh về trình độ phát triển kinh tế, công nghệ, về sức cạnh tranh; mức tăng trưởng còn thấp hơn khả năng thực tế, chủ yếu dựa vào tăng đầu tư vốn, ít tiến bộ về các nhân tố phát triển theo chiều sâu, năng suất lao động xã hội thấp và tăng chậm, hiệu quả đầu tư thấp, chi phí sản xuất và lưu thông cao. Việc chuyển dịch cơ cấu kinh tế còn chậm, sự gắn kết giữa sản xuất nông

ng nghiệp với thị trường còn nhiều khó khăn, sự gắn kết của công nghiệp, dịch vụ với nông nghiệp còn yếu, nhiều ngành dịch vụ phát triển chậm. Bên cạnh đó, thị trường vốn chậm phát triển, nợ xấu còn cao, cán cân thương mại, cán cân vãng lai còn thâm hụt lớn; cân đối năng lượng chưa an toàn, dự trữ quốc gia chưa đủ vững chắc để đối phó với các tình huống biến động lớn, đột xuất.

❖ **Công nghệ:**

Công nghệ và tin học phát triển mạnh đưa nền kinh tế thế giới phát triển lên một tầm cao mới, tri thức được coi là một lợi thế của kinh tế và cạnh tranh. Công nghệ ngân hàng đang trong giai đoạn phát triển mạnh, nâng cấp đầu tư trang thiết bị công nghệ hiện đại, triển khai các ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động nghiệp vụ truyền thống, nghiên cứu ứng dụng đưa vào hoạt động các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại..

Các công nghệ sử dụng internet: Internet với các ưu thế vượt trội của nó sẽ được ứng dụng rộng rãi trong lĩnh vực ngân hàng. Khi khách hàng đều có thể tiếp cận và sử dụng internet với giá cả phải chăng, ngân hàng nào sớm ứng dụng internet cho các sản phẩm của mình cung cấp cho khách hàng, ngân hàng đó sẽ chiếm thị phần, đặc biệt khi khách hàng là các nhà doanh nghiệp tư nhân, nước ngoài, khách hàng cá nhân.

Các công nghệ thanh toán, công nghệ thông tin phục vụ việc ra quyết định (đo lường rủi ro, đo lường chất lượng hoạt động, quản lý khách hàng..) được các ngân hàng hàng đầu đầu tư lớn, tạo ra sự khác biệt lớn giữa các ngân hàng hàng đầu và các ngân hàng lớp sau. Xu thế thuê ngoài (outsourcing) thay vì tự làm tự phát triển tận dụng các ưu thế công nghệ của các ngân hàng hàng đầu này sẽ phát triển mạnh. Với các chuẩn mực về quản lý rủi ro, quản lý hiệu quả hoạt động, các ngân hàng sẽ phải đầu tư lớn vào các công nghệ phục vụ quản lý (hệ thống xếp hạng nội bộ, hệ thống đo lường rủi ro, các chương trình thống kê phân tích rủi ro, đo lường kết quả kinh doanh)...các ngân hàng có vốn lớn do đó sẽ có nhiều ưu thế trong việc áp dụng các công nghệ này. Các ngân hàng chậm áp dụng hơn sẽ thua thiệt kể cả về chất lượng hoạt động cả về uy tín trước các khách hàng và đối tác.

❖ **Dân số:**

Qui mô dân số và cơ cấu dân số thuận lợi cho sự phát triển dịch vụ ngân hàng. Việt Nam với dân số hiện nay là hơn 82 triệu người, đa phần trong độ tuổi lao động thật sự là một thị trường đầy tiềm năng cho các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng.

❖ **Văn hoá:**

Văn hoá Việt Nam đang hội nhập dần với văn hóa khu vực và thế giới. Tính hiệu quả, tốc độ, sự chu đáo, tính hiện đại, công nghệ cao, gắn liền với internet, sự tiện lợi... được chú trọng cao. Đối với BIDV, các xu thế này sẽ ảnh hưởng đến môi trường văn hoá doanh nghiệp (môi trường văn hoá chậm đổi mới, thiếu hiện đại sẽ giảm sức

hấp dẫn đối với nhân viên), thị hiếu của khách hàng (về một nhà cung cấp dịch vụ tốt, về biểu tượng, logo của ngân hàng là đẹp, hấp dẫn, đáng tin cậy), về dịch vụ (chất lượng thế nào là tốt, theo đó từng chi tiết sẽ trở nên quan trọng hơn, vì cạnh tranh diễn ra trên từng chi tiết).

#### **2.2.2.2 Các yếu tố vi mô:**

##### **❖ Đối thủ:**

Việc mở cửa thị trường tài chính cho các ngân hàng nước ngoài gia nhập thị trường tài chính trong nước, làm tăng thêm các đối thủ cạnh tranh có ưu thế về năng lực tài chính về khả năng cạnh tranh, trình độ công nghệ và quản trị kinh doanh so với các ngân hàng của Việt Nam.

Đầu những năm 1990, bốn ngân hàng quốc doanh chiếm lĩnh gần như toàn bộ thị trường tiền gửi và cho vay ở Việt Nam, nhưng 15 năm sau, hệ thống ngân hàng Việt Nam bao gồm 6 ngân hàng quốc doanh, 25 ngân hàng cổ phần đô thị, 12 ngân hàng cổ phần nông thôn, 5 ngân hàng liên doanh, và 28 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, như vậy tổng cộng có 76 ngân hàng. Ngoài ra còn có 906 quỹ tín dụng nhân dân cơ sở, 1 quỹ tín dụng nhân dân trung ương và 23 chi nhánh.

Với con số trên đây cũng đủ để khẳng định môi trường cạnh tranh về các dịch vụ tài chính đang diễn ra sôi động như thế nào giữa các ngân hàng. Cam kết WTO của Việt Nam cũng như các chính sách khác sẽ khiến thời gian tới, các ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam sẽ là ngân hàng thương mại cổ phần trong đó ngân hàng trong nước kết hợp với một tập đoàn tài chính quốc tế hàng đầu, có hoặc không có vốn chủ sở hữu của nhà nước. Như vậy, đối thủ cạnh tranh chủ yếu của BIDV sẽ là các ngân hàng thương mại nhà nước khác được cổ phần hoá và các ngân hàng thương mại cổ phần lớn hiện nay kết hợp với một ngân hàng quốc tế hàng đầu.

**Các ngân hàng thương mại quốc doanh khác:** Cạnh tranh với BIDV về mọi mặt và cơ bản, khá giống BIDV về nền tảng thế mạnh và điểm yếu và thậm chí cả chiến lược kinh doanh. Vietcombank có nhiều ưu thế hơn cả do mạnh hơn BIDV về công nghệ, nhân viên và uy tín trong các lĩnh vực bán lẻ, bán buôn phi tín dụng. BIDV có thể bị các đối thủ này lấn át nếu không có các nỗ lực nổi trội.

**Các ngân hàng thương mại cổ phần:** Khác với hiện nay, trong vòng 3-5 năm tới các ngân hàng thương mại cổ phần lớn, khi tăng nhanh vốn điều lệ thông qua phát hành cổ phiếu và tăng khả năng điều hành thông qua việc liên kết với nhà đầu tư chiến lược, sẽ trở thành những đối thủ đáng kể của BIDV. Mặc dù yếu hơn về mạng lưới, quan hệ khách hàng, họ sẽ hơn hẳn các NHTMQD như BIDV về khả năng đổi mới, thích nghi, hiệu quả hoạt động, sự linh hoạt...môi trường kinh doanh. Các cơ hội kinh doanh thời hậu WTO vận hành theo hướng thuận lợi hơn cho họ, đặc biệt là trong lĩnh

vực bán lẻ, bán buôn phi tín dụng. Trong lĩnh vực tín dụng, không loại trừ khả năng họ sẽ lấy của các NHTM quốc doanh những hợp đồng khả thi và hiệu quả.

**Các chi nhánh Ngân hàng nước ngoài:** Đã có đủ thời gian để làm quen và thích nghi với môi trường mới, xây dựng quan hệ khách hàng bước đầu, thời gian tới, với các nơi lỏng dần về việc huy động tiền gửi VND trong vòng 5 năm, các chi nhánh Ngân hàng nước ngoài sẽ cạnh tranh nhiều hơn trong mọi lĩnh vực, có thể lấy của các NHTM quốc doanh những khách hàng Việt Nam tốt nhất. Thị phần của chi nhánh các Ngân hàng nước ngoài từ mức 10% hiện nay có thể tăng lên 20% trong vòng 5 năm và 30% trong vòng 10 năm tới, lấy chủ yếu từ thị phần của các NHTM Quốc doanh hiện nay.

Như vậy, ba nhóm đối thủ cạnh tranh chủ yếu của BIDV hiện nay là các Ngân hàng thương mại nhà nước (đối thủ chính, trong mọi lĩnh vực), các Ngân hàng thương mại cổ phần (chủ yếu trong lĩnh vực bán lẻ) và các ngân hàng nước ngoài (trong lĩnh vực bán buôn phục vụ nhóm các nhà đầu tư nước ngoài và các doanh nghiệp Việt Nam lớn nhất).

Hạn chế về vốn, về tiếp cận thị trường là nguyên nhân cản trở các ngân hàng thương mại cổ phần và các ngân hàng nước ngoài cạnh tranh với BIDV. Tuy nhiên trong vòng 5 năm sau WTO, các hạn chế này sẽ được tháo gỡ. Sự tự chủ cao hơn trong kinh doanh sau cổ phần hoá và WTO cũng tạo điều kiện cho mỗi ngân hàng thương mại quốc doanh khả năng “bứt phá” và bỏ xa đối thủ. Thực tế, sức cạnh tranh có nhiều chuyển biến, từ chỗ chỉ cạnh tranh bằng lãi suất, nay đã chuyển sang cạnh tranh thông qua các dịch vụ, tiện ích, mạng lưới hoạt động... Các ngân hàng thương mại đã phát triển nhiều sản phẩm dịch vụ, đặc biệt là những sản phẩm dịch vụ được xây dựng trên nền tảng công nghệ hiện đại và trang thiết bị đồng bộ như: dịch vụ thanh toán hóa đơn của Vietcombank, NHTMCP Đông Á, hệ thống chấp nhận thẻ POS, ATM nội tiền,...và đồng thời xuất hiện xu hướng liên kết giữa các ngân hàng thương mại quốc doanh và các ngân hàng thương mại cổ phần, ngân hàng nước ngoài và liên doanh.

Bên cạnh đó, sự cạnh tranh giữa NH và các định chế tài chính khác ngày càng gay gắt. Từ năm 1992 trở về trước cả nước chỉ có 02 công ty tài chính, 02 công ty bảo hiểm thì đến nay đã có 5 công ty tài chính, 9 công ty cho thuê tài chính, 24 công ty bảo hiểm, 8 công ty chứng khoán. Ngoài ra còn có các công ty đầu tư, quỹ đầu tư và quỹ tiết kiệm bưu điện. Chính các định chế tài chính này cạnh tranh trực tiếp với ngân hàng về huy động vốn và đầu tư.

Sự ra đời và phát triển của Trung tâm giao dịch chứng khoán cũng sẽ làm thay đổi vai trò của ngân hàng trên thị trường tài chính. Các Trung tâm chứng khoán sẽ tạo ra một phương thức đầu tư mới cho nền kinh tế – phương thức đầu tư trực tiếp, tức là quan hệ trực tiếp giữa chủ thể thặng dư tiết kiệm và chủ thể thiếu hụt tiết kiệm. Với



sự ra đời của phương thức đầu tư này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến qui mô tín dụng của các tổ chức trung gian tài chính.

Qua đó ta thấy ưu thế cạnh tranh nhất thời của BIDV sẽ dần mất đi trong vòng 5 năm tới và buộc BIDV phải có các giải pháp thay thế bằng việc lựa chọn đúng đắn các lĩnh vực kinh doanh chiến lược; xác định thị trường chiến lược và nhóm khách hàng mục tiêu phù hợp với lợi thế của mình để phát huy được các nguồn lực nâng cao năng lực cạnh tranh.

#### ❖ **Nhà cung cấp :**

Các nhà cung cấp chính của một ngân hàng như BIDV sẽ là các định chế tài chính (dịch vụ tài trợ thương mại; thanh toán quốc tế, chuyển tiền quốc tế; quản lý tài sản..), các doanh nghiệp cung cấp giải pháp, tư vấn trong lĩnh vực công nghệ thông tin, quản trị ngân hàng. Với các nhà cung cấp là các định chế tài chính, một mặt do yêu cầu giữ uy tín cho mình họ sẽ chỉ lựa chọn đối tác có uy tín và khả năng tại Việt Nam. Mặt khác, quá trình hội nhập sẽ mở ra khả năng tiếp cận với nguồn nhà cung cấp đa dạng, với các khả năng cung cấp vừa tương đương vừa rất khác biệt. Ngân hàng nào lựa chọn được những nhà cung cấp tốt nhất với giá cả phải chăng nhất sẽ có lợi ích lâu dài. Ngoài ra, do nhiều nhà cung cấp cũng đồng thời có thể là đối thủ cạnh tranh của ngân hàng, ngân hàng vừa phải hợp tác, khai thác, vừa chú ý để không bị mất khách hàng vào tay các nhà cung cấp của mình.

#### ❖ **Khách hàng:**

Khách hàng của BIDV trong vòng 5 năm, đặc biệt là từ năm năm tới trở đi, sẽ có nhiều thông tin và do đó có nhiều sự lựa chọn hơn, trở nên khó tính hơn, yêu cầu cao hơn về chất lượng ngoài yếu tố giá cả, chú ý đến từng chi tiết trong việc cung cấp dịch vụ, đặc biệt ở tính chuyên nghiệp, khả năng đa dạng hoá dịch vụ và điều chỉnh theo nhu cầu của dịch vụ ngân hàng. Có khả năng một số khách hàng truyền thống của BIDV tìm đến với nhà cung cấp khác, và thị phần tiền gửi của BIDV sẽ thu hẹp hơn, nếu không có các giải pháp quyết liệt. Và do đó, thách thức cải thiện khả năng phục vụ khách hàng đang đè nặng trên vai các ngân hàng Việt Nam.

Bên cạnh đó, thói quen sử dụng tiền mặt còn rất phổ biến tại Việt Nam. Tỷ lệ thanh toán bằng tiền mặt ở nước ta còn chiếm khá cao. Tại thời điểm năm 1997, tỷ lệ này chiếm 30,8%. Đến nay tuy đã giảm xuống (khoảng 25%) song vẫn còn rất cao so với nhiều nước trong khu vực. Theo nhận định của nhiều chuyên gia kinh tế, nước ta vẫn là nền kinh tế tiền mặt. Khối lượng tiền mặt trong lưu thông còn rất lớn. Điều này kéo theo nhiều tiêu cực, như: tăng chi phí phát hành (in ấn, bảo quản, vận chuyển, tiêu huỷ tiền); nạn tiền giả; tham nhũng; hối lộ; trốn thuế; đầu cơ và hoạt động mạnh của các thị trường ngầm.

**Doanh nghiệp nhà nước:** Quá trình đổi mới DN Nhà nước sẽ được đẩy mạnh sau WTO. Sau 5 năm tới, quá trình cổ phần hoá sẽ hoàn tất với hầu hết các DN lớn và trong 10 năm tới, nhà nước sẽ chỉ giữ cổ phần chi phối tại những ngành kinh tế nhạy cảm và sẽ bán hầu hết cổ phần của mình tại các ngành kinh doanh thông thường. Quá trình này sẽ dẫn đến sự phân hoá rất mạnh ở các DN nhà nước hiện nay, đặc biệt rõ ràng sau 5 năm nữa. Sẽ có nhiều DN nhà nước sẽ gặp khó khăn trong và sau quá trình cổ phần hoá, đòi hỏi BIDV phải hết sức theo sát quá trình này để bảo vệ tài sản. Đồng thời, một số DN Nhà nước sau khi cổ phần hoá sẽ trở thành các DN rất mạnh, được các đối thủ của BIDV “giành giật” ...BIDV cần có chính sách sàng lọc khách hàng, xác định các DN nhiều tiềm năng nhất và có chính sách giữ các khách hàng này, đồng thời quản lý chặt chẽ rủi ro với nhóm khách hàng yếu. BIDV cần quan tâm sát sao quá trình cổ phần hoá của các doanh nghiệp nhà nước là khách hàng của mình để có thông tin và hành động kịp thời.

**Doanh nghiệp tư nhân:** Với số lượng đông đảo, chất lượng tiến bộ nhanh chóng và một số doanh nghiệp trở nên lớn mạnh và làm ăn phát đạt, các DN tư nhân sẽ là các khách hàng chính của các ngân hàng thương mại trong thời gian tới. Các doanh nghiệp này có động lực kinh doanh rõ nét, lấy yếu tố hiệu quả lên hàng đầu, sẽ lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp nhất, cho họ sản phẩm với chất lượng và giá thành ưu đãi nhất, bất kể là ngân hàng nhà nước, cổ phần hay ngân hàng nước ngoài. Để có được các khách hàng tốt trong nhóm này, BIDV cần xây dựng một chính sách khách hàng “thân thiện” hơn với khối tư nhân, đồng thời nắm bắt các điểm yếu của khối khách hàng tư nhân nhằm hạn chế rủi ro.

**Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài:** Khi các hạn chế tiếp cận thị trường được nới lỏng tiến tới bỏ hẳn, trong vòng 5 năm tới đây, các Doanh nghiệp nước ngoài sẽ là khối khách hàng hoạt động tích cực nhất, hiệu quả nhất và thị phần tăng không ngừng tại thị trường Việt Nam, đặc biệt trong các lĩnh vực xuất nhập khẩu (60%). Khối khách hàng này yêu cầu rất cao về chất lượng dịch vụ, sẵn sàng chấp nhận giá cao hơn một chút đổi lấy uy tín và sự chuyên nghiệp. Sự lựa chọn ưu tiên của họ sẽ là các ngân hàng nước ngoài và một số ngân hàng trong nước tốt nhất. Trừ khi giành được các khách hàng này bằng việc thuyết phục họ về chất lượng dịch vụ, các ngân hàng trong nước còn có một lựa chọn là liên kết với các ngân hàng nước ngoài để cung cấp dịch vụ cho khối khách hàng này.

**Cá nhân giàu có:** Một trong những kết quả của việc hội nhập kinh tế và phát triển doanh nghiệp tư nhân là số lượng các cá nhân có thu nhập cao từ các hoạt động kinh doanh thuần túy tại Việt Nam sẽ tăng nhanh chóng trong 5 năm tới và đặc biệt trong vòng 10 năm tới. Khối khách hàng này sẽ có nhu cầu ngày một tăng về dịch vụ quản lý thu nhập mang lại hiệu quả tối ưu. Đây sẽ là một mảng dịch vụ mang lại doanh

thu tốt trong thời gian tới, mặc dù chưa được các ngân hàng Việt Nam khai thác hiện nay. Các ngân hàng nước ngoài sẽ có thế mạnh về kinh nghiệm trong lĩnh vực dịch vụ này so với các ngân hàng trong nước, nếu các ngân hàng trong nước không có chính sách nhạy bén hơn. BIDV cần sớm có chính sách tìm hiểu và khai thác lĩnh vực này, kể cả việc hợp tác với một đối tác để cùng cung cấp dịch vụ, tận dụng lợi thế đi đầu trên thị trường.

**Hộ gia đình, cá nhân thông thường:** Khối khách hàng này mang lại nguồn tiền gửi lớn, ổn định, chắc chắn và doanh thu từ phí dịch vụ đáng kể. Nếu Ngân hàng không tập trung vào dịch vụ bán lẻ thì dịch vụ cung cấp cho khối này còn có vai trò cân đối cơ cấu và đa dạng hoá dịch vụ trong danh mục dịch vụ cung cấp của ngân hàng để hạn chế rủi ro do biến động kinh tế. Đó là chưa kể các khách hàng cá nhân cũng có thể dẫn đến nguồn khách hàng doanh nghiệp một khi ngân hàng xây dựng được lòng tin đối với khách hàng. Trình độ dân trí ngày một tăng, mức độ tham gia làm kinh tế tăng và sự giao lưu về kinh tế khiến nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng của các hộ gia đình và cá nhân sẽ ngày một tăng, đặc biệt tại các thành thị. Thị phần tài khoản, dịch vụ bán lẻ sẽ thuộc về những ngân hàng nào nhanh chóng “bình dân hoá” dịch vụ ngân hàng của mình để các cá nhân dễ dàng tiếp cận: từ địa điểm đặt máy ATM, phòng giao dịch tiện lợi, phát triển ebanking, internet banking đến cách thức quảng cáo, cách hướng dẫn nhiệt tình dễ hiểu và thủ tục thực hiện đơn giản, nhanh chóng. Mức độ chuyên nghiệp của các ngân hàng và một lần nữa, các chi tiết nhỏ nhất để lại ấn tượng của dịch vụ cũng sẽ là yếu tố quyết định khi các khách hàng cá nhân có sự lựa chọn rộng lớn về nhà cung cấp dịch vụ có khả năng cung cấp tương đương nhau.

## 2.3 ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BIDV:

### 2.3.1 Bảng số liệu so sánh với các đối thủ cạnh tranh:

Do hạn chế về thời gian phân tích nên ở đây tôi chỉ lựa chọn so sánh BIDV với 3 ngân hàng thương mại quốc doanh lớn : Vietcombank, Agribank, và Incombank trên các mặt như: nguồn nhân lực, tình hình tài chính và thị phần.

Bảng 2.9: So sánh tình trạng cán bộ công nhân viên

Chỉ tiêu	BIDV	VCB	Agribank	Incombank
Số lượng CBCNV	10.516	6.500	30.000	18.400
Tỷ lệ CBCNV có trình độ trên đại học	2.77%	3.2%	1%	1%
Tỷ lệ CBCNV có trình độ Đại học hoặc tương đương	75.66%	79.3%	65%	69%
Tỷ lệ CBCNV có trình độ Trung cấp hoặc	11.37%	9.8%	21%	20%

tương đương				
Tỷ lệ CBCNV có trình độ khác	10.2%	7.7%	13%	10%
Tỷ lệ CBCNV có trình độ Đại học ngoại ngữ hoặc chứng chỉ C	32.5%	42%	23%	29%
Tỷ lệ CBCNV là cán bộ trẻ	70%	65%	54%	57%

Nguồn: Các trang Web của BIDV, VCB, Agribank, Incombank.

Qua bảng so sánh trên ta thấy BIDV có số lượng CBCNV trẻ của chiếm tỷ trọng cao nhất so với các ngân hàng TM khác nên BIDV có lợi thế về nguồn nhân lực trẻ, năng động, dễ thích ứng với những thay đổi, tiến bộ khoa học công nghệ. Thêm vào đó là trình độ ngoại ngữ, tin học chiếm tỷ trọng cao nên BIDV dễ dàng và thuận tiện trong việc triển khai các chiến lược đòi hỏi tính kỹ thuật cao theo mô hình công nghệ hiện đại.

Bảng 2.10 : So sánh tình trạng tài chính

Chỉ tiêu	BIDV	VCB	Agribank	Incombank
Nguồn vốn chủ sở hữu	4.502	4.482	7.772	5.071
Tổng tài sản	158.219	112.341	190.657	136.373
ROA	0.44%	0.47%	0.32%	0.35%
ROE	16.03%	18.31%	8.61%	7.95%
CAR	5.9%	6.0%	4.3%	6.07%

Nguồn: Các trang Web của BIDV, VCB, Agribank, Incombank.

Qua bảng so sánh ta thấy BIDV có nguồn tài chính lành mạnh và tương đối đồng đều so với Vietcombank và Incombank nhưng thấp hơn so với Agribank. Hiệu quả hoạt động (ROA, ROE) của BIDV cũng đạt được tương đối cao.

Bảng 2.11: So sánh thị phần hoạt động

Chỉ tiêu	BIDV	VCB	Agribank	Incombank
Thị phần huy động vốn	14%	12%	27%	22%
Thị phần tín dụng	15%	11%	25%	21%
Thị phần ATM	18%	26%	15%	17%
Mạng lưới	431	138	1.881	830

Nguồn: Các trang Web của BIDV, VCB, Agribank, Incombank.

Qua bảng so sánh ta thấy nếu so với VCB thì BIDV có mạng lưới hoạt động cũng như thị phần cao hơn. Nhưng nếu so với Agribank và Incombank thì mạng lưới của BIDV ít hơn nhưng chiếm thị phần tương đối lớn. Như vậy, thị phần hoạt động của BIDV chiếm tỷ trọng cao so với các đối thủ cạnh tranh.

### **2.3.2 Các ưu thế cạnh tranh của BIDV:**

**Uy tín thị trường:** BIDV trong 50 năm qua luôn là một trong những ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam về cả lĩnh vực ngân hàng bán buôn và gần đây là những uy tín và thị phần nhất định trong lĩnh vực bán lẻ. BIDV cũng là một trong những ngân hàng kinh doanh ngoại tệ có hiệu quả có uy tín cao trong hoạt động kinh doanh đối ngoại, có kinh nghiệm trong lĩnh vực đầu tư, và là ngân hàng hàng đầu của Việt Nam trong việc quản lý tài sản. Các chỉ tiêu cơ bản của BIDV về tổng tài sản, tổng vốn huy động, và dư nợ tín dụng đều đạt mức tăng trưởng bình quân cao. Thương hiệu BIDV đã được khẳng định trên thị trường tài chính tiền tệ trong nước và phần nào đó tại nước ngoài. Lòng tin của các bên hữu quan (Chính phủ, định chế tài chính trong nước và quốc tế, khách hàng) đối với BIDV ngày càng lớn. Trong lĩnh vực kinh doanh của mình, uy tín đó là tài sản quý và là một lợi thế cạnh tranh của BIDV. Tuy nhiên lợi thế này sẽ không thể kéo dài nếu BIDV không có các giải pháp xây dựng và phát triển thương hiệu chuyên nghiệp hơn; đồng bộ hơn.

**Nền khách hàng truyền thống:** Các khách hàng truyền thống của BIDV là các đơn vị thi công xây lắp, xí nghiệp thiết kế, xí nghiệp quốc doanh. Những năm gần đây, khách hàng của BIDV đã trở nên đa dạng hơn bao gồm các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, cổ phần, tư nhân, cá thể, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và các tầng lớp dân cư thuộc mọi ngành nghề trong nền kinh tế quốc dân. Nền khách hàng này không những mang lại cho BIDV phần lớn doanh thu từ lãi tín dụng, mà cũng chiếm phần lớn doanh thu từ các dịch vụ phi tín dụng khác. Những rủi ro xảy ra trong kinh doanh với các khách hàng này trong quá trình hội nhập, cũng như sự lớn mạnh của các đối thủ sẵn sàng thu hút của BIDV những khách hàng tốt, là những nguy cơ có thể ảnh hưởng tiêu cực đến thế mạnh này của BIDV.

**Lãnh đạo điều hành:** Đội ngũ lãnh đạo, quản lý của BIDV được đánh giá là nhạy bén với những cơ hội thị trường, có tầm nhìn chiến lược, có tư duy cởi mở và linh hoạt và có uy tín cao trong cộng đồng tài chính, các cơ quan quản lý và các tổ chức quốc tế. Việc xây dựng đội ngũ lãnh đạo kế cận và bổ sung các phẩm chất mới của lãnh đạo phù hợp với điều kiện hội nhập quốc tế sâu rộng là yêu cầu đặt ra với BIDV trong việc giữ vững lợi thế cạnh tranh này.

**Người lao động BIDV:** BIDV có một đội ngũ nhân viên đông, tâm huyết, trẻ, và được đào tạo cơ bản. Vấn đề sẽ phát sinh khi những nhân viên giỏi nhất bị các đối thủ cạnh tranh thu hút, và cơ chế tuyển dụng, sử dụng lao động và đào tạo nội bộ không đủ giúp cho nhân viên phát triển theo kịp những yêu cầu của thị trường.

**Nguồn vốn:** So với các đối thủ cạnh tranh hiện tại trên thị trường, BIDV có nền vốn tương đối dồi dào và vững chắc, hiện đủ đáp ứng nhu cầu tín dụng và đầu tư và có thể khai thác để sử dụng cho hiệu quả. Lợi thế tương đối này của BIDV sẽ giảm dần trong thời gian tới khi các ngân hàng có thể huy động vốn lớn trên thị trường và các ngân hàng nước ngoài tham gia thị trường nhiều hơn.

**Thị phần:** BIDV là một trong những ngân hàng có mạng lưới chi nhánh lớn nhất, rộng khắp toàn quốc, địa bàn hoạt động rộng khắp tại tất cả 64 tỉnh, TP trên cả nước, trên 150 chi nhánh cấp I, cấp II và có 455 máy ATM, thị phần của BIDV chiếm khoảng 18%. Thị phần huy động vốn của BIDV chiếm 14%, các ngân hàng thương mại quốc doanh khác chiếm 62%, các ngân hàng thương mại cổ phần chiếm 15%, và các ngân hàng nước ngoài và liên doanh chiếm 9%. Thị phần tín dụng của BIDV chiếm 15%, các ngân hàng thương mại quốc doanh khác chiếm 61%, các ngân hàng thương mại cổ phần chiếm 17%, và các ngân hàng nước ngoài và liên doanh chiếm 7%.

**Nền tảng mạng lưới và công nghệ:** tổng số chi nhánh cấp I là trên 100 và mạng lưới phòng giao dịch rộng khắp trong đó trên 140 điểm giao dịch có kênh chuyển giao chi nhánh BDS. Công nghệ của BIDV đã được hiện đại hoá tại tất cả các chi nhánh, tạo điều kiện triển khai đồng bộ, hiệu quả các sản phẩm dịch vụ mới trên phạm vi toàn quốc. Đây là lợi thế đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh còn lại trên thị trường và sẽ là rất lãng phí nếu BIDV không khai thác hiệu quả lợi thế từ mạng lưới và công nghệ này.

### **2.3.3 Các điểm yếu của BIDV:**

**Chất lượng tài sản:** Chất lượng tài sản thấp thể hiện ở tỷ lệ nợ quá hạn cao là điểm yếu lớn nhất của BIDV hiện nay. Ngoài ra, cơ cấu tài sản còn chưa hợp lý, mức độ tập trung quá cao tại một số danh mục tiềm ẩn nhiều rủi ro cho BIDV. Điểm yếu này nếu không được khắc phục triệt để trong thời gian tới sẽ là rào cản cạnh tranh lớn nhất mà BIDV tự tạo cho bản thân mình.

**Tổ chức bộ máy:** Mô hình tổ chức và hoạt động chưa hoàn toàn phù hợp với thông lệ của 1 NHTM hiện đại, do đó hạn chế khả năng sinh lời, khả năng quản lý rủi ro và phát huy các nguồn nhân lực và vật lực nói chung, ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động. Cụ thể, đó là các vấn đề liên quan đến quyền giám sát và ra quyết định độc lập của Hội đồng Quản trị, sự phân tách và độc lập giữa các lĩnh vực chuyên

môn, cơ chế đo lường hiệu quả hoạt động và cơ chế tiền lương và bổ nhiệm. Trong thời gian tới, khi hiệu quả, khả năng phát huy tối đa các nguồn lực của Ngân hàng là yếu tố quyết định của cạnh tranh, các điểm yếu trong tổ chức bộ máy của BIDV là vấn đề cần được ưu tiên khắc phục hàng đầu.

**Hệ thống thông tin quản lý (MIS):** Mặc dù đã có những cải thiện cơ bản nhờ hệ thống quản lý dữ liệu tập trung của Silverlake, nhưng so với so với các đối thủ cạnh tranh tiềm năng và so với yêu cầu về một hệ thống thông tin nhiều chiều, tức thời, an toàn và có khả năng phân tích cao hỗ trợ việc ra quyết định, hệ thống thông tin quản lý của BIDV còn yếu. Thời kỳ hậu WTO cũng là thời kỳ của công nghệ thông tin và kinh tế tri thức, theo đó người nắm được thông tin sớm nhất, chính xác nhất và đầy đủ nhất sẽ có lợi thế cạnh tranh đáng kể.

**Quản lý rủi ro:** Còn nhiều hạn chế và mới ở trong giai đoạn sơ khởi áp dụng theo chuẩn mực và thông lệ quốc tế. Quản lý rủi ro trong thời gian tới sẽ không chỉ là một yêu cầu kinh doanh mà còn là một yêu cầu pháp lý của các cơ quan quản lý. Những yếu kém trong lĩnh vực quản lý rủi ro sẽ không chỉ gây tổn thất lớn về vật chất mà còn về uy tín đối với ngân hàng.

**Chủng loại và chất lượng dịch vụ:** Tuy đã có sự phát triển khá nhanh trong vài năm qua nhưng sản phẩm, dịch vụ do BIDV cung cấp nhìn chung còn nghèo nàn, chưa đa dạng, thiếu sức cạnh tranh so với ngân hàng nước ngoài. Tiến độ triển khai các dịch vụ mới trên nền công nghệ hiện đại còn chậm.

**Hiệu quả hoạt động còn thấp:** chỉ số ROA, ROE còn thấp so với thông lệ; tỷ lệ chi phí (đặc biệt là chi DPRR) trên thu nhập ở mức cao.

**Văn hoá doanh nghiệp:** Chưa được nhận diện một cách rõ nét, nhưng văn hoá doanh nghiệp của BIDV phần nào thiếu khả năng khuyến khích những cách nhìn mới, tư duy mới và cải tiến mới, vốn rất cần cho doanh nghiệp trong một môi trường hội nhập rộng mở, biến động và cạnh tranh quyết liệt. Đây là hậu quả của cơ chế quản lý nhà nước trong một thời gian dài tại Ngân hàng và cũng cần thời gian thì mới thay đổi được. Những thay đổi sớm và căn bản về cơ chế và động lực lao động là cần thiết để tạo cơ sở xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp thuận lợi hơn cho kinh doanh trong giai đoạn hậu WTO.

**Bảng 2.12: Tóm tắt ưu thế cạnh tranh và điểm yếu của BIDV**

<b>Ưu thế cạnh tranh của BIDV</b>	<b>Điểm yếu của BIDV</b>
1. Uy tín thị trường cao	1. Chất lượng tài sản thấp
2. Có nền khách hàng truyền thống	2. Bộ máy tổ chức chưa phù hợp
3. Lãnh đạo điều hành	3. Hệ thống thông tin quản lý yếu
4. Nguồn nhân lực chất lượng cao	4. Khả năng quản lý rủi ro còn hạn chế
5. Khả năng tài chính mạnh	5. Hiệu quả hoạt động còn thấp
6. Mạng lưới giao dịch rộng	6. Sản phẩm, dịch vụ chưa đa dạng
7. Cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại	7. Hoạt động marketing còn yếu
8. Trình độ công nghệ ngân hàng cao	8. Văn hóa doanh nghiệp chưa rõ nét



## CHƯƠNG 3

### MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BIDV ĐẾN NĂM 2015

#### **3.1 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN KINH DOANH CỦA BIDV VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015:**

##### **3.1.1 Mục tiêu:**

Hội đồng quản trị BIDV đã phê duyệt tôn chỉ, tầm nhìn và mục tiêu ưu tiên của BIDV đến 2015 như sau:

- Tôn chỉ: “**Xây dựng BIDV Việt Nam trở thành Ngân hàng đa sở hữu, kinh doanh đa lĩnh vực, hoạt động theo thông lệ quốc tế, chất lượng ngang tầm các ngân hàng tiên tiến trong khu vực Đông Nam Á**”

- Tầm nhìn: “**Ngân hàng chất lượng - uy tín hàng đầu Việt Nam**”

- **10 mục tiêu ưu tiên của BIDV:**

**Thứ nhất:** Tiếp tục là nhà cung cấp dịch vụ tài chính hàng đầu tại Việt Nam và mở rộng hoạt động ra nước ngoài.

**Thứ hai:** Tích cực chủ động thực hiện kế hoạch “**Cổ phần hóa**”

**Thứ ba:** Tái cơ cấu ngân hàng

**Thứ tư:** Đạt được một bảng cân đối kế toán lành mạnh

**Thứ năm:** Tăng Hệ số An toàn Vốn lên đạt mức chuẩn của quốc tế

**Thứ sáu:** Giải quyết triệt để vấn đề Nợ xấu

**Thứ bảy:** Tăng trưởng ngân hàng trên cơ sở khả năng sinh lời và bền vững.

**Thứ tám:** Áp dụng các thông lệ quốc tế tốt nhất

**Thứ chín:** Cải thiện và phát triển hệ thống công nghệ thông tin của ngân hàng.

**Thứ mười:** Cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho thị trường mục tiêu đã lựa chọn.

##### **3.1.2 Lộ trình thực hiện:**

❖ **Giai đoạn từ 2007-2008:**

- Tập trung lành mạnh hoá tài chính, cơ cấu lại tổ chức và quản trị điều hành phù hợp thông lệ và cổ phần hoá thành công;

- Xác định và phát triển các *lĩnh vực kinh doanh chiến lược* (tài trợ doanh nghiệp, ngân hàng đầu tư, dịch vụ bán buôn phi tín dụng cho doanh nghiệp và cho các định chế); phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ; *khách hàng chiến lược* (các doanh nghiệp lớn, hiệu quả trong nước, các định chế tài chính trong nước và nước ngoài, các cá nhân giàu có); *đối tác chiến lược* (các định chế tài chính có uy tín lớn toàn cầu) và *thị trường chiến lược* (thị trường trong nước đặc biệt trong 5 năm tới) để triển khai.

- Cải cách cơ bản bộ máy và cơ chế quản trị điều hành, đặc biệt liên quan đến các vấn đề về phát huy nguồn lực và quản lý rủi ro;

- Hoàn tất chính sách toàn diện và triển khai việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ hội nhập.

- Hoàn tất chính sách và bắt đầu triển khai chính sách cải tiến hệ thống thông tin phục vụ quản lý và kinh doanh.

#### ❖ **Giai đoạn từ 2008-2010:**

- Phát triển mạnh mẽ các lĩnh vực kinh doanh chiến lược

- Xây dựng và phát triển được thương hiệu Ngân hàng mạnh trong khu vực .

- Phát triển bộ máy, nguồn lực sẵn sàng cho cuộc cạnh tranh khốc liệt

- Cơ bản hoàn thành đầu tư công nghệ thông tin; trở thành một ngân hàng hoạt động trên nền công nghệ hiện đại nhất trên thị trường Việt Nam trên cả góc độ phục vụ kinh doanh và cho cả phục vụ quản trị điều hành và quản lý rủi ro.

- Đáp ứng các chuẩn mực hoạt động theo Basel 1, và từng bước chuẩn bị các điều kiện để áp dụng Basel 2.

#### ❖ **Giai đoạn từ 2010-2015:**

- Tiếp tục phát triển thương hiệu trong khu vực và trên trường quốc tế.

- Phát triển sự hiện diện của BIDV ra thị trường quốc tế dưới các hình thức phù hợp như văn phòng đại diện, chi nhánh hoặc công ty con trên quan điểm đa ngành, đa lĩnh vực.

- Trở thành một ngân hàng hoạt động theo chuẩn mực quốc tế; chủ động từng bước đáp ứng các yêu cầu về hoạt động ngân hàng theo Basel 2

### **3.2 QUAN ĐIỂM XÂY DỰNG GIẢI PHÁP:**

Trong bối cảnh hậu WTO, để thực hiện được các mục tiêu nói trên, đòi hỏi BIDV phải thực thi quyết liệt các biện pháp tổng thể mang tính đồng bộ và toàn diện

nhằm chủ động nắm bắt các cơ hội thị trường và cơ hội hợp tác kinh doanh, xác định các lĩnh vực có tiềm năng và BIDV có thế mạnh để đầu tư phát triển, khai thác tối đa lợi thế của ngân hàng đi trước; đồng thời, phát triển kinh doanh gắn liền với quản lý rủi ro và lành mạnh tài chính; tăng trưởng gắn liền với hiệu quả và phát triển bền vững. Cụ thể các quan điểm xây dựng giải pháp là:

### **3.2.1 Quan điểm 1: Không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngân hàng**

Xây dựng các giải pháp lành mạnh và nâng cao năng lực tài chính đưa ngân hàng hoạt động theo chuẩn mực chung; kinh doanh hiệu quả và được phản ánh phù hợp với thông lệ. Theo đó, tập trung xử lý dứt điểm nợ xấu; kiểm soát tăng trưởng tín dụng. Đồng thời, nâng cao hiệu quả hoạt động thông qua việc cơ cấu lại các khoản mục tài sản nợ-có đặc biệt là cơ cấu lại danh mục đầu tư và đa dạng hoá các hình thức dịch vụ để cơ cấu lại nguồn thu nhập; tăng khả năng trích lập dự phòng rủi ro và tự bù đắp rủi ro. Mục tiêu đến năm 2010, các chỉ tiêu về cơ cấu tài chính và hiệu quả kinh doanh được phản ánh theo các chỉ tiêu phù hợp thông lệ quốc tế và đạt mức chung của các ngân hàng hàng đầu trên thế giới, đồng thời thực hiện triển khai thành công chương trình cổ phần hoá và vận hành ngân hàng cổ phần theo thông lệ.

### **3.2.2 Quan điểm 2: Đổi mới hoạt động ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế**

Tiếp tục đổi mới tổ chức, quản trị điều hành và hoạt động theo Luật pháp và thông lệ quốc tế. Cơ bản hoàn thành sắp xếp lại cơ cấu tổ chức theo thông lệ quốc tế của một ngân hàng hiện đại; nâng cao năng lực quản trị điều hành và hoạch định chính sách; phát triển hệ thống thông tin quản lý tập trung và quản lý rủi ro độc lập, tập trung toàn hệ thống dựa trên một nền công nghệ thông tin hiện đại.

### **3.2.3 Quan điểm 3: Đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế của ngân hàng**

Xây dựng các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh về mọi mặt đáp ứng tiến trình hội nhập ngày càng sâu rộng. Theo đó, cần tập trung xác định rõ chiến lược khách hàng và thị trường; nâng cao năng lực tài chính (như nêu trên); phát triển và đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng với chất lượng cao dựa trên nền công nghệ hiện đại và linh hoạt với mạng lưới phân phối rộng khắp nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu của nền kinh tế; chú trọng thu hút và lưu giữ nhân tài đáp ứng nhu cầu hội nhập.

## **3.3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BIDV ĐẾN NĂM 2015:**

### **❖ Nhóm giải pháp nhằm phát huy điểm mạnh:**

#### **3.3.1 Giải pháp1: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định sự thành bại của một tổ chức. Trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần có những mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung dài

hạn. Việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phải đi kèm với các yêu cầu về quyền lợi, nghĩa vụ và đãi ngộ.

Công tác phát triển nguồn nhân lực cần được đặc biệt chú trọng cả về chất và lượng. Cùng với việc tăng thêm về số lượng và đảm bảo các tiêu chuẩn của một viên chức ngân hàng, BIDV phải xây dựng được nguồn nhân lực có chất lượng cao cả về phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, khả năng hội nhập nhanh, sức bật tốt, có cơ cấu hợp lý trên các mặt, tạo điều kiện sử dụng lao động có hiệu quả về chuyên môn, nghiệp vụ, trình độ, về giới, độ tuổi... để đảm bảo yêu cầu hoạt động của ngân hàng thương mại, của hội nhập kinh tế quốc tế, đó là: có cán bộ để hoạt động trên các lĩnh vực đặc thù như chứng khoán, mua bán nợ ... Muốn vậy, BIDV cần phải:

➤ **Thay đổi quan điểm và cách làm trong công tác tuyển dụng với yêu cầu vừa bổ sung cán bộ đủ trình độ, năng lực vừa hạn chế được những tiêu cực có thể phát sinh, đồng thời góp phần cân đối cung cầu trên thị trường lao động. Cụ thể:**

- Thuê chuyên gia nước ngoài để xây dựng, quản lý, đào tạo và chuyển giao đối với các lĩnh vực kinh doanh mới và then chốt.

- Xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng trên cơ sở tuyển người theo công việc không tuyển theo bằng cấp có tính đến yếu tố khu vực nhằm đảm bảo chất lượng cũng như hiệu quả hoạt động.

- Xây dựng đội ngũ chuyên gia trên các lĩnh vực chuyên môn mũi nhọn, sản phẩm mới, lĩnh vực công nghệ nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu ngày càng cao của khách hàng tăng khả năng cạnh tranh, hội nhập quốc tế.

- Tài trợ học bổng cho những sinh viên giỏi, động viên họ tiếp tục về công tác tại BIDV Việt Nam, chính họ sẽ là nguồn nhân lực trẻ tài năng cho tương lai.

- Thực hiện phân loại chất lượng, tiêu chuẩn nhân viên thông qua hệ thống chấm điểm, tiêu chuẩn hóa trình độ nhân viên theo các vị trí làm việc và áp dụng cơ chế ưu đãi đối với đối tượng nhân lực có trình độ cao.

➤ **Liên tục đào tạo và đào tạo lại cho cán bộ của toàn hệ thống; phổ cập và nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, tin học... cho cán bộ nhân viên ngân hàng để nâng cao năng suất lao động, tăng sức cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu hội nhập.**

Định kỳ mở các lớp đào tạo nghiệp vụ mới, kiến thức mới, công nghệ mới và kỹ năng quản lý một ngân hàng hiện đại. Tiếp tục coi đào tạo là nhiệm vụ hàng đầu trong đó đổi mới nội dung và phương thức đào tạo là yêu cầu bắt buộc để không ngừng nâng cao trình độ cho cán bộ. Tập trung phát triển nguồn lực, trẻ hóa đội ngũ cán bộ, trong đó tập trung đào tạo chuyên sâu lực lượng cán bộ trẻ để có đội ngũ cán bộ giỏi, nắm

vững về cơ chế thị trường, có khả năng thích ứng nhanh và làm chủ được công nghệ trong từng lĩnh vực hoạt động đủ sức đáp ứng yêu cầu phát triển của hệ thống trong từng giai đoạn, để chuẩn bị cho đội ngũ lãnh đạo chủ chốt kế cận và chuẩn bị, bổ sung lãnh đạo cấp cao của toàn hệ thống.

➤ **Xây dựng hệ thống khuyến khích đối với người lao động (cơ chế tiền lương, khen thưởng, quyền mua cổ phiếu ưu đãi) và các cơ chế khuyến khích khác (đào tạo; thăng tiến ...) để lưu giữ nhân tài.**

Bên cạnh việc hoàn thiện quy chế tuyển dụng và các cơ chế động lực thu hút nhân tài, cần từng bước xây dựng và hoàn thiện cơ chế phân phối thu nhập phù hợp với kết quả kinh doanh, góp phần tạo động lực để người lao động phấn đấu hoàn thành kế hoạch được giao, nâng cao hiệu quả hoạt động.

Trong môi trường cạnh tranh về nguồn nhân lực như hiện nay, các ngân hàng đối thủ (đặc biệt là các NHTM cổ phần) thường ra sức chào mời các cán bộ nòng cốt có năng lực của BIDV về làm việc với mức thu nhập cao và nhiều chế độ đãi ngộ khác như: cấp xe đi lại, hỗ trợ mua nhà, mua cổ phần của ngân hàng với giá ưu đãi ... nên đã thu hút khá nhiều nhân viên giỏi, khiến cho BIDV lúc nào cũng lâm vào cảnh thiếu nhân sự và tuyển chọn liên tục. Điều này gây tốn kém chi phí và mất thời gian đào tạo nhân sự mới lại từ đầu, nhưng nguy hiểm hơn là các cán bộ nòng cốt này ra đi mang theo cả những kế hoạch kinh doanh, bí quyết công nghệ,...sang các ngân hàng bạn. Chính vì vậy, BIDV cần phải cải thiện về chính sách lương bổng và các chế độ đãi ngộ khác để giữ chân được các cán bộ giỏi và thu hút nhiều nhân tài vào làm việc tại BIDV.

### **3.3.2 Giải pháp 2: Hoàn thành công tác Quản trị điều hành**

- Thực hiện cơ cấu lại mô hình tổ chức theo hướng tất cả các hoạt động của BIDV đều có bộ phận chức năng chịu trách nhiệm kiểm tra, giám sát, chỉ đạo điều hành, tham mưu cho Ban lãnh đạo xử lý các vấn đề phát sinh. Tách bạch bộ phận ra quyết định với bộ phận quản lý, kiểm soát, tạo sự độc lập cần thiết trong hoạt động làm cơ sở đảm bảo an toàn hoạt động. Chuyển dần việc quản trị điều hành từ “cầm tay, chỉ việc” sang đặt yêu cầu, mục tiêu, giành quyền chủ động, sáng tạo trong tổ chức thực hiện cho các đơn vị thành viên.

- Đổi mới quản trị kinh doanh - quản trị điều hành hướng tới các chuẩn mực và thông lệ quốc tế của một ngân hàng thương mại hiện đại. Nghĩa là quản trị kinh doanh theo theo nhóm khách hàng và loại hình sản phẩm, dịch vụ (chiều dọc) chứ không theo chi nhánh (chiều ngang). Tạo điều kiện phục vụ khách hàng, tăng cường khả năng tiếp cận và cung cấp các sản phẩm chuyên biệt cho từng loại đối tượng khách hàng, đưa ra

chính sách phù hợp cho mỗi loại khách hàng. Đồng thời, nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng, giảm bớt chi phí tăng hiệu quả kinh doanh, tăng sức mạnh cạnh tranh.

- Nâng cao năng lực quản trị điều hành của đội ngũ cán bộ quản lý từ Hội sở chính đến các chi nhánh: đủ về số lượng, đảm bảo chất lượng chuyên môn nghiệp vụ, phẩm chất cũng như hiểu biết chuyên môn nghiệp vụ và năng lực quản lý. Đảm bảo việc quản trị, điều hành hoạt động theo yêu cầu của ngân hàng thương mại hiện đại, rõ người, rõ việc, rõ trách nhiệm, đảm bảo tính độc lập của các bộ phận nghiệp vụ, đảm bảo thông tin thông suốt phục vụ quản trị điều hành, phục vụ yêu cầu kinh doanh.

- Tiếp tục duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000 đối với các đơn vị đã được cấp chứng chỉ ISO. Tích cực nghiên cứu và ban hành các văn bản chế độ, tạo khung pháp lý vững chắc cho hoạt động ngân hàng.

- Từng bước áp dụng hệ thống kế toán theo tiêu chuẩn quốc tế (song song với hệ thống kế toán Việt nam) đối với một số nghiệp vụ: dự thu- dự chi, hạch toán theo dõi Nợ quá hạn... Lập báo cáo tài chính theo IAS phục vụ quản trị điều hành của Ban Lãnh Đạo.

- Tăng cường công tác kiểm tra kiểm toán nội bộ, công tác thẩm định: củng cố, kiện toàn hệ thống kiểm tra, kiểm toán nội bộ tại hội sở chính và từng đơn vị thành viên để đảm bảo mọi hoạt động của ngân hàng được kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ. Tăng cường công tác tự kiểm tra và kiểm tra định kỳ.

- Tiếp tục tạo hành lang pháp lý đồng bộ và đầy đủ cho hoạt động tín dụng của BIDV thông qua việc ban hành kịp thời các văn bản hướng dẫn thực hiện cơ chế, chính sách mới, vừa đảm bảo chặt chẽ, an toàn, vừa có thể thực hiện được. Tiếp tục việc xây dựng giới hạn dư nợ tín dụng cho các chi nhánh và các cơ cấu tín dụng trên cơ sở thực hiện thí điểm việc xếp hạng tín dụng của các chi nhánh.

- Xây dựng và hoàn thiện các quy chế phục vụ quản trị điều hành, đảm bảo các lĩnh vực hoạt động đều có các văn bản pháp lý để điều chỉnh, đánh giá và giám sát kết quả hoạt động. Xây dựng và ban hành văn bản chế độ, quy trình nghiệp vụ phù hợp với thực tiễn và thông lệ quốc tế.

### **3.3.3 Giải pháp 3: Bổ sung nguồn vốn**

Với qui mô vốn như hiện nay, các ngân hàng thương mại Việt Nam khó có thể đứng vững trong môi trường cạnh tranh khi Việt Nam đang thực hiện lộ trình mở cửa thị trường theo AFTA, hiệp định thương mại Việt Mỹ và gia nhập WTO. Trong bối cảnh đó, BIDV cần có các giải pháp bổ sung nguồn vốn.

- **Tăng vốn cấp 1:**

+ Tăng vốn điều lệ: bổ sung từ nguồn NSNN; tăng vốn theo cam kết với WB khi thực hiện dự án Tài chính Nông thôn II; thu hồi từ nợ tồn đọng nhóm 2 và nợ có tính chất nhóm 2 đã được Nhà nước cấp nguồn xử lý.

+ Cần đẩy mạnh tiến trình cổ phần hóa BIDV nhằm giảm bớt gánh nặng cho ngân sách nhà nước, tăng kênh tạo vốn cho ngân hàng, thu hút nguồn vốn dưới dạng phát hành cổ phiếu nhằm bổ sung cho vốn chủ sở hữu.

+ Tăng các quỹ được tính vào vốn cấp 1 như Quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ; Quỹ dự phòng tài chính; Quỹ đầu tư phát triển nghiệp vụ.

**- Tăng vốn cấp 2:**

+ Tiến hành phát hành trái phiếu tăng vốn cấp 2 .

+ Tăng từ trích lập Quỹ dự phòng chung, đánh giá lại TSCĐ

+ Các nguồn huy động vốn vay dài hạn khác từ các tổ chức, định chế tài chính quốc tế.

### **3.3.4 Giải pháp 4: Quản lý Tài sản Nợ – Tài sản Có**

- Xây dựng và sớm đưa vào thực tiễn hoạt động Ủy ban Quản lý Tài sản nợ - Tài sản có (ALCo) nhằm quản lý các giới hạn đầu tư, giới hạn an toàn, chênh lệch kỳ hạn thực tế, chênh lệch lãi suất, giới hạn chịu rủi ro v.v.. để nâng cao hiệu quả kinh doanh của hệ thống đồng thời kiểm soát được các rủi ro liên quan.

- Thực hiện cơ cấu lại tài sản có theo hướng tăng các khoản tài sản có có hệ số rủi ro thấp, hiệu quả cao: tăng cường cho vay các DNVVN, cho vay tiêu dùng, cho vay có bảo đảm, mở rộng hoạt động đầu tư trực tiếp, đầu tư trên thị trường liên ngân hàng... giảm tỷ trọng cho vay dài hạn.

- Chú trọng phát triển các hoạt động bán lẻ, các khách hàng ngoài quốc doanh. Nghiên cứu phát triển các sản phẩm dịch vụ tiện ích phù hợp cho từng đối tượng khách hàng.

- Phân tích đánh giá hiệu quả của từng sản phẩm dịch vụ ngân hàng tổng thể cũng như tại từng vùng miền, chi nhánh để có định hướng phát triển và điều chỉnh hợp lý.

- Tạo lập cơ cấu nguồn vốn ổn định, bền vững với giá hợp lý thông qua việc tăng cường Marketing quảng cáo, tiếp thị mở rộng mạng lưới huy động vốn tại các chi nhánh, địa bàn có tiềm năng để tăng trưởng huy động vốn, đặc biệt tại các TP lớn, các khu trung tâm; tăng tiền gửi thanh toán, tăng huy động dài hạn (trái phiếu) để đảm bảo chênh lệch kỳ hạn (với tín dụng dài hạn) ở mức chấp nhận được.

- Tăng cường hợp tác quốc tế để phát triển các dịch vụ kinh doanh đối ngoại và mở rộng khả năng huy động vốn từ nước ngoài. Đẩy mạnh hoạt động tài trợ xuất nhập khẩu, hoạt động đại lý uỷ thác khai thác các nguồn vốn thông qua việc ký kết các hiệp định khung, tài trợ qua thanh toán L/C, nguồn vốn ODA. Nâng cao uy tín, hệ số tín nhiệm BIDV để huy động vốn (kênh trái phiếu) trên thị trường Quốc Tế.

### **3.3.5 Giải pháp 5 : Hoàn thiện hoạt động tín dụng**

- Tiếp tục thực hiện tốt công tác kiểm soát tăng trưởng tín dụng ở mức hợp lý, gắn chặt việc tăng trưởng các khoản vay mới với yêu cầu nâng cao chất lượng và hiệu quả, đảm bảo an toàn hoạt động, tuân thủ điều hành kỷ cương, kỷ luật trong điều hành hoạt động tín dụng.

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo TA2.

- Xây dựng định hướng, mục tiêu hoạt động dài hạn trong đó tập trung các ngành kinh tế mũi nhọn theo định hướng của chính phủ.

- Chuyển dịch và hướng tới cơ cấu cho vay ngắn hạn phù hợp; mở rộng cho vay các khách hàng ngoài quốc doanh.

- Định kỳ xây dựng, rà soát danh mục khách hàng (bán buôn, bán lẻ và ngành nghề ); xếp hạng khách hàng để đưa ra chính sách khách hàng trên quan điểm rủi ro và hiệu quả.

- Xây dựng nền khách hàng theo hướng: Thu hút doanh nghiệp vừa và nhỏ hiệu quả, doanh nghiệp FDI, doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu. Đối với nhóm khách hàng doanh nghiệp lớn: chọn lọc những khách hàng kinh doanh hiệu quả, cung cấp sản phẩm dịch vụ thiết yếu cho nền kinh tế: Điện, Than, Vật liệu Xây dựng, Hàng không ...

- Xây dựng và phát triển hệ thống bán lẻ (cho vay tiêu dùng; kinh doanh thẻ...) đảm bảo tăng TSC an toàn.

- Triển khai hiệu quả Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ đã được Ngân hàng nhà nước phê duyệt và tiến hành phân loại nợ theo Điều 7, QĐ 493

### **❖ Nhóm giải pháp nhằm khắc phục điểm yếu:**

### **3.3.6 Giải pháp 6 : Nâng cao chất lượng dịch vụ**

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, các ngân hàng thương mại đều lựa chọn dịch vụ ngân hàng bán lẻ là mục tiêu đầu tư nên hoạt động dịch vụ của BIDV cũng gặp không ít khó khăn. Đây cũng chính là thời cơ và là nhiệm vụ quan trọng nên BIDV cần xây dựng cho mình các giải pháp đẩy mạnh hoạt động dịch vụ như:

- Đẩy mạnh công tác xây dựng chính sách phát triển hoạt động dịch vụ, tạo dựng khung pháp lý, hoàn thiện hệ thống các văn bản chế độ, quy trình nghiệp vụ.



- Xác định thị trường mục tiêu, đối tượng/nhu cầu/thị hiếu của khách hàng để xây dựng định hướng phát triển dịch vụ phù hợp.

- Tạo sự khác biệt và vượt trội trong chất lượng các sản phẩm, dịch vụ, xem việc không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ là trọng tâm trong kế hoạch hoạt động của BIDV.

- Tiếp tục nghiên cứu và triển khai các dịch vụ mới như: tư vấn về quản trị tiền mặt cho khách hàng, quản lý tài sản và quản lý hoạt động tài chính cho cá nhân và doanh nghiệp theo sự ủy thác của khách hàng....

- Xác định rõ cơ cấu hoạt động dịch vụ, chú trọng phát triển các dịch vụ phát huy lợi ích, thế mạnh mạnh lưới, công nghệ ...của BIDV

- Nghiên cứu xây dựng các cơ chế chính sách phí dịch vụ hợp lý thu hút khách hàng.

- Tiếp tục nghiên cứu hoàn thiện và nâng cao chất lượng, tạo các tiện ích mới cho các sản phẩm dịch vụ hiện có, đảm bảo đáp ứng yêu cầu của từng nhóm khách hàng như: tạo, in, gửi email/Swift sao kê tài khoản Vostro...Đồng thời triển khai mở rộng phạm vi hoạt động sản phẩm dịch vụ hiện có như: thanh toán hóa đơn với Viettel, thanh toán lương, homebanking... và đẩy mạnh dịch vụ tư vấn đầu tư.

- Tăng cường cung cấp dịch vụ thẻ tín dụng cho khách hàng. Khẩn trương cung cấp dịch vụ thanh toán tại các siêu thị, cửa hàng thông qua thiết bị thanh toán đầu cuối (POS).

- Xây dựng trung tâm dịch vụ ngân hàng qua điện thoại để giải đáp thắc mắc, tư vấn cho khách hàng về các sản phẩm, dịch vụ của BIDV.

### **3.3.7 Giải pháp 7: Phát triển thương hiệu của hệ thống ngân hàng BIDV**

Trong xu thế hội nhập và toàn cầu hoá, quan niệm về giá trị doanh nghiệp, về tài sản đã thay đổi rất nhiều. 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. Đối với NHTM, những tài sản ngày càng trở nên quan trọng hơn do đặc tính hoạt động của ngân hàng là dựa vào uy tín và sự tin tưởng của ngân hàng đối với ngân hàng, trong đó, vấn đề thương hiệu nổi lên như một vũ khí cạnh tranh đặc lực nhất. Thương hiệu BIDV đã được khẳng định trên thị trường tài chính tiền tệ trong nước và phần nào đó tại nước ngoài. Tuy nhiên trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cạnh tranh gay gắt như hiện nay, BIDV cần tăng cường quảng bá, xây dựng và củng cố thương hiệu bằng các biện pháp sau:

➤ **Xây dựng chiến lược thương hiệu phù hợp với tôn chỉ, tầm nhìn và chiến lược hoạt động của BIDV.**

- Hình thành các chuyên gia hoặc thuê ngoài các chuyên gia “làm thương hiệu” cho Ngân hàng;
- Có chiến lược phát triển thương hiệu BIDV gắn liền với văn hoá doanh nghiệp.
- Hoạch định các kế hoạch, chiến lược marketing và ngân sách marketing một cách bài bản, có định hướng.
- Xác định rõ giá trị cốt lõi của Ngân hàng và phát triển nó coi đó như là nền tảng cho sự phát triển bền vững của Ngân hàng.

➤ **Tạo dựng hình ảnh của BIDV:**

Hình ảnh của một ngân hàng thường được liên hệ và hình thành trong trí nhớ của khách hàng thông qua chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp. Khách hàng không chỉ sử dụng sản phẩm, dịch vụ do ngân hàng cung cấp mà còn muốn hiểu rõ về ngân hàng đã cung cấp những dịch vụ đó cho mình. Vì vậy, BIDV cần có kế hoạch nâng cao uy tín và tạo dựng hình ảnh của mình đối với khách hàng, chú trọng quan hệ khách hàng – ngân hàng, từ đó hiểu và cung cấp những sản phẩm và dịch vụ theo nhu cầu khách hàng.

Một yếu tố nữa quyết định đến hình ảnh của ngân hàng chính là văn hóa của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những giá trị tinh thần mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình sản xuất kinh doanh tác động đến tình cảm, lý trí và hành vi của các thành viên cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp thể hiện qua hành vi giao tiếp của công nhân, cán bộ trong doanh nghiệp, và qua hàng hoá và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Văn hoá doanh nghiệp là cơ sở của toàn bộ các chủ trương, biện pháp cụ thể trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chi phối kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì vậy, có thể nói văn hóa kinh doanh ảnh hưởng trực tiếp đến thành công hoặc thất bại của các doanh nghiệp thông qua việc hình thành mục tiêu, chiến lược và chính sách của ngân hàng, tạo ra lợi thế cạnh tranh rất lớn. Muốn tạo ra văn hóa riêng của mình, BIDV cần:

- Hình thành và phát triển những dịch vụ mới kỹ thuật mới cho riêng mình, tạo đà cho sự phát triển và hội nhập,
- Xây dựng phong cách giao dịch văn minh: BIDV cần thường xuyên mở các lớp huấn luyện trao đổi phong cách giao tiếp chuyên nghiệp cho cán bộ như huấn luyện cách thức giao tiếp lịch sự, văn minh, thái độ vui vẻ hòa nhã tận tình, và đào tạo cho nhân viên am hiểu tình hình hoạt động kinh doanh của NH để có thể tiếp thị, hướng dẫn, giải thích đối với khách hàng khi khách hàng đặt vấn đề tìm hiểu bất cứ sản phẩm, dịch vụ, tiện ích nào của ngân hàng.

➤ **Thực hiện tốt công tác quảng bá hình ảnh, tạo dựng và nâng cao, vị thế, thương hiệu BIDV.**

Có nhiều phương thức để thực hiện quảng bá hình ảnh, tạo dựng và nâng cao, vị thế, thương hiệu BIDV như quảng cáo, tài trợ, giao dịch cá nhân, marketing trực tiếp, tuyên truyền hoạt động của ngân hàng trong xã hội và khuyến mãi.

- Phương thức quảng cáo: Quảng cáo có tác động rất lớn đến thói quen, sở thích và hành vi của khách hàng. Vì vậy, để đưa hình ảnh BIDV đến gần công chúng, BIDV cần tăng cường công tác quảng cáo, có rất nhiều loại hình quảng cáo mà BIDV có thể lựa chọn như: quảng cáo trên truyền hình, truyền thanh, báo, tạp chí, bannô, biển hiệu, internet...

- Phương thức tài trợ: tài trợ các sự kiện có sức hút lớn với đông đảo dân chúng như các chương trình ca nhạc, bóng đá...

- Phương thức giao dịch cá nhân và phương thức marketing trực tiếp thường có chi phí thấp hơn, nhưng đòi hỏi trình độ và kỹ năng giao tiếp tốt của nhân viên. Đây là phương thức vừa tạo điều kiện xây dựng thương hiệu cho ngân hàng, vừa nâng cao chất lượng nhân sự, phát huy được tính linh hoạt trong quan hệ giao tiếp trực tiếp giữa khách hàng và nhân viên ngân hàng. Đặc biệt là hạn chế được sự theo dõi của đối thủ cạnh tranh.

- Phương thức khuyến mãi chỉ có hiệu quả cao nếu sản phẩm của ngân hàng đa dạng, phong phú và đáp ứng đúng nhu cầu khách hàng. Vì vậy, phương thức này chỉ nên áp dụng tại một số thời điểm nhất định và kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định.

- Phương thức tuyên truyền hoạt động của ngân hàng trong xã hội có hiệu quả về lâu dài, chi phí không tốn kém nhiều nhưng đòi hỏi quá trình bền bỉ thực hiện của ngân hàng trong nhiều năm. Do đó, BIDV có thể lựa chọn phương thức này trong dài hạn để đầu tư.

### **3.3.8 Giải pháp 8 : Mở rộng mạng lưới kênh phân phối**

Hiện nay ở Việt Nam, mức trung bình khoảng 100.000 dân có một cơ sở ngân hàng. Nếu so với các nước phát triển, Việt Nam ít hơn từ 10 đến 15 lần và so với các nước đang phát triển, ít hơn 2,5 đến 5 lần. Như vậy mạng lưới ngân hàng chưa tạo điều kiện cho khách hàng được thuận lợi trong việc giao dịch và sử dụng các dịch vụ ngân hàng.

Với mục tiêu phấn đấu trở thành tập đoàn tài chính tín dụng mạnh, ngang tầm các ngân hàng tiên tiến trong khu vực, BIDV cần chú trọng công tác phát triển mạng lưới nhằm xây dựng một kênh phân phối hiệu quả các dịch vụ của BIDV tới khách hàng. Muốn vậy, BIDV nên đầu tư mở rộng mạng lưới phân phối theo các phương thức sau:

- Từng bước cơ cấu mô hình mạng lưới chi nhánh theo hướng giảm quyền lực và chức năng tại chi nhánh, tập trung quyền lực và điều hành kinh doanh về Hội sở chính và các Chi nhánh khu vực. Xây dựng lộ trình để chuyển đổi mô hình mạng lưới theo thông lệ quốc tế.

- Mở thêm các phòng giao dịch, điểm giao dịch theo tiềm năng thị trường và hiệu quả hoạt động của các chi nhánh hiện hữu tại địa phương đó, nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ bán lẻ các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng.

- Tiếp tục đẩy mạnh dịch vụ ngân hàng phục vụ tại nhà đến tất cả công chúng đáp ứng được các nhu cầu của xã hội (hiện nay, BIDV chỉ cung cấp dịch vụ Home banking cho các doanh nghiệp lớn).

- Xây dựng các kios, điểm giao dịch tự động auto-bank tại các trung tâm thương mại, các thành phố lớn.

- Xây dựng kênh phân phối điện tử (hệ thống internet/phone/sms banking) chuyên nghiệp, hiện đại và đảm bảo an toàn tài khoản, bảo mật thông tin.

- Một hình thức phổ biến để tăng qui mô hoạt động của các ngân hàng trên thế giới là sát nhập và hợp nhất các ngân hàng. Vì vậy, để phát triển qui mô hoạt động, phát triển mạng lưới, trong tương lai xa hơn, BIDV có thể mua lại một số ngân hàng nhỏ hơn.

- Chú trọng phát triển mạng lưới kênh phân phối ngoài nước (thiết lập VPĐD và các hình thức hiện diện khác như chi nhánh, liên doanh, công ty con, góp vốn cổ phần...)

### **3.3.9 Giải pháp 9 : Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin**

Tiếp tục xây dựng và hoàn thiện công nghệ thanh toán và thông tin ngân hàng. Xây dựng và hoàn thiện công nghệ thanh toán ngân hàng theo mô hình thanh toán tập trung trong hệ thống: kết nối với trung tâm thanh toán quốc gia, kết nối hệ thống thanh toán của BIDV với khách hàng nhằm đáp ứng được yêu cầu về tốc độ thanh toán và sự tiện lợi trong giao dịch, chống rủi ro trong thanh toán.

Phát triển và hoàn thiện hệ thống thông tin ngân hàng, tăng cường hoạt động trao đổi thông tin với khách hàng qua mạng kết nối, qua các trang web hệ thống thông tin của NH phải đa năng như : thông tin về các nghiệp vụ NH, về khách hàng, về quản lý ngân hàng. . .

Tích lũy và tập trung vốn cho việc đầu tư phát triển công nghệ NH hiện đại, vốn là điều kiện tiên quyết giúp ngân hàng đổi mới và hiện đại hóa công nghệ. Tuy nhiên, việc đổi mới và hiện đại hóa công nghệ ngân hàng đồng thời phải đảm bảo tương xứng với quy mô, vị thế, khả năng cạnh tranh và mức độ chịu đựng chống đỡ rủi ro của NH vì vậy, nâng cao vốn tự có là giải pháp có tính cấp bách. Ngoài ra, cần tranh thủ

các dự án tài trợ về tư vấn, vốn, kỹ thuật. . . của các tổ chức tài chính tiền tệ quốc tế các NH nước ngoài.

- Phát triển hệ thống CNTT theo 3 mục tiêu cụ thể: 1) Tăng năng lực cung ứng các sản phẩm, dịch vụ với chất lượng cao. 2) Hỗ trợ thông tin quản lý kinh doanh liên tục, kịp thời cho các cấp. 3) Đảm bảo an toàn hệ thống khi vận hành.

- Xác định đầu tư phần mềm là quan trọng, mang tính quyết định đến hiệu quả của đầu tư công nghệ thông tin.

- Chuẩn hoá hệ thống báo cáo tại HSC và Chi nhánh trên cơ sở khai thác tối đa nguồn thông tin tại kho dữ liệu.

- Tập trung xem xét, phê duyệt các đề án trang bị kỹ thuật cần thiết để thực hiện kết nối các mô đun nghiệp vụ mới (Thẻ tín dụng, POS) với hệ thống hiện hành.

- Phát triển hệ thống công nghệ thanh toán tiên tiến và hệ thống giao dịch tự động, mạng kết nối trực tuyến, giao dịch 1 cửa, thực hiện các hoạt động giao dịch ngân hàng trên một nền kỹ thuật công nghệ hiện đại, có các chương trình, sản phẩm dịch vụ ngân hàng tiên tiến đáp ứng kịp thời các nhu cầu khách hàng và vận hành an toàn; Tiếp tục đầu tư phát triển mở rộng và nâng cao trình độ công nghệ đáp ứng nhu cầu thị trường đảm bảo duy trì năng cạnh tranh, năng lực thể chế phát triển ổn định và bền vững.

- Triển khai thực hiện dự án bảo mật mạng máy tính nhằm nâng cao độ an toàn, phát hiện ngăn chặn các hành vi thâm nhập mạng máy tính để thực hiện các hành vi tội phạm; Đảm bảo an toàn cho dữ liệu truyền, nhận qua các dịch vụ đường truyền công cộng. Tăng cường độ bí mật của thông tin, tránh bị rò rỉ và lợi dụng thông tin trong quá trình lưu chuyển trên mạng.

- Xây dựng Trung tâm dự phòng nhằm đảm bảo mọi hoạt động kinh doanh được thực hiện liên tục, không bị gián đoạn, ngăn ngừa và hạn chế rủi ro trong hoạt động ứng dụng CNTT.

- Có kế hoạch và giải pháp thích hợp để đảm bảo tuân thủ luật bản quyền và các cam kết của Việt Nam khi gia nhập WTO trong vấn đề sử dụng bản quyền các phần mềm và các tài sản công nghệ thông tin thuộc diện điều chỉnh của luật các văn bản pháp lý này.

### **3.3.10 Giải pháp 10: Quản lý rủi ro và kiểm toán nội bộ**

Kinh doanh ngân hàng là hoạt động chứa đựng nhiều rủi ro nhạy cảm cao. Rủi ro ngân hàng bao gồm các loại như: rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, rủi ro thị trường, rủi ro tỷ giá, rủi ro về vốn. Trong đó, rủi ro tín dụng là rủi ro gây thiệt

hại và ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động ngân hàng. Do đó, BIDV cần tăng cường quản lý rủi ro và kiểm toán nội bộ.

- Hoàn thiện chức năng và mô hình theo hướng tiếp cận với thông lệ quốc tế.
- Hoàn thiện và đưa vào vận hành Hội đồng Quản lý rủi ro, Hội đồng quản lý Tài sản Nợ - Có để tham mưu cho HĐQT, Ban lãnh đạo trong quản lý toàn diện các rủi ro.
- Tăng cường công tác kiểm toán, đánh giá, kiểm soát chặt chẽ rủi ro tiềm ẩn theo định kỳ và đột xuất.
- Xây dựng cách thức tổ chức cũng như công cụ phương pháp quản lý rủi ro, hệ thống báo cáo, thông tin quản trị điều hành MIS làm cơ sở xây dựng chính sách quản lý rủi ro cho toàn hệ thống.
- Xây dựng và hoàn thiện các chính sách quản lý rủi ro cho từng loại hình rủi ro như rủi ro thị trường, rủi ro tác nghiệp và rủi ro tín dụng. Hoàn thiện hệ thống công cụ quản lý rủi ro: chỉ tiêu đo lường, chương trình quản lý.
- Xác định các hạn mức rủi ro toàn ngành cho từng giai đoạn đảm bảo an toàn và hiệu quả hoạt động. Từ đó xác định các giới hạn hoạt động cho từng lĩnh vực, đơn vị thành viên và cán bộ nghiệp vụ.
- Xây dựng và hoàn thiện quy trình quản lý rủi ro cho các đơn vị thành viên.
- Đảm bảo triển khai Hệ thống Xếp hạng tín dụng nội bộ khách quan, chính xác và nâng cao chất lượng thống kê báo cáo để làm cơ sở ước lượng các thông số quản lý rủi ro phù hợp với Basel 2 trong tương lai.

### **3.4 Một số kiến nghị:**

#### **3.4.1 Đối với Nhà nước:**

➤ Nhà nước cần tạo ra môi trường kinh tế, môi trường pháp lý lành mạnh, thông thoáng, phù hợp với thông lệ quốc tế trong các hoạt động thương mại nói chung, cũng như hoạt động của các ngân hàng nói riêng.

Trong quá trình hội nhập quốc tế hiện nay thì vấn đề hoàn thiện môi trường pháp lý cho hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong nền kinh tế cho phù hợp với thông lệ quốc tế ngày càng trở nên cấp bách. Sự khác biệt về pháp luật thương mại giữa Việt Nam và thế giới hiện đang là một trong những yếu tố cản trở quá trình hội nhập của từng doanh nghiệp cũng như của cả nền kinh tế một cách mạnh mẽ và trực tiếp nhất.

Tiếp tục bổ sung và hoàn thiện các quy định pháp lý theo hướng khuyến khích mở rộng và phát triển các dịch vụ ngân hàng. Triển khai các dịch vụ ngân hàng hiện

đại cần có những quy định pháp lý phù hợp với đặc điểm của những loại hình dịch vụ này như: các quy định pháp lý về chứng từ điện tử, chữ ký điện tử, bảo mật, an toàn, xác nhận chữ ký điện tử, kiểm soát hệ thống... Tuy nhiên, hiện nay ở Việt Nam, nhiều vấn đề pháp lý liên quan đến việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng hiện đại còn bị bỏ ngỏ. Vì vậy, để có căn cứ pháp lý cho việc triển khai các dịch vụ ngân hàng mới này và để góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng công nghệ ngân hàng hiện đại, cần tiếp tục bổ sung và hoàn thiện cơ chế thanh toán điện tử và các văn bản khác có liên quan không chỉ đối với hoạt động thanh toán giữa các ngân hàng mà phải trong phạm vi toàn bộ nền kinh tế - xã hội.

➤ Nâng cao hiệu lực của bộ máy nhà nước, trong đó giải pháp quan trọng nhất là giải pháp về nguồn nhân lực. Nhà nước cần ban hành và áp dụng cơ chế tuyển dụng, đào thải, đào tạo đội ngũ này một cách có khoa học, cải tiến chế độ tiền lương và có cơ chế thu hút nhân tài, tránh hiện tượng chảy máu chất xám và áp dụng công nghệ thông tin vào bộ máy quản lý nhà nước, cơ cấu lại bộ máy hành chính theo hướng gọn nhẹ.

➤ Nhà nước cũng cần có kế hoạch phát triển kinh tế dài hạn trên cơ sở quy hoạch đầu tư phát triển các ngành nghề, các vùng một cách khoa học tránh đầu tư dàn trải, mất cân đối.

Trong những năm qua, hiện tượng đầu tư dàn trải, lãng phí diễn ra khá phổ biến ở nước ta. Việc đầu tư không tính toán kỹ nguồn nguyên liệu thị trường tiêu thụ cũng như đầu tư dây chuyền công nghệ lạc hậu khiến cho sản phẩm làm ra có phẩm chất kém, giá thành cao, không tiêu thụ được,...gây lãng phí lớn của cải xã hội, làm giảm tính cạnh tranh của nền kinh tế trong xu thế hội nhập.

Ngành ngân hàng, nhất là các NHTM quốc doanh là những đơn vị đầu tư cho các doanh nghiệp này theo chỉ định của chính phủ, đang phải chịu hậu quả về hoạt động không hiệu quả của các doanh nghiệp này với số dư hàng ngàn tỷ đồng. Chính vì vậy, nhà nước với vai trò quản lý vĩ mô nền kinh tế cần có quy hoạch, kế hoạch phát triển dài hạn các ngành kinh tế, vùng kinh tế để ngành ngân hàng cũng như các ngành kinh tế khác có kế hoạch phát triển trên cơ sở định hướng kế hoạch của nhà nước một cách hiệu quả, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trong xu thế hội nhập.

➤ Nhà nước cần có các giải pháp hữu hiệu đẩy nhanh tiến trình cổ phần hóa doanh nghiệp. Cổ phần hóa DNNN là một chủ trương lớn của Đảng và Nhà Nước ta trong quá trình đổi mới nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, thông qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế đồng thời tạo lập các yếu tố thị trường cho nền kinh tế. Hiện nay, một số doanh nghiệp được nhà nước bảo hộ hoặc cho phép độc quyền như ngành viễn thông, bưu chính, điện đang gây khó khăn cho quá trình hội nhập của các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Chính vì vậy để đẩy

nhanh tiến trình cổ phần hóa, nhà nước cần phải là đầu mối phối hợp các chính sách của các ngành, các cấp giải quyết các vướng mắc của quá trình này, đồng thời có các định hướng, tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp sau cổ phần hóa. đây chính là yếu tố quan trọng tạo ra sức mạnh cạnh tranh của nền kinh tế trong quá trình hội nhập và lộ trình thực hiện hiệp định thương mại Việt Mỹ.

➤ Nhà nước cũng cần có giải pháp khuyến khích người dân, trước mắt là trong phạm vi cán bộ công chức nhà nước, sử dụng các dịch vụ ngân hàng như trả lương và các thanh toán khác qua tài khoản cá nhân tại ngân hàng, chi trả các khoản chi phí dịch vụ như điện nước, điện thoại qua tài khoản, qua đó để thấy được sự an toàn cũng như tiện ích của việc sử dụng các dịch vụ của ngân hàng.

### **3.4.2 Đối với cơ quan chức năng:**

#### **❖ Bộ tài chính:**

Bộ Tài Chính cần có giải pháp và kế hoạch cấp vốn cho BIDV Việt Nam cũng như các NHTMNN phù hợp với tốc độ tăng trưởng hoạt động của ngân hàng, nâng cao hệ số an toàn vốn, đồng thời ban hành các chuẩn mực kế toán mới phù hợp với thông lệ quốc tế thực hiện kiểm toán báo cáo tài chính bắt buộc đối với các doanh nghiệp, tiến tới công khai và minh bạch tài chính của các doanh nghiệp, tạo lòng tin cho công chúng và tạo điều kiện cho sự phát triển của thị trường chứng khoán.

Làm đầu mối trong việc phối hợp với các ban ngành, tạo ra hành lang pháp lý đồng bộ cho hoạt động ngân hàng, tạo ra môi trường thông thoáng cho các NHTM phát triển hoạt động, đa dạng hóa sản phẩm, đồng thời để các NHTM Việt Nam làm quen dần với môi trường cạnh tranh quốc tế.

#### **❖ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam:**

- Với vai trò cấp quản lý trực tiếp và toàn bộ các hoạt động ngân hàng, NHNN cần đứng ra tư vấn và làm đầu mối tiếp nhận sự giúp đỡ, tư vấn của các nhà tài trợ, các tổ chức quốc tế về công nghệ ngân hàng để nâng cao năng lực cạnh tranh của toàn hệ thống tránh việc đầu tư đơn lẻ, dàn trải, kém hiệu quả như việc đầu tư vào hệ thống thanh toán thẻ của một số NHTM vừa qua.

- Nhanh chóng đưa vào áp dụng các công cụ chính sách gián tiếp theo cơ chế thị trường và thông lệ quốc tế, hạn chế và tiến tới xoá bỏ việc sử dụng các công cụ trực tiếp, nhất là các biện pháp hành chính trong điều hành chính sách tiền tệ và quản lý hoạt động ngân hàng.

- Tiếp tục xây dựng và hoàn chỉnh môi trường pháp lý về hoạt động bán hàng phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế. Sửa đổi cơ bản quy chế quản lý ngoại tệ và cơ chế điều hành tỷ giá theo hướng tự do hoá các giao dịch vãng lai, kiểm soát có lựa chọn các giao dịch tài khoản vốn, làm cho đồng tiền Việt Nam được tự do chuyển



đổi, loại bỏ dần những hạn chế về mua bán ngoại tệ, về mở tài khoản thanh toán ngoại tệ ở nước ngoài cũng như sử dụng ngoại tệ trong thanh toán và tiết kiệm nội địa.

- Xây dựng hệ thống thông tin tài chính hiện đại, đảm bảo cho hệ thống ngân hàng hoạt động an toàn hiệu quả, dễ giám sát, đồng thời lập một chương trình về hội nhập trên mạng internet để cập nhật thông tin tài chính, tiền tệ thế giới.

- Tăng cường quan hệ hợp tác quốc tế nhằm khai thông các quan hệ Ngân hàng và tận dụng các nguồn vốn, công nghệ từ các nước và các tổ chức quốc tế, trao đổi thông tin về lĩnh vực ngân hàng, đặc biệt về đào tạo, phổ biến kiến thức và kinh nghiệm hội nhập cho những cán bộ liên quan của NHNN và một số NHTM.

- Xây dựng kế hoạch phát triển hệ thống ngân hàng dài hạn với những lộ trình thích hợp nhằm nâng cao dần năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng.

- Với vai trò là cấp quản trị cao nhất của hệ thống ngân hàng, NHNN cần đổi mới công tác thanh tra, giám sát đối với hoạt động của các NHTM theo hướng hiệu quả, phù hợp với thông lệ quốc tế. Việc điều hành, thực thi chính sách tiền tệ cũng cần được cải tiến theo hướng sử dụng các công cụ gián tiếp, hạn chế dần các công cụ hành chính trực tiếp, tránh can thiệp trực tiếp vào hoạt động của các NHTM nhằm tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các NHTM.

# KẾT LUẬN

Dịch vụ ngân hàng là một trong những dịch vụ cơ bản của nền kinh tế. Sự phát triển của sản phẩm dịch vụ ngân hàng có liên quan nhiều đến tăng trưởng các ngành trong nền kinh tế quốc dân và đời sống dân cư.

Hội nhập kinh tế quốc tế, trong đó có hoạt động ngân hàng là một xu hướng tất yếu trong bối cảnh toàn cầu hoá hiện nay. Quá trình toàn cầu hoá sẽ đem lại nhiều lợi ích, đồng thời đặt ra những thách thức to lớn cho nền kinh tế và hệ thống Ngân hàng Việt Nam. So với nhiều nước trong và ngoài khu vực, nền kinh tế nước ta còn đang ở trình độ thấp, hệ thống tài chính - ngân hàng đang phải đối mặt với nhiều vấn đề hết sức gay gắt. Theo nhận định của các chuyên gia kinh tế, khi Việt Nam gia nhập vào WTO, hai ngành dịch vụ chịu nhiều áp lực cạnh tranh nhất là ngân hàng và hệ thống bán lẻ. Do đó, giai đoạn 2006-2015 là giai đoạn quyết định cho sự tồn tại và phát triển của các Ngân hàng thương mại Việt Nam.

Sau hơn 50 năm hình thành và phát triển, BIDV đã đã đạt được những bước tiến khá vững chắc. Tuy nhiên, nếu so sánh với các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới, BIDV vẫn còn là ngân hàng nhỏ, thiếu kinh nghiệm trong quản lý ngân hàng hiện đại. Giai đoạn 2006 -2015 là giai đoạn quan trọng đối với BIDV. Việc xây dựng các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho giai đoạn này có ý nghĩa quyết định cho sự tồn tại và phát triển của BIDV trong tương lai.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn, luận văn tập trung vào các nội dung: nêu một số lý luận cơ bản về năng lực cạnh tranh, phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của BIDV từ đó đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BIDV đến năm 2015. Các giải pháp bao gồm: nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; hoàn thiện công tác quản trị điều hành; giải pháp về vốn; quản lý tài sản Nợ – tài sản có; hoàn thiện hoạt động tín dụng; nâng cao chất lượng dịch vụ; phát triển thương hiệu; mở rộng mạng lưới; đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin; nâng cao quản lý rủi ro ...

Trong quá trình thực hiện các giải pháp nêu trên, do những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh, BIDV cần thường xuyên đánh giá, kiểm tra để có những điều chỉnh thích hợp.

Tuy nhiên, để BIDV nâng cao năng lực cạnh tranh giai đoạn 2006-2015, ngoài yếu tố nội lực cũng cần sự hỗ trợ từ Nhà nước thông qua các chính sách hợp lý.

Trên đây là toàn bộ nội dung luận văn với đề tài “ Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BIDV giai đoạn 2006-2015”. Mặc dù rất cố gắng, nhưng do thời gian có hạn cộng với kinh nghiệm bản thân còn hạn chế nên luận văn khó tránh khỏi những thiết sót, sai lầm nhất định. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của Quý Thầy, Cô, các đồng nghiệp có quan tâm đến đề tài này.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Thái Bá Cần - Th.S Trần Nguyên Nam, *Phát triển thị trường dịch vụ tài chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập*, NXB Tài chính, 2004.
2. Chu văn Cấp, *Nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế nước ta trong quá trình hội nhập khu vực và quốc tế*, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội, 2003.
3. Phạm Đỗ Chí – Trần Nam Bình, *Đánh thức con rồng ngủ quên – Kinh tế Việt Nam đi vào thế kỷ 21*, NXB TP.HCM, Trung tâm Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương (VAPEC) và thời báo kinh tế Sài Gòn phối hợp xuất bản, TP.HCM, 2001.
4. Bạch Thụ Cường, *Bàn về cạnh tranh toàn cầu*, NXB Thông tấn, Hà Nội, 2002.
5. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp – Phạm văn Nam, *Chiến lược & chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê, 2003.
6. Lê đăng Doanh - Ths. Nguyễn Thị Kim Dung, *Nâng cao năng lực cạnh tranh và bảo hộ sản xuất trong nước*, NXB Lao động, 1998.
7. TS Hồ Diệu, *Quản trị ngân hàng*, NXB Thống kê, 2002.
8. Lê Thanh Hà, *Tâm lý lãnh đạo*, Bài giảng trình độ Cao học.
9. Lê Thanh Hà, *Ứng dụng lý thuyết hệ thống trong Quản trị Doanh nghiệp*, NXB Trẻ TP.HCM, 1998.
10. Nguyễn Thị Hiền, *Nâng cao năng lực cạnh tranh kinh tế của Việt Nam*, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 7, Hà Nội, 2004.
11. Hồ Đức Hùng, *Marketing căn bản*, NXB Thống kê, 1998.
12. Hồ Đức Hùng, *Quản trị Marketing*, Bài giảng trình độ cao học.
13. Trần Hoàng Kim - Lê Thu, *Vũ khí cạnh tranh*, NXB Thống Kê, Hà Nội, 1996.
14. Nguyễn Bách Khoa, *Phương pháp luận xác định năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế của doanh nghiệp*, Tạp chí Khoa học Thương mại số 4+5, Hà Nội, 2004.
15. PGS- TS Phạm Văn Năng, *Tự do hoá tài chính & hội nhập quốc tế của hệ thống Ngân hàng Việt Nam*, Cục Xuất bản – Bộ VHNT, 2003.
16. PGS-TS Vũ Thế Phú, *Quản Trị Marketing*, NXB Đại học Quốc gia TP.HCM, 2001.
17. TS. Nguyễn Vĩnh Thanh, *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, 2005.

18. Tôn Thất Nguyễn Thiêm, *Thị trường- chiến lược- cơ cấu*, NXB TP HCM, 2004.
19. Nguyễn Quang Thu, *Quản trị Tài Chính căn bản*, NXB Thống kê, 2005.
20. Vũ Công Tuấn, *Quản trị Dự án*, NXB TP HCM, 1999.
21. Vũ Công Tuấn, *Thẩm định dự án đầu tư*, NXB TP. Hồ Chí Minh, 2002.
22. Vũ Công Tuấn, *Phân tích Kinh tế dự án đầu tư*, NXB TP HCM, 2002.
23. Trần Văn Tùng, *Cạnh tranh kinh tế*, NXB Thế Giới, 2004.
24. Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Bobby R.Bizzell, *Chiến lược & sách lược kinh doanh*, NXB Thống kê, 2003.
25. Fred R. David, *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê, 2003.
26. Peter S.Rose, *Quản trị ngân hàng thương mại*, NXB Tài chính, 2001.
27. Micheal Porter, *Lợi thế cạnh tranh quốc gia*, 1990
28. Micheal Porter , *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học kỹ thuật, 1996.
29. Bộ kế hoạch và Đầu tư (2000), *Báo cáo về các sản phẩm và dịch vụ có khả năng cạnh tranh* , Hà Nội.
30. Đảng cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX của Đảng cộng sản Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2001.
31. Kỷ yếu Hội thảo Khoa học, *Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế, cơ hội và thách thức*, Hà Nội, 1999.
32. Trung tâm Khoa học xã hội và Nhân văn Quốc gia & Ngân hàng thế giới, *Việt Nam: Sản sàng gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO)*, NXB Khoa học, Hà Nội, (2004).
33. Viện nghiên cứu Quản lý Kinh Tế Trung Ương và Chương trình phát triển Liên Hợp Quốc, *Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*, NXB Giao Thông Vận tải, Hà Nội, 2002.
34. Tạp chí khoa học đào tạo ngân hàng ( 2004, 2005).
35. Tạp chí Phát triển kinh tế – Trường Đại học kinh tế TP.HCM.
36. Tạp chí Ngân hàng ( 2004, 2005, 2006, 2007).
37. Thời báo ngân hàng (2004, 2005, 2006, 2007).
38. Tạp chí tài chính tiền tệ (2004, 2005, 2006, 2007)
39. Thời báo kinh tế Sài Gòn (2004, 2005, 2006, 2007)
40. Thông tin Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam (2005, 2006, 2007).

**Các website:**

<a href="http://www.cpv.org.vn">www.cpv.org.vn</a> :	Đảng Cộng Sản Việt Nam
<a href="http://www.tapchicongsan.org.vn">www.tapchicongsan.org.vn</a> :	Tạp chí Cộng Sản
<a href="http://www.na.gov.vn">www.na.gov.vn</a> :	Quốc Hội
<a href="http://www.mof.gov.vn">www.mof.gov.vn</a> :	Bộ Tài Chính
<a href="http://www.mpi.gov.vn">www.mpi.gov.vn</a> :	Bộ Kế Hoạch và Đầu Tư
<a href="http://www.bidv.com.vn">www.bidv.com.vn</a> :	Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam
<a href="http://www.incombank.com.vn">www.incombank.com.vn</a> :	Ngân hàng Công Thương Việt Nam
<a href="http://www.vietcombank.com.vn">www.vietcombank.com.vn</a> :	Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam
<a href="http://www.vbard.com.vn">www.vbard.com.vn</a> :	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam
<a href="http://www.sbv.gov.vn">www.sbv.gov.vn</a> :	Ngân hàng Nhà Nước Việt Nam
<a href="http://www.vnexpress.net">www.vnexpress.net</a> :	Tin nhanh Việt Nam
<a href="http://www.tintuevietnam.com">www.tintuevietnam.com</a> :	Tin tức Việt Nam
<a href="http://www.vneconomy.com.vn">www.vneconomy.com.vn</a> :	Thời báo Kinh tế Việt Nam
<a href="http://www.saigontimes.com.vn">www.saigontimes.com.vn</a> :	Thời báo kinh tế Sài Gòn.