



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

**PHÙNG VĂN TIÊN**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO  
KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA CÁC  
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**CHUYÊN NGÀNH**

**: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ**

**: 60.34.05**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
PGS - T.S. VŨ CÔNG TUẤN**

**TP. HCM – 2005**



# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Lý do và Mục đích của đề tài nghiên cứu

Khác với giai đoạn kinh tế bao cấp trước đây, các ngân hàng không phải vất vả đối phó với những biến đổi đột xuất từ thị trường. Tính chất cạnh tranh trong kinh doanh không căng thẳng. Các ngân hàng thương mại yên tâm hoạt động theo quan điểm “bán những gì ngân hàng có”, không cần quan tâm đến thị trường, nhu cầu và phản ứng của khách hàng.

Tuy nhiên bước sang giai đoạn phát triển kinh tế thị trường, các ngân hàng thương mại đã từng bước đổi mới tư duy, đổi mới phương pháp, phong cách và thái độ phục vụ khách hàng. Quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng về cơ bản không còn mang tính xin, cho mà theo nguyên tắc hai bên bình đẳng, cùng có lợi. Ngân hàng có quyền chọn lựa khách hàng tốt để thiết lập quan hệ và ngược lại khách hàng có nhiều ngân hàng để lựa chọn mà giao dịch. Rõ ràng, cạnh tranh của các ngân hàng thương mại trong thời gian qua đã có những biến đổi không ngừng cả về lượng và về chất, ngày càng mạnh mẽ, rộng rãi, gay gắt và tinh vi hơn. Một ngân hàng thương mại muốn kinh doanh có hiệu quả trong cơ chế thị trường hiện nay thì phải luôn tìm mọi cách để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, các ngân hàng thương mại quốc doanh luôn giữ vai trò chủ đạo trong mọi lĩnh vực: huy động vốn, cho vay..., nhưng vị thế chủ đạo này đang có xu hướng suy yếu. Các ngân hàng thương mại cổ phần cũng đã có những bước chuyển mình rất tích cực, đặc biệt là trong giai đoạn gần đây. Với những hạn chế nhất định, hoạt động của các chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Tp. Hồ Chí Minh đã thực sự trở thành thách thức đối với các ngân hàng trong nước, đặc biệt một khi các rào cản dần dần được tháo bỏ cho quá trình hội nhập kinh tế. Trong bối cảnh đó, các ngân hàng thương mại trong nước phải tích cực đổi mới, xây dựng cho mình một chiến lược cạnh tranh, nhằm duy trì và phát triển thị phần, nâng cao khả năng cạnh tranh về lâu dài.

Với thực tại trên, tôi đã thực hiện đề tài này để đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của các ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh trong thời gian tới.

## **2. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu**

Hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại tại địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh từ năm 1999 đến nay. Qua đó đi sâu phân tích đánh giá hoạt động của các ngân hàng thương mại trong nước trong mối tương quan với các ngân hàng nước ngoài để đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của các ngân hàng thương mại trong nước tại Thành phố Hồ Chí Minh trong điều kiện hội nhập kinh tế.

## **3. Phương pháp nghiên cứu**

Dựa trên các kiến thức của các môn học kinh tế đã học và kinh nghiệm thực tế công tác tại ngân hàng thương mại, dựa vào các số liệu thống kê, báo cáo của các ngân hàng thương mại và Ngân Hàng Nhà Nước tại Thành phố Hồ Chí Minh, các văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động ngân hàng.

Các phương pháp nghiên cứu chủ yếu được sử dụng trong luận văn này bao gồm phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp phân tích kinh tế, phương pháp phân tích hệ thống, phương pháp qui nạp và diễn dịch... để kết hợp giữa lý luận và thực tiễn trong hoạt động kinh doanh ngân hàng.

## **4. Kết cấu của Luận văn**

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, Luận văn bao gồm ba chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ngân hàng

**Chương 2:** Thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại tại Tp. Hồ Chí Minh.

**Chương 3:** Một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của các ngân hàng thương mại tại Tp. Hồ Chí Minh.

# 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.

### 1.1.1. Kinh Tế Thị Trường.

Kinh tế hàng hoá là một kiểu tổ chức kinh tế – xã hội, mà trong đó sản phẩm sản xuất ra để đổi, bán trên thị trường. Mục đích của sản xuất trong kinh tế hàng hoá không phải để chỉ thỏa mãn nhu cầu của người mua, mà đáp ứng nhu cầu của xã hội.

Kinh tế thị trường là trình độ phát triển cao của kinh tế hàng hoá, trong đó toàn bộ các yếu tố đầu vào và đầu ra của sản xuất điều thông qua thị trường. Kinh tế hàng hoá và kinh tế thị trường không đồng nhất với nhau, chúng khác nhau về trình độ phát triển. Về cơ bản chúng có cùng nguồn gốc và cùng bản chất. Trong nền kinh tế thị trường, thị trường đã hình thành một hệ thống, mọi vấn đề sản xuất, tiêu dùng, lợi ích và quan hệ cung cầu đều do thị trường định đoạt.

#### ***Đặc thù của nền kinh tế thị trường:***

Nền kinh tế thị trường có những đặc thù sau:

- Ngoài việc chịu sự tác động của các quy luật kinh tế giống với các hình thái kinh tế – xã hội khác, nền kinh tế thị trường còn chịu sự tác động bởi các qui luật kinh tế khách quan như: qui luật cung – cầu, qui luật cạnh tranh, qui luật giá trị, mà trong đó giá trị tiến tới giá trị thặng dư.
- Các chủ thể kinh tế trong nền kinh tế thị trường điều tự do, bình đẳng trong kinh doanh và trước pháp luật nhà nước.
- Có môi trường pháp luật tốt, các chính sách kinh tế vĩ mô phù hợp.
- Trong nền kinh tế thị trường gồm nhiều loại thị trường : thị trường hàng hoá–dịch vụ, thị trường các nhân tố sản xuất, thị trường nội địa và thị trường quốc tế, đặc biệt là thị trường quốc tế không phân biệt ranh giới.

-Các loại đồng tiền hoà nhập với nhau hình thành một thị trường tiền tệ chung.

-Nền kinh tế thị trường chịu sự chi phối và điều tiết của nhà nước vì:

+Nhà nước đảm bảo sự ổn định về chính trị, xã hội và thiết lập khuôn khổ pháp luật để tạo ra những điều kiện cần thiết cho hoạt động kinh tế.

+Nhà nước đảm bảo cho nền kinh tế hoạt động hiệu quả thông qua sự can thiệp của mình đối với tác động bên ngoài như vấn đề ô nhiễm môi trường, hoặc bảo vệ cạnh tranh và chống độc quyền.

+Nhà nước có trách nhiệm sản xuất ra các loại hàng hoá công cộng, xây dựng kết cấu hạ tầng cho nền kinh tế, thực hiện công bằng xã hội.

### **1.1.2. Khái Niệm Cạnh Tranh Trong Nền Kinh Tế Thị Trường.**

Cạnh tranh là cuộc đấu tranh giữa các doanh nghiệp trong việc cạnh tranh những điều kiện có lợi nhất về sản xuất và tiêu dùng, sản phẩm hoặc dịch vụ để tồn tại và nâng cao vị thế của mình trên thương trường.

Cạnh tranh là một tất yếu và là động lực của kinh tế thị trường. Mỗi doanh nghiệp có những điều kiện sản xuất và tiêu thụ sản phẩm khác nhau. Do đó, chi phí sản xuất ra sản phẩm cũng khác nhau. Kết quả là có doanh nghiệp lãi nhiều, doanh nghiệp lãi ít, thậm chí có doanh nghiệp thua lỗ, mất vốn, phá sản. Vì vậy, để giành lấy những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, họ buộc phải cạnh tranh. Hơn nữa, những điều kiện trong sản xuất và tiêu thụ hàng hoá lại thường xuyên biến động, do đó, cạnh tranh không ngừng tiếp diễn.

Cạnh tranh có thể mang lợi ích cho người này và thiệt hại cho người khác, nhưng xét trên toàn xã hội thì cạnh tranh luôn có tác động tích cực. Nó buộc người sản xuất phải làm ra những sản phẩm, dịch vụ tốt hơn với giá rẻ hơn. Đồng thời, thông qua cạnh tranh, thị trường sẽ loại bỏ những đơn vị yếu kém, kinh doanh không hiệu quả. Tuy nhiên cạnh tranh cũng có mặt tiêu cực. Nếu cạnh tranh không

lành mạnh, thiếu sự kiểm soát sẽ dẫn đến tình trạng “cá lớn nuốt cá bé” và làm ảnh hưởng đến quyền lợi của người tiêu dùng.

Trên thị trường, cạnh tranh thường xuyên diễn ra trên các lĩnh vực sau:

**Cạnh tranh giữa người bán và người mua:** đây là cuộc cạnh tranh theo qui luật mua rẻ - bán đắt. Người mua lúc nào cũng muốn mua được hàng rẻ và người bán lúc nào cũng muốn mình bán được hàng với giá cao. Sự cạnh tranh này diễn ra bình thường và kéo dài đến khi đạt được giá cả trung bình mà cả hai bên chấp nhận.

**Cạnh tranh giữa người mua và người mua:** cạnh tranh này diễn ra theo qui luật cung cầu. Khi hàng hoá và dịch vụ khan hiếm sẽ làm cung nhỏ hơn cầu và cuộc cạnh tranh giữa những người mua với nhau sẽ gay gắt với giá cả được đẩy lên cao và lợi thế thuộc về người bán. Ngược lại khi cầu nhỏ hơn cung, cuộc cạnh tranh trở nên tẻ nhạt, lợi thế thuộc người mua nào trả giá cao hơn.

**Cạnh tranh giữa người bán với nhau:** đây là cuộc cạnh tranh cơ bản nhất trên thị trường. Nó được thực hiện nhằm tranh giành lợi thế cao nhất về điều kiện sản xuất và tiêu thụ hàng hoá, dịch vụ. Trong nền kinh tế thị trường, khi sản xuất hàng hoá phát triển cao, cuộc cạnh tranh giữa những người bán ngày càng quyết liệt. Kết quả là những doanh nghiệp thua cuộc sẽ bị phá sản. Một số doanh nghiệp khác ra đời và phát triển lớn mạnh.

### **1.1.3. Năng lực Cạnh tranh.**

Theo quan điểm cổ điển dựa trên lý thuyết thương mại truyền thống thì năng lực cạnh tranh của một ngành hay một công ty, người ta dựa vào lợi thế so sánh về chi phí và năng suất. Nếu ngành hay công ty nào đạt được chi phí thấp, năng suất cao sẽ giành được thắng lợi trong cuộc cạnh tranh, chiếm lĩnh thị trường và thu được nhiều lợi nhuận. Do đó, những biện pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh cũng chính là việc hạ thấp chi phí và nâng cao năng suất.

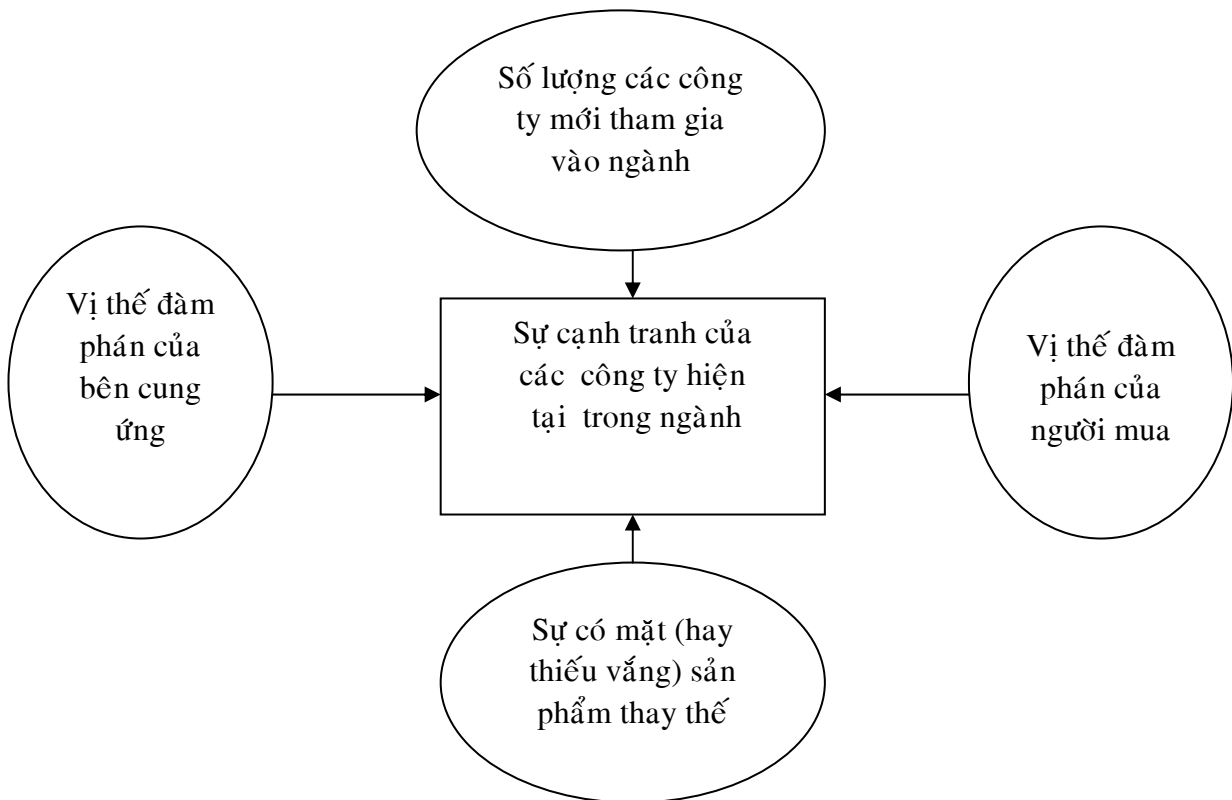
Theo quan điểm “quản trị chiến lược” của Michael E.Porter thì năng lực cạnh tranh của công ty phụ thuộc vào khả năng khai thác năng lực độc đáo của mình để

tạo sản phẩm có giá trị thấp và sự dị biệt của sản phẩm; tức bao gồm các yếu tố vô hình.

Vậy, năng lực cạnh tranh là toàn bộ những giá trị gia tăng của doanh nghiệp mang đến cho khách hàng có tính đặc sắc, đặc thù so với doanh nghiệp khác dưới cái nhìn của khách hàng lựa chọn mình và từ đó doanh nghiệp cũng xác định vị trí của mình so với đối thủ cạnh tranh.

## 1.2. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP.

Đối với mỗi ngành, dù là trong hay ngoài nước, năng lực cạnh tranh chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố thể hiện qua mô hình sau ( Mô hình Michael Porter):



**Hình 1: Các Yếu Tố Ảnh Hưởng Đến Năng Lực Cạnh Tranh**

### *1/ Số lượng các công ty mới tham gia vào ngành:*

Trong quá trình vận động của lực lượng thị trường, thường có những công ty mới gia nhập thị trường và những công ty yếu hơn rút ra khỏi thị trường. Chẳng hạn

từ khi xuất hiện các công ty lớn như Uniliver, P&G..., người ta không còn thấy các nhãn hiệu như: Mỹ Hảo... trên thị trường.

Cạnh tranh sẽ loại bỏ những công ty yếu kém, không có khả năng thích nghi với môi trường, đồng thời làm tăng khả năng của một số công ty khác.

Số lượng các công ty mới tham gia vào một ngành nhiều hay ít phụ thuộc vào đặc điểm kinh tế- kỹ thuật của ngành và mức độ hấp dẫn của thị trường đó. Mức độ hấp dẫn càng cao, số lượng các công ty mới tham gia càng nhiều, tính cạnh tranh càng quyết liệt.

## ***2/ Sự có mặt ( hay thiếu vắng) các sản phẩm thay thế:***

Sản phẩm thay thế phần lớn là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ để tạo ra những sản phẩm mới có cùng công năng, thay thế sản phẩm hiện tại. Người ta sẽ chuyển sang sử dụng sản phẩm thay thế khi giá cả của sản phẩm hiện tại quá cao.

Để đối phó lại, các doanh nghiệp tìm cách tạo ra những sản phẩm có chất lượng, tính năng khác biệt sản phẩm thay thế, hoặc làm tăng chi phí của khách hàng, hoặc gây cho khách hàng bất tiện khi họ chuyển sang sử dụng sản phẩm thay thế.

Sự vắng mặt của sản phẩm thay thế trên thị trường là mối đe dọa trực tiếp đến khả năng phát triển và năng lực cạnh tranh của các công ty.

Trường hợp thiếu vắng các sản phẩm thay thế, các sản phẩm hiện tại trở nên luôn cần thiết đối với người sử dụng. Để duy trì sự cần thiết đó, các công ty cũng không ngừng hoàn thiện chất lượng, hạ thấp chi phí, nâng cao chất lượng phục vụ để bảo đảm khả năng cạnh tranh hơn nữa.

## ***3/ Vị thế đàm phán của bên cung ứng:***

Những bên cung ứng cũng có sức mạnh đàm phán rất lớn. Có nhiều cách khác nhau mà bên cung ứng có thể tác động vào khả năng thu lợi nhuận của ngành. Họ có thể nâng giá, hoặc giảm chất lượng những vật tư mà họ cung ứng, hoặc thực hiện cả hai.



Khi nhà cung ứng là các doanh nghiệp lớn, nắm trong tay đại đa số nguồn vật tư, thiết bị chủ yếu thì khả năng tác động, đàm phán của họ lớn hơn rất nhiều. Năng lực cạnh tranh trong ngành sẽ bị ảnh hưởng.

#### ***4/ Vị thế đàm phán của khách hàng:***

Vị thế của khách hàng thể hiện ở chỗ họ có thể buộc các nhà sản xuất / cung cấp giảm giá bán sản phẩm thông qua việc tiêu dùng ít hơn hoặc đòi hỏi chất lượng sản phẩm cao hơn. Đối với các khách hàng chính, vị thế của họ là rất mạnh.

Vd. Các công ty lớn như P&G, Unilever, Coca Cola... luôn có khả năng vay hay sử dụng các dịch vụ ngân hàng giá rẻ hơn và chất lượng phục vụ tốt hơn các công ty khác.

Một trong những nhân tố làm tăng vị thế đàm phán của khách hàng là mức độ tập trung ở một lĩnh vực nào đó, có càng nhiều khách hàng thì sự cạnh tranh giữa các công ty trong lĩnh vực này càng gay gắt.

Vd. Nhu cầu về xe gắn máy ở Việt Nam cao làm cho các hãng sản xuất xe gắn máy tại Việt Nam liên tục giảm giá trong thời gian qua.

#### ***5/ Sự cạnh tranh của các đối thủ hiện tại trong ngành:***

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện có trong ngành là một trong những yếu tố phản ánh bản chất của cạnh tranh. Sự có mặt của các đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường và tình hình hoạt động của họ là lực lượng tác động trực tiếp, mạnh mẽ và tức thì tới năng lực cạnh tranh của các công ty.

Các công ty chính đóng vai trò chủ chốt, có khả năng chi phối và khống chế thị trường. Các công ty trong ngành cần phải nghiên cứu, đánh giá khả năng của các đối thủ cạnh tranh chính, để xây dựng cho mình một chiến lược cạnh tranh thích hợp với năng lực cạnh tranh chung của ngành.

Các yếu tố trên đồng thời tạo nên môi trường ngành mà M. Porter gọi là năm lực lượng hay năm áp lực cạnh tranh trên thị trường này. Các áp lực này ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh trong ngành.

### **1.3. ĐẶC ĐIỂM VỀ KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NGÂN HÀNG.**

#### **1.3.1. Cạnh Tranh Trong Hoạt Động Kinh Doanh Ngân Hàng.**

Cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh ở nước ta gắn liền với sự hình thành và phát triển với nền kinh tế thị trường đòi hỏi hệ thống ngân hàng phải được đổi mới. Do đó tháng 7/1987 Hội Đồng Bộ Trưởng (nay là Chính Phủ) đã ban hành quyết định 218/HĐBT cho phép ngân hàng thí điểm đổi mới hoạt động kinh doanh ở 5 tỉnh, thành phố. Sau gần 1 năm, đến tháng 3/1988 Chính Phủ ban hành nghị định 53/HĐBT mở đầu định chế chuyển ngân hàng sang hoạch toán kinh doanh. Đến tháng 5/1990 Chủ Tịch Hội Đồng Bộ Trưởng đã ban hành Pháp lệnh ngân hàng nhà nước và Pháp lệnh ngân hàng, hợp tác xã tín dụng và công ty tài chính có hiệu lực từ ngày 1/10/1990. Sự ra đời 2 pháp lệnh ngân hàng là 1 bước ngoặt quan trọng, nó không chỉ thể hiện một văn bản mang tính luật đầu tiên trong lịch sử hoạt động ngân hàng, mà còn thể hiện được yêu cầu nội dung, nguyên tắc các bước chuyển sang kinh tế thị trường về lĩnh vực ngân hàng.

Các quy định hiện hành điều chỉnh hoạt động cạnh tranh trong kinh doanh ngân hàng :

Trên thế giới, ở các nước phát triển đã có luật cạnh tranh từ rất lâu như Mỹ (1890), Đức (1909), Anh (1948)... tại Việt Nam, vấn đề cạnh tranh trong kinh doanh nói chung vừa được quy định thành luật gần đây. Tuy nhiên, với việc ra đời của Luật các tổ chức tín dụng được Quốc Hội nước Cộng Hoà Xã Hội Chủ Nghĩa Việt Nam thông qua tại kỳ họp Quốc Hội Khoá X lần thứ 2 ngày 12/12/1997 đã có đề cập đến vấn đề cạnh tranh lại điều 16 ( hợp tác và cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng ) như sau :

- Các tổ chức hoạt động ngân hàng được hợp tác và cạnh tranh hợp pháp
- Nghiêm cấm các hành vi cạnh tranh bất hợp pháp, gây tổn hại đến việc thực hiện chính sách tiền tệ quốc gia, an toàn hệ thống các tổ chức tín dụng và lợi ích hợp pháp của các bên.
- Hành vi cạnh tranh bất hợp pháp bao gồm :

- + Khuyến mãi bất hợp pháp ;
- + Thông tin sai sự thật làm tổn hại lợi ích của Tổ chức tín dụng khác, của khách hàng;
- + Đầu cơ lũng đoạn thị trường tiền tệ, vàng, ngoại tệ;
- + Các hành vi vi phạm tranh chấp hợp pháp khác.

### **1.3.2. Các Tiêu Chí Đánh Giá Khả Năng Cạnh Tranh Của Ngân Hàng Thương Mại.**

Trong điều kiện hiện nay, sự cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại đã trở nên vô cùng gay gắt, các ngân hàng luôn muốn nâng cao hiệu quả kinh doanh để đạt được mục đích tối đa hoá lợi nhuận. Việc đánh giá khả năng cạnh tranh dựa vào phân tích trên các phương diện sau :

#### ***1/ Hiệu quả hoạt động về mặt kinh tế :***

*Phân tích tài sản nợ :* Cơ cấu tài sản nợ trong đó phân tích hoạt động của nguồn vốn huy động về cơ cấu , khả năng và hiệu quả sử dụng vốn

*Phân tích tài sản có :* Cơ cấu tài sản có trong đó tín dụng về cơ cấu, quy mô, chất lượng tín dụng và tỷ trọng tài sản có sinh lợi

*Phân tích hoạt động dịch vụ và các hoạt động kinh doanh khác :* tỷ trọng của hoạt động dịch vụ trên tổng thu nhập và các hoạt động khác

*Phân tích vốn tự có :* Độ an toàn vốn tự có( chỉ số CAR), tỷ lệ an toàn tối thiểu

*Phân tích khả năng sinh lợi :* tỷ suất lợi nhuận ròng / tổng tài sản có (ROA) nhằm thấy khả năng bao quát của ngân hàng trong việc tạo ra thu nhập tài sản có (ROE) để xác định độ lành mạnh trong kinh doanh của ngân hàng.

#### ***2/ Quá trình hoạt động điều hành kinh doanh :***

*Quản trị :* Mạng lưới phục vụ theo vùng kinh tế, địa bàn dân cư, cơ sở vật chất trang thiết bị và công nghệ phục vụ khách hàng

*Nguồn nhân lực:* Đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm, phục vụ tốt khách hàng với thái độ văn minh lịch sự, thấu hiểu và nỗ lực hết mình phục vụ yêu cầu khách hàng

*Mối quan hệ với thị trường và khách hàng* : Lòng tin của khách hàng vào Ngân Hàng chất lượng sản phẩm dịch vụ, giá cả của các sản phẩm dịch vụ

*Xác lập và tập trung thực hiện các mục tiêu cụ thể* : Tính đa dạng của các loại sản phẩm dịch vụ về phương thức, thời gian đối tượng huy động và cho vay, các hình thức phương tiện ...

### **3/ Tiềm lực cạnh tranh :**

Đánh giá khả năng tiếp cận, sao chép và đổi mới công nghệ nhằm liên tục tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng.

**Tóm lại :** Trong công cuộc đổi mới để xây dựng nền kinh tế theo cơ chế thị trường với định hướng xã hội Xã Hội Chủ Nghĩa từng bước hội nhập với cộng đồng khu vực và quốc tế thì không còn con đường nào khác là phải nâng cao khả năng cạnh tranh, khắc phục những yếu kém trong điều hành.

### **1.3.3. Các Ưu Thế Cạnh Tranh Trong Hoạt Động Ngân Hàng.**

#### ***1/ Ưu thế do địa điểm, vị trí hoạt động mang lại:***

Tất cả các nhà quản lý ngân hàng đều nhận thức được vấn đề này, tuy nhiên việc lựa chọn được địa điểm kinh doanh tốt không phải là việc dễ dàng. Việc lựa chọn vị trí đặt trụ sở phải phù hợp với quy mô hoạt động kinh doanh, nếu ngân hàng có vốn ít mà chi phí xây dựng trụ sở tốn kém làm tăng chi phí, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh.

#### ***2/ Ưu thế do quy mô, mạng lưới hoạt động:***

Quy mô hoạt động của các ngân hàng nhỏ cũng ảnh hưởng nhất định đến ưu thế về tâm lý khách hàng. Khách hàng thường quan niệm khi gửi tiền vào các ngân hàng lớn thì sẽ an toàn hơn. Đã có nhiều trường hợp khách hàng không gửi tiền tại các chi nhánh mà mang tiền đi thẳng đến hội sở để gửi mặc dù lãi suất như nhau. Về mạng lưới hoạt động quốc tế là một trong những ưu thế lớn của các ngân hàng nước ngoài. Còn riêng tại Việt Nam đây là một lợi thế của các ngân hàng TMQD và một vài NHTMCP.

### ***3/ Ưu thế do bề dày và kinh nghiệm hoạt động lâu đời:***

Bề dày lịch sử hoạt động của ngân hàng là ưu thế khá quan trọng. Khách hàng thường chọn nơi quen biết và có tên tuổi để gửi tiền. Thực tế đã cho thấy: ở các trung tâm đô thị, phần lớn nguồn tiền gửi cũng như thị trường tín dụng thương mại đi đầu do các ngân hàng TMQD và một số ngân hàng TMCP lớn nắm giữ vì lòng tin và uy tín vốn có của mình. Với bề dày về kinh nghiệm hoạt động của mình, các ngân hàng nước ngoài lớn luôn chiếm được các công ty hàng đầu tại Việt Nam.

### ***4/ Ưu thế do trình độ đội ngũ cán bộ, nhân viên ngân hàng:***

Trình độ cán bộ nhân viên ngân hàng không chỉ là trình độ chuyên môn mà còn là phong cách thái độ giao tiếp có văn hoá và chuyên nghiệp. Trên thực tế chỉ có những ngân hàng nào có chiến lược, chính sách đào tạo và thu hút nhân tài tốt, có chế độ trả lương cao mới có thể sử dụng có hiệu quả ưu thế này. Hiện tại đây là một trong những ưu thế lớn nhất của các ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam, nhưng gần đây đang diễn ra một dòng chảy chất xám từ các ngân hàng nước ngoài về các ngân hàng cổ phần với chính sách lương bổng đãi ngộ, và vị trí hấp dẫn.

### ***5/ Ưu thế do tính chất sở hữu:***

Ngày nay khi mức dân trí được nâng cao, ưu thế này không còn được rõ nét, xong vẫn còn một bộ phận khách hàng cá nhân quan niệm rằng gửi tiền vào các NHTMQD là tin tưởng hơn và không sợ mất.

**Tóm lại:** Trong nền kinh tế thị trường, để có thể tồn tại và phát triển doanh nghiệp phải tạo ra cho mình một khả năng chống chọi lại các thế lực cạnh tranh một cách có hiệu quả. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh của mình. Đây chính là đòi hỏi cấp thiết và liên tục.

Việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp, ngoài ý nghĩa quang trọng đối với bản thân doanh nghiệp, còn góp phần vào việc nâng cao khả năng cạnh tranh của toàn ngành. Đó là tạo ra những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng ngày càng tốt hơn với giá cả rẻ hơn. Nhờ đó, làm cho nền kinh tế phát triển và đời sống dân cư ngày càng nâng cao.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI TP. HỒ CHÍ MINH.**

### **2.1. TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI TP. HỒ CHÍ MINH.**

#### **2.1.1. Hệ Thống Ngân Hàng Việt Nam.**

Sau khi pháp lệnh ngân hàng, công ty tài chính và hợp tác xã tín dụng ra đời vào tháng 5 /1990, hệ thống ngân hàng đã chính thức được tách thành 02 cấp rõ nét :

-Ngân Hàng Nước Việt Nam: thực hiện chức năng hoạch định, xây dựng và thực thi chính sách tiền tệ quốc gia, là cơ quan đại diện nhà nước quản lý các hoạt động kinh doanh tiền tệ. Ngoài trụ sở chính tại Hà Nội và Văn Phòng Đại Diện tại Tp. Hồ Chí Minh. Ngân Hàng Nhà Nước Việt Nam còn có chi nhánh tại các tỉnh và thành phố trong cả nước.

-Hệ thống Ngân hàng thương mại: Chức năng chủ yếu của các ngân hàng thương mại là kinh doanh tiền tệ, các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng cụ thể như:

+Chức năng trung gian tài chính: Ngân hàng thương mại tập hợp tài lực củ khách hàng “huy động vốn để cho vay“. Ngày nay quan niệm về vai trò trung gian trở nên biến hoá hơn, ngân hàng có thể làm trung gian cho công ty khi phát hành cổ phiếu với nhà đầu tư : chuyển giao các mệnh lệnh trên thị trường chứng khoán, đảm nhận việc mua bán trái phiếu công ty..., như vậy ngân hàng làm trung gian giữa người đầu tư và người vay vốn trên thị trường.

+Chức năng trung gian thanh toán và quản lý các phương tiện thanh toán

+Chức năng tạo ra tiền

+Làm dịch vụ tài chính và các dịch vụ khác

Hiện nay ở nước ta có các loại ngân hàng thương mại sau:

- Ngân hàng thương mại quốc doanh: là ngân hàng thương mại được thành lập bằng 100% vốn ngân sách nhà nước.

- Ngân hàng thương mại cổ phần: là ngân hàng thương mại được thành lập dưới hình thức công ty cổ phần, trong đó có cá nhân hoặc tổ chức không được sở hữu số cổ phiếu của ngân hàng quá tỷ lệ do Ngân Hàng Nhà Nước quy định.
- Ngân hàng liên doanh: là ngân hàng được thành lập bằng vốn góp của một hoặc nhiều Ngân hàng Việt Nam và một hoặc nhiều ngân hàng nước ngoài, có trụ sở tại Việt Nam, hoạt động theo pháp luật Việt Nam.
- Chi nhánh ngân hàng nước ngoài: Là ngân hàng thương mại được thành lập theo pháp luật nước ngoài có chi nhánh tại Việt Nam, hoạt động theo pháp luật Việt Nam.
- Công ty tài chính cổ phần
- Công ty cho thuê tài chính
- Hệ thống quỹ tín dụng nhân dân

Tại Tp.Hồ Chí Minh hệ thống các ngân hàng gồm có :

- Ngân hàng nhà nước Tp.Hồ Chí Minh
- 05 ngân hàng TMQD với mạng lưới gồm 61 chi nhánh cấp 1
- 01 ngân hàng chính sách
- 04 ngân hàng liên doanh
- 20 chi nhánh ngân hàng nước ngoài
- 122 chi nhánh cấp 1 của ngân hàng TMCP

(Danh mục các ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh tại Phụ lục 1)

Vốn điều lệ của các ngân hàng tiếp tục tăng trưởng. Đến nay đã có 6 ngân hàng TMCP có vốn điều lệ trên 300 tỷ, trong đó có 2 ngân hàng có vốn điều lệ trên 500 tỷ; phần lớn các NHTMCP đã đạt được mức vốn điều lệ theo quy định của Chính Phủ.

### **2.1.2. Một Số Kết Quả Đạt Được Của Các Ngân Hàng Thương Mại Tại Tp. Hồ Chí Minh.**

Trong thời gian qua các ngân hàng thương mại tại Tp. Hồ Chí Minh đã đạt được những kết quả trên các mặt chủ yếu như sau:

- Phát triển thị trường vốn ngày càng hoàn thiện hơn
- Thị trường vốn đã phát triển mạnh, với cơ chế lãi suất huy động phù hợp thực tế và hình thức dịch vụ thanh toán đa dạng, phong phú, bước đầu đã đáp ứng được nhu cầu khách hàng nên đã khai thác được tiềm năng về vốn trong mọi thành phần kinh tế, xã hội nhằm phục vụ cho đầu tư phát triển kinh tế.
- Tổng vốn huy động năm 1999 chỉ có 40.836 tỷ đồng nhưng đến cuối năm 2004 tăng lên đến 150.337 tỷ đồng, tăng gấp 4 lần. Mức tăng vốn huy động bình quân là 31%/năm.
- Thị trường ngoại tệ liên ngân hàng (thành lập từ tháng 08/1991) đã có những chuyển biến tích cực trong việc can thiệp ngoại tệ của Ngân Hàng Nhà Nước đối với các NHTM, tỷ giá được kiểm soát ổn định.

Đáp ứng vốn cho nền kinh tế Tp. Hồ Chí Minh và các tỉnh thành lân cận cụ thể như sau:

- Nhu cầu vốn cho nền kinh tế, góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế ngày càng tăng, dẫn đến mức độ tăng trưởng tín dụng tương ứng. Tín dụng của ngân hàng tăng lên phù hợp với yêu cầu phát triển nền kinh tế.

**BẢNG 1 : TÌNH HÌNH TĂNG TRƯỞNG TÍN DỤNG TỪ NĂM 1999 ĐẾN NĂM 2004.**

<b>Chỉ Tiêu</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Tăng Trưởng GDP Cả Nước (%)	4.8	5	6.8	7	7.3	7.5
Lạm Phát Cả Nước (%)	0.1	-0.5	-0.3	4	3	9.5
Tăng Trưởng Tín Dụng tại Tp. HCM (%)	13.7	14.3	18	32.1	36	35.3

*(Nguồn: Báo cáo Ngân Hàng Nhà Nước Chi nhánh Tp. Hồ Chí Minh, 2005)*



Những đổi mới và hoàn thiện trong hoạt động nghiệp vụ như quản lý và hoạt động theo sổ tay tín dụng, theo quy trình tín dụng chuẩn mực gắn liền với quá trình nâng cao chất lượng tín dụng; đa dạng hoá lĩnh vực đầu tư- với nhiều hình thức đầu tư; cho vay trực tiếp, tài trợ dự án; góp vốn, đầu tư giấy tờ có giá ... hoạt động tín dụng của các ngân hàng ngày càng phát triển với nhiều loại hình tín dụng đã tạo điều kiện cho khách hàng, doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế tiếp cận được vốn tốt hơn. Tốc độ tăng trưởng tín dụng qua các năm ở các mức độ khác nhau, nhưng đạt mức tăng bình quân trong giai đoạn này là 25 %.

Mở rộng mạng lưới hoạt động, đa dạng hoá dịch vụ thanh toán qua ngân hàng trên cơ sở phát huy thế mạnh của từng hệ thống ngân hàng.

Hoàn thiện hệ thống pháp lý cho hoạt động của các ngân hàng: ngày 26/12/1997 luật ngân hàng và luật các tổ chức tín dụng đã được Quốc Hội thông qua và công bố có hiệu lực thi hành kể từ ngày 1/10 1998. Đến năm 2004 hai luật này tiếp tục được sửa đổi bổ sung giúp các ngân hàng vận dụng tốt hơn trong thực tiễn. Hệ thống ngân hàng Việt Nam tiếp tục được đổi mới và hoàn thiện. Điều này đã giúp hoạt động của ngân hàng Việt Nam dần dần hội nhập vào ngành tài chính ngân hàng của khu vực và thế giới.

**Tóm lại:** Đến năm 2004 hệ thống ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh đã hội đủ các loại hình ngân hàng hoạt động và không ngừng tăng lên về quy mô và số lượng. Sự tăng nhanh chóng về số lượng quy mô (về vốn và mạng lưới chi nhánh) của các ngân hàng đã và đang tác động đến quá trình chia sẻ thị phần đẩy cạnh tranh đến tình trạng “nóng” hơn, thúc đẩy quá trình cạnh tranh giành thị phần của các ngân hàng ngày càng diễn ra quyết liệt hơn.

Trong phạm vi luận án này chúng tôi chỉ tập trung vào việc phân tích thực trạng hoạt động của các loại hình ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh, từ đó nêu lên một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại tại Tp.Hồ Chí Minh, chủ yếu là các Ngân hàng TMQD và Ngân hàng TMCP.

## **2.2. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH.**

Do chính sách mở cửa của Đảng và Nhà Nước ta nên ngày càng có nhiều loại hình tổ chức tín dụng hoạt động với mục tiêu kinh doanh, phạm vi hoạt động ngày càng mở rộng và thu được lợi nhuận rất cao. Thực tế đã chứng minh nơi nào có mức thu nhập khá thì nơi đó sẽ thu hút được đội ngũ cán bộ có trình độ, tay nghề cao đến làm việc, và được đầu tư về vốn, và ngược lại. Tuy nhiên, trong điều kiện hiện nay do hoạt động kinh doanh của các ngân hàng diễn ra không đồng đều, nên sự cạnh tranh cũng diễn ra đa dạng, phong phú trên nhiều lĩnh vực, hoạt động khác nhau. Cụ thể trên các lĩnh vực chính sau :

### **2.2.1.Cạnh Tranh Về Giá.**

#### ***1/ Tăng lãi suất huy động vốn :***

Chính sách lãi suất có ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế. Ở nước ta từ những năm đầu thập niên 90 đến nay, chính sách lãi suất đã có những chuyển biến cơ bản, lãi suất tiết kiệm cao hơn tốc độ trượt giá đã khuyến khích được người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn.

Nâng cao lãi suất huy động để hấp dẫn khách hàng là một biện pháp cạnh tranh có tính chất tạm thời bởi vì giá cả dịch vụ cũng có giới hạn của nó. Nếu vượt quá mức độ cho phép sẽ gây ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh và gây ảnh hưởng đến nền kinh tế. Do đó nếu ngân hàng không có các nguồn vốn có lãi suất thấp (ngoại tệ, nguồn vốn từ tài khoản vãng lai, vốn tài trợ, uỷ thác...) thì việc nâng cao lãi suất huy động vốn sẽ không giúp ngân hàng nâng cao khả năng cạnh tranh về lâu dài, và không phải lúc nào cũng giúp cho ngân hàng tối đa hoá được lợi nhuận của mình.

Việc tỷ lệ lạm phát ở mức thấp (giảm phát) trong những năm đầu thế kỷ 21. Để kích cầu tín dụng, Ngân Hàng Nhà Nước đã liên tục hạ lãi suất trần cho vay trong những năm này (lúc này trần lãi suất còn áp dụng), điều đó buộc các ngân hàng thương mại phải hạ lãi suất huy động theo. Tuy nhiên trong những năm gần đây lạm phát bắt đầu tăng trở lại, và đặc biệt là việc gỡ bỏ trần lãi suất cho vay, huy động, và nhu cầu về vốn tăng cao, các ngân hàng đã không ngừng tăng lãi suất

huy động nhằm thu hút được nhiều vốn để có thể cho vay nhiều hơn. Mặc dù đã có những thỏa thuận chung giữa các ngân hàng về việc không tăng lãi suất huy động lên quá cao, xong những thỏa thuận này không được thực hiện trong thực tế, các ngân hàng luôn âm thầm nâng mức lãi suất huy động, gần nhất là trong quý 3 năm nay.

Chi tiết các số liệu về lãi suất huy động vốn của các Ngân hàng TM tại Tp. Hồ Chí Minh vào thời điểm tháng 6 năm 2000 và tháng 9 năm 2005 tại Phụ lục 2 và 3.

Qua các số liệu ở các Phụ lục 2, 3 cho thấy: Các ngân hàng đã không ngừng thực hiện chính sách tăng lãi suất huy động vốn, đặc biệt trong thời gian gần đây. Lãi suất huy động bình quân 3 tháng đã tăng từ mức 0,39% tháng vào tháng 6 năm 2000 lên 0,65%/ tháng vào tháng 9 năm 2005. Lãi suất huy động bình quân 6 tháng đã tăng tương ứng từ mức 0,47% tháng lên 0,68%/ tháng. Để đảm bảo lượng vốn cung ứng cho hoạt động SXKD, các ngân hàng thương mại đã đưa ra các mức lãi suất huy động khác nhau cao hơn từ 0,03% đến 0,75% như:

-Lãi suất đối với loại không kì hạn : mức lãi suất đưa ra là khá gần nhau (giao động từ 0,2% / tháng đến 0,25% tháng).

-Đối với loại kì hạn 03 tháng : nhóm ngân hàng thương mại cổ phần đang nổi lên (Ngân hàng Techcombank, Ngân hàng Quốc Tế, Ngân Hàng Sài Gòn Công Thương, Ngân Hàng Phương Nam) đã huy động ở mức lãi suất cao nhất là 0,68%/ tháng trong khi đó các ngân hàng khác, đặc biệt là khối ngân hàng quốc doanh huy động ở mức lãi suất thấp hơn ( 0,6% -0,65% / tháng).

-Đối với kì hạn 06 tháng và 09 tháng cũng tương tự như kỳ hạn 03 tháng, các ngân hàng mới nổi này cũng tiếp tục đưa ra những mức lãi suất huy động cao hơn mức bình quân thị trường nhằm huy động đủ vốn để đáp ứng mức tăng trưởng tín dụng rất nhanh của mình.

Một số ngân hàng khác, mặc dù huy động vốn ở mức lãi suất thấp hơn nhưng để kích thích khách hàng đến giao dịch các ngân hàng này đã thiết kế những sản phẩm tiền gửi khá hấp dẫn như:

-Tiết kiệm trúng thưởng qua xổ số, các ngân hàng này đã đưa ra nhiều kiểu xổ số khác nhau để cạnh tranh thu hút khách hàng. Ví dụ. Ngân Hàng Á Châu đã treo giải nhất là xe hơi .....

-Phát hành những ấn phẩm quà tặng cho khách hàng vào những ngày lễ, ngày kỷ niệm thành lập ngân hàng, hoặc các chương trình khuyến mãi khi mở tài khoản, mở thẻ ATM.

-Với hàng loạt các biện pháp trong hoạt động huy động vốn như trên đã đưa đến kết quả huy động vốn của các ngân hàng đạt được như sau :

**BẢNG 2: TÌNH HÌNH VỐN HUY ĐỘNG CỦA HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI TP. HỒ CHÍ MINH.**

Tên Hệ Thống Ngân Hàng	31/12/2003	31/12/2004	Tăng So Với Cuối Năm 2003 (Lần)	Thị Phần (%)
NHTMQD	57.859	70.658	0,22	47
NHTMCP	32.653	46.905	0,44	31,2
NHLD	4.697	5.863	0,25	3,9
CNNHNN	18.904	26.008	0,38	17,3
CTCTTC/CTCCP	458	902	0,97	0,6
<b>CỘNG</b>	<b>114.572</b>	<b>150.337</b>		<b>100</b>

*(Nguồn: Báo cáo Ngân Hàng Nhà Nước Chi nhánh Tp. Hồ Chí Minh, 2005 )*

Tổng vốn huy động đến cuối năm 2004 là 150.337 tỷ đồng (chiếm tỷ trọng 32.8% trong tổng vốn huy động của cả nước ) và tăng 35.765 tỷ so với năm 2003. Tỷ lệ tăng bình quân là 31% trong giai đoạn 1999-2004, trong khi cả nước chỉ có 26.4%. Đây là mức tăng trưởng khá lý tưởng vượt chỉ tiêu đề ra (20-25%). Với nhiều hình thức huy động vốn, kỳ hạn và loại tiền gửi, và hình thức gửi tiền khác nhau. Đi kèm với những tiện ích như gửi một nơi rút nhiều nơi; chuyển khoản dễ dàng, lãi suất linh hoạt và hấp dẫn; thủ tục đơn giản nhanh gọn, đã thực sự thu hút được khách hàng, người gửi tiền vào ngân hàng. Chính điều này đã thúc đẩy hoạt động huy động vốn tăng trưởng nhanh.

Các ngân hàng thương mại quốc doanh: tính đến ngày 31/12/2004 tổng vốn huy động đạt 70.658 tỷ đồng tăng 22% so với năm 2003, đây là mức tăng thấp nhất trong các khối ngân hàng. Điều này chứng tỏ khả năng huy động vốn của hệ thống ngân hàng này đang có chiều hướng yếu đi, và những yếu tố (sở hữu nhà nước, mạng lưới rộng khắp...) vốn một thời được xem là các lợi thế lớn nay không còn

phát huy tác dụng. Các doanh nghiệp nhà nước nay không còn chỉ quan hệ với các ngân hàng quốc doanh như trước kia.

Ngân hàng thương mại cổ phần: tính đến ngày 31/12/2004, đạt 46.905 tỷ đồng so với 2003 tăng 1.252 tỷ, đạt mức tăng trưởng rất cao 44%. Đây là kết quả khá ngoạn mục nhờ vào những nỗ lực lớn trên nhiều lĩnh vực của khối ngân hàng này trong giai đoạn gần đây. Tuy nhiên nếu đánh giá chi tiết thì vốn huy động tập trung vào một số ngân hàng có kết quả hoạt động tốt như : Á Châu, Đông Á, Sài Gòn Thương Tín.

Các chi nhánh ngân hàng nước ngoài: Tổng vốn huy động cuối năm 2004 đạt 26.008 tỷ tăng 7,104 tỷ so với năm 2003. Trong cơ cấu tiền gửi thì các tổ chức kinh tế chiếm 98.2 %, tiền gửi từ dân cư không đáng kể. Đây cũng là loại hình ngân hàng có tốc độ tăng vốn huy động cao trong toàn hệ thống ngân hàng thương mại tại Tp. Hồ Chí Minh đặc biệt trong lĩnh vực huy động vốn bằng ngoại tệ.

**Nhìn chung :** Tổng huy động vốn năm 2004 đạt 150.337 tỷ. Trong đó 6 tháng đầu năm 2004, tốc độ tăng trưởng nguồn vốn huy động bằng VNĐ là rất lớn. Tuy nhiên trong các tháng cuối năm, xu hướng chững lại. Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn huy động VNĐ cao hơn nguồn vốn huy động bằng ngoại tệ. Những diễn biến này gắn liền với sự điều chỉnh chính sách tiền tệ, và chịu tác động ảnh hưởng của quan hệ lãi suất – tỷ giá cùng với sự thay đổi của lãi suất ngoại tệ trên thị trường thế giới. Nhìn chung cơ cấu nguồn vốn huy động giữa VNĐ, ngoại tệ tiếp tục được duy trì ở mức hợp lý trong thời gian qua, đảm bảo phục vụ tốt cho hoạt động tín dụng và sự ổn định của thị trường tiền tệ.

Các ngân hàng TMQD vẫn tiếp tục chiếm thị phần cao nhất với 47 %, xong thị phần huy động vốn của khối ngân hàng này đang ngày càng giảm xuống. Các ngân hàng TMCP là 31.2 %, tăng đáng kể, và là thách thức đối với các ngân hàng quốc doanh trong thời gian tới. Trong khi đó thị phần của chi nhánh các ngân hàng nước ngoài tiếp tục ở mức ổn định 17,3%. Ngân hàng liên doanh chỉ chiếm 3,9%.

Nhưng nếu xét về tốc độ tăng trưởng thì các ngân hàng thương mại cổ phần có mức tăng huy động vốn cao nhất (44%), tiếp đến là các chi nhánh ngân hàng nước

ngoài. Có thể nói đây là một giai đoạn các ngân hàng thương mại cổ phần vươn lên nhằm khẳng định vị trí của mình và chuẩn bị cho hội nhập kinh tế. Đồng thời nó đã đặt ra những thách thức mới đối với chính sách huy động vốn của các ngân hàng thương mại quốc doanh trong tương lai.

Tóm lại : Trên lĩnh vực huy động vốn đang diễn ra quá trình chia sẻ thị phần có lợi cho các ngân hàng TMCP và chi nhánh các ngân hàng nước ngoài. Các doanh nghiệp Việt Nam đang dần dần chuyển sang giao dịch với các Ngân hàng TMCP và chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

## ***2/ Giảm Lãi Suất Cho Vay :***

Trước tình hình lạm phát bắt đầu tăng ở mức cao ( 9.5% năm 2004), trong thời gian qua lãi suất huy động cũng liên tục tăng lên, đây là một thách thức đối với ngân hàng thương mại đặc biệt là các ngân hàng TMCP do không có những ưu thế như NHTMQD và NHNN vì nguồn vốn cho vay chủ yếu là từ nguồn tiền gửi có kỳ hạn với mức lãi suất cao.

Trong cạnh tranh hạ lãi suất cho vay, các ngân hàng thương mại lớn, nhất là ngân hàng TMQD có vốn nhiều, tiền gửi không kỳ hạn chiếm tỷ trọng đáng kể trong tổng nguồn vốn huy động, nhiều chi nhánh, được Ngân hàng Nhà Nước hỗ trợ... Không bị sức ép từ phía cổ đông ( cổ tức) có thể đưa ra mức lãi suất hấp dẫn hơn (như Vietcombank có lúc cho vay dưới 0,7% / tháng ). Điều này đã gây không ít khó khăn cho các ngân hàng TMCP trên địa bàn Thành Phố.

Một số ngân hàng có nguồn ngoại tệ dồi dào đã lạm dụng hình thức hoán đổi lãi suất ( Interest Rate SWAP): cho vay bằng ngoại tệ (lãi suất thấp) để sử dụng cho các mục đích thanh toán trong nhằm giảm một phần lãi suất cho vay mà không ảnh hưởng đến lợi nhuận.

Ngoài ra, huy động nguồn vốn tài trợ, uỷ thác, vay vốn từ các tổ chức tài chính, tín dụng nước ngoài để giảm lãi suất đầu vào cũng là biện pháp cạnh tranh tốt. Tuy nhiên ưu thế này lại thuộc về một số ngân hàng có quan hệ quốc tế rộng rãi như: Vietcombank, Á Châu.....và không phải ngân hàng nào cũng nhận được nguồn vốn này, và khối lượng còn hạn chế.

Bằng những nỗ lực của các ngân hàng về cạnh tranh trong đưa ra lãi suất đầu ra hấp dẫn, thị phần tín dụng chiếm lĩnh của các ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh được phân chia như sau :

**BẢNG 3: TÌNH HÌNH DƯ NỢ THEO HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI TP.HỒ CHÍ MINH.**

Tên Hệ Thống Ngân Hàng	31/12/2003	31/12/2004	Tăng So Với Cuối Năm 2003 ( lần)	Thị Phần (%)
NHTMQD	47.574	59.431	0,25	43,5
NHTMCP	28.484	40.714	0,43	29,8
NHLD	3.939	5.192	0,32	3,8
CNNHNN	18.686	27.598	0,48	20,2
CTCTTC/CTTCCP	2.323	3.689	0,59	2,7
<b>CỘNG</b>	<b>101,006</b>	<b>136,624</b>		<b>100</b>

*(Nguồn: Báo cáo Ngân Hàng Nhà Nước Chi nhánh Tp. Hồ Chí Minh, 2005)*

Qua các số liệu trong bảng 3 trên cho thấy: Dư nợ tín dụng năm 2004 đạt 136.624 tỷ, tăng 35,3% so với năm 2003, tín dụng tiếp tục đạt đến mức tăng trưởng khá và đảm bảo đáp ứng nhu cầu vốn cho nền kinh tế. Trong đó dư nợ tín dụng ngoại tệ đạt 48.112 tỷ, và luôn có tốc độ tăng trưởng cao hơn dư nợ tín dụng VNĐ. Diễn biến này phù hợp, gắn liền với lợi ích của doanh nghiệp chủ động trong quan hệ tín dụng-thanh toán bằng ngoại tệ với ngân hàng. Đây tiếp tục là những điều kiện thuận lợi cho quá trình khai thác và sử dụng vốn của các Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố đạt hiệu quả cao.

Xét về mức độ tăng trưởng tín dụng thì tất cả các hệ thống đều tăng ở mức cao, như ngân hàng quốc doanh tăng 25% (tăng 11.857tỷ ), chi nhánh ngân hàng nước ngoài tăng 48% (tăng 8.912 tỷ) ngân hàng TMCP tăng 12.230 tỷ (tăng 43%). Trong năm 2004 các ngân hàng TMCP đã có bước đột biến về tăng trưởng tín dụng xét về số tuyệt đối đã vượt qua các NHTMQD.

Các ngân hàng thương mại quốc doanh vẫn tiếp tục chiếm thị phần lớn nhất xong đã giảm từ 47% trong năm 2003 xuống còn 43,5% trong năm 2004. Tiếp đến là hệ thống các Ngân hàng TMCP với thị phần 29,8% ( tăng lên 1.8% trong năm 2004), và chi nhánh ngân hàng nước ngoài với thị phần là 20,2% (tăng 2,2% so với năm 2003 ). Các ngân hàng liên doanh thị phần là 3,8 % ( giảm 0,2%)

Điều đáng nói nhất là việc tăng thị phần lớn nhất của các chi nhánh ngân hàng nước ngoài trong năm qua cùng với sự vượng lên của hệ thống ngân hàng TMCP tiếp tục là thách thức đối với hệ thống ngân hàng TMQD trong hoạt động tín dụng.

**BẢNG SỐ 4: THỊ PHẦN VỐN HUY ĐỘNG, DƯ NỢ CHO VAY CỦA TỪNG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRÊN ĐỊA BÀN TP. HỒ CHÍ MINH TỪ NĂM 1999 ĐẾN NĂM 2004**

CHỈ TIÊU/NĂM	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b><i>I. THỊ PHẦN HUY ĐỘNG VỐN</i></b>						
NHTMQD	51,6	51,0	50,2	50,0	50,5	47,0
NHTMCP	26,7	29,1	29,2	28,7	28,5	31,2
NHLD	17,3	3,2	3,8	3,8	4,1	3,9
CNNHNN	3,9	16,0	16,0	17,3	16,5	17,3
CTCTTC/CTCCP	0,5	0,7	0,8	0,2	0,4	0,6
CỘNG	100	100	100	100	100	100
<b><i>II. THỊ PHẦN CHO VAY</i></b>						
NHTMQD	45,9	49,3	44,9	49,1	47,1	43,5
NHTMCP	23,5	23,3	26,6	26,7	28,2	29,8
NHLD	2,4	2,4	3,2	3,7	3,9	3,8
CNNHNN	27,2	23,1	23,0	18,4	18,5	20,2
CTCTTC/CTCCP	1	1,9	2,3	2,1	2,3	2,7
CỘNG	100	100	100	100	100	100



*(Nguồn: Báo cáo Ngân Hàng Nhà Nước Chi nhánh Tp. Hồ Chí Minh, 2005 )*

Tóm lại : Qua số liệu ở bảng số 4, thị phần vốn huy động, dư nợ cho vay của từng hệ thống ngân hàng thương mại trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh từ năm 1999 – 2004 cho thấy thị phần về cả hai lĩnh vực huy động vốn và cho vay của hệ thống NHTMQD có chiều hướng giảm xuống, các NHTMCP tăng lên, còn các ngân hàng nước ngoài ở mức ổn định điều này cho thấy một xu hướng mới đó là sự phát triển và cạnh tranh ngang ngửa của các ngân hàng TMCP.

### **3/ Đưa ra các mức phí và hoa hồng cạnh tranh:**

Ngoài việc nâng lãi suất đầu vào và giảm lãi suất đầu ra, các ngân hàng còn chú trọng đến việc đưa ra mức phí dịch vụ và hoa hồng cạnh tranh:

-Phí là khoản tiền cho các dịch vụ tài chính và phi tài chính khác do ngân hàng cung cấp như: tư vấn, cung cấp thông tin, cho thuê kết sắt, chuyển tiền, nhờ thu, thu đổi ngoại tệ, hoạt động ngân quỹ, tín dụng chứng từ ...

-Hoa hồng cho các hoạt động đại lý, môi giới của ngân hàng thông qua các hoạt động ngân hàng đại lý môi giới chứng khoán, thương mại đầu tư ...

Với phương châm “tích tiểu thành đại“ nhiều ngân hàng áp dụng hình thức thu nhỏ giọt từ phí chuyển chuyển tiền, đổi tiền, hoạt động kinh doanh hối đoái, dịch vụ tư vấn ..... để bù đắp cho khoản thu nhập giảm từ lãi cho vay. Và các ngân hàng phấn đấu thu nhập từ phí và hoa hồng chiếm 40% tổng thu nhập của ngân hàng trong một vài năm tới trong khi thông lệ quốc tế là 50-50.

Trong thời gian qua các ngân hàng thương mại cũng đã đưa ra nhiều mức phí cạnh tranh bằng nhiều hình thức như: ngân hàng đầu tư phát hành thẻ ATM miễn phí, các ngân hàng nước ngoài cung cấp mức phí trọn gói nhằm giúp cho khách hàng tiết kiệm được chi phí.

### **2.2.2. Cạnh Tranh Về Khách Hàng.**

Hiện nay thị trường mục tiêu của các ngân hàng thương mại như sau :

-Đối với các ngân hàng thương mại quốc doanh: khách hàng chủ yếu của hệ thống ngân hàng này là các công ty (chiếm khoảng 80% tổng doanh số cho vay). Gần đây

một số ngân hàng TMQD chú trọng vào đối tượng khách hàng cá nhân, mà đi đầu là Ngân Hàng Nông Nghiệp Và Phát Triển Nông Thôn, với ưu thế về mạng lưới hoạt động của mình.

-Đối với các ngân hàng TMCP thường tập trung vào các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ thuộc nhiều thành phần, chủ yếu là thành phần kinh tế tư nhân...Ngoài ra khách hàng cá nhân cũng chiếm một bộ phận lớn trong khối khách hàng của hệ thống ngân hàng này.

Có thể nói công tác khách hàng là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của các ngân hàng thương mại. Để giành được và duy trì chữ tín, hạn chế rủi ro trong hoạt động kinh doanh và đạt được hiệu quả kinh doanh cao cho cả ngân hàng và khách hàng, các ngân hàng thương mại đã thường xuyên thực hiện việc đổi mới công tác khách hàng.

Công tác khách hàng của các ngân hàng nước ngoài lớn tại Việt Nam được thực hiện theo phương châm “củng cố quan hệ tốt đẹp với khách hàng truyền thống, tạo uy tín ngày càng cao đối với khách hàng, đồng thời mở rộng quan hệ với các doanh nghiệp chưa từng quan hệ với ngân hàng không phân biệt thành phần kinh tế” cụ thể trên hai mặt :

-Một là: tạo mọi điều kiện để giúp đỡ các doanh nghiệp với những công nghệ hiện đại và các tiện ích mà sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng mang lại, nhằm giúp các doanh nghiệp có điều kiện cạnh tranh lành mạnh đem lại hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh của khách hàng.

-Hai là: chính sách ưu đãi cụ thể từng nhóm khách hàng phù hợp với chiến lược kinh doanh trong từng thời kỳ. Đối với nhóm khách hàng có uy tín, các tập đoàn đa quốc gia, khách hàng truyền thống với các giao dịch vay mượn, thanh toán, mua bán ngoại tệ.....có số dư tiền gửi bình quân cao, khả năng tài chính tốt thì sẽ được giảm lãi suất tiền vay, giảm phí phục vụ, giảm mức ký quỹ mở L/C, ưu tiên trong việc mua bán chuyển đổi ngoại tệ, cấp hạn mức tín dụng, được hưởng những dịch vụ đặc biệt như giao nhận chứng từ tận nơi, L/C được mở đi trong vòng 3 giờ từ lúc nhận đơn yêu cầu.....

Trong khi các ngân hàng trong nước còn xem nặng tài sản đảm bảo thì các ngân hàng nước ngoài dựa trên năng lực xét duyệt tín dụng, quản lý rủi ro tín dụng của mình mà mở rộng thị phần với chiến thuật : chọn mặt cho vay. Các ngân hàng nước ngoài đã tự tìm đến với các doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả để thiết lập quan hệ. Quan điểm kinh doanh của NHNN là hiệu quả nhưng phải đem lại cho nhóm khách hàng mục tiêu sự hài lòng cao nhất, không chạy theo doanh số cho vay, quan trọng là vốn bỏ ra phải quay về và sinh lời, nên họ đã gõ cửa các doanh nghiệp có tình trạng tài chính tốt và từ chối thẳng những khách hàng có tình hình hoạt động kinh doanh không lành mạnh. Điểm hấp dẫn là họ cho vay tín chấp trên cơ sở hồ sơ tín dụng cẩn thận, xác định đối tượng cho vay và phương án kinh doanh. Khi các doanh nghiệp đã trở thành khách hàng các ngân hàng này đã tìm mọi cách để duy trì khách hàng qua những hoạt động hỗ trợ như cung cấp thông tin thường xuyên tư vấn các công ty về quản lý tài chính, quản trị chiến lược...Nhằm giúp công ty luôn duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh ổn định. Một số ngân hàng nước ngoài đã tập trung trong lĩnh vực tài trợ thương mại, mở thư tín dụng, bảo lãnh hợp đồng xuất nhập khẩu, cho vay ngắn hạn để bán hàng nhập khẩu nhờ vào thế mạnh về kinh nghiệm và mạng lưới trên khắp thế giới của mình.

Để thu hút khách hàng, các ngân hàng nước ngoài loại bỏ những thủ tục rườm rà và khi khách hàng hẹn gặp dễ dàng hơn giám đốc các ngân hàng trong nước. Trên thực tế một số doanh nghiệp lớn kinh doanh có hiệu quả của Việt Nam như: Vinamilk, Petrolimex, Petro Việt Nam.....đã chuyển sang quan hệ giao dịch với các chi nhánh ngân hàng nước ngoài vì những tiện ích và chất lượng dịch vụ mà các ngân hàng này mang lại.

Gần đây, Ngân Hàng Ngoại Thương và các ngân hàng TMCP khác cũng đã nỗ lực nâng cao chất lượng và mở rộng các loại hình dịch vụ, rút ngắn thời gian thẩm định hồ sơ, dự án vay vốn, chủ động tiếp cận khách hàng mới đặc biệt là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài lớn. Hoạt động này một phần đã phát huy tác dụng, nhưng nhìn chung chưa tạo ra một hiệu quả đáng kể về lâu dài, ổn định vì thiếu một chiến lược khách hàng đồng bộ, nhất quán, linh hoạt, và hiệu quả.

### **2.2.3. Cạnh Tranh Về Dịch Vụ Ngân Hàng.**

Nhu cầu của xã hội ngày càng tăng và khách hàng không chỉ có nhu cầu trong phạm vi tiền gửi, tiền vay mà còn có nhu cầu về nhiều dịch vụ ngân hàng khác. Từ đó việc đa dạng hoá các hoạt động ngân hàng, các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng được xem như là bước đột phá trong cạnh tranh. Để có thể đứng vững được trong cạnh tranh, các ngân hàng phải luôn không ngừng có kế hoạch phát triển sản phẩm, dịch vụ mới là cơ sở để ngân hàng luôn nằm trên thế dẫn đạo thị trường, củng cố và mở rộng sự chiếm lĩnh thị trường, tăng lòng tin và hình ảnh ngân hàng đối với khách hàng qua đó làm tăng doanh số và lợi nhuận cho ngân hàng.

Các hoạt động dịch vụ ngân hàng tiếp tục phát triển nhanh. Trong đó hoạt động dịch vụ thanh toán; dịch vụ thẻ có bước phát triển nổi bật nhờ khả năng ứng dụng công nghệ hiện đại của hoạt động dịch vụ này. Đến nay tổng doanh số thẻ đạt được 244 triệu USD đối với thẻ quốc tế và 3.587 tỷ đồng đối với thẻ nội địa; số lượng máy ATM và số điểm chấp nhận thẻ ngày càng tăng.

Các ngân hàng TMQD và NHTMCP chú trọng mở rộng các dịch vụ ngân hàng bán lẻ, như thẻ tín dụng, thẻ ATM, máy rút tiền, kiều hối, các chương trình khuyến mãi cho các sản phẩm tiền gửi tiết kiệm, tín dụng tiêu dùng, dịch vụ ngân hàng trực tuyến (internet banking), cho vay cán bộ công nhân viên, cho vay tín chấp tiêu dùng.

Trong khi đó các chi nhánh ngân hàng nước ngoài phát triển sản phẩm mới một cách có chọn lọc, đặc biệt nổi trội trong mảng sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng doanh nghiệp (vì khách hàng cá nhân hiện chưa là khách hàng mục tiêu của khối khách hàng này tại Việt Nam) như: tài trợ nhà phân phối, bao thanh toán, quản lý tiền tệ... Các chi nhánh ngân hàng quốc tế lớn còn chú trọng vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ và chú trọng khách hàng bằng việc tạo ra những sản phẩm “may đo” phù hợp tốt nhất với nhu cầu của khách hàng như việc thiết kế sản phẩm nhờ thu bằng việc thiết lập một tài khoản Escrow cho các doanh nghiệp xuất khẩu cà phê: đảm bảo việc thanh toán sẽ được thực hiện ngay khi bộ chứng từ được scan và email

cho ngân hàng của bên mua (cùng hệ thống với ngân hàng của bên bán), giúp các doanh nghiệp nhận được tiền nhanh chóng.

Các ngân hàng thương mại hiện nay điều đã nhận thấy nhu cầu về sản phẩm mới trên thị trường ngân hàng đang có xu hướng tăng nhanh. Do đó hầu hết các ngân hàng đều nghiên cứu và giới thiệu các sản phẩm mới để tăng cường sức cạnh tranh và khai thác khách hàng mới. Trong đó có thể nói Vietcombank, A Châu, và Sacombank là những ngân hàng đi đầu trong việc phát triển sản phẩm mới.

#### **2.2.4. Cạnh Tranh Về Hiện Đại Hoá Công Nghệ Ngân Hàng.**

Điểm nổi bật cạnh tranh trong lĩnh vực này là ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh ngân hàng nhất là hoạt động thanh toán. Trong quá trình này các ngân hàng thương mại như Ngân hàng Ngoại Thương, Ngân hàng A Châu là những ngân hàng triển khai rất hiệu quả. Các ngân hàng nước ngoài cũng rất mạnh trong lĩnh vực này khi cung cấp cho khách hàng những dịch vụ ngân hàng điện tử mang tính tự động hoá cao (các giao dịch chuyển tiền chỉ cần làm bút toán hoạch toán kế toán tại công ty, lệnh chuyển tiền tự động được lập).

Hàng loạt các ngân hàng cổ phần đầu tư xây dựng hệ thống “Core Banking” như Ngân hàng Techcombank, Ngân hàng Sacombank, Ngân Hàng Phương Nam, Ngân hàng Quốc Tế. Đây là hệ thống cơ bản và quan trọng nhất của một ngân hàng nó cho phép ngân hàng có thể triển khai và cung cấp những sản phẩm có công nghệ cao cho khách hàng đến mức nào, và cũng là hệ thống đầu tư tốn nhiều công sức và tiền của ( bình quân một hệ thống vào khoản 2-5 triệu Đô la Mỹ).

Cạnh tranh trong lĩnh vực này còn phải kể đến việc đầu tư vào các hệ thống máy ATM với số lượng máy cũng được các ngân hàng quan tâm đầu tư, nơi đặt máy ngày càng phong phú, không chỉ tập trung khu vực xung quang ngân hàng mà đã mở rộng ra nhiều nơi khác tập trung thu hút nhiều dân cư. Trong thời gian sắp tới, với việc liên kết thẻ của một số ngân hàng thương mại tại Thành phố và việc ra đời của BANKNET sẽ đẩy mạnh hơn công tác thanh toán thẻ, phát triển đến mức tối đa tiện ích cho khách hàng.

**Tóm lại :** Kết quả kinh doanh (chênh lệch thu nhập lớn hơn chi phí) của năm 2004 đạt 2.555 tỷ, trong đó:

- Hệ thống ngân hàng thương mại quốc doanh : lãi đạt được là 1.199 tỷ đồng.
- Hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần : số tiền lãi 945 tỷ đồng
- Ngân hàng liên doanh : số tiền lãi là 149 tỷ đồng
- Ngân hàng nước ngoài : số tiền lãi là 262 tỷ đồng

Kết quả hoạt động kinh doanh của các Ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh tăng 59% so với năm 2003. Trong đó khối NHTMQD tăng 69%; khối NHTMCP tăng 49,5%; khối ngân hàng liên doanh tăng 5,6%; và khối ngân hàng nước ngoài tăng 113%. Đây là năm có kết quả kinh doanh đạt mức cao nhất so với những năm trước đây cả về số tuyệt đối và tốc độ tăng trưởng. Đạt được kết quả này là hệ thống các yếu tố tích cực mang lại từ cơ chế chính sách của Ngân Hàng Nhà Nước đến công tác quản trị điều hành của các ngân hàng thương mại.

### **2.3.ĐÁNH GIÁ CÁC NGUYÊN NHÂN ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH.**

#### **2.3.1. Khả Năng Cạnh Tranh .**

##### ***1/ Xét về năng lực tài chính :***

Trong thời gian gần đây các ngân hàng trong nước, đặc biệt là các NHTMCP thay phiên nhau tăng vốn, song so với các ngân hàng nước ngoài trong khu vực thì năng lực tài chính của các ngân hàng thương mại trong nước nói chung còn thấp. Phần lớn các ngân hàng TMCP có hệ số an toàn vốn (CAR) ở mức dưới 5%. Trong khi thông lệ quốc tế theo Hiệp Ước Vốn Basel I là 8%, còn đối với các ngân hàng nước ngoài lớn luôn có hệ số này hơn 10%.

Ngay từ khi mới thành lập, số vốn pháp định được nhà nước quy định cho các ngân hàng thực ra không phải lớn. Đối với các ngân hàng TMCP theo quy định của chính phủ mức vốn điều lệ thấp nhất đối với các ngân hàng TMCP đô thị là 70 tỷ đồng. Trong đó không ít ngân hàng TMCP đã phải sử dụng một phần rất lớn củavốn

tự có cho việc mua sắm tài sản cố định. Hiện tại Ngân hàng Sacombank là ngân hàng TMCP có mức vốn điều lệ cao nhất. Các NHTMQD có số vốn lớn hơn nhưng nếu so với các ngân hàng trong khu vực thì rõ ràng số vốn đó còn khá bé. Với hạn chế về vốn này, các ngân hàng trong nước sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc duy trì và phát triển quan hệ với những công ty có quy mô lớn.

## ***2/ Xét về thị phần chiếm lĩnh :***

Trong huy động vốn: Ưu thế vẫn thuộc về các ngân hàng TMQD khi chiếm thị phần 47% kể đến là các ngân hàng TMCP, chiếm thị phần 31,2%, ngân hàng nước ngoài chiếm 17,3%, ngân hàng liên doanh chiếm 3,9%. Ngân hàng TMCP đã vươn lên chiếm vị trí số hai từ tay của các ngân hàng nước ngoài.

Trong hoạt động tín dụng: Thị phần vốn cho vay với ưu thế vẫn thuộc về các ngân hàng TMQD 43,5%, kể đến là ngân hàng TMCP với 29,8%, ngân hàng nước ngoài chiếm 20,2%. Trong những năm gần đây hệ thống ngân TMCP có mức gia tăng đáng kể về thị phần. Trong khi các NHTMQD thì thị phần giảm sút.

Trong kinh doanh ngoại tệ: Hoạt động mua bán, thu đổi ngoại tệ trong năm 2004 đạt 13.924 triệu USD tăng 47% so với năm 2003. Ưu thế vẫn thuộc về hệ thống ngân hàng TMQD với thị phần 38,5% chủ yếu là của Ngân Hàng Ngoại Thương. Ngân hàng cổ phần và ngân hàng nước ngoài xấp xỉ bằng nhau với thị phần 25% và 27,8 %, ngân hàng liên doanh và các tổ chức tín dụng khác chỉ chiếm 8,7%.

Trong dịch vụ thanh toán: Ngân hàng nước ngoài với công nghệ ngân hàng khá tốt đã cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ có tiện ích cao, như kết nối hệ thống kế toán của doanh nghiệp với hệ thống thanh toán điện tử của ngân hàng nhằm giảm bớt khối lượng công việc thủ công đã kéo khách hàng về giao dịch với các ngân hàng nước ngoài nhiều hơn, và đã phần nào chiếm ưu thế hơn so với các ngân hàng trong nước.

Trong xây dựng chiến lược kinh doanh: Các ngân hàng nước ngoài đã có những chiến lược kinh doanh cụ thể, có chính sách ưu đãi khách hàng rõ ràng, nhất quán, linh hoạt và hiệu quả. Đối với các ngân hàng trong nước chỉ tập trung ở một số ngân hàng lớn như: Ngân Hàng Ngoại Thương, Ngân Hàng Công Thương, Ngân

hàng Đầu Tư , Ngân hàng Á châu, Ngân hàng Sacombank.....tuy có chiến lược kinh doanh nhưng còn ở mức độ chưa sâu .

### **2.3.2. Một Số Tồn Tại Làm Giảm Khả Năng Cạnh Tranh Của Các Ngân Hàng Thương Mại Tại Tp. Hồ Chí Minh .**

- ***Nguyên Nhân Chủ Quan:***

**1.Chiến lược kinh doanh:** Mặc dù trong thời gian qua một số ngân hàng TMCP (như Ngân hàng Á Châu, Ngân hàng Sacombank) đã chú trọng đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh của mình, nhưng nhìn chung các ngân hàng chưa thật sự chủ động tiếp cận thị trường một cách khoa học và có hệ thống. Mặc khác kỹ thuật tiếp cận còn hạn chế từ khâu thu thập thông tin đến phân tích thị trường nhằm xác định nhu cầu từ đó có thể đáp ứng nhu cầu của thị trường một cách tốt nhất. Do vậy chiến lược kinh doanh của các ngân hàng mang tính chủ quan, chủ yếu dựa vào kinh nghiệm và số liệu mang tính lịch sử.

**2. Tiếp cận thị trường:** Hầu hết các ngân hàng thương mại trong nước (ngoại trừ một vài ngân hàng lớn) chưa xây dựng chiến lược marketing. Kinh phí cho hoạt động này thường nhỏ giọt và chấp vá không thể tài trợ toàn diện cho các hoạt động một cách bài bản và hệ thống để thực hành marketing. Kinh phí marketing hiện nay của các ngân hàng TMCP chỉ tập trung vào những hoạt động bề nổi như: quảng cáo, khuyến mãi qua sổ số trúng thưởng và chưa quan tâm đến công tác nghiên cứu marketing một cách bài bản, có hệ thống và khoa học.

**3. Chiến lược khách hàng:** Các ngân hàng thương mại trong nước hầu như chưa có chiến lược khách hàng một cách rõ ràng như các ngân hàng nước ngoài để duy trì khách hàng truyền thống và lôi kéo những khách hàng mục tiêu mới. Điều này dẫn đến hậu quả là những khách hàng truyền thống của các ngân hàng thương mại trong nước đã chuyển sang giao dịch với các ngân hàng khác đặc biệt là các chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

**4.Mạng lưới chi nhánh:** Đến cuối năm 2004, mạng lưới hoạt động của hệ thống ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh bao gồm 342 địa điểm giao dịch, hoạt động bao gồm: hội sở, sở giao dịch, chi nhánh cấp I, chi nhánh cấp II, phòng



giao dịch. Vai trò hợp tác thực hiện nghiệp vụ ngân hàng giữa các chi nhánh của ngân hàng còn thấp. Chiến lược phân phối, cung cấp dịch vụ ngân hàng hiện đại chưa thực sự phổ biến như: thanh toán thẻ, máy rút tiền tự động, dịch vụ chuyển tiền điện tử, tự động hoá thanh toán qua ngân hàng điện tử, thực hiện giao dịch chuyển tiền từ tài khoản cá nhân qua mạng internet..

**5. Hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng:** Hệ thống thanh toán mặc dù được hiện đại hoá nhưng trên toàn hệ thống còn những hạn chế, thiếu đồng bộ giữa các ngân hàng nên những sai sót xảy ra rất nhiều. Việc sử dụng phương tiện SWIFT (Tổ Chức Viễn Thông Tài Chính Quốc Tế Liên Ngân Hàng) chỉ thực hiện ở cấp hội sở hoặc chi nhánh lớn thay vì ở hầu hết các chi nhánh. Các ngân hàng cổ phần gần đây mặc dù trang bị hệ thống “Core Banking” với công suất lớn nhưng khả năng khai thác sử dụng và các ứng dụng còn thấp.

**6. Chất lượng dịch vụ, phong cách phục vụ:** Việc đổi mới và nâng cao chất lượng dịch vụ, phong cách phục vụ của các THTM trong nước trong thời gian gần đây tuy đã có cải tiến đáng kể nhưng không đồng đều, khách hàng đến giao dịch có thể hài lòng ở bộ phận này nhưng lại phiền hà ở bộ phận khác. Nhìn chung, chất lượng dịch vụ chỉ ở mức trung bình, không như mong muốn của khách hàng.

**7. Quy mô về vốn còn bé:** Mặc dù các ngân hàng thương mại trong nước, đặc biệt là các NHTMCP liên tục tăng vốn gần đây, như: Sacombank, Á Châu..., song vốn của các ngân hàng thương mại còn bé, quy mô nhỏ, đây là điểm bất lợi cho các ngân hàng thương mại vì không đáp ứng được nhu cầu vốn vay hoặc thanh toán của các doanh nghiệp lớn khi có yêu cầu, đặc biệt với quy định cho vay một khách hàng không được vượt quá 15% vốn tự có đã làm hạn chế việc tiếp tục cho vay đối với các khách hàng tốt có quy mô lớn, điều này sẽ làm ảnh hưởng đến quan hệ với khách hàng.

**8. Cạnh tranh hợp tác:** Vấn đề cạnh tranh hợp tác cùng tồn tại và phát triển giữa các ngân hàng thương mại trong nước vẫn còn thấp, chưa thật sự trở thành vấn đề quan trọng trong chiến lược kinh doanh của mỗi ngân hàng. Các ngân hàng thương mại trong nước chủ yếu “bí mật” và “cạnh tranh” với nhau còn vai trò hợp tác cùng

tồn tại thông qua các thị trường vốn ngắn hạn, phổ biến kinh nghiệm nghề nghiệp, hợp tác cùng thắm định, cùng tài trợ cho những dự án lớn còn hạn chế.

**9.Trình độ, khả năng của cán bộ nhân viên:** Trình độ, khả năng của các cán bộ nhân viên ngân hàng chưa cao. Đội ngũ cán bộ nhân viên ngân hàng đã được đào tạo nhưng còn bất cập, bị động trước yêu cầu phát triển mới của ngành, thiếu đội ngũ cán bộ ngân hàng giỏi chuyên môn, có phẩm chất đạo đức tốt, năng động sáng tạo và thích nghi mau chóng với hoạt động kinh doanh của ngân hàng trên thị trường. Do đó việc tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, bố trí sắp xếp lại đội ngũ cán bộ trong ngân hàng hiện nay là cực kỳ quan trọng.

Hệ thống các ngân hàng TMQD và ngân hàng TMCP không có những lợi thế cạnh tranh như đã phân tích ở phần trên so với các chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

- ***Nguyên Nhân Khách Quan:***

**1. Môi trường kinh tế:** Những biến động của nền kinh tế thị trường, đặc biệt trong điều kiện hội nhập thường diễn ra, như là một yếu tố bất ngờ, luôn tiềm ẩn (biến động về giá cả, hàng hoá; giá dầu mỏ; giá vàng và nhiều vấn đề liên quan khác trong thế giới có nhiều biến động bất thường như hiện nay). Đây là những khó khăn thách thức thuộc yếu tố môi trường, bất ngờ và khó lường trước, có ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế, đến hoạt động kinh doanh tiền tệ tín dụng.

**2. Môi trường pháp lý:** Những khó khăn vướng mắc trong thủ tục công chứng: thủ tục đăng ký giao dịch đảm bảo và trong việc xử lý TSDB nợ vay tiếp tục là những tồn tại hạn chế có tác động ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động tín dụng ngân hàng.

**3. Vấn đề rủi ro tín dụng:** Rủi ro tín dụng luôn gắn liền với hoạt động tín dụng ngân hàng, gắn liền với quá trình mở rộng và tăng trưởng tín dụng. Đây là rủi ro tiềm ẩn quan trọng có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả hoạt động của mỗi ngân hàng.

**4. Hoạt động dịch vụ ngân hàng:** Sự phát triển các hoạt động dịch vụ ngân hàng, nhất là các dịch vụ của ngân hàng điện tử còn ở mức thấp, chủ yếu tập trung ở các

ngân hàng lớn, ngân hàng mạnh. Sự phát triển không đồng đều này do khả năng tài chính còn thấp, khó khăn về vốn.

**5. Trình độ quản lý:** Quản lý, quản trị ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh từng bước được nâng cao, tiếp cận được những phương pháp quản lý hiện đại nhất là các ngân hàng nước ngoài và một số ngân hàng cổ phần. Tuy nhiên đánh giá tổng quan nhất vẫn còn những hạn chế trong quản lý, trình độ quản trị ngân hàng, cũng như chất lượng nguồn lực. Đây là những hạn chế ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình phát triển các hoạt động dịch vụ ngân hàng; ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của các ngân hàng trong nước so với các ngân hàng nước ngoài.

**6. Tỷ lệ dự trữ bắt buộc cao:** Dự trữ bắt buộc và dự trữ vượt trội là hai bộ phận cấu thành nên khoảng dự trữ sơ cấp– tuyến phòng thủ thứ nhất của hệ thống ngân hàng, nó có ý nghĩa để giảm rủi ro về thanh khoản, nhưng không mang lại lợi ích cho ngân hàng. Đây là khoản tiền “đóng băng” với mức lãi suất rất thấp, do đó mức dự trữ càng cao thì khả năng sinh lời của ngân hàng càng giảm. Dự trữ bắt buộc được tính theo tỷ lệ trên tổng số vốn huy động đối với từng loại kỳ hạn và loại tiền và cao nhất là ở mức 8%, tỷ lệ này do Ngân Hàng Nhà Nước quy định buộc các ngân hàng thương mại phải thực hiện. Ở nước ta, Ngân Hàng Nhà Nước sử dụng quy chế dự trữ bắt buộc như là công cụ điều hành chính sách tiền tệ quốc gia, nó có tác dụng làm tăng hay giảm lượng tiền lưu thông và chi phí vốn trên thị trường. Với điều kiện nền kinh tế, hoạt động của các ngân hàng ổn định như hiện nay, mức dự trữ này được cho là cao và cũng là một trong những nguyên nhân đưa lãi suất tăng cao.

**7. Các quy định, quy chế còn bất cập, thiếu đồng bộ:** Các quy định, chế độ của Ngân Hàng Nhà Nước, của các ngân hàng quốc doanh chưa hợp lý đã làm cho các ngân hàng khó chủ động để hướng đến khách hàng tốt và lớn hơn. Ví dụ quy chế 127/2005/NHNN về phân loại tài sản có đã làm tăng phần dự phòng nợ xấu và giảm hiệu quả sử dụng vốn.

# **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI TP. HỒ CHÍ MINH.**

## **3.1. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI TP. HỒ CHÍ MINH TRONG GIAI ĐOẠN 2006-2010.**

### **3.1.1. Dự Báo Triển Vọng Thị Trường Vốn Tp. Hồ Chí Minh Giai Đoạn 2006- 2010.**

Theo thông tin từ Ngân Hàng Nhà Nước Tp.Hồ Chí Minh, triển vọng thị trường vốn Tp.Hồ Chí Minh trong 5 năm sắp tới như sau :

Ngành ngân hàng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh tiếp tục giữ vững thế mạnh hàng đầu về huy động vốn cho vay, khai thác tối đa tiềm năng, nguồn lực để duy trì tốc độ tăng trưởng vốn huy động bình quân 30% trong giai đoạn này, nâng cao tỷ trọng vốn trung dài hạn. Tiếp tục đẩy mạnh việc sử dụng có hiệu quả các công cụ lãi suất, tỷ giá...

Mở rộng đầu tư tín dụng đến các thành phần kinh tế với mức tăng dư nợ bình quân hàng năm là 30%, tỷ trọng nợ quá hạn trên tổng dư nợ dưới 2%. Tiếp tục đổi mới thủ tục cấp tín dụng theo hướng đơn giản, thuận tiện. Đa dạng hoá phát triển các hình thức tín dụng mới như bao thanh toán, cho thuê tài chính, đồng tài trợ dự án, cung ứng vốn phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế xã hội.

Mục tiêu phấn đấu của ngành ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh là đến năm 2010 hệ thống ngân hàng trên địa bàn phát triển được hệ thống dịch vụ ngang tầm với các nước trong khu vực về chủng loại, chất lượng, và có khả năng cạnh tranh quốc tế ở một số dịch vụ. Mọi loại dịch vụ ngân hàng đều được triển khai ứng dụng một cách rộng rãi đặc biệt là các sản phẩm mới. Để đạt được mục tiêu như vậy ngành ngân hàng Tp Hồ Chí Minh cần:

Tiếp tục hoàn thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng truyền thống; dịch vụ thanh toán, dịch vụ nhận và chi trả tiền gửi, dịch vụ ngân quỹ, kiều hối, thu đổi ngoại tệ...

Triển khai rộng rãi thẻ thanh toán, séc cá nhân và các công cụ thanh toán không dùng tiền mặt khác.

Tăng cường cho vay đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng, đổi mới trang thiết bị đây là yếu tố trực tiếp ảnh hưởng tăng tín dụng trung và dài hạn của ngân hàng. Thực tế trong hoạt động ngân hàng đã cho thấy nếu tăng trưởng tín dụng trung dài hạn 1 sẽ kéo theo tăng trưởng tín dụng ngắn hạn 3, từ đó sẽ góp phần tăng trưởng tín dụng chung của ngân hàng nhằm đáp ứng nhu cầu vốn cho nền kinh tế .

### **3.1.2. Phương Hướng Hoạt Động Chung Của Các Ngân Hàng Thương Mại tại Tp. Hồ Chí Minh Trong Giai Đoạn 2006- 2010.**

Các ngân hàng thương mại trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh tập trung đầu tư, cho vay phục vụ sản xuất, chất lượng, hiệu quả cho nền kinh tế, phục vụ cho công cuộc công nghiệp hoá– hiện đại hoá đất nước.

Bằng nhiều biện pháp huy động vốn của toàn dân cho đầu tư phát triển đất nước, đặc biệt là thu hút vốn trung và dài hạn, đảm bảo việc sử dụng đồng tiền có hiệu quả.

Triển khai thực hiện chính sách cho vay của Ngân Hàng Nhà Nước, bằng những biện pháp linh hoạt kết hợp với việc năng động tìm kiếm khách hàng, các dự án khả thi để đầu tư cho vay, nhằm góp phần thúc đẩy thành phần kinh tế quốc doanh phát huy vai trò chủ đạo, hỗ trợ phát triển kinh tế hợp tác, khuyến khích giúp đỡ kinh tế cá thể, kinh tế tư nhân phát triển, từng bước góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hoá – hiện đại hoá, giải quyết việc làm cho người lao động, đáp ứng khả năng phương tiện thanh toán cho nền kinh tế, nâng cao chất lượng tín dụng và hiệu quả của nền kinh tế.

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

Trong những năm qua, công cuộc đổi mới đã làm cho kinh tế Việt Nam ngày càng khởi sắc và năng động hơn. Cơ sở vật chất kỹ thuật và trình độ khoa học công nghệ đã được nâng cao đáng kể. Kinh tế kinh tăng trưởng nhanh và ổn định, tỷ lệ lạm phát được kìm chế ở mức vừa phải.

Sự hội nhập vào kinh tế khu vực và thế giới (gia nhập ASEAN, ký hiệp định khung EU, tham gia AFTA, APEC, và sắp đến là WTO...) đòi hỏi các ngân hàng thương mại Việt Nam, cụ thể là các ngân hàng thương mại trong nước tại Thành phố Hồ Chí Minh phải đa dạng hoá và phát triển sản phẩm, cải tiến công nghệ ngân hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh nhằm cạnh tranh hiệu quả với các ngân hàng của các nước trong khu vực và các ngân hàng nước ngoài thâm nhập vào Việt Nam trong tương lai gần.

### **3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH.**

#### **Giải Pháp 1: Đẩy Mạnh Hoạt Động Thông Tin – Khảo Sát Định Hướng Thị Trường.**

##### ***Bước thứ nhất: Thu Thập Phân Tích Đánh Giá Thông Tin:***

Thông tin rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Nó giúp ích rất nhiều cho những nhà quản lý trong công tác hoạch định chiến lược kinh doanh, giảm thiểu và phòng tránh được những rủi ro trong hoạt động kinh doanh. Vì vậy, đòi hỏi các ngân hàng Thương Mại phải thiết lập thành hệ thống và tổ chức vận hành, kiểm soát và đánh giá kết quả từ khâu: Thu thập thông tin, phân tích và xử lý thông tin, quyết định lựa chọn nhóm khách hàng mục tiêu, phân tích thực lực, đặc thù của ngân hàng, chủ động đưa ra các quyết định phù hợp linh hoạt, đánh giá và rút kinh nghiệm, bổ sung thông tin trong quản lý.

Trong quá trình thu nhập thông tin khách hàng, các ngân hàng nên quan tâm đến những thông tin bên trong, thông tin bên ngoài, thông tin tài chính và thông tin phi tài chính.

Đối với thông tin bên trong, nên quan tâm đến ban giám đốc, chủ sở hữu, và tình hình hoạt động chung của đơn vị cụ thể: về nhãn hiệu, sản phẩm, thị trường, nguồn cung cấp, kênh phân phối, khách hàng chính, vị trí của công ty trong ngành ...

Thông tin bên ngoài tác động đến hoạt động khách hàng bao gồm: luật lệ, các chính sách vĩ mô điều hành nhà nước, cạnh tranh, những thuận lợi và khó khăn cụ thể của ngành nghề mà khách hàng đang hoạt động.

Thông tin tài chính cần quan tâm nhiều về tài sản, nguồn vốn, các khoản vay với các ngân hàng khác, các chỉ số tài chính của khách hàng.

Thông tin phi tài chính: trình độ quản lý, trình độ công nghệ, thị trường, chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp.

Cần nghiên cứu khách hàng để sớm nhận biết nhu cầu về các sản phẩm dịch vụ ngân hàng của họ để có thể đáp ứng được một cách tốt nhất, hiệu quả nhất, và sớm nhất. Để đạt được mục đích này đòi hỏi các ngân hàng cần tập trung xem xét: nhu cầu về những sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đang sử dụng và những nhu cầu sẽ nảy sinh trong tương lai đòi hỏi ngân hàng phải đáp ứng.

Trên cơ sở những thông tin đã thu nhập được, các ngân hàng phải phân tích những thông tin đó và sắp xếp theo từng chủ đề, tùy theo mục đích, chiến lược của ngân hàng.

Quan trọng nhất là việc đánh giá, phân tích thông tin phải dựa trên cơ sở phù hợp với chiến lược, mục tiêu của mỗi ngân hàng, tránh sự rập khuôn, máy móc chủ quan sẽ dẫn đến phân tích thông tin kém chính xác, thiếu khoa học.

Tiếp theo cần Phân tích môi trường kinh doanh: cần nghiên cứu những vấn đề về:

Môi trường kinh tế: đi sâu phân tích những biến động môi trường mang tính lịch sử trong các năm trước và những biến đổi dự kiến trong tương lai: cụ thể xét các chỉ tiêu chính của nền kinh tế có ảnh hưởng đến hoạt động của khách hàng như: GDP, GDP / đầu người, lạm phát, mức tăng trưởng kinh tế, thu nhập của dân chúng, lãi suất, sự biến động của đồng tiền và tỷ giá, cán cân thanh toán, đầu tư của các thành phần kinh tế, chu kỳ kinh tế, tỷ lệ tích lũy và tiết kiệm, chính sách tiền tệ, chính sách quản lý tỷ giá ...

Môi trường chính trị gồm: Những yếu tố pháp lý liên quan đến hoạt động ngân hàng như : thuế, luật lao động, luật phá sản, luật ngân hàng, luật doanh nghiệp, luật dân sự, luật đất đai, chính sách cổ phần hoá các ngân hàng thương mại quốc doanh.  
...

Môi trường văn hoá - xã hội: Tình hình dân số : cần nghiên cứu về tốc độ tăng dân số, cơ cấu lao động, độ tuổi, mức thu nhập ... tất cả những điều này có liên quan đến hoạt động huy động vốn, vay vốn và hướng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng đến khách hàng mục tiêu.

Môi trường công nghệ: nghiên cứu sự du nhập công nghệ mới, khoa học kỹ thuật của thế giới vào nước ta, tác động mạnh mẽ đến những ngành nghề nào để từ đó hướng chiến lược hoạt động của ngân hàng cho phù hợp với xu hướng phát triển của khoa học kỹ thuật.

Ngoài ra cũng cần xem xét các yếu tố như : Cạnh tranh trong nội bộ ngành, sự đe dọa sản phẩm thay thế, áp lực từ nhà cung cấp (người gửi tiền), áp lực của người vay tiền, sự đe dọa của các tổ chức tài chính mới bước vào thị trường như bảo hiểm, công ty cho thuê tài chính, công ty tài chính, và các ngân hàng nước ngoài...

### ***Bước Thứ Hai: Đánh Giá Năng Lực Kinh Doanh Thực Sự Của Bản Thân Ngân Hàng:***

Tiếp theo, các ngân hàng cần phải phân tích năng lực kinh doanh thực sự của mình cụ thể: Xem xét năng lực tài chính của ngân hàng: về vốn, tài sản, chất lượng tài sản có của ngân hàng ....các chính sách tín dụng, cơ cấu vốn huy động, chính sách lãi suất, chính sách thị trường, đặc biệt là vị thế của ngân hàng so với các ngân hàng trong cùng hệ thống / đối thủ cạnh tranh.

Để có thể đánh giá được năng lực tài chính của ngân hàng ta có thể xem xét các hệ số: hệ số phản ảnh khả năng thanh toán ngắn hạn của ngân hàng, hệ số an toàn vốn, hệ số giới hạn sử dụng vốn ngắn hạn để cho vay trung và dài hạn, hệ số giới hạn , dư nợ cho vay so với dư nợ tiền gửi.



Thực lực của ngân hàng còn phục thuộc vào mức độ kiểm soát doanh thu, chi phí và kết quả hoạt động thông qua quá trình phân tích hoạt động kinh tế tài chính thường niên.

Phân tích những cơ hội, thách thức của ngân hàng trên thị trường, từ đó đề ra chiến lược, sách lược năng động, đảm bảo tăng sự cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường.

### ***Bước Thứ Ba: Phân Tích, Dự Đoán Sự Biến Đổi Của Thị Trường, Nhu Cầu Của Khách Hàng:***

Dự đoán nhu cầu khách hàng trong thời gian tới về loại sản phẩm, dịch vụ, Ví dụ như Việt Nam trong một vài năm tới nhu cầu đầu tư vào cơ sở hạ tầng tăng cao vì thế sẽ cần vốn trung và dài hạn với lãi suất phù hợp và cần thiết lập cơ chế và điều kiện để huy động những nguồn vốn trung dài hạn để đáp ứng nhu cầu này, các chính sách, công cụ để quản lý rủi ro của các khoản vay trung và dài hạn.

Phân tích thói quen tiêu dùng và đầu tư của dân chúng sẽ thay đổi trong thời gian tới, mức độ thường xuyên giao dịch với ngân hàng qua đó ngân hàng phải chuẩn bị về cơ sở vật chất kỹ thuật, con người, trình độ quản lý để thích nghi với sự biến đổi trong tương lai

**Tóm lại :** Sự hoàn thiện tiếp nhận thông tin, phân tích phân thông tin, phân tích khách hàng đòi hỏi các ngân hàng phải thực hiện thường xuyên nhằm liên tục cập nhật được những biến động của thị trường tài chính ngân hàng vốn được xem là một thị trường có nhiều biến đổi trong thời gian gần đây để từ đó có những điều chỉnh hướng hoạt động của mình phù hợp hơn. Việc tiếp nhận thông tin, phân tích và định hướng thị trường đòi hỏi phải thực hiện theo một quy trình có hệ thống và khoa học từ đó các ngân hàng mới thiết lập được chiến lược kinh doanh phù hợp và có hiệu quả.

### **Giải Pháp 2: Hoàn Thiện Hoạt Động Marketing Của Ngân Hàng.**

Hoạt động Marketing là một hoạt động mũi nhọn của các ngân hàng thương mại trên thế giới. Từ lâu nay các ngân hàng trong nước còn xem nhẹ vai trò của Marketing. Để hoạt động Marketing có thể phát huy được hiệu quả cao, góp phần

nâng cao hiệu quả hoạt động của các Ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh, theo chúng tôi, các ngân hàng này cần có những giải pháp sau đây để hướng dẫn, quản lý, phát triển các hoạt động Marketing trong hoạt động kinh doanh ngân hàng:

- ***Phát triển sản phẩm :***

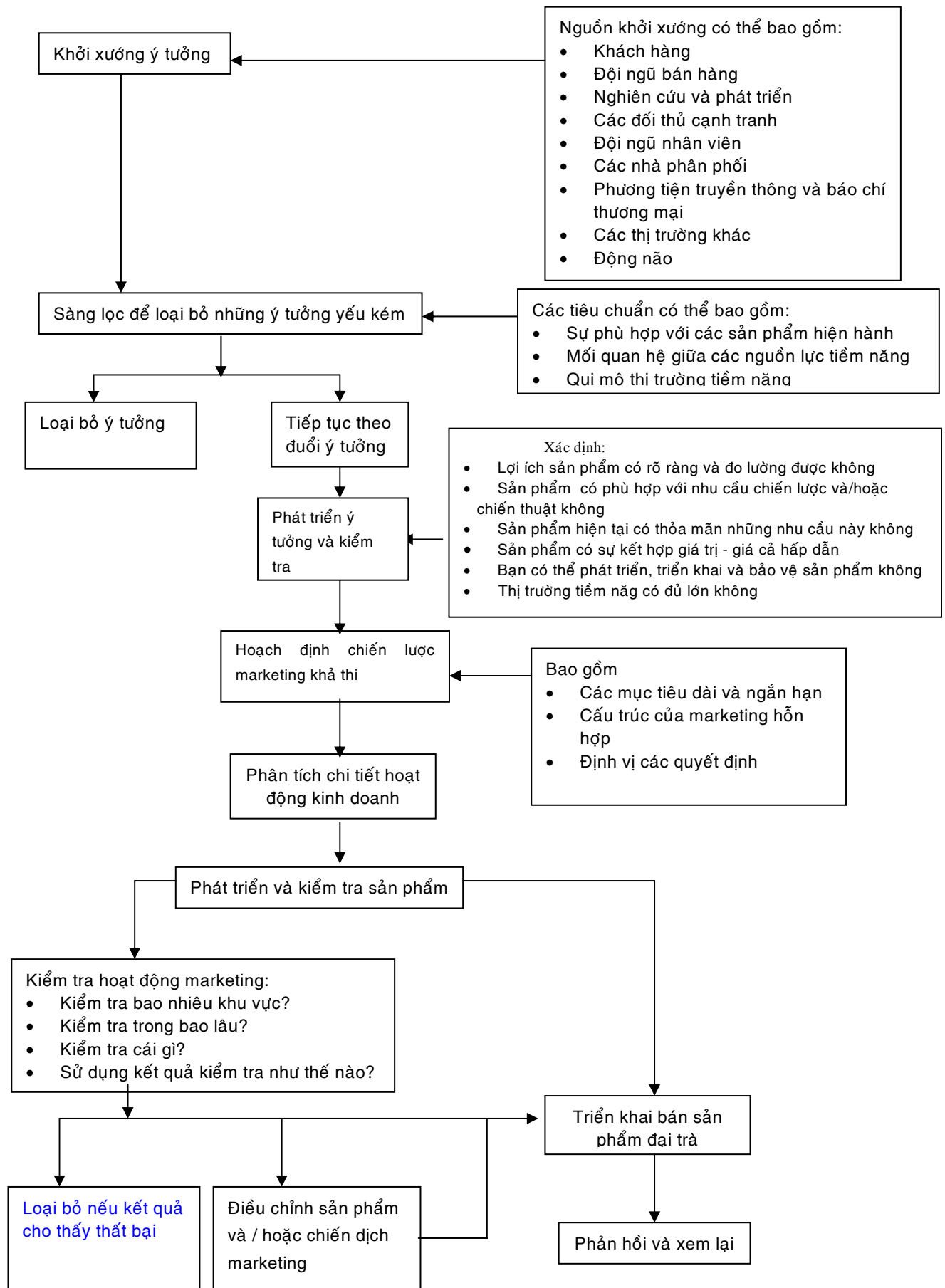
Tiếp tục nghiên cứu và triển khai các loại sản phẩm mới (sản phẩm về huy động vốn, sản phẩm tín dụng, đặc biệt là các sản phẩm cho vay tiêu dùng vốn còn rất mới mẻ và hạn chế về chủng loại tại Việt Nam), những dịch vụ ngân hàng mới để tăng khối lượng khách đến giao dịch và duy trì quan hệ với khách hàng hiện tại lâu dài. Thực tế hiện nay mặc dù một số ngân hàng đã liên tục cho ra đời những sản phẩm mới nhưng thực chất những sản phẩm này không tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng. Theo chúng tôi, các ngân hàng TMQD và NHTMCP cần nghiên cứu phát triển những sản phẩm và dịch vụ sau đây:

-Mở rộng các hình thức vay nợ theo sự bảo lãnh của các quỹ bảo lãnh nước ngoài như: COFACE- pháp, Eximbank- Mỹ, JPIC- Nhật...

-Đưa vào áp dụng dịch vụ giữ hộ và quản lý hộ tài chính: Các tổ chức tín dụng, ngân hàng nhận uỷ thác của khách hàng, giữ hộ chính khoán, thu hộ tiền lãi, tiền gốc khi đến hạn phải thu với một mức lệ phí hợp lý, giúp khách hàng tiết kiệm thời gian đi nhận tiền lãi, tiền gốc khi chứng khoán đáo hạn. Ngoài ra, các ngân hàng thương mại còn có thể mở dịch vụ thay mặt khách hàng mua hộ, bán hộ chứng khoán theo uỷ quyền của khách hàng, nhằm giúp khách hàng sử dụng các khoản thặng dư tài chính có lợi ích nhất để đầu tư vào các chứng khoán mong muốn.

-Tham gia thị trường mua bán nợ thông qua hình thức chứng khoán hoá nợ

Khi phát triển sản phẩm mới, theo chúng tôi cần tham khảo sơ đồ sau đây:



**HÌNH 2: QUY TRÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI**

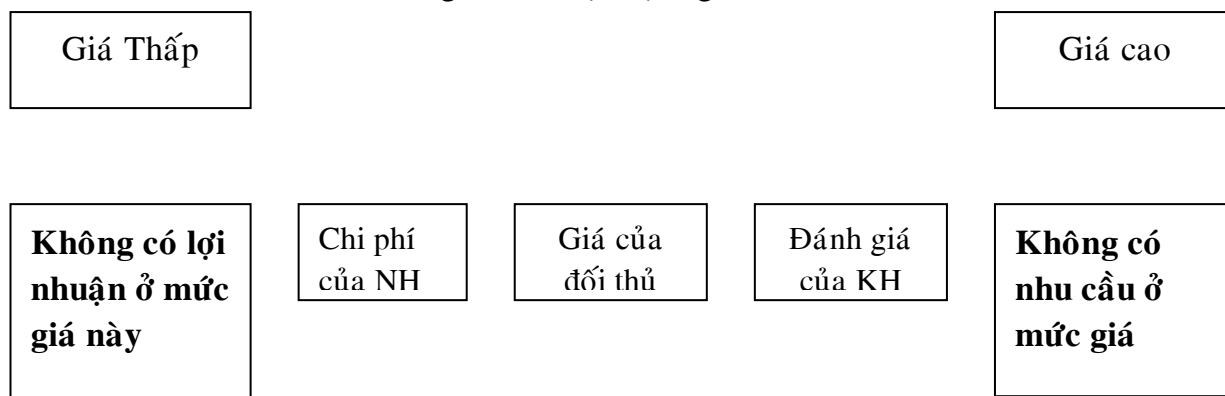
- **Chính Sách Về Giá :**

Giá cả của các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng là lãi suất (cho vay, huy động vốn) phí ngân hàng, và hoa hồng. Hiện nay giá của các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng trong nước là ở mức khá cạnh tranh. Tuy nhiên để tăng cường khả năng cạnh tranh, thu hút khách hàng mới, duy trì khách hàng cũ, tăng mức độ hài lòng của khách hàng, các Ngân Hàng Thương Mại nên vận dụng chính sách giá phù hợp, linh động cho từng đối tượng dựa trên: chất lượng và sự đa dạng hoá sản phẩm, vị thế cạnh tranh, đối tượng khách hàng, và khả năng giảm phí của ngân hàng ... từ đó các ngân hàng lập thang giá tối ưu cho một dãy sản phẩm, cung cấp bảng giá ưu đãi cho những khách hàng lớn, khách hàng mục tiêu:

Khi xây dựng chính sách giá cả các ngân hàng nên chú ý các yếu tố chính tác động đến giá sau đây:

- Mục tiêu của công ty trong từng thị trường
- Bản chất & mức độ cạnh tranh
- Giai đoạn nào trong vòng đời sản phẩm
- Phản ứng của khách hàng / thị trường

Tham khảo mô hình 3C trong chiến lược định giá sau:



**HÌNH 3: MÔ HÌNH 3C TRONG VIỆC ĐỊNH GIÁ**

- ***Chính Sách Phân Phối:***

Các ngân hàng cần lựa chọn những kênh phân phối phù hợp cho từng dòng sản phẩm: thông qua mạng lưới chi nhánh, quầy điện tử / ATM, ngân hàng trực tuyến, hay phân phối tận nơi..

Hiện tại các kênh phân phối của các ngân hàng TM trong nước còn hạn chế chủ yếu được thực hiện thông qua mạng lưới chi nhánh. Mặc dù mạng lưới chi nhánh của một số NHTMQD, và Ngân hàng A Châu, Ngân hàng Sacombank tại Việt Nam là tương đối rộng, và một vài ngân hàng TMCP (Ngân hàng Techcombank, Ngân hàng Quốc Tế) gần đây rất chú trọng đến việc mở rộng mạng lưới hoạt động, nhưng nhìn chung mạng lưới hoạt động của các Ngân hàng trong nước vẫn còn hạn chế đặc biệt là ở nước ngoài. Vì vậy các ngân hàng cần tiếp tục mở rộng mạng lưới các chi nhánh và các phòng giao dịch tại các địa bàn trọng điểm, các khu vực mới nổi và chuẩn bị thành lập chi nhánh ở nông thôn, văn phòng đại diện, chi nhánh ở các quốc gia thuộc khối ASEAN, và các khu vực khác nhằm chuẩn bị cho quá trình hội nhập diễn ra trong tương lai. Đồng thời việc tăng cường quan hệ hỗ trợ nhau về nghiệp vụ giữa các chi nhánh, mạng lưới phân phối của các ngân hàng cũng nên được nâng cao.

Bên cạnh đó, các kênh phân phối mới cũng nên được đầu tư và phát triển hơn nữa như : Ngân hàng điện tử, ngân hàng di động, cung cấp dịch vụ tận nơi...

Để chiến lược phân phối có hiệu quả cao đòi hỏi các ngân hàng phải thường xuyên xem xét, đánh giá kênh phân phối và con người trong quá trình phân phối sản phẩm tới khách hàng.

- ***Chính Sách Quản Bá, Chiêu Thị:***

Đây là chính sách bề nổi có tác dụng tích cực cho việc định vị các chiến lược thị trường. Các ngân hàng thương mại tại địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh hiện nay đã có những nỗ lực tích cực trong lĩnh vực này như việc ngân hàng VP, Techcombank, VIB, ACB là những nhà tài trợ chính cho các chương trình trò chơi truyền hình, diễn đàn kinh tế... nhưng nhìn chung cần phải phát triển hơn nữa. Các chính sách quản bá chiêu thị cần lưu ý để làm nổi bật hình ảnh ngân hàng và tạo ấn

tượng cho khách hàng thông qua các hình thức: Quảng cáo, Tiếp thị trực tiếp, Khuyến mãi, Quan hệ công chúng / Quảng bá.

*Quảng cáo* : Nên quảng cáo chú trọng vào khách hàng mục tiêu như :

-Khách hàng công ty : Những bản tin, bài xã luận, thông báo giới thiệu sản phẩm, lễ ký kết, các cuộc họp báo, hội nghị, các bài viết chuyên đề, hình ảnh, phim, video.

-Khách hàng cá nhân : Thông tin đại chúng, Ví dụ: TV, radio, tạp chí, báo, kịch, phim, internet.

Điều lưu ý là khi thiết kế nội dung và hình thức quảng cáo phải phù hợp với từng công cụ truyền thông được sử dụng, nghiên cứu sâu hơn về nghệ thuật tạo ấn tượng, biểu tượng ngân hàng cần phải thống nhất màu sắc, hình vẽ ở tất cả các mẫu quảng cáo.

*Tiếp thị trực tiếp*: Thông qua đội ngũ nhân viên giao dịch và cán bộ quan hệ khách hàng: Đây là công cụ truyền thông quan trọng nhất trong ngành dịch vụ ngân hàng, nhưng trong thời gian qua các ngân hàng TMQD Và NHTMQD đầu tư chưa thoả đáng. Do đó trong thời gian tới cần lưu ý cải tiến trên một số điểm sau:

- Tổ chức công tác đào tạo định kì để nâng cấp về kiến thức kinh tế, kỹ năng, trình độ nghiệp vụ, khả năng giao tiếp cho đội ngũ cán bộ tiếp xúc với khách hàng
- Tạo cơ hội cho cán bộ nhân viên thăng tiến trong nghề nghiệp, khen thưởng thích đáng cho những nhân viên tìm được khách hàng mới, có thành tích xuất sắc.

*Khuyến mãi*: Tiếp tục phát huy và sáng tạo thêm một số hình thức khuyến mãi, hấp dẫn đánh vào tâm lý khách hàng phục vụ như tặng quà mới

*Quan hệ công chúng / Quảng bá* :Tăng cường tham gia các dự án cộng đồng, gây quỹ, bảo trợ cho các sự kiện đặc biệt như từ thiện, thể thao, thao gia các phương tiện giao tiếp không phải trả phí trực tiếp hoặc được bảo trợ.

Thực hiện những bản tin, bài xã luận, thông báo giới thiệu sản phẩm, lễ ký kết, các cuộc họp báo, hội nghị, các bài viết chuyên đề, hình ảnh, phim, video.

- ***Hoàn Thiện Phòng / Bộ Phận Chuyên Trách Hoạt Động Marketing:***

Để công tác Marketing được thực hiện một cách chuyên nghiệp, có thể mang lại hiệu quả cao, các ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh cần thiết phải thành lập phòng Marketing. Đối với các ngân hàng nhỏ hơn nếu không đủ điều kiện thành lập phòng Marketing thì thành lập tổ chuyên trách về Marketing hay bộ phận chuyên trách về Marketing. Tùy thuộc vào quy mô, bộ phận này thực hiện các công việc sau :

- Nghiên cứu về marketing, dự báo thị trường
- Thiết lập và tổ chức thực hiện chiến lược marketing
- Cố vấn cho ban quản trị cấp cao trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh.

### **Giải Pháp 3: Xây Dựng Chiến Lược Khách Hàng Một Cách Hợp Lý Và Hiệu Quả.**

Mục tiêu của chiến lược này là nhằm duy trì và phát triển mối quan hệ của những khách hàng hiện tại và lôi kéo khách hàng mới. Nhưng quan trọng nhất là ngân hàng nhận được thái độ tích cực, sự hưởng ứng từ phía khách hàng. Muốn như vậy các ngân hàng nên tạo ra một chuỗi sản phẩm và dịch vụ đa dạng có chất lượng và giá cả hợp lý. Ngoài ra, sự dễ dàng thuận tiện trong giao dịch và sử dụng, các sản phẩm như : địa điểm giao dịch, tốc độ xử lý công việc, thời gian làm việc, tư vấn của nhân viên cũng góp phần quan trọng vào việc có được thái độ tích cực từ khách hàng. Các ngân hàng cũng cần tiếp tục xây dựng hình ảnh về sức mạnh và sự an toàn của ngân hàng qua: trụ sở làm việc, cơ sở vật chất kỹ thuật, vốn liếng, đội ngũ nhân viên..., xây dựng các quy định, quy chế điều hành hoạt động của ngân hàng một cách nhất quán, bài bản và hiệu quả thể hiện tính chuyên nghiệp cao.

Thông tin về thái độ khách hàng cần phải cập nhật thường xuyên để giúp cho ngân hàng nhận thấy được mức độ hài lòng của khách hàng đối với ngân hàng nói chung, và nhằm đề ra những cải tiến phù hợp.

Các ngân hàng cần phải nghiên cứu về khách hàng để phân loại khách hàng dựa trên một số tiêu chí nhất định: Mức độ trung thành, quy mô, lợi nhuận kiếm

được từ khách hàng này, quan hệ với ngân hàng... để từ đó có thể áp dụng những chiến lược phù hợp nhằm duy trì tốt khách hàng chiến lược hiện tại, lôi kéo khách hàng mới một cách hiệu quả hơn.

Tiếp theo cần xây dựng và vận dụng các chính sách khách hàng hợp lý

- ***Chính sách phát triển khách hàng mới :***

Ngân hàng cần lập danh mục và hồ sơ khách hàng cần lôi kéo dựa trên các tiêu chuẩn: hiệu quả kinh doanh tốt, lợi nhuận, thu nhập ổn định, uy tín trong ngành (ví dụ như các tập đoàn đa quốc gia đối với các ngân hàng nước ngoài).

Nghiên cứu về mối quan hệ của khách hàng này với các ngân hàng mà khách hàng đang giao dịch, đặc biệt những điều hài lòng, chưa hài lòng.

Cung cấp những giải pháp vượt trội chú ý xoay vào những điểm mà ngân hàng có lợi thế.

Giới thiệu một cách hữu hiệu về hình ảnh và những tiện ích có được nếu khách hàng giao dịch với ngân hàng.

- ***Chính sách duy trì và phát triển quan hệ với khách hàng hiện tại:***

-Các ngân hàng cần tăng cường quản bá hình ảnh của ngân hàng với khách hàng như: kiến thức, sự lịch thiệp, tính chuyên nghiệp, sự nồng nhiệt của nhân viên giao dịch, ...

-Cung cấp thêm các dịch vụ mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng.

-Thường xuyên thăm viếng để nghe đánh giá về chất lượng sản phẩm, dịch vụ ngân hàng nhằm tìm kiếm giải pháp để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

-Miễn phí cho một số dịch vụ đối với khách hàng

-Tổ chức những khoá đào tạo, hội thảo chuyên đề cho khách hàng, hay các hoạt động thể thao với khách hàng.

-Nhanh chóng phát hiện nhu cầu khách hàng để kịp thời giới thiệu những sản phẩm, dịch vụ mới.



-Tăng cường bán chéo các sản phẩm, dịch vụ khác nhằm cung cấp cho khách hàng trọn gói sản phẩm, dịch vụ.

-Cần có một bộ phận chuyên phục giải đáp những thắc mắc nhằm giảm tỷ lệ phiền phức cho khách hàng ở mức thấp nhất.

#### **Giải Pháp 4: Xây Dựng Chiến Lược Cạnh Tranh Có Hiệu Quả.**

Trước tiên các ngân hàng thương mại cần nghiên cứu đánh giá điểm mạnh điểm yếu của của các đối thủ cạnh tranh về: Số lượng & chất lượng các dịch vụ, cơ sở vật chất kỹ thuật, trình độ công nghệ, trình độ của đội ngũ quản lý, nhân viên ngân hàng, khả năng đầu tư mới trên các lĩnh vực công nghệ ngân hàng mới, nguồn vốn và vốn kinh doanh, khả năng hạ thấp chi phí, mức độ sinh lời trên vốn tự có, và khả năng chịu đựng trước những rủi ro tài chính như: rủi ro mất khả năng chi trả cho khách hàng, nợ khó đòi...

Dựa trên những nghiên cứu, đánh giá về đối thủ trên, ngân hàng đưa ra chiến lược cạnh tranh phù hợp cho từng thị trường: Cho vay, Huy động vốn, Sản phẩm, dịch vụ khác.

Đối với thị trường tín dụng: Các ngân hàng trong nước đang chiếm vị thế dẫn đầu. Tuy nhiên thị phần của các ngân hàng TMQD đang có xu hướng giảm, vì vậy các ngân hàng này cần đẩy mạnh tín dụng, tháo gỡ những vướng mắc do những quy định nội bộ tạo ra trong hoạt động cho vay, tích cực tham gia các dự án lớn và tận dụng mô hình vay hợp vốn. Riêng đối với các NHTMCP, tăng trưởng tín dụng trong giai đoạn vừa qua là khá nóng nên cần có chính sách thận trọng hơn trong hoạt động cho vay, cần phân tích các danh mục tài sản có tránh cho vay quá tập trung vào một ngành nghề nào đó ( Vd: Bất động sản ).

Đối với thị trường huy động vốn: Tương tự như thị trường tín dụng, các ngân hàng TMQD và ngân hàng TMCP đang ở vị thế dẫn đầu thị trường, kể đến là ngân hàng nước ngoài. Chiến lược cạnh tranh ở đây, là chiến lược tiếp tục thu hút tiền gửi nhằm củng cố phát triển thị phần, đặc biệt tăng cường sự cân đối trong tỷ trọng của nội tệ và ngoại tệ như trong thời gian qua các ngân hàng nước ngoài thường thu hút

được ngoại tệ nhiều hơn, và giữa các loại kỳ hạn để tạo nên một cơ cấu vốn hợp lý, linh hoạt, ổn định phục vụ cho các chính sách tín dụng.

Đối với các thị trường dịch vụ khác: Cần nghiên cứu nhu cầu thị trường, thiết kế sản phẩm / dịch vụ mới để tung ra thị trường, đặc biệt là những sản phẩm, dịch vụ mới mang tính đặc trưng của ngân hàng và tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng.

### **Giải Pháp 5: Phát Triển Công Nghệ Ngân Hàng.**

Phát triển về công nghệ song song với việc đầu tư cơ sở hạ tầng là một yêu cầu đặt ra trước tiên trong việc phát triển dịch vụ tài chính ngân hàng. Thời gian qua một số ngân hàng trong nước đã không ngừng đầu tư phát triển công nghệ và thu được một số kết quả nhất định như các hệ cơ sở dữ liệu và phần mềm ứng dụng hiện đại. Tuy nhiên nhìn chung thì các ngân hàng trong nước cần quan tâm đến sự phát triển đồng đều, tính đồng bộ của công nghệ; hiệu quả của các chương trình phần mềm đáp ứng được cho việc quản lý cũng như hoạt động kinh doanh của các ngân hàng. Đáp ứng được nhu cầu này trong việc phát triển công nghệ thì các ngân hàng trong nước sẽ giảm bớt được khó khăn, nhất là trong hoạt động thanh toán điện tử.

Việc ứng dụng công nghệ mới trong ngành ngân hàng là sự kết hợp giữa các công nghệ khác nhau phải đạt được các mục tiêu sau:

- Hiện đại hoá các nghiệp vụ truyền thống như kế toán, tín dụng... đây là cơ sở để xây dựng mô hình giao dịch một cửa;
- Thực hiện được các giao dịch liên chi nhánh trong toàn hệ thống một cách nhanh chóng, không còn sự khác biệt về cách thức, tốc độ xử lý giữa giao dịch nội bộ và giao dịch liên chi nhánh. Chất lượng xử lý nghiệp vụ tại hội sở, chi nhánh là như nhau;
- Mọi biến động nghiệp vụ nắm bắt tức thời giúp nâng cao hoạt động quản lý ở mọi nghiệp vụ, mọi cấp trong toàn hệ thống;
- Phát triển các nghiệp vụ ngân hàng điện tử theo hướng xử lý giao dịch tự động.

Trước mắt các NHTMQD và NHTMCP nên tập trung hoàn thiện 04 chương trình hiện đại hóa trong thanh toán quan trọng sau :

- Xây dựng hệ thống thanh toán nội bộ ở mỗi ngân hàng
- Nối mạng thanh toán quốc tế SWIFT cho các chi nhánh cấp 2
- Xây dựng hệ thống thanh toán liên ngân hàng
- Xây dựng hệ thống xử lý tài khoản khách hàng

### **Giải Pháp 6: Nâng Cao Chất Lượng Dịch Vụ Để Tạo Lợi Thế Cạnh Tranh.**

Trong hoạt động ngân hàng tiêu chuẩn chất lượng của dịch vụ được thể hiện ở các mặt như sau: “SECRET” .

<b>S</b> mile	Biểu hiện sự thân thiện đối với mọi khách hàng
Mỉm cười	
<b>E</b> asy access	Bảo đảm rằng bạn đang sẵn sàng và điện thoại của bạn
Dễ dàng tiếp cận	luôn sẵn sàng vào mọi lúc.
<b>C</b> ourteous	Tôn trọng khách hàng. Đối xử với người khác như cách
Lịch sự	thức bạn muốn được đối xử lại.
<b>R</b> espond ASAP	Nhanh chóng giải quyết các thắc mắc và than phiền để
Đáp ứng càng	tạo thuận lợi cho khách hàng bên trong của bạn nhằm
nhanh càng tốt	phục vụ các khách hàng bên ngoài hữu hiệu hơn.
<b>E</b> ager to help	Dựa trên chuyên môn nghiệp vụ của bạn, tích cực bày tỏ
Sốt sắng giúp đỡ	sự giúp đỡ và tham vấn cho mọi khách hàng bên trong.
<b>T</b> alk it out	Giao lưu cởi mở với các khách hàng bên trong. Sẵn lòng
Thảo luận	chấp nhận các đề nghị và những ý tưởng cải tiến. Duy trì sự tiếp xúc thường xuyên với khách hàng.

Khách hàng mục tiêu là khách hàng qui định nên mức dịch vụ được cung ứng thông qua những kỳ vọng và/hoặc những nhu cầu của họ. Ngày nay, thị trường công nghiệp và người tiêu dùng ngày càng được phân chia nhiều hơn thông qua tính đa

dạng của khách hàng ngày càng gia tăng và đòi hỏi các ngân hàng phải đáp ứng được những kỳ vọng và/hoặc những nhu cầu đa dạng đó. Ví dụ một doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam ít khi đòi hỏi những dịch vụ có chất lượng cao, đặc biệt như một tập đoàn đa quốc gia trong việc sử dụng những dịch vụ của ngân hàng.

Nhất quán cũng là một thông số của chất lượng. Nó đòi hỏi sự duy trì cùng một mức độ xuất sắc hàng ngày và ở mọi nơi. Khách hàng không thể được hưởng sự thân thiện vào buổi sáng nhiều hơn so với buổi chiều. Khách hàng không thể chỉ sử dụng được dịch vụ này ở chi nhánh này mà không thể sử dụng dịch vụ đó ở chi nhánh khác.

### **Giải Pháp 7 : Phát Triển Nguồn Nhân Lực.**

Lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng thương mại được thế giới công nhận rộng rãi đó là chất lượng của đội ngũ ban lãnh đạo và cán bộ công nhân viên của ngân hàng, bởi vì lợi thế về công nghệ, vốn, sản phẩm sẽ mất đi trong dài hạn. Việc đào tạo được xem là một hình thức đầu tư tốt cho tương lai của ngân hàng chứ không phải là gánh nặng về chi phí cho ngân hàng. Đối với các ngân hàng trong nước, sự nhận thức này cũng đang tăng lên, đặc biệt là sự tiên phong của Ngân hàng A Châu và Ngân Hàng Ngoại Thương Tp. Hồ Chí Minh. Nhưng nhìn chung công tác đào tạo của các ngân hàng chưa được chú trọng và đầu tư thỏa đáng, đặc biệt là những ràng buộc bồi thường chi phí đào tạo nếu không làm việc cho ngân hàng đủ thời gian qui định đã gây phản ứng tiêu cực đến công tác đào tạo của các ngân hàng hiện nay.

Cùng với việc đầu tư hiện đại hoá công nghệ ngân hàng, cần đầu tư cho nguồn nhân lực, đảm bảo cho đội ngũ cán bộ phục vụ tốt hoạt động kinh doanh trên con đường hội nhập. Để có thể đứng vững và phát triển trong tình hình cạnh tranh gay gắt hiện nay, các ngân hàng thương mại cần phải có chiến lược phát triển nhân sự một cách phù hợp và năng động.

Ngân hàng cần phải tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ nhân viên trên các mặt như: đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cả về lý luận lẫn thực tiễn, trình độ chính trị, pháp luật, khả năng giao tiếp, quản lý điều hành.

Cần mạnh dạng du nhập những cán bộ lãnh đạo có nhiều kinh nghiệm và năng lực từng làm việc qua các ngân hàng quốc tế lớn.

Xây dựng trung tâm đào tạo nội bộ nhằm tiến hành phổ biến, đào tạo thường xuyên cho mọi cán bộ nhân viên.

Tổ chức những khóa đào tạo cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao với sự tham gia của các chuyên gia về lĩnh vực tài chính ngân hàng trên thế giới, nhằm giúp cập nhật được những thông lệ chuẩn mực, thành tựu của ngành ngân hàng trên thế giới, đặc biệt là trong giai đoạn hội nhập.

### **Giải Pháp 8 : Thành Lập Ban Quản Lý Tài Sản Nợ Và Có.**

Biến động thanh khoản hoặc những thay đổi về lãi suất trên thị trường đặt ngân hàng vào tình thế chịu rủi ro tổn thất. Trong tình huống xấu nhất những rủi ro này có thể ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại của một ngân hàng. Vì vậy, một vấn đề quan trọng đặt ra cho Ban Giám Đốc và Hội Đồng Quản Trị của các ngân hàng Việt Nam là phải hiểu rõ sự tồn tại của những rủi ro đi kèm với một danh mục các tài sản có và tài sản nợ của ngân hàng và cần đảm bảo rằng cơ cấu hoạt động kinh doanh của ngân hàng và mức độ rủi ro của toàn bộ các tài sản có và tài sản nợ mà ngân hàng đang nắm giữ phải được quản lý một cách chặt chẽ. Ngân hàng cần có những chính sách và quy chế thích hợp để kiểm soát và hạn chế những rủi ro này và phải chuẩn bị sẵn các nguồn lực để đánh giá và kiểm soát rủi ro lãi suất và rủi ro thanh khoản.

Vì có tầm quan trọng như vậy, và hiện nay chỉ có một vài ngân hàng trong nước tại Thành phố Hồ Chí Minh có Ban Quản Lý Tài Sản Nợ Và Có, do đó các ngân hàng TMQD và Ngân hàng TMCP cần nhanh chóng lập và nâng cao hiệu quả hoạt động của Ban này để đảm trách việc quản lý rủi ro của các tài sản nợ và tài sản có. Ban Ban Quản Lý Tài Sản Nợ Và Có thường bao gồm các lãnh đạo cấp cao của ngân hàng và các thành viên Hội Đồng Quản Trị để:

- Đề ra các chính sách nhằm quản lý các khoản mục trong bản tổng kết tài sản một cách linh hoạt trong từng thời kỳ thích hợp làm tăng giá trị của vốn sử dụng
- Quản lý rủi ro thanh khoản và duy trì thanh khoản ở mức độ tối ưu vào mọi thời điểm

- Quản lý rủi ro lãi suất và rủi ro tỷ giá trong quá trình tạo ra doanh thu theo dự kiến
- Bảo hiểm (hedge) và kinh doanh các công cụ lãi suất
- Tuân thủ các quy định về tỷ lệ vốn và dự trữ bắt buộc.

### **3.4. KIẾN NGHỊ.**

#### **3.4.1 Đối Với Ngân Hàng Nhà Nước / Chính Phủ.**

Với vai trò điều tiết hệ thống ngân hàng Việt Nam, Ngân Hàng Nhà Nước phải tiếp tục định hướng cho các ngân hàng thương mại phát triển các hoạt động dịch vụ, nhất là trong việc phát triển và ứng dụng các phần mềm tin học nhằm đảm bảo cho các ngân hàng thương mại đầu tư đúng hướng, đầu tư có hiệu quả, hạn chế việc đầu tư dàn trải không hiệu quả. Ngân Hàng Nhà Nước Việt Nam tiếp tục quản lý và điều hành có hiệu quả các hoạt động của các ngân hàng thương mại theo đúng luật, đúng chủ trương, chính sách của đảng và nhà nước trong lĩnh vực tiền tệ, tín dụng, thanh toán, đáp ứng kịp thời nhu cầu vốn đầu tư cho nền kinh tế và hướng các NHTM vào hoạt động cạnh tranh lành mạnh nhằm ổn định thị trường tín dụng, nâng cao hiệu quả hoạt động của ngành ngân hàng, thúc đẩy các NHTM không ngừng cải tiến kỹ thuật nghiệp vụ, ứng dụng khoa học công nghệ mới, bồi dưỡng và nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ, nhân viên ngân hàng.

Xây dựng hệ thống ngân hàng Việt Nam hiện đại, đủ sức đáp ứng nhu cầu về vốn và dịch vụ ngân hàng cho khách hàng. Nâng cao vị trí vai trò của hệ thống ngân hàng Việt Nam trên thương trường quốc tế .

*Để làm được điều này, Ngân Hàng Nhà Nước phải đổi mới một số hoạt động như sau:*

- Xây dựng một đội ngũ cán bộ, thanh tra có trình độ cao, có trách nhiệm cao đủ sức thực hiện nhiệm vụ. Nâng cao quyền hạn cho cán bộ thanh tra, đặc biệt là tính độc lập trong công tác thanh tra.
- Tiên phong trong lĩnh vực hiện đại hoá công nghệ ngân hàng. Xây dựng các chương trình ứng dụng cho công tác giám sát hoạt động kịp thời và có hiệu quả cao.
- Chủ động nghiên cứu, sửa đổi, bổ sung các quy chế, quy định về nghiệp vụ tín dụng, huy động vốn, thanh toán phù hợp với tình hình kinh tế xã hội trong từng thời kỳ và yêu cầu đổi mới kinh tế thị trường.
- Cung cấp các thông tin về tình hình phát triển dịch vụ của các ngân hàng trong khu

vượt và trên thế giới để các ngân hàng thương mại nắm bắt được xu hướng phát triển cũng như xác định được vị trí của ngân hàng mình trong quá trình hội nhập.

-Phải thể hiện tính chủ động, khách quan, trung thực trong công tác thanh tra, kiểm tra, trong giải quyết các vấn đề tranh chấp khách hàng giữa các ngân hàng thương mại trên địa bàn Thành phố.

-Xây dựng những quy chế cụ thể để các công ty mua bán nợ hoạt động hiệu quả hơn nhằm thúc đẩy việc xử lý tài sản thế chấp của những khoản nợ quá hạn, giảm nợ quá hạn cho ngân hàng giúp cho các ngân hàng tái tạo lại nguồn vốn để tiếp tục cho vay đầu tư cho nền kinh tế.

-Nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống quản lý về hoạt động thanh toán điện tử; ngăn ngừa những rủi ro trong thanh toán nhằm đảm bảo hoạt động dịch vụ ngân hàng an toàn, hiệu quả.

-Nghiên cứu trình Chính Phủ duyệt cơ chế thanh toán không dùng tiền mặt trở thành một chính sách của nhà nước và mọi ngành, mọi cấp phải thực hiện chứ không phải chỉ ở phạm vi của ngành ngân hàng; đưa việc mở và sử dụng tài khoản thành quy định bắt buộc trong mọi lĩnh vực thanh toán. Ngoài ra, Ngân Hàng Nhà Nước sớm hình thành trung tâm thanh toán bù trừ séc, hối phiếu để tạo điều kiện đẩy nhanh tốc độ thanh toán không dùng tiền mặt.

### **3.4.2. Đối Với Doanh Nghiệp Ngân Hàng.**

Các ngân hàng thương mại nên đẩy mạnh hoạt động liên kết trong hoạt động kinh doanh với phương châm hợp tác để cùng tồn tại và phát triển. Việc liên kết được thể hiện thông qua các giao dịch hợp vốn, trao đổi kinh nghiệm nghề nghiệp, chia sẻ thông tin với một chừng mực nhất định về khách hàng, công tác thẩm định...

Ngoài ra, các hệ thống thanh toán của từng ngân hàng mặc dù được hiện đại hoá nhưng còn những hạn chế, thiếu đồng bộ giữa các ngân hàng nên những sai sót xảy ra rất nhiều và hiệu quả sử dụng còn kém. Vì vậy, các ngân hàng cần xem xét để có những cải tiến cần thiết nhằm nâng cao tính đồng bộ, tương thích của các hệ thống thanh toán. Các hệ thống thẻ ATM của các ngân hàng cũng nên được liên kết nhằm khai thác tốt nhất hiệu quả sử dụng và đem lại tiện ích cao nhất cho khách hàng.

## KẾT LUẬN

Qua nghiên cứu đề tài: “Một số giải pháp để nâng cao khả năng cạnh tranh của các ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh”, chúng tôi có thể rút ra một số nhận xét sau :

Về mặt lý luận cũng như thực tiễn đã chứng minh hệ thống ngân hàng thương mại quốc doanh và ngân hàng thương mại cổ phần Thành phố Hồ Chí Minh đã đóng vai trò chủ đạo trong việc phát triển ngành tài chính ngân hàng Tp. Hồ Chí Minh, cung ứng vốn cho sự phát triển kinh tế – xã hội trên địa bàn TP.HCM nói riêng và cả nước nói chung. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, đất nước đang trong quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa. Xong vị thế chủ đạo trên đang đối mặt với rất nhiều thách thức khi sân chơi bình đẳng cho các ngân hàng nước ngoài.

Trong bối cảnh phát triển kinh tế hiện nay của TP. HCM và xu hướng hội nhập đòi hỏi bản thân mỗi Ngân hàng thương mại trong nước tại Thành phố Hồ Chí Minh phải cố gắng nâng cao năng lực tranh tranh của mình.

Các Ngân hàng thương mại trong nước tại Thành phố Hồ Chí Minh cần thiết phải đẩy mạnh hoạt động thông tin, xây dựng chiến lược cạnh tranh, chiến lược khách hàng một cách hiệu quả nhằm duy trì và phát triển thị phần một cách ổn định, mở rộng đối tượng cho vay, tiếp tục phát triển sản phẩm và dịch vụ mới, tăng cường công tác hiện đại hoá công nghệ ngân hàng, tiếp tục tăng vốn điều lệ, mở rộng mạng lưới hoạt động.

Thêm vào đó các ngân hàng thương mại trong nước tại Thành phố Hồ Chí Minh cần thiết phải thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ nhận viên, tiêu chuẩn hóa cán bộ – nhân viên theo hướng đáp ứng nhanh, chính xác nhu cầu thị trường, nhấn mạnh khả năng khai thác, thu thập và xử lý thông tin. Các ngân hàng thương mại trong nước tại Thành phố Hồ Chí Minh cần thiết xây dựng quy trình ra quyết định vừa chính xác, đảm bảo tính khách quan vừa nhanh chóng kịp thời để nắm bắt thời cơ, xây dựng và vận dụng chiến lược marketing một cách hiệu quả.



Trên đây là một số ý kiến nhằm góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh, với mục tiêu phấn đấu đưa những ngân hàng này phát triển được hệ thống dịch vụ ngang tầm với các nước trong khu vực về chủng loại, chất lượng, và có khả năng cạnh tranh quốc tế ở một số dịch vụ. Mọi loại dịch vụ ngân hàng đều được triển khai ứng dụng một cách rộng rãi đặc biệt là các sản phẩm mới.

Vì thời gian nghiên cứu và khả năng còn hạn chế, nội dung của luận án không khỏi còn thiếu sót nhất định. Xin chân thành tiếp thu mọi ý kiến đóng góp của các thầy cô để tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện luận án. Xin chân thành cảm ơn.