

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

LÊ VĂN PHƯỚC

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP GÓP PHẦN NÂNG CAO
NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU ĐẾN NĂM
2015**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS. NGUYỄN THỊ LIÊN DIỆP**

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – NĂM 2008

MỤC LỤC

Trang

Trang phụ bìa

Lời cam đoan

Mục lục

Danh mục các chữ viết tắt

Danh mục các bảng

LỜI MỞ ĐẦU

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CẠNH TRANH.....1

1.1 LÝ LUẬN CHUNG VỀ CẠNH TRANH1

1.1.1 Năng lực cạnh tranh.....1

1.1.2 Lợi thế cạnh tranh.....2

1.1.3 Sự khác nhau giữa cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng với cạnh tranh
trong lĩnh vực khác3

1.2 CÁC YẾU TỐ TẠO NÊN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NHTM.....3

1.2.1 Các yếu tố thuộc môi trường.....4

1.2.1.1 Môi trường vĩ mô4

1.2.1.2 Môi trường vi mô5

1.2.2 Cơ hội đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam trong xu thế hội nhập.....7

1.2.3 Các yếu tố nội bộ9

1.2.3.1 Nguồn nhân lực9

1.2.3.2 Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức10

1.2.3.3 Tiềm lực tài chính10

1.2.3.4 Mạng lưới kênh phân phối và sản phẩm dịch vụ	11
1.2.3.5 Công nghệ	11
1.3 THÁCH THỨC ĐỐI VỚI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG VIỆT NAM KHI GIA NHẬP WTO.....	11
1.3.1 Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng Việt Nam trong quá trình hội nhập	11
1.3.2 Những khó khăn thách thức đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam	13
1.4 NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ HỘI NHẬP QUỐC TẾ TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM.....	15
TÓM TẮT CHƯƠNG 1.....	17
<u>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG Á CHÂU (ACB).....</u>	18
2.1 TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU	18
2.1.1 Giới thiệu về Ngân hàng TMCP Á Châu	18
2.1.2 Tóm tắt quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng Á Châu.....	19
- Lịch sử hình thành	19
- Phát triển-Các cột mốc ghi nhớ	20
- Thành tích và sự ghi nhận.....	21
2.1.3 Cơ cấu tổ chức	22
2.2 HOẠT ĐỘNG KINH DOANH	23
2.3 PHÂN TÍCH CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA ACB TRONG THỜI GIAN QUA.....	25
2.3.1 Phân tích môi trường bên trong của Ngân hàng Á Châu(ACB).....	25
- Khả năng thu hút nguồn nhân lực.....	25

- Năng lực tài chính.....	28
- Tính đa dạng danh mục và chất lượng dịch vụ tài chính	32
- Công nghệ.....	34
- Mạng lưới hoạt động.....	35
-Chiến lược khách hàng, chiến lược kinh doanh và marketing	35
2.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) của Ngân hàng Á Châu	36
2.4 CÁC TÁC ĐỘNG TỪ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU	38
2.4.1 Mô trường vĩ mô.....	38
2.4.2 Môi trường vi mô.....	43
2.4.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh của ACB với các đối thủ	47
2.4.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	51
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	54
<u>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP GÓP PHẦN NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU ĐẾN NĂM 2015</u>	55
3.1 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG NHTM VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN ĐẦU CỦA THỜI KỲ HỘI NHẬP.....	55
3.1.1 Đối với Ngân hàng Nhà nước (NHNN).....	55
3.1.2 Đối với các Tổ chức tín dụng (TCTD).....	56
3.1.3 Về hội nhập kinh tế quốc tế	57
3.2 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG Á CHÂU ĐẾN 2015	58
3.3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU(ACB)	59

3.3.1 Quan điểm xây dựng giải pháp	59
3.3.2 Một số giải pháp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB.....	60
3.3.2.1 Hình thành các giải pháp qua phân tích ma trận SWOT	60
3.3.2.2 Lựa chọn các giải pháp qua phân tích SWOT	61
+ Nhóm giải pháp nhằm phát huy thế mạnh và tận dụng cơ hội	
3.3.2.2.1 Giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	62
3.3.2.2.2 Giải pháp về đầu tư phát triển công nghệ	64
3.3.2.2.3 Đẩy mạnh sự khác biệt và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ.....	65
+ Nhóm giải pháp khắc phục điểm yếu và hạn chế nguy cơ	
3.3.2.2.4 Giải pháp về vốn	66
3.3.2.2.5 Giải pháp về mở rộng mạng lưới kênh phân phối tại ACB	68
+ Nhóm giải pháp hỗ trợ	
3.3.2.2.6 Giải pháp về hoàn thiện chính sách Marketing, phát triển thương hiệu ACB.....	69
3.3.2.2.7 Giải pháp về nâng cao năng lực quản trị rủi ro tại ACB.....	71
3.4 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ.....	74
3.4.1 Kiến nghị đối với Chính phủ	74
3.4.2 Kiến nghị đối với Ngân Hàng Nhà Nước (NHNN)	74
3.4.3 Kiến nghị đối với Ngân hàng TMCP Á Châu.....	75
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	77
KẾT LUẬN	78
Tài liệu tham khảo	
Phụ lục	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ACB	:	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu
ACBA	:	Công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản ACB
ACBR	:	Công ty Cổ phần Địa ốc ACB
ACBS	:	Công ty Chứng khoán ACB
AFTA	:	Khu vực mậu dịch tự do Đông Nam Á -ASEAN
ALCO	:	Hội đồng quản lý Tài sản nợ - Tài sản có
APEC	:	Tổ chức Hợp tác kinh tế Châu Á –Thái Bình Dương
ARGIBANK	:	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam
ATM	:	Máy rút tiền tự động
Basel I,II	:	Hiệp ước Basel về hoạt động ngân hàng
CAR	:	Hệ số an toàn vốn
CN/PGD	:	Chi nhánh/ Phòng giao dịch
CNTT	:	Công nghệ thông tin
CSTT	:	Chính sách tiền tệ
DNNN	:	Doanh nghiệp Nhà nước
EAB	:	Ngân hàng Đông Á
EXIMBANK/Exim	:	Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam
FED	:	Cục dự trữ Liên Bang Mỹ
GATS	:	Hiệp định chung về thương mại dịch vụ
HAHUBANK	:	Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội
ICB	:	Ngân hàng Công thương
NH	:	Ngân hàng
NHNN	:	Ngân hàng Nhà nước
NHTM	:	Ngân hàng thương mại

NHTMCP	:	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMNN	:	Ngân hàng thương mại Nhà nước
NHTMQD	:	Ngân hàng thương mại quốc doanh
NHTW	:	Ngân hàng Trung ương
OECD	:	Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế
PNTR	:	Quy chế Quan hệ Thương mại Bình thường Vĩnh viễn
ROA	:	Suất sinh lợi/tổng tài sản
ROE	:	Suất sinh lợi/vốn tự có
SACOMBANK/Scom	:	Ngân hàng Sài gòn thương tín
SWIFT	:	Hiệp hội viễn thông tài chính liên ngân hàng
TCBS	:	Hệ thống quản trị ngân hàng bán lẻ
TCTD	:	Tổ chức tín dụng
TECHCOMBANK	:	Ngân hàng TMCP Kỹ Thương
TTS	:	Tổng tài sản
USD, VND	:	Đô la Mỹ, Đồng Việt Nam
VCB	:	Ngân hàng Ngoại thương
WEF	:	Diễn đàn kinh tế Thế giới
WTO	:	Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, ĐỒ THỊ

Bảng 1.1: Sơ đồ tổng quát môi trường vi mô.....	05
Bảng 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của ACB	22
Bảng 2.2: Các chỉ tiêu hoạt động của ACB từ 2001-2006.....	24
Bảng 2.3: Một số chỉ tiêu hoạt động năm 2007 của ACB	25
Bảng 2.4: Số lượng cán bộ nhân viên ACB tính đến 31/12/2006.....	27
Bảng 2.5: So sánh qui mô vốn, khả năng sinh lời của các NHTM Việt Nam, ACB với một số NH trên thế giới và trong khu vực.....	29
Bảng 2.6: Tăng trưởng quy mô của ACB	30
Bảng 2.7: Khả năng sinh lời (%) của ACB	30
Bảng 2.8: Biểu đồ tăng trưởng tín dụng.....	31
Bảng 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) của ACB	37
Bảng 2.10: Tóm tắt số liệu về tình hình hoạt động của các đối thủ và ACB.....	45
Bảng 2.11: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của ACB với các đối thủ	48
Bảng 2.12: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	52
Bảng 2.13: Ma trận SWOT	61
Bảng 3.14: Cơ cấu tăng vốn điều lệ	67

LỜI MỞ ĐẦU

1. Giới thiệu lý do chọn đề tài:

Hội nhập kinh tế quốc tế trở thành một xu thế thời đại, và diễn ra mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực, biểu hiện xu hướng tất yếu khách quan của nền kinh tế. Để bắt kịp với xu thế đó, Việt Nam đã chủ động tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế: gia nhập khối ASEAN, tham gia vào khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA), ký kết hiệp định thương mại Việt Nam - Hoa Kỳ, trở thành Thành viên thứ 150 của Tổ chức thương mại thế giới (WTO), và tham gia vào nhiều tổ chức kinh tế quốc tế cũng như các hiệp định thúc đẩy quan hệ thương mại song phương khác. Trong bối cảnh chung đó của cả nền kinh tế, các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam sẽ phải đối mặt với những thách thức như thế nào, tận dụng cơ hội ra sao và biến thách thức thành cơ hội để không phải thua thiệt trên “sân nhà”. Điều này đòi hỏi hệ thống NHTM phải chủ động nhận thức và sẵn sàng tham gia vào quá trình hội nhập và cạnh tranh này.

Có thể nói, Ngân hàng là một trong những lĩnh vực hết sức nhạy cảm và phải mở cửa gần như hoàn toàn theo các cam kết gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO, hệ thống ngân hàng Việt Nam được xếp vào diện các ngành chủ chốt, cần được tái cơ cấu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Để giành thế chủ động trong tiến trình hội nhập, Việt Nam cần xây dựng một hệ thống ngân hàng có uy tín, đủ năng lực cạnh tranh, hoạt động có hiệu quả cao, an toàn, có khả năng huy động tốt hơn các nguồn vốn trong xã hội và mở rộng đầu tư. Việc này đòi hỏi sự nỗ lực nhiều mặt từ phía Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước, và chính nội tại các ngân hàng thương mại.

Là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu tại Việt Nam, Ngân hàng Á Châu cần phải nâng cao năng lực cạnh tranh như thế nào để phát triển bền vững trong xu thế hiện nay.

Xuất phát từ yêu cầu đó, đề tài: “Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu đến năm 2015” được tôi chọn làm luận văn Thạc sĩ.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

- Nghiên cứu và hệ thống hoá những lý luận cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, tính tất yếu của hội nhập kinh tế quốc tế nói chung và hội nhập ngân hàng nói riêng.
- Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động, năng lực cạnh tranh, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của ACB.
- Hình thành giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB trong xu thế hội nhập.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- Nghiên cứu những vấn đề về lý luận của cạnh tranh trong hội nhập kinh tế của hệ thống ngân hàng Việt Nam
- Nghiên cứu thực trạng hoạt động của ACB. Trên cơ sở đó hình thành giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh đến năm 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu:

- Chủ yếu dựa vào kiến thức của các môn học như: quản trị kinh doanh quốc tế, lý thuyết tài chính tiền tệ, quản trị nhân sự, quản trị tài chính, quản trị chiến lược, quản trị marketing, và vận dụng những hiểu biết thực tế.

- Việc phân tích các số liệu theo phương pháp duy vật lịch sử và thống kê mô tả dựa vào các số liệu thống kê, các số liệu báo cáo của Ngân hàng Nhà nước và của các Ngân hàng thương mại.

5. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài nghiên cứu:

Đưa ra các giải pháp vào thực hiện trong thực tế để góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Thương mại cổ phần Á so với các Ngân hàng Thương mại cổ phần khác có cùng đặc điểm về quy mô hoạt động.

6. Kết cấu luận văn:

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn có 79 trang bao gồm các chương sau:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về cạnh tranh

Chương 2: Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Á Châu

Chương 3: Giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại Ngân hàng Á Châu đến năm 2015.

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CẠNH TRANH

1.1 LÝ LUẬN CHUNG VỀ CẠNH TRANH

1.1.1 Năng lực cạnh tranh:

Năng lực cạnh tranh là một khái niệm không mới song nội hàm của nó được xác định rất phong phú và gắn liền với những phạm vi và hoạt động cụ thể. Trên thực tế có nhiều cách tiếp cận như sau:

- Năng lực cạnh tranh của một quốc gia là khả năng cạnh tranh của quốc gia, ngành, và doanh nghiệp.
- Theo diễn đàn kinh tế thế giới WEF 1997 nêu ra: “Năng lực cạnh tranh của một quốc gia là khả năng đạt, duy trì mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế bền vững tương đối và các đặc trưng kinh tế khác”.
- Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OCED) với cách tiếp cận về khả năng tạo ra việc làm, thu nhập, diễn đàn cấp cao về cạnh tranh công nghiệp nêu ra rằng: “Năng lực cạnh tranh là khả năng của các doanh nghiệp, ngành, quốc gia và vùng trong việc tạo ra việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện cạnh tranh quốc tế”.
- Tại báo cáo về sức cạnh tranh quốc tế của Hoa Kỳ: “Năng lực cạnh tranh là năng lực của một công ty, một nước trong việc sản xuất ra của cải trên thị trường thế giới nhiều hơn đối thủ cạnh tranh của nó.”
- Theo quan điểm của Michael Porter, năng lực cạnh tranh của công ty phụ thuộc vào khả năng khai thác các năng lực độc đáo của mình để tạo sản phẩm có giá trị thấp và có sự dị biệt của sản phẩm, tức bao gồm các yếu tố vô hình.
- Trong khi đó, Giáo sư Tôn Thất Nguyễn Thiêm trong cuốn “Thị trường, chiến lược, cơ cấu” lại cho rằng, nếu như doanh nghiệp chỉ chú trọng đến giá trị gia tăng nội sinh, tức giá trị gia tăng được tạo ra từ sự chênh lệch giữa giá bán và giá thành hàng hóa, dịch vụ thì đến một lúc nào đó những nỗ lực của doanh nghiệp sẽ trở nên vô nghĩa do các doanh nghiệp hầu như được tiếp cận các nguồn yếu tố đầu vào gần như tương đương nhau trong quá trình toàn cầu hóa hoặc là do những yếu tố đến từ

khách hàng. Khi đó, năng lực cạnh tranh của công ty phụ thuộc nhiều vào giá trị gia tăng ngoại sinh trên cơ sở mở rộng tầm nhìn hướng về thị trường và khách hàng.

Như vậy, theo thời gian, mặc dù có nhiều quan niệm khác nhau về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Nhưng, tựu trung lại, năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp thông qua khả năng tạo lập, duy trì lợi nhuận và thị phần trên thị trường, khả năng vượt trội trong bản thân nội tại doanh nghiệp đó so với các doanh nghiệp đối thủ. Ở đó, sự vượt trội trong bản thân nội tại doanh nghiệp cho phép doanh nghiệp có thể huy động được tối đa nguồn lực bên trong và khai thác triệt để những yếu tố thuận lợi từ môi trường bên ngoài để vươn đến một vị thế nhất định trên thị trường.

1.1.2 Lợi thế cạnh tranh:

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp, trước hết cần phải xác định những lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Lợi thế cạnh tranh là những gì làm cho doanh nghiệp nổi bật hay khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Đó là những thế mạnh mà tổ chức có hoặc khai thác tốt hơn những đối thủ cạnh tranh.

Theo giáo sư Michael Porter, lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp được thể hiện ở hai khía cạnh sau:

- *Chi phí*: tức là theo đuổi mục tiêu giảm chi phí đến mức thấp nhất có thể được. Doanh nghiệp nào có chi phí thấp thì doanh nghiệp đó có nhiều lợi thế hơn trong quá trình cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Chi phí thấp mang lại cho doanh nghiệp tỷ lệ lợi nhuận cao hơn mức bình quân trong ngành bất chấp sự hiện diện của các lực lượng cạnh tranh mạnh mẽ.
- *Sự khác biệt hóa*: tức là lợi thế cạnh tranh có được từ những khác biệt xoay quanh sản phẩm hàng hóa, dịch vụ mà doanh nghiệp bán ra thị trường. Những khác biệt này có thể thể hiện dưới nhiều hình thức, như: sự điển hình về thiết kế hay danh tiếng sản phẩm, công nghệ sản xuất, đặc tính sản phẩm, dịch vụ khách hàng, mạng lưới bán hàng.

1.1.3 Sự khác nhau giữa cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng với cạnh tranh trong lĩnh vực khác:

Do đối tượng kinh doanh chủ yếu là các dịch vụ tài chính, liên quan đến tiền và hoạt động ngân hàng mang tính hệ thống, hơn nữa các hoạt động ngân hàng có tính liên kết chặt chẽ dẫn đến cạnh tranh trong hoạt động NH có một số điểm khác biệt so với cạnh tranh trong các lĩnh vực khác. Đó là:

- Cạnh tranh trong điều kiện chịu sự chi phối mạnh mẽ của các chính sách tài chính, tiền tệ của Nhà nước, chịu sự tác động không chỉ của các biến động kinh tế vĩ mô như lạm phát, lãi suất, tăng trưởng kinh tế.
- Sự lớn mạnh của đối thủ cạnh tranh trong hoạt động NH không đồng nghĩa với nhất thiết triệt hạ đối thủ mà thậm chí sự lớn mạnh của đối thủ lại là điều kiện để cho hệ thống NH phát triển. Ví dụ: sự phát triển của các tổ chức bảo hiểm sẽ tạo ra nguồn tiền gửi quan trọng cho các NH.
- Sự phá sản của một NH dẫn đến hiệu ứng lan truyền và tai họa cho nền kinh tế, thậm chí cho cả một khu vực (khủng hoảng tiền tệ ở các nước Đông Nam Á năm 1997 và Mexico, Brazil đã cho thấy điều đó). Do vậy, cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng không phải là cuộc chiến một mất một còn giữa các ngân hàng.
- Đặc điểm của sản phẩm NH, mà biểu hiện rõ nhất trong thanh toán chẳng hạn, quá trình cung cấp sản phẩm không chỉ cho một ngân hàng thực hiện mà phải thông qua NH khác, do vậy mặc dù cạnh tranh nhưng các NH vẫn phải có sự hợp tác với nhau để hoạt động trong quá trình cung ứng sản phẩm.

1.2 CÁC YẾU TỐ TẠO NÊN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NHTM

Từ sự khác biệt cơ bản về đối tượng kinh doanh và tính chất hoạt động, các yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh trong hệ thống NHTM cũng sẽ có những điểm khác biệt so với các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác.

1.2.1 Các yếu tố thuộc môi trường:

Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động và hiệu quả hoạt động của NHTM có thể chia thành hai mức độ: môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

1.2.1.1 Môi trường vĩ mô

Khi phân tích môi trường vĩ mô sẽ giúp cho các nhà quản trị ngân hàng có thể nhận biết các cơ hội hoặc nguy cơ liên quan đến tình hình hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

🚩 Các yếu tố kinh tế

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn và trực tiếp đến tình hình kinh doanh của các ngân hàng.

Các yếu tố kinh tế chủ yếu ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng là: lãi suất, tỉ lệ lạm phát, chính sách tiền tệ, cán cân thanh toán, giai đoạn của chu kỳ kinh tế..., cũng như việc Việt Nam trở thành một thành viên kinh tế của WTO, của nền kinh tế khu vực, v.v. Mỗi nội dung của yếu tố kinh tế có thể là một cơ hội hoặc bất trắc đối với ngành ngân hàng Việt Nam.

🚩 Yếu tố chính phủ và chính trị.

Các yếu tố chính phủ và chính trị có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các NHTM. Ngân hàng phải tuân theo các quy định về cho vay, an toàn, sự thay đổi trong chính sách tiền tệ, quản lý ngoại hối, tài trợ xuất nhập khẩu, các cam kết đa phương có liên quan đến sự hoạt động của ngành.

Đồng thời hoạt động của chính phủ cũng có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ. *Thí dụ*, một số quy định (như chỉ thị 03/2007/CT-NHNN về khống chế dư nợ vốn cho vay và chiết khấu giấy tờ có giá để đầu tư kinh doanh chứng khoán ở mức dưới 3% tổng dư nợ tín dụng của TCTD) tạo ra nguy cơ cho các ngân hàng buộc phải thu hồi vốn đã cho vay đã vượt quy định, ảnh hưởng đến lợi nhuận. Ngược lại, tạo ra cơ hội cho một số TCTD khác tiếp tục khai thác cho vay vốn thông qua loại hình cho vay trên.

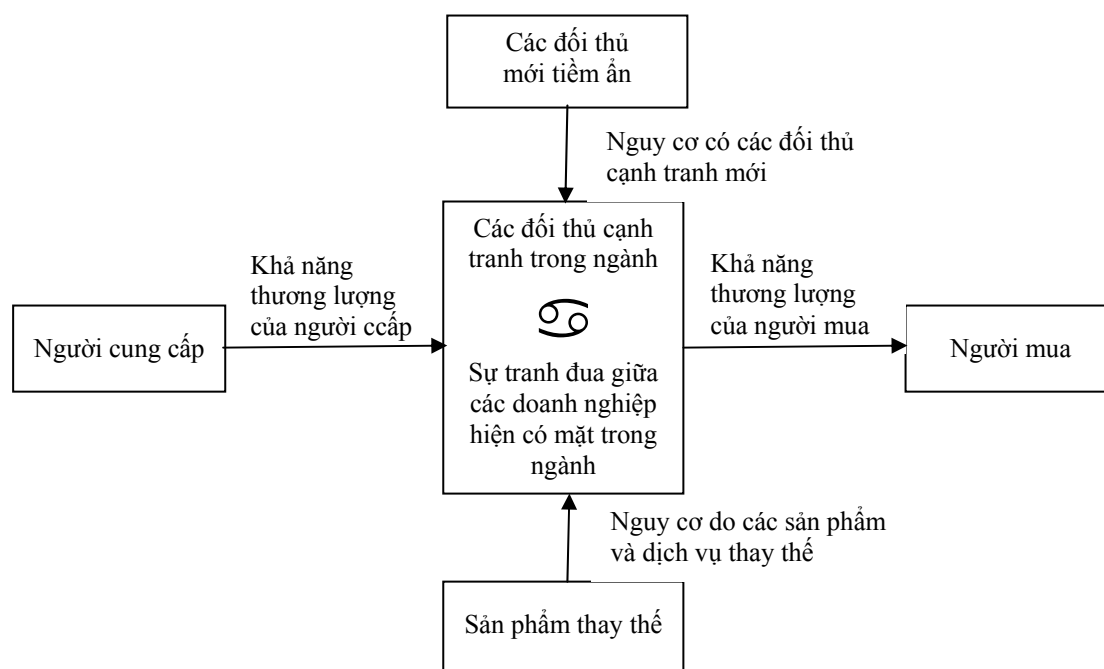
🚩 Những yếu tố xã hội.

Trong lĩnh vực ngân hàng cũng như các lĩnh vực khác, những yếu tố xã hội cũng cần phải phân tích đến có thể nhận biết những cơ hội đe dọa tiềm tàng. Một số yếu tố thay đổi có thể ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng, những xu hướng doanh số, khuôn mẫu hành vi xã hội, thái độ đối với chất lượng đời sống, lối sống, nghề nghiệp, những biến đổi về dân số, có tác động đến yếu tố con người thông qua việc tác động đến nhu cầu và nguồn nhân lực, trình độ nhận thức và sự hiểu biết của người dân, và thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng của người dân trong xã hội.

Yếu tố công nghệ và kỹ thuật.

Trong thời đại hiện nay, sự phụ thuộc vào yếu tố công nghệ thông tin và kỹ thuật là rất quan trọng, có ý nghĩa sống còn đối với hệ thống ngân hàng ở Việt Nam. Môi trường hội nhập tạo cơ hội cho các ngân hàng tiếp cận được công nghệ hiện đại, chuyển giao kỹ thuật mới, tiên tiến từ nước ngoài, học hỏi và đúc rút kinh nghiệm cho việc xây dựng các hành lang pháp lý liên quan đến công tác bảo mật, quyền sở hữu và các giao dịch điện tử.

1.2.1.2 Môi trường vi mô



Hình 1.1*: Sơ đồ tổng quát môi trường vi mô

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành. Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, nhà cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Mỗi quan hệ giữa các yếu tố này được phản ánh trên *hình 1.1**. Sự hiểu biết các yếu tố này giúp doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

Đối thủ cạnh tranh.

Trong lĩnh vực ngân hàng sự hiểu biết về nhau giữa các đối thủ cạnh tranh là quan trọng cho một ngân hàng do có nhiều lý do khác nhau. Sự hiện diện của yếu tố này có khuynh hướng gia tăng trong thời điểm hội nhập hiện tại, các ngân hàng đều muốn tạo vị thế, chiếm thêm thị phần qua tăng cường sự cạnh tranh. Bên cạnh đó sự cạnh tranh sẽ đem lại sự cải tiến về quy trình, công nghệ và kỹ thuật cho ngành.

Những khách hàng (Người mua sản phẩm-dịch vụ).

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

Hiện nay, các ngân hàng đã bắt đầu quan tâm đến việc thành lập “lý lịch” khách hàng nhằm thu thập và xây dựng dữ liệu thông tin khách hàng định hướng theo nhu cầu của từng nhóm khách hàng cụ thể về các sản phẩm, dịch vụ của ngành.

Những nhà cung cấp.

Các ngân hàng cũng có những mối liên kết với những nhà cung cấp để nhận được nguồn cung cấp như vật tư, trang thiết bị, công nghệ, tài chính, nguồn lao động. Nguồn lao động cũng là một thành phần chính yếu trong môi trường cạnh tranh của NHTM. Khả năng thu hút và giữ được các nhân viên có năng lực là tiền đề để đảm bảo sự thành công cho ngân hàng.

Các nhà cung cấp có thể gây một áp lực mạnh trong hoạt động của một ngân hàng. Cho nên việc nghiên cứu để hiểu biết về người cung cấp các nguồn lực cho ngân hàng là cần thiết trong quá trình nghiên cứu môi trường.

Đối thủ tiềm ẩn mới.

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

Trong bối cảnh hiện nay, sự xuất hiện các đối thủ tiềm ẩn mới, nguy cơ đối thủ mới hội nhập vào ngành dịch vụ tài chính ở Việt Nam là rất lớn. Mỗi ngân hàng phải tự trang bị cho mình những rào cản hợp pháp dựa trên các lợi thế về qui mô, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ ngân hàng truyền thống, nguồn tài chính vững mạnh, độ an toàn cao, công nghệ hiện đại,... mới có đủ điều kiện đứng vững trong xu thế hội nhập ngày nay.

Sản phẩm - dịch vụ thay thế.

Cũng như các ngành sản xuất kinh doanh khác, dưới sự thay đổi về nhu cầu tiêu dùng của xã hội, sự thay đổi môi trường kinh doanh và sự bùng nổ về công nghệ. Để nâng cao năng lực cạnh tranh buộc các ngân hàng phải thường xuyên quan tâm đến việc đổi mới, chuẩn hóa các sản phẩm dịch vụ của mình theo định hướng tiêu dùng của khách hàng và nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp.

1.2.2 Cơ hội đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam trong xu thế hội nhập

Hội nhập quốc tế sẽ làm tăng uy tín và vị thế của hệ thống ngân hàng Việt Nam, nhất là trên thị trường tài chính khu vực.

- *Đối với NHNN*, hội nhập quốc tế sẽ tạo cơ hội nâng cao năng lực và hiệu quả điều hành và thực thi chính sách tiền tệ, đổi mới cơ chế kiểm soát tiền tệ, lãi suất, tỉ giá theo nguyên tắc thị trường. Hội nhập cũng là cơ hội để NHNN tăng cường phối hợp với các NHTW và các tổ chức tài chính quốc tế về chính sách tiền tệ, trao đổi thông tin và ngăn ngừa rủi ro, qua đó hạn chế biến động của thị trường tài chính quốc tế và đảm bảo an toàn cho hệ thống ngân hàng Việt Nam. Hệ thống NHTM và thị trường tiền tệ hoạt động an toàn và hiệu quả sẽ tạo thuận lợi cho việc nâng cao hiệu lực và hiệu quả của chính sách tiền tệ. Hội nhập quốc tế sẽ thúc đẩy cải cách

thể chế, hoàn thiện hệ thống pháp luật và nâng cao năng lực hoạt động của các cơ quan quản lý tài chính, loại bỏ các hình thức bảo hộ, bao cấp vốn, tài chính đối với các NHTM trong nước, hạn chế tình trạng ỷ lại, trông chờ vào sự hỗ trợ của NHNN và Chính phủ.

- *Đối với các TCTD*, hội nhập quốc tế là động lực thúc đẩy cải cách, buộc các ngân hàng trong nước phải hoạt động theo nguyên tắc thị trường, khắc phục những nhược điểm còn tồn tại, đồng thời phải tăng cường năng lực cạnh tranh trên cơ sở nâng cao trình độ quản trị điều hành và phát triển dịch vụ ngân hàng. Trong quá trình hội nhập và mở cửa thị trường tài chính trong nước, khuôn khổ pháp lý sẽ hoàn thiện và phù hợp dần với thông lệ quốc tế, dẫn đến sự hình thành môi trường kinh doanh bình đẳng và từng bước phân chia lại thị phần giữa các nhóm ngân hàng theo hướng cân bằng hơn, thị phần của NHTMNN có thể giảm và nhường chỗ cho các nhóm ngân hàng khác, nhất là tại các thành phố và khu đô thị lớn. Tùy theo thế mạnh của mỗi ngân hàng, sẽ xuất hiện những ngân hàng hoạt động theo hướng chuyên môn hóa như ngân hàng bán buôn, ngân hàng bán lẻ, ngân hàng đầu tư, đồng thời hình thành một số ngân hàng qui mô lớn, có tiềm lực tài chính và kinh doanh hiệu quả. Kinh doanh theo nguyên tắc thị trường cũng buộc các tổ chức tài chính phải có cơ chế quản lý và sử dụng lao động thích hợp, đặc biệt là chính sách đãi ngộ và đào tạo nguồn nhân lực nhằm thu hút lao động có trình độ, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh trên thị trường tài chính.

- Mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng và nới lỏng hạn chế đối với các tổ chức tài chính nước ngoài là điều kiện để thu hút đầu tư trực tiếp vào lĩnh vực tài chính – ngân hàng, các NHTM trong nước có điều kiện để tiếp cận sự hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn, đào tạo thông qua các hình thức liên doanh, liên kết với các ngân hàng và tổ chức tài chính quốc tế. Vì thế, các ngân hàng cần tăng cường hợp tác để chuyển giao công nghệ, phát triển sản phẩm và dịch vụ ngân hàng tiên tiến, khai thác thị trường. Trong quá trình hội nhập, việc mở rộng quan hệ đại lý quốc tế của các ngân hàng trong nước sẽ tạo điều kiện phát triển các hoạt động thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại, góp phần thúc đẩy quan hệ hợp tác đầu tư và chuyển giao công nghệ.

- Nhờ hội nhập quốc tế, các ngân hàng trong nước sẽ tiếp cận thị trường tài chính quốc tế một cách dễ dàng hơn, hiệu quả huy động vốn và sử dụng vốn sẽ tăng lên, góp phần nâng cao chất lượng và loại hình hoạt động. Các ngân hàng trong nước sẽ phản ứng, điều chỉnh và hoạt động một cách linh hoạt hơn theo tín hiệu thị trường trong nước và quốc tế nhằm tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu rủi ro.

Như vậy, hội nhập quốc tế tạo ra nhiều thuận lợi và cơ hội cho các ngân hàng Việt Nam phát triển trở thành một hệ thống ngân hàng năng động, an toàn, hiệu quả và phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế.

1.2.3 Các yếu tố nội bộ

Tất cả các tổ chức đều có những điểm mạnh và yếu trong các lĩnh vực kinh doanh. Những điểm mạnh và yếu bên trong cùng với những cơ hội và nguy cơ bên ngoài và nhiệm vụ rõ ràng là những điểm cơ bản cần quan tâm. Để góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, các ngân hàng phải biết lợi dụng những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu bên trong - những yếu tố mà nhà quản trị có thể kiểm soát được.

1.2.3.1 Nguồn nhân lực.

Nhân lực là yếu tố đầu tiên trong các nguồn lực mà các nhà quản trị ở bất kỳ doanh nghiệp thuộc ngành nào cũng dành sự quan tâm đặt biệt. Lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực thể hiện ở trình độ, kỹ năng và đạo đức nghề nghiệp, sự phấn đấu, mức độ gắn kết của đội ngũ nhân viên đối với một tổ chức. Trong lĩnh vực ngân hàng, nguồn nhân lực đặt biệt chú trọng đến đội ngũ các nhà quản trị cấp cao giữ vai trò quan trọng trong mọi quyết định, hành vi, thái độ,.. của họ đều ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức.

Phân tích nguồn nhân lực thường xuyên là cơ sở giúp các ngân hàng đánh giá kịp thời các điểm mạnh và điểm yếu của các thành viên trong tổ chức so với yêu cầu về tiêu chuẩn của công việc và so với nguồn nhân lực của đối thủ cạnh tranh nhằm có kế hoạch bố trí, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực hiện có. Bên cạnh đó, tạo

nên sự chủ động trong việc đào tạo và tái đào tạo đội ngũ nhân viên và xây dựng lượng lực đội ngũ lãnh đạo kế thừa cho doanh nghiệp.

1.2.3.2 Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức.

Năng lực quản lý phản ánh năng lực điều hành của Hội đồng quản trị, Ban giám đốc ngân hàng. Năng lực quản lý thể hiện sự chi phối và khả năng giám sát của Hội đồng quản trị đối với Ban giám đốc về mục tiêu kinh doanh, thực hiện các chiến lược, chính sách quản lý rủi ro, kiểm tra kiểm soát nội bộ, sự cam kết đối với việc duy trì và nâng cao vị thế cạnh tranh của ngân hàng, cũng như các chính sách về tuyển dụng, tiền lương, đãi ngộ, và tiến trình nghề nghiệp của nhân viên.

Năng lực quản lý của ban điều hành có mối quan hệ chặt chẽ với cơ cấu tổ chức của một ngân hàng. Cơ cấu tổ chức phản ánh cơ chế phân bổ các nguồn lực phù hợp với quy mô, trình độ quản lý của ngân hàng, phù hợp với đặt trung cạnh tranh của ngành và yêu cầu của thị trường hay không? Có phù hợp với các chiến lược đang thực hiện không? Việc phân cấp- phân quyền, xác định trách nhiệm - quyền hạn có cụ thể rõ ràng chưa?... Và cơ cấu tổ chức có khả năng điều chỉnh kịp thời trước những biến động của ngành hay của các yếu tố môi trường hay không?

1.2.3.3 Tiềm lực tài chính.

Tiềm lực tài chính là yếu tố quan trọng đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng, đó là yếu tố quyết định đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng. Tiềm lực tài chính thể hiện qua các chỉ tiêu sau:

- Quy mô vốn và mức độ an toàn vốn: thể hiện qua các chỉ tiêu như quy mô vốn chủ sở hữu, hệ số an toàn vốn CAR – Capital Adequacy Ratio. Tiềm lực nguồn vốn chủ sở hữu nói lên sức mạnh tài chính và khả năng phòng ngừa rủi ro của một TCTD. Bên cạnh đó, khả năng cơ cấu lại vốn, huy động thêm vốn cũng nói lên tiềm lực về vốn của TCTD.

- Chất lượng tài sản có: thể hiện qua các chỉ tiêu như tỷ lệ nợ xấu trên tổng tài sản có, trích lập dự phòng, khả năng thu hồi nợ xấu, danh mục tín dụng,...

- Khả năng sinh lời: thể hiện thông qua các chỉ số như giá trị tuyệt đối của lợi nhuận sau thuế, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận, ROE, ROA,...

- Khả năng thanh toán: năng lực quản lý thanh khoản của ngân hàng, cụ thể là quản lý rủi ro thanh khoản của các NHTM.

1.2.3.4 Mạng lưới kênh phân phối và sản phẩm dịch vụ.

Chiến lược mở rộng mạng lưới hoạt động các kênh phân phối là một trong những chính sách đang được các NHTM quan tâm. Bên cạnh việc mang lại sự tiện ích cho khách hàng, với một hệ thống kênh phân phối lớn mạnh và hợp lý có tác động rất tích cực trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng, và mang ý nghĩa nâng cao hơn nữa năng lực cạnh tranh trong ngành. Việc phát triển mạng lưới kênh phân phối là một trong những lợi thế gắn liền với sự tiến bộ về công nghệ trong giai đoạn hiện nay.

Da dạng và ngày càng chuẩn hóa sản phẩm dịch vụ cung ứng khách hàng cũng là yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh của một ngân hàng. Sự phát triển về sản phẩm dịch vụ phải xuất phát từ thực tế nhu cầu của khách hàng, của xã hội và phải phù hợp với nguồn lực hiện có của ngân hàng.

1.2.3.5 Công nghệ.

Phát triển công nghệ thông tin trong lĩnh vực hoạt động ngân hàng là vô cùng quan trọng trong thời đại ngày nay. Hầu hết các ngân hàng trong nước, từ hệ thống ngân hàng trung ương đến các ngân hàng thương mại đều rất quan tâm đổi mới và phát triển mạng lưới công nghệ của mình. Việc đầu tư cho công nghệ không chỉ mang lại những tiện ích tác nghiệp cho hệ thống, tiện ích cho khách hàng, mà còn thể hiện sự hội nhập khu vực và quốc tế của ngành. Nâng cao lợi thế cạnh tranh của mỗi ngân hàng và năng lực quản lý, quản trị rủi ro của hệ thống.

1.3 THÁCH THỨC ĐỐI VỚI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG VIỆT NAM KHI VIỆT NAM GIA NHẬP WTO

1.3.1 Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng Việt Nam trong quá trình hội nhập

Việt Nam trở thành Thành viên thứ 150 của WTO trong bối cảnh quốc tế và trong nước có nhiều thuận lợi đan xen với những thách thức khó lường. Đây là

thách thức không nhỏ đối với một nước đang phát triển như Việt Nam, đòi hỏi phải quyết tâm và nỗ lực rất lớn, nhất là từ phía Chính phủ và các ngành kinh tế chủ chốt. Trong lĩnh vực ngân hàng, ngành ngân hàng đã chủ động thực hiện các chủ trương chính sách của Chính phủ về đổi mới kinh tế và đã có nhiều chuyển biến tích cực, đã xây dựng được những cơ sở quan trọng cho một nền tiền tệ và hệ thống ngân hàng phù hợp dần với cơ chế thị trường, hiện đại hóa công nghệ và tự do hóa hoạt động kinh doanh tiền tệ, góp phần củng cố và phát triển hệ thống ngân hàng. Trong đó, thể chế hoạt động ngân hàng đã được hoàn thiện đáng kể, cơ chế điều hành chính sách tiền tệ được đổi mới căn bản, các nguyên tắc và chuẩn mực quốc tế về hoạt động của các ngân hàng thương mại đang từng bước được áp dụng, chất lượng tín dụng vì thế đã được cải thiện đáng kể.

Theo lộ trình mở cửa, và các cam kết về mở cửa thị trường, dịch vụ ngân hàng là một trong những phân ngành dịch vụ tài chính theo phân loại của Tổ chức Thương mại Thế giới, thì Việt Nam đã đạt được cam kết hợp lý, cân bằng và phù hợp với chủ trương của Chính phủ, cụ thể là:

- Về cơ bản, Việt Nam không cam kết đối với hình thức cung cấp dịch vụ qua biên giới, trừ dịch vụ cung cấp thông tin tài chính và các dịch vụ tư vấn phụ trợ.

- Không hạn chế tiêu dùng ở nước ngoài.

- Chỉ các ngân hàng nước ngoài có tổng tài sản lớn hơn 10 tỷ USD mới được thành lập ngân hàng 100% vốn nước ngoài (từ 4-2007); trên 20 tỷ USD mới được thành lập chi nhánh. Ngân hàng nước ngoài được phép phát hành thẻ tín dụng. Chi nhánh của ngân hàng nước ngoài được phép huy động tiền đồng tăng dần theo thời gian (từ 1-1-2011 sẽ được phép như ngân hàng trong nước), nhưng không được mở ATM và các điểm giao dịch ngoài trụ sở. Bên nước ngoài được phép mua tối đa 30% cổ phần của ngân hàng trong nước.

Cam kết trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng của Việt Nam chặt chẽ do vậy mức độ ảnh hưởng đối với ngành ngân hàng của Việt Nam sẽ không quá lớn. Có một số tác động như:

- Các cam kết mở cửa thị trường ngân hàng sẽ tạo điều kiện cho sự tham gia ngày càng nhiều của các đối tác nước ngoài sẽ góp phần tăng cường thị trường tài chính của Việt Nam.

- Sức ép cạnh tranh buộc các ngân hàng trong nước phải chủ động điều chỉnh mô hình và chính sách quản lý, đào tạo nhân viên, ứng dụng công nghệ thông tin nhằm tạo được lợi thế với các ngân hàng nước ngoài.

Tuy nhiên, với điểm yếu là các ngân hàng trong nước có qui mô nhỏ, nợ xấu theo tiêu chuẩn quốc tế còn cao, đặc biệt là các ngân hàng thương mại Nhà nước; các sản phẩm dịch vụ còn chưa đa dạng và chất lượng dịch vụ chưa cao nên việc tham gia ngày càng nhiều của các ngân hàng nước ngoài có qui mô vốn lớn, năng lực cạnh tranh cao và nắm giữ vai trò quan trọng trong hệ thống tài chính quốc gia sẽ chứa đựng rủi ro tiềm tàng tới sự phát triển ổn định và bền vững của hệ thống tài chính; tính liên chính của hệ thống trước các hiện tượng rửa tiền và tài trợ khủng bố. Vì vậy, để chủ động trong quá trình hội nhập, ngành ngân hàng cần nhận thức đầy đủ những lợi thế có thể phát huy và những khó khăn thách thức phải vượt qua.

1.3.2 Những khó khăn thách thức đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam

Việc loại bỏ dần các hạn chế đối với các ngân hàng nước ngoài sẽ tạo ra sức ép cạnh tranh trong ngành Ngân hàng và buộc các ngân hàng Việt Nam phải tăng thêm vốn, đầu tư kỹ thuật, cải tiến phương thức quản trị và hiện đại hoá hệ thống thanh toán để nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh.

- Mở cửa thị trường tài chính làm tăng số lượng các ngân hàng có tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và trình độ quản lý, áp lực cạnh tranh cũng tăng dần theo lộ trình nới lỏng các qui định đối với các tổ chức tài chính nước ngoài, nhất là về mở chi nhánh và các điểm giao dịch, phạm vi hoạt động, hạn chế về đối tượng khách hàng và tiền gửi được phép huy động, khả năng mở rộng dịch vụ ngân hàng, trong khi các tổ chức tài chính Việt Nam còn nhiều yếu kém:

+ Trình độ chuyên môn và trình độ quản lý còn bất cập, hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh thấp, nợ quá hạn cao, khả năng chống đỡ rủi ro còn kém, vốn nhỏ, năng lực tài chính thấp, chất lượng tài sản chưa cao;

+ Hoạt động tín dụng được mở rộng nhanh chóng nhưng rủi ro tín dụng chưa được kiểm soát và đánh giá một cách chặt chẽ, chưa phù hợp với chuẩn mực quốc tế và yêu cầu hội nhập;

+ Sản phẩm và dịch vụ còn đơn điệu, tính tiện ích chưa cao, chất lượng dịch vụ thấp. Quy trình quản trị trong các TCTD Việt Nam chưa phù hợp với các nguyên tắc và chuẩn mực quốc tế, tính minh bạch thấp, chưa hình thành môi trường làm việc và văn hóa kinh doanh lành mạnh do vai trò và trách nhiệm của các vị trí công tác chưa rõ ràng, hệ thống thông tin quản lý và quản lý rủi ro chưa hiệu quả;

+ Hạ tầng công nghệ ngân hàng và hệ thống thanh toán lạc hậu và có nguy cơ tụt hậu xa hơn so với các nước trong khu vực, chưa đáp ứng kịp yêu cầu phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ, năng lực quản lý điều hành của NHNN và khả năng chống đỡ rủi ro của các NHTM còn nhiều hạn chế;

+Thế chế của hệ thống ngân hàng còn nhiều bất cập, hệ thống pháp luật về ngân hàng thiếu đồng bộ, chưa phù hợp với yêu cầu cải cách và lộ trình hội nhập.

Vì thế, các NHTM Việt Nam sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh về qui mô, khách hàng và hệ thống kênh phân phối, nhất là sau năm 2010, khi những hạn chế nêu trên và sự phân biệt đối xử bị loại bỏ căn bản. Sau thời gian đó, qui mô hoạt động và khả năng tiếp cận thị trường, các nhóm khách hàng, chủng loại dịch vụ do các ngân hàng nước ngoài cung cấp sẽ tăng lên. Đáng chú ý, rủi ro đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam có thể tăng lên do các ngân hàng nước ngoài nắm quyền kiểm soát một số tổ chức tài chính trong nước thông qua hình thức góp vốn, mua cổ phần, liên kết kinh doanh; một số tổ chức tài chính trong nước sẽ gặp rủi ro và có nguy cơ thua lỗ, phá sản do sức cạnh tranh kém và không có khả năng kiểm soát rủi ro khi tham gia các hoạt động ngân hàng quốc tế.

- Mở cửa thị trường tài chính trong nước làm tăng rủi ro do những tác động từ bên ngoài, cơ hội tận dụng chênh lệch tỉ giá, lãi suất giữa thị trường trong nước và thị trường quốc tế giảm dần. Hệ thống ngân hàng Việt Nam cũng phải đối mặt với các cơn sóc kinh tế, tài chính quốc tế và nguy cơ khủng hoảng. Trong trường hợp đó, thị trường vốn chưa phát triển sẽ khiến Hệ thống Ngân hàng phải chịu mức độ thiệt hại

lớn hơn do rủi ro gây nên.

1.4 NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ HỘI NHẬP QUỐC TẾ TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG ĐỐI VỚI VIỆT NAM

Mức độ phát triển tài chính góp phần vào sự tăng trưởng của nền kinh tế. Các chính sách hạn chế tăng trưởng kinh tế sẽ làm giảm cơ hội cho các ngân hàng. Tương tự như vậy, các chính sách hạn chế khả năng của khu vực tài chính – ngân hàng để đáp ứng các yêu cầu của nền kinh tế sẽ làm giảm triển vọng phát triển kinh tế bền vững.

Các chính sách của chính phủ duy trì sự kiểm soát “trực tiếp” đối với hoạt động ngân hàng có xu hướng làm giảm khả năng và các động lực đổi mới và do vậy giảm lợi thế so sánh của các ngân hàng trong nước. Một khuôn khổ đảm bảo an toàn, quản trị kinh doanh, giám sát phù hợp và các chính sách khuyến khích thị trường là những yếu tố quan trọng để hoạt động ngân hàng đạt kết quả tốt trong dài hạn.

Để hội nhập quốc tế thành công cần phải xây dựng một môi trường pháp lý ngân hàng trong nước hấp dẫn với các cơ chế chính sách nhất quán, có quy định quyền sở hữu rõ ràng, công tác thanh tra giám sát an toàn với mức độ độc lập cao, chế độ báo cáo và kiểm toán minh bạch, tạo lập một sân chơi bình đẳng và hỗ trợ cho các hoạt động kinh doanh để tất cả các ngân hàng (trong nước và nước ngoài) phát triển.

Trình tự hội nhập quốc tế tối ưu tùy thuộc vào mức độ phát triển của hệ thống tài chính ngân hàng. Tự do hoá tài khoản vốn mang lại nhiều lợi ích về mặt tiếp cận các nguồn vốn, nhưng từ cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á cho thấy việc tự do hoá như vậy cũng tạo ra các rủi ro ở những nước có hoạt động thanh tra hệ thống ngân hàng yếu kém và công tác quản trị doanh nghiệp thiếu hiệu quả. Hệ quả là phải điều chỉnh các vấn đề này trước khi tiến hành tự do hoá tài khoản vốn cho các luồng vốn ngắn hạn chảy vào. Kinh nghiệm của các nước phát triển và đang phát triển cho thấy sự tham gia thị trường của các ngân hàng nước ngoài không gây tác động lớn đến sự luân chuyển vốn ngắn hạn.

Hội nhập quốc tế với nguyên tắc chung là tiến tới đối xử quốc gia, đối xử tối huệ quốc và thực hiện các chính sách khuyến khích cạnh tranh. Cho phép các ngân hàng con và các chi nhánh ngân hàng nước ngoài tham gia với lộ trình phù hợp (đặc biệt là đối với dịch vụ ngân hàng bán lẻ), đồng thời cho phép thực hiện sáp nhập và mua lại các ngân hàng trong nước. Khuyến khích sử dụng các yêu cầu về vốn tối thiểu căn cứ theo mức độ rủi ro là bằng với các yêu cầu về vốn quy định trong thoả thuận Basel I. Tăng cường năng lực thanh tra tại chỗ và giám sát từ xa, phối hợp giữa các cơ quan thanh tra. NHTW cần nghiên cứu tách biệt giữa trách nhiệm đối với chính sách tiền tệ và thanh tra, giám sát khu vực ngân hàng.

Trì hoãn để có thời gian cho các ngân hàng trong nước cải cách bằng cách hạn chế sự tham gia của ngân hàng nước ngoài là một chiến lược không phù hợp từ khi các cam kết về cải cách là chắc chắn. Một khi đã cho phép ngân hàng nước ngoài vào hoạt động thì việc hạn chế sự tham gia trên cơ sở nguồn gốc quốc gia sẽ giảm áp lực cạnh tranh. Những hạn chế làm tăng chi phí tương đối của các ngân hàng nước ngoài trong quá trình tham gia thị trường có thể tạo ra lợi thế cho các ngân hàng trong nước nhưng lại dẫn đến hoạt động kém hiệu quả và mức độ cạnh tranh thấp trên thị trường.

Một hệ thống ngân hàng hiệu quả cần có mức độ cạnh tranh cao. Do vậy, sở hữu nhà nước chi phối trong các ngân hàng cần được nắm giữ ở mức phù hợp sao cho không ảnh hưởng tới mức độ cạnh tranh của hệ thống ngân hàng, nếu các ngân hàng có sở hữu nhà nước chi phối thì các ngân hàng này cần phải có khả năng hoạt động như một pháp nhân độc lập.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, đề tài đã đề cập những vấn đề cơ bản của lý thuyết cạnh tranh, phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM trong bối cảnh hội nhập. Trên cơ sở đúc kết các khái niệm về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh. Phần này cũng đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM, cơ hội và thách thức đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam khi gia nhập WTO. Và một số bài học kinh nghiệm về hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU (ACB)

2.1 TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU

2.1.1 Giới thiệu về ACB

Tên gọi	: Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu
Tên giao dịch quốc tế	: ASIA COMMERCIAL BANK
Tên viết tắt	: ACB
Trụ sở chính	: 442 Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 3, TP. Hồ Chí Minh.
Điện thoại	: (08) 929 0999.
Website	: www.acb.com.vn

Logo:



Vốn điều lệ	: 1.100.046.560.000 đồng.
Giấy phép thành lập	: Số 533/GP-UB do UB ND TP. HCM cấp ngày 13/5/1993.
Giấy phép hoạt động	: Số 0032/NH-GP do Thống đốc NHNN cấp ngày 24/4/1993.
Giấy CNĐKKD	: Số 059067 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP. Hồ Chí Minh cấp cho đăng ký lần đầu ngày 19/5/1993, đăng ký thay đổi lần thứ chín ngày 23/2/2006.
Mã số thuế	: 0301452948.

Ngành nghề kinh doanh:

- Huy động vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn dưới các hình thức tiền gửi có kỳ hạn, không kỳ hạn, tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư và phát triển của các tổ chức trong nước, vay vốn của các tổ chức tín dụng khác;
- Cho vay ngắn hạn, trung hạn, dài hạn; chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và giấy tờ có giá; hùn vốn và liên doanh theo luật định;

- Làm dịch vụ thanh toán giữa các khách hàng;
- Thực hiện kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc và thanh toán quốc tế, huy động các loại vốn từ nước ngoài và các dịch vụ ngân hàng khác trong quan hệ với nước ngoài khi được NHNN cho phép;
- Hoạt động bao thanh toán.

2.1.2 Tóm tắt quá trình hình thành và phát triển của ACB

Lịch sử hình thành:

➤ Bối cảnh thành lập

Pháp lệnh về Ngân hàng Nhà nước và Pháp lệnh về NHTM, hợp tác xã tín dụng và công ty tài chính được ban hành vào tháng 5 năm 1990, đã tạo dựng một khung pháp lý cho hoạt động NHTM tại Việt Nam. Trong bối cảnh đó, NHTMCP Á Châu (ACB) đã được thành lập theo Giấy phép số 0032/NH-GP do NHNNVN cấp ngày 24/04/1993, Giấy phép số 533/GP-UB do Ủy ban Nhân dân TP.Hồ Chí Minh cấp ngày 13/05/1993. Ngày 04/06/1993, ACB chính thức đi vào hoạt động.

➤ Tầm nhìn

Ngay từ ngày đầu hoạt động, ACB đã xác định tầm nhìn là trở thành NHTMCP bán lẻ hàng đầu Việt Nam. Trong bối cảnh kinh tế xã hội Việt vào thời điểm đó “Ngân hàng bán lẻ với khách hàng mục tiêu là cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ” là một định hướng rất mới ở Việt Nam, nhất là một ngân hàng mới thành lập như ACB.

➤ Chiến lược

Cơ sở cho việc xây dựng chiến lược hoạt động qua các năm là:

- Tăng trưởng cao bằng cách tạo nên sự khác biệt trên cơ sở hiểu biết nhu cầu khách hàng và hướng tới khách hàng;
- Xây dựng hệ thống quản lý rủi ro đồng bộ, hiệu quả và chuyên nghiệp để đảm bảo cho sự tăng trưởng được bền vững;
- Duy trì tình trạng tài chính ở mức độ an toàn cao, tối ưu hóa việc sử dụng vốn cổ đông (ROE mục tiêu là 30%) để xây dựng ACB trở thành một định chế tài chính vững mạnh có khả năng vượt qua mọi thách thức trong môi trường kinh doanh còn chưa hoàn hảo của ngành ngân hàng Việt Nam;
- Có chiến lược chuẩn bị nguồn nhân lực và đào tạo lực lượng nhân viên chuyên nghiệp đảm bảo quá trình vận hành hệ thống liên tục, thông suốt và hiệu quả;

- Xây dựng “Văn hóa ACB” trở thành yếu tố tinh thần gắn kết toàn hệ thống một cách xuyên suốt.

Phát triển-Các cột mốc ghi nhớ:

Tầm nhìn, mục tiêu và chiến lược nêu trên được cổ đông và nhân viên ACB đồng tâm bám sát trong suốt 14 năm hoạt động của mình và những kết quả đạt được đã chứng minh rằng đó là các định hướng đúng đối với ACB. Đó cũng chính là tiền đề giúp Ngân hàng khẳng định vị trí dẫn đầu của mình trong hệ thống NHTM tại Việt Nam trong lĩnh vực bán lẻ. Dưới đây là một số cột mốc đáng nhớ của ACB:

- **04/6/1993: ACB chính thức hoạt động.**
- **27/4/1996:** ACB là NHTMCP đầu tiên của Việt Nam phát hành thẻ tín dụng quốc tế ACB-MasterCard.
- **15/10/1997:** ACB phát hành thẻ tín dụng quốc tế ACB-Visa.
- **Năm 1997 – Tiếp cận nghiệp vụ ngân hàng hiện đại.**
- **Mở hệ thống siêu thị địa ốc ACB.**
- **Năm 2000 - Tái cấu trúc cơ cấu tổ chức theo định hướng kinh doanh và hỗ trợ.**
29/6/2000 - Tham gia thị trường vốn: Thành lập công ty chứng khoán ACBR
- **02/01/2002 – Hiện đại hóa ngân hàng:** ACB chính thức vận hành TCBS.
- **06/01/2003 – Chất lượng quản lý:** Đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 trong các lĩnh vực (i) huy động vốn, (ii) cho vay ngắn hạn và trung dài hạn, (iii) thanh toán quốc tế và (iv) cung ứng nguồn lực tại Hội Sở.
- Các sản phẩm ngân hàng điện tử phone banking, mobile banking, home banking và Internet banking được đưa vào hoạt động trên cơ sở tiện ích TCBS.
- **10/12/2004 – Công nghệ sản phẩm cao:** Đưa ra sản phẩm quyền chọn vàng, quyền chọn mua bán ngoại tệ. ACB trở thành một trong các ngân hàng đầu tiên của Việt Nam được cung cấp các sản phẩm phái sinh cho khách hàng.
- **17/06/2005 – Đối tác chiến lược:** SCB và ACB ký thỏa thuận hỗ trợ kỹ thuật. SCB trở thành cổ đông chiến lược của ACB. Hai bên cam kết dựa trên thế mạnh mỗi bên để khai thác thị trường bán lẻ đầy tiềm năng của Việt Nam.
- **21/11/2006,** Chứng khoán ACB chính thức giao dịch tại Trung tâm giao dịch chứng khoán Hà Nội.

Thành tích và sự ghi nhận:

➤ **Nhìn nhận và đánh giá của xã hội**

- Năm 2002 ACB được Giải thưởng Chất lượng Việt Nam do Hội đồng xét duyệt

Quốc gia xét cấp.

- Năm 2002 nhận Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ về thành tích nâng cao chất lượng hoạt động, kinh doanh ổn định, và chất lượng sản phẩm dịch vụ.
- Năm 2006 ACB là NHTMCP duy nhất nhận Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ trong việc đẩy mạnh ứng dụng phát triển công nghệ thông tin, góp phần vào sự nghiệp xây dựng Chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc.
- Cũng trong năm 2006 này, ACB vinh dự được Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam trao tặng Huân chương lao động hạng III.

➤ **Nhìn nhận và đánh giá của khách hàng**

Tốc độ tăng trưởng cao của ACB trong cả huy động và cho vay cũng như số lượng khách hàng suốt hơn 14 năm qua là một minh chứng rõ nét nhất về sự ghi nhận và tin cậy của khách hàng dành cho ACB. Đây chính là cơ sở và tiền đề cho sự phát triển của ACB trong tương lai.

➤ **Nhìn nhận và đánh giá của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam**

Kể từ khi NHNN ban hành Quy chế xếp hạng các tổ chức tín dụng cổ phần (năm 1998), một quy chế áp dụng theo chuẩn mực quốc tế CAMEL để đánh giá tính vững mạnh của một ngân hàng, thì liên tục tám năm qua ACB luôn luôn xếp hạng A. Hơn nữa, ACB luôn duy trì tỷ lệ an toàn vốn trên 8%. Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu 8% được quy định trong Thỏa ước Basel I của Ngân hàng Thanh toán Quốc tế (BIS - Bank for International Settlements) mà NHNN áp dụng. Đặc biệt tỷ lệ nợ quá hạn những năm qua luôn dưới 1%, cho thấy tính chất an toàn và hiệu quả của ACB.

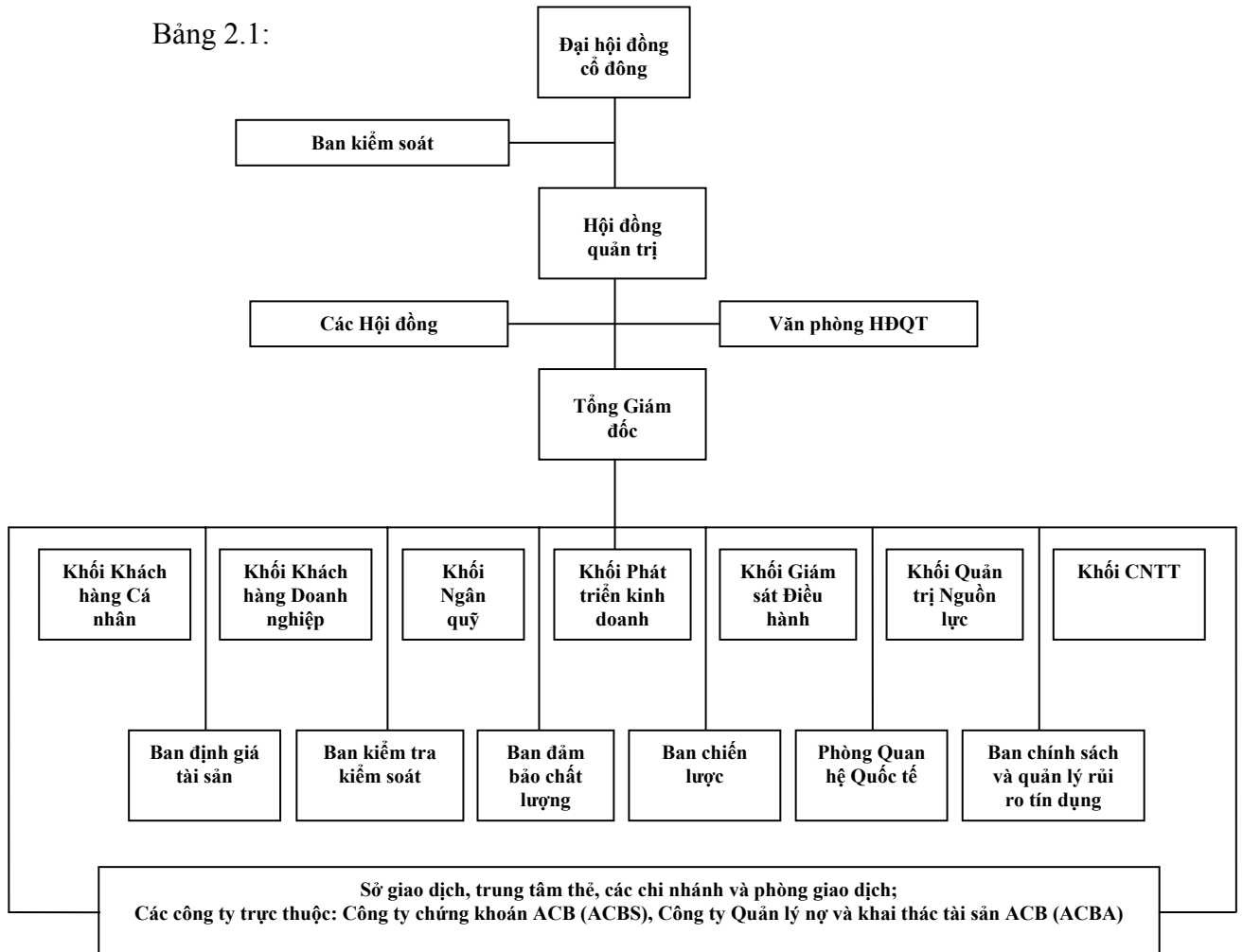
➤ **Nhìn nhận và đánh giá của các định chế tài chính quốc tế và cơ quan thông tấn về tài chính ngân hàng**

- Năm 1997, ACB được Tạp chí Euromoney chọn là Ngân hàng tốt nhất Việt Nam.
- Trong bốn năm liền 1997 - 2000, ACB được tổ chức chuyển tiền nhanh Western Union chọn là Đại lý tốt nhất khu vực Châu Á.
- Năm 1998, ACB được chọn triển khai Chương trình Tài trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEDF) do Liên minh châu Âu tài trợ.
- Năm 1999, ACB được Tạp chí Global Finance (Hoa Kỳ) chọn là Ngân hàng tốt nhất Việt Nam.
- Năm 2001 và 2002, chỉ có ACB là NHTMCP hội đủ điều kiện để cơ quan định mức tín nhiệm Fitch Ratings đánh giá xếp hạng.
- Năm 2002, ACB được chọn triển khai Dự án tài trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEFP) do Ngân hàng Hợp tác quốc tế Nhật Bản (JBIC) tài trợ.

- Năm 2003, ACB đoạt được Giải thưởng Chất lượng Châu Á Thái Bình Dương hạng xuất sắc của Tổ chức Chất lượng Châu Á Thái Bình Dương (APQO). Đây là lần đầu tiên một tổ chức tài chính của Việt Nam nhận được giải thưởng này.
- Năm 2005, ACB được Tạp chí The Banker _Tập đoàn Financial Times, Anh Quốc, bình chọn là Ngân hàng tốt nhất Việt Nam (Bank of the Year) năm 2005.
- Năm 2006, ACB được Tổ chức The Asian Banker chọn là Ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất (Best Retail Bank) Việt Nam và được Tạp chí Euromoney chọn là Ngân hàng tốt nhất (Best Bank) Việt Nam. Như vậy, trong vòng một năm, ACB đoạt được ba danh hiệu ngân hàng tốt nhất Việt Nam của ba cơ quan thông tấn tài chính ngân hàng có tiếng trên thế giới.

2.1.3 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của ACB.

Bảng 2.1:



2.2 HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Với tầm nhìn và chiến lược đúng đắn, chính xác trong đầu tư công nghệ và nguồn nhân lực, nhạy bén trong điều hành và tinh thần đoàn kết nội bộ, trong điều kiện ngành ngân hàng có những bước phát triển mạnh mẽ và môi trường kinh doanh ngày càng được cải thiện cùng sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam, ACB đã có những bước phát triển nhanh, ổn định, an toàn và hiệu quả. Vốn điều lệ của ACB ban đầu với 34 cổ đông đầu tiên đóng góp 20 tỷ đồng để thành lập ngân hàng. Hôm nay đến 30/6/2007, 3.700 cổ đông của ACB cùng chung sức đóng góp 2.530 tỷ đồng vốn điều lệ cho ngân hàng, tăng hơn 126.5 lần so với ngày thành lập. Tổng tài sản năm 1994 là 312 tỷ đồng, đến nay đã đạt trên 55.000 tỷ đồng, tăng 176 lần, vốn huy động 50.000 tỷ đồng, dư nợ cho vay cuối năm 1994 là 164 tỷ đồng, cuối tháng 6/2007 đạt hơn 20.800 tỷ đồng, tăng 127 lần. Lợi nhuận trước thuế cuối năm 1994 là 7,4 tỷ đồng, đến cuối tháng 9 năm 2007 hơn 1.253 tỷ, tăng hơn 169 lần.

ACB với hơn 200 sản phẩm dịch vụ được khách hàng đánh giá là một trong các ngân hàng cung cấp sản phẩm dịch vụ ngân hàng phong phú nhất, dựa trên nền công nghệ thông tin hiện đại. ACB vừa tăng trưởng nhanh vừa thực hiện quản lý rủi ro hiệu quả. Trong môi trường kinh doanh nhiều khó khăn thử thách, ACB luôn giữ vững vị thế của một ngân hàng bán lẻ hàng đầu.

Năm 2006 ACB tiếp tục duy trì vị thế ngân hàng đứng đầu khối NHTMCP về lợi nhuận, tổng tài sản, dư nợ tín dụng, và huy động tiền gửi khách hàng.

Lợi nhuận trước thuế năm 2006 của ACB đạt 658,8 tỷ đồng tăng 71,1% so với năm 2005. Với kết quả trên, ACB là ngân hàng có mức lợi nhuận trước thuế đứng thứ 3 trong toàn hệ thống ngân hàng thương mại mặc dù xét về mặt quy mô tổng tài sản, ACB chỉ xếp vị trí thứ 5 (sau 4 NHTM Nhà nước). Lợi nhuận của ACB chiếm 3,49% lợi nhuận toàn ngành.

Tốc độ tăng trưởng dư nợ tín dụng của ACB năm 2006 đạt 79% trong khi toàn ngành ngân hàng tăng chỉ trên 20% ⁽¹⁾. Tổng dư nợ cho vay đạt 17.116 tỷ đồng vào

¹ Nguồn: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

cuối năm 2006 (bằng 1,1 lần kế hoạch năm), trong đó cho vay khách hàng cá nhân chiếm 54%. Đây là thành quả của sự năng động tìm kiếm khách hàng, chuyên nghiệp trong phong cách phục vụ và liên tục đa dạng hóa các sản phẩm tín dụng.

Về huy động tiền gửi từ tổ chức kinh tế và dân cư, ACB chiếm khoản 4,39% thị phần toàn hệ thống ngân hàng, tốc độ tăng trưởng cao so với tăng trưởng của ngành (77,1% so với 24,6%)⁽²⁾. Cuối năm 2006, vốn huy động của ACB đạt 39.548 tỷ đồng (gấp 1,3 kế hoạch năm), trong đó, huy động tiền gửi thanh toán tăng trưởng đáng kể với tốc độ tăng 108%, huy động tiết kiệm từ dân cư tăng 62,9%. Đặc biệt, thị phần tiền gửi tiết kiệm của ACB chiếm hơn 6% thị phần toàn ngành ngân hàng.

Tổng tài sản của ACB cao hơn so với các ngân hàng đối thủ cạnh tranh về cả số tuyệt đối và tốc độ tăng trưởng trong năm 2006. Cụ thể, tổng tài sản năm 2006 đã tăng 82,9% so với năm 2005, đạt mức 44.347 tỷ đồng (bằng 130% kế hoạch năm). Quy mô tổng tài sản hiện nay đang mang lại ưu thế cạnh tranh về vốn hoạt động cho ACB so với các NHTM cổ phần khác. Tuy nhiên điều này cũng đòi hỏi ACB phải có chính sách tăng vốn tự có hợp lý để đảm bảo các chỉ tiêu an toàn vốn.

Bảng 2.2: Các chỉ tiêu hoạt động của ACB từ 2001-2006

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
Tổng tài sản	7.399	9.350	10.855	15.417	24.273	44.645
Vốn huy động	6.767	8.620	9.928	14.359	22.989	42.948
Dư nợ cho vay	2.788	3.908	5.396	6.760	9.565	17.116
Lợi nhuận trước thuế	108	165	188	278	385	658,8
Suất lợi nhuận/vốn tự có (ROE) %	22	26,7	25,1	33,4	29,6	33,8

(Nguồn: Báo cáo thường niên 2006 của ACB).

Trong năm 2007, ACB tiếp tục phấn đấu phát triển nhanh để giữ vững là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu tại Việt Nam. Các chỉ tiêu hoạt động năm 2007 (xem bảng 2.3):

² *Nguồn: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam*

Bảng 2.3: Một số chỉ tiêu hoạt động 2007

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2007
Tổng tài sản	65.000
Tiền gửi khách hàng	51.261
Dư nợ cho vay	25.010
Lợi nhuận trước thuế	1.500
Phát triển thêm 20 đơn vị: 10 chi nhánh và 10 Phòng giao dịch	

(*Nguồn: Phòng tổng hợp ACB*)

Sự hoàn hảo là điều ACB luôn nhắm đến: ACB hướng tới là nhà cung cấp sản phẩm dịch vụ tài chính hoàn hảo cho khách hàng, danh mục đầu tư hoàn hảo của cổ đông, nơi tạo dựng nghề nghiệp hoàn hảo cho nhân viên, là một thành viên hoàn hảo của cộng đồng xã hội. “Sự hoàn hảo” là ước muốn mà mọi hoạt động của ACB luôn nhằm thực hiện.

2.3 PHÂN TÍCH CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA ACB TRONG THỜI GIAN QUA

2.3.1 Phân tích môi trường bên trong của ACB: bao gồm các yếu tố sau

❖ *Khả năng thu hút nguồn nhân lực tại ACB:*

Trước sự bùng nổ của lĩnh vực tài chính – ngân hàng trong giai đoạn hiện nay, nguồn nhân lực đang trở thành vấn đề đau đầu của các ngân hàng. Sự cạnh tranh về nguồn nhân lực không chỉ xảy ra giữa các ngân hàng thương mại trong nước. Các ngân hàng nước ngoài vào Việt Nam cũng ra sức thu hút người giỏi bằng các chính sách hấp dẫn như trả lương cao, môi trường làm việc tốt, có nhiều cơ hội thăng tiến, được cử đi học nước ngoài để nâng cao trình độ,... đã tạo cho các ứng viên có nhiều cơ hội để lựa chọn môi trường làm việc thuận lợi và phù hợp với năng lực của mình. Ngay từ những năm đầu đi vào hoạt động, ACB không ngừng nỗ lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng nhiều biện pháp như :

- ***Chú trọng nâng cao chất lượng nhân lực tuyển dụng đầu vào.*** ACB đã xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng, tổ chức thi tuyển để đảm bảo chất lượng nhân lực đầu vào. Đến nay, phần lớn khi tuyển dụng nhân viên các ngân hàng không chỉ đảm bảo tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, mà còn phải có trình độ tin học, ngoại ngữ, tuổi, thậm chí ngoại hình. Chuẩn hóa nguyên tắc tuyển dụng, hình thành đội ngũ cán bộ có trách nhiệm tuyển dụng có tác dụng lớn trong việc phát hiện được điểm mạnh của từng ứng viên, đề xuất việc bố trí công việc phù hợp tạo điều kiện cho họ phát huy thế mạnh thì việc tuyển dụng được xem là thành công. Và tùy theo từng công việc sẽ có các yêu cầu tiêu chuẩn năng lực thiết yếu ở từng vị trí.

- ***Sử dụng chính sách thu hút nhân lực đầu vào:*** Để giữ chân những nhân viên đang làm việc và thu hút những nhân viên mới vào làm việc, ACB đã sử dụng chính sách tiền lương, các chế độ ưu đãi như cho đi học, thăng chức, thưởng. Tuy nhiên, biện pháp này chưa được ACB áp dụng mạnh mẽ bởi cơ chế tiền lương, thưởng còn mang tính chất bình quân và chỉ mới dừng lại ở mức độ tạo điều kiện cho đi học.

- ***Đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực hiện tại:*** Đào tạo và phát triển nhân viên là công tác được ưu tiên hàng đầu của ACB. Mục tiêu là xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và nhiệt tình phục vụ khách hàng. Các nhân viên trong ACB được khuyến khích đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ chuyên môn phù hợp với chức năng công việc nhằm thực hiện tốt các dịch vụ đa dạng của ngân hàng và chuẩn bị cho những công việc có trách nhiệm cao hơn. ACB đã xây dựng được Trung tâm đào tạo của mình với hệ thống giáo trình hoàn chỉnh bao gồm tất cả các nghiệp vụ ngân hàng, các kiến thức pháp luật, tổ chức quản lý và hoạt động theo ISO 9001:2000.

Nhân viên quản lý, điều hành của ACB cũng được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, v.v. Ngân hàng cũng khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong ngân hàng trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập, chuẩn bị nền tảng cho sự phát triển liên tục và bền vững.

Với các biện pháp trên đã mang lại kết quả đáng kể cho sự chuyển biến trong chất lượng nguồn nhân lực tại ACB:

ACB là một trong những ngân hàng đi đầu trong việc nâng cao chất lượng trong lĩnh vực quản lý (tái cấu trúc) và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tính đến cuối năm 2006, tổng số nhân viên của ngân hàng là 2.892, tăng 63% so với cuối năm 2005. Có đến 90% nhân viên ACB có trình độ đại học và sau đại học, được tuyển chọn và đào tạo căn bản trong và ngoài nước. Trung tâm đào tạo ACB đã cung cấp tổng số hơn 196 khóa đào tạo cho nhân viên trong năm 2006, tăng 43% so với năm 2005, với tổng cộng 6.718 lượt nhân viên tham dự, tăng 61,1% so với năm 2005.

Bảng 2.4: Số lượng cán bộ nhân viên của ACB tính đến 31/12/2006 [@]

	Theo cấp quản lý	Theo trình độ học vấn
Cán bộ quản lý	289	
Nhân viên	2.603	
Sau đại học		104
Đại học		2.468
Cao đẳng, Trung cấp		246
Phổ thông		70
Tổng cộng	2.892	2.892

[@] Nguồn: Tác giả điều tra thu thập từ Phòng Nhân sự Hội Sở ACB

Việc tuyển dụng nhân sự mới có chất lượng đáp ứng nhu cầu công việc là vấn đề luôn được quan tâm. Quy trình tuyển dụng được quan tâm. Quy trình tuyển dụng được chuẩn hóa trên toàn hệ thống bằng thủ tục ISO. Đội ngũ lãnh đạo và nhân viên của ngân hàng được cơ cấu theo hướng trẻ hóa, có nhiệt huyết và trình độ chuyên môn cao.

ACB đã sớm nhận thức được vai trò của nguồn nhân lực, tiền đề của quá trình đổi mới nên đã từng bước tổ chức đào tạo và tái đào tạo nhân viên. Số cán bộ nhân viên được đào tạo đại học, sau đại học được tăng dần qua các năm, đồng thời đào tạo phát triển thêm các kỹ năng cho nhân viên để đảm bảo nâng cao nhận thức cho nhân viên, thích ứng hoạt động của ngân hàng hiện đại.

Tuy nhiên, ACB có một xuất phát điểm quá thấp nên việc yếu kém trong nhiều lĩnh vực so với ngân hàng nước ngoài là điều dễ hiểu. Vẫn có một số hạn chế nhất định: Không đủ cơ sở để quản trị nguồn nhân lực hiệu quả; Không thể xây dựng một chiến lược đào tạo dài hạn nhằm đáp ứng yêu cầu mới của chiến lược kinh doanh; Chưa có thước đo trình độ một cách rõ ràng cho nhân viên phấn đấu. Trình độ nhân viên tác nghiệp và điều hành nói chung chưa theo kịp với sự phát triển về nghiệp vụ mới và càng bất cập hơn nếu so sánh với trình độ cán bộ của các ngân hàng lớn của các nước trên thế giới.

❖ ***Năng lực tài chính của ACB:***

ACB là một trong những Ngân hàng TMCP hàng đầu tại Việt Nam, được khách hàng tín nhiệm trong giao dịch tiền tệ. Ngoài sự tín nhiệm của khách hàng, ACB còn được các tổ chức quốc tế tín nhiệm chọn làm đối tác phân phối các nguồn vốn phát triển như Quỹ phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ (JBIC) và EU (SMEDF)...Tiếp theo giải thưởng “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam năm 2005” do Tạp chí The Banker trao tặng, ACB được công nhận và nhận các giải thưởng cao quý trong ngành tài chính ngân hàng trong năm 2006:

- Giải thưởng “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam năm 2006” do Tạp chí Euromoney trao tặng; và
- Giải thưởng “Ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất Việt Nam năm 2006” do Tổ chức The Asian Banker trao tặng; và
- Giấy chứng nhận “Nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ xuất sắc lĩnh vực tài chính ngân hàng năm 2006” do Thời báo Kinh tế Việt Nam, Báo điện tử VnEconomy, Công Ty AC Nielsen Việt Nam trao tặng; và
- Giấy chứng nhận “ACB là thương hiệu nổi tiếng tại Việt Nam do người tiêu dùng bình chọn năm 2006” do Phòng TM & CN Việt Nam trao tặng.

Để nâng cao năng lực tài chính, ACB đã từng bước áp dụng việc nâng vốn điều lệ nhằm đáp ứng việc mở rộng qui mô hoạt động, nâng cao khả năng cạnh tranh. Trong năm 2006, ACB đã tăng vốn điều lệ từ 948 tỷ đồng lên 1.100 tỷ đồng, và tính đến tháng 6 năm 2007, ACB đã tăng vốn điều lệ lên 2.530 tỷ đồng. Điều này chứng tỏ sự quan tâm đặc biệt của ACB đối với việc tăng vốn.

Vốn chủ sở hữu của ACB vẫn rất nhỏ so với hệ thống NHTM Nhà nước (Incombank: 5.104 tỷ đồng, Vietcombank: 8.840 tỷ đồng, Argibank: 9.531 tỷ đồng) và so với mức chung của một NHTM trong khu vực là khoảng 500 triệu USD. Nếu so sánh vốn tự có của các NHTMCP Việt Nam với các NHTM trong khu vực Châu Á, mức vốn của một NHTM trung bình Châu Á cao hơn khoảng 17 lần, và nếu so sánh với các NHTM Nhật Bản, con số này là 300 lần.

Bảng 2.5: So sánh qui mô vốn, khả năng sinh lời của các NHTM Việt Nam, ACB với một số NH trên thế giới và trong khu vực:

(Đơn vị: Triệu USD)

Tên ngân hàng	Mức vốn chủ sở hữu	ROE %	ROA %
Citigroup-Mỹ	79.407	38,3	1,97
Bank of America Group –Mỹ	74.027	36,4	1,95
HSBC Holdings-Anh	74.403	29,6	1,4
China Construction Bank	35.647	23	1,21

Bank of China	31.346	22,4	1,14
Kookmin Bank-Korea	11.573	32,9	1,78
DBS Bank-Singapore	7.882	10,8	0,74
Bank of Taiwan	3.478	7,8	0,5
25 NH đứng đầu khu vực Asean			
NH lớn nhất	36.467	23	1,21
NH nhỏ nhất	2.948	30,2	0,9
VCB	632	21,9	1,29
ICB	298	5,8	0,28
ACB	1.100 tỷ đồng	30	2

(Nguồn: *The Banker* và *NHNN Việt Nam*, Phòng tổng hợp ACB và tạp chí NH 40)

ACB đang có vị trí dẫn đầu trong khối các NHTMCP nhưng vẫn còn khoảng cách khá xa so với khối các NHTMNN. TTS của ACB hiện bằng 1/3 đến 1/7 TTS các NHTMNN. Hiện nay ACB là ngân hàng có tốc độ tăng trưởng cao nhất ngành, có tổng tài sản lớn nhất trong khối NHTMCP và thứ 5 trong ngành (sau 4 NHTMNN).

Bình quân ACB tăng trưởng cao gấp 2,5 lần tốc độ tăng trưởng của ngành ngân hàng Việt Nam.

Bảng 2.6: Tăng trưởng quy mô của ACB

Chỉ tiêu	2003	2004	2005	2006
TTS (Tỷ VND)	10.855	15.420	24.273	44.932
Tăng trưởng(%)		42,05	57,41	85,11

Trong khi tốc độ tăng trưởng của ngành ngân hàng Việt Nam các năm qua giao động từ 20% - 22% năm.

Xét về chất lượng hoạt động, ACB là một trong những ngân hàng thương mại có chất lượng hoạt động tốt nhất trong hệ thống ngân hàng thương mại. Xét các chỉ số hoạt động như: nợ quá hạn, tỷ lệ an toàn vốn, tỷ lệ sinh lời bình quân trên vốn tự có (ROE), tăng trưởng tổng tài sản... ACB đều đạt cao hơn mức bình quân của ngành

NH Việt Nam (xem phụ lục.....) và gần tiệm cận với các NHTM ở các nước trong khu vực.

Bảng 2.7: Khả năng sinh lời (%) của ACB

Chỉ tiêu	2002	2003	2004	2005	2006
Lợi nhuận ròng/Vốn CSH bình quân (ROE)	26,7	25,1	33,4	29,6	33,8
Lợi nhuận ròng/TTS bình quân (ROA)	2,0	1,9	2,1	1,9	1,9
Thu nhập ròng từ lãi/TTS bình quân	2,8	2,9	2,7	2,6	2,4
Thu nhập ngoài lãi/TTS bình quân	0,7	0,6	0,9	0,8	0,9

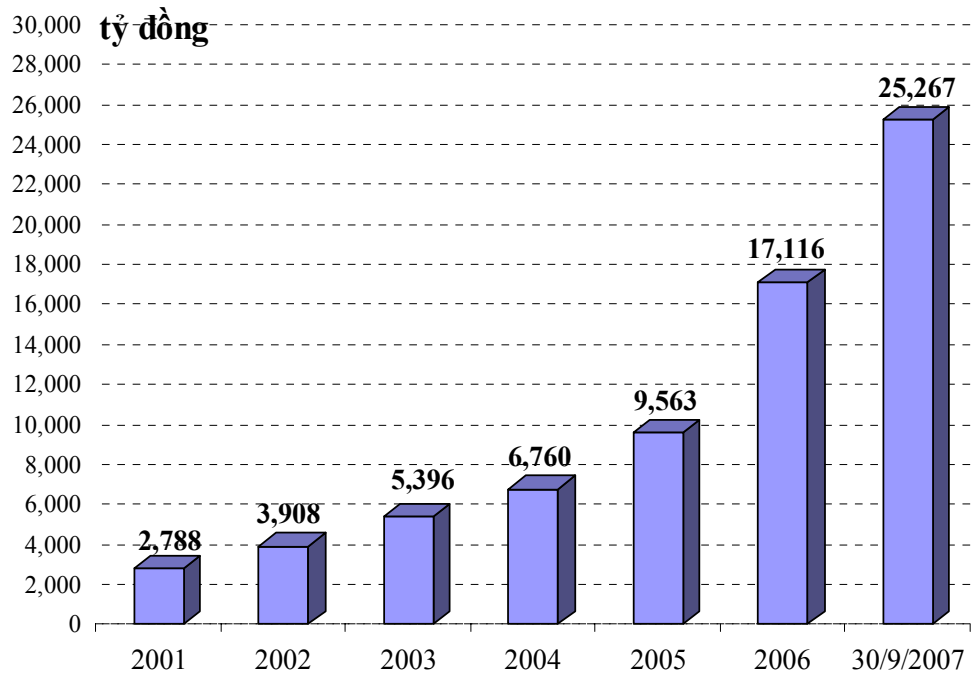
Mặc dù tổng tài sản của ACB tăng trưởng với tốc độ cao (82,9%) trong năm 2006, tỉ số ROA bình quân vẫn duy trì ở mức 1,9% như năm 2005. Suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu của ACB thể hiện qua chỉ số ROE được cải thiện, tăng 4.2% so với năm *Nguồn của bảng 2.6 và 2.7: Tác giả thu thập từ Báo cáo kiểm toán của ACB qua các năm.*

cách cấu trúc nguồn vốn khoa học. Một nguyên nhân nữa là sự tăng trưởng mạnh về quy mô cũng đem lại lợi nhuận tăng thêm cho ngân hàng.

Chất lượng hoạt động tốt đã giúp ACB có những thuận lợi nhất định khi đương đầu với các thử thách trong quá trình hội nhập.

Chất lượng tín dụng: Trong các năm qua, hoạt động tín dụng của ACB luôn đạt mức tăng trưởng tốt. Tính đến 30/9/2007, dư nợ cho vay đạt 25.267 tỷ đồng, tăng 47,62% so với cuối năm 2006. Các sản phẩm của ACB đáp ứng nhu cầu đa dạng của mọi thành phần kinh tế, cung cấp nhiều sản phẩm tín dụng như cho vay bổ sung vốn lưu động, tài trợ và đồng tài trợ các dự án đầu tư, cho vay sinh hoạt tiêu dùng, cho vay sửa chữa nhà, cho vay mua nhà, cho vay du học, cho vay cán bộ công nhân viên, tài trợ xuất nhập khẩu, bao thanh toán v.v....

Bảng 2.8: Biểu đồ tăng trưởng tín dụng



***Nguồn:** Tác giả thực hiện thông qua số liệu thu thập từ Báo cáo hoạt động hàng năm của ACB.*

Tỷ lệ nợ quá hạn và hệ số an toàn vốn

Tỷ lệ nợ xấu/dư nợ cho vay của ACB năm 2006 là 0,2%, giảm 0,1% so với năm 2005. Phần lớn các khoản nợ quá hạn đều có khả năng thu hồi là do được đảm bảo bằng tài sản có tính khả mại cao, chủ yếu là bất động sản. Đồng thời, tỷ lệ quỹ dự phòng/nợ xấu ở mức 183%.

Hệ số an toàn vốn của ACB tính đến 31/12/2006 là 10,9%. Hệ số an toàn vốn giảm nhẹ so với năm 2005 (12%) nhưng vẫn nằm trong mức an toàn cao thể hiện sự chủ động của ACB trong vấn đề cân đối giữa rủi ro và lợi nhuận, chú trọng đến việc nâng cao lợi nhuận trong khi vẫn đảm bảo nguyên tắc thận trọng cần thiết. Theo Quy chế xếp loại các tổ chức tín dụng cổ phần và theo tiêu chí CAMEL, ACB là một ngân hàng lành mạnh, luôn xếp loại A trong nhiều năm liền.

❖ *Tính đa dạng danh mục và chất lượng dịch vụ tài chính của ACB:*

Trong thời gian qua, ACB đã từng bước đa dạng hóa các loại hình dịch vụ tài chính cung cấp cho khách hàng, để nâng cao năng lực cạnh tranh với các chủ thể khác thông qua phát triển các sản phẩm hiện đại ngoài các sản phẩm truyền thống.

Trong huy động vốn ngoài các công cụ truyền thống như: tiền gửi thanh toán, tiết kiệm, ACB đã triển khai các sản phẩm chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu, tiết kiệm rút gửi linh hoạt, tiết kiệm tuần, v.v.

Trong sử dụng vốn ngoài công cụ truyền thống là cho vay, ACB đã phát triển thêm các sản phẩm hiện đại: bao thanh toán, chiết khấu, tái chiết khấu, tài trợ dự án, cho vay thấu chi, các sản phẩm phái sinh như: quyền lựa chọn mua bán vàng, ngoại tệ, tiền gửi cấu trúc...Đồng thời, ACB chú trọng cung cấp các dịch vụ tiện ích: Phone Banking, Internet Banking, Mobile Banking, Home Banking...

Với mỗi danh mục sản phẩm, ACB còn đa dạng về chủng loại như: Về giá cả: mỗi loại công cụ huy động vốn, mỗi loại hình cấp tín dụng có mức lãi suất khác nhau, mỗi loại dịch vụ khác nhau có mức phí khác nhau; Về phương thức cung cấp: Ví dụ như trong tín dụng không chỉ cho vay mà còn chiết khấu, cho thuê, bảo lãnh, trong cho vay không chỉ từng lần mà còn cho vay hạn mức; Về loại tài sản có VNĐ, USD, Euro, Bảng Anh, Yên Nhật...; Về thời hạn có ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.

Điều đó cho thấy, ACB đã từng bước tạo ra nhiều danh mục và chủng loại trong mỗi danh mục dịch vụ, tạo sự tiện lợi cho khách hàng và gắn với nhu cầu thị trường.

Tuy nhiên, nếu so sánh với các NHTM hiện đại trên thế giới, danh mục sản phẩm của ACB vẫn còn hạn chế vẫn tập trung vào các sản phẩm truyền thống: huy động, cho vay, thanh toán. Chưa phát huy hết hoạt động của các sản phẩm NH hiện đại. Huy động vốn đang còn hạn chế về các sản phẩm huy động trung, dài hạn và dùng vốn ngắn hạn để cho vay dài hạn. Một số sản phẩm còn hoạt động ở mức độ thấp như: bao thanh toán, quyền chọn.

Sản phẩm thanh toán: các sản phẩm thanh toán hiện đại chưa được triển khai mạnh mẽ, chưa đưa vào hệ thống nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng. Các sản phẩm dịch vụ khác như: địa ốc, cho thuê tài chính, dịch vụ trả lương, môi giới, kinh doanh chứng khoán, chưa đa dạng phương thức cung cấp.

Giá cả các sản phẩm dịch vụ tài chính của ACB:

Từ quá trình hoàn thiện cơ chế, tăng dần quyền chủ động cho các NHTM trong việc quyết định lãi suất huy động, lãi suất cho vay, phí thanh toán đã cho phép các NHTM Việt Nam nói chung và ACB nói riêng trong việc quyết định giá cả dịch vụ, đảm bảo khả năng thu hút khách hàng. Một số phương thức để tăng khả năng cạnh tranh về giá mà ACB áp dụng trong thời gian qua như sau:

- Cạnh tranh lãi suất huy động: Dưới áp lực môi trường cạnh tranh có những lúc cần vốn cho đầu tư các dự án hay đáp ứng nhu cầu chi trả trong tương lai, ACB đã chủ động tăng lãi suất huy động, tăng lãi thưởng đối với những khách hàng có số dư tiền gửi cao.
- Cạnh tranh lãi suất sử dụng vốn: Để tăng khả năng thu hút khách hàng vay vốn, ACB cũng có chính sách lãi suất ưu đãi cho những khách hàng có quan hệ tín dụng tốt và thường xuyên với ACB. Lãi suất linh hoạt cũng được áp dụng đối với các sản phẩm ngắn, trung và dài hạn. Và không cố định mà có sự dao động tương ứng với mức rủi ro giữa các loại khách hàng khác nhau.
- Cạnh tranh phí dịch vụ: Ngoài việc cạnh tranh với nhau về lãi suất các sản phẩm huy động vốn, sử dụng vốn thì ACB còn cạnh tranh qua mức phí dịch vụ khác hoặc tạo ra các tiện ích để thu hút khách hàng và có sự phân biệt về phí giữa các khách hàng khác nhau khi giao dịch với ACB.

❖ Công nghệ

ACB đã xây dựng Dự án đổi mới công nghệ ngân hàng từ năm 1999 bởi vì ý thức rõ việc đầu tư sớm để nâng cao trình độ công nghệ tin học của mình là rất quan trọng.

Giai đoạn I của Dự án này là triển khai áp dụng hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ có tên là TCBS. Đặc điểm của hệ chương trình này là hệ thống mạng diện rộng, trực tuyến, có tính an toàn và năng lực tích hợp cao, xử lý các giao dịch tại bất kỳ chi nhánh nào theo thời gian thực với cơ sở dữ liệu quan hệ (relational) và tập trung (centralised), cho phép ngân hàng thiết kế được nhiều sản phẩm hơn và tạo ra nhiều tiện ích hơn để phục vụ khách hàng. Tất cả chi nhánh và phòng giao dịch đều được nối mạng với toàn hệ thống và khách hàng có thể gửi tiền nhiều nơi rút tiền nhiều nơi. Hệ thống này cho phép Hội sở có thể kiểm tra kiểm soát hoạt động của từng nhân viên giao dịch, tra soát số liệu của hệ thống một cách tức thời phục vụ công tác quản lý rủi ro.

Từ giữa năm 2004, ACB khởi động giai đoạn II của Dự án, gồm có các cấu phần (i) nâng cấp máy chủ, (ii) thay thế phần mềm xử lý giao dịch thẻ ngân hàng bằng một phần mềm mới có khả năng tích hợp với nền công nghệ tin học hiện nay của ACB, và (iii) lắp đặt hệ thống máy ATM.

Có thể nói ACB đã có bước đột phá đầu tiên ở giai đoạn I là chuyển mình từ một hệ thống gồm các mạng cục bộ sang một hệ thống mạng diện rộng, và ở giai đoạn II tiến thêm một bước nâng cao tính an toàn, bảo mật và năng lực tích hợp.

Một điều rất quan trọng là ACB làm chủ hoàn toàn các ứng dụng TCBS. Đây là một loại năng lực cốt lõi mà không phải ngân hàng nào ở Việt Nam cũng có được.

ACB là thành viên của Hiệp hội SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), sử dụng công cụ viễn thông bảo đảm phục vụ khách hàng trên toàn thế giới trong suốt 24 giờ mỗi ngày.

Ngoài ra, ACB cũng sử dụng các thiết bị chuyên dùng của Reuters, gồm có Reuters Monitor, dùng để xem thông tin tài chính, và Reuters Dealing System, dùng để thực hiện giao dịch mua bán ngoại tệ với các tổ chức tài chính.

Tuy nhiên, hiện tại Ngân hàng vẫn chưa xây dựng được hệ thống ATM để tăng tiện ích cho khách hàng và giảm thiểu nguồn lực giao dịch.

❖ *Mạng lưới hoạt động*

Nhằm nâng cao khả năng phục vụ khách hàng, trong năm 2006, ACB đã nâng tổng số chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc lên thành 80 đơn vị. Các kênh phân phối thực sự là các trung tâm lợi nhuận của ACB. Hầu hết các chi nhánh hoạt động đều có lợi nhuận. Qua đó cho thấy việc đầu tư mạng lưới chi nhánh của ACB thời gian qua mang lại hiệu quả cao.

Nếu so với các NH khác trong hệ thống NHTMCP, ACB có mạng lưới đứng thứ 2, sau Sacombank. Nhưng nếu so sánh với các NHTM quốc doanh (như Argibank có đến 1.800 chi nhánh, PGD trên cả nước) và mạng lưới kênh phân phối của ACB còn nhiều hạn chế.

❖ *Chiến lược khách hàng, chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing*

Việc ACB thực hiện chiến lược kinh doanh đa năng nhằm đáp ứng nhu cầu lợi nhuận, một phần do nhu cầu của khách hàng luôn mong muốn được thỏa mãn tất cả các dịch vụ tại ngân hàng nhằm tận dụng những cơ hội kinh doanh có thể, nhưng đồng thời vẫn tập trung vào những lĩnh vực mà ACB đang có lợi thế và kinh nghiệm. Điều này hoàn toàn phù hợp với xu thế phát triển hiện nay của một ngân hàng hiện đại, của các tập đoàn tài chính quốc tế nhằm tận dụng tối đa cơ hội kinh doanh. Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế trong chiến lược kinh doanh:

ACB chưa nghiên cứu một cách tổng thể từ lựa chọn sản phẩm đến tổ chức thực hiện và đánh giá điều chỉnh chiến lược, việc phát triển thị trường có tính nhất thời, chưa đồng bộ giữa năng lực tài chính, nhân lực, công nghệ. Các công cụ hỗ trợ cho nghiên cứu, thiết lập chiến lược của các NHTM như: thống kê, phân loại khách hàng, dự báo mức độ tin học hoá chưa cao.

Ban chiến lược đã được hình thành nhằm chuyên môn hóa tham mưu, giúp Hội đồng Quản trị, ban điều hành trong việc thiết lập chiến lược kinh doanh tổng thể. Tuy nhiên, nguồn nhân lực và trình độ còn hạn chế.

ACB là một trong những ngân hàng đi đầu trong việc đưa ra sản phẩm dịch vụ mới. Tuy nhiên, tỷ lệ sản phẩm dịch vụ mới được khách hàng chấp nhận và có chu kỳ sống lâu chưa nhiều. Có nhiều lý do để giải thích vấn đề trên, trong đó hiệu quả hoạt động marketing chưa đạt như mong đợi. ACB vẫn chưa xây dựng được cho mình một chiến lược marketing bài bản. Hoạt động marketing chưa mang tính chuyên nghiệp thực sự. Về phương thức bán hàng, vẫn còn mang tính thụ động, chờ đợi khách hàng hơn là chủ động tìm kiếm khách hàng. Những năm gần đây, ACB định hướng bán hàng chủ động nhưng hiệu quả vẫn chưa cao do việc triển khai đang trong giai đoạn thử nghiệm, chưa được thực hiện đồng bộ.

2.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) của ACB:

Để đánh giá các yếu tố nội bộ ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ACB, chúng tôi thiết lập ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ.

(xem bảng 2.9):

Bảng 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) của ACB:

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
1	Trình độ nhân viên	0.08	3	0.24
2	Đào tạo, huấn luyện	0.07	4	0.28
3	Cơ cấu tổ chức	0.05	3	0.15
4	Năng lực, tầm nhìn của Ban điều hành	0.10	4	0.40
5	Tính đa dạng của sản phẩm, dịch vụ	0.08	3	0.24
6	Đầu tư công nghệ	0.08	4	0.32
7	Quản lý rủi ro, hệ thống	0.07	2	0.14

8	Tài chính lành mạnh, tiềm lực tài chính lớn	0.10	4	0.40
9	Chất lượng dịch vụ cao	0.10	3	0.30
10	Chiến lược khách hàng, kinh doanh, marketing, nghiên cứu thị trường	0.10	3	0.30
11	Mạng lưới chi nhánh/Thị phần	0.07	2	0.14
12	Uy tín, thương hiệu ACB	0.10	4	0.40
	Tổng cộng	1.00		3.31

Nhận xét:

Bảng ma trận cho thấy, tổng điểm quan trọng đạt **3,31** nói lên ACB ở mức tương đối tốt. Bên cạnh việc duy trì và phát huy những mặt mạnh như: tài chính lành mạnh, năng lực tài chính, đầu tư công nghệ, đào tạo huấn luyện, uy tín thương hiệu, ACB cần phải chú trọng nhiều hơn nữa các công tác như: đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên, sản phẩm dịch vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ, tái cấu trúc cơ cấu tổ chức. Và đặc biệt là công tác quản lý rủi ro, quản trị hệ thống và đẩy mạnh việc mở rộng mạng lưới hoạt động, phát triển thị phần của ACB.

2.4 CÁC TÁC ĐỘNG TỪ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG Á CHÂU.

Để phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại, cần phải phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

2.4.1 Môi trường vĩ mô:

Môi trường chính trị:

Sự ổn định về chính trị-xã hội của Việt Nam. Ngành ngân hàng là ngành hoạt động nhạy cảm với yếu tố chính trị. Sự ổn định về mặt chính trị giúp các NH Việt Nam tiếp tục phát triển ổn định. Trong khi tình hình kinh tế thế giới có những chuyển biến phức tạp thì Việt Nam nổi lên như một điểm đến an toàn cho khách du lịch và

các nhà đầu tư. Sự ổn định về mặt chính trị cũng chính là một nhân tố quan trọng kéo nguồn vốn tích lũy trong dân thành nguồn vốn huy động của các ngân hàng.

Cơ chế chính sách của Ngân hàng Nhà nước ngày càng hoàn thiện đã tạo môi trường pháp lý thuận lợi cho hoạt động kinh doanh ngân hàng. Trong đó các quy chế quy định về tín dụng; về kinh doanh ngoại hối; về tổ chức hoạt động và an toàn hệ thống đã tạo điều kiện cho các TCTD phát huy vai trò tự chủ, tự chịu trách nhiệm và có ý thức pháp luật cao. Sự hoàn thiện của cơ chế chính sách của NHTW theo hướng giảm dần tác động mệnh lệnh hành chính bằng tác động điều chỉnh bởi quy phạm pháp luật đã tạo động lực cho các TCTD phát huy khả năng kinh doanh, tính sáng tạo, tự chủ, năng động trên cơ sở tuân thủ mọi quy định của pháp luật nhằm mang lại hiệu quả cao nhất. Đây chính là động lực thúc đẩy, bởi sự phù hợp với yêu cầu của các quy luật khách quan trong nền kinh tế thị trường.

Trình độ quản lý, quản trị ngân hàng của các NHTM ngày càng cao gắn liền với khả năng kinh doanh, tính chuyên nghiệp trong kinh doanh cũng như ý thức pháp luật của các NHTM ngày càng hoàn thiện, cũng là yếu tố cơ bản góp phần thúc đẩy và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh ngân hàng của các TCTD trên địa bàn. Chính kinh nghiệm quản lý, cách thức tổ chức hoạt động, trình độ quản trị kinh doanh của một số NHTM cùng với các yếu tố khác (về vốn, về hiệu quả kinh doanh; về dịch vụ ...) đã tạo ra uy tín, thương hiệu ngân hàng cho một số NHTM. Các NHTM đã dần từng bước chú ý quan tâm đến việc quản trị rủi ro, một số NHTMCP lớn đã thực hiện chiến lược quản trị và thiết lập hệ thống cảnh báo trong hoạt động.

Môi trường kinh tế:

Đối với Việt Nam, tăng trưởng kinh tế có tầm quan trọng hàng đầu, không chỉ do điểm xuất phát của nước ta còn thấp, phải tăng trưởng nhanh để chống nguy cơ tụt hậu xa hơn về kinh tế, để sớm đưa nước ta ra khỏi tình trạng kém phát triển, mà còn là tiền đề để thực hiện nhiều mục tiêu kinh tế-xã hội khác như chống lạm phát, giảm

thất nghiệp, cải thiện cán cân thanh toán, tăng thu ngân sách, phát triển giáo dục, y tế, văn hóa, xóa đói giảm nghèo.

Năm 2006, bất chấp giá dầu tăng tới mức kỷ lục gần 80 USD/thùng và giá vàng tăng khoảng 23%, kinh tế thế giới năm 2006 đạt tốc độ tăng trưởng cao khoảng 5,1% (năm 2005 là 4,9%). Tăng trưởng kinh tế cao và giá dầu tăng trưởng ở mức kỷ lục là 2 yếu tố làm tăng lạm phát trên toàn thế giới, buộc các nước phải áp dụng chính sách tiền tệ thắt chặt, tăng lãi suất. Fed tăng lãi suất cơ bản USD từ 4,25% lên 5,25%, khu vực đồng EUR tăng lãi suất từ 2% lên 3,5%, đồng bảng Anh tăng lãi suất từ 4,5% lên 5%. Nhật Bản, Trung Quốc và các nước khác trong năm cũng tiến hành tăng lãi suất. Đồng USD giảm giá khá mạnh so với các đồng tiền khác đã khiến NHTW nhiều nước chuyên hướng đa dạng hóa dự trữ ngoại tệ, giảm bớt tỉ trọng đồng USD trong rổ ngoại tệ. Một đặc điểm nữa của kinh tế thế giới là các nước không còn bị ảnh hưởng lớn của kinh tế Mỹ. Trong khi kinh tế Mỹ tăng trưởng chậm lại, GDP năm 2006 đạt 3,4%, thấp hơn 0,2% so với tăng trưởng năm 2005, thì nền kinh tế của các nước phát triển và đang phát triển tiếp tục tăng trưởng khả quan. Kinh tế 30 nước thành viên OECD tăng 3,2% cao hơn mức tăng 2,8% năm 2005; kinh tế liên minh Châu Âu cải thiện rõ rệt với mức tăng trưởng GDP 2,8%, cao hơn mức 1,7% năm 2005; kinh tế Châu Phi đạt tốc độ tăng trưởng cao hơn mức bình quân của thế giới, với tăng trưởng GDP đạt 5,4%, cao hơn mức 4% năm 2005. Kinh tế Châu Á tiếp tục dẫn đầu thế giới, với tốc độ tăng trưởng GDP đạt hơn 8%, cao hơn mức 5% năm 2005. Nổi bật là Trung Quốc, đạt tốc độ tăng trưởng GDP cao nhất khoảng 10,5% đã vượt qua Anh, Pháp để trở thành nền kinh tế lớn thứ tư trên thế giới với tăng trưởng thương mại đạt gần 30%/năm và là quốc gia có dự trữ ngoại tệ cao nhất thế giới.

Kinh tế Việt Nam, năm 2006 là năm đầu tiên thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế trong 5 năm 2006-2010 với mức tăng trưởng định hướng từ 7,5% - 8%. mặc dù bị tác động bởi kinh tế thế giới, lãi suất VND tăng 0,3% -1,0%/năm, lãi suất USD tăng 0,3% - 0,8%/năm, giá vàng tăng 24,49%, nhưng với chính sách tiền tệ linh hoạt,

tích cực và những thành tựu trong lĩnh vực kinh tế đối nội và đối ngoại của năm 2006 đã đánh dấu sự thành công trong điều hành của Chính phủ Việt Nam. Kinh tế trong nước tăng trưởng tốt và ổn định với mức tăng trưởng GDP cả năm đạt 8.17%, cao hơn mức 8% do Quốc Hội đề ra, nhưng thấp hơn tăng trưởng GDP năm 2005 (8,4%). Lạm phát dừng lại ở mức 6,6%, thấp hơn mức 7% do Quốc Hội đề ra và thấp hơn mức 8,4% của năm 2005. Xuất khẩu cả năm đạt 39,6 tỷ đồng, vượt 1,05% mục tiêu đề ra và tăng 22,1% so với năm 2005. Kim ngạch nhập khẩu cả năm 44,4 tỷ USD, vượt 1,05% mục tiêu đề ra và tăng 20,9% so với năm 2005. Mức nhập siêu cả năm là 4.80 tỷ USD, chiếm tỉ lệ 12,1% giảm so với tỉ lệ 14,4% kim ngạch xuất khẩu, là mức thấp nhất trong vài năm trở lại đây. Nguồn kiều hối dự kiến đạt từ 4,5 – 5 tỷ USD và lượng vốn FDI khoảng 10 tỷ USD đã góp phần ổn định tỉ giá trong năm 2006. Dự trữ ngoại hối của quốc gia lên 11 tỷ USD, cao hơn 7 tỷ USD năm 2005. Lĩnh vực đối ngoại, ngày 15/10/2006 Việt Nam chính thức là thành viên thứ 150 của WTO và ngày 8/12/2006 Quốc Hội Mỹ đã thông qua quy chế PNTR cho Việt Nam. Ngoài ra, Việt Nam đã tổ chức thành công Hội nghị APEC 14 và là nước Châu Á duy nhất trở thành thành viên không thường trực của Hội đồng Liên hiệp quốc. Thành tích phát triển kinh tế trong nước cùng những thành công về mặt đối ngoại trong năm 2006 đã tạo tiền đề cho năm 2007 thực hiện tốt các mục tiêu phát triển kinh tế xã hội.

Về ngành ngân hàng, đến nay hệ thống ngân hàng Việt Nam gồm 05 NHTMQD và 01 NH chính sách, 33 NHTMCP, 05 NH liên doanh, và 35 chi nhánh Ngân hàng nước ngoài. Tốc độ tăng trưởng của toàn hệ thống ngân hàng năm 2006 so với năm 2005 là trên 32,7%, trong đó khối NHTMCP có tốc độ tăng trưởng cao nhất đạt 89,7%, tiếp đó là khối chi nhánh NH nước ngoài tăng 48,35%, khối NHTMQD tăng 18,8% và khối NH liên doanh tăng 7,75%.

Trong năm 2006, Ngân hàng Nhà Nước điều hành chính sách tiền tệ theo hướng thắt chặt hơn năm 2005 thông qua 2 động thái: Không tăng lãi suất cơ bản (8,25%), và giảm lượng tiền mặt lưu thông. Hoạt động thị trường mở thực hiện được vai trò điều tiết nhu cầu vốn và sử dụng vốn của các TCTD thông qua việc rút vốn và bơm

vốn trong các phiên giao dịch, qua đó cho thấy NHNN đã điều chỉnh chính sách tiền tệ phù hợp với nhu cầu của thị trường.

Về công tác quản lý, NHNN đã ban hành một loạt quy định mới nhằm củng cố, phát triển hệ thống như Quy chế kiểm tra, kiểm soát nội bộ của TCTD, Quy chế kiểm toán nội bộ của TCTD, Quy định về nguyên tắc quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng điện tử. Hướng dẫn việc bán nợ của các NHTM Nhà nước cho Công ty mua bán nợ và tài sản tồn đọng của doanh nghiệp. Ngoài việc hoàn thiện các chính sách và quy định phù hợp với thông lệ quốc tế, ngày 22/11/2006 Chính Phủ đã ban hành nghị định số 141/2006/NĐ-CP quy định vốn pháp định tối thiểu và lộ trình tăng vốn điều lệ của các NHTMCP phải đạt tối thiểu 1.000 tỷ vào cuối năm 2008 và đạt 3.000 tỷ vào cuối năm 2010.

Qua chính sách điều hành vĩ mô của NHNN, năm 2006 ngành ngân hàng có một số điểm nổi bật sau:

- *Đạt lợi nhuận cao*: Năm 2006, các NHTM đều kinh doanh có lãi, với mức lợi nhuận vượt trội so các ngành khác. Cổ phiếu ngân hàng tăng giá và nóng sốt.
- *Nợ xấu được cải thiện*: Các NHTM đã thực hiện phân loại nhóm nợ theo quyết định 493. Theo số liệu từ NHNN đến ngày 30/11/2006, tỉ lệ nợ xấu/dư nợ cho vay của ngành NH khoảng 3.85%, riêng khối NHTMCP, nợ xấu chỉ còn 0,96%, phổ biến ở mức dưới 1%.
- *Vốn điều lệ tăng nhanh*: Mức vốn 1.000 tỷ là khá phổ biến đối với các NHTMCP lớn, và là đích đến của nhiều NHTMCP nhỏ trong năm 2006 và năm 2007. Đến 31/12/2006 có khoảng 7 NHTMCP lớn đạt mức vốn tối thiểu trên 1.000 tỷ như Sacombank (2.447 tỷ), ACB (1.100tỷ), Eximbank (1.212 tỷ), Techcombank (1.500tỷ), Phương Nam (1.290 tỷ), Hahubank (1.000 tỷ), NHCP Quân Đội (1.045 tỷ). Tỉ lệ an toàn vốn của các NHTMCP đều đạt trên 8%.
- *Ngân hàng chuẩn bị hội nhập*: tăng vốn điều lệ, mở rộng mạng lưới, đầu tư công nghệ, đa dạng hóa dịch vụ ngân hàng là những việc các NHTM đã làm và đang tiếp tục hoàn thiện để tiến bước trong môi trường hội nhập.

Môi trường xã hội:

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

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

Khách hàng ngày càng trở nên khó tính hơn và mong đợi nhiều hơn ở các dịch vụ ngân hàng. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, các nhu cầu về tài chính, đầu tư, dịch vụ ngân hàng của người dân sẽ ngày càng tăng. Khách hàng ngày càng có đòi hỏi cao hơn về dịch vụ NH. Và do đó, thách thức cải thiện khả năng phục vụ khách hàng đang đè nặng lên vai các NH Việt Nam nói chung và NH Á Châu nói riêng.

Sự phát triển của công nghệ:

Chi phí cho phát triển công nghệ mới tương đối lớn, cho đến nay các NHTM đã triển khai ứng dụng công nghệ mới hiện đại là những ngân hàng có vốn lớn. Ngoài chi phí triển khai lần đầu, khi triển khai mở rộng ở những chi nhánh mới thành lập hoặc chưa triển khai cũng phải tốn thêm chi phí không phải là thấp.

Trước mắt những phần mềm cho các nghiệp vụ cốt lõi liên quan đến hoạt động kinh doanh như kế toán, tín dụng, thanh toán liên ngân hàng, thanh toán quốc tế... các nghiệp vụ nội bộ thư thông tin báo cáo, quản lý nhân sự, quản lý tài sản còn chờ triển khai riêng.

Đối tác thực hiện là các công ty nước ngoài, là những công ty có nhiều kinh nghiệm triển khai ứng dụng công nghệ mới trong hoạt động ngân hàng, đã có sẵn các quy

trình nghiệp vụ theo tiêu chuẩn quốc tế. Vấn đề là lựa chọn công nghệ mới sao cho có khả năng tích hợp tốt để có thể kết nối giữa các NHTM với nhau, tránh tình trạng chia cắt ATM như hiện nay.

Trong quá trình thực hiện các NH gặp rất nhiều khó khăn về nhiều mặt, trong đó khó khăn lớn nhất là về qui trình về nghiệp vụ không thuận lợi cho việc thiết kế xử lý giao dịch tự động và không phù hợp với yêu cầu giao dịch một cửa.

2.4.2 Môi trường vi mô:

Môi trường vi mô ảnh hưởng đến hoạt động của ACB bao gồm các yếu tố trong ngành ngân hàng và các yếu tố ngoại vi với ngân hàng, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành NH.

Đối thủ cạnh tranh

Tại Việt Nam, đến cuối năm 2006 có năm NHTMNN, hai ngân hàng chính sách (Ngân hàng Chính sách Xã hội và Ngân hàng Phát triển Việt Nam), 37 NHTMCP, năm ngân hàng liên doanh, 29 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, 45 văn phòng đại diện của các định chế tín dụng nước ngoài và hệ thống hơn 900 quỹ tín dụng nhân dân, 7 công ty tài chính. Số lượng như vậy có thể xem là khá nhiều so với qui mô nền kinh tế Việt Nam. Do vậy sự cạnh tranh của các ngân hàng sẽ rất mạnh, nhất là trong giai đoạn Việt Nam đang hội nhập kinh tế khu vực và thế giới.

Đến cuối năm 2006, bốn NHTM lớn của Nhà nước ước tính chiếm trên 72% vốn huy động và trên 70% dư nợ cho vay toàn thị trường. Các NHTM còn lại và các ngân hàng nước ngoài chia sẻ 28% thị phần huy động vốn và 30% thị phần cho vay còn lại. Điều này thể hiện thị trường ngân hàng có độ tập trung cao vào các NHTMNN. Tuy nhiên so trong nội bộ hệ thống NHTMCP, ACB là ngân hàng dẫn đầu về tổng tài sản, vốn huy động và cho vay.

Huy động vốn của ACB đến cuối năm 2006 chiếm khoảng 5% thị phần toàn ngành ngân hàng, cho vay chiếm thị phần 2,43%. Trong hệ thống NHTMCP, ACB chiếm thị phần huy động vốn là 22,34% và thị phần cho vay là 12,93% đến 30/11/2006.

Với tốc độ tăng trưởng cao về huy động vốn và dư nợ cho vay liên tục trong hai năm 2005, 2006 và 9 tháng đầu năm 2007, ACB đang tạo khoảng cách xa dần với các đối thủ cạnh tranh chính trong hệ thống NHTMCP về qui mô tổng tài sản, vốn huy động, dư nợ cho vay và lợi nhuận.

Để công tác phân tích và đánh giá được tập trung, người viết chỉ tập trung phân tích so sánh năng lực cạnh tranh của ACB với một số NHTMCP khác có sự tương đồng về quy mô hoạt động như ngân hàng Sacombank, Đông Á (EAB) và Eximbank.

Một số chỉ tiêu liên quan đến tình hình hoạt động của ACB so với ngân hàng Sài Gòn Thương Tín (Sacombank), Đông Á (EAB) và ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank) qua các số liệu được tóm tắt tại Bảng 2.10 như sau:

Bảng 2.10_ Tóm tắt số liệu tình hình hoạt động của các đối thủ và ACB

Chỉ tiêu	ĐVT	ACB	SACOM	EAB	EXIM
TỔNG TÀI SẢN ngày 31/12/2006	Tỷ	44,932	24,845	12,090	18,413
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	20,512	10,227	3,835	7,034
<i>% tăng trưởng</i>	%	84%	70%	46%	62%
VỐN ĐIỀU LỆ ngày 31/12/2006	Tỷ	1,100	2,089	880	1,212
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	151	839	380	512
<i>% tăng trưởng</i>	%	16%	67%	76%	73%
TỔNG HUY ĐỘNG ngày 31/12/2006	Tỷ	39,548	21,500	10,314	16,070
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	17,216	9,228	2,987	5,761
<i>% tăng trưởng</i>	%	77%	75%	41%	56%
Trong đó:					
- TIỀN GỬI THANH TOÁN & KÝ QUỸ	Tỷ	6,970	4,250	2,582	4,355
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	3,334	2,144	1,136	1,777
<i>% tăng trưởng</i>	%	92%	102%	79%	69%
- TIỀN GỬI TIẾT KIỆM	Tỷ	26,649	15,937	6,906	9,112
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	10,288	6,608	1,838	3,338
<i>% tăng trưởng</i>	%	63%	71%	36%	58%
DƯ NỢ CHO VAY	Tỷ	17,116	14,539	8,141	10,207
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	7,550	6,114	2,040	3,609
<i>% tăng trưởng</i>	%	79%	73%	33%	55%

NỢ XẤU (N3 - N5)	Tỷ	33.53	104.10	61.40	86.23
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	5.59	57.51	-33.65	-150.65
<i>% tăng trưởng</i>	%	20%	123%	-35%	-64%
Tỷ lệ Nợ xấu/ dư nợ cho vay	%	0.20%	0.72%	0.75%	0.85%
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	%	-0.10%	0.16%	-0.48%	-2.75%
LỢI NHUẬN NĂM 2006 (LN)	Tỷ	658.81	545.85	200.17	358.59
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	273.74	239.80	65.86	333.43
<i>% tăng trưởng</i>	%	71.09%	78.35%	49.04%	1325%
Chỉ số LN trước thuế/Tổng tài sản BQ	%	1.93%	2.75%	1.95%	2.57%
<i>Tăng, giảm so năm 2005</i>	%	0.07%	0.32%	0.15%	2.34%
Chỉ số LN trước thuế/Vốn điều lệ BQ	%	61.30%	30.86%	32.22%	40.97%
<i>Tăng, giảm so năm 2005</i>	%	8.55%	0.39%	0.34%	37.38%

Nguồn: Công khai báo cáo tài chính của các ngân hàng trên báo Tài chính ngân hàng

Nhận xét:

Tổng tài sản (TTS)

Tổng tài sản của ACB đến ngày 31/12/2006 là 44.932 tỷ, bằng 180,84% TTS của Sacombank, bằng 371,64% tổng tài sản Ngân hàng Đông Á, và bằng 244% TTS của Eximbank. Số liệu phân tích cho thấy tổng tài sản của ACB tăng trưởng cao hơn các ngân hàng khác về số tuyệt đối lẫn tỷ lệ tăng trưởng, khoảng chênh lệch về quy mô so với 3 ngân hàng trên càng được nâng lên.

Vốn điều lệ

Mặc dù Sacombank có vốn điều lệ cao hơn các ngân hàng khác, nhưng trong năm 2006, Sacombank đã 2 lần tăng thêm vốn điều lệ, với mức tăng 839 tỷ cao hơn mức tăng vốn của các ngân hàng khác. Đông Á và Eximbank tích cực tăng vốn trong 6 tháng cuối năm 2006 (Đông Á và Eximbank với 3 lần tăng vốn lần lượt là 46 tỷ và 61 tỷ) và tại thời điểm 31/12/2006, vốn điều lệ của Exim vượt qua ACB. Riêng ACB, ngoại trừ lần tăng vốn đầu năm 151 tỷ từ lợi nhuận để lại của năm 2005, trong năm ACB không có tăng thêm vốn điều lệ, nhưng đã phát hành 1.650 tỷ đồng

trái phiếu chuyển đổi, đây là kênh tăng vốn cấp 2, nhờ vậy ACB vẫn đảm bảo được tỷ lệ an toàn vốn 8% do NHNN quy định và đảm bảo được quyền lợi của cổ đông.

Hoạt động huy động vốn

Tổng huy động vốn của ACB đến ngày 31/12/2006 là 39.548 tỷ, bằng 183,94% huy động của Sacombank, bằng 383,43% huy động của ngân hàng Đông Á và bằng 246,10% huy động của ngân hàng Eximbank.

Về huy động tiền gửi tổ chức kinh tế và dân cư, thị phần của ACB chiếm khoảng 4,39% của thị phần toàn ngành, nhưng ACB có tỷ lệ tăng trưởng khá cao so với toàn ngành ngân hàng và các khối trong ngành ngân hàng.

So với 3 ngân hàng Sacom, Đông Á, Exim, ta nhận thấy, tiền gửi thanh toán và tiền gửi tiết kiệm của ACB đều có mức tăng trưởng cao hơn Sacom, Đông Á, Exim, nổi bật là tiền gửi tiết kiệm. Nhưng về tỷ lệ tăng trưởng thì ACB còn thấp hơn Sacom.

Hoạt động tín dụng

Dư nợ cho vay của ACB tính đến 31/12/2006 là 17.116 tỷ, chiếm khoảng 2,42% thị phần của ngành. Về tăng trưởng 2006, tăng trưởng cho vay của ACB đều cao hơn 3 đối thủ còn lại về số tuyệt đối cũng như tỷ lệ tăng trưởng.

Tỷ lệ cho vay/ huy động của ACB là 48,14%, thấp hơn so với Sacombank (70,71%), Đông Á (83,98%), Eximbank (75,57%). Và nợ xấu của ACB là 33,53 tỷ, với tỷ lệ nợ xấu /dư nợ cho vay là 0,02%, được xem là ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu thấp nhất so với các ngân hàng khác trong ngành ngân hàng.

Lợi nhuận

Lợi nhuận ngành ngân hàng năm 2006 đạt khá cao. Tính đến cuối năm lợi nhuận toàn ngành đạt hơn 15 ngàn tỷ đồng, nổi bật vẫn là khối NHTMQD.

Lợi nhuận ACB năm 2006 đạt 658,81 tỷ, chiếm khoảng 3,49% lợi nhuận ngành, và chiếm khoản 14.04% lợi nhuận của khối NHTMCP. Lợi nhuận của ACB bằng 120,69%, 329,12% và 183,72% so với lợi nhuận của các ngân hàng Sacombank, ngân hàng Đông Á và ngân hàng Eximbank.

Về chỉ số ROA của ACB thấp hơn Sacombank, Đông Á, Eximbank do quy mô tổng tài sản ACB tăng trưởng cao, nhưng chính sự tăng trưởng cao về quy mô đã mang lại lợi nhuận tăng thêm cho ACB, bên cạnh đó phương án tăng vốn điều lệ hợp lý nên chỉ số lợi nhuận hợp lý nên chỉ số lợi nhuận trước thuế trên vốn điều lệ đạt khá cao, bỏ xa các ngân hàng khác.

2.4.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh của ACB với các đối thủ

(xem Bảng 2.11)

Bảng 2.11_ Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh của ACB

Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	ACB		Sacombank		EAB		Exim	
		Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
Hiểu biết về thị trường	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Phân khúc thị trường	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Định vị	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Hiệu quả khuyến mãi quảng cáo	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Khả năng tài chính	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24
Khả năng cạnh tranh về giá	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Mạng lưới phân phối	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Sự linh hoạt của tổ chức	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10

Đào tạo-huấn luyện	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Chăm sóc khách hàng	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Sự đa dạng về sản phẩm dịch vụ	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Quản lí- điều hành	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Công nghệ	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Thị phần	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Hiệu quả hoạt động của kênh phân phối	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Tổng	1.00		3.17		2.74		2.14		2.04

Nguồn: Kết quả từ điều tra thị trường từ Phòng Nghiên cứu thị trường ACB

Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh, có thể thấy ACB hiện đang dẫn đầu với tổng số điểm là 3,17, theo sau là Sacombank là 2,74, EAB là 2,14 và Exim là 2,04. Đối thủ cạnh tranh gần gũi nhất của ACB thời điểm này là Sacombank với ưu thế về vốn và mạng lưới đang đuổi bám rất sát ACB về thị phần. Một đối thủ khác cũng rất đáng phải quan tâm của ACB là Ngân hàng Đông Á -EAB.

Người cung ứng tại ACB:

Với chiến lược tập trung vào thị trường bán lẻ, trong thời gian qua ACB được biết đến như là một trong những ngân hàng khai thác thành công thị trường bán lẻ. Về huy động, ACB chiếm 6% tổng lượng vốn huy động tiền gửi của toàn hệ thống ngân hàng trong đó đa phần là vốn huy động tiết kiệm từ cá nhân.

ACB là một trong những ngân hàng đi đầu trong việc đưa ra các sản phẩm dịch vụ mới. Tuy nhiên, tỷ lệ sản phẩm dịch vụ mới được khách hàng chấp nhận và có chu kỳ sống lâu chưa nhiều. Trong đó có lý do, là do hoạt động marketing chưa đạt như mong đợi, bởi chưa xây dựng được chiến lược marketing bài bản và chưa chuyên nghiệp.

Về phương thức bán hàng, vẫn mang tính thụ động, chờ đợi khách hàng tìm đến hơn là chủ động tự tìm kiếm khách hàng. Thời gian gần đây, ACB đã có định hướng bán hàng chủ động nhưng hiệu quả chưa cao do việc triển khai chưa đồng bộ.

Vì vậy, ACB cần đa dạng hóa các hình thức huy động vốn để huy động tối đa các nguồn tiền nhàn rỗi trong dân cư hiện nay đang được tích trữ dưới dạng vàng, các loại ngoại tệ; Cần tiếp tục đưa ra các loại sản phẩm huy động vốn có hàm lượng công nghệ cao và mang nhiều tiện ích cho khách hàng, trong đó chú trọng tới việc giảm chi phí huy động vốn, cải cách các thủ tục ngân hàng đảm bảo nhanh, gọn nhưng phải đảm bảo an toàn và hiệu quả; Cần tăng cường quảng bá rộng rãi, tập trung tiếp thị, chào bán sản phẩm đối với khách hàng cá nhân, có các chính sách thưởng đối với khách hàng truyền thống nhằm khuyến khích, động viên mọi người dân gửi tiền qua ngân hàng thông qua hình ảnh tốt đẹp của ACB, những dịch vụ tiện ích, phù hợp với nhu cầu thiết thực của người dân.

Người sử dụng dịch vụ tại ACB:

Dịch vụ NH còn nghèo nàn so với các NH trên thế giới. Theo thống kê ở ACB tổng số lượng dịch vụ cung cấp vào khoảng 600. Trong khi đó, con số này ở Nhật là 5.000 dịch vụ, Thái Lan là trên 2.200 dịch vụ. Như vậy số lượng dịch vụ của các NHTM Việt Nam nói chung và ACB nói riêng còn rất nhỏ bé và đơn điệu so với các nước trong khu vực và trên thế giới. Riêng đối với ACB, là ngân hàng đi đầu trong việc đưa ra các sản phẩm dịch vụ mới, tình trạng độc canh tín dụng vẫn còn tồn tại. Thể hiện rõ nét trong cơ cấu lợi nhuận chính từ 2 hoạt động chính của ACB là cho vay và dịch vụ. Trên thế giới các NH hiện đại luôn có tỷ lệ lợi nhuận từ dịch vụ chiếm trên 60% tổng lợi nhuận trong khi của ACB hiện chỉ chiếm khoảng 20%. Dịch vụ mà ACB đang thực hiện phần lớn là các nghiệp vụ của một ngân hàng truyền thống như huy động vốn và cho vay, các dịch vụ khác liên quan đến thanh toán, chuyển tiền, các sản phẩm dịch vụ được tích hợp công nghệ cao còn

chưa phát triển mạnh. Một số dịch vụ về thẻ, dịch vụ ngân hàng hiện đại như :E-Banking, internet banking... đang trong giai đoạn hoàn thiện.

Với hơn 85 triệu dân, theo tính toán của các chuyên gia kinh tế, thị trường Việt Nam sẽ có khoảng 10 triệu người có khả năng sử dụng các loại thẻ thanh toán. Đây là cơ hội đối với hoạt động phát triển dịch vụ thẻ của ACB. Mặt khác, chất lượng của các sản phẩm dịch vụ của ACB vẫn chưa cao và phạm vi ứng dụng sản phẩm dịch vụ mới còn hạn chế.

Vi vậy, ACB cần phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong đó chú trọng phát triển các dịch vụ tín dụng tiêu dùng; Tạo điều kiện thuận lợi cho các đối tượng thuộc mọi thành phần kinh tế tiếp cận được vốn tín dụng ngân hàng trên nguyên tắc thị trường; Đa dạng hóa các dịch vụ tín dụng dành cho các doanh nghiệp và dân cư; Phát triển mạnh các dịch vụ thanh toán qua ngân hàng, thanh toán không dùng tiền mặt trên cơ sở hệ thống công nghệ kỹ thuật và hệ thống thanh toán ngân hàng hiện đại, an toàn, tin cậy, hiệu quả, phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế...

Đối thủ tiềm năng của ACB:

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

Sự cạnh tranh đến từ các định chế tài chính khác ngày càng nhiều. Hiện đã có hơn 5 công ty tài chính, 9 công ty cho thuê tài chính, 24 công ty bảo hiểm và 8 công ty Chứng khoán. Ngoài ra còn có các công ty đầu tư, quỹ đầu tư và quỹ tiết kiệm Bưu điện. Chính các định chế tài chính này cạnh tranh trực tiếp với ngân hàng về huy động vốn và đầu tư.

Sự ra đời và phát triển của Trung tâm giao dịch chứng khoán cũng sẽ làm thay đổi vai trò của ngân hàng trên thị trường tài chính. Các Trung tâm chứng khoán sẽ tạo ra một phương thức đầu tư mới cho nền kinh tế- phương thức đầu tư trực tiếp, tức là quan hệ trực tiếp giữa chủ thẻ thặng dư tiết kiệm và chủ thẻ thiết hụt tiết kiệm. Với sự ra đời của phương thức đầu tư này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến qui mô tín dụng của các tổ chức trung gian tài chính.

2.4.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Để đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ACB, chúng ta thiết lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (xem bảng 2.12).

Ma trận được thiết lập trên các yếu tố của môi trường bên ngoài đối với ảnh hưởng của Ngân hàng Á Châu. Các yếu tố được xếp theo mức độ quan trọng đối với sự hoạt động của ngân hàng. Sau đó phân loại theo mức phản ứng của ngân hàng đối với từng yếu tố.

Bảng 2.12: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE):

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
1	Thu nhập quốc dân tăng	0.12	4	0.48
2	Thói quen sử dụng tiền mặt trong thanh toán.	0.08	2	0.16
3	An ninh chính trị và tăng trưởng kinh tế Việt Nam	0.09	4	0.36

4	Cơ chế chính sách pháp luật Nhà nước về ngân hàng	0.09	4	0.36
5	Tác động gia nhập WTO, Hiệp định thương mại Việt - Mỹ	0.10	4	0.40
6	Hiện đại hóa ngân hàng thông qua hợp tác quốc tế	0.12	3	0.36
7	Cạnh tranh ngành	0.10	3	0.30
8	Mở rộng đầu tư, sản xuất	0.10	4	0.40
9	Tốc độ phát triển công nghệ thông tin	0.10	4	0.40
10	Biến động giá vàng, ngoại tệ, thiên tai, dịch cúm...	0.10	2	0.20
Tổng cộng		1.00		3.42

Nhận xét:

- Kết quả bảng đánh giá cho thấy, tổng số điểm quan trọng đạt **3,42**. Điều này nói lên khả năng phản ứng của Ngân hàng Á Châu khá tốt đối với các nhân tố tác động từ bên ngoài thông qua việc nắm bắt khá hiệu quả các cơ hội môi trường và phòng tránh những mối đe dọa từ bên ngoài.

- Ma trận với mức độ phân loại là 4, cho thấy ACB tận dụng tốt các cơ hội về thu nhập quốc dân tăng, an ninh chính trị ổn định, tăng trưởng cao của nền kinh tế Việt Nam, vận dụng đúng chủ trương chính sách của Nhà nước về ngành ngân hàng.

- Ma trận với mức độ phân loại là 3, cho thấy ACB có bước chuẩn bị khá tốt trước các chính sách đổi mới về quản lý Nhà nước về tiền tệ, tình hình lạm phát, và tác động cạnh tranh trong ngành.

Tuy nhiên, nền kinh tế tiền mặt tại Việt Nam vẫn còn tồn tại khá phổ biến, tình trạng biến động bất thường của tỷ giá vàng, tỷ giá ngoại tệ, và thiên tai dịch bệnh xảy ra thường xuyên là những thách thức rất lớn cho ACB nói riêng và cho hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương 2, nội dung chính luận văn đi sâu đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ACB. Qua tìm hiểu sơ bộ sự hình thành và phát triển của ACB trong điều kiện kinh tế đất nước đổi mới. Chúng ta nhận thấy, trải qua một chặng đường mười mấy năm, ACB đã phát triển nhanh, ổn định, an toàn và hiệu quả về nhiều mặt, trở thành NHTMCP lớn nhất nước về quy mô tổng tài sản, khả năng sinh lời và được NHNN, các tổ chức tài chính, Cơ quan định mức tín nhiệm nước ngoài đánh giá là ngân hàng hàng đầu, có thương quyền bán lẻ (retail franchise) vững mạnh. ACB đã trở thành định chế ngân hàng được khách hàng, cổ đông, nhân viên, đối tác và cộng đồng xã hội tin cậy.

Sự phân tích các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của ACB theo hai phía, từ môi trường nội bộ bên trong và từ môi trường bên ngoài, thông qua phân tích so sánh ACB với một số đối thủ cạnh tranh là các NHTMCP có quy mô hoạt động gần với ACB. Rồi từ đó rút ra những mặt mạnh, mặt còn yếu kém, nhận định các cơ hội cũng như thách thức, làm cơ sở cho việc đưa ra các giải pháp cụ thể trong phần trình bày của chương tiếp theo. Với kỳ vọng ACB sẽ nâng cao hơn nữa vị thế cạnh tranh trong xu thế hội nhập, thông qua việc hoàn thiện hơn cơ chế quản trị điều hành ngân hàng, tiên phong trong việc áp dụng các nguyên tắc, chuẩn mực, thông lệ tốt nhất trong hoạt động ngân hàng nhằm thu hút nhiều hơn vốn đầu tư của công chúng phục cho các kế hoạch tăng trưởng và phát triển trong giai đoạn hội nhập kinh tế, phấn đấu trở thành ngân hàng có tầm cỡ khu vực và trở thành tập đoàn tài chính vững mạnh của Việt Nam.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP GÓP PHẦN NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU ĐẾN NĂM 2015

3.1 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG NHTM VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN ĐẦU HỘI NHẬP

Ngày 24/5/2006, Thủ tướng Chính phủ đã ký quyết định 112/2006/QĐ-TTg phê duyệt đề án phát triển ngành ngân hàng đến năm 2010 và tầm nhìn 2020 theo hướng cơ cấu lại một cách toàn diện mô hình tổ chức và hoạt động của NHNN và TCTD.

3.1.1 Đối với Ngân hàng Nhà nước (NHNN):

Nâng cao vị thế của NHNN, đảm bảo NHNN là NHTW thực sự, độc lập tự chủ trong xây dựng và điều hành chính sách tiền tệ. Mục tiêu chủ yếu là ổn định tiền tệ, kiểm soát lạm phát, bảo đảm an toàn hệ thống tiền tệ – ngân hàng, góp phần tạo dựng môi trường vĩ mô thuận lợi cho tăng trưởng kinh tế và xóa đói giảm nghèo.

Đổi mới cơ cấu tổ chức của NHNN các cấp theo hướng tinh gọn, chuyên nghiệp, có đủ nguồn lực và khả năng xây dựng, thực thi chính sách tiền tệ theo nguyên tắc thị trường dựa trên cơ sở công nghệ tiên tiến, thực hiện các thông lệ, chuẩn mực quốc tế về hoạt động NHTW, hội nhập với cộng đồng tài chính quốc tế. Sắp xếp lại các doanh nghiệp trực thuộc NHNN theo hướng chỉ giữ lại Nhà máy in tiền Quốc gia.

Điều hành CSTT theo nguyên tắc thận trọng, linh hoạt và hiệu quả trên nền tảng các công cụ CSTT hiện đại và công nghệ tiên tiến, xây dựng và thực thi chính sách tiền tệ theo nguyên tắc thị trường, từng bước nâng cao tính chuyển đổi của VND.

Tăng cường hiệu lực của NHNN về quản lý, giám sát các giao dịch ngoại hối, tự do hóa giao dịch vãng lai và từng bước nới lỏng kiểm soát các giao dịch vốn một cách thận trọng, phù hợp với lộ trình mở cửa thị trường tài chính. Thực hiện có hiệu quả cơ chế tỷ giá hối đoái linh hoạt theo cơ chế thị trường.

Xây dựng hệ thống giám sát ngân hàng hiện đại và hiệu quả, cả về thể chế, mô hình tổ chức, nguồn nhân lực và phương pháp thanh tra giám sát nhằm đáp ứng yêu cầu

thực tế về phát triển hệ thống ngân hàng, thực hiện đúng các nguyên tắc và chuẩn mực quốc tế về giám sát ngân hàng. Thành lập cơ quan giám sát an toàn hoạt động ngân hàng thuộc NHNN trên cơ sở Thanh tra NHNN hiện nay, đảm bảo sau năm 2010 sẽ xây dựng được cơ quan giám sát tài chính tổng hợp, đồng thời hoàn thiện các điều kiện cho một hệ thống giám sát có hiệu quả, đổi mới và nâng cao hiệu quả của các phương pháp giám sát ngân hàng.

3.1.2 Đối với các Tổ chức tín dụng (TCTD):

Cải cách triệt để và phát triển hệ thống các TCTD theo hướng đa năng, hiện đại, đa dạng về sở hữu và loại hình tổ chức, có quy mô lớn và hoạt động theo nguyên tắc thị trường với mục tiêu chủ yếu là lợi nhuận, áp dụng các thông lệ và chuẩn mực quốc tế vào hoạt động kinh doanh ngân hàng.

Cơ cấu lại hệ thống NHTM, tách bạch tín dụng chính sách và tín dụng thương mại, bảo đảm quyền kinh doanh của các tổ chức tài chính nước ngoài theo các cam kết song phương và đa phương đã ký kết với các nước và các tổ chức quốc tế, gắn cải cách ngân hàng với cải cách doanh nghiệp. Tiếp tục cơ cấu lại một cách toàn diện hệ thống TCTD theo các đề án đã được phê duyệt, cụ thể là:

- Tăng cường năng lực thể chế thông qua cơ cấu lại tổ chức và hoạt động, phân biệt rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của hội đồng quản trị và ban điều hành, mở rộng quy mô hoạt động đi đôi với tăng cường năng lực tự kiểm tra, quản lý rủi ro, bảo đảm an toàn và hiệu quả trong kinh doanh, phát triển các hệ thống quản lý của NHTM phù hợp với các thông lệ và chuẩn mực quốc tế;
- Tăng cường năng lực tài chính, đảm bảo các NHTM có đủ nguồn vốn để tiếp tục tăng vốn điều lệ, tài sản có đi đôi với nâng cao chất lượng và khả năng sinh lời, xử lý dứt điểm nợ tồn đọng và làm sạch bảng cân đối của các NHTM;
- Từng bước cổ phần hóa các NHTMNN theo nguyên tắc thận trọng, bảo đảm ổn định kinh tế – xã hội và an toàn hệ thống ngân hàng. Mở rộng nhà đầu tư nước ngoài, nhất là các ngân hàng có tiềm lực về tài chính, công nghệ, quản lý và uy tín được mua cổ phiếu và tham gia quản trị, điều hành NHTM tại Việt Nam;

- Phát triển quỹ tín dụng nhân dân thành TCTD hợp tác độc lập, hoạt động theo nguyên tắc tự nguyện, tự chủ và tự chịu trách nhiệm về kinh doanh tiền tệ;
- Tuân thủ các quy định của các Hiệp định song phương với các nước và quy định của WTO về mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng;
- Phát triển hệ thống dịch vụ ngân hàng đa dạng, đa tiện ích, được định hướng theo nhu cầu của nền kinh tế trên cơ sở tiếp tục nâng cao chất lượng và hiệu quả của các dịch vụ ngân hàng truyền thống, đồng thời nhanh chóng tiếp cận và phát triển các loại hình dịch vụ mới với hàm lượng công nghệ cao.

3.1.3 Về hội nhập kinh tế quốc tế:

Ngành ngân hàng đã xây dựng kế hoạch và lộ trình hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng ban hành theo Quyết định số 663/2003/QĐ-NHNN ngày 26/6/2003. Các định hướng lớn bao gồm:

- Chủ động hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng theo lộ trình và bước đi phù hợp với khả năng của hệ thống ngân hàng Việt Nam;
- Thực hiện các cam kết quốc tế về lĩnh vực tiền tệ và hoạt động ngân hàng, trước hết là hiệp định thương mại Việt - Mỹ, Hiệp định chung ASEAN về dịch vụ (AFAS) và các cam kết với Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO).
- Tăng cường vai trò ảnh hưởng của hệ thống Ngân hàng Việt Nam đối với thị trường tài chính khu vực và quốc tế.
- Phát hành và niêm yết chứng khoán của NHTM Việt Nam trên TTCK trong nước và trên thị trường tài chính quốc tế.
- Tham gia các điều ước quốc tế, các câu lạc bộ, diễn đàn khu vực và quốc tế về tiền tệ, ngân hàng.
- Tăng cường áp dụng các thông lệ và chuẩn mực quốc tế về hoạt động NHTM, đặc biệt là chuẩn mực kế toán, kiểm toán, qui chế quan hệ bắt buộc giữa các Ngân hàng trung gian với Ngân hàng trung ương về tái cấp vốn, thị trường mở, thanh toán quốc gia và thanh tra giám sát ngân hàng.

- Xây dựng khuôn khổ pháp lý hoàn chỉnh và phù hợp với luật lệ quốc tế để tạo sân chơi bình đẳng cho các NHTM trên toàn lãnh thổ Việt Nam cùng phát triển và cạnh tranh lành mạnh.

Trong thời gian sắp tới, việc hình thành các tập đoàn ngân hàng đa năng qui mô lớn ngày càng nhiều và có ảnh hưởng quan trọng tới thị trường tài chính khu vực và thế giới. Ngoài việc cơ cấu lại tài chính, nghiệp vụ của các NHTMNN, còn bao gồm cả việc đẩy nhanh quá trình cơ cấu lại sở hữu của hầu hết các ngân hàng này. Tôn trọng và khuyến khích sự phát triển hệ thống các NHTMCP cùng với các định chế tài chính phi ngân hàng khác, bình đẳng với các Tập đoàn ngân hàng lớn và cùng chịu sự thanh tra, giám sát của thanh tra chuyên ngành ngân hàng. Hệ thống NHTM ngày càng đồng hành với TTCK trong vai trò tiếp sức về vốn, thông qua nghiệp vụ tín dụng cầm cố chứng khoán, đồng thời phát triển mạnh các dịch vụ ngân hàng hiện đại đáp ứng nhu cầu đa tiện ích của khách hàng đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam trong thời kỳ hậu WTO. Sự thay đổi mạnh mẽ theo hướng trở thành NHTW hiện đại để mở đường và khuyến khích các định chế tài chính phát triển phù hợp với lộ trình hội nhập quốc tế.

3.2 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU (ACB) ĐẾN 2015

Mục tiêu của ACB là tiếp tục giữ vị thế hàng đầu trong ngành ngân hàng Việt Nam trong suốt 7 năm tiếp theo ở các chỉ tiêu: tăng trưởng (phần đầu cao hơn 2 lần so với tốc độ tăng trưởng bình quân của ngành), chỉ số tài chính (duy trì ở mức an toàn cao, trong đó ROE cần đạt 25% đến 30%), chất lượng tài sản có, quản lý rủi ro theo thông lệ tốt nhất, các chỉ tiêu tăng trưởng bền vững, hệ thống sản phẩm và kênh phân phối đa dạng, chất lượng dịch vụ tốt. ACB sẽ tiếp tục là NHTMCP có quy mô tổng tài sản lớn nhất trong khối NHTMCP và dần rút ngắn khoảng cách đối với các NHTMNN. Nếu các NHTMNN tiếp tục tăng trưởng bình quân như các năm vừa qua và ACB duy trì tốc độ tăng trưởng cao gấp 2 - 2,5 lần tốc độ tăng trưởng chung như đã có trong 3 năm qua, thì sau khoảng 7 năm ACB có thể đuổi kịp các

NHTMNN về quy mô. Tăng trưởng bền vững, mà trước hết là nguồn vốn huy động, là mục tiêu quan trọng nhất trong vòng 5 năm tới.

Tăng trưởng đối với ACB là nắm bắt thị phần mục tiêu bao gồm dân cư, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, bởi các thành phần kinh tế này có tiềm năng thu nhập và tăng trưởng cao nhất sẽ ngày càng đóng một vai trò quan trọng hơn trong việc tăng trưởng kinh tế. Dự kiến trong vòng 5 năm tới tổng nguồn huy động của ACB sẽ đạt 9 - 10 tỷ USD. Tổng tài sản của ACB khi đó đòi hỏi một nguồn vốn tối thiểu (để đảm bảo hệ số an toàn vốn CAR = 8%) đối ứng là vào khoảng 6.600 tỷ đồng (trên 400 triệu USD) nếu tỷ lệ và cơ cấu cho vay của ACB như hiện nay và nguồn vốn này sẽ phải là xấp xỉ 8.000 tỷ đồng (500 triệu USD) nếu tỷ trọng dư nợ cho vay/TTS đạt mức 50%. Quy mô này tương đương quy mô của ngân hàng khu vực và giúp ACB có đủ năng lực cạnh tranh sau khi ngành tài chính ngân hàng Việt Nam hoàn toàn mở cửa.

3.3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU

3.3.1 Quan điểm xây dựng giải pháp

Trong bối cảnh hậu WTO, để có thể duy trì được tốc độ tăng trưởng cao, ACB với tiềm lực và lòng nhiệt huyết sẵn có, sẽ tập trung cho việc nâng cao hiệu quả kinh doanh, phát triển kinh doanh với nguyên tắc cẩn trọng, gắn liền với quản lý rủi ro và lành mạnh tài chính, tăng trưởng gắn liền với hiệu quả và phát triển bền vững. Tiếp tục đổi mới hoạt động ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế, và xây dựng các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh đẩy mạnh tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của ngân hàng như:

- Tiếp tục xây dựng và phát triển các sản phẩm ngân hàng truyền thống, kênh phân phối đa dạng trên nền công nghệ cao phù hợp với nhu cầu ngày càng cao và phức tạp của khách hàng.
- Hoạt động hợp nhất sáp nhập (M&A): Bằng việc mua lại hoặc hợp nhất với định

chế tài chính khác đã có sẵn thị phần, mạng lưới, cơ sở khách hàng cũng là khách hàng mục tiêu của ACB, ACB có thể đạt được những cú nhảy vọt trong tăng trưởng cả về chất và lượng. Nếu trong 13 năm qua ACB chưa thực hiện chiến lược này thì trong 5 năm tới đây là một nghiệp vụ rất cần được quan tâm. Lịch sử của một số ngân hàng hoặc công ty khác trên thế giới trong những năm cách đây không xa đã chỉ ra rằng nếu thực hiện đúng và thành công các giao dịch M&A, một tổ chức đang ở thứ hạng thấp có thể nhanh chóng đạt được vị thế dẫn đầu.

- Thành lập các liên minh chiến lược trên cơ sở sở hữu vốn thông qua hoạt động ngân hàng đầu tư của ACB và ACBS: Bằng cách phát hành cổ phiếu cho SCB, ACB đã có thêm một cổ đông chiến lược có thể hỗ trợ kỹ thuật cho ACB trong hoạt động ngân hàng. Không những thế ACB cũng sẽ xây dựng liên minh với các đối tác chiến lược khác là các định chế tài chính -phi tài chính có hệ thống mạng lưới rộng, cơ sở hạ tầng tốt (nhất là CNTT), cơ sở khách hàng cũng là khách hàng mục tiêu của ACB. Bằng cách thành lập một liên minh chiến lược với họ, ACB có thể thực hiện bán chéo sản phẩm, rút ngắn thời gian và tiết giảm chi phí tiếp cận khách hàng và chi phí cơ hội. Đây là hoạt động đã được bắt đầu nhưng cần được đẩy mạnh.
- Từng bước chuyển ACB thành một tập đoàn tài chính – đầu tư cung cấp các dịch vụ tài chính đa năng theo mô hình quản trị tiên tiến với hoạt động ngân hàng thương mại là hoạt động chính.

3.3.2 Một số giải pháp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB

3.3.2.1 Hình thành các giải pháp qua phân tích ma trận SWOT

Trong quá trình phân tích, đánh giá năng lực cạnh tranh của ACB, trên cơ sở từng bước thực hiện phân tích các yếu tố nội bộ (IFE) của ACB để nhận định các điểm mạnh và điểm yếu, cùng với việc phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận các đối thủ cạnh tranh nhằm phát hiện các cơ hội và thách thức đối với ACB. Luận văn sẽ hình thành nên một ma trận tổng hợp đánh giá năng lực cạnh tranh tại ACB được gọi là mô hình SWOT (xem bảng 3.13). Đó là sự kết hợp những cơ hội và đe dọa từ môi trường với những điểm mạnh và điểm yếu của ACB làm cơ sở xác định giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại ACB.

Bảng 3.13 Ma trận SWOT

<p align="center">Ma trận kết hợp (SWOT)</p>	<p><u>CƠ HỘI (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Thu nhập quốc dân tăng 2. An ninh chính trị và kinh tế Việt Nam tăng trưởng ổn định 3. Cơ chế chính sách pháp luật Nhà nước về ngân hàng 4. Mở rộng đầu tư, SX của doanh nghiệp trên thị trường 5. Hiện đại hóa ngân hàng thông qua hợp tác quốc tế 	<p><u>THÁCH THỨC (T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tốc độ phát triển công nghệ 2. Gia nhập WTO, thực hiện Hiệp định thương mại Việt Mỹ 3. Thói quen sử dụng tiền mặt trong thanh toán 4. Biến động giá vàng, thiên tai, dịch cúm... 5. Đối thủ cạnh tranh tiềm năng thâm nhập thị trường dễ hơn.
<p><u>ĐIỂM MẠNH (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Đào tạo, huấn luyện 2. Cơ cấu tổ chức 3. Năng lực và trình độ của Ban điều hành 4. Tính đa dạng của sản phẩm, dịch vụ 5. Đầu tư công nghệ 6. Uy tín, thương hiệu ACB trên thị trường 	<p>Phối hợp (S/O):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giải pháp tạo ra nhiều sự khác biệt và đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ (S3,S4,O1,O4,O5) - Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (S1,S2,S3,S4,S6,O3,O4,O5) 	<p>Phối hợp (S/T):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sự khác biệt hóa cao về sản phẩm, dịch vụ ngân hàng (S5,S6,T5,T2) - Tiếp tục đầu tư phát triển hệ thống công nghệ thông tin (S4,S5,S6,T1,T2,T5)
<p><u>ĐIỂM YẾU (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trình độ nhân viên 2. Quản lý rủi ro, hệ thống 3. Chiến lược khách hàng, kinh doanh, marketing 4. Khả năng tài chính 5. Mạng lưới chi nhánh/Thị phần 6. Chất lượng dịch vụ cao 	<p>Phối hợp (W/O):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giải pháp đẩy mạnh phát triển hệ thống mạng lưới (W3,W5,W6,O2,O3,O4) - Giải pháp hoàn thiện, nâng cao chính sách marketing (W3,W5,O4) 	<p>Phối hợp (W/T):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giải pháp nâng cao năng lực quản trị rủi ro (W1,W2,W3,W4,T2,T4,T1) - Giải pháp về vốn (W3,W4,W5,T1,T2,T5)

3.3.2.2 Lựa chọn các giải pháp qua phân tích SWOT

Thông qua việc phân tích các yếu tố của môi trường tác động đến ACB bằng mô hình SWOT, tác giả luận văn lựa chọn một số các giải pháp được hình thành theo các nhóm giải pháp nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB; Cụ thể như sau:

Nhóm giải pháp nhằm phát huy thế mạnh và tận dụng cơ hội

3.3.2.2.1 Giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ($S_{1,2,3,4,6} + O_{3,4,5}$)

Cùng với các nguồn lực khác, trong xu thế hội nhập, nhân tố con người có tầm ý nghĩa rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của một ngân hàng. Chúng ta nhận thức được rằng một hệ thống hoạt động hoàn hảo là bởi có những con người vận hành giỏi và nguồn nhân lực là yếu tố sống còn, và có tác động rất lớn đến năng lực cạnh tranh của một NHTM nói chung và ACB nói riêng. Vì vậy, ACB cần phải:

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực;
- Chuẩn hóa qui trình tuyển dụng;
- Nâng cao năng lực quản trị điều hành;
- Văn bản hóa việc xây dựng phong cách “văn hóa ACB” trong hệ thống;
- Chính sách đãi ngộ nhân viên có tính cạnh tranh trên thị trường;
- Hoàn chỉnh tiến trình nghề nghiệp và đánh giá tiêu chuẩn năng lực nhân viên.

Đào tạo và phát triển nhân viên phải luôn là công tác được ưu tiên hàng đầu, với mục tiêu là xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và nhiệt tình phục vụ khách hàng trong toàn hệ thống ACB. Các nhân viên trong hệ thống ACB phải được khuyến khích đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ chuyên môn phù hợp với chức năng công việc nhằm thực hiện tốt các dịch vụ đa dạng của ngân hàng và chuẩn bị cho những công việc có trách nhiệm cao hơn.

Nhân viên quản lý, điều hành của ACB cũng phải được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, v.v. Ngân hàng nên khuyến khích và thúc đẩy nhiều hơn nữa sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong ngân hàng trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị tạo nền tảng cho sự phát triển liên tục và bền vững.

Tiếp tục duy trì và nâng cao chi phí cho công tác đào tạo với chủ trương, tất cả các nhân viên trong hệ thống ACB đều có cơ hội tham dự các lớp huấn luyện đào tạo

nghiệp vụ theo nhu cầu công việc bên trong và bên ngoài ngân hàng được ngân hàng tài trợ chi phí. Phát triển đội ngũ tham gia công tác đào tạo là những các bộ quản lý của ACB và các chuyên gia trong lĩnh vực tài chính-ngân hàng trong và ngoài nước. Bên cạnh đó giáo trình giải dạy được soạn và cập nhật bởi Ban điều hành hoặc những cán bộ đứng đầu bộ phận có nhiều kinh nghiệm, và phù hợp với từng giai đoạn và chiến lược phát triển để giảng dạy, đảm bảo cho công tác đào tạo đáp ứng yêu cầu thực tế.

“Dụng nhân như dụng mộc”, là một triết lý dùng người có thể được áp dụng trong công tác tuyển dụng tại ACB. Những người có trách nhiệm tuyển dụng cũng không nên quá chú trọng vào bằng cấp mà nên tìm cách nắm bắt những suy nghĩ, tâm tư nguyện vọng của ứng viên, phát hiện ra điểm mạnh, điểm yếu của mỗi người trước khi quyết định tuyển dụng. Vì như vậy sẽ giúp cho công tác bố trí công việc sau tuyển dụng sẽ có kết quả tốt hơn, và các nhân viên mới có nhiều thuận lợi hơn để hòa nhập và thể hiện một cách tốt nhất năng lực của mình.

Môi trường “mở” để ganh đua trong công việc. Việc tạo môi trường bình đẳng, duy trì bầu không khí thi đua giữa các nhân viên trong cùng bộ phận hoặc giữa các bộ phận với nhau, sẽ tạo ra một nét “văn hóa cạnh tranh” để cùng tiến bộ mà một nhân viên mới cũng có thể cảm nhận được khi bước vào ACB. Bầu không khí làm việc mà khoảng cách giữa “sếp” và “lính” là mối quan hệ giữa người có nhiều kinh nghiệm với người ít kinh nghiệm hơn để học hỏi, bổ sung cho nhau cùng phát triển.

Trước sự bùng nổ của lĩnh vực tài chính-ngân hàng trong giai đoạn hiện nay, nguồn nhân lực đang trở thành vấn đề đau đầu của các ngân hàng. Sự cạnh tranh về nguồn nhân lực không chỉ xảy ra giữa các NHTM trong nước. Các ngân hàng nước ngoài vào Việt Nam cũng ra sức thu hút người giỏi bằng các chính sách hấp dẫn như trả lương cao, môi trường làm việc tốt, có nhiều cơ hội thăng tiến, được cử đi học nước ngoài... ACB nên quan niệm rằng, **giữ người tài không chỉ bằng vật chất**. Bên cạnh việc ngày càng hoàn chỉnh các tiêu chí đánh giá tiêu chuẩn năng lực để đánh giá trung thực và hiệu quả công việc của nhân viên, để đưa ra mức thu nhập tương

xứng với mức độ đóng góp của từng người đối với sự phát triển của ngân hàng, và có tính cạnh tranh so với các ngân hàng nước ngoài. Cùng với việc triển khai các chính sách hấp dẫn nhân viên như: thưởng cổ phiếu, bán nhà trả góp, cho vay mua xe, cử đi du học hoặc cho tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn ở nước ngoài,... Thì việc giữ chân người giỏi bằng cách khơi dậy bầu nhiệt huyết và niềm tự hào của nhân viên. Xem trọng và ghi nhận những đóng góp của họ từ Ban lãnh đạo sẽ khuyến khích họ tự nguyện gắn bó với ACB hơn, khi mà họ nhận ra rằng chế độ đãi ngộ ở ACB không thua kém các nơi khác với một môi trường văn hóa, làm việc thật sự gần gũi với nhân viên.

3.3.2.2 Giải pháp về đầu tư phát triển công nghệ (S_{4,5,6} + T_{1,2,5})

Có thể nói ACB là một trong số ít NHTMCP trong nước đã có bước đột phá đầu tiên về dự án đổi mới và áp dụng hệ thống công nghệ ngân hàng hiện đại (từ năm 1999) vào quá trình hoạt động của mình trên toàn hệ thống. Tuy nhiên, với sự phát triển có thể nói là “vũ bão” trong thời đại ngày nay, ACB cần phải tiếp tục công tác hoàn thiện nâng cấp hệ thống công nghệ của mình để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng và quản lý an toàn rủi ro về công nghệ.

Tiếp tục nghiên cứu áp dụng triển khai các tiện ích cao cấp của hệ thống TCBS trong công tác ứng dụng phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng phức tạp, và quản trị hệ thống, cũng như đáp ứng được nhu cầu phát triển hệ thống mạng lưới các chi nhánh và phòng giao dịch ACB trong các năm tới.

Sử dụng hệ thống công nghệ tiên tiến trong các công tác quản trị nguồn lực, tin học hóa hệ thống quản trị kinh doanh xuyên suốt từ Hội sở đến các kênh phân phối, và hệ thống trao đổi thông tin, báo cáo trong toàn hệ thống. Đặc biệt là kênh thông tin quản trị cao cho các cấp điều hành ngân hàng.

Sớm triển khai dự án hệ thống tích hợp nền công nghệ tin học hiện đại giữa chương trình TCBS với hệ thống thẻ ngân hàng và hệ thống ATM, góp phần phổ cập phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt. Với những tính năng ưu việt, thẻ thanh toán sẽ dần điều chỉnh thói quen sử dụng tiền mặt trong cộng đồng dân cư.

Nên nghiên cứu việc chuyển đổi mô hình hoạt động của Khối Công nghệ thông tin như hiện nay thành Công ty Tin học trực thuộc, để phát triển hơn nữa đội ngũ chuyên viên tin học có năng lực, và triển khai các dự án công nghệ cao phục vụ cho hoạt động kinh doanh không chỉ cho hoạt động của lĩnh vực ngân hàng mà còn cho các hoạt động của các lĩnh vực khác như: Công ty chứng khoán ACBS, ACBR, ACBA, sàn giao dịch vàng, Công ty Quản lý quỹ, Công ty cho thuê tài chính, v.v.

3.3.2.2.3 Đẩy mạnh sự khác biệt và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ(S_{3,4} + O_{1,4,5})

Việc không ngừng tạo sự khác biệt với định hướng đa dạng hóa sản phẩm và hướng về khách hàng để trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu ở Việt Nam, ACB phải ngày càng thực hiện đầy đủ hơn các chức năng của một ngân hàng bán lẻ. Danh mục sản phẩm của ACB phải đa dạng và tập trung vào các phân đoạn khách hàng mục tiêu bao gồm cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ. Triển khai thực hiện chiến lược tái cấu trúc, việc đa dạng hóa sản phẩm, phát triển sản phẩm mới bên cạnh các sản phẩm truyền thống để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng, và theo từng nhóm đối tượng khách hàng riêng biệt phải trở thành công việc thường xuyên và liên tục. Đồng thời phải luôn dựa trên nền tảng công nghệ tiên tiến, có độ an toàn và bảo mật cao.

Các của sản phẩm của ACB bất kỳ trong lĩnh vực nào: huy động hay cho vay,... điều phải được chú trọng đến sự uy tín, thương hiệu ACB. Và trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng cũng vậy, các dịch vụ do ACB cung cấp phải có hàm lượng công nghệ cao, phù hợp với xu thế ứng dụng công nghệ thông tin và nhu cầu của khách hàng tại từng thời kỳ. Ví dụ như việc hình thành các siêu thị địa ốc, Sàn giao dịch vàng,... trong thời gian qua được khách hàng quan tâm và sử dụng. Đây cũng là một sản phẩm rất thành công của ACB.

Là một ngân hàng bán lẻ, ACB cũng nên đẩy mạnh cung cấp danh mục đa dạng các sản phẩm ngân quỹ và thanh toán, nhằm phát huy lợi thế về hệ thống công nghệ tiên tiến, xử lý nhanh chóng, chính xác và an toàn cao với nhiều tiện ích cho khách hàng. Tiến đến phát triển nhiều hơn nữa các sản phẩm dịch vụ có sự tích hợp cao

như dịch vụ quản lý tiền là tập hợp các giải pháp tài chính nhằm hỗ trợ cho các doanh nghiệp trong việc thanh toán và quản lý nguồn tiền một cách hiệu quả nhất, bao gồm 3 nhóm dịch vụ: quản lý khoản phải thu, quản lý khoản phải trả và quản lý thanh khoản. Và trong 3 nhóm chính của dịch vụ quản lý tiền sẽ bao gồm nhiều dịch vụ khác cung ứng cho khách hàng.

Bên cạnh đó, ACB phải tiếp tục hoàn thiện các sản phẩm phái sinh cho thị trường. Phổ thông hóa danh mục các sản phẩm phái sinh ACB đã cung cấp bao gồm: mua bán ngoại tệ giao ngay hoặc có kỳ hạn, quyền chọn mua bán vàng và ngoại tệ, sàn giao dịch vàng...

Để chất lượng các sản phẩm dịch vụ của ACB luôn được các khách hàng đón nhận và có tính cạnh tranh cao, ACB nên hình thành các chức danh như Giám đốc, chuyên viên về sản phẩm, đây chính là những người tạo ra sản phẩm, giám sát và quản lý, đánh giá hiệu quả sản phẩm, cũng như phát triển sản phẩm để có những bước điều chỉnh thích hợp với nhu cầu của khách hàng.

Nhóm giải pháp khắc phục điểm yếu và hạn chế nguy cơ

3.3.2.2.4 Giải pháp về vốn ($W_{3,4,5} + T_{1,2,5}$)

Với qui mô vốn như hiện nay, các ngân hàng thương mại Việt Nam khó đứng vững trong môi trường cạnh tranh trong thời gian sắp tới, khi chúng ta đang thực hiện lộ trình mở cửa thị trường theo AFTA, hiệp định thương mại Việt Mỹ và của tổ chức WTO. Trong bối cảnh đó, ACB phải xây dựng giải pháp phát triển nhanh về vốn. ACB cần thực hiện tăng vốn từ những nguồn chính như sau:

- **Tăng vốn từ nội bộ ngân hàng:** Đây là nguồn vốn bổ sung vốn cơ bản của ngân hàng trích từ lợi nhuận không chia. Nguồn vốn này không phụ thuộc vào thị trường vốn. Với ưu thế về chi phí huy động không cao, không ảnh hưởng đến quyền kiểm soát ngân hàng của các cổ đông.

Căn cứ vào mục tiêu về Tổng tài sản, mức lợi nhuận trên vốn tự có (ROE), chúng ta có thể tính được mức tăng vốn tự có từ lợi nhuận giữ lại. (xem bảng 3.14):

Bảng 3.14: Cơ cấu tăng vốn điều lệ

Năm	Vốn điều lệ (tỷ đồng)	Tỷ lệ chia cổ đông	Chia cổ tức bằng tiền mặt	Tăng vốn từ lợi nhuận giữ lại	Tăng vốn từ nguồn khác	Lợi nhuận giữ lại để tăng vốn trong năm kế tiếp
2006	1.197	25%	12%	150	99	156
2007	1.508	25%	12%	156	155	196
2008	1.900	25%	12%	196	196	247
2009	2.394	25%	12%	247	247	311
2010	3.016	25%	12%	311	311	392
2011	3.619	25%	12%	392	211	470
2012	4.342	25%	12%	470	253	564
2013	5.210	25%	12%	470	253	564
2014	6.252	25%	12%	677	365	813
2015	7.500	25%	12%	813	435	975
Tổng cộng				3.977	2.575	4.802

Nguồn: Bảng công bố thông tin của ACB năm 2006.

Như vậy, để đạt được mục tiêu vốn điều lệ đến năm 2015 đạt 7.500 tỷ đồng, việc tăng vốn từ lợi nhuận giữ lại chiếm 60% trong tổng vốn cần tăng.

- **Tăng vốn từ bên ngoài:** Tăng vốn từ nguồn nội bộ, mặc dù có nhiều thuận lợi, các cổ đông rất ủng hộ việc chia cổ tức một phần bằng cổ phiếu. Nhưng trong thực tế cũng gặp một số khó khăn như: tâm lí cổ đông lo sợ sẽ ảnh hưởng đến việc phân chia cổ tức thấp, ảnh hưởng đến giá cổ phiếu và uy tín của ngân hàng, cũng như không đáp ứng được nhu cầu tăng vốn nhanh. Như vậy, việc tăng vốn từ nguồn bên ngoài cũng có vị trí quan trọng giúp ngân hàng phát triển nhanh để đáp ứng nhu cầu của quá trình hội nhập.

Để thực hiện việc tăng vốn từ bên ngoài, ACB có thể thực hiện bằng các biện pháp như: bán cổ phiếu phổ thông cho các nhà đầu tư trong nước; bán cổ phiếu phổ thông cho các nhà đầu tư nước ngoài; Phát hành trái phiếu dài hạn.

Trong các cách tăng vốn từ bên ngoài kể trên, việc tăng vốn từ việc bán cổ phiếu phổ thông cho các nhà đầu tư nước ngoài là có hiệu quả hơn đối với ACB. Bởi lẽ,

ACB có thể chủ động chọn cổ đông nước ngoài phù hợp với chiến lược phát triển, Các cổ đông nước ngoài thường chấp nhận mức giá mua cao hơn thị giá trên thị trường nội địa và có như thế ACB sẽ tranh thủ được sự hỗ trợ về nghiệp vụ và quản trị của các cổ đông nước ngoài (nếu là các ngân hàng nước ngoài có uy tín).

Như vậy, ACB có thể bán các cổ đông nước ngoài thêm 19% vốn tự có để nâng tỷ lệ góp vốn của cổ đông nước ngoài lên 49%. Tổng số vốn tối đa mà ACB có thể thu hút từ cổ đông nước ngoài để tăng vốn trong giai đoạn 2006-2010 là 1.425 tỷ đồng. Tuy nhiên, thời điểm việc tăng vốn từ cổ đông nước ngoài không thể thực hiện trước năm 2008, thời điểm Việt Nam mở cửa hoàn toàn thị trường dịch vụ ngân hàng (Quy định hiện hành của Nhà nước là các nhà đầu tư nước ngoài chỉ nắm tối đa 30% vốn tự có của NHTM trong nước). Do đó, trong giai đoạn từ năm 2006-2008, ngoài phương thức tăng vốn từ lợi nhuận giữ lại, ACB phải tăng vốn từ việc phát hành trái phiếu chuyển đổi và cổ phiếu phổ thông cho cổ đông trong nước.

3.3.2.2.5 Giải pháp về việc mở rộng mạng lưới tại ACB ($W_{3,5,6} + O_{2,3,4}$)

Trong thời gian tới ACB nên đẩy nhanh tiến độ mở rộng mạng lưới kênh phân phối của mình trên nền tảng công nghệ hiện đại sẵn có, nhằm làm tăng cơ hội và kích thích người dân và các doanh nghiệp vừa và nhỏ tiếp cận với ngân hàng nhiều hơn. Việc mở rộng nhanh mạng lưới kênh phân phối phải tuân theo định hướng “Hướng đến khách hàng”- năng động trong tiếp cận khách hàng và đa hóa kênh phân phối nhằm đưa ngân hàng đến gần khách hàng mục tiêu để có thể phục vụ được tốt nhất.

Xây dựng các kênh phân phối theo định hướng tập trung chuyên sâu vào công tác bán hàng, tăng cường công tác quản lý tập trung tại các Khối ở Hội sở và đẩy mạnh công tác hỗ trợ kênh phân phối theo chiều dọc, trong quá trình xúc tiến bán hàng.

Phát triển các điểm giao dịch dưới dạng các Kiot Bank: Ở những khu vực như: Siêu thị, sân bay, các trung tâm thương mại, điểm du lịch,... Hình thức này thường có

chi phí đầu tư thấp hơn nhiều so với trụ sở của một chi nhánh ngân hàng, như đem lại nhiều sự thuận lợi cho khách hàng.

- *Đẩy nhanh việc mở rộng hệ thống ATM:*

Một hệ thống rút tiền tự động (ATM) với các chức năng truyền thống và thông dụng của máy rút tiền tự động là thực hiện việc rút tiền mặt và kiểm tra số dư tài khoản tiền gửi tại ngân hàng. Máy rút tiền tự động được coi là những trạm giao dịch của ngân hàng được bố trí ở nhiều nơi làm việc khác. Điều này đã thuận lợi rất lớn cho khách hàng và tiết kiệm nguồn lực trong giao dịch rút tiền và trả lời khách hàng về các thông tin liên quan đến tiền gửi. Ngoài ra, trang bị máy rút tiền tự động còn nhằm mục đích giới thiệu hình ảnh ngân hàng cho công chúng, có tác dụng thu hút khách hàng đến với các dịch vụ ngân hàng khác.

- *ACB cần đầu tư để mua lại các ngân hàng khác:*

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

Nhóm các giải pháp hỗ trợ

3.3.2.2.6 Giải pháp về hoàn thiện chính sách marketing ($W_{3,5} + O_4$)

Công tác quảng bá và hình ảnh ACB

Để việc phát triển thương hiệu được chuyên nghiệp, ACB cần thực hiện các việc như sau:

- ✓ Thứ nhất, ACB cần lựa chọn phương thức xúc tiến hỗn hợp gồm 6 phương thức chính nhằm xây dựng thương hiệu. Đó là phương thức quảng cáo, tài trợ, giao dịch cá nhân, marketing trực tiếp, tuyên truyền hoạt động của ngân hàng trong xã hội và khuyến mãi.

- ✓ Thứ hai, ACB nên liên kết với những tên tuổi lớn, tiếp tục liên kết với các thương hiệu nổi tiếng trong và ngoài ngành ngân hàng để tạo sự cộng hưởng trong phát triển thương hiệu.
- ✓ Thứ ba, ACB phải lựa chọn phạm vi xây dựng thương hiệu dựa trên chiến lược phát triển thị trường.

Chi phí cho việc quảng bá thương hiệu phải được đầu tư đúng mức và có hiệu quả trong việc truyền tải thông điệp “ACB- Ngân hàng của mọi nhà” đến đông đảo quần chúng. Phát triển thương hiệu thông qua công tác xây dựng một hình ảnh ngân hàng hiện đại, chuyên nghiệp trong lòng công chúng có ý nghĩa rất quan trọng đối với ACB. Hình ảnh của ngân hàng được liên hệ và hình thành trong trí nhớ của khách hàng thông qua chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung ứng và chất lượng của đội ngũ nhân viên phục vụ trong mối quan hệ với khách hàng. Một yếu tố có ý nghĩa rất lớn trong việc xây dựng hình ảnh ngân hàng cần phải được quan tâm, đó chính là “văn hóa của ACB”. Văn hóa thể hiện qua sự ứng xử, giao tiếp đối với các khách hàng bên ngoài và cả khách hàng nội bộ của ACB, và qua sản phẩm dịch vụ mà ngân hàng cung cấp. Chính vì vậy, có thể nói văn hóa trong một tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công hay thất bại của tổ chức thông qua việc hình thành mục tiêu, chiến lược và chính sách của ngân hàng.

Công tác nghiên cứu thị trường, nên tập trung vào một số công việc sau:

- ✓ Thường xuyên thực hiện công tác điều tra /khảo sát tạo cơ sở cho việc triển khai các kế hoạch marketing;
- ✓ Nghiên cứu hành vi khách hàng hỗ trợ cho việc phát triển sản phẩm mới;
- ✓ Thường xuyên khảo sát ý kiến khách hàng để nâng cao chất lượng dịch vụ;
- ✓ Tăng cường vai trò hỗ trợ về công tác phát triển mạng lưới chi nhánh;
- ✓ Tư vấn về nghiệp vụ nghiên cứu/khảo sát cho các đơn vị trong ngân hàng;
- ✓ Tích cực tham gia công tác xây dựng chiến lược dài hạn của ACB.

Thực hiện thường xuyên việc phân tích đối thủ cạnh tranh của ACB

Việc phân tích đối thủ cạnh tranh là một nội dung quan trọng nhằm giúp ACB hoạch định chiến lược, nâng cao năng lực cạnh tranh. Để việc phân tích đối thủ cạnh tranh đạt kết quả cao, theo chúng tôi, ACB cần thực hiện những nội dung sau:

- ✓ Xây dựng và triển khai qui định về qui trình phân tích đối thủ cạnh tranh với các công việc cụ thể như: Xác định nguyên tắc cơ bản cho việc xây dựng qui trình; Xây dựng nội dung qui trình; Tổ chức thử nghiệm qui trình trên một số đối thủ cạnh tranh, thực hiện tổng kết đánh giá để hoàn thiện qui trình; Tổ chức triển khai chính thức; Định kỳ kiểm tra, đánh giá, hoàn thiện qui trình.
- ✓ Thiết lập phòng chuyên trách phân tích đối thủ cạnh tranh. Phòng này có nhiệm vụ giúp Ban điều hành ngân hàng có các quyết định hợp lý trên cơ sở là đầu mỗi tập hợp thông tin, các ý kiến đánh giá, dự báo về đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
- ✓ Tổ chức đào tạo cán bộ chuyên môn trong lĩnh vực nghiên cứu này.

3.3.2.2.7 Giải pháp về nâng cao năng lực quản trị rủi ro tại ACB(W_{1,2,3,4} + T_{2,4,1})

Kinh doanh ngân hàng là nơi hoạt động chứa đựng nhiều rủi ro nhạy cảm cao. Vì vậy, quản trị rủi ro phải được ACB xem trọng và gắn liền với mục tiêu tăng trưởng nhanh. Rủi ro ngân hàng bao gồm các nhân tố như: rủi ro về lãi suất, rủi ro về tín dụng, rủi ro về ngoại hối, rủi ro về thanh khoản, rủi ro từ hoạt động ngoại bảng, rủi ro pháp luật, rủi ro trong vận hành, và các rủi ro khác. Trong đó, bất kỳ một nhân tố rủi ro nào xảy ra đều đem lại những thiệt hại và ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của ngân hàng.

- ✓ **Để hạn chế rủi ro về lãi suất:** ACB cần tăng cường các công cụ để giám sát và quản lý rủi ro lãi suất của Hội đồng ALCO như: Biểu đồ lịch kỳ hạn tái định giá, thời lượng của tài sản nợ và tài sản có, Hệ số nhạy cảm,... Bên cạnh đó, Hội đồng ALCO phải thiết lập hệ thống báo cáo về các nội dung trên cùng với các nhận định về diễn biến, xu hướng của lãi suất trên thị trường hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng cho Ban điều hành, nhằm có các quyết định duy trì các mức chênh lệch thích hợp để định hướng cho các hoạt động của ngân hàng.

✓ **Hạn chế rủi ro về tín dụng:** ACB nên tiếp tục duy trì rủi chính sách tín dụng thận trọng. Thực hiện xét duyệt và quyết định cấp các khoản tín dụng và bảo lãnh thành ba cấp: Ban tín dụng tại các chi nhánh, Ban tín dụng Hội sở, Ban tín dụng phía Bắc và cấp cao nhất là HĐQT. HĐQT ACB bao gồm 11 thành viên trong đó có hai thành viên HĐQT và chín thành viên của Ban điều hành. Bên cạnh việc quyết định cấp tín dụng hoặc bảo lãnh. HĐQT còn quyết định các vấn đề về chính sách tín dụng, quản lý rủi ro tín dụng, hạn mức phán quyết của các ban tín dụng. Nguyên tắc cấp tín dụng là sự nhất trí 100% của các thành viên xét duyệt.

Sớm hoàn tất việc xếp hạng các khách hàng vay cá nhân và doanh nghiệp trong quá trình thẩm định. Ngoài ra, ACB nên tiếp tục thực hiện trích lập dự phòng rủi ro tín dụng theo đúng quy định của NHNN với mức trích lập đủ các khoản nợ quá hạn theo quyết định của HĐQT. Nâng cao năng lực của các thành viên Ban Chính sách và Quản lý tín dụng nhằm chuyên nghiệp hóa công tác quản lý rủi ro tín dụng.

✓ **Quản lý rủi ro về ngoại hối:** tập trung vào quản lý trạng thái ngoại hối ròng và các trạng thái kinh doanh vàng (không được dương hoặc âm quá 30% vốn tự có của Ngân hàng), tuân thủ đúng các quy định hiện hành của NHNN. Hội đồng ALCO quyết định và định kỳ xét duyệt lại hạn mức về trạng thái mở và hạn mức ngăn lỗ cho các nhân viên giao dịch ngoại hối. HĐQT xem xét, quyết định và định kỳ xét duyệt lại hạn mức giao dịch với các đối tác. Bên cạnh đó, trạng thái cũng như rủi ro ngoại hối còn được Ban điều hành ngân quỹ xem xét và điều chỉnh hàng ngày nhằm tối ưu hóa thu nhập cho Ngân hàng.

✓ **Rủi ro về thanh khoản:** ACB đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc cụ thể sau:

- Tuân thủ nghiêm các quy định của NHNN về tỷ lệ an toàn vốn và thanh khoản trong hoạt động ngân hàng.
- Duy trì tỷ lệ tối thiểu 25% giữa giá trị các tài sản có có thể thanh toán ngay và các tài sản nợ sẽ đến hạn thanh toán trong thời gian một tháng tiếp theo.
- Duy trì tỷ lệ tối thiểu bằng một giữa tổng tài sản có có thể thanh toán ngay trong khoảng thời gian bảy ngày làm việc tiếp theo và tổng tài sản nợ phải thanh toán

trong khoảng thời gian bảy ngày làm việc tiếp theo.

- Tuân thủ các hạn mức thanh khoản quy định trong chính sách quản lý rủi ro thanh khoản do Hội đồng ALCO quy định.
- Tổng hợp và phân tích động thái của khách hàng gửi tiền. xây dựng kế hoạch sử dụng vốn cho hoạt động tín dụng và các hoạt động có rủi ro vốn.

Ngoài ra, ACB nên xây dựng kế hoạch ứng phó tình trạng khẩn cấp thanh khoản nhằm cung cấp cho lãnh đạo, trưởng các đơn vị, bộ phận và các nhân viên phương cách quản lý và ứng phó khi xảy ra sự cố thanh khoản. Và tăng cường triển khai tiếp nhận hỗ trợ kỹ thuật của cổ đông nước ngoài về quản trị rủi ro, trong đó bao gồm cả nâng cao trình độ quản trị rủi ro về thanh khoản.

✓ **Phòng chống rủi ro pháp luật:** ACB cần tập trung công tác chuẩn hóa tất cả các quy trình nghiệp vụ chính của ngân hàng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Bên cạnh đó các quy trình trong quản lý bao gồm: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nội bộ, thiết kế và phát triển sản phẩm, quản lý tài sản khách hàng. v.v. cũng phải dần được tiêu chuẩn hóa. Hệ thống công nghệ thông tin của ngân hàng thường xuyên được cải tiến để nâng cao tính ổn định, an toàn và bảo mật. Ban pháp chế thuộc Khối Giám sát điều hành của Ngân hàng có nhiệm vụ chính trong việc đảm bảo các quyền lợi hợp lý và hợp pháp trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

✓ **Rủi ro vận hành và các rủi ro khác:** là những tổn thất phát sinh do cơ chế vận hành của ngân hàng không thích hợp, không tuân thủ đúng các quy trình, quy định nội bộ, nhầm lẫn của con người, v.v. Và các rủi ro liên quan đến các trường hợp bất khả kháng. Để có thể quản lý loại rủi ro này ACB nên áp dụng các biện pháp:

- Áp dụng hệ thống chất lượng ISO 9001-2000 vào các quy trình huy động vốn, tín dụng, thanh toán quốc tế, và cung ứng nguồn lực.
- Quy định phân công, phân quyền, hạn mức kinh doanh cho từng bộ phận.
- Đào tạo và đào tạo lại để không ngừng nâng cao trình độ nhân viên.
- Tăng cường công tác kiểm tra, kiểm toán nội bộ.
- Hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin. Nâng cao tính bảo mật và an

toàn dữ liệu. Xây dựng hệ thống lưu trữ dự phòng dữ liệu liên tục.

- Trích lập kịp thời quỹ dự phòng rủi ro.
- Mua bảo hiểm cho tài sản và nhân viên của ACB.
- Tổng hợp, phân tích về các loại rủi ro trong vận hành để rút ra các bài học phòng ngừa. Xây dựng hệ thống các dữ liệu rủi ro trong vận hành để phục vụ cho công tác quản lý rủi ro.

3.4 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

3.4.1 Kiến nghị đối với Chính phủ:

Theo chúng tôi, Chính phủ nên thực hiện những việc cụ thể sau:

- ✓ *Trước hết*, cần cải cách DNNN, tạo ra sân chơi bình đẳng hơn cho các doanh nghiệp. Việc bảo hộ cho khu vực DNNN là nguyên nhân chính gây ra nợ khó đòi, nợ quá hạn, nợ xấu tại các NHTM nhà nước cao. Chính vì vậy, nếu không kiên quyết đẩy mạnh tiến trình cải cách DNNN thì việc cải thiện năng lực cạnh tranh của nền kinh tế nói chung và các NHTM nói riêng sẽ khó thực hiện.
- ✓ *Thứ hai*, cần hoàn thiện hệ thống pháp luật. Đẩy nhanh tiến độ ban hành Luật Cạnh tranh và kiểm soát độc quyền, đưa luật này trở thành công cụ để Chính phủ kiểm soát hoạt động cạnh tranh.
- ✓ *Thứ ba*, thống nhất quan điểm, xác định rõ và cụ thể về lộ trình mở cửa tài chính. Tự do hoá tài chính phải được thực hiện sau cùng, sau khi đã thực hiện cải cách cơ cấu và tự do hoá thương mại. Nếu có được lộ trình hội nhập tài chính thích hợp sẽ đảm bảo hệ thống tài chính hội nhập hiệu quả, tăng năng lực cạnh tranh mà không bị vướng vào các dạng khủng hoảng tài chính - ngân hàng khác nhau.
- ✓ *Thứ tư*, khẩn trương hoàn thiện hoạt động của thị trường tiền tệ và hoàn thiện hoạt động của thị trường chứng khoán, xác định cụ thể lộ trình mở cửa thị trường tài chính - ngân hàng.

3.4.2 Kiến nghị đối với Ngân hàng Nhà Nước (NHNN):

Trong thời kỳ hậu WTO, NHNN cần triển khai sớm các công việc sau:

- ✓ Đẩy nhanh tiến độ sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện luật hiện hành về ngân hàng.

- ✓ NHNN tiếp tục đổi mới mạnh mẽ việc xây dựng và điều hành thận trọng, chặt chẽ nhưng linh hoạt trong sử dụng các công cụ tiền tệ và nghiệp vụ NHTW, phù hợp với diễn biến thực tế. Đẩy mạnh công tác điều hành chuyển từ trạng thái điều hành trực tiếp như trước đây sang điều hành gián tiếp. Đổi mới một số nghiệp vụ điều hành và điều chỉnh chính sách tiền tệ dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, tạo ra cơ chế tăng cường sức mạnh hiệu ứng của các “van” và các mức “giá” trong điều tiết lượng tiền cung ứng, nhất thể hóa mạng lưới và phương tiện thanh toán quốc gia, lấy mức lạm phát thích hợp hàng năm làm mục tiêu của chính sách tiền tệ.
- ✓ Cơ cấu lại mô hình tổ chức của NHTW theo hướng là một đầu mối trong cơ chế vận hành của thị trường. Nâng cao hơn nữa vai trò và năng lực quản lý điều hành nhà nước về hoạt động tiền tệ - ngân hàng. Từng bước đổi mới cơ cấu tổ chức, quy định lại chức năng nhiệm vụ của Ngân hàng Nhà nước nhằm nâng cao hiệu quả điều hành vĩ mô, nhất là trong việc thiết lập, điều hành chính sách tiền tệ quốc gia và trong việc quản lý, giám sát hoạt động của các trung gian tài chính.
- ✓ Tiếp tục đẩy nhanh tốc độ cổ phần hóa các NHTM nhà nước, tạo điều kiện cho các ngân hàng này hoạt động an toàn và hiệu quả hơn.

3.4.3 Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Á Châu -ACB:

Theo nhận định chung, các ngân hàng nước ngoài đánh giá Việt Nam là thị trường tiềm năng mà các ngân hàng trong nước còn chưa khai thác hết, hệ thống sản phẩm, dịch vụ còn nghèo. Với ưu thế là một trong những ngân hàng đi tiên phong trong lĩnh vực hợp tác chiến lược với các ngân hàng quốc tế. ACB phải tận dụng triệt để các chương trình hỗ trợ kỹ thuật từ các nhà đầu tư chiến lược của mình, nhằm tiếp nhận và áp dụng các kiến thức và công nghệ mới. Đặt biệt trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ, bao gồm xây dựng chiến lược, quản lý rủi ro, xây dựng và phát triển sản phẩm, kênh phân phối ứng dụng công nghệ thông tin, xây dựng thương hiệu và đào tạo nhân sự. Nhiệm vụ của ACB là làm sao tiếp nhận, xử lý và áp dụng các kiến thức, công nghệ hiện đại đó vào thị trường Việt Nam một cách sáng tạo, đúng lúc, phù hợp với văn hóa của khách hàng và thị trường Việt Nam để đạt được hiệu quả lớn nhất.

Cạnh tranh không phải lúc nào cũng đối đầu mà nên tận dụng thế mạnh và hợp lực cùng nhau để phát triển, nhất là tại các thị trường mới như Việt Nam. Điều này đặt biệt đúng trong quan hệ giữa các Ngân hàng thương mại trong nước với nhau.

Nhận thức rõ tính biến động và sự phát triển của thị trường đang diễn ra với tốc độ chóng mặt, ACB phải liên tục cải tiến và thay đổi trong việc áp dụng các kiến thức và công nghệ ngân hàng mới. “*Quản lý sự thay đổi*” là một trong các khóa học mà tất cả các thành viên Hội đồng quản trị và Ban điều hành của ACB phải tham dự. Hiện nay, một sản phẩm dịch vụ mới ra đời sẽ “sống” trong khoảng thời gian nhất định, sau đó, thị trường đòi hỏi nó thay đổi để thích nghi hơn. Một trong các lý do chính là bởi nhu cầu của khách hàng ngày càng phong phú, đa dạng và phức tạp hơn.

Từ đầu, ACB xác định khách hàng mục tiêu của mình là các cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tiếp tục duy trì định hướng này làm trọng tâm cho mọi hoạt động của ngân hàng, quay xung quanh trên nền “Văn hóa kinh doanh của ACB” bao gồm: Sự ổn định, đoàn kết nội bộ và tính chuyên nghiệp; hệ thống quản trị và điều hành được phân định một cách rạch ròi, minh bạch và hiệu quả; chiến lược kinh doanh rõ nét; liên tục đổi mới, nhất là đổi mới công nghệ; nâng cao yếu tố nhân bản trong kinh doanh như đầu tư cho nguồn nhân lực của ngân hàng và có trách nhiệm với cộng đồng; xây dựng và phát triển dài hạn.

Trong quá trình sắp tới, ACB sẽ tiếp tục đổi mới với nhiều thách thức, nhiệm vụ của mỗi thành viên ACB là biến các thách thức này thành cơ hội để nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường mục tiêu. ACB nên tiếp tục xây dựng kế hoạch tài chính 2015-2020 với những chỉ tiêu cụ thể về vốn, nhân sự, quy mô tài sản, chiến lược sản phẩm và kế hoạch mở rộng kênh phân phối, cùng với việc tận dụng tối đa sự hỗ trợ kỹ thuật toàn diện và liên tục của các nhà đầu tư chiến lược, sẽ tạo cho ACB giữ vững được nền tảng của mình với vị thế của một ngân hàng cổ phần bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Xuất phát từ mục tiêu và những kết quả đạt được trong giai đoạn nghiên cứu cả về phương diện lý thuyết và thực tiễn, đề tài đã đưa ra các giải pháp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng Á Châu đến năm 2015. Trong đó tập trung vào 3 nhóm giải pháp chính là nhóm các giải pháp nhằm phát huy thế mạnh, nhóm các giải pháp khắc phục điểm yếu và nhóm các giải pháp hỗ trợ. Đi sâu vào phần nội dung của các nhóm giải pháp bao gồm: các giải pháp về vốn, giải pháp nâng cao nguồn nhân lực, giải pháp tiếp tục phát triển công nghệ, giải pháp phát triển mạng lưới, giải pháp đẩy mạnh sự khác biệt và đa dạng hoá sản phẩm, giải pháp đẩy mạnh hoạt động marketing, giải pháp nâng cao năng lực quản trị rủi ro.

Trong mỗi giải pháp đề tài cố gắng đưa ra những kế hoạch, lộ trình cụ thể, và những tiêu chí, chỉ tiêu cần phải đạt được theo từng thời kỳ hoạt động kinh doanh của ACB nhằm đảm bảo hoạt động ACB ngày càng phát triển bền vững, ổn định, an toàn, và hiệu quả, tham gia một cách chủ động vào quá trình hội nhập.

Phần cuối của Chương 3 là một số kiến nghị đối với Chính phủ, kiến nghị đối với Ngân hàng Nhà nước và đối với ACB. Với mong muốn Hệ thống tài chính Việt Nam, cụ thể ngành ngân hàng Việt Nam phát triển vững mạnh, ổn định góp phần vào sự tăng trưởng bền vững của đất nước trong quá trình hội nhập. Riêng Ngân hàng TMCP Á Châu, tiếp tục nâng cao năng lực để tận dụng các cơ hội và biến các thách thức thành cơ hội để nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường mục tiêu. Giữ vững vị thế của một Ngân hàng TMCP bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam.

KẾT LUẬN

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy hệ thống tài chính – ngân hàng cạnh tranh và mở cửa là những hệ thống hỗ trợ hiệu quả cho phát triển và tăng trưởng kinh tế. Cạnh tranh sẽ làm cho hệ thống ngân hàng vững mạnh, hiệu quả và lành mạnh hơn. Do vậy, các nước đang phát triển nói chung mong muốn hội nhập quốc tế, phát triển và cải cách hệ thống ngân hàng nhằm nâng cao khả năng thu hút và phân bổ các nguồn lực, tạo thuận lợi cho các tổ chức kinh tế có thể tiếp cận các dịch vụ ngân hàng có chất lượng cao hơn nhưng với chi phí thấp hơn.

Ngành ngân hàng nói chung và ACB nói riêng cũng nhận thức được rằng thách thức trong quá trình hội nhập là rất lớn và ngày càng phức tạp nhưng nếu đẩy nhanh quá trình này sẽ giúp ngành ngân hàng tận dụng được cơ hội để phát triển, qua đó nâng cao vị thế, sức cạnh tranh của hệ thống ngân hàng. Do đó, nhiệm vụ phát triển kinh tế và hội nhập quốc tế trong những năm tới là rất nặng nề. Do vậy, ACB cần phải nỗ lực hơn nữa để đẩy mạnh thực hiện việc nâng cao năng lực cạnh tranh trong tiến trình hội nhập.

Với mục đích, mục tiêu nghiên cứu đã được xác định của đề tài là làm rõ lý luận cạnh tranh, tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM. Phân tích đánh giá làm rõ hiện trạng năng lực cạnh tranh của ACB so với các đối thủ là các NHTM có quy mô hoạt động khá tương đồng với ACB. Trên cơ sở đó đề tài đề xuất các giải pháp, cơ chế chính sách để nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB. Cụ thể đề tài đã thực hiện những nội dung chính sau:

Đề tài đề cập những vấn đề cơ bản của lý thuyết cạnh tranh trong kinh tế thị trường; vận dụng lý thuyết cạnh tranh trong đánh giá năng lực cạnh tranh của ACB. Đề tài xây dựng các khái niệm về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của NHTM. Trên cơ sở đó đề tài xây dựng các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của ACB.

Đề tài đã phân tích đánh giá đầy đủ thực trạng năng lực cạnh tranh của ACB thông qua hệ thống chỉ tiêu phản ánh: về vốn, về hiệu quả kinh doanh, về các hoạt động dịch vụ ngân hàng, về công nghệ, về nguồn nhân lực và hệ thống tổ chức mạng lưới. Đề tài đã đánh giá, phân tích cho thấy thực trạng hiện nay về năng lực cạnh tranh của ACB. Và đề cập đến những thành tựu và nhất là những tồn tại, những nguyên nhân làm hạn chế năng lực cạnh tranh của ACB.

Qua phân tích, đề tài đã tập trung xây dựng thành 3 nhóm giải pháp chính nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB. Trong đó tập trung vào 7 giải pháp như: giải pháp về vốn, giải pháp nâng cao nguồn nhân lực, giải pháp tiếp tục phát triển công nghệ, giải pháp phát triển mạng lưới, giải pháp đẩy mạnh sự khác biệt và đa dạng hoá sản phẩm, giải pháp đẩy mạnh hoạt động marketing, giải pháp nâng cao năng lực quản trị rủi ro. Gắn liền với những giải pháp là những đề xuất cụ thể để thực thi các giải pháp đề tài đã đưa ra. Trong đó bao gồm những kế hoạch, lộ trình và những tiêu chí, chỉ tiêu đặt ra cần phải đạt được. Trong quá trình thực hiện các giải pháp nêu trên, do những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh, ACB cần thường xuyên kiểm tra, đánh giá để có những điều chỉnh phù hợp. Đồng thời đề tài cũng đưa ra các kiến nghị với Chính phủ, với NHNN Việt Nam về cơ chế chính sách, về những bước đi của quá trình hội nhập đối với ACB, nhằm đảm bảo hoạt động của các ngân hàng này phát triển bền vững, ổn định, an toàn và hiệu quả, tham gia tích cực vào quá trình hội nhập quốc tế.

Trên đây là toàn bộ nội dung luận văn với đề tài: “ Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại ACB đến năm 2015”. Tuy đã có nhiều cố gắng trong việc nghiên cứu thực hiện đề tài, nhưng với kinh nghiệm thực tiễn của bản thân còn hạn chế, do đó không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của Quý thầy, Cô, các đồng nghiệp để có thể bổ sung, hoàn thiện hơn.

Chân thành cảm ơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

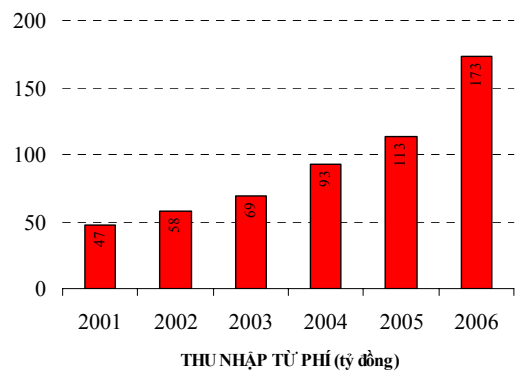
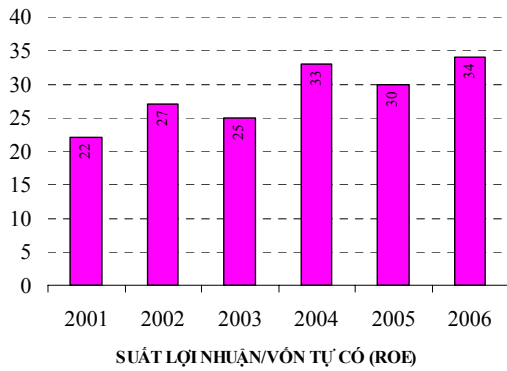
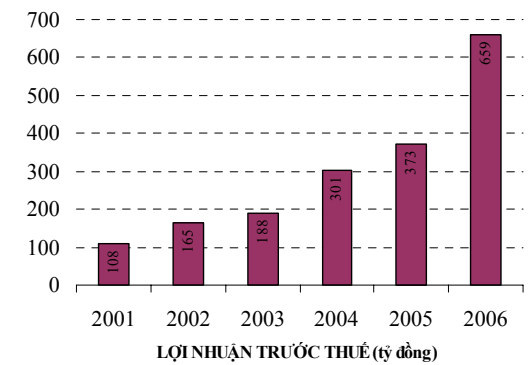
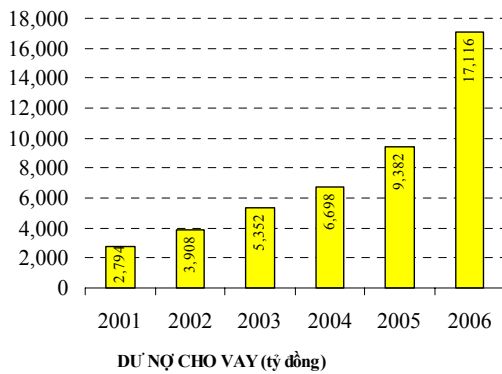
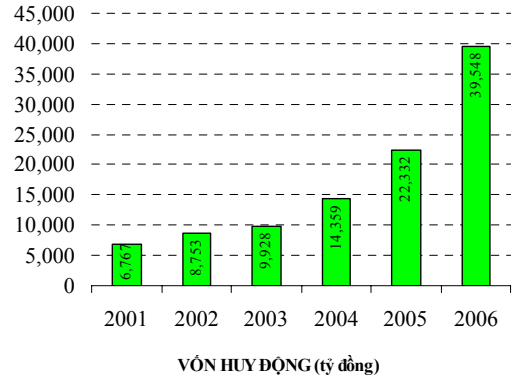
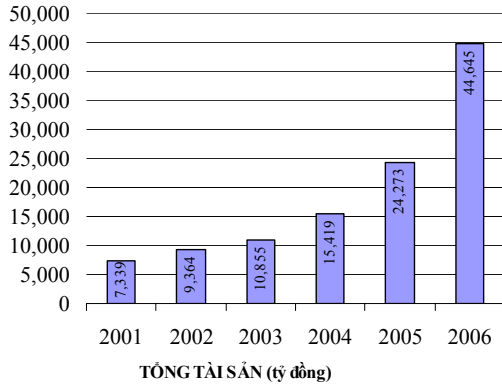
1. Chu Văn Cấp (2003), *Nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế nước ta trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Chính trị Quốc gia.
2. PGS.TS Thái Bá Cần, Th.S Trần Nguyên Nam (2004), *Phát triển thị trường dịch vụ tài chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập*, NXB Tài chính.
3. PGD.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam (2006), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thông Kê, Hà Nội.
4. Đặng Công Hoàn, *Chiến lược cạnh tranh của các ngân hàng theo mô hình cạnh tranh của Micheal Porter*, Tạp chí NH số 11/2004.
5. Khoa Quản Trị Kinh Doanh, Trường ĐHKT TP.HCM (2006), *Quản trị học*, NXB Phương Đông, TP.HCM.
6. PGS-TS Phạm Văn Năng (chủ biên, 2003), *Tự do hóa tài chính và hội nhập quốc tế của hệ thống Ngân hàng Việt Nam*, Cục xuất bản-Bộ VH TT.
7. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TP.HCM.
8. Trịnh Quốc Trung (2004), *Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập của các Ngân hàng Thương mại Việt Nam đến năm 2010*.
9. Tạp chí Ngân hàng (2005,2006).
10. Thời báo Ngân hàng (2005, 2006).
11. Tạp chí tài chính Tiền tệ (2005, 2006).
12. Báo cáo thường niên của các NHTM cổ phần năm 2005, 2006.
13. Thời báo kinh tế Việt Nam, *Kinh tế 2006-2007 Việt Nam và Thế giới*.
14. Ngân hàng thế giới (2000), *Dự báo về nền kinh tế Việt Nam đến năm 2010*.

Các trang Web tham khảo:

www.cpv.org.vn :	Đảng Cộng Sản Việt Nam
www.mof.gov.vn :	Bộ Tài chính
www.mofa.gov.vn :	Bộ Ngoại giao Việt Nam
www.sbv.gov.vn :	Ngân hàng Nhà Nước Việt Nam
www.acb.com.vn :	Ngân hàng TMCP Á Châu
www.sacombank.com.vn :	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín
www.dongabank.com.vn :	Ngân hàng TMCP Đông Á
www.eximbank.com.vn :	Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam
www.bidv.com.vn :	Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam
www.incombank.com.vn :	Ngân hàng Công Thương Việt Nam
www.vietcombank.com.vn :	Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam
www.vbard.com.vn :	Ngân hàng NN & PTNT Việt Nam
www.vneconomy.com.vn :	Thời báo Kinh tế Việt Nam
www.saigontimes.com.vn :	Thời báo Kinh tế Sài Gòn
www.kiemtoan.com.vn :	Tin tức về tài chính, kế toán và kiểm toán

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: BIỂU ĐỒ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA ACB TỪ 2001-2006



PHỤ LỤC 2: VỊ THẾ CỦA ACB TRONG NGÀNH NGÂN HÀNG

Chỉ tiêu	NHTM Q.Doanh	NHTM Cổ phần	NH Liên Doanh	CN NH Nước ngoài	Toàn Hệ Thống NH	ACB
TỔNG TÀI SẢN						
Đầu năm (31/12/05)	640,512	138,498	12,822	82,449	874,281	24,421
Cuối năm 2006	761,416	262,731	13,816	122,309	1,160,272	42,908
Tăng, giảm	120,904	124,233	994	39,860	285,991	18,487
% tăng trưởng	18.88	89.70	7.75	48.35	32.71	75.70
HUY ĐỘNG VỐN TỪ TCKT VÀ DÂN CƯ						
Đầu năm (31/12/05)	455,749	95,130	6,068	40,970	597,917	20,261
Cuối năm 2006	546,017	149,528	8,024	56,532	760,101	33,401
Tăng, giảm	90,268	54,398	1,956	15,562	162,184	13,140
% tăng trưởng	19.81	57.18	32.23	37.98	27.12	64.85
DƯ NỢ CHO VAY TCKT VÀ DÂN CƯ						
Đầu năm (31/12/05)	410,745	80,206	6,455	49,424	546,830	9,384
Cuối năm 2006	454,601	120,231	8,019	57,457	640,308	15,541
Tăng, giảm	43,856	40,025	1,564	8,033	93,478	6,157
% tăng trưởng	10.68	49.90	24.23	16.25	17.09	65.61
NỢ XẤU						
Đầu năm (31/12/05)	15,557	1,722	35	61	17,375	33
Cuối năm 2006	21,989	2,358	74	231	24,652	35
Tăng, giảm	6,432	636	39	170	7,277	2
% tăng trưởng	41.34	36.93	111.43	278.69	41.88	6.06
Tỷ lệ Nợ xấu/ dư nợ cho vay (%)						
Đầu năm (31/12/05)	3.79	2.15	0.54	0.12	3.18	0.35
Cuối năm 2006	4.84	1.96	0.92	0.40	3.85	0.22
Tăng, giảm (%)	1.05	-0.19	0.38	0.28	0.67	-0.13
LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ						
Năm 2005	4,412	2,240	207	1,128	7,987	385
Năm 2006	9,527	3,737	310	1,456	15,030	525
Tăng, giảm	5,115	1,497	103	328	7,043	140
% tăng trưởng	115.93	66.83	49.76	29.08	88.18	36.36

PHỤ LỤC 3: TÌNH HÌNH KINH DOANH CỦA ACB SO VỚI CÁC NHTM KHÁC

Chỉ tiêu	ĐVT	ACB	SACOM	EAB	EXIM
TỔNG TÀI SẢN ngày 31/12/2006	Tỷ	44,932	24,845	12,090	18,413
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	20,512	10,227	3,835	7,034
% tăng trưởng	%	84%	70%	46%	62%
VỐN ĐIỀU LỆ ngày 31/12/2006	Tỷ	1,100	2,089	880	1,212
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	151	839	380	512
% tăng trưởng	%	16%	67%	76%	73%
TỔNG HUY ĐỘNG ngày 31/12/2006	Tỷ	39,548	21,500	10,314	16,070
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	17,216	9,228	2,987	5,761
% tăng trưởng	%	77%	75%	41%	56%
Trong đó:					
- TIỀN GỬI THANH TOÁN & KÝ QUỸ	Tỷ	6,970	4,250	2,582	4,355
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	3,334	2,144	1,136	1,777
% tăng trưởng	%	92%	102%	79%	69%
- TIỀN GỬI TIẾT KIỆM	Tỷ	26,649	15,937	6,906	9,112
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	10,288	6,608	1,838	3,338
% tăng trưởng	%	63%	71%	36%	58%
DƯ NỢ CHO VAY	Tỷ	17,116	14,539	8,141	10,207
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	7,550	6,114	2,040	3,609
% tăng trưởng	%	79%	73%	33%	55%
NỢ XẤU (N3 - N5)	Tỷ	33.53	104.10	61.40	86.23
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	5.59	57.51	-33.65	-150.65
% tăng trưởng	%	20%	123%	-35%	-64%
Tỷ lệ Nợ xấu/ dư nợ cho vay	%	0.20%	0.72%	0.75%	0.85%
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	%	-0.10%	0.16%	-0.48%	-2.75%
LỢI NHUẬN NĂM 2006 (LN)	Tỷ	658.81	545.85	200.17	358.59
<i>Tăng, giảm so đầu năm</i>	Tỷ	273.74	239.80	65.86	333.43
% tăng trưởng	%	71.09%	78.35%	49.04%	1325%
Chỉ số LN trước thuế/ Tổng tài sản BQ	%	1.93%	2.75%	1.95%	2.57%
<i>Tăng, giảm so năm 2005</i>	%	0.07%	0.32%	0.15%	2.34%
Chỉ số LN trước thuế/ Vốn điều lệ BQ	%	61.30%	30.86%	32.22%	40.97%
<i>Tăng, giảm so năm 2005</i>	%	8.55%	0.39%	0.34%	37.38%

TỔNG TÀI SẢN

Chỉ tiêu	ACB	SACOMBANK	EAB	EXIMBANK
TỔNG TÀI SẢN				
<i>Năm 2004</i>	<i>15,649</i>	<i>10,506</i>	<i>6,394</i>	<i>8,268</i>
<i>Năm 2005</i>	<i>24,420</i>	<i>14,618</i>	<i>8,255</i>	<i>11,378</i>
<i>Năm 2006</i>	<i>44,932</i>	<i>24,845</i>	<i>12,090</i>	<i>18,413</i>
% tăng trưởng				
<i>Năm 2004</i>	<i>42.47</i>	<i>42.3</i>	<i>38.42</i>	<i>29.16</i>
<i>Năm 2005</i>	<i>56.05</i>	<i>39.14</i>	<i>29.11</i>	<i>37.61</i>
<i>Năm 2006</i>	<i>84.00</i>	<i>69.96</i>	<i>46.46</i>	<i>61.83</i>

CƠ CẤU TIỀN GỬI KHÁCH HÀNG

	ACB	Khoái NH TP.HCM	NHTMCP Hạo Nội	Techcom bank	Sacom bank	EAB	EXIM
Tiền gửi thanh toán (%)	18,18	64,03	39,07	40,36	16,32	18,59	27,77
Tiền gửi tiết kiệm (%)	81,82	35,97	60,93	59,64	83,68	81,41	72,23

HOẠT ĐỘNG TÍN DỤNG

	ACB	Techcom bank	Sacom bank	EAB	EXIM	Quân đội	VIB
Cho vay/ Tổng tài sản (%)	39,17	53,30	57,63	73,90	57,99	59,14	51,61
Cho vay/ h. động tiền gửi (%)	47,84	87,13	76,68	93,65	78,00	70,94	57,77
Nợ xấu/ dư nợ cho vay (%)	0,29	2,84	0,55	1,23	3,59	1,59	1,03
Lãi suất cho vay bình quân (%/năm)	9,66	-	11,36	10,40	7,25	-	-

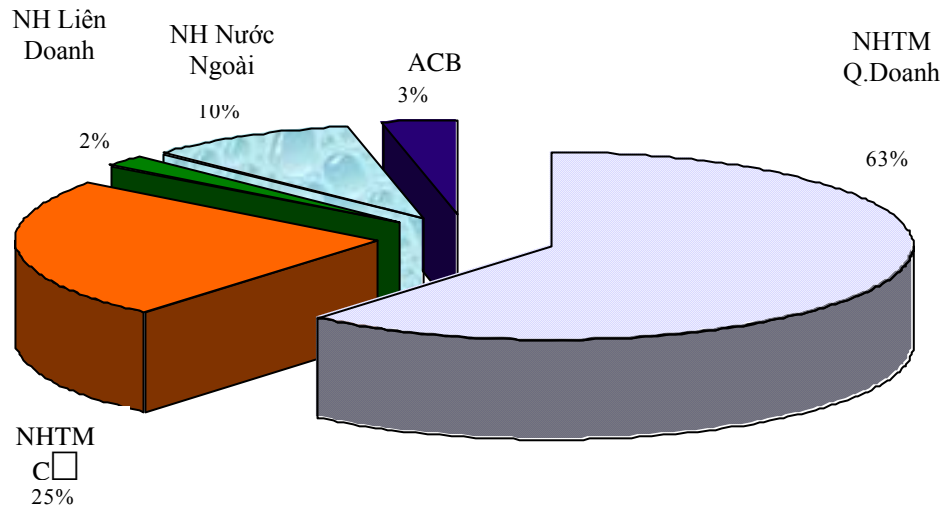
VỐN CHỦ SỞ HỮU

	ACB	Techcom bank	Sacom bank	EAB	EXIM	Quân đội	VIB
Voán ñiàu læ	948,32	555,89	1.250,95	500,48	700,00	450,00	400,00
Quyõ DTBSVÑL	32,32	0,44	386,84	33,81	100,96	41,65	4,00

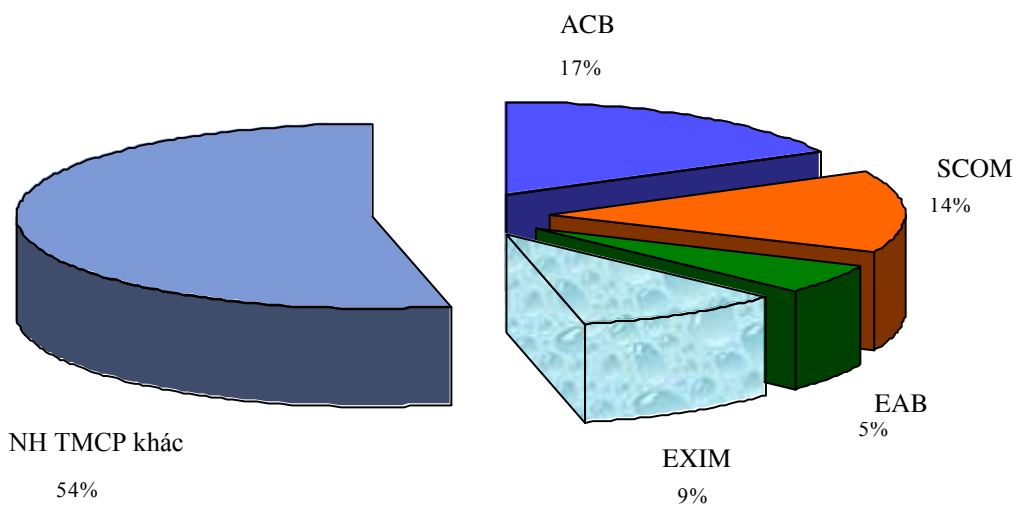
THU NHẬP & CHI PHÍ

	ACB	Sacombank	EAB	EXIM
THU NHẬP				
Thu từ lãi / Tổng thu nhập (%)	88,96	85,61	86,59	63,94
Thu dịch vụ / Tổng thu nhập (%)	6,73	6,96	12,02	5,46
Thu nhập khác / Tổng thu nhập (%)	4,43	7,43	1,39	30,60
CHI PHÍ				
CP trả lãi TG, tiền vay / Tổng chi phí (%)	72,16	63,14	69,90	48,86
Chi dịch vụ / Tổng chi phí (%)	1,42	3,11	1,10	2,81
CP điều hành / Tổng chi phí (%)	22,51	24,86	24,41	10,26
CP phí khác / Tổng chi phí (%)	3,91	8,69	4,59	28,07
CÁC CHỈ SỐ				
Tổng thu nhập / Tổng Tài sản bình quân	8,09	9,86	9,15	10,62
Thu nhập về lãi / Tổng Tài sản bình quân	7,20	8,44	7,92	6,79
Tổng chi phí / Tổng Tài sản bình quân	6,09	7,45	7,36	10,38
Chi phí điều hành / Tổng Tài sản bình quân	1,37	1,85	1,80	1,07
Chi phí điều hành/ Tổng thu nhập	16,94	18,79	19,62	10,03

PHỤ LỤC 4: LỢI NHUẬN TOÀN NGÀNH NGÂN HÀNG



LỢI NHUẬN CỦA KHỐI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN



PHỤ LỤC 5: CÁC CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH CHỦ YẾU CỦA ACB.

ĐVT: triệu đồng (tính tròn).

Chỉ tiêu	2004	2005	2006
Quy mô vốn			
VĐL	481.138	948.316	1.100.046
TTS có	15.419.534	24.272.864	44.932.588
Tỷ lệ an toàn vốn	8,09%	11,98%	10,88%
Kết quả hoạt động kinh doanh			
Nguồn vốn huy động	14.353.766	22.341.236	39.548.517
Dư nợ cho vay	6.759.675	9.563.198	14.464.327
Nợ quá hạn ⁽¹⁾	48.660	37.494	189.330
Nợ khó đòi ⁽¹⁾ (2004)/ Nợ xấu (2005,2006)	10.140	27.939	33.530
Hệ số sử dụng vốn			
- Tỷ lệ LN sau thuế/VĐL bình quân	47,31%	41,86%	36,06%
- Tỷ lệ LN sau thuế/TTS bình quân	1,60%	1,50%	1,18%
- Tỷ lệ nợ bảo lãnh quá hạn/tổng số dư bảo lãnh	-	-	-
- Tỷ lệ nợ quá hạn/Tổng dư nợ (%)	0,72%	0,39%	0,51%
- Tỷ lệ nợ khó đòi/ Tổng dư nợ (%)	0,15%	0,29%	0,20%
Khả năng thanh khoản			
- Khả năng thanh toán ngay ⁽²⁾	441%	601%	399,25%
- Khả năng thanh toán chung ⁽²⁾	75%	91,20%	93,85%

Nguồn: ACB.

⁽¹⁾ Ghi chú:

Nợ quá hạn và nợ xấu (năm 2004): theo Quyết định số 292/QĐ-NHNN.

Nợ quá hạn (năm 2005 và 2006): theo Quyết định số 783/2005/QĐ-NHNN ngày 31/05/2005 về việc sửa đổi bổ sung Khoản 6 Điều 1 của quyết định số 127/2005/QĐ-NHNN ngày 03/02/2005 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước về việc sửa đổi bổ sung một số điều của Quy chế cho vay của TCTD đối với khách hàng ban hành theo Quyết định số 1627/2001/QĐ-NHNN ngày 31/12/2001 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước.

Nợ khó đòi (nợ xấu) (năm 2005 và 2006): là tổng dư nợ thuộc các nhóm từ nhóm 3 đến 5 theo Quyết định số 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/4/2005.

Nợ quá hạn = nợ cần chú ý + nợ dưới tiêu chuẩn + nợ nghi ngờ + nợ có khả năng mất vốn.

Nợ khó đòi = nợ dưới tiêu chuẩn + nợ nghi ngờ + nợ có khả năng mất vốn.

Số liệu dư nợ năm 2005-2006 cụ thể như sau:
đồng

ĐVT: triệu

Khoản mục	Năm 2005	Năm 2006
Nợ đủ tiêu chuẩn	9.407.406	16.825.458
Nợ cần chú ý	127.853	155.799
Nợ dưới tiêu chuẩn	3.458	13.041
Nợ nghi ngờ	4.020	9.006
Nợ có khả năng mất vốn	20.461	11.115
Tổng	9.563.198	17.014.419

(Từ tháng 6/2005, ACB đã tiến hành phân loại danh mục cho vay của mình theo Quyết định số 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/4/2005 của NHNN).

$$^{(2)} \text{Khả năng thanh toán ngay} = \frac{\text{Tài sản có có thể thanh toán ngay (01 ngày)}}{\text{tài sản nợ đến hạn thanh toán ngay (01 ngày)}}$$

$$^{(2)} \text{Khả năng thanh toán chung} = \frac{\text{Tổng tài sản có có thể thanh toán}}{\text{Tổng nợ phải thanh toán}}$$

PHỤ LỤC 6: LỢI NHUẬN VÀ CÁC CHỈ SỐ ROA, ROE

	ACB	SACOM	EAB	EXIM
Thu nhập thuần từ lãi TG, tiền vay	507.953	434.706	204.761	174.320
Thu lãi góp vốn, mua cổ phần	29.618	24.677	3.194	1.921
Thu nhập thuần về dịch vụ	88.117	57.780	76.264	29.930
Thu nhập thuần từ kinh doanh ngoại hối	39.600	25.416	6.563	55.482
Thu nhập thuần từ hoạt động khác	21.008	37.897	258	90.407
Chi phí quản lý, điều hành	263.337	235.529	134.407	110.787
<i>Trong đó: chi phí lương</i>	<i>97.891</i>	<i>106.195</i>	<i>47.259</i>	<i>47.536</i>
Chi phí dự phòng nợ khó đòi, BHTG	37.888	38.892	22.324	216.122
Lợi nhuận trước thuế	385.071	306.055	134.309	25.151
<i>Chỉ số ROA trước thuế</i>	<i>2,00%</i>	<i>2,41%</i>	<i>1,79%</i>	<i>0,24%</i>
<i>Chỉ số ROE trước thuế</i>	<i>52,75%</i>	<i>30,47%</i>	<i>31,88%</i>	<i>4,64%</i>