

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

----o0o----

LÊ KIM THỦY

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG
LỰC CẠNH TRANH TẠI NGÂN HÀNG Á CHÂU
TRONG XU THẾ HỘI NHẬP**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ : 60.34.05

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. LÊ THANH HÀ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH –NĂM 2006

MỤC LỤC

Trang

Trang phụ bìa	
Lời cam đoan	
Mục lục	
Danh mục các chữ viết tắt	
Danh mục các bảng	
Mở đầu	
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CẠNH TRANH	1
1.1 Lý luận chung về cạnh tranh	1
1.1.1 Năng lực cạnh tranh.....	1
1.1.2 Lợi thế cạnh tranh.....	3
1.1.3 Sự khác nhau giữa cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng với cạnh tranh trong lĩnh vực khác	3
1.2 Những cơ hội và thách thức của ngân hàng TMVN trong tiến trình hội nhập.....	4
1.2.1 Thực trạng kinh tế Việt Nam và tính cấp thiết của hội nhập ngân hàng.....	4
1.2.2 Những cơ hội của hoạt động ngân hàng thương mại trong tiến trình hội nhập.....	6
1.2.3 Những thách thức của hoạt động ngân hàng thương mại trong tiến trình hội nhập	8
1.3 Những bài học kinh nghiệm về hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam.....	9
Tóm tắt chương 1	11
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG Á CHÂU	12
2.1 Quá trình hình thành và phát triển của ACB	12
2.2 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ACB.....	14
2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài.....	14
2.2.1.1 Môi trường vĩ mô	14

2.2.1.2 Môi trường vi mô	18
2.2.1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	22
2.2.2 Phân tích môi trường bên trong của ACB.....	24
2.2.2.1 Phân tích môi trường bên trong của ACB.....	24
2.2.2.2 Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE).....	33
2.4 Đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Á Châu.....	34
Kết luận chương 2	36
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH	
TRANH TẠI NGÂN HÀNG Á CHÂU TRONG XU THẾ HỘI NHẬP	37
3.1 Định hướng phát triển hệ thống NHTM Việt Nam trong những năm tới.....	37
3.1.1 Đối với NHNN	37
3.1.2 Đối với các TCTD.....	38
3.1.3 Về hội nhập kinh tế quốc tế	39
3.2 Định hướng phát triển của ACB trong thời gian tới	41
3.3 Giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại ACB	41
3.3.1 Giải pháp về vốn tại ACB	42
3.3.2 Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ACB	45
3.3.3 Giải pháp về đầu tư phát triển công nghệ tại ACB	48
3.3.4 Giải pháp về việc mở rộng mạng lưới tại ACB	49
3.3.5 Giải pháp về đẩy mạnh sự khác biệt và đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ tại ACB....	51
3.3.6 Giải pháp về hoàn thiện chính sách Marketing, phát triển thương hiệu tại ACB....	53
3.3.7 Giải pháp về nâng cao năng lực quản lý rủi ro tại ACB	55
3.4 Kiến nghị.....	56
3.4.1 Kiến nghị đối với Chính phủ	56
3.4.2 Kiến nghị đối với NHNN	56
Kết luận chương 3	57
Kết luận	
Tài liệu tham khảo	
Phụ lục	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NH	Ngân hàng
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMNN	Ngân hàng thương mại nhà nước
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
TCTD	Tổ chức tín dụng
NHTW	Ngân hàng Trung ương
ATM	Máy rút tiền tự động
ROE	Suất sinh lợi/vốn tự có
ROA	Suất sinh lợi/tổng tài sản
ACB	Ngân hàng Á Châu
EAB	Ngân hàng Đông Á
Sacombank	Ngân hàng Sài gòn thương tín
VCB	Ngân hàng Ngoại thương
ICB	Ngân hàng Công thương
USD, VND	Đô la Mỹ, Đồng Việt Nam
WTO	Tổ chức thương mại thế giới
AFTA	Khu vực mậu dịch tự do Đông Nam Á
GATS	Hiệp định chung về thương mại dịch vụ

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Các chỉ tiêu hoạt động của ACB từ 2001-2005.....	13
Bảng 2.2: Các chỉ tiêu hoạt động năm 2006 của ACB	13
Bảng 2.3: Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh của ACB	19
Bảng 2.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài	23
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	27
Bảng 2.6: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của ACB.....	34
Bảng 2.7 Ma trận SWOT	35
Bảng 3.1 Các chỉ tiêu hoạt động của ACB từ 2004- 2010.....	42
Bảng 3.2: Cơ cấu tăng vốn điều lệ	43

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của 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 nhịp 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 và đang trong tiến trình đàm phán để gia nhập vào 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 hội nhập.

Xuất phát từ yêu cầu đó, đề tài: “Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Á Châu trong xu thế hội nhập” được tôi chọn làm luận văn.

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 trong xu thế hội nhập.

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, 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. Kết cấu luận văn:

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn có 59 trang bao gồm các chương sau:

Chương 1: Một số vấn đề chung về cạnh tranh

Chương 2: Phân tích thực trạng Ngân hàng Á Châu

Chương 3: Giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại Ngân hàng Á Châu trong xu thế hội nhập.

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 cạnh tranh 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 Những cơ hội và thách thức của ngân hàng TM Việt Nam trong xu thế hội nhập.

1.2.1 Thực trạng kinh tế Việt Nam và tính cấp thiết của hội nhập ngân hàng.

Trên thực tế, kinh tế Việt Nam đã từng bước hội nhập kinh tế thế giới, nhưng vẫn ở trình độ thấp, sơ khai. Hiện nay, tuy kinh tế Việt Nam đã tham gia vào AFTA, ASEAN, nhưng sự tham gia đó vẫn dừng ở phạm vi hẹp, nhỏ cả về lĩnh vực lẫn quy mô, khối lượng ... Trước yêu cầu của công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, và yêu cầu phát triển kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, chúng ta không thể không đẩy nhanh tốc độ, quy mô hội nhập kinh tế quốc tế. Bởi vậy, Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ VIII và IX và X đều khẳng định phải “đẩy nhanh quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới”, với quy mô rộng hơn và trình độ cao hơn.

“Bức tranh toàn cảnh về sở hữu ngân hàng sẽ có những thay đổi căn bản khi Việt Nam gia nhập WTO bởi các tổ chức tài chính nước ngoài có thể nắm giữ cổ phần của các ngân hàng Việt Nam. Những ngân hàng yếu kém, quy mô nhỏ sẽ phải sáp nhập. Đặc biệt, việc xuất hiện các ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ làm thay đổi mạnh cơ cấu thị phần tiền tệ” (Phó Thống Đốc NHNN VN-Ông Phùng Khắc Kế).

Theo Ngân hàng Thế giới (WB), ngân hàng là lĩnh vực chậm cải cách nhất trong nền kinh tế năng động của Việt Nam. Chưa hẳn đồng tình với quan điểm này của WB, nhưng Ngân hàng Nhà nước cũng thừa nhận, thách thức lớn nhất đối với quá trình hội nhập quốc tế trong dịch vụ ngân hàng của Việt Nam là xuất phát điểm còn thấp về trình độ phát triển thị trường, tiềm lực về vốn yếu, công nghệ và tổ chức ngân hàng lạc hậu và trình độ quản lý thấp hơn so với nhiều nước trong khu vực cũng như trên thế giới.

Thực tế mặc dù đã được Nhà nước "bơm" vốn tới 4 lần, nhưng tổng vốn điều lệ của các ngân hàng thương mại nhà nước tính đến đầu năm 2005 mới đạt khoảng 21.000 tỷ đồng, làm hạn chế khả năng huy động và cung ứng tín dụng cho toàn nền kinh tế. Dự nợ tín dụng mới đạt xấp xỉ 55% GDP, thấp xa so với mức trên 80% của các nước trong khu vực. Bình quân, mức vốn tự có của các ngân hàng thương mại Nhà nước khoảng từ 200 đến 250 triệu USD, chỉ bằng một ngân hàng cỡ trung bình trong khu vực; còn lại hầu hết các ngân hàng cổ phần có mức vốn điều lệ bình quân chỉ khoảng từ 200 đến 300 tỷ đồng.

Một điểm yếu khác của hệ thống ngân hàng Việt Nam là chất lượng hoạt động. Hầu hết các ngân hàng thương mại đều có mức dư nợ không sinh lời lớn hơn giới hạn cho phép từ 1,5 đến 2,5 lần; khả năng thanh toán bình quân của các tổ chức tín dụng mới đạt xấp xỉ 60%. Tỷ lệ sinh lời bình quân trên vốn tự có của các tổ chức tín dụng hiện chỉ là 6% so với mức 13 - 15% của các ngân hàng thương mại ở các nước trong khu vực. Đặc biệt, tỷ trọng đầu tư tín dụng của khu vực các định chế tài chính phi ngân hàng (Kho bạc, các Quỹ hỗ trợ) mặc dù chiếm tới trên 34% tổng đầu tư toàn xã hội, nhưng hầu như nằm ngoài vòng kiểm soát của Ngân hàng Trung ương.

Trong khi điểm mạnh của các ngân hàng nước ngoài là dịch vụ (chiếm tới trên 40% tổng thu nhập) thì tình trạng "độc canh" tín dụng vẫn còn phổ biến ở hầu hết các ngân hàng Việt Nam. Sản phẩm dịch vụ còn nghèo nàn, thiếu các định chế quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế như quản trị rủi ro, quản trị tài sản nợ, tài sản có, nhóm khách hàng, loại sản phẩm, kiểm toán nội bộ.

Dự kiến, đến giai đoạn 2010-2020, hệ thống ngân hàng Nhà nước phải đóng một vai trò nhất định trong khu vực và trên thị trường tài chính quốc tế. Một số Tập đoàn ngân hàng Việt Nam đã phải ở trình độ khá lớn mạnh và có ảnh hưởng trực tiếp đến nhịp điệu tài chính khu vực. Các cổ phiếu hoặc trái phiếu phát ra từ Ngân hàng Việt Nam sẽ có mặt ở nhiều ngân hàng nước ngoài. Đồng tiền Việt Nam cần được cải cách mệnh giá và mở rộng được biên giới tự do chuyên đổi trong khu vực...

Rõ ràng, hội nhập kinh tế quốc tế là nhu cầu nội sinh của bản thân nền kinh tế nước ta, chứ không phải bị o ép, bị bắt buộc. Thời cơ đang đến, yêu cầu của chính bản thân đòi hỏi, không còn sự lựa chọn ưu việt nào hơn. Vấn đề đặt ra là Việt Nam chúng ta lựa chọn như thế nào để vẫn hội nhập phát triển mà vẫn bảo toàn trọn vẹn độc lập tự chủ, vẫn hội nhập mà không đánh mất truyền thống, hội nhập mà an ninh trật tự xã hội được bảo đảm, hội nhập mà xã hội lành mạnh và phát triển, hoà nhập mà không hòa tan.

Tóm lại, hội nhập kinh tế quốc tế là một đòi hỏi nội sinh, bức thiết của đất nước ta. Đây là một công việc hết sức mới mẻ, khó khăn và không ít thách thức. Xây dựng một chiến lược hội nhập với những kế hoạch cụ thể với một hệ thống tổ chức chặt chẽ và hệ thống chính sách thông thoáng cởi mở, một đội ngũ cán bộ giỏi, thạo việc là những điều kiện cần phải có để chúng ta đủ sức hội nhập. Ngân hàng là lĩnh vực hoàn toàn mở trong cam kết gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) của Việt Nam với lộ trình 7 năm. Chính vì vậy, khi Việt Nam chính thức gia nhập WTO, hơn bất cứ ngành nào, lĩnh vực ngân hàng cần phải tăng tốc nâng cao năng lực cạnh tranh để không bị thua thiệt ngay trên chính "sân nhà".

1.2.2 Những cơ hội của hoạt động ngân hàng thương mại trong tiến trình hội nhập.

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 bởi áp lực cạnh tranh từ các ngân hàng thương mại cổ phần, ngân hàng nước ngoài đang ngày một lớn. Cụ thể, thị phần của hệ thống Ngân hàng Công Thương đã giảm 1,26%, Ngân hàng Đầu tư và phát triển đã giảm 1,22%; theo ông Xavier Bareé, chuyên gia dự án hỗ trợ thương mại đa biên Mutrap II cho biết: 45% số khách hàng được điều tra, kể cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, trả lời sẽ chuyển sang vay vốn ngân hàng nước ngoài chú không vay vốn của Ngân hàng Việt Nam; 50% lựa chọn ngân hàng gửi tiền có định gửi tiền vào ngân hàng nước ngoài...). 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.

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. 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.

Hội nhập quốc tế mở ra cơ hội để trao đổi hợp tác trong lĩnh vực ngân hàng. Ngành NH Việt Nam có điều kiện tranh thủ khai thác các ngân hàng nước ngoài về vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý, đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ... Đồng thời, tiến trình hội nhập cũng tạo ra động lực thúc đẩy công cuộc đổi mới và nâng cao tính minh bạch của hệ thống NHTM, đáp ứng các cam kết với các định chế và tổ chức thương mại quốc tế. 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.

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

1.2.3 Những thách thức của hoạt động ngân hàng thương mại trong tiến trình hội nhập.

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.

Khả năng tài chính, trình độ quản lý và công nghệ của các ngân hàng Việt Nam còn thấp với dịch vụ ngân hàng chưa phong phú, tiện lợi. Vì vậy, trong giai đoạn đầu, thách thức về cạnh tranh đối với các ngân hàng Việt Nam là khá lớn, đặc biệt là đối với hoạt động kinh doanh phù hợp như: thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại, đầu tư dự án và các khách hàng trọng tâm của các ngân hàng nước ngoài như các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp xuất khẩu...

Tình trạng các ngân hàng Việt Nam đầu tư tập trung quá nhiều vào các DNNN mà phần lớn các doanh nghiệp này đều có thứ bậc xếp hạng tài chính thấp và thuộc các ngành có khả năng cạnh tranh yếu. Đây là nguy cơ rủi ro rất lớn đối với các NHTM nói chung và các NHTM nhà nước nói riêng.

Hội nhập quốc tế làm tăng các giao dịch vốn và rủi ro của hệ thống ngân hàng, vì cơ chế quản lý và hệ thống thông tin giám sát ngân hàng còn rất đơn giản; chưa phù hợp với thông lệ quốc tế; chưa có hiệu quả và hiệu lực để bảo đảm việc tuân thủ nghiêm pháp luật về ngân hàng.

Ngoài ra, các ngân hàng Việt Nam còn gặp phải một số khó khăn về mặt pháp lý. Do hệ thống pháp luật trong nước, thể chế thị trường còn chưa đầy đủ, chưa đồng bộ và nhất quán, còn nhiều bất cập so với yêu cầu hội nhập quốc tế về ngân hàng sẽ làm hạn chế nhất định khả năng cạnh tranh của các ngân hàng và phát triển thị trường tiền tệ. Chẳng hạn, luật hoạt động của các tổ chức tín dụng hiện hành còn có một số điểm chưa phù hợp với nội dung của GATS và Hiệp định Thương mại Việt - Mỹ.

1.3 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. Ngân hàng TW 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.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG Á CHÂU

2.1 Quá trình hình thành và phát triển của ACB

Ngân hàng TMCP Á Châu (ACB) được thành lập vào ngày 4 tháng 6 năm 1993 với vốn điều lệ ban đầu là 7 tỷ đồng.

Đến ngày 14/02/2006 vốn điều lệ của ACB là 1.100,047 tỷ đồng. Trong đó cổ đông nước ngoài nắm giữ 30%.

Đến tháng 8 năm 2006, ACB có 66 chi nhánh và phòng giao dịch tại những vùng kinh tế phát triển trên toàn quốc. Tại TP Hồ Chí Minh có 25 chi nhánh và 14 phòng giao dịch; Tại khu vực phía Bắc (Hà Nội, Hải Phòng, Hưng Yên, Bắc Ninh) có 6 chi nhánh và 7 phòng giao dịch; Tại khu vực miền Trung (Đà Nẵng, Daklak, Khánh Hoà, Hội An, Huế) có 5 chi nhánh và 1 phòng giao dịch; Tại khu vực miền Tây (Long An, Cần Thơ, An Giang, và Cà Mau) có 4 chi nhánh; Tại khu vực miền Đông (Đồng Nai, Bình Dương, Vũng Tàu): có 3 chi nhánh và 1 phòng giao dịch. Đồng thời, ACB thiết lập được 5.584 đại lý chấp nhận thanh toán thẻ của Trung tâm thẻ ACB (31/12/2005) và 360 đại lý chi trả của Trung tâm chuyển tiền nhanh ACB-Western Union (tháng 03/2005).

Tính đến ngày 31/12/2005 tổng số nhân viên nghiệp vụ của Ngân hàng Á Châu là 2.128 người. Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học chiếm 93%, thường xuyên được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ.

Trong 13 năm hoạt động, ACB đã có sự phát triển vượt bậc về qui mô hoạt động và kết quả kinh doanh. Năm 2005 tiếp tục là một năm thành công của ACB với sự tăng trưởng mạnh trong mọi lĩnh vực. Tổng vốn huy động ACB tăng 56% đạt 22.332 tỷ đồng trong bối cảnh các NHTM cạnh tranh gay gắt và huy động vốn toàn ngành NH

chỉ tăng 22%. Huy động từ KHDN tăng 55,1% so với 2004. Huy động tiết kiệm dân cư tăng 55,2% và chiếm 6% tổng huy động đã góp phần ổn định nguồn vốn của ACB. Tăng trưởng huy động đã nâng tổng tài sản của ACB lên 24.247 tỷ đồng, tăng 57% so với 2004, vượt chỉ tiêu 23.000 tỷ đồng đặt ra từ đầu năm. Với qui mô tổng tài sản như vậy, ACB tiếp tục duy trì vị trí NHTM có tổng tài sản lớn nhất. Tốc độ tăng trong năm 2005 đạt 42% trong khi toàn ngành NH tăng 22,5%. Tổng dư nợ đạt 9.565 tỷ đồng, trong đó cho vay KHCN chiếm 49% và cho vay doanh nghiệp chiếm 51%. Một số chỉ tiêu kinh doanh (xem bảng 2.1):

Bảng 2.1: Các chỉ tiêu hoạt động của ACB từ 2001-2005

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
Tổng tài sản	7.399	9.350	10.855	15.417	24.247
Vốn huy động	6.767	8.620	9.928	14.359	22.332
Dư nợ cho vay	2.788	3.908	5.396	6.760	9.565
Lợi nhuận trước thuế	108	165	188	278	385
Suất lợi nhuận/vốn tự có (ROE) %	22	27	25	33	30

(Nguồn: Báo cáo thường niên 2005 của ACB).

Trong năm 2006, 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 2006 (xem bảng 2.2):

Bảng 2.2: Các chỉ tiêu hoạt động 2006

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2006
Tổng tài sản	33.000
Tiền gửi khách hàng	28.870
Dư nợ cho vay	14.500
Lợi nhuận trước thuế	555
Phát triển thêm 20 đơn vị: 10 chi nhánh và 10 Phòng giao dịch	

(Nguồn: Phòng tổng hợp ACB)

2.2 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ACB.

2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài:

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.

2.2.1.1 Môi trường vĩ mô:

Môi trường chính trị:

Sự ổn định về chính trị-xã hội của Việt Nam. Ngành NH 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 ngành nguồn vốn huy động của các NH.

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.

Với nghĩa này và với sự cố gắng vượt bậc của toàn Đảng, toàn dân tăng trưởng kinh tế nước ta 2005 đã đạt nhiều vượt trội.

Tăng trưởng kinh tế tiếp tục tăng cao- Tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam trong thời kỳ 1991-1995 cũng đang trên đà cao và đạt đỉnh cao vào năm 1995 (9,54%), nhưng từ năm 1996, do ảnh hưởng của sự sút giảm đầu tư nước ngoài, tiếp đến là cuộc khủng hoảng tài chính, tiền tệ trong khu vực 1997-1998, tốc độ tăng trưởng đã liên tục sút giảm ở mức đáy (4,77%) năm 1999. Từ năm 2000, tăng trưởng kinh tế đã chấm dứt thời kỳ suy giảm, dần dần hồi phục trở lại, liên tục đạt tốc độ năm cao sau hơn năm trước: năm 2000 tăng 7,08%, năm 2003 tăng 7,24% năm 2004 tăng 7,7%. Bước vào năm 2005, quý I chỉ tăng 7%, quý II cao hơn một chút, quý III và quý IV đã có sự bứt phá ngoạn mục, nên cả năm tăng 8,43%. Tuy chưa bằng tốc độ tăng của năm 1995, 1996, nhưng nếu năm 1995, 1996 tăng trưởng kinh tế đang trên đà sút giảm, thì mấy năm nay lại đang trên đà cao hơn và năm 2005 đã đạt đỉnh cao nhất so với 8 năm trước đó.

Tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đạt tốc độ cao nhất so với các nước trong khu vực Đông Nam Á, thuộc loại cao nhất so với các nước và vùng lãnh thổ ở Châu Á cũng như trên thế giới.

Tuy vậy, tổng số vốn huy động của toàn ngành ngân hàng tăng trưởng 23%, cao hơn mức 22% của năm 2004 (TP. HCM tăng 20,4%). Trong đó, vốn huy động VNĐ

tăng 24%, chủ yếu do tiền gửi của dân cư tăng ở mức cao là 35,4% (năm 2004 tăng 20,56%), còn tiền gửi của các tổ chức kinh tế tăng 13,25%; vốn huy động ngoại tệ tăng 20,7%, thấp hơn mức 26% của năm 2004.

Tốc độ tăng trưởng tín dụng năm 2005 là 19%, thấp hơn mức 26,2% của năm 2004. Trong đó, tín dụng VNĐ tăng 18,22%, tín dụng ngoại tệ tăng 21,39%; tín dụng đối với doanh nghiệp nhà nước tăng 16%, đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, kinh tế cá thể tăng từ 17-34%; tín dụng đối với các tỉnh phía Nam (từ Quảng Trị trở vào) tăng 23,4%, cao hơn tín dụng đối với các tỉnh phía Bắc tăng 13%; tín dụng của các NHTM Nhà nước tăng 13,63%; tín dụng các NHTM cổ phần tăng cao, ở mức 47,16%. Điều đó cho thấy, cơ cấu tín dụng đang dịch chuyển theo hướng tăng tỷ trọng cho vay đối với kinh tế ngoài nhà nước.

Tỷ lệ nợ xấu được phân loại theo quy định mới đến cuối năm 2005 của toàn ngành ngân hàng xoay quanh tỷ lệ 5%. Tình hình nợ xấu vẫn có xu hướng gia tăng và tăng mạnh ở khối các NHTM Nhà nước.

Tuy nhiên, với tốc độ tăng trưởng GDP và ổn định trong nhiều năm gần đây và sự tăng trưởng của ngành NH đã cải thiện rõ rệt thu nhập của người dân. Điều đó đặt nền tảng vững chắc cho triển vọng phát triển thị trường vốn vẫn còn nhiều tiềm năng chưa được khai thác. Đồng thời chủ trương phát triển kinh tế khu vực tư nhân đã tạo sự bùng nổ về số lượng các doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Chỉ riêng trong năm 2005 đã có 38.100 doanh nghiệp tư nhân đi vào hoạt động. Hiện nay cả nước đã có 200.000 doanh nghiệp tư nhân. Điều này tạo cơ hội cho phát triển dịch vụ ngân hàng.

Môi trường xã hội:

Qui mô dân số và cơ cấu dân số thuận lợi cho sự phát triển dịch vụ NH. 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 NH.

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 NH. 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.

Thời gian trung bình hoàn thành và đưa vào vận hành chính thức công nghệ thường phải 2 năm, thời gian triển khai đến toàn bộ chi nhánh cũng mất 1 đến 2 năm nữa.

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.

2.2.1.2 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. Cụ thể:

Đối thủ cạnh tranh của ACB: Trên thực tế hiện nay, ACB có 2 đối thủ cạnh tranh trực tiếp là Sacombank và EAB:

Bảng 2.3: Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh của ACB

Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	ACB		Sacombank		EAB	
		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
Phân khúc thị trường	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Định vị	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10
Hiệu quả khuyến mãi quảng cáo	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10
Khả năng tài chính	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
Khả năng cạnh tranh về giá	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Mạng lưới phân phối	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
Sự linh hoạt của tổ chức	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Đào tạo-huấn luyện	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Chăm sóc khách hàng	0,10	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	1	0,05
Quản lý-điều hành	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05
Công nghệ	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Thị phần	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Hiệu quả hoạt động của kênh phân phối	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08
Tổng	1,00		3,17		2,74		2,09

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 và EAB là 2,09. Đối thủ cạnh tranh đáng lo ngại 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 lo của ACB là 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 1 ý 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 chủ yếu 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 nghiệp vụ này còn chưa phát triển mạnh. Một số dịch vụ về thẻ, dịch vụ ngân hàng hiện đại như :E- Banking, internet banking... mới bắt đầu được hình thành. Với hơn 82 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.

Vì 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 NH 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 NH của Việt Nam nói chung và ACB nói riêng.

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 thể thặng dư tiết kiệm và chủ thể 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.

2.2.1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFP)

Để đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ACB, chúng tôi thiết lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (xem bảng 2.4)

Bảng 2.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài:

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
1	Thu nhập quốc dân tăng	0,12	2	0,24
2	Khuyh hướng không dùng tiền mặt	0,09	2	0,18
3	Tăng dân số	0,05	1	0,05
4	Dịch chuyển cơ cấu dân số	0,06	1	0,06
5	Kinh tế Việt Nam mở cửa, các đối thủ cạnh tranh tiềm năng thâm nhập thị trường dễ dàng hơn	0,1	4	0,4
6	Chính sách tự do hóa tài chính	0,12	3	0,36
7	Hạ tầng pháp lý của Nhà nước chưa hoàn chỉnh	0,12	2	0,24
8	Mở rộng đầu tư, sản xuất	0,12	4	0,48
9	Lạm phát	0,1	3	0,3
10	Biến động giá vàng, thiên tai, dịch cúm...	0,12	2	0,24
	Tổng cộng	1,00		2,55

Kết luận: 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.

Kết quả cho thấy tổng số điểm đạt được 2,55 trên mức trung bình 0,05. Điều này cho thấy khả năng phản ứng của Ngân hàng Á Châu đối với các yếu tố bên ngoài chỉ ở mức trung bình trong việc nỗ lực theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội môi trường và tránh những mối đe dọa từ bên ngoài như việc dịch chuyển cơ cấu dân số.

2.2.2 Phân tích môi trường bên trong của ACB.

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

Khả năng thu hút nguồn nhân lực tại ACB:

Từ 1993 đến nay, ACB đã từng bước nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng các biện pháp như sau:

- ***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 NH 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. Tùy theo từng công việc nhân viên mà có 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:*** Tổ chức, tạo điều kiện cho nhân viên đi học để nâng cao trình độ kiến thức chung (Đại học) và trình độ sau đại học (Thạc sỹ, Tiến sỹ); một số cán bộ được đào tạo nước ngoài. Đào tạo thêm kiến thức bổ trợ cho nhân viên như: ngoại ngữ, tin học, kiến thức quản trị (tài sản, nhân lực), hiểu biết kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng chủ động. Hàng năm có khoảng 30-40% trên tổng số cán bộ ngân hàng ACB được đi học các lớp đào tạo về kỹ năng trên. ACB cũng có cơ chế dành một khoản chi hàng năm cho các chi nhánh và cho phép tự chủ động nghiên cứu những nội dung cần đào tạo của từng nhân viên, của cả chi nhánh để chủ động liên hệ với các cơ sở đào tạo tổ chức các lớp với nhiều chuyên đề khác nhau ngay chính trụ sở chi nhánh.

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. Đến tháng 6/2006 tổng số lượng nhân viên là 2.128, tăng 50% so với cùng kỳ năm ngoái trong đó chiếm hơn 90% có trình độ Đại học trở lên.

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 đào tạo lại 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)... Trong năm 2005, ACB liên tục nhận được 3 giải thưởng quốc tế: Ngân hàng tốt nhất Việt Nam do tạp chí The Banker trao tặng, Ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất Việt Nam do The Asian Banker trao tặng và Ngân hàng tốt nhất Việt Nam do tạp chí Euromoney 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 2005, ACB đã tăng vốn điều lệ từ 481 tỷ đồng lên 948 tỷ đồng (tăng gần 100%), và đầu năm 2006, ACB đã tăng vốn điều lệ lên hơn 1.100 tỷ đồng. Điều này chứng tỏ sự quan tâm đặc biệt của ACB đối với việc tăng vốn.

Nhưng vốn này vẫn quá nhỏ so với hệ thống NHTM Nhà nước (Incombank: 2.940, 5 tỷ đồng, Vietcombank: 3.428,8 tỷ đồng, Argibank: 5.190 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.

Một số chỉ tiêu tài chính của các ngân hàng trên thế giới và khu vực (xem bảng 2.5)

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)

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. Ví dụ: ACB có mức sinh lời cao nhất trong các năm vừa qua. Trong các năm 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 trên 20% (22%, 27%, 25%, 33%, 30%) trong khi bình quân ngành NH Việt Nam là 6% và các nước trong khu vực là 13-15%.

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: Trước sức ép tăng lãi suất huy động và áp lực cạnh tranh ở đầu cho vay, ACB đã áp dụng những biện pháp linh hoạt để đảm bảo tăng trưởng nguồn vốn đồng thời nâng cao thu nhập từ hoạt động tín dụng. Năm 2005 tỷ lệ trích dự phòng cụ thể/TTS là 0,02%, thấp hơn so với năm 2004. Đây là kết quả của việc chuẩn hoá công tác thẩm định, phê duyệt và quản lý hoạt động tín dụng của toàn hệ thống. Ngoài dự phòng cụ thể, theo quyết định 493 do NHNN ban hành ngày 22/4/2005, ACB đã thực hiện trích lập 13,9 tỷ dự phòng chung, bằng 0,15% tổng giá trị các khoản cho vay từ nhóm 1 đến nhóm 4 tính đến ngày 31/12/2005.

Nợ quá hạn chiếm 0,3% tổng dư nợ, giảm so với mức 0,72% vào cuối năm 2004. Phần lớn các khoản nợ quá hạn đều có khả năng thu hồi do được đảm bảo bằng tài sản có tính khả mại cao, chủ yếu là bất động sản.

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, đang chuẩn bị triển khai các sản phẩm chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu.

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, tài trợ dự án, 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, qua đó tạo điều kiện cho khách hàng lựa chọn sản phẩm, 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 tín dụng chưa đa dạng phương thức cấp, chủ yếu cho vay từng lần, chưa phát triển cho vay hạn mức đối với doanh nghiệp, thấu chi thông qua phát hành thẻ đối với cá nhân.

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 không có sự phân biệt về phí giữa các khách hàng khác nhau khi giao dịch với ACB.

Tóm lại, việc cạnh tranh về giá chủ yếu tập trung ở lãi suất huy động vốn, và nâng lãi suất huy động vốn khi có nhu cầu mở rộng kinh doanh hay thanh khoản.

Thông tin, công nghệ, mạng lưới ngân hàng của ACB:

Công nghệ hiện đại so với các NH khác trong nước. Từ năm 2000, ACB đã đầu tư hệ thống công nghệ mới. Hệ điều hành TCBS hiện đang được áp dụng trên toàn hệ thống ACB có những ưu điểm sau:

- Toàn bộ dữ liệu sẽ được tập trung tại cơ sở dữ liệu trung tâm. Mọi thay đổi được cập nhật trực tuyến và tức thời. Điều này cho phép ACB không chỉ nắm chính xác số dư của mọi tài khoản mà còn cho phép khách hàng ACB thực hiện giao dịch tài khoản ở bất kỳ chi nhánh nào trong toàn hệ thống.

- Tất cả nghiệp vụ, dịch vụ đều dùng chung một hệ thống thông tin khách hàng duy nhất, đảm bảo cho việc xác nhận khách hàng được chính xác và thuận tiện, đây là yêu cầu rất quan trọng đối với giao dịch phân tán và tự động như các dịch vụ ngân hàng điện tử.
- Có thể kết nối dễ dàng với các thiết bị giao dịch tự động như máy đọc từ, máy ATM các hệ thống thông tin công cộng như internet, điện thoại công cộng...
- Đảm bảo tính bảo mật, an toàn cao: Hệ thống chính thức có hệ thống dự phòng. Bên cạnh hệ thống online, luôn có hệ thống offline để sử dụng trong trường hợp tắc nghẽn hoàn toàn về viễn thông thì chỉ làm ngưng trệ các giao dịch liên chi nhánh, các giao dịch nội bộ chi nhánh vẫn hoạt động bình thường.
- Đảm bảo tính mở rộng.

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.

ACB đã chú trọng mở rộng mạng lưới kênh phân phối để phục vụ khách hàng tốt hơn. Trong năm 2005, ACB đã khai trương thêm 19 CN và PGD. Hiện tại ACB có 66 CN và PGD. Trong năm 2006, ACB sẽ tiếp tục mở rộng thêm 20 CN và PGD. Nếu xét về hiệu quả hoạt động của kênh phân phối, ACB có sự nổi trội hơn so với các NHTM khác. 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. Mặt khác, việc đầu tư mạng lưới chi nhánh của ACB thời gian qua cũng 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 của ACB:

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 chưa được tin học hoá.

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 chưa được đồng bộ.

2.2.2.2. 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 2.6):

Bảng 2.6: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của ACB:

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngân hàng	Phân loại	Tổng điểm
1	Trình độ nhân viên	0,1	2	0,2
2	Đào tạo, huấn luyện	0,08	4	0,32
3	Cơ cấu tổ chức	0,05	3	0,15
4	Năng lực và trình độ của Ban điều hành	0,1	3	0,3
5	Tính đa dạng của sản phẩm, dịch vụ	0,08	3	0,24
6	Đầu tư công nghệ	0,11	4	0,44
7	Quản lý rủi ro, hệ thống	0,08	2	0,16
8	Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính lớn	0,12	4	0,28
9	Chất lượng dịch vụ cao	0,1	3	0,3
10	Chiến lược khách hàng, kinh doanh, marketing	0,11	3	0,33
11	Mạng lưới chi nhánh/Thị phần	0,07	2	0,14
		1,00		2,86

Kết quả cho thấy tổng điểm đạt được là 2,86 trên mức trung bình. Điều này cho thấy các yếu tố nội bộ của Ngân hàng Á Châu là khá tốt với mức điểm tài chính lành mạnh, khả năng tài chính, đầu tư công nghệ, đào tạo huấn luyện là cao nhất. Tuy nhiên, cần lưu ý trình độ nhân viên, quan hệ khách hàng và thị phần còn thấp.

2.3 Đánh giá năng lực cạnh tranh tại ACB:

Trên cơ sở phân tích các yếu tố môi trường, chúng tôi đánh giá năng lực

cạnh tranh tại ACB thông qua mô hình SWOT (xem bảng 2.7). 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 2.7 Ma trận SWOT

	ĐIỂM MẠNH (S)	ĐIỂM YẾU (W)
	<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. Đầu tư công nghệ 5. Tính đa dạng của sản phẩm, dịch vụ 6. Chất lượng dịch vụ cao 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trình độ nhân viên 2. Quản lí rủi ro, hệ thống 3. Chiến lược khách hàng, kinh doanh, marketing 4. Khả năng tài chính 5. Mạng lưới chi nhánh/Thị phần
<p>CƠ HỘI (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Thu nhập quốc dân tăng 2. Khuynh hướng không dùng tiền mặt 3. Tăng dân số 4. Dịch chuyển cơ cấu dân số 5. Chính sách tự do hóa tài chính 6. Mở rộng đầu tư, sản xuất của doanh nghiệp trên thị trường 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Giải pháp đẩy mạnh sự khác biệt và đa dạng hoá sản phẩm. ➤ Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ➤ Tiếp tục đầu tư, phát triển công nghệ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Giải pháp phát triển mạng lưới. ➤ Giải pháp hoàn thiện chính sách marketing
<p>THÁCH THỨC (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Các đối thủ cạnh tranh tiềm năng thâm nhập thị trường dễ dàng hơn. 2. Hạ tầng pháp lý của Nhà nước chưa hoàn chỉnh 3. Lạm phát 4. Biến động giá vàng, thiên tai, dịch cúm... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Giải pháp nâng cao năng lực quản trị rủi ro. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Giải pháp về vốn

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2 nội dung chính luận văn đã đi sâu đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ACB. Để có hoạt động cạnh tranh trong kinh doanh của ACB hiện nay, luận văn đã xem xét quá trình hình thành và phát triển môi trường cạnh tranh. Trong chương này cũng đã phân tích thực trạng hoạt động cạnh tranh trong kinh doanh hoạt động của ACB. Tiếp đến là đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ACB, việc đánh giá được dựa trên những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM để phân tích những mặt được, chưa được, mặt mạnh, mặt yếu về năng lực cạnh tranh. Phần cuối chương 2 luận văn cũng đã tóm lược những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức làm cơ sở cho việc đưa ra giải pháp trong chương 3.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TẠI NGÂN HÀNG Á CHÂU TRONG XU THẾ HỘI NHẬP.

3.1 Định hướng phát triển hệ thống NHTM Việt Nam trong những năm tới:

Ngày 24/5/2006, Thủ tướng Chính phủ đã ký quyết định số 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 các 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 từ trung ương xuống các chi nhánh 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 chính sách tiền tệ 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. Tăng nhanh dự trữ ngoại hối Nhà nước, 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 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. Cho phép các 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 hoạt động 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:

Cho đến nay, Việt Nam đã kết thúc đàm phán song phương với tất cả các đối tác có yêu cầu đàm phán và đang tích cực chuẩn bị cho phiên đàm phán đa phương dự kiến vào đầu tháng 7/2006 tại Gionevơ, Thụy Sĩ để có thể gia nhập WTO vào cuối năm nay.

Trong lĩnh vực ngân hàng, Việt Nam sẽ điều chỉnh và ban hành các chính sách phù hợp với các cam kết song phương và đa phương về tiếp cận thị trường và đối xử quốc gia như cho phép các ngân hàng nước ngoài hiện diện tại Việt Nam dưới các hình thức khác nhau như ngân hàng liên doanh, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, ngân hàng

100% vốn nước ngoài. Đồng thời, cho phép mở rộng phạm vi, loại hình dịch vụ ngân hàng tại Việt Nam.

Trên cơ sở lộ trình mở cửa dịch vụ ngân hàng và hội nhập quốc tế, hệ thống pháp luật ngân hàng của Việt Nam cũng sẽ được sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện theo hướng phù hợp với các cam kết trong đàm phán gia nhập WTO và các thông lệ chuẩn mực quốc tế trong hoạt động ngân hàng, cụ thể là:

- Xây dựng và điều chỉnh, bổ sung các quy định pháp lý về cấp phép thành lập và tổ chức hoạt động ngân hàng theo hướng không phân biệt đối xử, phù hợp với các cam kết và lộ trình gia nhập WTO;
- Rà soát danh mục các dịch vụ tài chính – ngân hàng theo phụ lục về dịch vụ tài chính – ngân hàng của GATS và thông lệ quốc tế. Trước mắt, sửa đổi, bổ sung Nghị định 82 về mức vốn pháp định của TCTD và Nghị định 49 về tổ chức và hoạt động của NHTM.

Đối chiếu với yêu cầu, thách thức của việc hội nhập kinh tế quốc tế và gia nhập WTO, ngành Ngân hàng còn rất nhiều việc phải làm. Do vậy, ngành Ngân hàng cần phải tập trung phấn đấu hoàn thành tốt các kế hoạch và mục tiêu của chính sách tiền tệ, triển khai tích cực và có hiệu quả các đề án cải cách và đổi mới hệ thống ngân hàng Việt Nam, tiếp tục hoàn thiện và thực thi Chiến lược phát triển và hội nhập quốc tế của ngành, nhằm đem lại lợi ích tối đa cho sự nghiệp phát triển kinh tế của đất nước và của hệ thống Ngân hàng Việt Nam.

3.2 Định hướng phát triển của ACB trong thời gian tới:

Để nâng cao năng lực cạnh tranh trong tiến trình hội nhập, ACB xác định những mục tiêu cần đạt được trong thời gian tới như sau: ngân hàng hàng đầu trong hệ thống NHTMCP tại Việt Nam với tỉ lệ ROA bình quân đạt 1,2% và tỉ lệ ROE bình quân đạt 15%; Xây dựng mạng lưới chi nhánh rộng khắp các thị trường mục tiêu; Luôn là ngân hàng đi đầu trong phát triển sản phẩm mới; Phát triển nguồn nhân lực có đạo đức, tính

chuyên nghiệp cao; Thiết lập được chế độ phúc lợi tốt cho nhân viên trong hệ thống NHTMCP Việt Nam; Tái cấu trúc hệ thống quản trị, điều hành, kiểm soát theo chuẩn mực quốc tế để làm sao trở thành một trong các ngân hàng có mức tín nhiệm cao nhất trong hệ thống ngân hàng tại Việt Nam. Cụ thể các chỉ tiêu tăng trưởng như sau: (xem bảng 3.1)

Bảng 3.1 Các chỉ tiêu hoạt động của ACB từ 2004- 2010

(Đơn vị tính: tỷ đồng)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vốn điều lệ	481	719	980	1.184	1.386	1.639	1.943
Tổng tài sản	14.000	17.900	22.900	28.500	35.000	42.000	49.000
Vốn huy động (*)	12.600	16.002	20.323	25.810	32.520	40.975	47.000
Dư nợ cho vay	6.800	8.840	11.200	14.000	17.500	21.500	25.800
Chi nhánh & PGD	44	58	77	100	120	150	170

(Nguồn: tài liệu chiến lược của ACB)

3.3 Giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại ACB

Từ phân tích các yếu tố của môi trường ảnh hưởng của ACB theo mô hình SWOT, chúng tôi đưa ra các giải pháp nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB trong tiến trình hội nhập. Cụ thể như sau:

3.3.1 Giải pháp về vốn tại ACB:

Với qui mô vốn như hiện nay, các ngân hàng thương mại Việt Nam khó đứng vững trong cạnh tranh trên thị trường Việt Nam, khi thực hiện lộ trình mở cửa thị trường treo AFTA, hiệp định thương mại Việt Mỹ và gia nhập WTO. Trong bối cảnh đó, ACB phải phát triển vốn nhanh.

Theo chúng tôi, 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. Đặc biệt, trong điều kiện thị trường vốn chưa phát triển như Việt Nam, nguồn vốn

này có ưu thế rõ rệt: 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) đến cuối năm 2010, có thể tính toán được tăng vốn tự có bằng lợi nhuận giữ lại là 392 tỷ đồng (xem bảng 3.2):

Bảng 3.2: Cơ cấu tăng vốn điều lệ

Năm	Vốn điều lệ	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

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, nhưng, trong giai đoạn hiện nay, ở Việt Nam cũng gặp khó khăn không ít, do: thời điểm hội nhập quá gần; Phần lớn những người nắm cổ phiếu ngân hàng không phải là những người đầu tư chuyên nghiệp. Nếu phân chia cổ tức thấp sẽ ảnh hưởng đến tâm lí

cổ đông, ảnh hưởng đến giá cổ phiếu và uy tín của ngân hàng. Tại thời điểm hiện nay, việc không chia toàn bộ cổ tức bằng tiền mặt mà một phần cổ phiếu mới được các cổ đông hiện hữu rất ủng hộ. 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 Giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại ACB:

Cùng với các nguồn lực khác, trong xu thế hội nhập, nguồn nhân lực có nghĩa quan trọng đối với hoạt động kinh doanh ngân hàng, có tác động rất lớn đến năng lực cạnh tranh của NHTM nói chung và ACB nói riêng. Vì vậy, ACB cần phải:

- ***Hoàn chỉnh hệ thống tiêu chuẩn trình độ nhân viên. Cụ thể như sau:***

Về trình độ cơ bản: ACB cần căn cứ vào chiến lược kinh doanh, tình hình thị trường lao động hiện tại, nhu cầu phát triển trong tương lai để xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn trình độ cơ bản với các mức độ khác nhau cho từng bộ phận. Các tiêu chuẩn trình độ cơ bản cho nhân viên không chỉ là trình độ chuyên môn mà còn đòi hỏi các trình độ mang tính cơ bản khác như:

Về trình độ chuyên môn: Tiến sĩ, Thạc sĩ, Đại học, Trung học, Sơ cấp, không qua đào tạo (cùng trình độ nhưng mỗi bộ phận lại có yêu cầu tiêu chuẩn về chuyên ngành khác nhau). Các kiến thức bổ trợ cơ bản tối thiểu đối với nhân viên nghiệp vụ như: Ngoại ngữ, tin học, giao tiếp, quản trị...

Để có thể thực thi được chiến lược kinh doanh, nhân viên NH ngoài tiêu chuẩn trình độ cơ bản, còn cần phải có kỹ năng bổ trợ. Do vậy, từng ACB cần nghiên cứu thiết lập hệ thống tiêu chuẩn trình độ cơ bản với các bộ phận khác nhau như: kỹ năng đàm phán kí kết hợp đồng, kỹ năng phân tích tín dụng, phân tích tài chính, kỹ năng hoạch định chiến lược, kỹ năng kinh doanh chứng khoán, kỹ năng marketing, kỹ năng phân loại nợ và xếp hạng tín dụng, kỹ năng kinh doanh ngoại hối, kỹ năng quản trị nhân lực.

- ***Xây dựng được hệ thống tuyển dụng, như:*** Thiết lập qui trình tuyển dụng chặt chẽ bao gồm hệ thống tiêu chuẩn và các thức tổ chức thi tuyển; Công khai hoá thông tin tuyển dụng nhằm tạo khả năng thu hút nhân tài từ nhiều nguồn khác nhau, tránh tình trạng bùng bít thông tin tuyển dụng, để có điều kiện tuyển dụng do những mối quan hệ; Tổ chức thi tuyển nghiêm túc theo đúng qui trình kể cả người điều hành, tránh hình thức qua loa, lựa chọn người không có đủ năng lực; Đối với những bộ phận cần nhân lực có chất lượng cao, cần nhiều kỹ năng trong một nhân viên, cần có chính sách đãi ngộ thích hợp.

- ***Nâng cao nguồn nhân lực hiện đang làm việc tại ACB như:*** Tổ chức đào tạo nhằm nâng cao trình độ cơ bản cho nhân viên hiện tại; Đối với những nhân viên có bằng đại học, nhưng chưa có trình độ chuyên ngành, cần đào tạo bổ sung kiến thức

chuyên ngành thông qua các lớp nghiệp vụ hoặc học thêm bằng thứ 2; Đào tạo bổ sung kiến thức cơ bản về ngoại ngữ, tin học, giao tiếp nhằm nâng cao khả năng ứng dụng công nghệ thông tin và các giao dịch quốc tế tối thiểu của một nhân viên NHTM; Tổ chức đào tạo nâng cao kỹ năng phân tích tín dụng như: phỏng vấn, đàm phán với khách hàng, khai thác thông tin, thương thuyết, đàm phán hợp đồng; Nâng cao kỹ năng đàm phán để thuyết phục được khách hàng chấp nhận sử dụng sản phẩm cũng như thiết lập các điều khoản có lợi cho NH, đồng thời thông qua đàm phán để có những sự lựa chọn tốt nhất cho NH về các điều khoản hợp đồng tín dụng, về lãi suất. Do vậy, ACB cần nâng cao kỹ năng đàm phán của đội ngũ nhân viên nhất là nhân viên tín dụng.

- ***Nâng cao năng lực của bộ máy điều hành trong hệ thống ACB với các nội dung, như:*** Xây dựng tiêu chuẩn đối với từng chức danh quản trị điều hành; Rà soát lại đội ngũ điều hành hiện tại so với tiêu chuẩn, nếu thấp hơn cho đào tạo, kiên quyết không bổ nhiệm lãnh đạo không đủ tiêu chuẩn; những trường hợp đã bổ nhiệm từ trước hoặc đặc biệt có thể bổ nhiệm, nhưng cần xây dựng lộ trình bổ sung hoàn thiện trình độ cho từng người.

Việc quản trị nguồn nhân lực cần được xây dựng thành một chiến lược, không nên coi như là nghiệp vụ đơn thuần mà đòi hỏi nâng cao thành nghệ thuật lãnh đạo.

- ***Xây dựng phong cách, văn hóa làm việc của nhân viên ngân hàng:*** Trong công việc ngoài việc tuân thủ các nguyên tắc chuyên môn và nội quy của ACB, mỗi nhân viên trong quan hệ còn phải đảm bảo duy trì lợi ích của ACB khi giao dịch với các cơ quan, tổ chức, với khách hàng. Hiện nay, ACB cần thiết lập được một phong cách làm việc, qui tắc hành xử các mối quan hệ cho nhân viên, như:

+ Trong quan hệ đồng nghiệp cần xây dựng lối hành xử giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp (thái độ cư xử, cơ chế phối hợp công việc- thời gian, qui trình, nhiệm vụ giữa nhân viên trong một phòng, giữa các bộ phận một cách rõ ràng, phân định trách nhiệm rõ ràng giữa các bộ phận trong một NH.

- + Trong quan hệ giữa cấp dưới và cấp trên: cần thiết lập cơ chế, lối hành xử quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, thể hiện sự phục tùng kiến cấp trên và tôn trọng kiến của cấp dưới.
- + Trong quan hệ với khách hàng và với các cơ quan, ngoài việc nâng cao kỹ năng giao tiếp, cần cụ thể hóa lề lối làm việc, cụ thể hóa thái độ cư xử với khách hàng, giới hạn những nhân viên không được làm, những việc nhân viên cần phải làm để giữ uy tín và luôn phải vì lợi ích của NH tại mọi lúc, mọi nơi.

ACB có thể xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn theo phong cách lề lối, độc đáo riêng của hệ thống nhân viên ngân hàng ACB, từ đó tạo nên một ấn tượng thiện cảm đặc biệt của khách hàng với NH, tăng thêm khả năng thu hút khách hàng.

ACB cần tạo động lực kích thích nhân viên làm việc: Một nhân viên chỉ làm việc, cống hiến hết mình cho ACB khi biết kích thích sự hưng phấn, động cơ làm việc của nhân viên. Để làm được như vậy, ACB cần áp dụng một số biện pháp cụ thể: Bổ nhiệm cán bộ nghiêm túc theo đúng qui trình khách quan, đảm bảo bổ nhiệm đúng người đúng việc; Nâng cao năng lực quản trị nguồn nhân lực; Thực hiện cơ chế cho phép khách hàng được lựa chọn nhân viên để giao dịch và thưởng cho nhân viên có nhiều khách hàng và doanh số hoạt động. Thông qua biện pháp này, tạo động lực cho nhân viên tích cực hoàn thiện nghiệp vụ, lề lối, phong cách và thái độ làm việc; Có cơ chế lương, thưởng một cách phù hợp, giao quyền cho Giám Đốc thưởng tiền cho cấp phòng, giao cho trưởng phòng được quyền quyết định thưởng cho nhân viên theo năng lực và mức độ làm việc; Thưởng cho nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ bằng cổ phiếu của NH để khuyến khích và tạo sự gắn bó, nâng cao trách nhiệm của nhân viên với NH; Tạo cơ hội thăng tiến và nâng cao trình độ cho nhân viên.

3.3.3 Giải pháp về đầu tư phát triển công nghệ tại ACB:

Các thiết bị công nghệ thông tin có tuổi thọ rất thấp. Các thiết bị chỉ sau 3 năm đã không còn tương thích với công nghệ tiên tiến. Do đó, trong giai đoạn 2006-2015 , ACB phải tiếp tục đầu tư công nghệ để triển khai các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích, như:

thẻ ghi nợ, hệ thống máy rút tiền tự động ATM cũng như tiến tới các dịch vụ ngân hàng điện tử, ngân hàng qua internet... Mặt khác, việc nâng cao trình độ nhân lực vận hành công nghệ phải được thực hiện trên cơ sở hoàn thiện các chế độ đãi ngộ hợp lý.

Để có thể đẩy nhanh việc ứng dụng công nghệ mới, ACB phải lập dự án một cách bài bản và chi tiết và xây dựng kế hoạch và lập dự án tổ chức triển khai thực hiện. Đồng thời, ACB cần lựa chọn quy trình nghiệp vụ theo tiêu chuẩn quốc tế sẵn có. Việc lựa chọn quy trình nghiệp vụ sẵn có theo qui định quốc tế sẽ rút ngắn thời gian thực hiện và giảm bớt nhiều chi phí liên quan đến việc xây dựng quy trình nghiệp vụ ban đầu. Để thuận lợi cho các ngân hàng thương mại nói chung và ACB nói riêng, NHNN không nên qui định chi tiết quy trình nghiệp vụ của NHTM mà chỉ yêu cầu một số qui tắc an toàn, trên cơ sở đó xem xét phê duyệt các quy trình nghiệp vụ do các NHTM tự xây dựng.

ACB cần lựa chọn hình thức tính phí bản quyền phù hợp. Chi phí bản quyền khi triển khai mở rộng chi nhánh đòi hỏi rất lớn. Vì vậy, cần có sự lựa chọn phù hợp với qui mô của đơn vị mình nhằm giảm tổng chi phí tối đa phí được phân bổ qua nhiều năm.

3.3.4 Giải pháp về việc mở rộng mạng lưới tại ACB:

Hiện nay ở Việt Nam, mức trung bình khoảng 100.000 dân có một cơ sở ngân hàng. Nếu so với các nước đang phát triển, Việt Nam có ít hơn từ 10-15 lần và so với các nước đang phát triển, ít hơn 2,5 đến 5 lần. Với mức độ phân bố cơ sở ngân hàng như vậy sẽ không đáp ứng được những tiện ích của khách hàng trong việc huy động vốn và cho vay.

Trong giai đoạn 2006-2010, công nghệ ngân hàng phục vụ tại gia vẫn chưa đủ khả năng giải quyết được các nhu cầu của xã hội (có thể chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp lớn và thí điểm áp dụng cho công chúng). Vì vậy, ACB phải phát triển các cơ sở của ngân hàng gắn với đời sống kinh tế và xã hội của người dân và doanh nghiệp.

Trong giai đoạn 2011-2015, công nghệ ngân hàng hiện đại hơn (ngân hàng tại gia) sẽ dần dần thay thế cho các chi nhánh vật chất.

Ngoài ra, mạng lưới ngân hàng còn phát triển thêm các cơ sở dịch vụ ngân hàng khác theo các hình thức, như các quầy giao dịch (kiot dịch vụ) ngân hàng; Các trạm thiết bị thanh toán bán hàng, máy rút tiền tự động (ATM),...

Vì vậy, việc phát triển mạng lưới hoạt động của ACB trong thời gian tới là cần thiết. Tuy nhiên, theo chúng tôi, ACB nên đầu tư mở rộng mạng lưới phân phối theo các phương thức sau:

- ***ACB nên mở rộng mạng lưới hoạt động trên tất cả các tỉnh, thành phố trọng điểm trên cả nước theo phương thức “vét dầu loang”. Cụ thể :***
 - + Ưu tiên mở rộng mạng lưới tại các vùng kinh tế trọng điểm, các địa phương có tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh. Tiếp đến là mở rộng ra các tỉnh, thành phố lân cận. Khi mở chi nhánh đầu tiên tại một địa phương (tỉnh, thành phố), qui mô chi nhánh phải đủ lớn để có thể đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng. Tiếp đến là mở thêm các chi nhánh qui mô nhỏ hơn, PGD, điểm giao dịch tại địa phương đó. Số lượng tùy thuộc vào tiềm năng thị trường và hiệu quả hoạt động của các chi nhánh hiện hữu tại địa phương đó.
 - + Tăng cường mở các điểm giao dịch tại các siêu thị: Trong các năm gần đây, hệ thống siêu thị phát triển khá nhanh tại các thành phố lớn ở Việt Nam và thói quen mua sắm tại siêu thị của dân chúng đã dần dần thay thế việc mua sắm tại các chợ truyền thống. Lợi thế của các điểm giao dịch tại các siêu thị có thể là: Chi phí đầu tư và chi phí bảo vệ an toàn thấp; Thời gian hoạt động dài (gồm cả ngày nghỉ cuối tuần và ngày lễ); Tiếp xúc với lượng khách hàng nhiều hơn so với các chi nhánh thông thường.
 - + Mở thêm các quầy dịch vụ ngân hàng (kiot dịch vụ): Ở những khu vực thị trường nhu cầu dịch vụ ngân hàng không lớn, ACB thành lập các quầy dịch vụ ngân hàng. Hình thức này thường có chi phí đầu tư thấp hơn nhiều so với trụ sở

của một chi nhánh ngân hàng. Các quầy giao dịch ngân hàng nên được thành lập ở các điểm như: các siêu thị, trung tâm thương mại, sân bay, các điểm du lịch, trường đại học hoặc làng đại học.

- *ACB phải thiết lập và mở rộng hệ thống ATM:*

Máy rút tiền tự động (ATM) là một loại thiết bị chuyên dùng trong công nghệ ngân hàng. Nó có thể thực hiện các chức năng, như: hệ thống lưu trữ thông tin, kết đọng tiền mặt và được nối mạng với ngân hàng. 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 và 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, từ đó sẽ thu hút khách hàng đến với các dịch vụ ngân hàng khác.

Xây dựng một mạng lưới máy rút tiền tự động là hết sức đắt đỏ, giá mỗi máy khoảng 500 triệu đồng, chưa kể chi phí lắp đặt, bảo trì, quản lý máy. Vì vậy, ACB phải tính toán kỹ nơi đặt máy, thiết lập hệ thống mạng liên kết với các ngân hàng khác để tiết kiệm chi phí đầu tư và thỏa mãn nhu cầu cao hơn cho khách hàng.

- *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 mua lại một số ngân hàng khác nhỏ hơn.

3.3.5 Giải pháp về đẩy mạnh sự khác biệt và đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ tại ACB.

Để tạo sự khác biệt hóa trong sản phẩm dịch vụ, ACB cần thực hiện các việc sau:

- Tạo sự vượt trội trong chất lượng dịch vụ, xem việc không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ là trọng tâm trong kế hoạch hoạt động của ACB.
- Tiếp tục nghiên cứu và phát triển SPDV hướng đến việc thiết kế SPDV cải tiến và tạo các đặc trưng nổi bật. ACB cần tập trung nghiên cứu tìm ra các sản phẩm cốt lõi. Sản phẩm lõi là sản phẩm có khả năng cạnh tranh, chiếm tỷ trọng lớn trong hoạt động, có khả năng lan tỏa, lôi kéo các dịch vụ khác cùng phát triển. Từ chỗ xác định được sản phẩm lõi, ACB sẽ tập trung nguồn lực vào việc thực hiện chúng.
- Thực hiện các hoạt động xúc tiến bán hàng hiệu quả.

Ngoài ra, trong xu thế hội nhập, nếu ngân hàng chỉ duy trì các dịch vụ truyền thống mà không tham gia vào các dịch vụ tài chính mới sẽ làm cho ngân hàng mất thị trường và gia tăng mức độ rủi ro. Ví dụ: cho vay là một hoạt động truyền thống của các ngân hàng, nhưng, khi thị trường tài chính phát triển, các doanh nghiệp lớn và có năng lực tài chính lành mạnh thường có xu hướng vay vốn trực tiếp qua phát hành các chứng khoán nợ. Trong trường hợp này thị phần còn lại của ngân hàng là các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoặc các doanh nghiệp không có năng lực tài chính lành mạnh.

Như vậy, kinh doanh đa dịch vụ tài chính là một xu hướng tất yếu của quá trình phát triển của ACB trong thời gian tới. Đây là chiến lược phát triển ngân hàng ổn định. Trên cơ sở có thể phân tán được rủi ro và tạo tiền đề để nâng cao khả năng cạnh tranh trong quá trình hội nhập.

Tuy nhiên, việc đa dạng hóa các dịch vụ kinh doanh phải thực hiện thận trọng phải thỏa mãn các điều kiện sau: Thị trường cho sản phẩm mới; Công nghệ phục vụ cho phát triển sản phẩm mới; Vốn và nhân lực cho phát triển sản phẩm mới.

Trong giai đoạn 2000-2015 theo chúng tôi, ACB nên nghiên cứu triển khai các dịch vụ sau đây:

- **Thực hiện dịch vụ quản lý thu- chi tiền mặt:** Để phát triển dịch vụ này, ngân hàng cần tư vấn về quản trị tiền mặt cho khách hàng như: Hỗ trợ khách hàng quản lý tiền mặt theo cơ cấu tiền mặt và chứng khoán thanh khoản cao, đồng thời kết hợp làm dịch vụ tư vấn mua bán chứng khoán cho khách hàng, tư vấn đầu tư. Để thực hiện được nghiệp vụ này, theo chúng tôi, dịch vụ này nên tiến hành theo 2 bước:

- Bước 1: ACB thực hiện quản lý ngân quỹ cho doanh nghiệp ở 2 mức thu hộ, tư vấn cho khách hàng về mở tài khoản của trụ sở công ty và chi nhánh, đơn vị thành viên hoặc đại lý bán hàng của chính công ty, ACB giúp doanh nghiệp quản lý tốt tiền mặt, tiết kiệm vốn, cũng chính là giúp cho chất lượng SPDV khác tốt hơn.
- Bước 2: Chuẩn bị tốt về đội ngũ cán bộ để có những chuyên gia lành nghề về quản trị doanh nghiệp có thể tư vấn sâu hơn về quản trị tiền mặt cho khách hàng theo hướng sử dụng số dư tiền mặt để đầu tư sinh lợi hoặc ACB cho vay bù đắp ngân quỹ nếu thiếu hụt.

- **Triển khai sản phẩm dịch vụ uỷ thác:** Đây là dịch vụ mà ngân hàng thực hiện việc quản lý tài sản và quản lý hoạt động tài chính cho cá nhân và doanh nghiệp theo sự uỷ thác của khách hàng, Ngân hàng thực hiện thu phí trên cơ sở giá trị tài sản và qui mô lớn mà ngân hàng quản lý.

Việc phát triển dịch vụ uỷ thác sẽ vừa giúp khách hàng quản lý tiền có hiệu quả, đồng thời ngân hàng có thêm nguồn thu mới. Khi SPDV uỷ thác ra đời, tiền của khách hàng vẫn giữ trên tài khoản. Nó sẽ được ACB thay mặt khách hàng quản lý đầu tư vào những lĩnh vực sinh lời như: kinh doanh chứng khoán, góp phần phát triển thị trường tài chính.

3.3.6 Giải pháp về hoàn thiện chính sách marketing tại 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 về phân tích đối thủ cạnh tranh. Phòng này có nhiệm vụ giúp ban điều hành của ngân hàng có được quyết định hợp lí trên cơ sở là đầu mối tập hợp thông tin, các 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.
- ***Khuyến trương và phát triển thương hiệu 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.

3.3.7 Giải pháp về nâng cao năng lực quản trị rủi ro tại ACB:

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 hơn cả mục tiêu tăng trưởng nhanh. Rủi ro ngân hàng bao gồm các loại như: rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi

suất, rủi ro thị trường, rủi ro tỷ giá, rủi ro về vốn. Trong đó, rủi ro tín dụng là rủi ro gây thiệt hại và ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động ngân hàng. Do đó để quản lý rủi ro tín dụng hiệu quả, ACB cần phải:

Thứ nhất, nâng cao năng lực cán bộ quản lý và tác nghiệp trong lĩnh vực tuyển dụng. Đưa ra chính sách tuyển dụng thích hợp với yêu cầu và trách nhiệm công việc. Thường xuyên tổ chức và phối hợp với các ngân hàng tổ chức các lớp học, tập huấn, đào tạo và đào tạo lại để cập nhật kiến thức ngân hàng hiện đại.

Thứ hai, ACB phải xác định được chiến lược phát triển tín dụng (tùy thuộc thị trường mục tiêu, khả năng, thế mạnh của ngân hàng mình); đưa ra chính sách cho vay đối với các khách hàng, qui trình cấp tín dụng thận trọng.

Thứ ba, đưa vào sử dụng mô hình quản trị hiện đại theo chuẩn mực của quốc tế, sử dụng phần mềm hiện đại phục vụ việc phân tích mức độ rủi ro của khách hàng, định giá khoản vay, định giá tài sản thế chấp và quản trị danh mục cho vay.

Thứ tư, cần hoàn thiện mô hình tổ chức và quy trình cấp tín dụng (qui trình tín dụng mẫu), quản trị rủi ro đảm bảo sự độc lập giữa các chức năng bán hàng, phân tích và quản trị rủi ro tín dụng. Định kỳ tổ chức đánh giá lại mức độ rủi ro củ khoản vay, tài sản thế chấp...

Thứ năm, phân tích tình hình khách hàng theo mô hình chất lượng trước khi quyết định tín dụng.

Thứ sáu, trong các quyết định cho vay đối với khách hàng cần dự đoán các yếu tố môi trường kinh tế xã hội ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh như lạm phát, chính trị, tỷ giá hối đoái...

3.4 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 NHNN:

Theo chúng tôi, NHNN cần nhanh chóng thực hiện như sau:

- *Thứ nhất*, nâng cao năng lực quản lý điều hành. 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.

- *Thứ hai*, phối hợp cùng Bộ Tài chính tham gia xây dựng và phát triển đa dạng thị trường vốn, tạo điều kiện san sẻ bớt gánh nặng cung cấp vốn hiện nay mà các NHTM đang phải gánh vác.

- *Thứ ba*, NHNN cần nhanh chóng xin phép Chính phủ để đẩy nhanh thực hiện cổ phần hóa các NHTM nhà nước, tạo điều kiện cho các ngân hàng này hoạt động an toàn và hiệu quả hơn.

KẾT LUẬN 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 nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB trong tiến trình hội nhập. Trong đó tập trung vào 7 giải pháp: 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 đưa ra những kế hoạch, lộ trình cụ thể, và những tiêu chí, chỉ tiêu cần phải đạt được đối với ACB nhằm đảm bảo hoạt động ACB ngày càng phát triển bền vững, ổn định, an toàn, và hiệu quả, tham gia tích cực vào quá trình hội nhập.

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 1 í 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, trên cơ sở đó đề tài đề xuất các giải pháp, cơ chế, chính sách để nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB. Đề tài đã thực hiện những nội dung chính sau:

Đề tài đề cập những vấn đề cơ bản của lí thuyết cạnh tranh trong kinh tế thị trường; vận dụng lí 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. Đề tài đề cập đến những thành tựu và nhất là những tồn tại, những nguyên nhân làm hạn chế năng lực cạnh tranh của ACB.

Đề tài kiến nghị các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB. Trong đó tập trung vào 7 giải pháp: 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.

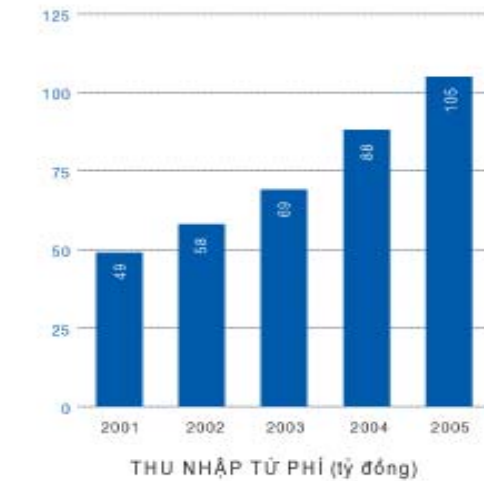
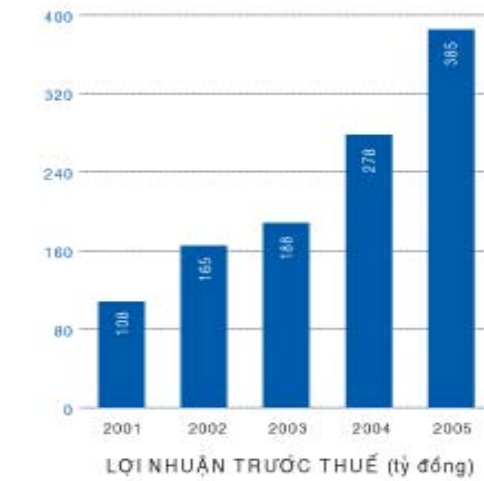
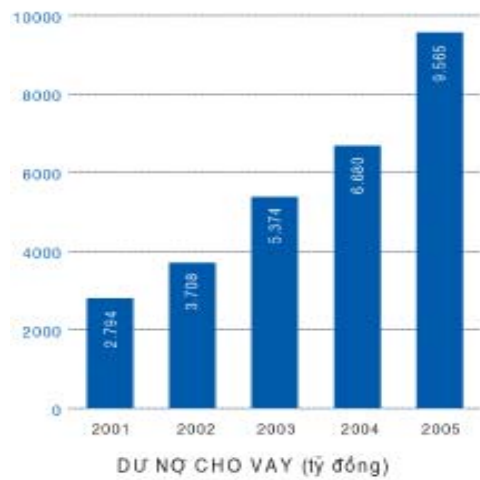
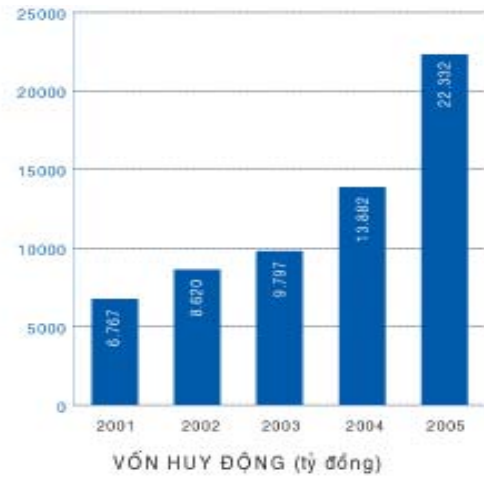
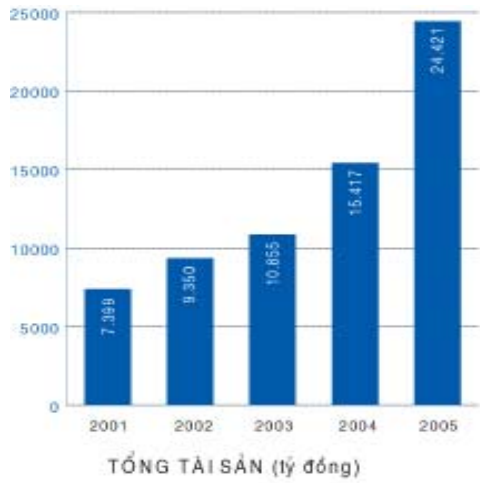
Trên đây là toàn bộ nội dung luận văn với đề tài: “ Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại ACB trong tiến trình hội nhập”. Tuy đã có nhiều cố gắng trong việc nghiên cứu thực hiện đề tài, nhưng do thời gian có hạn cộng với kinh nghiệm bản thân còn hạn chế, do đó không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Rất mong nhận được những 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. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống 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. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội.
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 VHNT.
7. Hồ Đức Hùng (2000), *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*.
8. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TP.HCM.
9. 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*.
10. Tạp chí Ngân hàng (2004, 2005).
11. Thời báo Ngân hàng (2004, 2005).
12. Tạp chí tài chính Tiền tệ (2004, 2005).
13. Báo cáo thường niên của các NHTM cổ phần năm 2004, 2005.
14. Ngân hàng thế giới (2000), *Dự báo về nền kinh tế Việt Nam đến năm 2010*.

Phụ lục 1: BIỂU ĐỒ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG ACB TỪ 2001-2005



Phụ lục 2: VỊ THẾ CỦA ACB SO VỚI CÁC NHTM KHÁC

	ACB		SACOMBANK		EAB		EXIMBANK	
	31/12/04	31/12/05	31/12/04	31/12/05	31/12/04	31/12/05	31/12/04	31/12/05
TỔNG TÀI SẢN (tỷ đồng)	15.649	24.420	10.506	14.618	6.394	8.255	8.268	11.378
<i>Mức tăng trưởng (%)</i>	42,47%	56,05%	42,30%	39,14%	38,42%	29,09%	29,16%	37,62%

TỔNG TÀI SẢN HOẠT ĐỘNG HUY ĐỘNG VỐN

	ACB	Ngành NH	Ngân hàng TP.HCM	C.Nhánh NHNNgoài	SACOMEAB	EXIM	ICB
Tăng trưởng huy động năm 2005(%)	60,73	23,00	20,40	20,00	32,99	29,96	44,93
Mức tăng trưởng năm 2004	42,47	22,00			45,23	50,88	2,60

CƠ CẤU TIỀN GỬI KHÁCH HÀNG

	ACB	Khối NH TP.HCM	NHTMCP Hà Nội	Techcom	Sacom	EAB	EXIM
T. 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	SACOME	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	Sacom	EAB	EXIM	Quân đội	VIB
Vốn điều lệ	948,32	555,89	1.250,95	500,48	700,00	450,00	400,00
Quỹ DTBSVDL	32,32	0,44	386,84	33,81	100,96	41,65	4,00

THU NHẬP & CHI PHÍ

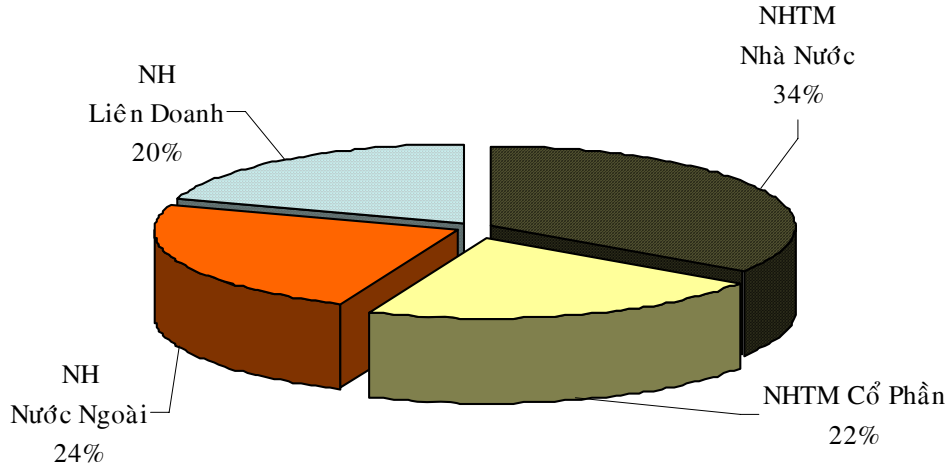
	ACB	SACOMEAB	EXIM	
Thu từ lãi / Tổng thu nhập (%)	88,96	85,61	86,59	63,94
Thu dịch vụ / Tổng thu nhập (%)	6,73	6,96	12,02	5,46
Thu nhập khác / Tổng thu nhập (%)	4,43	7,43	1,39	30,60

	ACB	Sacom	EAB	EXIM
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

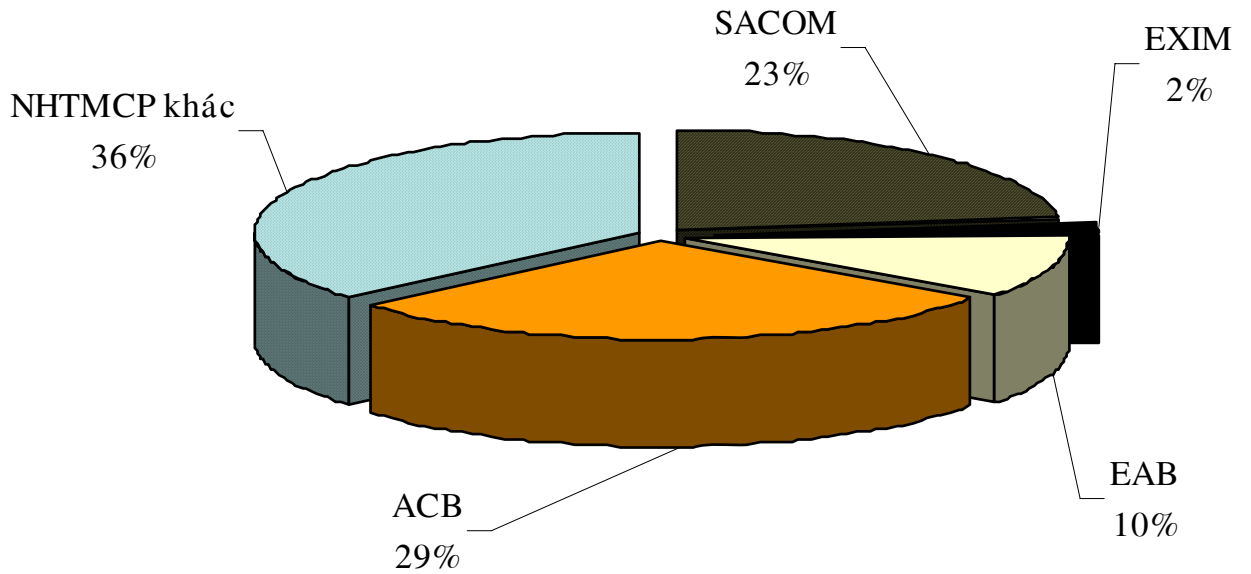
CÁC CHỈ SỐ VỀ THU NHẬP VÀ CHI PHÍ

	ACB	SACOM	EAB	EXIM
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 3: LỢI NHUẬN KHỐI NGÂN HÀNG



LỢI NHUẬN CỦA KHỐI NGÂN HÀNG CỔ PHẦN TRÊN ĐỊA BÀN TP. HCM



Phụ lục 4: TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH ACB VÀ CÁC NGÂN HÀNG KHÁC

	ACB		Sacombank		Đông Á		Exim	
	12/31/2004	12/31/2005	12/31/2004	12/31/2005	12/31/2004	12/31/2005	12/31/2004	12/31/2005
Tổng tài sản	15,649	24,420	10,507	14,618	6,394	8,255	8,268	11,378
Cho vay	6,759	9,565	5,986	8,425	4,670	6,100	5,016	6,598
Huy động	13,894	22,332	9,228	12,272	5,638	7,326	7,240	10,309
1. Tiền gửi khách hàng	12,581	19,996	8,605	11,435	4,789	6,513	5,842	8,352
- Tiền gửi thanh toán, ký quỹ	2,041	3,635	1,427	2,106	1,080	1,446	2,103	2,578
- Tiền gửi Tiết kiệm	10,539	16,360	7,178	9,329	3,709	5,067	3,739	5,774
2. Nguồn vốn tài trợ, ủy thác	244	265	127	163	207	183	75	56
3. Vay liên ngân hàng và NHNN	1,069	2,071	496	672	642	629	1,195	1,900
Vốn chủ sở hữu	600	984	0	1,637	397	534	500	801
Vốn điều lệ	481	948	741	1,250	350	500	500	700
Quỹ DTBSVDL	119	36	77	387	47	34		101
Lợi nhuận trước thuế (năm)	278	385	198	306	98	134	0	25
Tổng Thu nhập	1,011	1,555	838	1,253	470	684	467	1,104
Tổng Chi phí	733	1,170	640	947	372	550	467	1,079

Phụ lục 5: Lợi nhuận và các chỉ số ROA, ROE

LỢI NHUẬN & 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>