

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM**

NGUYỄN MINH THUẬN

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH
DOANH NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN
GIAI ĐOẠN 2008 - 2013**

**Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số : 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TIẾN SĨ: NGÔ QUANG HUÂN**

Tp. Hồ Chí Minh – Năm 2008

MỤC LỤC

	Trang
MỞ ĐẦU	4
1. Sự cần thiết lựa chọn đề tài nghiên cứu	7
2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	8
3. Mục đích nghiên cứu.....	8
4. Phương pháp nghiên cứu	8
5. Cam kết của tác giả	8
6. Bố cục luận văn.....	9
CHƯƠNG I: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN (SCB)	10
1.1 GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN	10
1.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	10
1.1.2 Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý:.....	12
1.1.3 Sản phẩm, dịch vụ:.....	13
1.1.4 Kết quả hoạt động kinh doanh trong thời gian qua.....	15
1.1.4.1 Tình hình nguồn vốn.....	15
1.1.4.2 Hoạt động tín dụng.....	18
1.1.4.3 Khả năng sinh lời.....	18
1.2 SỰ CẦN THIẾT PHẢI XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO SCB VÀ CƠ SỞ THỰC TẾ CỦA ĐỀ TÀI	21
Kết luận chương I.....	22
CHƯƠNG II: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	23
2.1 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	23
2.1.1 Khái niệm.....	23
2.1.2 Các chiến lược kinh doanh trong thực tiễn :.....	25
2.1.2.1 Chiến lược tăng trưởng tập trung.....	25
2.1.2.2 Chiến lược phát triển hội nhập.....	25
2.1.2.3 Chiến lược đa dạng hoá	25
2.1.2.4 Chiến lược suy giảm	26
2.2 QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	26
2.2.1 Xác định nhiệm vụ kinh doanh	27
2.2.2 Phân tích các yếu tố bên ngoài.....	27
2.2.3 Phân tích tình hình nội bộ (ma trận IFE)	28
2.2.4 Phân tích và lựa chọn chiến lược kinh doanh	28
2.3 CÁC CÔNG CỤ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	29

2.3.1	Giai đoạn nhập vào	29
2.3.1.1	Ma trận EFE (Ma trận các yếu tố bên ngoài).....	29
2.3.1.2	Ma trận hình ảnh cạnh tranh	30
2.3.1.3	Ma trận IFE (Ma trận các yếu tố nội bộ)	30
2.3.2	Giai đoạn kết hợp.....	31
2.3.2.1	Ma trận SWOT.....	31
2.3.2.2	Ma trận SPACE (ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động)....	32
2.3.2.3	Ma trận BCG.....	35
2.3.2.4	Ma trận IE	36
2.3.2.5	Ma trận Chiến lược chính	37
2.3.3	Giai đoạn quyết định: Ma trận QSPM	38
	Kết luận chương II :	39
	CHƯƠNG III: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA SCB	40
3.1	PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN	40
3.1.1	Môi trường kinh tế	40
3.1.2	Môi trường văn hoá, xã hội.....	44
3.1.3	Môi trường chính trị trong nước :	45
3.1.4	Môi trường công nghệ.....	45
3.1.5	Môi trường cạnh tranh	46
3.1.6	Đánh giá Cơ hội, Thách thức	47
3.1.7	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của SCB	48
3.1.8	Ma trận hình ảnh cạnh tranh	51
3.2	PHÂN TÍCH YẾU TỐ NỘI BỘ SCB:	55
3.2.1	Nguồn nhân lực và phát triển sản phẩm:	55
3.2.2	Năng lực tài chính:.....	56
3.2.3	Hoạt động Marketing.....	57
3.2.4	Cơ cấu tổ chức:	58
3.2.5	Ứng dụng công nghệ tin học trong quản lý và điều hành.....	59
3.2.6	Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu	59
3.2.7	Ma trận đánh giá nội bộ (IFE) của SCB	60
	Kết luận chương III	63
	CHƯƠNG IV: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN GIAI ĐOẠN 2008 - 2013.....	65
4.1	MỤC TIÊU KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN ĐẾN NĂM 2013	65
4.1.1	Mục tiêu của SCB đến năm 2013:	65
4.1.2	Các mục tiêu cụ thể giai đoạn 2008 - 2013:	65

4.2	PHÂN TÍCH CÁC CHIẾN LƯỢC KINH DOANH KHẢ THI ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU ĐẶT RA.....	66
4.2.1	Phân tích ma trận SWOT của SCB.....	67
4.2.2	Phân tích ma trận SPACE của SCB.....	68
4.2.3	Phân tích ma trận chiến lược chính của SCB.....	70
4.2.4	Xác định chiến lược kinh doanh có khả năng thay thế:.....	71
4.3	PHÂN TÍCH MA TRẬN QSPM ĐỂ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH PHÙ HỢP NHẤT CỦA SCB.....	72
4.4	CÁC GIẢI PHÁP ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....	74
4.4.1	Giải pháp tăng năng lực tài chính:.....	74
4.4.2	Giải pháp cơ cấu tài sản có:.....	77
4.4.3	Giải pháp phát triển thương hiệu SCB :.....	79
4.4.4	Giải pháp phát triển mạng lưới và hoạt động bán lẻ.....	81
4.4.5	Giải pháp phát triển nguồn nhân lực:.....	82
4.4.5.1	Về tuyển dụng:.....	82
4.4.5.2	Về công tác đào tạo:.....	83
4.4.5.3	Về quản lý nhân sự, lương, đãi ngộ:.....	84
4.4.5.4	Đề bạt bố trí nguồn nhân lực:.....	84
4.4.6	Giải pháp phát triển công nghệ.....	85
4.4.6.1	Hệ thống công nghệ.....	85
4.4.6.2	Nhân sự công nghệ thông tin (IT):.....	85
4.4.7	Giải pháp Marketing.....	86
4.4.7.1	Về thị trường:.....	87
4.4.7.2	Về sản phẩm:.....	88
4.4.7.3	Về kênh phân phối:.....	89
4.4.7.4	Về giá cả và xúc tiến bán hàng:.....	89
4.4.8	Giải pháp nghiên cứu và phát triển:.....	90
4.4.9	Thành lập các đơn vị trực thuộc:.....	90
4.4.10	Giải pháp tăng cường công tác kiểm tra.....	91
4.5	CÁC KIẾN NGHỊ.....	91
4.5.1	Kiến nghị với Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.....	91
4.5.2	Kiến nghị với Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam và Công ty Bảo hiểm tiền gửi Việt Nam.....	92
4.5.3	Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Sài Gòn.....	92
	Kết luận chương IV:.....	93
	KẾT LUẬN.....	95

DANH MỤC HÌNH VÀ BẢNG BIỂU

I. Hình:

	<i>Trang</i>
- Hình 1.1 Cơ cấu vốn SCB	14
- Hình 1.2 Biểu đồ tăng trưởng nguồn vốn	14
- Hình 1.3 Biểu đồ tăng trưởng ROA và ROE qua các năm 16	
- Hình 2.1 Sơ đồ ma trận SWOT	29
- Hình 2.2 Sơ đồ ma trận SPACE	31
- Hình 2.3 Sơ đồ ma trận BGC	32
- Hình 2.4 Sơ đồ ma trận IE	34
- Hình 2.5 Sơ đồ ma trận chiến lược lớn	35
- Hình 4.1 Chiến lược SCB trên ma trận SPACE	67

II. Bảng biểu:

- Bảng 1.1 Số liệu về tình hình nguồn vốn đến 30/09/2007	13
- Bảng 1.2 Tình hình cho vay của SCB	15
- Bảng 1.3 ROE và ROA qua các năm 2004-2006	16
- Bảng 3.1 Tốc độ tăng trưởng GDP qua các năm	37
- Bảng 3.2 Ma trận EFE của SCB	46
- Bảng 3.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh của SCB	49
- Bảng 3.4 Tương quan huy động thị trường 1 của các ngân hàng	51

- Bảng 3.5	Cơ cấu CBNV tại SCB	52
- Bảng 3.6	Ma trận IFE của SCB	58
- Bảng 4.1	Ma trận SWOT của SCB	64
- Bảng 4.2	Ma trận SPACE của SCB	66
- Bảng 4.3	Ma trận QSPM của SCB	70
- Bảng 4.4	Cơ cấu đối tượng mua TPCĐ năm 2006	71
- Bảng 4.5	Tương quan tài sản có giữa các ngân hàng	75
- Bảng 4.6	Các chính sách sản phẩm - thị trường	83

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Nội dung	Chữ viết tắt
1	Ngân hàng Nhà nước	NHNN
2	Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn	SCB
3	Ngân hàng Á Châu	ACB
4	Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín	STB
5	Ngân hàng xuất nhập khẩu Việt Nam	EIB
6	Ngân hàng An Bình	ABB
7	Strategy Business Unit – Đơn vị kinh doanh chiến lược	SBU
8	Tổ chức thương mại thế giới	WTO
9	Mạng thanh toán liên ngân hàng toàn cầu	SWIFT

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết lựa chọn đề tài nghiên cứu

Cùng với việc hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng, thực hiện các cam kết theo lộ trình gia nhập Tổ chức thương mại thế giới WTO, Việt Nam đang chứng kiến những sự chuyển biến mạnh mẽ của thị trường. Rất nhiều ngành kinh tế đã, đang và sẽ buộc phải mở cửa cho phần còn lại của thế giới tạo ra một bức tranh về kinh doanh rất phức tạp mà trong đó yếu tố cạnh tranh là yếu tố không thể thiếu đối với bất kỳ ngành nghề kinh doanh nào. Các doanh nghiệp Việt Nam không còn được Nhà nước bảo hộ bằng những biện pháp bao cấp nữa, thay vào đó, nó phải đối diện với những vấn đề sống còn của cạnh tranh.

Ngành ngân hàng Việt Nam cũng không nằm ngoài bức tranh toàn cảnh đó. Các ngân hàng thương mại Việt Nam đang nỗ lực hết sức để tồn tại và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt trong và ngoài nước. Các ngân hàng trong nước và ngoài nước khẩn trương thành lập, mở rộng qui mô hoạt động nhằm tạo ra thế đứng nhất định cho mình. Việc hoạch định chiến lược kinh doanh phù hợp với đặc điểm cụ thể của từng ngân hàng nhằm tồn tại, phát triển và chiến thắng trong cạnh tranh trở thành nhu cầu cấp thiết đối với mỗi ngân hàng.

Xuất phát từ thực tiễn đó, cùng với những kiến thức thu được của Quý Thầy Cô trong suốt khóa học, sự hướng dẫn khoa học của thầy Ngô Quang Huân và thực tiễn công tác tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB), tác giả đã chọn đề tài ***“Hoạch định chiến lược kinh doanh Ngân hàng TMCP Sài Gòn giai đoạn 2008 - 2013”*** làm luận văn tốt nghiệp của mình. Nội dung của đề tài xoay quanh việc phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của SCB và các cơ hội, nguy cơ của môi trường kinh doanh, từ đó tổng hợp thông qua các công cụ ma trận để lựa chọn chiến lược và đề ra giải pháp kinh doanh trong giai đoạn hiện nay của SCB.

2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là các hoạt động của SCB cũng như các vấn đề về chiến lược của nó và các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của SCB.

Phạm vi nghiên cứu của luận văn chỉ giới hạn trong một ngành kinh tế đặc thù là ngành ngân hàng, tình hình hoạt động kinh doanh của SCB và một số đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường hiện nay.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của luận văn là hoạch định chiến lược kinh doanh cho Ngân hàng TMCP Sài Gòn giai đoạn 2008 - 2013 và đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược này nhằm đưa SCB trở thành một trong những ngân hàng hoạt động tốt giữ quy mô ở vị trí hạng trung tại Việt Nam và khu vực.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu của luận văn là sử dụng các mô hình lý thuyết về quản trị chiến lược trong một doanh nghiệp để vận dụng vào điều kiện cụ thể của ngân hàng nhằm hoạch định chiến lược cho ngân hàng.

Ngoài ra, luận văn còn sử dụng các phương pháp lịch sử kết hợp với phương pháp dãy số theo thời gian để phân tích, tổng hợp, kết hợp với các công cụ ma trận đã được học trong các môn học tại trường và ứng dụng vào nghiên cứu đặc điểm kinh doanh, số liệu tài chính tại SCB và một số ngân hàng cùng ngành.

5. Cam kết của tác giả

Trong quá trình thực hiện luận văn, tác giả có tham khảo qua một số tài liệu, số liệu từ: báo cáo của SCB, báo cáo của các đối thủ cạnh tranh, tạp chí chuyên ngành, thông tin từ các trang web, ... đồng thời có tham khảo hình thức và nội dung trình bày của các luận văn khoá trước.

Tác giả cam kết luận văn này là công trình của tác giả được thực hiện thông qua thầy hướng dẫn là TS. Ngô Quang Huân.

6. Bố cục luận văn

Luận văn được bố cục theo các nội dung chính như sau :

CHƯƠNG I : Giới thiệu chung về Ngân hàng TMCP Sài Gòn.

CHƯƠNG II : Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

CHƯƠNG III : Phân tích môi trường kinh doanh của Ngân hàng TMCP Sài Gòn.

CHƯƠNG IV : Hoạch định chiến lược kinh doanh của Ngân hàng TMCP Sài Gòn giai đoạn 2008 – 2013.

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

CHƯƠNG I

GIỚI THIỆU CHUNG VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN (SCB)

1.1 GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN

1.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Ngân hàng TMCP Sài Gòn (tiền thân là Ngân hàng TMCP Quế Đô) được thành lập vào năm 1992 theo Giấy phép hoạt động số 00018/NH – GP, Giấy phép thành lập số: 308/GP – UB, Đăng ký kinh doanh số: 4103001562.

Trải qua 10 năm hoạt động không hiệu quả, đến cuối năm 2002, Ngân hàng Quế Đô hoạt động trong hiện trạng tài chính thua lỗ trên 20 tỷ chưa có nguồn bù đắp, bộ máy quản trị điều hành suy sụp hoàn toàn, khách hàng tiềm ẩn nhiều rủi ro, nợ quá hạn hơn 20 tỷ không có khả năng thu hồi; Ngân hàng Nhà nước Việt Nam duy trì chế độ thanh tra – giám sát thường xuyên và quy định hạn mức huy động chỉ 160 tỷ đồng, hoạt động kinh doanh nghèo nàn, không có hệ thống quy trình quy chế hoạt động nghiệp vụ, đội ngũ nhân sự yếu về trình độ chuyên môn...

Nhận thức rõ những khó khăn đó, khi tiếp nhận Ngân hàng, các cổ đông mới đã tin tưởng giao phó cho Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc tiến hành các biện pháp cải cách toàn diện để giải quyết những mâu thuẫn nội tại, kiện toàn bộ máy tổ chức, làm cơ sở để tháo gỡ những khó khăn trong hoạt động. Nhờ đó, Ngân hàng TMCP Quế Đô chính thức được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cho phép đổi tên gọi, đi vào hoạt động với thương hiệu mới: Ngân hàng TMCP Sài Gòn – SCB kể từ ngày 08/04/2003. Thương hiệu này đã dần định hình và ngày càng chiếm được sự tin tưởng của người dân và doanh nghiệp khắp cả nước.

Với quyết tâm đưa Ngân hàng đi lên, từ sự cố gắng phát triển kinh doanh đầy hiệu quả trong năm 2003 (SCB bắt đầu có lãi từ quý II/2003), SCB đã có những giải pháp rất thực tế, mang ý nghĩa đột phá, nhằm lành mạnh hoá tình hình tài chính của SCB, củng cố hệ thống quy trình, quy chế chuyên môn nghiệp vụ trong toàn hàng. Kết thúc năm 2006, SCB được NHNN đánh giá xếp thứ 6 trong hệ thống các

NHTM trên địa bàn TP.HCM. Đến thời điểm 30/06/2007, tổng tài sản của SCB đạt 15.768 tỷ đồng, gấp 1,4 lần so với năm 2006; Tổng nguồn vốn huy động đạt 13.915 tỷ đồng, tăng 3.979,7 tỷ đồng tương ứng 40,1% so với đầu năm; Tổng dư nợ tín dụng - đầu tư là 13.735 tỷ đồng tương ứng 56,26% so với cả năm 2006. Mạng lưới hoạt động từ 7 điểm năm 2002 tăng lên 26 điểm bao gồm Hội sở, Sở giao dịch, các chi nhánh và các phòng giao dịch tại khu vực Hà Nội, miền Trung, Tp.HCM, Miền Tây Nam Bộ.

Trong quá trình hoạt động, SCB đã vinh dự đón nhận các giải thưởng:

- Cúp vàng thương hiệu Việt năm 2005 và 2006
- Cúp vàng thương hiệu Mạnh năm 2006
- 03 Cúp vàng Sản phẩm uy tín chất lượng cho 3 sản phẩm: Tặng thêm lãi suất cho khách hàng từ 50 tuổi; Tín dụng dành cho khách hàng vừa và nhỏ; Tín dụng tiêu dùng.
- Danh hiệu “ Doanh nghiệp Việt Nam uy tín, chất lượng” năm 2006
- Bằng khen do Hiệp hội Ngân hàng trao tặng năm 2005 và 2006
- Kỷ lục Việt Nam là “Ngân hàng TMCP lần đầu tiên phát hành trái phiếu chuyển đổi năm 2007”
- “Cúp Cầu Vàng Việt Nam 2007” trong ngành Ngân hàng do NHNN VN, Hiệp hội DN vừa và nhỏ VN, Hiệp hội Bảo hiểm VN và Hiệp hội kinh doanh chứng khoán VN trao tặng.



Cúp vàng Thương hiệu Việt năm 2006



Cúp vàng sản phẩm uy tín chất lượng



Kỷ lục Việt Nam



Cúp Thánh Gióng
Dành cho Tổng Giám đốc



Cúp Vì sự phát triển
cộng đồng



Cúp vàng sản phẩm Việt
uy tín chất lượng

1.1.2 Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý:

✚ Sơ đồ cơ cấu tổ chức (Xem phụ lục 1)

✚ Diễn giải sơ đồ cơ cấu tổ chức:

- ✓ **Đại hội đồng cổ đông:** là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của SCB, quyết định những vấn đề thuộc nhiệm vụ và quyền hạn được Luật pháp và điều lệ SCB quy định.
- ✓ **Hội đồng quản trị:** là cơ quan quản lý có toàn quyền nhân danh Ngân hàng để quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Ngân hàng, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền Đại hội đồng cổ đông.
- ✓ **Ban kiểm soát:** do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, là cơ quan có trách nhiệm kiểm tra hoạt động tài chính của Ngân hàng, giám sát việc chấp hành chế độ hạch toán, hoạt động của hệ thống kiểm tra và kiểm toán nội bộ của Ngân hàng SCB.
- ✓ **Ban Tư Vấn:** là bộ phận có trách nhiệm tham mưu cho Hội đồng quản trị các vấn đề liên quan đến mọi hoạt động kinh doanh, quản lý và điều hành ngân hàng.
- ✓ **Ban Thư ký Hội đồng quản trị:** là bộ phận thực hiện chức năng thư ký của Hội đồng quản trị, quản lý cổ đông, cổ phần, cổ phiếu.
- ✓ **Ban Thư ký Ban Điều hành:** là bộ phận thực hiện chức năng thư ký của Ban Điều hành bao gồm: Tổng hợp chương trình, kế hoạch công tác của toàn hệ thống SCB; Đôn đốc, đánh giá, kiểm tra việc thực hiện các kế hoạch và nhiệm vụ do Ban Điều hành giao cho các cá nhân, đơn vị; Hỗ trợ, tham mưu tư vấn pháp luật cho Ban Điều hành.

- ✓ **Tổng Giám đốc:** là người có trách nhiệm quản lý và điều hành mọi hoạt động của Ngân hàng theo đúng pháp luật Nhà nước, các quy định của ngành, điều lệ, quy chế, quy định của Ngân hàng, đồng thời là người tham mưu cho Hội đồng quản trị về mặt hoạch định các mục tiêu, chính sách. Ban điều hành còn bao gồm các Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng và các bộ máy chuyên môn nghiệp vụ là những người hỗ trợ Tổng Giám đốc về mặt điều hành.
- ✓ **Phó Tổng Giám đốc phụ trách Khối:** là người có trách nhiệm điều hành tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của khối được phân công phụ trách và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc về mọi mặt hoạt động của khối được phân công phụ trách.
- ✓ **Chức năng các phòng nghiệp vụ Hội sở:** Trực tiếp quản lý, phát triển sản phẩm tại các chi nhánh theo mô hình dọc. Tư vấn Ban điều hành các chiến lược và giải pháp thực thi liên quan đến sản phẩm phòng phụ trách.
- ✓ **Sở giao dịch/Chi nhánh và đơn vị trực thuộc:** Theo mô hình kinh doanh hiện tại, đây là các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) của SCB. Điểm yếu hiện nay trong mô hình các chi nhánh là sự giống nhau ở tất cả các chi nhánh, chưa xây dựng được mô hình riêng cho từng chi nhánh theo đặc điểm từng địa bàn, từng thị trường khác nhau theo các đối tượng khách hàng khác nhau. Đây cũng là mục tiêu chiến lược lâu dài mà SCB đang hướng đến để hoàn thiện.

1.1.3 Sản phẩm, dịch vụ:

Trong những năm qua, hoạt động kinh doanh mà đặc biệt là các dịch vụ về tín dụng, bảo lãnh tại SCB đã đạt được nhiều thành quả đáng kể, danh mục sản phẩm ngày một đa dạng và đáp ứng được phần lớn nhu cầu về vốn của cá nhân, doanh nghiệp tại các địa bàn mà SCB có cơ sở trú đóng, đặc biệt trong năm 2006, SCB đã vinh dự nhận Cúp vàng “Sản phẩm uy tín, chất lượng 2006” dành cho sản phẩm “Tín dụng hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ” và cúp vàng “Sản phẩm Việt uy tín, chất lượng” năm 2006 dành cho sản phẩm “Tín dụng tiêu dùng”, Cúp vàng

“Sản phẩm uy tín chất lượng” dành cho sản phẩm tiết kiệm tích lũy, tiết kiệm dành cho khách hàng trên 50 tuổi 2005.

- Huy động vốn (nhận tiền gửi của khách hàng) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng.
- Sử dụng vốn (cung cấp tín dụng, đầu tư, hùn vốn liên doanh) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng.

◇ *Tài trợ nhu cầu vốn trung dài hạn:*

Cho vay đầu tư dự án: SCB tham gia tài trợ ngay từ đầu cho các dự án như: cho vay đền bù giải tỏa, cho vay xây dựng cơ sở hạ tầng (điện, nước, đường sá, cầu cống).

Cho vay xây dựng nhà xưởng, mua sắm máy móc thiết bị, cho vay xây dựng cao ốc văn phòng, chung cư.

◇ *Tài trợ nhu cầu vốn ngắn hạn:*

Tín dụng hạn mức luân chuyển phục vụ nhu cầu vốn thiếu hụt thường xuyên phục vụ sản xuất kinh doanh.

Tín dụng ngắn hạn tài trợ vốn thiếu hụt tạm thời.

◇ *Tài trợ xuất nhập khẩu.*

Chiết khấu bộ chứng từ hàng xuất; Nghiệp vụ Bao thanh toán trong nước và xuất khẩu.

◇ *Tín dụng tiêu dùng:*

Cho vay tín chấp cán bộ nhân viên các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp đang có quan hệ tín dụng tại SCB.

Cho vay du học.

Cho vay mua ô tô.

Cho vay mua nhà, xây dựng – sửa chữa nhà ở.

- Mua bán cổ phiếu có kỳ hạn của doanh nghiệp (Repo).
- Thanh toán quốc tế, ngân hàng đại lý.

Dịch vụ thanh toán quốc tế tại SCB rất đa dạng và phong phú, SCB thực hiện đầy đủ các nghiệp vụ như chuyển tiền (TTR), nhờ thu (D/A, D/P), tín dụng chứng từ, chiết khấu bộ chứng từ xuất khẩu,... với chi phí hợp lý và cạnh tranh. Hiện nay,

SCB đã có quan hệ đại lý và mở nhiều tài khoản ngoại tệ USD, EUR, GBP,... tại các ngân hàng lớn trên thế giới. Với khả năng thanh toán quốc tế trực tiếp thông qua mạng SWIFT, SCB luôn cung cấp cho khách hàng các dịch vụ thanh toán quốc tế nhanh chóng và hiệu quả.

- Kinh doanh ngoại tệ, vàng, dịch vụ kiều hối.
- Dịch vụ thẻ, dịch vụ chi hộ lương, dịch vụ SMS banking.

SCB nhận chi trả lương, thưởng, thù lao cho nhân viên hay các đại lý của doanh nghiệp qua hình thức trích tài khoản doanh nghiệp mở tại SCB chuyển vào tài khoản lương của mỗi cán bộ công nhân viên, tiền lương này được rút thông qua thẻ ATM SCB Link có thể giao dịch ở tất cả các điểm ATM của SCB và các ngân hàng thuộc liên minh thẻ Connect 24 (bao gồm hơn 20 ngân hàng thương mại do Vietcombank đứng đầu).

SCB đã triển khai dịch vụ SMS banking thông qua mạng nhắn tin 997, khách hàng chỉ cần có điện thoại di động, có tài khoản thanh toán mở tại SCB, đăng ký và sẽ được sử dụng dịch vụ ngay, hoàn toàn miễn phí. Với dịch vụ này, việc cập nhật thông tin về số dư, tra cứu số dư sẽ dễ dàng và thuận tiện.

- **Tài khoản doanh nghiệp – tiền gửi thanh toán**

Khách hàng được miễn phí mở tài khoản và chuyển tiền qua tài khoản nhanh chóng, tới các ngân hàng khác trên khắp các tỉnh thành toàn quốc. Đó là do SCB có mối quan hệ hợp tác thanh toán song biên với Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam, Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, hợp tác chuyển tiền trong nước với Sở giao dịch II Ngân hàng công thương Việt Nam và Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh thành phố HCM. Đặc biệt khách hàng được miễn phí dịch vụ thanh toán khi có quan hệ tín dụng tại SCB.

1.1.4 Kết quả hoạt động kinh doanh trong thời gian qua

Từ ngày được đổi tên, hoạt động kinh doanh của SCB ngày càng phát triển thể hiện qua một số hoạt động chủ yếu sau:

1.1.4.1 Tình hình nguồn vốn

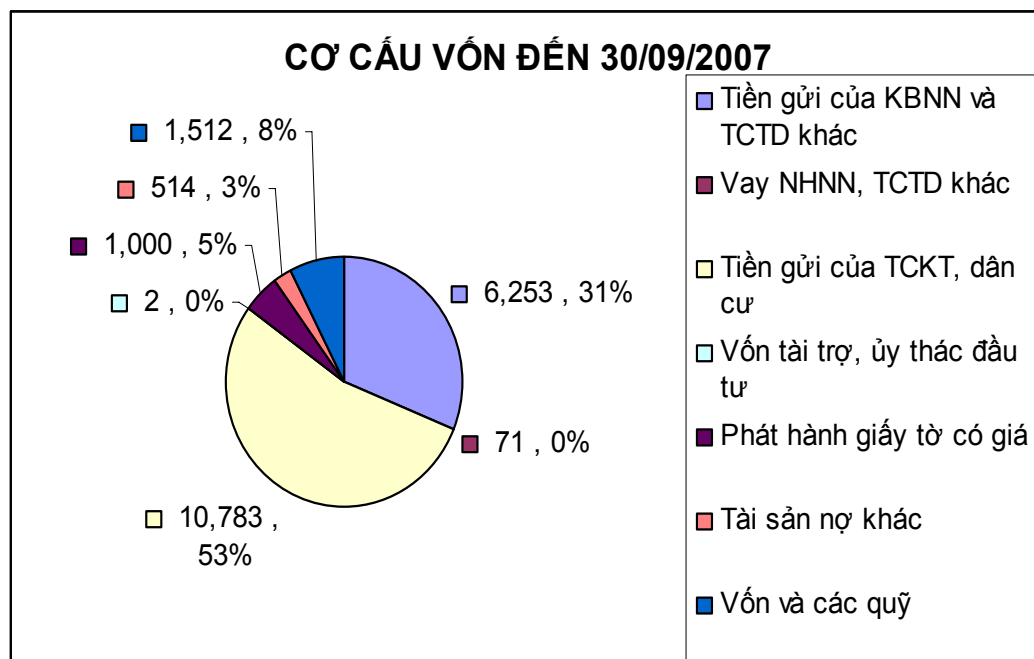
Đến 31/12/2006, tổng tài sản của SCB đạt 10.974 tỷ đồng, tăng 6.940 tỷ (172%) so với năm 2005. Năm 2007, chín tháng đầu năm tổng nguồn vốn của SCB đạt 20.134 tỷ đồng, tăng 9.160 tỷ đồng tương ứng 83% so với đầu năm.

Bảng 1.1: Số liệu về tình hình nguồn vốn đến 30/09/2007

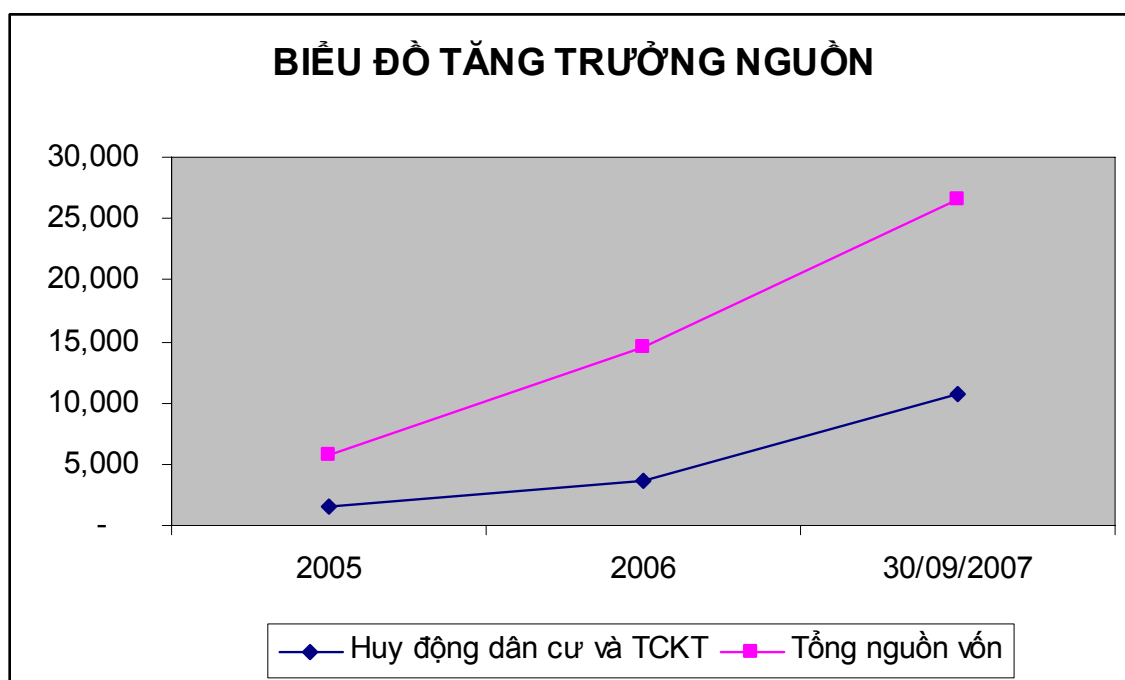
Đơn vị tính: tỷ đồng

Stt	Nguồn vốn	2005	2006		30/09/2007	
		Giá trị	Giá trị	(%)	Giá trị	(%)
1	Tiền gửi của KBNN và TCTD khác	1,952	5,299	48.3	6,253	31.0
2	Vay NHNN, TCTD khác	60	61	0.6	71	0.4
3	Tiền gửi của TCKT, dân cư	1,617	3,576	32.6	10,783	53.6
4	Vốn tài trợ, ủy thác đầu tư				2	0.0
5	Phát hành giấy tờ có giá	-	1,000	9.1	1,000	5.0
6	Tài sản nợ khác	75	188	1.7	514	2.6
7	Vốn và các quỹ	330	850	7.7	1,512	7.5
Tổng nguồn vốn		4,034	10,974		20,134	

(Nguồn: BCTC đã kiểm toán năm 2005, 2006 và 09 tháng đầu năm 2007 của SCB)



Hình 1.1: cơ cấu vốn SCB



Hình 1.2: Biểu đồ tăng trưởng nguồn vốn

Đánh giá về tình hình nguồn vốn:

- Qua các số liệu trên, có thể thấy nguồn vốn của SCB tăng rất tốt. Các năm gần đây, tốc độ tăng bình quân trên 150% mỗi năm. Đây là tốc độ tăng rất cao và ổn định mà khó có ngân hàng nào đạt được.

- Trong cơ cấu tổng nguồn vốn, nguồn vốn huy động từ dân cư và tổ chức phản ánh uy tín và chất lượng kinh doanh của một ngân hàng. Cuối năm 2006 nguồn huy động này đạt 3.576 tỷ đồng, tăng 1.959 tỷ (121,2%) so với năm 2005. Đến 30/09/2007 nguồn huy động này đạt 10.783 tỷ đồng, tăng 7.207 tỷ đồng, tăng 201% so với đầu năm. Đây cũng là một tỷ lệ tăng rất ngoạn mục, thể hiện được uy tín ngày càng cao của SCB trên thị trường huy động vốn.

1.1.4.2 Hoạt động tín dụng

Bảng 1.2: Tình hình cho vay của SCB

Loại hình cho vay	2005	2006	Quý 3/2007
- Cho vay ngắn hạn (tỷ đồng)	2,511	6,557	13,182
- Cho vay trung, dài hạn (tỷ đồng)	846	165	2,508
Tổng cộng	3,357	8,207	15,690

Đánh giá về hoạt động tín dụng:

- Tổng dư nợ cho vay năm 2006 là 8.207 tỷ đồng, tăng 4.850 tỷ (144,5%) so với năm 2005. Đến 30/09/2007 dư nợ cho vay là 15.690 tỷ đồng, tăng 7.483 tỷ đồng, tương đương 91,1% so với đầu năm. Đây là một tỷ lệ tăng trưởng rất tốt.
- Mặc dù có tốc độ tăng trưởng dư nợ rất cao nhưng tình hình nợ quá hạn của SCB vẫn diễn biến theo chiều hướng rất tốt, hoạt động tín dụng vẫn được bảo đảm về chất lượng. Tỷ trọng nợ quá hạn, nợ xấu trên tổng dư nợ ngày càng thấp. Tổng dư nợ xấu năm 2006 (bao gồm nợ dưới tiêu chuẩn, nợ nghi ngờ, nợ có khả năng mất vốn) chiếm 0,84% trên tổng dư nợ, giảm 0,32% so với năm 2005. Đến cuối quý III năm 2007 dư nợ xấu là 93,2 tỷ đồng, chiếm 0,59% trên tổng dư nợ, giảm 0,25% so với đầu năm. Đây là một điều rất đáng tự hào của SCB trong vấn đề kiểm soát chất lượng tín dụng.

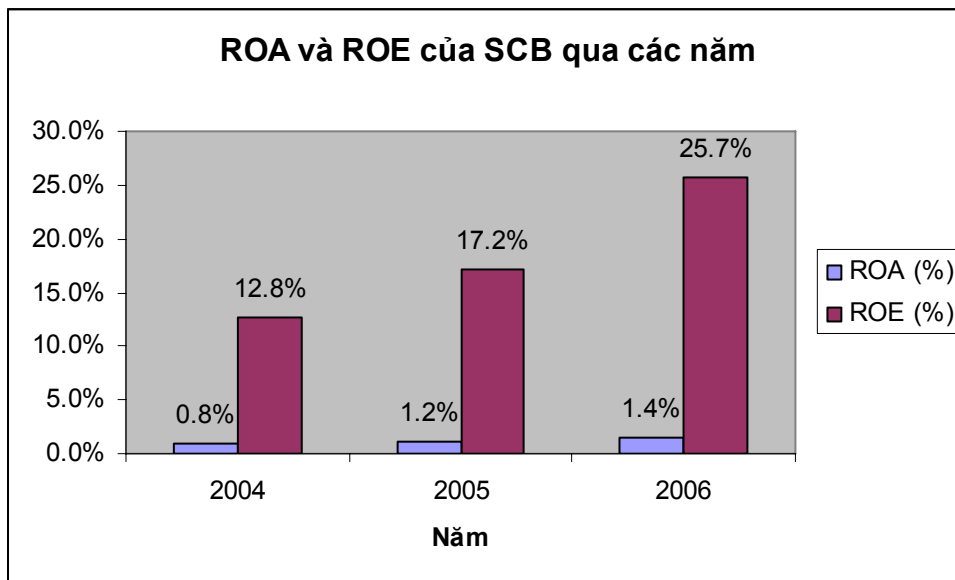
1.1.4.3 Khả năng sinh lời

Trong phạm vi của đề tài này, khi đánh giá khả năng sinh lời của SCB, tác giả chỉ phân tích hai chỉ tiêu chủ yếu là ROA và ROE. Tình hình biến động của hai chỉ tiêu này của SCB qua các năm như sau:

Bảng 1.3 : ROE và ROA qua các năm 2004-2006

Chỉ tiêu	2004	2005	2006
1/ Thu nhập ròng (tỷ đồng)	19	47	154
2/ Tổng tài sản (tỷ đồng)	2.269	4.032	10.973
3/ Vốn tự có (Equity, tỷ đồng)	150	271	600
4/ ROA (%)	0,84	1,16	1,41
5/ ROE (%)	12,75	17,18	25,71

(Nguồn : Báo cáo kết quả kinh doanh SCB)



Hình 1.3 : Biểu đồ tăng trưởng ROA và ROE qua các năm

Đánh giá về khả năng sinh lời của SCB:

- Diễn biến tăng đều qua các năm của 2 chỉ số quan trọng là ROA và ROE cho thấy suất sinh lời của SCB tăng rất tốt. Đặc biệt, chỉ số ROE tăng mạnh ở năm 2006 cho thấy hiệu quả sử dụng vốn cổ đông rất tốt.
- Thu nhập của SCB trong các năm qua tập trung chính vào tín dụng. Mặc dù tổng nguồn huy động và cho vay đều tăng mạnh qua các năm gần đây nhưng 2 chỉ số ROA và ROE vẫn tăng đều cho thấy sự tăng trưởng bền vững và khả năng kiểm soát nguồn vốn tốt của SCB.

Nhìn chung, hoạt động SCB trong các năm qua có những điểm nổi bật sau:

- ✓ Từ một ngân hàng có quy mô nhỏ và kém hiệu quả, sau 5 năm hoạt động SCB đã tạo cho mình một nền tảng vững chắc cho bước đường kế tiếp. Thương hiệu SCB ngày càng được nhiều khách hàng biết đến và quan tâm.
- ✓ Bình quân tăng trưởng huy động toàn ngành: năm 2004 tăng 23%, năm 2005 tăng 23%, năm 2006 tăng 35%. Với xuất phát điểm thấp và hạn chế về nhiều mặt nhưng tốc độ tăng trưởng về nguồn vốn huy động từ dân cư, tổ chức kinh tế của SCB đạt mức bình quân 110%/năm là khá cao so với bình diện chung của toàn ngành. Điều này cho thấy sự vươn lên của thương hiệu SCB đến vị thế ngày càng tốt trên thị trường.
- ✓ Bình quân tăng trưởng dư nợ cho vay toàn ngành: năm 2004 tăng 27%, năm 2005 tăng 19%, năm 2006 tăng 21,4%. Riêng SCB có tốc độ tăng trưởng về dư nợ cho vay đạt mức bình quân 185%/năm là khá cao so với bình diện chung của toàn ngành.
- ✓ Các chỉ số ROA, ROE của SCB tuy có cao hơn một số đối thủ cạnh tranh nhưng nhìn chung còn thấp so với các ngân hàng TMCP lớn trong nước.
- ✓ SCB đã mở rộng và từng bước thực hiện các dịch vụ: thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ, vàng, dịch vụ kiều hối... Tuy nhiên về mức độ còn rất khiêm tốn. Đây cũng là một yếu thế của SCB so với các đối thủ cạnh tranh. Để cải thiện mức thu phí dịch vụ trong tổng thu của ngân hàng, SCB đã và đang sử dụng chính sách thu một phần phí trong lãi suất cho vay. Đây chỉ là giải pháp tình thế trong giai đoạn hiện nay.
- ✓ Quy mô vốn và tài sản còn thấp, mạng lưới còn rất khiêm tốn.
- ✓ Điểm mạnh lớn nhất của SCB là chính sách tiền lương thu hút, chính sách tuyển dụng và đào tạo có hệ thống. Từ đó, SCB đã có được một thế hệ nhân viên trẻ, sáng tạo. Tuy nhiên, để đáp ứng cho tốc độ tăng vốn và tài sản, đặc biệt là tăng trưởng về mạng lưới trong những năm tiếp theo thì nhân sự hiện nay vẫn chưa đáp ứng hết.
- ✓ Nhìn chung, sức cạnh tranh của SCB còn yếu. Đến nay, SCB vẫn chưa có lợi thế cạnh tranh rõ ràng so với các đối thủ khác trên thị trường tài chính. Với đặc điểm của một ngân hàng mới nổi trong hoạt động kinh doanh qua các năm gần

đây, SCB hiện nay vẫn đang loay hoay với các mục tiêu ngắn hạn, “lấy ngắn nuôi dài” để đảm bảo việc chia cổ tức cho cổ đông mà chưa có một chiến lược hoàn chỉnh và toàn diện. Đây có thể không phải là một hướng đi sai trong giai đoạn hiện nay, nhưng về lâu dài SCB cần thiết phải vạch ra một chiến lược tổng thể có trọng tâm để xác định hướng đi đúng trước khi có sự thâm nhập của các tổ chức tài chính quốc tế theo lộ trình WTO với sức mạnh tài chính rất lớn.

1.2 SỰ CẦN THIẾT PHẢI XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO SCB VÀ CƠ SỞ THỰC TẾ CỦA ĐỀ TÀI

Mặc dù đã có những bước phát triển nhanh chóng so với lịch sử phát triển của mình, song đến nay SCB vẫn chưa có một chiến lược kinh doanh được xây dựng hoàn chỉnh để làm “kim chỉ nam” cho sự phát triển trong dài hạn. Hoạt động kinh doanh của SCB vẫn còn mang tính chất đối phó ngắn hạn hơn là thực thi một chiến lược trung hoặc dài hạn. Trước khi kết thúc niên độ kế toán hàng năm, căn cứ tình hình thị trường và các yếu tố bên trong, Ban Điều Hành sẽ trình Hội đồng quản trị và Hội đồng cổ đông thông qua các chỉ tiêu kinh doanh chủ yếu làm cơ sở cho các đơn vị kinh doanh trực tiếp thực hiện.

Như phần mở đầu tác giả đã đề cập, trước những áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt và yêu cầu phát triển theo xu hướng mới, đòi hỏi SCB phải xây dựng cho mình những bước đi có tính chiến lược xa hơn, đồng thời cũng tận dụng tối đa các điểm mạnh nội bộ và hạn chế đương đầu với những đe dọa đến từ môi trường bên ngoài. Hơn thế nữa, một chiến lược kinh doanh dài hạn sẽ hạn chế được những áp lực trong ngắn hạn như lợi nhuận, cổ tức mà từ đó nó có thể làm lệch hướng đi để đến với các mục tiêu dài hạn của SCB.

Cơ sở để tác giả thực hiện đề tài xuất phát từ sự cần thiết phải xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngân hàng trong giai đoạn hiện nay. Kết hợp phân tích các yếu tố môi trường cùng với điểm mạnh và điểm yếu của SCB khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu, tác giả xây dựng chiến lược kinh doanh giai đoạn 2008 – 2013 cho SCB và các giải pháp thực thi chiến lược này.

Kết luận chương I

Trong chương I, tác giả đã khái quát một số tình hình chủ yếu của SCB trong giai đoạn các năm vừa qua. Nội dung chính của chương này là để thấy được bức tranh toàn cảnh về hoạt động, cơ cấu và hiệu quả của SCB. Nội dung của chương này không nêu những vấn đề về chiến lược nhưng nó sẽ là cái gốc để tác giả có thể dựa vào và hình thành nên các chiến lược kinh doanh trong các chương tiếp theo.

Để có thể đi đến những chiến lược khả thi cho ngân hàng, trước hết cần phải nghiên cứu những lý luận về chiến lược nói chung liên quan đến hoạt động từng doanh nghiệp. Từ đó, tác giả sẽ vận dụng để hình thành nên những chiến lược cho ngân hàng. Nội dung về cơ sở lý luận để đưa ra chiến lược khả thi sẽ được tác giả trình bày trong chương II tiếp theo sau đây.

CHƯƠNG II

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Các ngân hàng thương mại nói chung cũng là một loại hình doanh nghiệp. Tuy nhiên, đây là những doanh nghiệp đặc biệt trong nền kinh tế. Với những kiến thức của mình, tác giả không trình bày lý luận về hình thành chiến lược tại một ngân hàng mà sẽ đi từ lý luận của việc hình thành chiến lược cho một doanh nghiệp nói chung, từ đó vận dụng để phát triển thành các chiến lược cho SCB.

2.1 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

2.1.1 Khái niệm

“Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp. Chiến lược là tập hợp những mục tiêu và các chính sách cũng như các kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó”

Chiến lược kinh doanh không nhằm vạch ra một cách cụ thể làm thế nào để có thể đạt được những mục tiêu đó mà đó là nhiệm vụ của vô số các chương trình hỗ trợ và các chiến lược chức năng khác. Chiến lược kinh doanh chỉ tạo ra những định hướng để hướng dẫn tư duy, hành động của các nhà quản trị.

“Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai”

Theo Fred R David: Quản trị chiến lược là một nghệ thuật và khoa học nhằm thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra.

Chiến lược kinh doanh thông thường được xác định dưới ba cấp độ :

- **Chiến lược cấp công ty** : xác định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, các hoạt động kinh doanh của công ty.

- **Chiến lược cấp kinh doanh (SBU):** được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể của thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty, xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh sẽ cố gắng hoàn thành mục tiêu của nó để đóng góp vào việc hoàn thành mục tiêu của công ty.

- **Chiến lược cấp chức năng:** xác định các giải pháp, kế hoạch cho từng lĩnh vực kinh doanh.

Một số khái niệm liên quan đến chiến lược kinh doanh:

+ **Bản báo cáo nhiệm vụ (Mission statement):** báo cáo về mục đích phục vụ dài hạn thể hiện sứ mệnh kinh doanh của công ty bằng những sản phẩm dịch vụ mà tổ chức sẽ cung cấp cho các đối tượng khách hàng, giúp phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Nó mô tả những giá trị và những vấn đề ưu tiên của tổ chức, xác định chiều hướng phát triển tổng quát của một tổ chức.

+ **Mục tiêu dài hạn (Perspective objectives):** là những thành quả xác định của từng thời kỳ chiến lược mà một tổ chức tìm cách đạt được khi theo đuổi những nhiệm vụ chính của mình. Mục tiêu dài hạn thường có thời hạn năm đến mười năm, phải mang tính thách thức và đo lường được. Mục tiêu được xác định cho cả tổ chức và cho từng bộ phận của tổ chức. Nó đóng vai trò quan trọng trong việc hoạch định chiến lược.

+ **Mục tiêu hàng năm (Annual objectives):** là những cái mốc mà tổ chức phải đạt được để vươn tới các mục tiêu dài hạn. Nó đóng vai trò quan trọng trong việc thực thi chiến lược.

+ **Các cơ hội (O – Opportunities) và nguy cơ (hay thách thức, T – Threats):** đây là những yếu tố thuộc môi trường bên ngoài, ngoài tầm kiểm soát của tổ chức và có thể làm lợi hay gây hại đến tổ chức. Trong quản trị chiến lược kinh doanh, cần hình thành các chiến lược kinh doanh để tận dụng hết các cơ hội và tránh hay giảm các nguy cơ.

+ **Các điểm mạnh (S- Strengths) và điểm yếu (W- Weakness):** là những yếu tố nội bộ của tổ chức, trong phạm vi kiểm soát của tổ chức. Những điểm mạnh hay điểm yếu được xác định trong mối liên hệ với các đối thủ cạnh tranh.

+ **Các chính sách (Policies):** chính sách cũng là những phương tiện quan trọng để đạt được các mục tiêu đề ra nhưng với phạm vi hẹp hơn, mang tính chức năng và tính linh hoạt hơn là chiến lược kinh doanh.

2.1.2 Các chiến lược kinh doanh trong thực tiễn :

Trên thực tế, chúng ta thường gặp các loại chiến lược phổ biến sau :

2.1.2.1 Chiến lược tăng trưởng tập trung

Nhóm chiến lược này chủ yếu nhằm cải thiện vị thế cạnh tranh của công ty với những sản phẩm hiện có trên cơ sở tăng cường hoạt động marketing hoặc thay đổi chiến lược thị trường hiện có mà không thay đổi sản phẩm nào. Loại này có ba chiến lược chính :

- *Chiến lược thâm nhập thị trường:* tìm kiếm thị phần tăng lên cho các sản phẩm hiện tại và các dịch vụ trong các thị trường hiện có qua những nỗ lực tiếp thị nhiều hơn.

- *Chiến lược phát triển thị trường:* đưa các sản phẩm hiện có vào các khu vực thị trường mới.

- *Chiến lược phát triển sản phẩm:* tăng doanh số bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có theo chiều sâu.

2.1.2.2 Chiến lược phát triển hội nhập

Nhóm chiến lược này nhắm tới mục tiêu kiểm soát các nhà phân phối, nhà cung cấp, hoặc các đối thủ cạnh tranh.

- *Hội nhập về phía trước:* nhằm tăng quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với nhà phân phối hoặc bán lẻ hàng hoá của doanh nghiệp.

- *Hội nhập về phía sau:* tìm kiếm quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với nhà cung cấp của doanh nghiệp.

- *Hội nhập theo chiều ngang:* tìm kiếm quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.1.2.3 Chiến lược đa dạng hoá

Nhóm chiến lược này thường được sử dụng trong công ty đa ngành, nó chiếm một vị trí quan trọng trong chiến lược cấp công ty. Nhóm chiến lược này

tương đối uyển chuyển và linh hoạt, tuy nhiên đòi hỏi những cơ sở hạ tầng về vật chất, tài chính và khả năng quản trị. Nhóm chiến lược này bao gồm :

- *Chiến lược đa dạng hoá đồng tâm*: nhằm thêm vào các sản phẩm mới nhưng có liên hệ với nhau (nhóm hàng hoá thay thế hoặc bổ sung).

- *Chiến lược đa dạng hoá hàng ngang*: thêm vào những sản phẩm, dịch vụ mới (không có liên quan đến sản phẩm hiện tại) nhắm vào khách hàng hiện có.

- *Chiến lược đa dạng hoá tổng hợp*: thêm vào những sản phẩm, dịch vụ mới không có gì liên hệ với nhau (nhóm hàng hoá độc lập).

2.1.2.4 Chiến lược suy giảm

Nhóm chiến lược này được sử dụng khi công ty cần chỉnh đốn sau những ảnh hưởng của chu kỳ kinh tế hay cần phải củng cố tránh sự suy thoái toàn diện của công ty bao gồm các chiến lược sau :

- *Thu hẹp hoạt động* : củng cố lại tổ chức thông qua cắt giảm chi phí và tài sản để tập trung nguồn lực vào một hoặc một số ngành.

- *Cắt bỏ hoạt động*: bán đi một bộ phận của công ty nhưng vẫn bảo đảm công ty hoạt động được.

- *Thanh lý* : bán tất cả tài sản của công ty từng phần một với giá trị thực của nó.

2.2 QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Phân tích, xây dựng chiến lược kinh doanh và lựa chọn chiến lược kinh doanh khả thi là nhằm xác định các tiến trình hoạt động có thể lựa chọn, qua đó công ty có thể hoàn thành sứ mạng và mục tiêu đề ra.

Xây dựng chiến lược kinh doanh chỉ là bước đầu trong quá trình quản trị chiến lược. Khái niệm quản trị chiến lược kinh doanh có nội dung rộng hơn khái niệm xây dựng chiến lược kinh doanh và bao gồm:

- ✓ Xây dựng chiến lược kinh doanh.
- ✓ Thực hiện chiến lược kinh doanh.
- ✓ Đánh giá chiến lược kinh doanh .

Trong phạm vi của đề tài, tác giả chỉ tập trung việc hoạch định chiến lược kinh doanh của ngân hàng nên sẽ không đi chi tiết vào các vấn đề lý luận của giai đoạn thực hiện và đánh giá chiến lược kinh doanh.

Để đi đến một chiến lược kinh doanh, thông thường phải phân tích qua 4 bước như sau:

- Bước 1: Xác định sứ mạng (nhiệm vụ) kinh doanh;
- Bước 2: Phân tích môi trường bên ngoài;
- Bước 3: Phân tích tình hình nội bộ;
- Bước 4: Phân tích và lựa chọn chiến lược.

2.2.1 Xác định nhiệm vụ kinh doanh

Sứ mạng (nhiệm vụ) là một phát biểu có giá trị lâu dài về mục đích. Nó phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Sứ mạng chứa đựng tổng quát thành tích mong ước tuyên bố với bên ngoài công ty như là một hình ảnh công khai mà doanh nghiệp mong ước. Những tuyên bố như vậy cũng có thể được xem là triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.

Peter Drucker cho rằng việc đặt câu hỏi “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?” đồng nghĩa với câu hỏi “Sứ mạng (nhiệm vụ) của chúng ta là gì?” Bản báo cáo nhiệm vụ kinh doanh là một bản tuyên bố về “*lý do tồn tại*” của một doanh nghiệp. Nó trả lời câu hỏi trung tâm: công việc kinh doanh của tổ chức là gì? bản báo cáo nhiệm vụ là cơ sở quan trọng để thiết lập mục tiêu kinh doanh và quản trị các chiến lược phù hợp.

2.2.2 Phân tích các yếu tố bên ngoài

Tất cả các doanh nghiệp đều chịu ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài. Các nhà quản trị chiến lược của các doanh nghiệp thường chọn 5 yếu tố sau của môi trường vĩ mô để nghiên cứu: (1) Các yếu tố kinh tế; (2) Các yếu tố chính phủ và chính trị; (3) Các yếu tố xã hội; (4) Các yếu tố tự nhiên; và (5) Yếu tố công nghệ.

Phân tích các yếu tố bên ngoài sẽ cho phép doanh nghiệp nhận diện rõ: đâu là cơ hội (O) mà doanh nghiệp có thể tận dụng và đâu là nguy cơ hay thách thức (T) mà doanh nghiệp phải đương đầu.

Nhận diện và đánh giá các cơ hội và những nguy cơ từ môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến doanh nghiệp sẽ cho phép doanh nghiệp xây dựng được nhiệm vụ kinh doanh rõ ràng, xác định mục tiêu dài hạn khả thi, thiết kế được chiến lược phù hợp và đề ra các chính sách hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu hàng năm.

Việc phân tích các yếu tố bên ngoài mang nhiều màu sắc tính chất định tính, trực giác, khó hình dung. Trong quản trị chiến lược, các nhà nghiên cứu đã đưa ra hai công cụ cho phép doanh nghiệp chắt chiu và định lượng hoá các ảnh hưởng của môi trường đến hoạt động của doanh nghiệp. Đó là Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) và Ma trận hình ảnh cạnh tranh.

2.2.3 Phân tích tình hình nội bộ (ma trận IFE)

Tình hình nội bộ của doanh nghiệp thường được đánh giá qua các bộ phận kinh doanh chức năng của doanh nghiệp, thường bao gồm 6 bộ phận chủ yếu sau: (1) Nguồn nhân lực; (2) Nghiên cứu và phát triển; (3) Sản xuất; (4) Tài chính kế toán; (5) Marketing; (6) Nền nếp tổ chức chung...

Việc phân tích nội bộ doanh nghiệp sẽ cho phép nhận diện những điểm mạnh (S) và điểm yếu (W) của doanh nghiệp. Từ đó, các chiến lược kinh doanh được lựa chọn cần phát huy tối đa các điểm mạnh và khắc phục các điểm yếu của doanh nghiệp.

Cũng tương tự như trong kỹ thuật phân tích các yếu tố bên ngoài, nhằm định lượng hoá các phân tích nội bộ doanh nghiệp, người ta dùng Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).

2.2.4 Phân tích và lựa chọn chiến lược kinh doanh

Việc phân tích và lựa chọn chiến lược kinh doanh là đề ra các chiến lược kinh doanh có khả năng thay thế và lựa chọn chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp để hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu của mình.

Quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh gồm 3 giai đoạn: nhập vào, kết hợp và quyết định. Trong đó, các công cụ để thực hiện như: Ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận BCG, ma trận IE, ma trận chiến lược chính và ma trận QSPM sẽ được trình bày phần tiếp theo sau đây.

2.3 CÁC CÔNG CỤ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Có 3 giai đoạn để hình thành nên một chiến lược kinh doanh và mỗi giai đoạn sử dụng những công cụ khác nhau như sau :

Giai đoạn 1: Giai đoạn nhập vào:

Giai đoạn này tóm tắt các thông tin cơ bản đã được thu thập và hệ thống hoá để hình thành nên các chiến lược kinh doanh. Giai đoạn này rất cần những phán đoán bằng trực giác tốt và sử dụng 3 công cụ đã được trình bày ở trên là : ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận IFE.

Giai đoạn 2: Giai đoạn kết hợp:

Giai đoạn này lựa chọn, sắp xếp, kết hợp các yếu tố bên trong, bên ngoài để đưa ra các chiến lược khả thi cho tổ chức. Giai đoạn này sẽ sử dụng 5 công cụ ma trận, gồm: ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận BCG, ma trận IE và ma trận chiến lược lớn.

Giai đoạn 3: Giai đoạn quyết định:

Sau giai đoạn kết hợp sẽ có được các chiến lược khả thi có thể lựa chọn. Giai đoạn này sử dụng 1 công cụ duy nhất là ma trận QSPM. Ma trận QSPM sử dụng thông tin ở giai đoạn 1, đánh giá khách quan các chiến lược kinh doanh có thể lựa chọn ở giai đoạn 2 nhằm quyết định xem chiến lược kinh doanh nào là tối ưu nhất cho doanh nghiệp.

2.3.1 Giai đoạn nhập vào

2.3.1.1 Ma trận EFE (Ma trận các yếu tố bên ngoài)

Ma trận cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. EFE được thiết lập tuần tự theo 5 bước sau:

- Bước 1: Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công trong ngành nghề mà doanh nghiệp đang kinh doanh, bao gồm cả những cơ hội và mối đe dọa (tối thiểu 5 yếu tố).

- Bước 2: Đánh giá mức độ quan trọng của từng yếu tố theo thang điểm từ 0,0 đến 1,0 (mức độ quan trọng tăng dần) với tổng số điểm của tất cả các yếu tố bằng 1.

Mức độ quan trọng này dựa vào đặc điểm của ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động.

- Bước 3: Chấm điểm từ 1 đến 4 cho từng yếu tố với số điểm thể hiện mức độ phản ứng của doanh nghiệp đối với yếu tố này. Trong đó, Điểm 4 là phản ứng tốt. Điểm 3 là phản ứng trên trung bình. Điểm 2 là phản ứng trung bình và điểm 1 là phản ứng ít.

- Bước 4: Xác định tổng số điểm quan trọng cho mỗi yếu tố (bằng tích số của các điểm có được ở bước 2 và bước 3).

- Bước 5: Xác định tổng số điểm về tầm quan trọng của doanh nghiệp (bằng tổng số của các điểm có được ở bước 4).

Tổng điểm cao nhất là 4 và thấp nhất là 1. Trung bình là 2,5 điểm. Điểm càng cao cho thấy doanh nghiệp càng phản ứng tốt với các yếu tố bên ngoài. Nói cách khác, doanh nghiệp đang tối đa hoá các cơ hội và tối thiểu hoá ảnh hưởng của nguy cơ. Tổng số điểm là 1 cho thấy những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các mối đe dọa từ bên ngoài.

2.3.1.2 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận này nhận diện những đối thủ cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ. Ma trận này là sự mở rộng của ma trận EFE với các mức độ quan trọng của các yếu tố, ý nghĩa điểm số của từng yếu tố và tổng số điểm quan trọng là có cùng ý nghĩa.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh khác ma trận EFE ở chỗ: có một số yếu tố bên trong có tầm quan trọng quyết định cũng được đưa vào để so sánh. Tổng số điểm đánh giá các đối thủ cạnh tranh sẽ được so sánh với doanh nghiệp được chọn làm mẫu.

2.3.1.3 Ma trận IFE (Ma trận các yếu tố nội bộ)

Ma trận này cho phép tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Việc thiết lập ma trận IFE cũng theo 5 bước như đối với ma trận EFE:

- Bước 1: Lập danh mục các yếu tố bên trong có vai trò quyết định trong quy trình phân tích nội bộ, bao gồm các điểm mạnh và điểm yếu (tối thiểu 5 yếu tố)
- Bước 2: Đánh giá mức độ quan trọng của từng yếu tố theo thang điểm từ 0,0 đến 1,0 (mức độ quan trọng tăng dần) với tổng số điểm của tất cả các yếu tố bằng 1. Mức độ quan trọng này dựa vào tầm quan trọng của các yếu tố đó đối với doanh nghiệp, không phân biệt yếu tố này đang là điểm mạnh hay là điểm yếu của doanh nghiệp.
- Bước 3: Chấm điểm từ 1 đến 4 cho từng yếu tố với số điểm thể hiện đặc điểm nội bộ của doanh nghiệp đối với yếu tố này. Điểm 1 là điểm yếu lớn nhất, điểm 2 là điểm yếu nhỏ nhất, điểm 3 là điểm mạnh nhỏ nhất, điểm 4 là điểm mạnh lớn nhất.
- Bước 4: Xác định tổng số điểm quan trọng cho mỗi yếu tố (bằng tích số của các điểm số ở bước 2 và bước 3).
- Bước 5: Xác định tổng số điểm về tầm quan trọng của doanh nghiệp (bằng tổng các điểm có được ở bước 4).

Tổng số điểm cao nhất là 4 và thấp nhất là 1. Trung bình là 2,5. Số điểm quan trọng thấp hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp yếu về nội bộ, điểm cao hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp mạnh về nội bộ.

2.3.2 Giai đoạn kết hợp

2.3.2.1 Ma trận SWOT

Ma trận SWOT là công cụ kết hợp các điểm mạnh (S), điểm yếu (W), cơ hội (O) và thách thức (T) để hình thành 4 loại chiến lược :

- **Chiến lược SO:** sử dụng những điểm mạnh trong nội bộ doanh nghiệp để khai thác các cơ hội của môi trường bên ngoài.
- **Chiến lược WO:** tận dụng những cơ hội bên ngoài để cải thiện những điểm yếu bên trong. Những điểm yếu này ngăn cản doanh nghiệp khai thác các cơ hội, do đó doanh nghiệp cần khắc phục điểm yếu càng nhanh càng tốt.
- **Chiến lược ST:** sử dụng những điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh hay giảm các mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

- **Chiến lược WT:** đây là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh những mối đe dọa từ bên ngoài. Một doanh nghiệp gặp phải những mối đe dọa bên ngoài kết hợp với các điểm yếu nội tại đang đứng trước những rủi ro rất lớn, có khả năng phải liên kết, sáp nhập, hạn chế chi tiêu, hay thậm chí phải phá sản.

Việc thiết lập ma trận SWOT được thực hiện qua 8 bước như sau:

- Bước 1: Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong của công ty.
- Bước 2: Liệt kê các điểm yếu bên trong của công ty.
- Bước 3: Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty.
- Bước 4: Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty.
- Bước 5: Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO vào ô tương ứng.
- Bước 6: Kết hợp điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO vào ô tương ứng.
- Bước 7: Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST vào ô tương ứng.
- Bước 8: Kết hợp điểm yếu bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WT vào ô tương ứng.

Một ma trận SWOT được minh họa bằng các ô như sau:

	S <i>Liệt kê những điểm mạnh</i>	W <i>Liệt kê những điểm yếu</i>
O <i>Liệt kê các cơ hội</i>	Các chiến lược S - O	Các chiến lược W - O
T <i>Liệt kê các mối đe dọa</i>	Các chiến lược S - T	Các chiến lược W - T

Hình 2.1 : Sơ đồ ma trận SWOT

2.3.2.2 Ma trận SPACE (ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động)

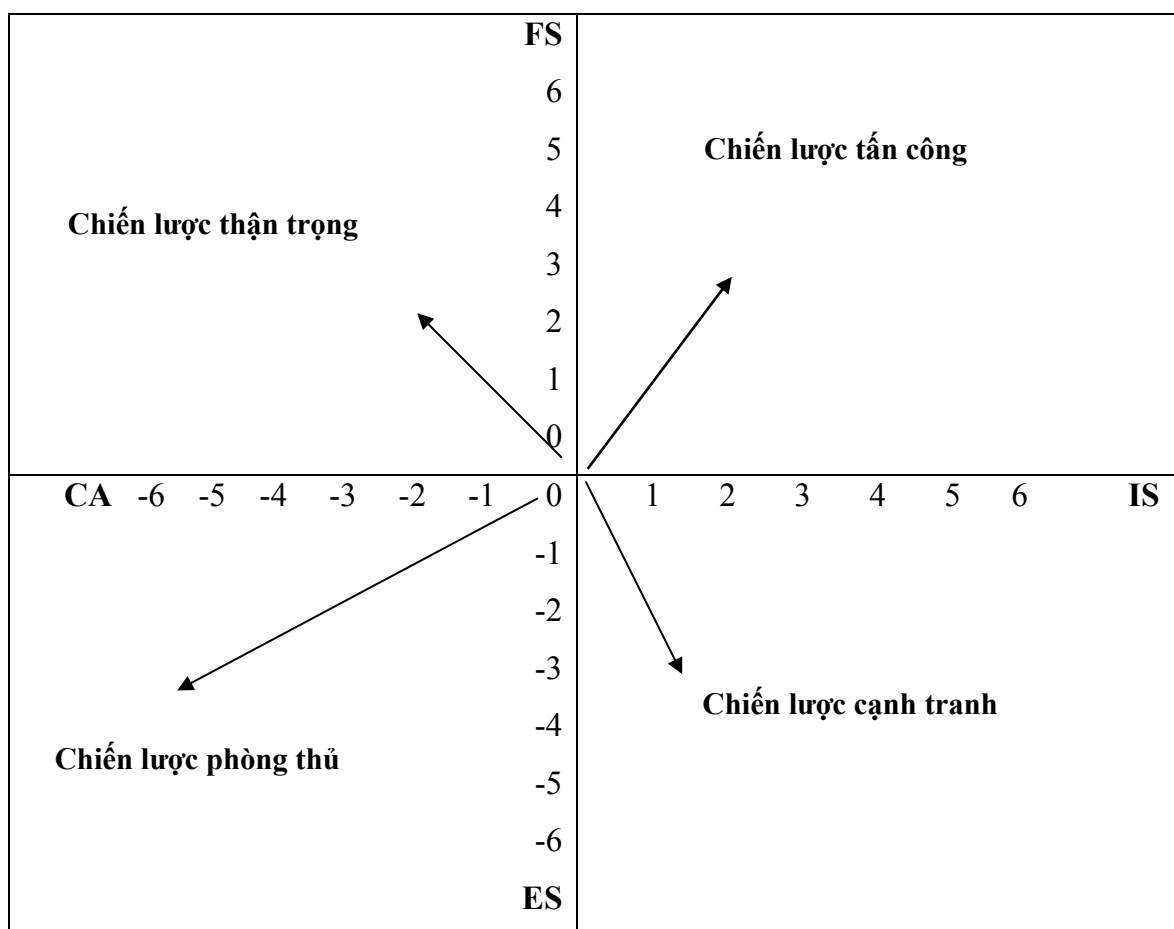
Ma trận SPACE nêu lên 4 yếu tố quyết định đối với vị trí chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, gồm 2 yếu tố bên trong: sức mạnh tài chính (FS) và lợi thế cạnh tranh (CA) và 2 yếu tố bên ngoài: sự ổn định của môi trường (ES) và sức mạnh của ngành (IS).

Ma trận SPACE được xây dựng qua 6 bước sau :

- Bước 1: Chọn một nhóm các biến số đại diện cho FS, CA, ES và IS.
- Bước 2: Ấn định các giá trị từ 1 (xấu nhất) đến 6 (tốt nhất) cho FS và IS, từ –1 (tốt nhất) đến –6 (xấu nhất) cho ES và CA.
- Bước 3: Tính số điểm trung bình cho FS, IS, ES và CA.
- Bước 4: Đánh dấu số điểm trung bình cho mỗi khía cạnh.
- Bước 5: Cộng 2 điểm trên trục hoành và đánh dấu kết quả, cộng 2 điểm trên trục tung và đánh dấu kết quả. Đánh dấu tọa độ của điểm mới này.
- Bước 6: Vẽ vectơ có hướng từ điểm gốc đến điểm mới này.

Sơ đồ sau đây biểu thị cho ma trận SPACE. Trong sơ đồ này, 4 mũi tên dùng để minh họa kết quả sau khi tính toán sẽ thuộc nhóm chiến lược nào trong 4 nhóm. Trong thực tế sau khi tính toán sẽ cho ra kết quả là 1 trong 4 mũi tên mà thôi.

Vectơ này biểu hiện loại chiến lược của doanh nghiệp: tấn công, cạnh tranh, phòng thủ, hay thận trọng.



Hình 2.2 : Sơ đồ ma trận SPACE

Khi vector nằm ở góc tấn công: doanh nghiệp đang ở vị trí tốt nhất để sử dụng những điểm mạnh bên trong nhằm tận dụng cơ hội, vượt qua điểm yếu, tránh các mối đe dọa. Các chiến lược: thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, kết hợp về phía sau, kết hợp về phía trước, kết hợp chiều ngang đều có thể khả thi tùy hoàn cảnh cụ thể của từng doanh nghiệp.

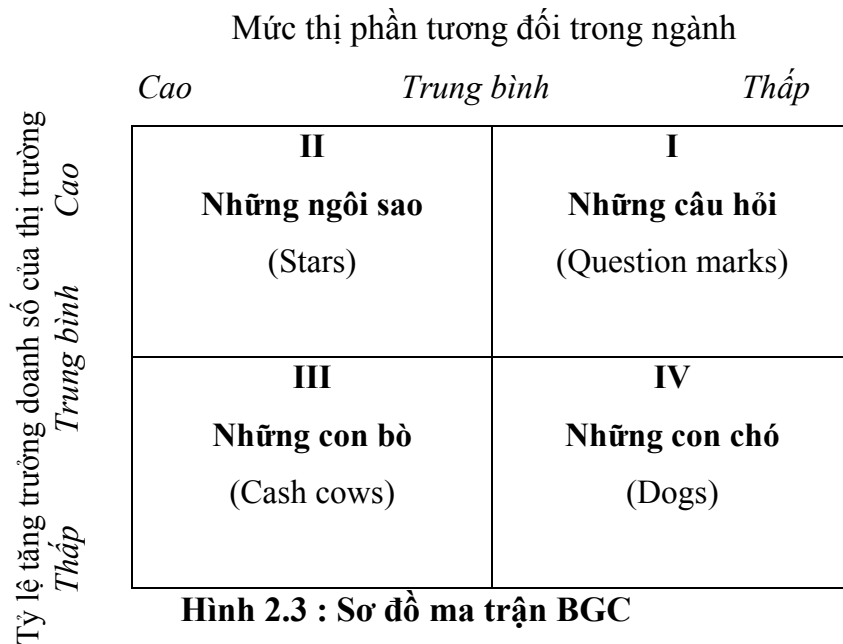
Nếu vector nằm ở góc thận trọng: doanh nghiệp nên hoạt động với những khả năng cơ bản của mình chứ không nên liều lĩnh quá. Các chiến lược có thể lựa chọn là: thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và đa dạng hoá tập trung.

Nếu vector nằm ở góc phòng thủ: doanh nghiệp nên tập trung cải thiện những điểm yếu và tránh các mối đe dọa từ bên ngoài. Các chiến lược phòng thủ bao gồm: hạn chế chi tiêu, loại bỏ bớt, thanh lý và đa dạng hoá tập trung.

Nếu vectơ nằm ở góc cạnh tranh: các chiến lược cạnh tranh có thể là chiến lược kết hợp về phía sau, về phía trước, theo chiều ngang, thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và tham gia liên doanh.

2.3.2.3 Ma trận BCG

Ma trận BCG giúp cho ban giám đốc của các công ty lớn đánh giá tình hình hoạt động của các đơn vị kinh doanh chiến lược của mình (SBU) để sau đó ra các quyết định về vốn đầu tư cho các SBU thích hợp và cũng đồng thời đánh giá được tình hình tài chính toàn công ty.



Trục X : biểu thị mức thị phần tương đối trong ngành (từ trái qua phải: thấp dần).

Trục Y : biểu thị tỷ lệ tăng trưởng về doanh số bán hàng trong ngành (từ trên xuống dưới : thấp dần).

Question marks: các bộ phận nằm trong vùng này có thị phần tương đối thấp nhưng lại cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng cao. Doanh nghiệp phải đặt dấu hỏi để quyết định xem có nên củng cố bộ phận này bằng các chiến lược tập trung hay là bán bộ phận này đi.

Stars: các bộ phận này có thị phần tương đối cao và mức tăng trưởng trong ngành cũng cao. Các chiến lược thích hợp là: kết hợp về phía trước, phía sau, chiều

ngang, thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và tham gia liên doanh.

Cash cows: các bộ phận này có thị phần cao nhưng ngành lại có mức tăng trưởng thấp. Gọi là Cash cows vì các bộ phận này đẻ ra tiền và có lưu lượng tiền mặt dương. Chiến lược phát triển sản phẩm hay đa dạng hoá tập trung là phù hợp. Tuy nhiên, khi bộ phận Cash cows yếu đi thì chiến lược giảm bớt chi tiêu hay loại bỏ bớt lại là phù hợp.

Dogs: bộ phận này có thị phần thấp và cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng thấp hay không có thị trường. Chúng yếu cả bên trong lẫn bên ngoài nên các chiến lược phù hợp là thanh lý, gạt bỏ hay giảm bớt chi tiêu.

Các SBU của nhiều doanh nghiệp phát triển tuần tự theo thời gian : từ Dogs – Question marks – Stars – Cash cows – Dogs ... Chuyển động ngược chiều kim đồng hồ nhưng trên thực tế không nhất thiết lúc nào cũng như vậy.

Mục tiêu của doanh nghiệp là cần nỗ lực để biến các SBU thành các Stars.

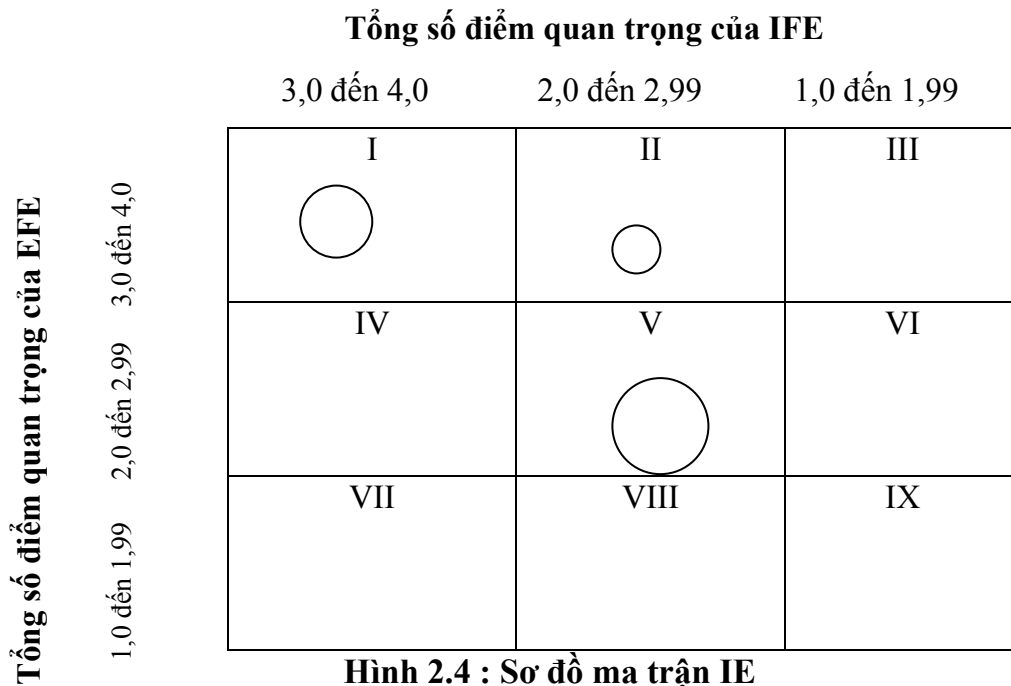
2.3.2.4 Ma trận IE

Ma trận IE bao gồm 9 ô như sơ đồ dưới đây.

Trục nằm ngang biểu thị tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE, từ 1,0 đến 4,0 điểm, sắp xếp theo thứ tự nhỏ dần từ trái qua phải và gồm 3 mức tương ứng với 3 cột: mạnh, trung bình, yếu.

Trục thẳng đứng biểu thị tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE, từ 1,0 đến 4,0 điểm, sắp xếp theo thứ tự nhỏ dần từ trên xuống dưới và gồm 3 mức tương ứng với 3 dòng: cao, trung bình, thấp.

Độ lớn của các vòng tròn biểu thị phần trăm doanh số bán hàng của bộ phận trong doanh nghiệp .



Ma trận IE được chia thành 3 phần lớn:

- Các bộ phận nằm trong ô I, II, IV được gọi là “*phát triển và xây dựng*”. Các bộ phận này thích hợp với chiến lược tập trung (thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm) hay kết hợp (kết hợp phía sau, phía trước, chiều ngang).
- Các bộ phận nằm trong ô III, V, VII được gọi là “*nắm giữ và duy trì*”, thích hợp với chiến lược thâm nhập thị trường và phát triển sản phẩm.
- Các bộ phận nằm trong ô VI, VIII, IX được gọi là “*thu hoạch và loại bỏ*”.

Ma trận BCG và ma trận IE thường sử dụng cho các doanh nghiệp có nhiều bộ phận kinh doanh để hình thành nên nhiều chiến lược có khả năng thay thế.

2.3.2.5 Ma trận Chiến lược chính

Ma trận này bao gồm 4 góc vuông và dựa trên 2 yếu tố: trục nằm ngang thể hiện vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường (mạnh hay yếu) và trục thẳng đứng thể hiện sự tăng trưởng của thị trường (nhanh chóng hay chậm chạp). Các chiến lược thích hợp được liệt kê trong từng góc vuông theo **Hình 2.5** dưới đây:

Nhanh chóng (*Sự tăng trưởng của thị trường*)

<p>Góc II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp theo chiều ngang 5. Loại bớt 6. Thanh lý <p>Yếu (<i>vị thế cạnh tranh của DN</i>)</p>	<p>Góc I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp về phía trước 5. Kết hợp về phía sau 6. Kết hợp theo chiều ngang 7. Đa dạng hoá tập trung <p>Mạnh</p>
<p>Góc III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Giảm bớt chi tiêu 2. Đa dạng hoá tập trung 3. Đa dạng hoá theo chiều ngang 4. Đa dạng hoá liên kết 5. Loại bớt 6. Thanh lý 	<p>Góc IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Đa dạng hoá tập trung 2. Đa dạng hoá theo chiều ngang 3. Đa dạng hoá liên kết 4. Liên doanh

Chậm chạp

Hình 2.5: Sơ đồ ma trận chiến lược chính

2.3.3 Giai đoạn quyết định: Ma trận QSPM

Ma trận QSPM sử dụng các thông tin có được từ 3 ma trận ở giai đoạn 1 (giai đoạn thu thập và hệ thống hoá thông tin) và 5 ma trận ở giai đoạn 2 (giai đoạn kết hợp), từ đó đánh giá khách quan các chiến lược kinh doanh có thể thay thế.

Các chiến lược được lựa chọn để đưa vào ma trận QSPM không phải là tất cả các chiến lược được tìm ra ở giai đoạn 2.

Để xây dựng ma trận QSPM cần thực hiện qua 6 bước:

- Bước 1: liệt kê các yếu tố S,W,O,T được lấy từ ma trận EFE, IFE.
- Bước 2: phân loại cho mỗi yếu tố phù hợp với ma trận EFE, IFE.
- Bước 3: nghiên cứu các ma trận ở giai đoạn 2 và xác định các chiến lược có thể thay thế cần xem xét.

- *Bước 4*: xác định số điểm hấp dẫn (TAS) theo từng yếu tố: điểm được đánh giá từ 1 đến 4, với 1 là không hấp dẫn, 2 là hấp dẫn một ít, 3 khá hấp dẫn và 4 rất hấp dẫn.
- *Bước 5*: tính tổng số điểm hấp dẫn (TAS) theo từng hàng bằng cách nhân số điểm phân loại ở bước 2 với số điểm AS ở bước 4.
- *Bước 6*: tính tổng cộng số điểm hấp dẫn ở từng chiến lược,
Chiến lược hấp dẫn nhất là chiến lược có tổng cộng số điểm ở bước 6 là cao nhất

Kết luận chương II :

Chương II nghiên cứu những lý luận cơ bản về chiến lược và các giai đoạn để hình thành nên chiến lược. Để xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp, chúng ta tuân theo một quy trình, bao gồm: xác định nhiệm vụ kinh doanh, phân tích các yếu tố bên ngoài, phân tích các yếu tố bên trong, phân tích và lựa chọn chiến lược.

Trong quá trình xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp, một số công cụ riêng biệt cũng được sử dụng trong những giai đoạn khác nhau. Ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận IFE được sử dụng trong giai đoạn nhập vào (thu thập và hệ thống hoá thông tin). Trong giai đoạn kết hợp, các công cụ ma trận SWOT, SPACE, BCG, IE và chiến lược lớn sẽ được sử dụng nhằm xác định nhiều chiến lược khả thi cho doanh nghiệp lựa chọn. Cuối cùng, để quyết định xem chiến lược nào sẽ được chọn để triển thực thi các giải pháp hữu hiệu, người ta sử dụng một công cụ là ma trận QSPM.

Chương II là tiền đề lý luận cơ bản để tác giả phân tích những hoạt động, đưa ra chiến lược lựa chọn và đề xuất các giải pháp thực thi chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của SCB.

Các vấn đề phân tích các yếu tố bên ngoài, phân tích các yếu tố nội bộ của SCB sẽ được tác giả giải quyết trong chương III. Chương IV sẽ giải quyết vấn đề xác định và lựa chọn chiến lược kinh doanh khả thi và hấp dẫn nhất cho SCB.

CHƯƠNG III

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA SCB

3.1 PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN

3.1.1 Môi trường kinh tế

➤ **Một số tình hình chung:**

Trong các năm gần đây, kinh tế thế giới luôn tăng trưởng, đặc biệt năm 2006 đạt mức tăng trưởng trên 5%. Theo dự báo của tổ chức kinh tế tài chính quốc tế, năm 2007 sẽ là năm thứ năm liên tiếp kinh tế toàn cầu tăng trưởng khả quan song tốc độ tăng trưởng sẽ chậm lại, ước đạt 4,9%. Tuy nhiên, giá vàng, giá xăng dầu và các nguyên liệu cơ bản khác tăng cao đột biến; tình hình chính trị diễn biến phức tạp, xung đột liên tục xảy ra tại Iraq, Trung Đông và một số nước khác, thiên tai, dịch bệnh xảy ra nhiều nơi đã thiệt hại không nhỏ cho nền kinh tế.

Những năm qua cũng là thời kỳ đánh dấu nhiều thành công của Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế, trong đó nổi bật nhất là sự kiện Việt Nam đã tổ chức thành công Hội nghị cao cấp APEC lần thứ 14, chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO, Hoa Kỳ thông qua Quy chế thương mại bình thường vĩnh viễn (PNTR) với Việt Nam.

Trong suốt 5 năm liên tục từ 2002-2006, nền kinh tế Việt Nam đạt tốc độ tăng trưởng cao và ổn định, tăng trưởng GDP đạt mức cao, cụ thể :

Bảng 3.1: Tốc độ tăng trưởng GDP qua các năm

Năm	2002	2003	2004	2005	2006
%GDP	7,10	7,24	7,70	8,14	8,17

(Nguồn số liệu từ các tạp chí kinh tế được thống kê qua các năm)

Kết thúc tháng 9/2007, bức tranh về kinh tế của Việt Nam vẫn duy trì được kết quả khả quan với tốc độ tăng trưởng GDP ở mức cao. Dự đoán tốc độ tăng trưởng GDP cho cả năm 2007 là 8.5% so với năm 2006.

Phát triển kinh tế Việt Nam thời gian qua chủ yếu về bề rộng, các yếu tố cấu thành góp sức chính cho sự phát triển là lao động, vốn; sự tham gia của công nghệ vẫn còn khá thấp so với các nước khu vực và thế giới.

Các yếu tố của nền kinh tế thị trường: thị trường tài chính, thị trường lao động, thị trường hàng hoá... dần bắt kịp tốc độ phát triển của khu vực và thế giới, phát huy được tầm quan trọng trong công cuộc phát triển đất nước.

Việt Nam đã rất thành công trong việc xoá đói giảm nghèo. Đời sống tinh thần và vật chất của người dân không ngừng được cải thiện. Tuy nhiên, thu nhập bình quân đầu người còn quá thấp so với khu vực và thế giới.

Giai đoạn 2008-2013 mang đặc điểm nổi bật là tiến trình hội nhập quốc tế của Việt Nam sẽ trở nên sâu rộng hơn, quyết liệt hơn. Việc hội nhập kinh tế quốc tế sẽ có ảnh hưởng sâu sắc đến các doanh nghiệp, các ngân hàng, các nhà quản lý, các tầng lớp người lao động và hầu như ảnh hưởng đến mọi mặt của đời sống kinh tế xã hội. Tuy nhiên, gia nhập WTO, Việt Nam sẽ tăng nhu cầu về dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng quốc tế.

Để lượng định được những tác động kinh tế quốc tế, tác giả trình bày thêm về các cam kết của Việt Nam và Ngân hàng Việt Nam tham gia WTO thực hiện theo lộ trình như sau:

Các cam kết về tiếp cận thị trường:

- TCTD nước ngoài chỉ được thiết lập hiện diện thương mại tại Việt Nam dưới các hình thức:

+ Các NHTM nước ngoài được thành lập: văn phòng đại diện, chi nhánh, ngân hàng liên doanh mức góp không quá 50%, công ty cho thuê tài chính, Công ty tài chính. Kể từ 01/04/2007 ngân hàng 100% vốn nước ngoài được thành lập.

+ Các công ty tài chính nước ngoài được thành lập: văn phòng đại diện, công ty cho thuê tài chính liên doanh, Công ty tài chính, công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài.

+ Các công ty cho thuê tài chính nước ngoài được thành lập: văn phòng đại diện, công ty cho thuê tài chính liên doanh, công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài.

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

- + Ngày 01/01/2007: 650% vốn pháp định được cấp.
- + Ngày 01/01/2008: 800% vốn pháp định được cấp.
- + Ngày 01/01/2009: 900% vốn pháp định được cấp.
- + Ngày 01/01/2010: 1000% vốn pháp định được cấp.
- + Ngày 01/01/2011: đối xử quốc gia đầy đủ.

- Việc tham gia cổ phần: Việt Nam có thể hạn chế việc tham gia cổ phần của các TCTD nước ngoài tại ngân hàng quốc doanh cổ phần hóa như mức tham gia cổ phần của các ngân hàng Việt Nam. Thẻ nhân và pháp nhân nước ngoài nắm giữ cổ phần tại mỗi ngân hàng Việt Nam không quá 30% vốn điều lệ, trừ khi pháp luật Việt Nam có quy định khác hoặc được sự cho phép của cơ quan thẩm quyền Việt Nam.

- Một chi nhánh ngân hàng nước ngoài không được phép mở các điểm giao dịch khác ngoài trụ sở chi nhánh; các TCTD nước ngoài được phát hành thẻ tín dụng trên cơ sở đối xử quốc gia.

Các cam kết về đối xử quốc gia:

- Điều kiện để thành lập chi nhánh ngân hàng nước ngoài: ngân hàng mẹ phải có tổng tài sản trên 20 tỷ USD vào cuối năm trước đó.

- Điều kiện để thành lập ngân hàng liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài: ngân hàng mẹ phải có tổng tài sản trên 10 tỷ USD vào cuối năm trước đó.

- Điều kiện để thành lập công ty tài chính liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài: TCTD nước ngoài phải có tổng tài sản trên 10 tỷ USD vào cuối năm trước đó.

Các cam kết đa phương:

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

- Một ngân hàng nước ngoài có thể đồng thời có một ngân hàng 100% vốn nước ngoài và các chi nhánh. Một ngân hàng 100% vốn nước ngoài không được coi là ngân hàng nước ngoài và được hưởng đối xử quốc gia đầy đủ như ngân hàng thương mại Việt Nam.

- Việt Nam điều chỉnh cơ chế quản lý chi nhánh ngân hàng nước ngoài phù hợp với thông lệ quốc tế.

- Các ngân hàng nước ngoài hoạt động tại Việt Nam được hưởng đầy đủ đối xử tối huệ quốc và đối xử quốc gia về lắp đặt và vận hành máy ATM

➤ **Ngành tài chính ngân hàng:**

Tính đến hết tháng 9/2007, ở Việt Nam hiện có 7 NH Nhà nước, 31 NH TMCP đô thị, 4 NH TMCP nông thôn, 37 chi nhánh NH nước ngoài, 5 NH liên doanh, 46 VPĐD NH nước ngoài. Ngoài ra còn có các Cty trực thuộc NH như Cty chứng khoán, Cty cho thuê tài chính, Cty quản lý nợ và khai thác tài sản...

Tốc độ phát triển ngành tài chính ngân hàng các năm qua là rất tốt và cao hơn mức bình quân của các ngành. Theo thống kê không chính thức, hiện thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng của người dân đang được cải thiện. Có gần 10% dân số Việt Nam tiếp cận các dịch vụ của các tổ chức tài chính chính thức và khoảng 60% người dân thành phố có tài khoản tiết kiệm. Đây là một trong các biểu hiện rất tốt. Hiện dân số Việt Nam khoảng trên 80 triệu dân, một khi tỷ lệ này được cải thiện tốt thì các dịch vụ ngân hàng bán lẻ sẽ có được một miền đất hứa. Đó cũng chính là lý do vì sao các ngân hàng nước ngoài liên tục mua cổ phần của các ngân hàng TMCP trong nước thời gian qua.

Theo các nhà phân tích thì trong năm 2008, hệ thống ngân hàng Việt Nam còn sôi động hơn nữa. Để hoạt động có hiệu quả trên thị trường thì đòi hỏi hệ thống

ngân hàng phải có sự gắn kết có tiếng nói chung và hợp tác vì sự phát triển cho từng ngân hàng và cho cả hệ thống ngân hàng. Ngân hàng Nhà nước đang chuẩn bị thành lập trung tâm chuyển mạch quốc gia. Nếu không có gì thay đổi, đầu năm 2008, trung tâm này sẽ hoạt động và kết nối liên thông toàn bộ thị trường thanh toán thẻ của cả nước.

Như vậy, có nhiều cơ sở để cho rằng triển vọng của ngành ngân hàng tại Việt Nam là rất tốt và năm 2008 có thể sẽ là một năm hoạt động đầy sôi động và thành công của hệ thống ngân hàng Việt Nam.

➤ **Thị trường chứng khoán:**

Thị trường chứng khoán Việt Nam đã có những bước tiến rất lớn trong khoảng 2 năm trở lại đây. Số lượng các công ty niêm yết trên thị trường đã vượt con số 200 so với ngày đầu thành lập chỉ có vài công ty. Ngày càng có nhiều quỹ, công ty quản lý quỹ, các ngân hàng nước ngoài quan tâm đến thị trường chứng khoán Việt Nam như: JP Morgan, CitiGroup, ANZ... Nhiều biên bản hợp tác giữa HOSE với các Sở giao dịch chứng khoán của thế giới như: Thượng Hải, Singapore, Tokyo... đã và đang mở ra một tầm vóc hợp tác phát triển mới về hỗ trợ kỹ thuật, đào tạo, niêm yết chéo giữa các sở.

Theo dự đoán của các chuyên gia trong ngành, đến hết năm 2008 thì tổng giá trị vốn hóa của các công ty niêm yết trên thị trường sẽ chiếm khoảng 60% GDP. Với quy mô như vậy, chắc chắn thị trường chứng khoán sẽ có ảnh hưởng rất mạnh đến nền kinh tế, đặc biệt là ngành tài chính ngân hàng.

3.1.2 Môi trường văn hoá, xã hội

Cùng với sự phát triển kinh tế, mức sống người dân ngày càng được cải thiện, tuổi thọ trung bình tăng và các mối quan hệ xã hội cũng có nhiều thay đổi. Theo kết quả của Bộ Y tế từ năm 2006 tuổi thọ trung bình của người Việt Nam là 73,1 tuổi và tăng hơn 6 tuổi so với năm 1998. Đây là một trong những chỉ tiêu đã được cải thiện tốt. Theo mục tiêu đến năm 2010 tuổi thọ của người Việt Nam sẽ là 71 nhưng năm 2006 con số này đã vượt qua. Như vậy, cùng với việc hạn chế tốc độ tăng trưởng dân số thì xu hướng tỷ lệ người cao tuổi sẽ ngày càng cao tại Việt Nam

là điều chắc chắn, mở ra cơ hội để các ngành trong đó có ngành ngân hàng đón đầu để đưa các sản phẩm dịch vụ cho người cao tuổi.

Mức độ bình đẳng giới cũng có những tiến bộ rất nhanh. Ngày nay tại Việt Nam, chúng ta không lạ gì với hình ảnh những nữ doanh nhân thành đạt. Nếu so sánh với thời điểm trước đây khoảng 5 – 10 năm thì sẽ được xem là chuyện lạ. Cùng với việc góp phần tạo nguồn cung lao động thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, phụ nữ Việt Nam còn tạo ra một thị trường mới, đó là thị trường các sản phẩm dịch vụ dành riêng cho phụ nữ.

3.1.3 Môi trường chính trị trong nước :

Ngoại trừ một vài biến động ở vùng Tây nguyên trong những năm 2003-2004, nhìn chung, tình hình chính trị xã hội của Việt Nam rất ổn định và Việt Nam được các tổ chức quốc tế thừa nhận là có nền chính trị ổn định nhất khu vực châu Á.

Bằng chứng cụ thể là trong khoảng thời gian nửa đầu năm 2007, khi tình hình chính trị tại Thái Lan có nhiều biến động lập tức làm cho luồng vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam tăng lên đáng kể kéo theo thị trường chứng khoán trong nước phát triển nhanh.

3.1.4 Môi trường công nghệ

Công nghệ thông tin tại Việt Nam đang phát triển với tốc độ nhanh. Các ứng dụng của công nghệ thông tin trong đời sống và kinh doanh bắt đầu trở nên phổ biến như: các trang web giới thiệu sản phẩm, giao dịch qua thư điện tử, gửi hình ảnh qua đường truyền ADSL... Tuy nhiên, trình độ phát triển của thương mại điện tử còn rất sơ khai, còn hàm chứa nhiều rủi ro.

Hệ thống ngân hàng Việt Nam trong những năm gần đây rất tích cực đầu tư vào công nghệ như: hệ thống chuyển tiền điện tử liên ngân hàng cho phép thanh toán tiền cho người nhận trong thời gian vài giây, hệ thống máy ATM cho phép phục vụ tự động 24/24, hệ thống SWIFT thanh toán toàn cầu,... Có thể nói, trình độ công nghệ của ngành ngân hàng thuộc nhóm cao cấp và hiện đại nhất của nền kinh tế, tuy nhiên, khả năng ứng dụng trong đời sống vẫn còn hạn chế do không thể thoát ra khỏi môi trường công nghệ chung ở trình độ thấp của cả nền kinh tế.

3.1.5 Môi trường cạnh tranh

Tình hình cạnh tranh trong hệ thống ngân hàng ngày càng khắc nghiệt hơn nhưng hiện nay chủ yếu vẫn là cạnh tranh bằng lãi suất và mạng lưới. Tương quan lợi thế giữa khối ngân hàng thương mại quốc doanh và ngoài quốc doanh đang dần được rút ngắn, thể hiện qua sự vươn lên của một số ngân hàng cổ phần và sự có mặt ngày càng nhiều của các chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam. Hệ thống ngân hàng còn chịu sự cạnh tranh gay gắt từ các định chế tài chính khác như: công ty tài chính, quỹ đầu tư, quỹ hỗ trợ phát triển, công ty bảo hiểm ...

Trước hết phải nói đến qui mô của năm ngân hàng quốc doanh có tổng tài sản hàng trăm nghìn tỷ đồng, có cơ sở vật chất, mạng lưới rộng. Đây là những đối thủ cạnh tranh nặng ký nhất trong giai đoạn thực hiện chiến lược. Mặc dù đến nay, với mức vốn điều lệ là 1.200 tỷ đồng, SCB đang chiếm một thứ hạng cao so với các ngân hàng TMCP. Tuy nhiên nếu so sánh với các ngân hàng thương mại quốc doanh thì đây là một con số còn rất khiêm tốn. (Vốn điều lệ SCB chỉ chiếm 2% tổng vốn điều lệ của các tổ chức tín dụng và chiếm 5,16% tổng vốn điều lệ của các ngân hàng TMCP).

Theo phân tích của NHNN thì các ngân hàng quốc doanh chiếm 60 - 70% thị phần tiền gửi trong cả nước, hệ thống các ngân hàng cổ phần chiếm 20 % và còn lại là nhóm các ngân hàng liên doanh và nước ngoài.

Theo bộ phận nghiên cứu thị trường của SCB thì SCB chiếm khoảng 3,6 % thị phần tiền gửi và 7,5% thị phần tín dụng trong nhóm các ngân hàng cổ phần. Đây là một thị phần còn rất nhỏ bé so với tiềm năng khai thác các nguồn lực của ngân hàng.

Chiến lược phát triển giai đoạn 2008 - 2013, SCB chấp nhận không tăng kịp quy mô của các ngân hàng quốc doanh nhưng có chất lượng phục vụ tốt hơn các ngân hàng này. Đối với ba ngân hàng ACB, Sacombank và Eximbank, SCB luôn coi đó là đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong tiến trình phát triển của mình. Vì vậy, luận văn chỉ phân tích, xem xét chiến lược của mình so với ACB, Sacombank, Eximbank và một ngân hàng mới nổi là An Bình.

Tuy nhiên, do hoạt động nghiệp vụ của SCB đa dạng nên trên bất cứ một sản phẩm tài chính nào (Tài trợ L/C, Currency Option, kinh doanh vàng, tài trợ cá nhân, ...) thì các ngân hàng khác, kể cả ngân hàng nước ngoài, liên doanh cũng đều là những đối thủ cạnh tranh rất đáng kể.

3.1.6 Đánh giá Cơ hội, Thách thức

Từ các yếu tố của môi trường bên ngoài như trên, SCB đang đứng trước những cơ hội và thách thức sau :

Đánh giá Cơ hội (O)

- a. Cơ hội hợp tác với các ngân hàng nước ngoài, học hỏi kinh nghiệm quản lý, nâng cao trình độ nghiệp vụ;
- b. Tập quán, thói quen sử dụng các tiện ích ngân hàng của người dân đang bắt đầu hình thành và sẽ ngày càng rõ nét khi nhiều sản phẩm ngân hàng hiện đại được du nhập vào Việt Nam; Gia nhập WTO, nhu cầu về dịch vụ ngân hàng sẽ tăng cao, nhất là dịch vụ ngân hàng quốc tế.
- c. Cơ hội đầu tư trên thị trường vốn, đặc biệt là thị trường chứng khoán.
- d. Mở cửa thị trường tài chính tạo cơ hội cho SCB tiếp cận các nguồn tài chính, đầu tư từ các tập đoàn tài chính nước ngoài, tái cấu trúc ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế, phù hợp với quá trình hội nhập;
- e. Tiềm năng của thị trường tài chính phục vụ doanh nghiệp và dân cư còn rất lớn, khi thị trường dịch vụ tài chính mở cửa, áp lực cạnh tranh sẽ thúc đẩy cả ngân hàng trong nước không ngừng tự đổi mới mình;
- f. Các dòng tư bản từ nước ngoài dưới hình thức đầu tư gián tiếp có khả năng chảy mạnh vào Việt Nam thông qua hệ thống ngân hàng thương mại, chứng khoán.
- g. Hợp tác toàn diện với ba ngân hàng quốc doanh lớn nhất của Việt Nam: Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng Đầu tư Phát triển Việt Nam, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam.

Đánh giá Nguy cơ/ Thách thức (T)

- a. Nguy cơ đối với khách hàng của ngân hàng: quá trình hội nhập làm tăng nguy cơ phá sản của các khách hàng truyền thống do suy giảm khả năng

ạnh tranh trong lộ trình cắt giảm hàng rào bảo hộ nhập khẩu, từ đó làm suy yếu tình hình tài chính của ngân hàng;

- b. Thách thức trực tiếp đối với ngân hàng: quá trình mở cửa thị trường tài chính cho các ngân hàng nước ngoài gia nhập thị trường tài chính trong nước làm các ngân hàng trong nước, trong đó có SCB, phải cạnh tranh đối với các đối thủ có ưu thế hơn hẳn về năng lực tài chính, trình độ công nghệ, trình độ quản trị kinh doanh;
- c. Năng lực tài chính của ngân hàng còn nhỏ so với các đối thủ cạnh tranh và so với yêu cầu phát triển trong môi trường hội nhập.
- d. Cơ cấu sản phẩm dịch vụ chưa đa dạng, còn quá nặng về sản phẩm truyền thống như cho vay, bảo lãnh.... Các sản phẩm phi tín dụng chưa phát triển mạnh;
- e. Thách thức do tính hệ thống của ngành ngân hàng: sự có mặt của hàng trăm ngân hàng nước ngoài trực tiếp kinh doanh trên thị trường tiền tệ, tín dụng sẽ tạo nên sự phức tạp trong hệ thống và một khi năng lực kiểm tra, kiểm soát của NHNN còn yếu kém, bất cứ rủi ro nào xảy ra đối với một ngân hàng cũng sẽ ảnh hưởng đến các ngân hàng khác trong hệ thống;

3.1.7 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của SCB

Sử dụng phương pháp định lượng hoá các yếu tố môi trường bên ngoài thông qua chấm điểm quan trọng như đã trình bày tại chương 1, chúng ta sẽ hình dung được khả năng ứng phó của SCB đối với các thay đổi môi trường qua ma trận EFE như sau :

Bảng 3.2 : Ma trận EFE của SCB

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Môi trường chính trị - xã hội ổn định	0.05	1	0.05
2	Kinh tế phát triển nhanh và liên tục, ngành tài chính ngân hàng phát triển tốt	0.20	4	0.80
3	Tốc độ lạm phát của nền kinh tế trong vòng kiểm soát của Chính phủ	0.12	3	0.36
4	Sự phát triển nhanh của thị trường chứng khoán trong nước	0.10	2	0.20
5	Sự thay đổi lãi suất trên thị trường	0.15	4	0.60
6	Thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng và hạn chế sử dụng tiền mặt của người dân đang được cải thiện	0.08	2	0.16
7	Chiến lược mở rộng thị phần, thâm nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh	0.10	2	0.20
8	Sự bình đẳng trong quan hệ nam nữ	0.05	4	0.20
9	Tuổi thọ trung bình của người dân được cải thiện	0.05	4	0.20
10	Thị trường bán lẻ trong nước còn tiềm năng rất lớn.	0.10	2	0.20
Tổng cộng		1.00		2.97

Các cơ sở để đánh giá ma trận EFE của SCB:

Từ cơ sở phân tích các yếu tố môi trường, tham khảo ý kiến của các đồng nghiệp và khách hàng, tác giả đã đưa ra 10 yếu tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của SCB và mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố theo các phân tích dưới đây:

(1) *Môi trường chính trị - xã hội ổn định*: yếu tố này có ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh ngân hàng. Tuy nhiên, tiêu chí này tại Việt Nam là khó thay đổi và các ngân hàng cùng được hưởng một môi trường thuận lợi như nhau nên tác giả đánh giá mức độ ảnh hưởng của tiêu chí này 5% (0.05) đến sự thành công của SCB. Đây cũng là yếu tố mà SCB phản ứng ít, mức độ phản ứng là 1.

(2) *Kinh tế phát triển nhanh và liên tục, ngành tài chính ngân hàng phát triển tốt*: yếu tố này ảnh hưởng lớn đến thành công của ngành ngân hàng, tác giả

ước định 20% (0.2). Đây cũng là yếu tố mà SCB phản ứng rất tốt với mức độ phản ứng là 3.

(3) *Tốc độ lạm phát của nền kinh tế trong vòng kiểm soát của Chính phủ:* yếu tố này cũng có ảnh hưởng tương đối lớn đến thành công của ngân hàng, mức độ tác động 12% (0.12) tác động bên ngoài. Đây là yếu tố mà SCB rất quan tâm, phản ứng tốt tuy nhiên không phải là cao nhất, mức độ phản ứng là 4.

(4) *Sự phát triển nhanh của thị trường chứng khoán trong nước:* Đây là một loại thị trường cao cấp và có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động kinh doanh ngân hàng. Trong thời gian qua, những thay đổi lên xuống của thị trường này cũng ảnh hưởng đến nguồn huy động và cho vay của ngân hàng. Mức độ tác động là 10% (0.1) đến hoạt động kinh doanh ngân hàng. Tuy nhiên, thời gian qua SCB phản ứng chưa tốt với các biến động từ thị trường này và hiệu quả mang lại không cao, mức độ phản ứng là 2.

(5) *Sự thay đổi lãi suất trên thị trường:* yếu tố này tác động lớn đến hoạt động kinh doanh ngân hàng, quyết định chính đến chi phí đầu vào và lãi suất đầu ra. Vì vậy mức độ ảnh hưởng đến ngành ngân hàng 15% (0.15). Hoạt động của SCB chủ yếu là tín dụng nên phản ứng rất tốt đối với tác động này, mức độ phản ứng là 4.

(6) *Thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng và hạn chế sử dụng tiền mặt của người dân đang được cải thiện:* yếu tố này sẽ có tác động trong dài hạn đối với hoạt động ngành ngân hàng. Tuy nhiên, vào thời điểm hiện tại nó vẫn chưa là yếu tố tác động lớn, mức độ ảnh hưởng là 8% (0.08) đến hoạt động ngành ngân hàng. Mặc dù SCB đã có những động thái chuẩn bị để đón đầu xu hướng, tuy nhiên mức độ phản ứng chỉ ở mức trung bình, đánh giá mức độ phản ứng là 2.

(7) *Chiến lược mở rộng thị phần, thâm nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh:* hiện nay các ngân hàng TMCP trong nước đang ráo riết tăng cường mạng lưới để mở rộng thị phần và chiếm lĩnh thị trường, đó là chưa kể đến yếu tố các ngân hàng nước ngoài đang chuẩn bị đổ bộ vào Việt Nam theo lộ trình WTO. Đây cũng là yếu tố có mức ảnh hưởng tương đối lớn trong giai đoạn hiện nay, mức độ ảnh hưởng là 10% (0.1) đối với ngành. SCB trong năm tài chính 2006 và các quý

của năm 2007 phải đối đầu với áp lực về lợi nhuận và chia cổ tức cho cổ đông nên chưa thật sự quan tâm đúng mức đến yếu tố này, mức độ phản ứng ở mức trung bình là 2.

(8) *Sự bình đẳng trong quan hệ nam nữ*: đây cũng là yếu tố khá thú vị có ảnh hưởng nhất định đến ngành. Một khi sức lao động của phụ nữ được giải phóng ở một xã hội Á Đông họ có nhu cầu khẳng định mình sẽ đưa đến các dịch vụ ngân hàng phát triển theo. Tuy nhiên, yếu tố này vẫn chưa thể hiện sự tác động mạnh và mức tác động theo đánh giá là 5% (0.05). Thời gian qua, SCB cũng đã có những phản ứng tốt với yếu tố này. Cụ thể là đã đưa ra hàng loạt các sản phẩm tiết kiệm và chi nhánh khá thành công với mục tiêu là khách hàng nữ. Mức độ phản ứng ở mức tốt là 4.

(9) *Tuổi thọ trung bình của người dân được cải thiện*: yếu tố này đồng nghĩa với tỷ lệ người cao tuổi tăng và cũng có mức tác động tương đối với ngành, mức tác động là 5% (0.05). Với các đặc điểm tiết kiệm của người cao tuổi, SCB đã và đang có sản phẩm đặc trưng dành riêng cho đối tượng này. Đây cũng là sản phẩm mang tính nhân văn sâu sắc mà SCB đã thực hiện được, thể hiện sự tri ân đối với những người đã có đóng góp cho xã hội. Mức độ phản ứng rất tốt theo đánh giá là 4.

(10) *Thị trường bán lẻ trong nước còn tiềm năng rất lớn*: đây là yếu tố có tác động lớn đến chiến lược của các ngân hàng TMCP trong nước trong giai đoạn hiện nay, mức ảnh hưởng theo đánh giá là 10% (0.1) đối với ngành. Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức hiện tại của SCB chưa thật sự tập trung cho thị trường này, mức độ phản ứng ở mức trung bình là 2.

Nhìn chung, qua Ma trận EFE ta thấy: tổng số điểm quan trọng của SCB là 2,97 cho thấy SCB đang có các phản ứng ở mức tương đối cao với các thay đổi của môi trường bên ngoài.

3.1.8 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Bảng 3.3: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của SCB.

STT	Các yếu tố	Mức độ quan trọng	SCB		ACB		STB		EIB		ABB	
			Hạng	ĐQT	Hạng	ĐQT	Hạng	ĐQT	Hạng	ĐQT	Hạng	ĐQT
1	Vốn tự có	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Thương hiệu ngân hàng	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
3	Mạng lưới hoạt động	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30
4	Sự linh hoạt của tổ chức	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
5	Chất lượng dư nợ tín dụng	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
6	Khả năng huy động thị trường 1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05
7	Dịch vụ ngân hàng đa dạng	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
8	Tổng tài sản có	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10
9	Mức độ quan tâm đến quản trị chiến lược	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
10	Kinh doanh ngoại hối	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05
	Tổng cộng	1.00		2.76		3.80		3.03		2.83		1.96

Chú thích ma trận:

- ✓ *Cơ sở để lựa chọn các đối thủ so sánh:* tác giả chọn 03 ngân hàng TMCP đã có thương hiệu trên thị trường làm đối thủ cạnh tranh nhóm trên của SCB và 01 ngân hàng TMCP mới ra đời nhưng đã có một vài nổi bật trong thời gian qua để so sánh, đại diện cho các ngân hàng TMCP nhỏ và kém cạnh tranh.
- ✓ *Cột mức độ quan trọng:* theo đánh giá của tác giả về mức độ ảnh hưởng từng chỉ tiêu đến hoạt động ngân hàng.
- ✓ *Cột hạng các ngân hàng:* Theo đó: điểm 1: phản ứng ít, điểm 2: phản ứng trung bình; điểm 3: phản ứng trên trung bình; điểm 4: phản ứng tốt.
- ✓ *Cột điểm quan trọng của các ngân hàng:* lấy mức độ quan trọng từng yếu tố nhân (x) hạng của từng ngân hàng.

Cơ sở để đánh giá ma trận hình ảnh cạnh tranh thứ tự theo từng yếu tố như sau:

Cơ sở cho việc lựa chọn 10 yếu tố trong ma trận: đây là các yếu tố có khả năng ảnh hưởng nhiều nhất đến khả năng cạnh tranh của một ngân hàng. Tuy nhiên, các yếu tố này cũng được rút ra từ nhiều nhận xét từ các đồng nghiệp, đặc biệt là sự đánh giá, so sánh của các khách hàng đối với từng yếu tố thể hiện khả năng cạnh tranh. Sau đây là ý kiến tổng hợp và phán đoán của tác giả đối với từng yếu tố:

Yếu tố 1 (vốn tự có): Tính đến thời điểm 30/09/2007, mặc dù các ngân hàng có mức vốn tự có khác nhau, đứng đầu là STB (6.024 tỷ đồng), thứ 2 là ACB (3.472 tỷ đồng), thứ 3 là EIB (1.987 tỷ đồng), thứ 4 là SCB (1.379 tỷ đồng) và thứ 5 là ABB (1.190 tỷ đồng). Tuy nhiên, tất cả các ngân hàng đều quan tâm và có một cuộc chạy đua ngầm trong việc tăng vốn. Mức độ quan tâm được tác giả đánh giá đồng hạng là 4.

Yếu tố 2 (thương hiệu ngân hàng): đứng đầu là ACB: 4 điểm, tiếp theo là SCB và STB: 3 điểm, EIB: 2 điểm và ABB 1 điểm. Trong thời gian vừa qua, SCB thường xuyên xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng nên đã cải thiện được đáng kể, trong khi EIB có phần hạn chế.

Yếu tố 3 (mạng lưới hoạt động): đứng đầu là STB: 4 điểm (184 điểm giao dịch), tiếp theo là ACB và EIB: 3 điểm (95 và 61 điểm giao dịch), tiếp theo là ABB và SCB: 2 điểm (44 và 33 điểm giao dịch). Điểm giao dịch theo số liệu thống kê của NHNN đến thời điểm 30/09/2007, bao gồm chi nhánh và phòng giao dịch.

Yếu tố 4 (sự linh hoạt của tổ chức): theo đánh giá của tác giả, ACB: 4 điểm, STB và SCB: 3 điểm, EIB và ABB: 2 điểm.

Yếu tố 5 (chất lượng dư nợ tín dụng): theo số liệu thống kê về nợ quá hạn đến tháng 09/2007, ACB: 4 điểm (tỷ lệ nợ quá hạn là 0.31%), SCB và STB : 3 điểm (0.43% và 0.44%), EIB: 2 điểm (1.14%) và ABB: 1 điểm (4.55%).

Yếu tố 6 (khả năng huy động thị trường 1): theo ý kiến của tác giả, chỉ tiêu này cần phải được so sánh tương đối trên quy mô mạng lưới để xác định khả năng huy động của từng điểm giao dịch và quy mô về vốn tự có để xác định khả năng huy động trên 1 đồng vốn tự có. Các số liệu so sánh như sau:

Bảng 3.4: Tương quan huy động thị trường 1 của các ngân hàng

Ngân hàng	Mức huy động trên điểm giao dịch (tỷ đồng)	Mức huy động trên 1 đồng vốn tự có (đồng)
ACB	545	14.9
STB	191	5.8
EIB	397	9.8
SCB	323	7.7
ABB	128	4.7

Căn cứ các thông số trên, tác giả đánh giá như sau: ACB: 4 điểm, SCB và EIB: 3 điểm, STB: 2 điểm và ABB: 1 điểm.

Yếu tố 7 (dịch vụ ngân hàng đa dạng): với các dịch vụ hiện có của các ngân hàng, tác giả đánh giá ACB: 4 điểm, STB và EIB: 3 điểm, SCB và ABB: 2 điểm.

Yếu tố 8 (tổng tài sản có): theo ý kiến của tác giả, về mức độ quan tâm đến tổng tài sản có phải so sánh số tương đối trên 1 đồng vốn chủ sở hữu của từng ngân hàng. Đánh giá: ACB có mức huy động tốt : 4 điểm, SCB và EIB có mức huy động trên trung bình: 3 điểm, STB và ABB dưới mức trung bình: 1 điểm.

Yếu tố 9 (mức độ quan tâm đến quản trị chiến lược): ACB có sự quan tâm cao trong chiến lược: 4 điểm, kế đến là STB: 3 điểm, các ngân hàng còn lại đồng hạng: 2 điểm với mức độ quan tâm trung bình.

Yếu tố 10 (kinh doanh ngoại hối): mạnh nhất là EIB: 4 điểm, ACB: 3 điểm, các ngân hàng còn lại có mức độ quan tâm thấp: 1 điểm.

Nhận xét ma trận hình ảnh cạnh tranh:

Qua Ma trận hình ảnh cạnh tranh so sánh 5 ngân hàng cho thấy trong nhóm các ngân hàng cổ phần lớn, đứng đầu là ACB với 3,8 điểm, kế tiếp lần lượt là STB, EIB và SCB có mức độ chênh lệch nhau không lớn lắm. Trong đó, SCB vẫn yếu hơn so với 2 đối thủ trên. Cuối cùng là ABB với số điểm 1.96.

3.2 PHÂN TÍCH YẾU TỐ NỘI BỘ SCB:

3.2.1 Nguồn nhân lực và phát triển sản phẩm:

➤ Về nguồn nhân lực:

Tổng số cán bộ SCB tính đến cuối tháng 09/2007 là 921 người. Trong đó phân loại như sau:

Bảng 3.5: Cơ cấu CBNV tại SCB

Tiêu chí	Số lượng	%
Theo cấp quản lý	921	100
- Cán bộ quản lý	178	19
- Nhân viên	743	81
Theo trình độ học vấn	921	100
- Trên đại học	10	1
- Đại học	610	66
- Cao đẳng, trung cấp	120	13
- Lao động phổ thông	181	20

(Theo báo cáo kiểm toán đến 30/09/2007)

Hội đồng quản trị: 4 người, có nhiều năm kinh nghiệm trong ngành và đã điều hành các công ty lớn thành công.

Ban điều hành: 10 người, bao gồm Tổng Giám Đốc, Kế toán trưởng và 08 Phó Tổng Giám Đốc. Các thành viên Ban điều hành là những người có khả năng đảm trách tốt các công việc. Trong đó, TGD là người đã nhận được danh hiệu Danh nhân Sài Gòn năm 2006 và Danh nhân Việt Nam tiêu biểu 2006. Đây là các danh hiệu duy nhất cho Tổng giám đốc các ngân hàng vào thời điểm trên.

Về công tác tuyển dụng và đào tạo: SCB vẫn đang có chính sách tiền lương hấp dẫn thu hút nguồn nhân lực từ các ngân hàng khác là những người có kinh nghiệm vào các vị trí lãnh đạo. Đối với việc tuyển dụng nhân viên, hiện nay SCB đang thực hiện liên kết với các trường đại học trong nước như Đại Học Ngân Hàng, Đại Học Kinh Tế Tp.HCM và một số trường đại học ở các tỉnh/thành phố khác để nhận các sinh viên tốt nghiệp loại khá trở lên. Qua thời gian được đào tạo tại các

môi trường kinh doanh khác nhau, các nhân viên mới này có thể ứng cử vào các vị trí lãnh đạo thông qua các cuộc thi được tổ chức rất thường xuyên.

Với chính sách trên, hiện nay SCB đang có một đội ngũ lãnh đạo và nhân viên có tuổi đời rất trẻ, năng động và khả năng làm việc rất tốt. Theo báo cáo của phòng tổ chức nhân sự thì tuổi đời bình quân của nhân viên SCB là 27 tuổi tính đến thời điểm tháng 9/2007.

Trong giai đoạn khủng hoảng nguồn nhân lực tài chính như hiện nay nhưng ở các địa bàn lớn như: Tp.HCM, Hà Nội, Hải Phòng... thì nguồn nhân lực của SCB không hề thiếu.

➤ **Về nghiên cứu và phát triển sản phẩm:**

Công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm của SCB được thực hiện từ các phòng ban chức năng tại Hội sở theo từng sản phẩm hàng dọc. Việc thông qua các sản phẩm này được quyết định bởi Hội đồng khoa học không thường trực mà thành phần là Ban Điều Hành, Ban tư vấn, trưởng các phòng ban khác và các giảng viên từ các trường đại học. Đây cũng là một trong những chỉ tiêu hoạt động của các phòng ban tại Hội sở. Thời gian qua, với mô hình này SCB đã cho ra đời rất nhiều sản phẩm đặc trưng và có sức cạnh tranh cao.

Ngoài ra, trong sơ đồ tổ chức của SCB còn có phòng Dịch vụ khách hàng và Phát triển sản phẩm. Mặc dù không đưa ra được các sản phẩm chuyên biệt nhưng với chức năng của mình, nó đánh giá lại các sản phẩm sau khi đã đưa vào áp dụng bằng cách tiếp nhận các ý kiến từ khách hàng và nghiên cứu chỉnh sửa hoặc đề xuất chỉnh sửa cho phù hợp.

Có thể nói, đây cũng là mô hình thành công của SCB trong việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

3.2.2 Năng lực tài chính:

Có 2 chỉ tiêu thường được xét đến khả năng tài chính của một ngân hàng là vốn điều lệ và tổng tài sản có.

Về vốn điều lệ, SCB là một trong những ngân hàng có quy mô vốn điều lệ thuộc hàng top các ngân hàng trên 1.000 tỷ đồng. Đến hết tháng 9/07, vốn điều lệ của SCB đạt 1.200 tỷ đồng và dự kiến đến tháng 12/2007 là 1.970 tỷ đồng, tương

đương khoảng 123 triệu USD. Tuy nhiên, nếu so với quy mô vốn của các ngân hàng trong khu vực thì vẫn còn rất thấp. Theo lộ trình thực hiện WTO và quy định của NHNN thì đến năm 2010 tất cả các ngân hàng phải có vốn điều lệ tối thiểu là 3.000 tỷ đồng. Kế hoạch tháng 12/2007, SCB sẽ phát hành 1.400 tỷ đồng trái phiếu chuyển đổi có thời gian chuyển đổi thành cổ phiếu là 13 tháng. Như vậy, về mặt vốn điều lệ SCB hoàn toàn có khả năng đáp ứng trước thời hạn theo yêu cầu của NHNN. Dự kiến sau khi chuyển đổi thành cổ phiếu vào đầu năm 2009, vốn điều lệ của SCB là trên 3.800 tỷ đồng.

Tổng tài sản có của SCB đến cuối hết tháng 9/2007 là 18.807 tỷ đồng. Nếu xét về quy mô tổng tài sản có thì SCB đứng hàng thứ năm khi so sánh các ngân hàng TMCP có trụ sở trên địa bàn Tp.HCM, sau ACB, Sacombank, Eximbank, Ngân hàng Đông Á.

Như vậy, nếu xét về năng lực tài chính so với các ngân hàng TMCP trong nước và trên địa bàn Tp.HCM thì SCB thuộc nhóm trung bình khá trong nước. Tuy nhiên, nếu so sánh với các ngân hàng thuộc các nước trong khu vực thì vẫn còn rất khiêm tốn.

3.2.3 Hoạt động Marketing

Trong các năm gần đây, hoạt động marketing của SCB đã được quan tâm nhiều hơn, Tuy nhiên, về hiệu quả thì vẫn chưa đạt và còn kém xa so với các đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường. Với các áp lực về lợi nhuận, SCB vẫn chưa có một chiến lược marketing rõ ràng. Chiến lược tiếp thị chủ yếu hiện nay của SCB chỉ dừng lại tập trung đối tượng người cao tuổi và tài trợ cho các công tác từ thiện.

Cơ sở khách hàng (Customer base): SCB là một trong những ngân hàng cổ phần với mạng lưới chi nhánh tuy không nhiều nhưng trải rộng từ Bắc chí Nam, SCB hiện có một số lượng khách hàng ổn định và ngày càng tăng thêm, số lượng khách hàng chấm dứt giao dịch là rất ít so với số lượng khách hàng mới tăng thêm do các nỗ lực tiếp thị và chất lượng phục vụ của ngân hàng.

Kênh phân phối (distribution channel): Đối với một ngân hàng hiện đại, có 2 hệ thống kênh phân phối: kênh cổ điển qua mạng lưới các chi nhánh và kênh phân phối mới dựa trên sự phát triển của công nghệ hiện đại. Riêng SCB còn có kênh

phân phối thông qua hợp tác toàn diện với ba ngân hàng quốc doanh lớn nhất trong nước.

Bên cạnh đó, ngân hàng cũng đã phát triển hệ thống online, phân phối thanh toán qua thẻ. Hệ thống ATM của SCB được kết nối với hệ thống mạng lưới máy ATM của liên minh thẻ Vietcombank với số lượng trên 500 máy trên toàn quốc. Đây cũng là một thế mạnh trong phân phối sản phẩm thẻ.

Nhìn chung, kênh phân phối của SCB vẫn còn rất thấp so với tiềm lực về tài chính của nó.

Thương hiệu: Tuy còn nhỏ bé về quy mô, song về chất lượng dịch vụ, chương trình từ thiện, phân khúc thị trường cho người từ 50 tuổi trở lên, tốc độ phát triển từ một ngân hàng thua lỗ vượt lên top 10 ngân hàng TMCP lớn nhất đã được thị trường đánh giá là khá tốt so với cả các ngân hàng quốc doanh lẫn cổ phần. Thương hiệu SCB đã có tiếng trên thị trường và nhờ đó huy động được khối lượng tiền gửi tăng cao hơn nhiều lần so với tốc độ tăng trưởng bình quân của ngành.

3.2.4 Cơ cấu tổ chức:

SCB được tổ chức theo mô hình các phòng ban chức năng, phân chia theo loại hình sản phẩm dịch vụ. Cụ thể mô hình tại Hội sở bao gồm 20 phòng ban chức năng, trong đó bao gồm cả Ban thư ký Ban Điều Hành và Trung tâm thanh toán (xem phụ lục 1). Tuy nhiên, nhược điểm lớn nhất của mô hình này là sự phối hợp giữa các phòng ban rất lỏng lẻo và thiếu sự hợp tác theo mục tiêu chung của cả hệ thống. Đồng thời, khách hàng giao dịch nhiều sản phẩm với ngân hàng chưa được phục vụ trọn gói, theo nguyên tắc một cửa mà phải qua nhiều bộ phận khác nhau, tốn kém thời gian, chi phí và công sức cho khách hàng.

Điều đáng quan tâm nữa là mặc dù Hội sở có các phòng ban chức năng được phân chia theo từng loại hình sản phẩm với mục đích là quản lý theo hàng dọc từ Hội sở đến từng chi nhánh theo từng sản phẩm riêng biệt. Song, mô hình hiện tại của các chi nhánh đều hoàn toàn giống nhau, không phân chia theo loại hình sản phẩm như Hội sở và chưa lấy đặc điểm của từng địa phương để định hướng xây dựng cơ cấu phù hợp cho từng chi nhánh. Chính vì thế, hiệu quả kinh doanh của mỗi chi nhánh rất chênh lệch nhau tạo ra một sự phát triển thiếu đồng bộ.

Khách quan mà nói trong giai đoạn hiện nay, mô hình như trên ở các chi nhánh sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí nhưng mặc nhiên, trong dài hạn nó sẽ làm lệch đi so với định hướng SCB sẽ trở thành một ngân hàng bán lẻ đa năng trong tương lai. Với các áp lực lớn về chỉ tiêu kinh doanh ngắn hạn, các chi nhánh sẽ bỏ ngỏ thị trường bán lẻ đầy tiềm năng để tập trung vào các khách hàng lớn để theo đuổi mục tiêu ngắn hạn.

3.2.5 Ứng dụng công nghệ tin học trong quản lý và điều hành

SCB đang tiến hành nâng cấp công nghệ xử lý thông tin trong toàn hệ thống ngân hàng thay thế cho chương trình Smartbank hiện nay. Chương trình này bắt đầu triển khai và dự kiến sẽ kết thúc vào năm 2008. Nhìn chung, mặt bằng công nghệ ngân hàng, SCB còn ở vị trí khá thấp.

Mặc dù vậy, đối với việc ứng dụng công nghệ tin học trong quản lý và điều hành thì SCB thực hiện rất tốt. Tại SCB, tất cả các nhân viên làm việc đều được cung cấp 2 địa chỉ mail là: mail SCB để giao dịch với bên ngoài và chuyên tải các báo cáo thường xuyên đến Ban Điều Hành và mail nội bộ với tốc độ chuyển dữ liệu rất nhanh, giúp cho việc liên lạc giữa các thành viên trong toàn hệ thống diễn ra nhanh chóng. Ngoài ra, các cuộc họp tín dụng thường xuyên hàng tuần giữa Hội sở với các chi nhánh ở tỉnh ngoài Tp.HCM đều thực hiện online, điều này giúp các chi nhánh có thể thực hiện các hồ sơ vượt mức ủy quyền trong một thời gian rất ngắn. Đây là lợi thế rất lớn của các chi nhánh SCB khi so sánh với các hệ thống ngân hàng khác, đặc biệt là các ngân hàng thương mại quốc doanh khi trình về Hội sở hồ sơ vượt hạn mức thì chỉ riêng thời gian trình có khi mất cả tháng.

3.2.6 Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu

Điểm mạnh

1. So với các hệ thống ngân hàng TMCP khác tại Việt Nam, SCB có tình hình tài chính khá tốt thể hiện qua quy mô vốn điều lệ và tổng tài sản có.
2. Nguồn nhân lực trẻ và năng động, có thể đáp ứng được yêu cầu công việc ngày càng cao. Công tác tuyển dụng và đào tạo cũng khá tốt.

3. Chính sách tiền lương thu hút tạo điều kiện để SCB tiếp nhận nguồn nhân lực từ thị trường và từ chính các đối thủ cạnh tranh.
4. Công tác ứng dụng công nghệ tin học trong quản lý và điều hành tốt. \
5. Uy tín của thương hiệu SCB đã được cải thiện rất nhiều trên thị trường và được nhiều khách hàng tin tưởng.
6. Được sự ủng hộ của các cơ quan chính quyền, thông tin đại chúng;
7. So với các ngân hàng nước ngoài thì mạng lưới rộng hơn;

Điểm yếu

1. Mạng lưới chi nhánh còn quá mỏng so với các ngân hàng trong nước;
2. Cơ cấu tổ chức định hướng theo sản phẩm chứ chưa định hướng theo khách hàng, dẫn đến sự chậm trễ trong phục vụ và cục bộ trong công tác chăm sóc khách hàng; Cơ cấu hoạt động các chi nhánh không theo mô hình chung và không theo đặc điểm từng địa bàn để có định hướng chiến lược dài hạn.
3. Hoạt động của bộ phận marketing chưa mang lại hiệu quả.

Từ những phân tích trên, để có thể định lượng bao quát toàn bộ các yếu tố bên trong của SCB ta sẽ tổng hợp thông qua ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) như sẽ trình bày dưới đây.

3.2.7 Ma trận đánh giá nội bộ (IFE) của SCB

Bảng 3.6: Ma trận IFE của SCB

STT	Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Vốn điều lệ	0.10	3	0.30
2	Chất lượng tài sản có	0.10	3	0.30
3	Chất lượng dịch vụ và thái độ nhân viên	0.05	3	0.15
4	Cơ cấu tổ chức	0.05	2	0.10
5	Nguồn nhân lực và phát triển sản phẩm	0.15	4	0.60
6	Chính sách tuyển dụng và đào tạo nhân viên	0.08	3	0.24
7	Ứng dụng tin học trong quản lý, điều hành	0.05	3	0.15
8	Hoạt động marketing	0.07	1	0.07
9	Mạng lưới hoạt động	0.15	1	0.15
10	Chính sách tiền lương và phúc lợi	0.05	4	0.20
11	Uy tín thương hiệu	0.15	3	0.45
	Tổng cộng	1.00		2.71

Các cơ sở để đánh giá ma trận IFE của SCB như sau:

Qua tham gia ý kiến từ các lãnh đạo cấp cao của SCB và ý kiến từ các đồng nghiệp tại các hệ thống ngân hàng khác, tác giả đã đưa ra 11 yếu tố bên trong để đánh giá sức mạnh nội bộ của SCB, bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu chủ yếu bên trong.

(1) *Vốn điều lệ*: yếu tố này có ảnh hưởng lớn đến khả năng và quy mô hoạt động của ngân hàng, đồng thời gián tiếp tạo thương hiệu cho ngân hàng. Theo đánh giá của tác giả thì SCB hoàn toàn có khả năng tăng vốn điều lệ. Vấn đề là cân đối hiệu quả trên số vốn tăng thêm và áp lực chi trả cổ tức cho cổ đông. Mức độ ảnh hưởng của tiêu chí này là 10% (0.1) đến sự thành công của SCB và là điểm mạnh nhỏ nhất với số điểm là 3.

(2) *Chất lượng tài sản có*: chất lượng tài sản có phản ánh hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Theo như đánh giá của tác giả thì quy mô tài sản có của SCB tương đối lớn so với vốn chủ sở hữu và nợ quá hạn chiếm tỷ lệ thấp trên tổng dư nợ cho vay. Tuy nhiên, tỷ trọng đầu tư vào các danh mục khác lại thấp nên trong 9

tháng đầu năm 2007 cơ cấu tài sản chưa thể hiện được hiệu quả tối ưu. Đánh giá mức độ quan trọng cho chỉ tiêu này là 10% (0.1) và là điểm mạnh nhỏ nhất với số điểm là 3.

(3) *Chất lượng dịch vụ và thái độ nhân viên*: tác giả đánh giá ảnh hưởng của tiêu chí này đến sự thành công của một ngân hàng là 5%. Đây cũng là điểm mạnh nhỏ nhất của SCB, với số điểm là 3.

(4) *Cơ cấu tổ chức*: mặc dù SCB đã có định hướng trở thành một trong những ngân hàng bán lẻ đa năng, nhưng trong giai đoạn hiện nay do nhiều áp lực về lợi nhuận và chia cổ tức cho cổ đông nên các mảng kinh doanh chủ yếu tập trung bán sỉ đem lại lợi nhuận trong thời gian ngắn hơn. Do vậy, cơ cấu tổ chức vẫn chưa đồng bộ từ Hội sở đến các chi nhánh và phòng giao dịch trực thuộc. Theo đánh giá của tác giả thì yếu tố này có mức độ ảnh hưởng là 5% (0.05) và là điểm yếu nhỏ nhất của SCB với số điểm là 2.

(5) *Nguồn nhân lực và phát triển sản phẩm*: đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn và dài hạn cho sự thành công của ngân hàng với mức độ quan trọng là 15% (0.05). Với độ tuổi bình quân hiện nay vào khoảng 27 tuổi thì SCB đang có một lực lượng sẵn sàng kế thừa trong tương lai. Đây là điểm mạnh lớn nhất của SCB với số điểm là 4.

(6) *Chính sách tuyển dụng và đào tạo nhân viên*: với chính sách liên kết với các trường đại học trong nước như đại học kinh tế Tp.HCM, đại học ngân hàng... để tuyển dụng những sinh viên tốt nghiệp loại khá giỏi thì SCB đang có nguồn nhân lực đầu vào rất tốt. Ngoài ra, SCB cũng quan tâm đào tạo nhân viên sau khi tuyển dụng. Theo tác giả, yếu tố này có mức độ ảnh hưởng là 8% (0.08) và là điểm mạnh yếu nhất của SCB với số điểm là 3.

(7) *Ứng dụng tin học trong quản lý, điều hành*: trong quản lý điều hành, SCB có các hình thức ứng dụng tin học tốt như cấp mail cho tất cả nhân viên, tổ chức họp từ xa qua internet đối với chi nhánh ngoài tỉnh... đã làm tăng hiệu quả công việc và tiết kiệm chi phí. Tác giả đánh giá yếu tố này có mức độ ảnh hưởng là 5% (0.05) và là điểm mạnh nhỏ nhất của SCB với số điểm là 3.

(8) *Hoạt động Marketing*: marketing có ý nghĩa quyết định 5% sự thành công của đơn vị. Thực trạng tại SCB, công tác tiếp thị còn quá yếu, được xem là điểm yếu lớn nhất với số điểm là 1.

(9) *Mạng lưới hoạt động*: Mạng lưới có ý nghĩa rất lớn trong phân phối sản phẩm, quảng bá thương hiệu và thực hiện các tiện ích cho khách hàng. Mức độ ảnh hưởng của mạng lưới đến sự thành công của một ngân hàng là 15%. Thực trạng mạng lưới chi nhánh của SCB quá ít so với tiềm lực về tài chính của nó và được đánh giá là điểm yếu lớn nhất với số điểm là 1.

(10) *Chính sách tiền lương và phúc lợi*: Là ngành dịch vụ, người lao động có ý nghĩa then chốt nhất cho sự thành công của một ngân hàng. Vì vậy, chính sách chăm lo đời sống người lao động, lương bổng phúc lợi ảnh hưởng 5% đến sự thành công. Chính sách này là điểm mạnh lớn nhất tại SCB với số điểm là 4.

(11) *Uy tín thương hiệu*: yếu tố này quyết định rất lớn đến sự thành công của một ngân hàng, mức ảnh hưởng là 15%. Thời gian qua SCB đã có rất nhiều nỗ lực để phát triển thương hiệu và là điểm mạnh yếu nhất với số điểm là 3.

Nhận xét:

Nhìn chung, qua Ma trận IFE cho thấy tổng số điểm quan trọng của ngân hàng là 2,71 cho thấy hiện nay SCB đang ở mức trung bình khá trong việc huy động nguồn nội lực của mình.

Kết luận chương III

Đất nước chúng ta đang đổi mới và phát triển, tốc độ tăng trưởng GDP liên tục tăng nhanh qua các năm. Sự tăng tốc của nền kinh tế đã tạo những điều kiện thuận lợi cho hoạt động ngành Ngân hàng trong thời gian qua, đồng thời ngành Ngân hàng cũng có sự đóng góp to lớn cho sự phát triển đó.

Ngân hàng TMCP Sài Gòn đã có những thành công nhất định trong chặng đường vừa qua. Tuy nhiên, trong xu hướng phát triển, hội nhập mới đòi hỏi SCB cần có những điều chỉnh để kịp thời đủ sức đứng vững và phát triển trong dòng xoáy phát triển ngành ngân hàng của toàn thế giới. Chính vì vậy, chúng ta cần phải

nghiêm túc xây dựng một thực lực đủ mạnh, một định hướng đúng để hoà nhập trong môi trường chung.

Phân tích các yếu tố bên ngoài và các yếu tố bên trong thông qua các công cụ ma trận EFE, IFE và hình ảnh cạnh tranh cho thấy SCB hiện chỉ nằm ở nhóm trung bình trên thị trường. Bên cạnh một số điểm mạnh SCB vẫn còn nhiều điểm phải quan tâm. Với thực trạng như vậy, SCB cần phải xác định các mục tiêu và chiến lược như thế nào cho phù hợp với các cơ hội và nguy cơ trước mắt và lâu dài ? vấn đề này sẽ được phân tích ở Chương IV dưới đây. Thông qua các công cụ ma trận, tác giả đề xuất chiến lược và các giải pháp thực thi chiến lược. Tuy nhiên, các công cụ cũng chỉ làm tăng chất lượng quyết định, quyết định chính thức vẫn chủ yếu do khả năng phân tích và phán đoán tốt bằng trực giác.

CHƯƠNG IV

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA

NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN

GIAI ĐOẠN 2008 - 2013

4.1 MỤC TIÊU KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN ĐẾN NĂM 2013

Phân tích lịch sử phát triển 15 năm qua, tình hình thị trường cạnh tranh cùng với các cơ hội và nguy cơ trong thời gian tới là những cơ sở để tác giả đề xuất các mục tiêu kinh doanh đến 2013 của SCB như sau :

4.1.1 Mục tiêu của SCB đến năm 2013:

Là ngân hàng thuộc top 5 trong hệ thống ngân hàng TMCP tại Việt Nam, lấy hoạt động kinh doanh ngân hàng thương mại đa năng, bán lẻ làm trọng tâm; đồng thời với việc đẩy mạnh các hoạt động đầu tư tài chính – thương mại liên doanh góp vốn đảm bảo tối đa hóa nguồn thu lợi nhuận;

Cơ cấu tài sản có đa dạng. Trong đó, mở rộng tài sản có sang các lĩnh vực khác ngoài ngân hàng như: địa ốc, chứng khoán, khách sạn, du lịch và dịch vụ... Tạo dựng vững chắc các tổ chức, công ty kinh doanh độc lập, trực thuộc theo phương thức đa sở hữu trong mối quan hệ hợp tác liên kết chiến lược thị trường với các cổ đông và khách hàng chiến lược là tổ chức kinh tế có tiềm lực mạnh cả trong nước và nước ngoài.

Hệ thống công nghệ và dịch vụ ngân hàng ngang tầm các ngân hàng lớn tại Việt Nam và khu vực ASEAN.

4.1.2 Các mục tiêu cụ thể giai đoạn 2008 - 2013:

1. Niêm yết cổ phiếu ngân hàng trên thị trường chứng khoán vào giữa năm 2009.

2. Đến giai đoạn 2009 - 2010, về công nghệ SCB phải đạt trình độ ngân hàng hiện đại, tiên tiến, không thua kém bất kỳ ngân hàng thương mại nào tại Việt Nam và khu vực ASEAN.
3. Vốn điều lệ: 10.000 tỷ đồng (tương đương 625 triệu USD), tăng cường các quỹ bổ sung vốn điều lệ để tạo giá trị phát triển bền vững.
4. Tổng tài sản: 170.000 tỷ đồng.
5. Cơ cấu thu nhập ngoài lãi: 50%.
6. ROE: ổn định ở mức trên 30%
7. Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ: < 2%.
8. Mạng lưới điểm giao dịch: 160 điểm, tập trung các trọng điểm kinh tế và mở rộng khắp cả nước. Việc phát triển chi nhánh sẽ thực hiện trong phạm vi lãnh thổ Việt Nam.
9. SCB là ngân hàng thương mại đa năng, phát triển chuyên sâu vào đối tượng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), các cá nhân nhỏ lẻ. Phát triển phải đi kèm với bền vững, tuy quy mô tài sản có thể không bằng một số Ngân hàng lớn nhưng chất lượng phục vụ và tiện ích phải đạt tiêu chuẩn hiện đại, đa năng. Là ngân hàng thuộc Top 3 trong nhóm các hệ thống ngân hàng bán lẻ.
10. Nâng cao năng lực kiểm soát điều hành, chú trọng các kỹ thuật điều hành theo kịp tiến trình toàn cầu hóa; phải đảm bảo được tính minh bạch của báo cáo tài chính. Giữ vững sự an toàn của SCB trong mọi tình huống và tăng cường khả năng cạnh tranh. Đảm bảo SCB luôn được xếp loại A theo tiêu chí đánh giá của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.
11. Tạo lập các công ty trực thuộc: Công ty Chứng khoán, Công ty Cho thuê tài chính, Công ty Thẻ, Công ty Quản lý khai thác tài sản và Trung tâm đào tạo.

4.2 PHÂN TÍCH CÁC CHIẾN LƯỢC KINH DOANH KHẢ THI ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU ĐẶT RA

Như đã trình bày phần lý luận tại chương II kết hợp với việc phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài SCB chúng ta có thể đưa ra nhiều chiến lược kinh doanh khác nhau để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Và để có thể đi đến quyết định cuối cùng trong việc lựa chọn chiến lược khả thi cho SCB, trong phần tiếp theo sau đây, tác giả sử dụng chủ yếu 4 công cụ ma trận: SWOT, SPACE, ma trận chiến lược chính và ma trận QSPM đã trình bày tại các chương trước đây.

4.2.1 Phân tích ma trận SWOT của SCB

Bảng 4.1 : Ma trận SWOT của SCB

	<p style="text-align: center;">Cơ hội – O</p> <p>O1. Môi trường chính trị - xã hội ổn định</p> <p>O2. Kinh tế phát triển nhanh, liên tục, ngành tài chính ngân hàng phát triển tốt</p> <p>O3. Sự phát triển nhanh của thị trường chứng khoán trong nước</p> <p>O4. Thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng và hạn chế sử dụng tiền mặt của người dân đang được cải thiện</p> <p>O5. Sự bình đẳng trong quan hệ nam nữ</p> <p>O6. Tuổi thọ trung bình của người dân được cải thiện</p> <p>O7. Thị trường bán lẻ trong nước còn tiềm năng rất lớn</p>	<p style="text-align: center;">Nguy cơ – T</p> <p>T1. Gia nhập WTO</p> <p>T2. Lạm phát và sự thay đổi lãi suất trên thị trường</p> <p>T3. Chiến lược mở rộng thị phần, thâm nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh trong nước</p> <p>T4. Sự gia nhập của các NH nước ngoài vào Việt Nam</p>
<p style="text-align: center;">Điểm mạnh – S</p> <p>S1. Khả năng tài chính tốt</p> <p>S2. Nguồn nhân lực trẻ, sáng tạo</p> <p>S3. Chính sách tiền lương và phúc lợi tốt</p> <p>S4. Chất lượng dịch vụ và thái độ nhân viên</p> <p>S5. Ứng dụng tin học trong quản lý, điều hành</p>	<p style="text-align: center;"><u>Chiến lược SO</u></p> <p>1. Chiến lược thâm nhập thị trường (S1,2,4O1,2,3,5,6)</p> <p>2. Chiến lược phát triển thị trường (S1,2,3,4O4,7)</p> <p>3. Chiến lược phát triển sản phẩm (S1,2O7)</p>	<p style="text-align: center;"><u>Chiến lược ST</u></p> <p>1. Chiến lược công nghệ và nâng cao chất lượng dịch vụ (S1,2T1,4)</p>
<p style="text-align: center;">Điểm yếu – W</p> <p>W1. Mạng lưới hoạt động ít</p> <p>W2. Cơ cấu tổ chức không đồng bộ</p> <p>W3. Hoạt động Marketing chưa mang lại hiệu quả</p> <p>W4. Thương hiệu SCB chưa phải là 1 thương hiệu mạnh</p>	<p style="text-align: center;"><u>Chiến lược WO</u></p> <p>1. Chiến lược phát triển mạng lưới phân phối (W1,4O2,3,7)</p>	<p style="text-align: center;"><u>Chiến lược ST</u></p> <p>1. Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi (W3T3,4)</p>

Các chiến lược được hình thành từ ma trận SWOT:

- *Chiến lược thâm nhập thị trường (S1,2,4O1,2,3,5,6):* SCB sẽ tận dụng khả năng về tài chính, nguồn nhân lực và chất lượng dịch vụ để gia tăng thị phần trong nước.

- *Chiến lược phát triển thị trường (S1,2,3,4O4,7):* SCB sẽ tận dụng các thế mạnh về tài chính và nhân sự để phát triển thị trường thông qua việc mở rộng kênh phân phối đến các tỉnh trên cả nước.

- *Chiến lược phát triển sản phẩm (S1,2O7):* SCB sẽ tận dụng khả năng tài chính và nhân sự để phát triển các sản phẩm mới phục vụ cho thị trường bán lẻ trong nước.

- *Chiến lược công nghệ và chất lượng dịch vụ (S1,2T1,4):* theo tiến trình Việt Nam gia nhập WTO nên SCB cần phải đổi mới công nghệ và chất lượng dịch vụ để sẵn sàng cho việc hội nhập, tránh nguy cơ bị tụt hậu.

- *Chiến lược phát triển mạng lưới phân phối (W1,4O2,3,7):* để mở rộng ra các thị trường tiềm năng nhằm tăng doanh thu. Đây là chiến lược nhằm khắc phục các điểm yếu về thương hiệu và marketing.

- *Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi (W3T3,4):* trước các nguy cơ mở rộng thị phần, thâm nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh và sự gia nhập của các ngân hàng nước ngoài vào Việt Nam thì SCB cần phải tăng cường công tác quảng cáo khuyến mãi để có thể giữ khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới.

Để có thể đi đến việc lựa chọn các phương án chiến lược cụ thể cho từng chi nhánh của SCB sau khi đã phân tích ma trận SWOT, SCB có thể triển khai tiếp mô hình ma trận BCG của nhóm cổ vấn Boston, mô hình ma trận IE như đã trình bày ở chương 1. Tuy nhiên, trong khuôn khổ đề tài tác giả chỉ dừng lại ở việc đưa ra các giải pháp thực hiện các chiến lược tổng thể cho SCB. Do đó, đề tài không đi sâu phân tích các ma trận trên.

4.2.2 Phân tích ma trận SPACE của SCB

Dựa trên lý thuyết như đã trình bày tại chương II, tác giả xác định vị trí chiến lược của SCB sẽ được phân tích qua 4 yếu tố của ma trận SPACE như sau :

Bảng 4.2 : Ma trận SPACE của SCB

Các tiêu chí của ma trận	Điểm số	Điểm trung bình	Ghi chú
Các biến số của FS			
1. Vốn điều lệ	4		Trên trung bình, 4 điểm.
2. Tổng tài sản có	5		Khá tốt, 5 điểm.
3. ROE	3		Trung bình, 3 điểm.
Các biến số của CA			
1. Mạng lưới hoạt động	-5		Mạng lưới quá ít, - 5 điểm.
2. Chất lượng dịch vụ và thái độ nhân viên	-2		Khá tốt, - 2 điểm.
3. Uy tín thương hiệu	-2		Đã được cải thiện đáng kể sau khi đổi tên ngân hàng, - 2 điểm.
Các biến số của ES			
1. Môi trường chính trị - xã hội ổn định.	-1		Rất tốt, - 1 điểm.
2. Hệ thống pháp lý cho hoạt động của ngành	-3		T trung bình, - 3 điểm.
3. Lạm phát, tỷ giá, lãi suất	-3		Trung bình, -3 điểm.
4. Mức độ bảo hộ ngành	-2		Khá tốt, - 2 điểm.
Các biến số của IS			
1. Ngành tài chính ngân hàng phát triển tốt	6		Tăng trưởng rất tốt, 6 điểm.
2. Mức độ ảnh hưởng của ngành đến nền kinh tế	6		Ảnh hưởng nhanh và mạnh, 6 điểm
3. Quy mô vốn của ngành	5		Khá tốt so ngành khác, 5 điểm.
4. Mức độ quan tâm của Chính Phủ đối với ngành	6		Quan tâm đặc biệt, 6 điểm
5. Suất sinh lợi bình quân của ngành.	5		Khá, 5 điểm

Ta có : $FS + ES = 4,00 - 2,25 = 1,75$

$IS + CA = 5,60 - 3,00 = 2,60$

với các ngân hàng TMCP nhóm nhỏ mà đại diện là ABB thì khả năng cạnh tranh của SCB hơn hẳn. Như vậy, khả năng cạnh tranh của SCB tương đối khá trên thị trường.

- *Về sự tăng trưởng của thị trường*: thị trường dịch vụ ngân hàng trong thời gian qua và trong giai đoạn tới sẽ tăng trưởng rất tốt.

Với các nhận định trên thì vị trí của SCB nằm ở góc tư thứ I trong ma trận chiến lược chính. Theo đó, SCB đều có thể áp dụng được đa dạng các chiến lược sau:

- ✓ Phát triển thị trường;
- ✓ Thâm nhập thị trường;
- ✓ Phát triển sản phẩm;
- ✓ Kết hợp về phía trước;
- ✓ Kết hợp về phía sau;
- ✓ Kết hợp theo chiều ngang;
- ✓ Đa dạng hoá tập trung.

4.2.4 Xác định chiến lược kinh doanh có khả năng thay thế:

Qua các chiến lược kết hợp được rút ra từ các ma trận SWOT, ma trận SPACE và ma trận chiến lược chính của SCB, ta có thể thấy SCB có thể thực hiện đồng thời nhiều chiến lược hoặc nhóm chiến lược khác nhau. Tuy nhiên, các chiến lược mà SCB lựa chọn phải thể hiện được các nội dung sau:

- ✓ Phát huy tối đa các thế mạnh và hạn chế các điểm yếu của SCB như đã phân tích trong ma trận IFE.
- ✓ Tận dụng được những cơ hội và tránh những rủi ro xuất phát từ thị trường bên ngoài như đã phân tích trong ma trận EFE.

Để đạt được các mục tiêu dài hạn đã đề ra đến năm 2013, theo phán đoán của tác giả có thể hình thành 2 nhóm chiến lược kinh doanh khả thi có khả năng thay thế như sau:

Nhóm chiến lược 1: “Thâm nhập và phát triển thị trường để tạo lợi thế cạnh tranh”

Nhóm chiến lược 2: “Phát triển sản phẩm, củng cố nội lực để tăng lợi thế cạnh tranh”

Trong đó:

Nội dung nhóm chiến lược 1 là dựa trên tư duy chiến lược “hướng ngoại”, bao gồm các giải pháp mạnh mẽ để tận dụng triệt để các cơ hội đang có trên thị trường. Đặc điểm của chiến lược này là chấp nhận sự thay đổi lớn về tư duy và hành động để đón đầu các cơ hội và có được lợi thế cạnh tranh cao để đạt các mục tiêu kinh doanh theo hướng cách tân.

Nội dung nhóm chiến lược 2 là dựa trên tư duy chiến lược “hướng nội”, sử dụng các giải pháp phát huy năng lực lõi thực sự của tổ chức. Đặc điểm của chiến lược này là tận dụng các thế mạnh của tổ chức để phát triển bền vững và đạt được mục tiêu kinh doanh theo hướng ít rủi ro.

4.3 PHÂN TÍCH MA TRẬN QSPM ĐỂ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH PHÙ HỢP NHẤT CỦA SCB

Vấn đề cho tới giai đoạn này là lựa chọn nhóm chiến lược nào để đạt được hiệu quả cao nhất trên con đường đạt được mục tiêu kinh doanh. Từ đó, các giải pháp đưa ra sẽ trên cơ sở thực hiện nhóm chiến lược đã lựa chọn.

Để trả lời câu hỏi trên, tác giả sử dụng tiếp công cụ ma trận QSPM để phân tích và lựa chọn nhóm chiến lược như sau:

Bảng 4.3: Ma trận QSPM của SCB

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		CL1		CL2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên ngoài					
1. Môi trường chính trị - xã hội ổn định	1	1	1	1	1
2. Kinh tế phát triển nhanh, liên tục, ngành tài chính ngân hàng phát triển tốt	4	4	16	3	12
3. Tốc độ lạm phát của nền kinh tế trong vòng kiểm soát của Chính phủ	3	3	9	4	12
4. Sự phát triển nhanh của thị trường chứng khoán trong nước	2	2	4	3	6
5. Sự thay đổi lãi suất trên thị trường	4	3	12	3	12
6. Thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng và hạn chế sử dụng tiền mặt của người dân đang được cải thiện.	2	3	6	3	6
7. Chiến lược mở rộng thị phần, thâm nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh	2	4	8	2	4
8. Sự bình đẳng trong quan hệ nam nữ	4	3	12	3	12
9. Tuổi thọ trung bình của người dân được cải thiện	4	3	12	2	8
10. Thị trường bán lẻ trong nước còn tiềm năng rất lớn	2	4	8	2	4
Các yếu tố bên trong					
1. Vốn điều lệ	3	3	9	2	6
2. Chất lượng tài sản có	3	3	9	2	6
3. Chất lượng dịch vụ và thái độ nhân viên	3	3	9	4	12
4. Cơ cấu tổ chức	2				
5. Nguồn nhân lực và phát triển sản phẩm	4	2	8	3	12
6. Chính sách tuyển dụng và đào tạo nhân viên	3	3	9	1	3
7. Ứng dụng tin học trong quản lý, điều hành	3	4	12	2	6
8. Hoạt động marketing	1	3	3	2	2
9. Mạng lưới hoạt động	1	3	3	2	2
10. Chính sách tiền lương và phúc lợi	4				
11. Uy tín thương hiệu	3	3	9	2	6
Tổng cộng			159		132

Ghi chú: AS: Số điểm hấp dẫn; TAS: Tổng số điểm hấp dẫn.

Ma trận QSPM cho ta thấy: Nhóm chiến lược 1: 159 điểm; Nhóm chiến lược 2: 132 điểm. Như vậy nhóm chiến lược 1 “*Thâm nhập và phát triển thị trường để tạo lợi thế cạnh tranh*” sẽ là nhóm chiến lược được lựa chọn.

4.4 CÁC GIẢI PHÁP ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Như các phân tích trên thì chiến lược được lựa chọn là chiến lược “*Thâm nhập và phát triển thị trường để tạo lợi thế cạnh tranh*”. Để có thể thực thi chiến lược này cần có các giải pháp định hướng cụ thể. Trong phạm vi của đề tài, tác giả chỉ đưa ra các giải pháp để thực hiện chiến lược cấp công ty, mang tính chất định hướng hoạt động cho toàn bộ SCB. Việc triển các hoạt động cụ thể tại các chi nhánh của hệ thống (các đơn vị kinh doanh chiến lược – SBU) không thuộc phạm vi của đề tài. Theo ý kiến của tác giả, để thực hiện chiến lược trên, SCB cần thực hiện đồng thời các giải pháp sau:

4.4.1 Giải pháp tăng năng lực tài chính:

Mục tiêu của giải pháp là tăng năng lực tài chính để thực hiện chiến lược “tấn công”: mở rộng mạng lưới, phát triển sản phẩm thu hút khách hàng, cải thiện danh mục đầu tư sang các lĩnh vực khác ngoài ngân hàng.

Một trong những yếu tố quan trọng phản ánh năng lực tài chính của ngân hàng là quy mô vốn điều lệ. Trong năm 2006 SCB đã phát hành 1.000 tỷ đồng mệnh giá trái phiếu chuyển đổi, lãi suất trái phiếu là 8,5%/năm, khi đến hạn vốn và lãi một trái phiếu sẽ chuyển đổi thành một cổ phiếu. Trong phương án này, khoản vốn thu được từ đợt phát hành được phân bổ như sau:

Bảng 4.4: Cơ cấu đối tượng mua TPCĐ năm 2006

Đối tượng mua	Giá trị TP (MG)	Tỷ lệ chuyển đổi (giá mua)	SL CP được chuyển đổi	VĐL tăng thêm	GT chênh lệch sau khi chuyển TP thành CP		
					Từ CL giá TP chuyển thành CP	Từ lãi TP chuyển đổi	Tổng giá trị chênh lệch
CĐ hiện hữu	720,000	1.2	600,000	600,000	120,000	61,200	181,200
CBCNV	180,000	1.5	120,000	120,000	60,000	15,300	75,300
Khách hàng	100,000	2.0	50,000	50,000	50,000	8,500	58,500
Tổng cộng	1,000,000		770,000	770,000	230,000	85,000	315,000

Như vậy, sau khi đáo hạn trái phiếu chuyển đổi (01/12/2007), vốn điều lệ của SCB sẽ tăng lên 770 tỷ đồng và đạt 1.970 tỷ đồng. Phần giá trị tăng thêm 315 tỷ đồng sẽ được phân phối lại vào tháng 1/2008 như sau:

- ✓ 85% phân phối cho cổ đông hiện hữu bằng cổ phiếu theo tỷ lệ đang nắm giữ;
- ✓ 15% thưởng bằng cổ phiếu cho Ban Điều Hành, cán bộ nhân viên SCB và các đối tượng bên ngoài đã giúp SCB phát triển.

Kết thúc tháng 1/2008, vốn điều lệ của SCB sẽ là **2.285 tỷ đồng**.

Sau thành công của đợt phát hành trái phiếu 2006, kế hoạch tháng 1/2008 SCB sẽ phát hành một đợt trái phiếu chuyển đổi với tổng mệnh giá là 1.400 tỷ đồng, lãi suất 8,5%/thời hạn 13 tháng (đến tháng 2/2009). Nếu tính theo kế hoạch tăng vốn thì lượng cổ phiếu được chuyển đổi từ trái phiếu là 1.118 tỷ đồng và chênh lệch từ sau khi chuyển đổi là 400 tỷ đồng. Như vậy, đến quý 1/2009 vốn điều lệ của SCB sẽ là:

$$2.285 + 1.118 + 400 = 3.803 \text{ tỷ đồng}$$

Vậy giải pháp nào để SCB có thể tăng thêm khoảng **6.200 tỷ đồng** còn thiếu để đạt mức vốn điều lệ 10.000 tỷ đồng vào đầu năm 2013. Theo ý kiến của tác giả, SCB có thể thực hiện đồng thời các giải pháp sau:

Giải pháp thứ nhất:

Theo quy định của NHNN, đến năm 2010 tất cả các ngân hàng phải có mức vốn điều lệ tối thiểu là **3.000 tỷ đồng**. Xét trên thị trường tài chính hiện nay, còn có rất nhiều ngân hàng có quy mô vốn điều lệ thấp khoảng từ 300 – 500 tỷ đồng như: Gia Định, Thái Bình Dương và một số ngân hàng có vốn điều lệ trên 500 tỷ đồng như: Nam Việt, Nam Á.. Về mặt hiệu quả kinh doanh và uy tín thị trường thì khách quan mà nói sẽ có một số ngân hàng không đủ điều kiện như trên đến thời điểm 2010.

Đây có thể được xem là một cơ hội còn bỏ ngỏ cho SCB. Thực hiện chiến lược hội nhập theo hàng ngang, SCB có thể nghiên cứu hoạt động của các ngân hàng này để thương lượng sáp nhập vào SCB trước thời điểm 2010. Một mặt, SCB

có thể tăng vốn điều lệ để tăng năng lực tài chính, mặt khác SCB có thể tận dụng được mạng lưới hiện có từ các ngân hàng này. Đây là một giải pháp có thể giúp SCB tăng vốn nhanh, tuy nhiên khi thực hiện, ngân hàng cần chú ý một số điểm:

- ✓ Phải nắm rõ được hoạt động của ngân hàng dự định sẽ sáp nhập vào SCB, chất lượng tài sản có phải đảm bảo để sau khi sáp nhập không ảnh hưởng đến uy tín và hoạt động của SCB.
- ✓ Giải pháp thực hiện phải mềm dẻo, uyển chuyển, phải có chính sách rõ ràng đối với nhân sự của ngân hàng bị sáp nhập. Tuy nhiên, cũng rất cần thiết phải đưa ra một mức chuẩn đối với từng vị trí để tránh nguy cơ sẽ bị phá vỡ tính hệ thống của SCB sau khi thực hiện sáp nhập.

Giải pháp thứ hai:

Cũng thực hiện phương án phát hành trái phiếu chuyển đổi nhưng đối tượng mua các tổ chức tài chính quốc tế. Vấn đề là thời điểm phát hành như thế nào là có lợi nhất cho SCB, tác giả đưa ra giải pháp như sau:

Đợt phát hành trái phiếu đầu năm 2008 sẽ chuyển thành cổ phiếu trong quý 1/2009 với vốn điều lệ đạt được ước khoảng **3.803 tỷ đồng**. Một trong các chỉ tiêu quan trọng của ngân hàng nhà nước để xếp hạng ngân hàng là ROE tính trên vốn chủ sở hữu vào 31/12 hàng năm. Trong điều kiện vốn tăng từ đầu năm, SCB phải tăng cường hoạt động để bảo đảm các chỉ số ROA và ROE vào cuối năm tài chính 2009 nhằm đạt được chuẩn ngân hàng loại A theo xếp loại của ngân hàng nhà nước. Do đó, việc phát hành trái phiếu chuyển đổi cho đối tác chiến lược thì thời điểm chuyển đổi nhất thiết phải rơi vào đầu năm 2010. Với thời hạn chuyển đổi thông thường là 13 tháng thì thời gian phát hành phải nằm trong quý 4/2008.

Mặt khác, giá bán cho đối tác chiến lược tại thời điểm nào để đạt được mức thỏa thuận cao nhất cũng là một điều kiện để SCB cần xem xét khi phát hành. Theo đánh giá của các chuyên gia trong ngành, năm 2008 cũng sẽ là năm tiếp tục tăng trưởng mạnh của ngành ngân hàng Việt Nam và có thể sẽ còn tiếp tục cho nhiều năm tiếp theo. Với hiệu quả kinh doanh ngày càng tốt, các chỉ số kinh doanh của SCB ngày càng đẹp hơn thì việc phát hành trễ cũng là một lợi thế để SCB có thể đàm phán về giá với đối tác.

Như vậy, cân nhắc hai yếu tố trên cùng với lộ trình phải tăng vốn hàng năm để đạt mục tiêu quy mô vốn điều lệ là 10.000 tỷ đồng vào đầu năm 2013 thì thời điểm SCB có thể phát hành trái phiếu chuyển đổi cho đối tác nước ngoài vào khoảng quý 4/2008. Phương án phát hành như sau:

- Giả sử giá đạt được gấp 4 lần mệnh giá khi chuyển đổi tại thời điểm quý 4/08, lãi suất trái phiếu là 8,5%/13 tháng.
- Phát hành 4.000 tỷ đồng trái phiếu.
- Đầu năm 2010 sẽ tăng được **4.340 tỷ đồng**. Bao gồm: 1.000 tỷ đồng từ cổ phiếu mới, 3.000 tỷ đồng từ chênh lệch và 340 tỷ đồng từ lãi phát hành trái phiếu. Trong đó, **3.340 tỷ đồng** có thể đưa vào quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ hoặc đưa vào vốn điều lệ nếu cần thiết.

Với kế hoạch như trên, vốn và các quỹ của SCB đến đầu năm 2010 sẽ là :

$$3.803 + 4.340 = 8.143 \text{ tỷ đồng}$$

Giải pháp thứ ba:

Lên kế hoạch niêm yết trên thị trường chứng khoán để phát hành cổ phiếu huy động vốn. Căn cứ theo các kế hoạch tăng vốn của SCB, đầu các năm 2008 và 2009 ngân hàng đều có các đợt tăng vốn lớn. Do đó, để giảm áp lực kinh doanh và đảm bảo các chỉ số ROA, ROE tốt thì huy động vốn bằng cách này chỉ có thể thực hiện từ đầu năm 2010.

Tuy nhiên, do là một ngân hàng mới nổi nên hoạt động của SCB ít được các đối thủ cạnh tranh thấu hiểu. Việc niêm yết trên thị trường cũng sẽ là một bất lợi khi các đối thủ cạnh tranh triệt để khai thác thông tin. Do đó, việc niêm yết khi thực lực của SCB đã đủ mạnh sẽ thuận lợi hơn nhiều.

Tóm lại, với 3 giải pháp tăng vốn như trên, SCB hoàn toàn có thể đạt được mức vốn điều lệ theo như mục tiêu đã đề ra.

4.4.2 Giải pháp cơ cấu tài sản có:

Mục tiêu của giải pháp là đa dạng hóa các danh mục đầu tư của SCB, giảm thiểu rủi ro trong hoạt động tín dụng. Đồng thời, làm tăng quy mô của tổng tài sản để đạt hiệu quả của việc sử dụng vốn chủ sở hữu.

Tình hình sử dụng nguồn của các ngân hàng đến thời điểm 30/09/2007 được khái quát qua bảng sau:

Bảng 4.5: Tương quan tài sản có giữa các ngân hàng

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Ngân hàng	Tổng tài sản (VNĐ)	Cho vay/huy động TT1	Cho vay/ tổng tài sản	Góp vốn cty/ VTC	Đầu tư CK/ TTS	Tỷ trọng đầu tư TSCĐ/ VTC
1	ACB	77.292	47%	31%	44,5%	6%	29,1%
2	Sacombank	46.002	62%	48%	28,8%	14%	19,6%
3	Eximbank	28.146	69%	48%	22,2%	16%	19,8%
4	SCB	18.807	135%	77%	3,7%	8%	22,8%
5	ABB	9.472	59%	35%	13,5%	9%	3,8%

Có thể thấy tài sản có hiện nay của SCB tập trung nhiều vào tín dụng. Tổng số tiền cho vay vượt qua cả số tiền huy động được từ thị trường 1 và đạt tỷ lệ là 135%, do vậy trong cơ cấu nguồn của SCB có một phần lớn là huy động từ thị trường liên ngân hàng. Đây là một rủi ro tiềm ẩn lớn đối với SCB. Trong khi đó, đối thủ mạnh như ACB thì tỷ lệ này chỉ có 47% và tập trung mạnh vào việc góp vốn công ty - chiếm đến 44,5%.

Để cải thiện danh mục đầu tư, theo đề xuất của tác giả SCB có thể thực hiện các giải pháp sau:

- Hiện nay tại SCB có nhiều khách hàng với dư nợ lớn để thực hiện các dự án trung và dài hạn. Thay vì tập trung cho vay, SCB có thể đề nghị góp vốn liên doanh để cùng thực hiện dự án, đặc biệt là các dự án kinh doanh bất động sản. Theo cách này, SCB có thể từng bước chủ động thành lập các công ty con trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Ngoài ra, SCB cũng có thể thực hiện góp vốn vào chính ngành ngân hàng ở các ngân hàng khác và một số ngành nghề phát triển như: khách sạn, du lịch và dịch vụ.

- Với lộ trình tăng vốn điều lệ hàng năm như các giải pháp đã nêu ở phần trên, SCB có thể sử dụng vào việc mua lại mặt bằng kinh doanh dự kiến sẽ mở rộng mạng lưới lên đến 160 điểm thay vì đi thuê như hiện nay. Để quản lý các mặt bằng này, SCB có thể thành lập công ty con độc lập với chức năng quản lý, khai thác và cho thuê lại đối với SCB. Giải pháp này một mặt làm cho tổng tài sản có của SCB tăng mặt khác, hiệu quả kinh doanh của riêng ngân hàng không bị ảnh hưởng nhiều do chỉ chi phí cho phần thuê định kỳ mà không trả một lần cho mỗi mặt bằng kinh doanh. Xét trong dài hạn, công ty con vẫn có lãi do giá đất thường có xu hướng ngày càng tăng theo thời gian.

- Triển khai nhanh việc xây dựng và đưa vào khai thác, sử dụng đối với các bất động sản tại 242 Cống Quỳnh, Quận 1, TP.HCM (địa điểm dự kiến làm trụ sở ngân hàng) và một số vị trí khác tại Hà Nội ...

4.4.3 Giải pháp phát triển thương hiệu SCB :

Mục tiêu của giải pháp này nhằm thực hiện chiến lược WO, nghĩa là cải thiện và phát triển thương hiệu SCB trở thành điểm mạnh (S) để tận dụng các cơ hội của thị trường theo chiến lược phát triển và thâm nhập thị trường.

Cũng giống như các hoạt động kinh doanh khác, những mối quan hệ cộng sinh giữa những thương hiệu trong hoạt động ngân hàng sẽ giúp cả hai giành được nhiều thị phần. Liên minh thương hiệu không những đem lại sự cắt giảm chi phí – bao gồm các chi phí nghiên cứu và phát triển – hình thức phối hợp các thương hiệu còn giúp cả hai thương hiệu có thể chuyển giao những thế mạnh cho nhau.

Trong chiến lược bán lẻ, các ngân hàng TMCP đã từng kết hợp (thông qua hình thức mua cổ phần) để mở rộng thị phần như Eximbank – Kinh Đô, Sacombank – Hoàng Anh Gia Lai... Đây có thể nói là chiến lược rất hiệu quả của hai ngân hàng này. Các thương hiệu Kinh Đô và Hoàng Anh Gia Lai là những thương hiệu nổi tiếng và rất quen thuộc tại Việt Nam. Đến một lúc nào đó, bằng tiềm lực tài chính hai ngân hàng này sẽ dùng chính thương hiệu cộng tác để phát triển thương hiệu cho chính mình. Đây là một hình thức xây dựng thương hiệu khá mới tại Việt Nam và thực hiện một cách gián tiếp, có hiệu quả trong dài hạn và có lợi cho cả đôi bên. Eximbank sẽ tham gia vào lĩnh vực tiêu dùng bán lẻ tận dụng lợi thế mạng lưới của

Kinh Đô và ngược lại Kinh Đô sẽ tham gia vào lĩnh vực tài chính ngân hàng; Sacombank sẽ phát triển qua hoạt động đầu tư bất động sản, lĩnh vực công nghiệp và có thể sẽ là thể thao để quảng bá ngược lại Hoàng Anh Gia Lai sẽ tham gia vào lĩnh vực tài chính hoặc sử dụng Sacombank như hậu bao về tài chính cho mình.

Về phía SCB, vấn đề cần phải được giải quyết đó là lựa chọn đối tác nào để liên minh và nhanh chóng đưa hình ảnh SCB vào nhận thức của người tiêu dùng trên thị trường bán lẻ. Đó phải là một thương hiệu mạnh tại Việt Nam có mong muốn mở rộng phạm vi hoạt động sang lĩnh vực tài chính hoặc sử dụng các dịch vụ ngân hàng phục vụ cho hoạt động kinh doanh của họ. Có nhiều thương hiệu để lựa chọn nhưng nếu chậm chân thì SCB khó lòng nắm quyền chi phối hoặc có tiếng nói trong doanh nghiệp đó. Hình thức kết hợp có thể thông qua hợp tác chiến lược hoặc mua cổ phần lẫn nhau. Kịch bản mà tác giả đưa ra là liên kết chiến lược với Saigon Co-opmart - một trong nhiều kinh bản mà SCB có thể lựa chọn để liên kết thực hiện.

✓ ***Quyền lợi của SCB***

- Được treo Logo quảng cáo và đặt máy ATM tại tất cả các siêu thị Saigon Co-opmart.
- Saigon Co-opmart mở tài khoản thanh toán và nhận các giao dịch chuyển tiền về tài khoản tại SCB.
- Đối tác thường xuyên với Saigon Co-opmart được ưu tiên giới thiệu mở tài khoản tại SCB.

✓ ***Quyền lợi của Saigon Co-opmart***

- Saigon Co-opmart được sử dụng dịch vụ trả lương qua thẻ SCB miễn phí cho tất cả cán bộ nhân viên.
- Saigon Co-opmart Được sử dụng dịch vụ thanh toán chuyển tiền qua tài khoản với mức phí rẻ nhất.

Lợi ích trong liên minh này là SCB sẽ nhanh chóng đưa hình ảnh của mình đến nhiều người và phát triển được các dịch vụ khác kèm theo như: thanh toán, thẻ ATM, huy động vốn...

4.4.4 Giải pháp phát triển mạng lưới và hoạt động bán lẻ

Mục tiêu của giải pháp này là cải thiện điểm yếu bên trong (W) là mạng lưới chi nhánh ít để tận dụng cơ hội (O) đang có của thị trường đó là tiềm năng bán lẻ của thị trường còn rất lớn.

Như đã trình bày, một trong những điểm yếu nội tại lớn nhất của SCB là mạng lưới còn quá ít. Vừa qua SCB đã triển khai ký kết và thực hiện các hợp đồng hợp tác toàn diện với các ngân hàng quốc doanh lớn là định hướng đúng nhằm tận dụng mạng lưới của các ngân hàng này. Tuy nhiên, xét về lâu dài định hướng phát triển của SCB trở thành ngân hàng bán lẻ thì việc mở rộng mạng lưới là hết sức cấp bách. Ngay trong giai đoạn này, SCB phải xây dựng cho mình một mạng lưới đủ mạnh để có thể thực hiện được mục tiêu ngân hàng bán lẻ đến năm 2013.

Nếu so với số vốn điều lệ thì mạng lưới hiện nay của SCB vẫn còn khá thấp so với tiềm lực tài chính của nó. Với tất cả các dự đoán về tiềm năng của thị trường bán lẻ trong nước, SCB phải nhanh chóng chiếm lĩnh thị phần tại những nơi chưa đặt chi nhánh. Ngoài ra, đối với từng chi nhánh tại các tỉnh của cả nước, SCB có thể sử dụng chiến thuật “nở hoa”. Nghĩa là, nếu một chi nhánh hoạt động tốt tại địa bàn thì lập tức phải mở thêm các phòng giao dịch trực thuộc để dần chiếm lĩnh thị trường. Khi hoạt động của các phòng giao dịch này hoạt động hiệu quả cũng có thể nâng cấp lên thành chi nhánh.

Một điểm cần chú ý là với việc mở rộng mạng lưới chi nhánh thì hiệu quả ngân hàng trong ngắn hạn sẽ giảm, do phải mất chi phí để gánh cho các chi nhánh mới ra đời hoạt động còn bị lỗ. Thông thường, nếu chi nhánh làm tốt thì khoảng hơn một năm có thể có lãi lũy kế. Tuy nhiên, theo quan điểm tác giả nếu SCB chậm chân trong một đến hai năm nữa thì cơ hội để tự cải thiện mình sẽ không còn khi mà các ngân hàng TMCP đã định vị được trên thị trường và các ngân hàng nước ngoài đã thành lập chi nhánh tại Việt Nam.

Để có thể tăng hiệu quả của việc mở rộng chi nhánh, tác giả đề nghị các tiêu chí chủ yếu để chọn địa bàn khi dự định mở chi nhánh như sau (theo thứ tự ưu tiên):

- Tổng số dư huy động và cho vay của các ngân hàng hiện có trên địa bàn.
- GDP tính theo đầu người của địa bàn.

- Tổng số dân của địa bàn.
- Đặc điểm kinh tế của từng địa bàn có phù hợp với chiến lược phát triển của SCB hay không?

Như vậy, thông qua việc mở rộng mạng lưới, SCB có thể phát triển thêm các sản phẩm ngân hàng bán lẻ. Ở góc độ này, tác giả có nhận định và giải pháp để phát triển như sau:

Dân số Việt Nam hiện nay trên 80 triệu dân và được đánh giá là một thị trường bán lẻ đầy tiềm năng. Có rất nhiều tổ chức tài chính nước ngoài đang dòm ngó nhưng chưa đủ điều kiện để thực thi. Thực hiện chiến lược hội nhập theo chiều ngang, SCB có thể liên kết với chính các tập đoàn này với nhiều kinh nghiệm để liên doanh thành lập tổ chức tín dụng vi mô chuyên ngành cho vay các dự án vừa, nhỏ và siêu nhỏ tại Việt Nam. Mô hình ban đầu: tập đoàn nước ngoài thành lập công ty chuyên về thẩm định, SCB - với lợi thế về mạng lưới trong nước chỉ là đơn vị nhận vốn và giải ngân cho khách hàng. Tiến tới giai đoạn sau sẽ thành lập chính thức tổ chức tài chính vi mô chuyên cho vay các đối tượng này khi ngân hàng Nhà nước Việt Nam cho phép. Mô hình này thật ra đã được thực hiện thành công tại Ấn Độ và Nga trước đây.

4.4.5 Giải pháp phát triển nguồn nhân lực:

Mục tiêu của giải pháp là duy trì và phát triển thế mạnh về nhân sự để thực hiện chiến lược phát triển mạng lưới, thâm nhập và phát triển thị trường.

4.4.5.1 Về tuyển dụng:

Để có thể thực thi chiến lược về phát triển mạng lưới tại các tỉnh trong cả nước, nhất thiết SCB phải có phải có định hướng rõ ràng về việc tuyển dụng nhân sự tại địa phương.

Hiện nay, SCB đang có được chính sách tuyển dụng rất tốt, đó là ngân hàng đã liên kết được đầu vào từ các trường đại học để thu hút sinh viên mới ra trường có điểm học tập cao; Tổ chức tài trợ được các sân chơi kiến thức cho sinh viên để tuyển sinh viên đạt giải trong các cuộc thi. Đây là nguồn nhân lực có khả năng sẽ làm việc rất tốt tại ngân hàng sau thời gian đào tạo. Tuy nhiên, điểm hạn chế là việc

liên kết với các trường đại học chỉ thực hiện tại Tp.HCM và Hà Nội mà chưa mở rộng mô hình này ra các tỉnh khác.

Theo ý kiến tác giả SCB cần nhân rộng mô hình tuyển dụng này tại các chi nhánh và địa bàn các tỉnh khác, đồng thời có thể bổ sung chính sách tuyển dụng đối với các sinh viên đang thực tập tại ngân hàng bằng cách tiếp nhận các sinh viên có điểm học kỳ cao ký hợp đồng thử việc và trả lương trong thời gian thực tập. Sau khi sinh viên đạt kỳ thi tốt nghiệp, SCB sẽ ký hợp đồng chính thức nhận vào làm việc tại ngân hàng. Thiết nghĩ, chi phí trả lương, thưởng trong thời gian thực tập còn khá thấp so với và hiệu quả so với việc thông báo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng trong điều kiện khan hiếm nhân lực ngành tài chính hiện nay.

4.4.5.2 Về công tác đào tạo:

Cho đến thời điểm hiện nay và còn có thể nhiều năm nữa, nhân sự mới sẽ là những nhân tố thường xuyên đối với SCB. Cho dù được tuyển dụng dưới hình thức nào thì nhân sự mới cũng cần có thời gian được đào tạo để thích nghi với môi trường kinh doanh của SCB.

Công tác đào tạo tại SCB hiện nay tương đối tốt, tất cả các nhân viên đều được đào tạo và tự đào tạo thường xuyên để thích nghi với môi trường kinh doanh ngày một biến động. Về công tác đào tạo, theo tác giả SCB có thể thực hiện thêm các nội dung sau:

- ✓ Tranh thủ đầu tư từ các cổ đông chiến lược, các tổ chức hợp tác kinh tế như Ủy ban hợp tác kinh tế Thụy Sĩ (Seco), Tập đoàn tài chính toàn cầu của Thụy Sĩ (GMG) ... để đào tạo lại cho nhân sự lãnh đạo và các nhân sự nòng cốt của SCB để đạt được một tầm nhìn cao hơn. Giải pháp này nhằm giúp SCB có thể đương đầu với các ngân hàng nước ngoài một khi các ngân hàng này đổ bộ vào Việt Nam.
- ✓ Công tác đào tạo phải là một công tác thường xuyên của Hội sở và tất cả các đơn vị kinh doanh trong toàn hàng, đồng thời nó phải là một tiêu chí để xét thi đua, khen thưởng định kỳ. SCB cần ban hành những chuẩn quy định về công tác đào tạo như: thời gian, kiến thức đạt được trong nghiệp vụ, trong quản lý... và gắn công tác đào tạo nhân viên với trách nhiệm của trưởng từng

đơn vị. Sau một thời gian làm việc với một bảng cấp nhất định, nhân viên phải đạt được những chuẩn kiến thức tối thiểu như thế nào của SCB thông qua các kỳ “test” nghiệp vụ. Theo tác giả, SCB có thể thực hiện 6 tháng một lần và cũng thông qua đó để lựa chọn các cá nhân vượt trội để có kế hoạch đào tạo tốt hơn.

4.4.5.3 Về quản lý nhân sự, lương, đãi ngộ:

Thực hiện xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí công tác trong ngân hàng để nhân sự biết mình phải làm gì, biết được công hiến, phấn đấu và học tập đạt trình độ nào thì được đảm trách chức vụ cao hơn (theo thang mô tả công việc). Đồng thời, qua đó ngân hàng có thể theo dõi, đánh giá công tác của từng người chính xác, khen thưởng, bổ nhiệm kịp thời, tránh dòng chảy xám chảy qua các ngân hàng khác.

Có chế độ trả lương và chế độ đãi ngộ hấp dẫn để thu hút chất xám từ các nơi khác về SCB.

Xây dựng phương án trả lương, thưởng và phụ cấp theo kết quả kinh doanh kèm theo cơ chế phân quyền mạnh mẽ cho các đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategy Business Unit – SBU).

4.4.5.4 Đề bạt bố trí nguồn nhân lực:

Quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý cao cấp và trung cấp trong thời gian 2 năm tới. Từ đó, có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để đủ điều kiện thừa kế công tác điều hành ngân hàng, thực hiện chiến lược của SCB đến năm 2013.

Từng vị trí lãnh đạo trong ngân hàng đều có vai trò rất quan trọng, đặc biệt là nghiệp vụ tín dụng. Ngoài những mối quan hệ tốt với môi trường bên ngoài, người lãnh đạo phải là người am hiểu nghiệp vụ để tránh những trường hợp rủi ro đáng tiếc xảy ra có thể dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng. Do đó, SCB cần thiết phải xây dựng cơ chế đề bạt cán bộ lãnh đạo theo năng lực chứ không theo thâm niên công tác, đánh giá năng lực của lãnh đạo qua các chỉ tiêu kinh doanh, trình độ nhận thức, nghiệp vụ. Từ đó, xây dựng môi trường tâm lý chấp nhận sự lên xuống theo nhiệm kỳ ở các cương vị lãnh đạo.

Thực hiện chính sách chuyên viên: Trong thực tiễn có một số nhân sự rất giỏi về nghiệp vụ nhưng không có khả năng quản trị. Vì vậy, Ngân hàng thực hiện chính sách thi chuyên viên và có chính sách lương cao đối với chuyên viên. Khi thi chuyên viên, cán bộ nhân viên đó phải thực hiện một đề tài khoa học.

4.4.6 Giải pháp phát triển công nghệ

Với mục tiêu đạt chuẩn trình độ ngân hàng hiện đại, tiên tiến, không thua kém bất kỳ ngân hàng thương mại nào tại Việt Nam và khu vực ASEAN đến giai đoạn 2009 – 2010, SCB cần thực hiện các giải pháp để phát triển hệ thống công nghệ và nhân sự để ứng dụng công nghệ.

4.4.6.1 Hệ thống công nghệ

Với chương trình Smartbank áp dụng từ năm 2003 đến nay đã mang lại lợi ích cho ngân hàng và khách hàng thông qua việc quản lý và kết nối trực tuyến (online) toàn hệ thống. Tuy nhiên SCB cần xác định rằng, chương trình này sẽ là rào cản cho sự phát triển trong giai đoạn kế tiếp.

Đến nay, SCB đã có được những bước đi ban đầu trong việc chuẩn bị hệ thống công nghệ mới cho tương lai. Dự kiến tháng 12/2007 sẽ ký hợp đồng chính thức với nhà cung cấp để sử dụng công nghệ Teminos - Thụy Sĩ, đây là đơn vị cung cấp công nghệ ngân hàng hàng đầu trên thế giới. Ngoài ra, phần cứng công nghệ sẽ sử dụng của IBM. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện SCB cần lưu ý: Thứ nhất, chương trình công nghệ phải phù hợp với định hướng xây dựng cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin của quốc gia. Thứ hai, phải tính được qui chi nhánh, điểm giao dịch và xác lập được các yêu cầu quản trị điều hành theo thông lệ mới. Thứ ba, cần xây dựng ngay trạm máy tính xử lý dự phòng tại tỉnh lân cận thành phố để tránh các trường hợp khủng hoảng, động đất...

4.4.6.2 Nhân sự công nghệ thông tin (IT):

Khả năng hoạt động hiện hữu của hệ thống công nghệ và việc đưa ra các sản phẩm mới phụ thuộc nhiều vào đội ngũ nhân viên IT. Do đó ngân hàng cần tuyển chọn và đãi ngộ hợp lý với cán bộ chuyên môn trong lĩnh vực IT. Để thực hiện tốt công tác nhân sự IT, đề xuất nên chuyển phòng điện toán thành Trung tâm Công nghệ Thông tin, đứng đầu là giám đốc công nghệ thông tin nhằm tăng cường sức

mạnh và sự năng động của đội ngũ nhân sự IT. Đồng thời, các công tác do các phòng ban yêu cầu trung tâm này thực hiện cần thể hiện rõ thành **hợp đồng nội bộ** để xác định trách nhiệm, tiến độ thực hiện từng bộ phận, tuyệt đối xoá đi quan điểm nhờ nhau, phối hợp... dẫn đến sự thiếu trách nhiệm và tranh cãi.

Việc đào tạo cho đội ngũ công nghệ thông tin cần được đầu tư đúng mức. Để thu hút lực lượng nhân viên công nghệ thông tin giỏi, SCB áp dụng chính sách lương cho đội ngũ nhân viên công nghệ thông tin theo cung cầu thị trường, tránh tình trạng trả lương bình quân hiện nay như lương của nhân viên thuộc bộ phận tác nghiệp khác.

4.4.7 Giải pháp Marketing

Chính sách phát triển sản phẩm, phát triển thị trường được khái quát tại bảng sau đây:

Bảng 4.6: Các chính sách sản phẩm - thị trường:

		SẢN PHẨM		
		CŨ	MỚI	
T H I C T R U Ờ N G	Ũ	Chiến lược nâng cao hiệu quả của sản phẩm cũ trên thị trường cũ; củng cố khách hàng truyền thống.	Phát triển sản phẩm mới trên thị trường cũ. Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ mới. Duy trì thị trường truyền thống bằng những sản phẩm mới chất lượng hơn.	<i>Chiến lược kinh doanh theo chiều sâu trên thị trường truyền thống bao gồm sản phẩm cũ và mới.</i>
	M Ó I	Đưa những sản phẩm cũ vào thị trường mới. Mở rộng thị phần với các sản phẩm cũ.	Đưa những sản phẩm dịch vụ mới vào thị trường mới.	<i>Phát triển thị trường mới với các sản phẩm cũ và sản phẩm mới</i>
		<i>Duy trì sản phẩm cũ và mở rộng thị trường với các sản phẩm đang có.</i>	<i>Cải cách toàn bộ sản phẩm trên thị trường cũ, phát triển thị trường mới với sản phẩm mới</i>	

Phải nhìn nhận rằng có một vài sản phẩm của SCB được thị trường đánh giá cao nhưng còn một số sản phẩm chưa bằng đối thủ cạnh tranh và tính đa dạng chưa có. Thông qua mạng lưới hiện tại cho thấy SCB còn bỏ trống nhiều khu vực chưa được khai thác. Vì vậy, các chính sách phát triển thị trường, sản phẩm cần phải được thực hiện cùng lúc.

Các chính sách marketing xoay quanh: Thị trường, sản phẩm, kênh phân phối và giá.

4.4.7.1 Về thị trường:

Từ điểm mạnh hiện nay là sản phẩm dành cho người trên 50 tuổi như là thương hiệu riêng cho SCB kết hợp với văn hoá Việt Nam có tính truyền thống gia đình. Khảo sát thị trường cho thấy nguồn tiền người lớn tuổi có được từ tiết kiệm, tích lũy, con cháu cho tặng. Do đó, SCB triển khai ngay các chương trình dành cho người thân của khách hàng trên 50 tuổi đang quan hệ tại SCB. Nếu thực hiện tốt công tác chăm sóc đối tượng khách hàng này, coi như SCB có thể chiếm hầu hết thị trường hiện tại và sẽ là ngân hàng cộng đồng.

Phát huy thế mạnh của sản phẩm nêu trên, SCB cần tranh thủ đưa ra các sản phẩm ngân hàng dành cho phụ nữ hiện đại để khẳng định với thị trường thương hiệu SCB là một thương hiệu mang tính nhân văn.

Phân khúc thị trường theo sản phẩm cho thấy dịch vụ tài chính ngày càng phát triển và đa dạng hơn, SCB cần phải phát triển đa dạng hoá sản phẩm để phục vụ trọn gói cho khách hàng đang quan hệ.

Phân khúc thị trường theo địa lý, SCB cần khẩn trương phát triển mạng lưới theo lộ trình đã nêu phần trên để đưa sản phẩm hiện có vào khai thác và cung cấp thêm các sản phẩm mới.

Về thị trường đối ngoại: Chính sách chung là phát triển dịch vụ tài trợ xuất khẩu. Do nghiệp vụ thanh toán quốc tế SCB vừa được phép thực hiện từ tháng 04/2006 nên thương hiệu SCB trên thị trường quốc tế chưa được biết nhiều. Vì vậy, SCB phải thực hiện bước đệm phát triển dịch vụ tài trợ nhập khẩu để dần tạo thương hiệu cho mình trên thị trường quốc tế. Đây là cơ sở để phát triển dịch vụ ngân hàng về xuất khẩu.

4.4.7.2 Về sản phẩm:

Đa dạng hoá các sản phẩm ở cả 3 nhóm: nghiệp vụ tài sản nợ, nghiệp vụ tài sản có và dịch vụ ngân hàng.

Đưa nhiều hình thức huy động vốn phù hợp với tính chất thu nhập cá nhân, hộ gia đình, doanh nghiệp. Áp dụng cơ chế lãi suất thực dương (lãi suất danh nghĩa > tỉ lệ lạm phát), sản phẩm quản lý tài sản tài chính (Assets management) cho khách hàng,....

Phát triển sản phẩm dịch vụ dành cho người trên 50 tuổi, người thân của khách hàng đã sử dụng dịch vụ tại Ngân hàng.

Đa dạng hoá danh mục đầu tư vốn vào nhiều lĩnh vực khác nhau của nền kinh tế theo nguyên tắc phân tán rủi ro. Áp dụng hệ thống chấm điểm tín dụng dành cho cá nhân và hệ thống phân loại tín dụng dành cho khách hàng doanh nghiệp nhằm rút ngắn thời gian phục vụ khách hàng và định lượng hóa rủi ro tín dụng. Nghiên cứu áp dụng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ nhằm quản lý rủi ro danh mục đầu tư một cách có hiệu quả.

Phát triển các loại hình cho vay hiện nay chưa được coi là thế mạnh của SCB: cho vay tiêu dùng, cho vay mua nhà, cho vay du học, mua xe ô tô.

Xu hướng thương mại hiện nay chuyển từ quyền lực người bán sang quyền lực người mua và xu hướng hoạt động thương mại toàn cầu hiện nay tập trung chủ yếu từ các tập đoàn lớn nên việc tài trợ thương mại không chỉ dừng lại hình thức thanh toán chắc chắn cho bên mua như phương thức thanh toán L/C. Theo thống kê có khoảng 70% luồng tiền thanh toán toàn cầu dưới hình thức ghi sổ, 15% luồng tiền thực hiện dưới hình thức L/C (Năm 1950: 50% luồng tiền thực hiện dưới hình thức L/C). Do đó SCB cần triển khai ngay các dịch vụ thanh toán: trả trước, ghi sổ, nhờ thu.

Các hình thức tài trợ sau nhập khẩu - cho vay tín chấp; tài trợ trước xuất khẩu, mua, chiết khấu bộ chứng từ xuất khẩu cần được xúc tiến ngay để phát triển dịch vụ xuất khẩu theo xu hướng mới

Việc chiết khấu các khoản nợ thương mại trung dài hạn để tối đa hoá cân đối kế toán của doanh nghiệp; bao thanh toán- tài trợ các khoản phải thu; tài trợ hàng tồn kho cần được triển khai ngay.

Đẩy mạnh việc nghiên cứu, thực thi các sản phẩm dịch vụ ngân hàng để cung ứng ra thị trường nhằm tối đa hóa tiện ích và chủng loại sản phẩm dịch vụ phục vụ khách hàng như các nghiệp vụ kinh doanh ngoại tệ và vàng: bán chéo, trao ngay (Spot), kỳ hạn (Forward), quyền chọn (Option), kinh doanh vàng và ngoại trên tài khoản...

Triển khai các dịch vụ bảo lãnh: bảo lãnh mua bán nhà, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, bảo lãnh thuế...

4.4.7.3 Về kênh phân phối:

Phát triển mạng lưới các điểm giao dịch theo hướng đa dạng, với nhiều quy mô và mức độ dịch vụ khác nhau, bao gồm Hội sở, Sở giao dịch, Chi nhánh, phòng giao dịch,... để phù hợp với các phân khúc thị trường khác nhau.

Tiếp tục tăng cường hợp tác toàn diện với các Ngân hàng lớn để khai thác điểm mạnh và mạng lưới phân phối.

Nhanh chóng mở rộng quan hệ đại lý với các ngân hàng quốc tế để tạo thương hiệu trên thị trường quốc tế.

4.4.7.4 Về giá cả và xúc tiến bán hàng:

Xây dựng chương trình định giá (Pricing) các loại sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng để phục vụ cho công tác quản trị. Theo đó, Ngân hàng cần tính toán được giá vốn của từng loại sản phẩm dịch vụ, từ đó xác định giá bán đảm bảo nguyên tắc cạnh tranh và có lãi.

Chiến lược giá cả xác định ở mức tương đương hoặc rẻ hơn các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là ACB, Sacombank, Eximbank, trên cơ sở năng suất lao động cao hơn.

Các chương trình xúc tiến bán hàng cần xúc tiến thường xuyên dưới hai hình thức: quảng cáo (Advertisement) và quan hệ công chúng (PR- public relation). Ngân hàng cần xây dựng chiến lược quảng cáo và chiến lược PR cho từng năm nhằm vào mục tiêu quảng bá cho thương hiệu SCB trên thương trường.

Đưa phương thức “Outsourcing” khai thác nguồn lực bên ngoài vào chiến lược quảng cáo và PR. Theo đó ngân hàng ký hợp đồng với công ty quảng cáo và PR chuyên nghiệp để tư vấn, triển khai và đánh giá hiệu quả của các chương trình xúc tiến bán hàng một cách bài bản, thay vì làm theo kiểu tự làm như trước nay.

4.4.8 Giải pháp nghiên cứu và phát triển:

Ngoài mô hình của bộ phận nghiên cứu phát triển như hiện nay, SCB cần thiết phải có một bộ phận độc lập chuyên nghiên cứu thông tin trên thị trường và các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Mô hình hoạt động của bộ phận này có thể trực thuộc phòng Dịch vụ khách hàng và Phát triển sản phẩm với chức năng chủ yếu sau:

- Cung cấp thông tin cho các bộ phận phát triển sản phẩm hàng dọc để phát triển và triển khai thành sản phẩm áp dụng vào thực tế.
- Lấy thông tin về sản phẩm hiện có của đối thủ khi có yêu cầu của các bộ phận phát triển sản phẩm hàng dọc.

4.4.9 Thành lập các đơn vị trực thuộc:

Trong giai đoạn thực hiện chiến lược đến 2013, Ngân hàng phải thành lập các đơn vị trực thuộc sau để tạo thuận lợi, thể liên hoàn trong hoạt động, đồng thời có thể cải thiện danh mục tài sản có:

- Triển khai thành lập trung tâm đào tạo để đào tạo nhân sự cho ngân hàng.
- Thành lập công ty chứng khoán để kinh doanh và tạo tiền đề cho việc niêm yết chứng khoán ngân hàng trên thị trường chính thức khi điều kiện thuận lợi.
- Thành lập công ty thẻ để chuyên môn hoá trong cung cấp dịch vụ thẻ cho khách hàng.
- Thành lập công ty cho thuê tài chính để đầu tư các tài sản cho ngân hàng thuê lại.
- Thành lập công ty quản lý nợ và khai thác tài sản để khai thác các tài sản nhận cần trừ nợ, quản lý hàng hoá cầm cố... nhằm đảm bảo hơn cho công tác tín dụng.

4.4.10 Giải pháp tăng cường công tác kiểm tra

Đây là giải pháp cuối cùng nhưng cũng rất quan trọng nhằm đảm bảo hoạt động của tất cả các khâu trong tổ chức theo đúng chuẩn mực và định hướng của ngân hàng.

SCB cần quan tâm nâng cao trình độ năng lực tác nghiệp của mọi hoạt động kiểm tra, Giám sát, kiểm toán nội bộ SCB. Việc gắn các kiểm soát ba cấp trong từng khâu nghiệp vụ kinh doanh theo chuẩn mực ngân hàng thương mại hiện đại là yêu cầu phải thực thi triệt để, nhất quán trong hệ thống quản trị kinh doanh SCB:

- ◇ Kiểm tra trước (front office);
- ◇ Kiểm tra trong hoạt động (middle office);
- ◇ Kiểm tra sau (back office);

Đồng thời với việc kiểm tra, kiểm soát trong quản trị điều hành, SCB cần chú trọng nâng cao vai trò Giám sát của cổ đông và HĐQT đối với mọi hoạt động kinh doanh của SCB; việc này đòi hỏi vai trò chủ động, đi sâu và năng lực phân tích, đánh giá của Ban Kiểm soát HĐQT và Khối quản lý rủi ro của Ban điều hành phải được đẩy mạnh hơn nữa.

4.5 CÁC KIẾN NGHỊ

4.5.1 Kiến nghị với Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Chính phủ cần thành lập cơ quan đánh giá mức độ tín nhiệm (Credit Rating Agency) càng sớm càng tốt. Cơ quan này sẽ nghiên cứu và có các đánh giá độc lập về sự lành mạnh tài chính của các doanh nghiệp và ngân hàng, công khai các thông tin nhằm giúp các giao dịch thương mại và tài chính trở nên lành mạnh hơn.

Chính phủ cần tăng cường hiệu lực của bộ máy thi hành án nhằm giúp các ngân hàng nhanh chóng thu hồi các khoản nợ xấu nhằm nhanh chóng xử lý các khoản nợ xấu.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cần đưa ra các ràng buộc khắt khe hơn về vốn pháp định, công nghệ nhằm tránh tình trạng quá nhiều ngân hàng TMCP với qui mô nhỏ bé và công nghệ lạc hậu như hiện nay. Động thái này sẽ giúp tăng cường khả năng cạnh tranh của các ngân hàng TMCP Việt Nam trong tiến trình hội nhập.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cần đưa ra các quy định về việc sáp nhập, mua lại các ngân hàng không đủ năng lực tài chính đến năm 2010 để các ngân hàng thương mại trong nước có định hướng phát triển rõ ràng.

Hiện nay có nhiều hệ thống mạng thanh toán thẻ: Liên minh Vietcombank, thẻ Ngân hàng Đông Á, thẻ BIDV.... cạnh tranh và không kết nối với nhau, điều này chưa thuận lợi nhiều cho công tác hạn chế thanh toán tiền mặt trong toàn quốc. Để việc thanh toán qua hệ thống máy ATM được hiệu quả, tiết kiệm chi phí cho nền kinh tế và tăng tỷ lệ thanh toán không dùng tiền mặt thì Ngân hàng Nhà nước phải là cơ quan đứng ra làm đầu mối thực hiện việc thống nhất các hệ thống thanh toán này.

4.5.2 Kiến nghị với Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam và Công ty Bảo hiểm tiền gửi Việt Nam.

Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (VBA) cần phát huy hơn nữa vai trò liên kết các ngân hàng trong nước nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh so với các đối thủ nước ngoài. Các chính sách lãi suất, tỉ giá, đầu tư công nghệ hiện đại, sản phẩm mới... phụ thuộc vào chiến lược riêng từng ngân hàng nên được nằm trong khuôn khổ của các thỏa thuận chung của VBA, tránh những cuộc chiến cạnh tranh giá không cần thiết như cuộc chiến lãi suất diễn ra trong các năm gần đây.

Công ty Bảo hiểm tiền gửi Việt Nam cần phải thực hiện chính sách phí bảo hiểm khác nhau dựa trên đánh giá thực trạng tài chính của từng ngân hàng: ngân hàng có tài chính tốt áp dụng mức phí thấp, ngân hàng có thực trạng tài chính chưa tốt sẽ áp dụng mức phí cao hơn để các ngân hàng hướng tới hoạt động chuẩn mực hơn.

4.5.3 Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Sài Gòn

Đề tài này đề đưa ra các giải pháp để thực hiện các chiến lược kinh doanh cấp công ty. Để có thể áp dụng cho các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) thì chiến lược này cần phải cụ thể hóa xuống từng đơn vị cụ thể theo đặc điểm của từng địa bàn hoạt động. Tác giả kiến nghị SCB cần sớm triển khai đến người đứng đầu các bộ phận chức năng để cụ thể hoá các chiến lược này trong năm 2007.

Trong triển khai chiến lược, chúng ta nên lưu ý rằng, mong đợi của cổ đông hiện nay không chỉ dừng lại mức cổ tức được chia hàng năm mà đòi hỏi tạo ra giá trị cho Ngân hàng (giá trị cổ phiếu). Vì vậy, trong triển khai chiến lược, chúng ta phải kiên định với mục tiêu đã đưa ra, và dành một khoản chi phí phục vụ cho công tác quản trị chiến lược, đừng xa rời lạc hướng, chệch mục tiêu.

Để đánh giá việc thực hiện chiến lược, Hội đồng Quản trị cần thành lập ủy Ban quản lý chiến lược để kiểm tra, theo dõi và đánh giá tình hình thực hiện chiến lược. Kiểm tra các mục tiêu đã đặt ra và xem xét mức độ hoàn thành các mục tiêu hàng năm, từ đó đưa ra các giải pháp thích hợp trong quản trị chiến lược.

Cần xây dựng bản công bố sứ mạng của SCB trong từng thời kỳ hoạt động để định hướng các chiến lược trong dài hạn và định hướng hành động đến từng cán bộ nhân viên.

Xây dựng tầm nhìn đến năm 2018: chiến lược kinh doanh đến năm 2013 chưa phải là cột mốc cuối cùng của Ngân hàng, SCB cần phải xây dựng cho mình một tầm nhìn đến năm 2018 hoặc xa hơn nữa. Tác giả cho rằng đến năm 2020, SCB sẽ trở thành một ngân hàng lớn tại Việt Nam và khu vực, được niêm yết trên thị trường chứng khoán. SCB có năng lực cốt lõi và tạo sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh thông qua sự chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên và các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao. Để phù hợp cho viễn cảnh này, ngân sách cho đầu tư tuyển dụng, đào tạo nhân sự và cập nhật hóa các công nghệ mới nhất nên được xác định ở một tỉ lệ cao nhất trong tổng ngân sách đầu tư hàng năm của SCB.

Kết luận chương IV:

Theo các phân tích trong ngành, năm 2008 sẽ là một năm phát triển nhanh của ngành ngân hàng Việt Nam. Trong đó, các ngân hàng nước ngoài sẽ lần lượt đổ bộ vào Việt Nam theo lộ trình WTO. Nền kinh tế Việt Nam nói chung và ngành ngân hàng nói riêng sẽ chứng kiến những sự thay đổi về chất trong môi trường cạnh tranh: đó là sự chuyển dịch từ cạnh tranh nội địa sang cạnh tranh mang tính quốc tế. Mặc dù môi trường được nhận định là sẽ phát triển tốt song mức độ cạnh tranh cũng rất khốc liệt. Điều này không cho phép các ngân hàng thương mại trong nước đánh mất sự tập trung và chủ quan trong những bước đi của mình.

Trong chương IV, tác giả đã phân tích các ma trận SWOT, SPACE, ma trận chiến lược chính và cuối cùng sử dụng ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược phù hợp. Từ đó, tác giả đề xuất các giải pháp có thể thực hiện để thực thi chiến lược đã được lựa chọn.

Các giải pháp và chính sách đưa ra cần phải thực hiện đồng bộ ngay từ thời điểm này để SCB có thể xác lập cho mình một vị thế nhất định trên thị trường tiền tệ trong tương lai.

KẾT LUẬN

Trong các năm vừa qua, ngành tài chính ngân hàng Việt Nam đã có sự phát triển nhảy vọt. Hoạt động từ lĩnh vực này đã mang lại cho các ngân hàng những khoản lợi nhuận lớn trong đó có SCB. Chính các thành công này đã đem đến cho SCB tư tưởng chủ quan trong kinh doanh mà kết quả nhãn tiền là mức độ hoàn thành kế hoạch trong các tháng của năm 2007 thấp so với dự kiến.

Theo nhận định của tác giả, giai đoạn hiện nay cũng chỉ có thể là bước đầu trong hàng loạt các sự kiện liên quan đến ngành tài chính ngân hàng sẽ tiếp diễn trong nhiều năm, thậm chí hàng chục năm tiếp theo đầy biến động. Để có thể tồn tại và phát triển trong tương lai, SCB cần tỉnh táo xác định vị thế của mình trên thị trường, định ra các chiến lược trong từng thời kỳ và triệt để thực hiện các giải pháp kinh doanh. Đặc biệt, ngân hàng cũng cần phải xây dựng cho mình một sứ mệnh để làm “kim chỉ nam” định hướng cho mọi hoạt động.

Trong khuôn khổ của đề tài, tác giả chỉ đưa ra các chiến lược và giải pháp thực hiện chiến lược đã lựa chọn giai đoạn 2008 - 2013. Để thực hiện được chiến lược như trên, SCB tất yếu sẽ trải qua các thời kỳ giằng co, xung đột về lợi ích giữa các bộ phận nội bộ. Song, với tâm huyết và năng lực của Ban Điều Hành, tác giả tin tưởng rằng SCB hoàn toàn có thể thực hiện được những cuộc cách mạng trong tương lai để đưa con tàu SCB đến với các mục tiêu đúng hạn.

Do khả năng của tác giả và thời gian còn hạn chế, luận văn chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả xin chân thành tiếp thu các ý kiến đóng góp của Quý Thầy Cô để hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. “*Chiến lược và chính sách kinh doanh*” – Nhà xuất bản Thống kê, Chủ biên: PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp.
2. “*Quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ*” - Nhà xuất bản Thống kê, Chủ biên: TS. Hồ Tiến Dũng.
3. Tài liệu môn học “*Quản trị Marketing*”, Chủ biên: GS.TS. Hồ Đức Hùng – 2004.
4. Tài liệu môn học “*Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh và quản trị*”, TS. Nguyễn Hùng Phong.
5. “*Khái luận về quản trị chiến lược*” – Nhà xuất bản Thống kê, Fred R.David – 1995.
6. “*Thị trường, chiến lược, cơ cấu*” – Nhà xuất bản Tổng hợp Tp.HCM, tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm – 2004.
7. “*Quản trị Marketing*” – Nhà xuất bản Thống kê, Philip Kotler – 2003.
8. Các số liệu tổng hợp hàng tháng của NHNN chi nhánh Tp.HCM.
9. Các số liệu báo cáo đã kiểm toán của NH TMCP Sài Gòn (SCB)
10. Các báo cáo thường niên của Ngân hàng TMCP Sài Gòn.
11. Các báo cáo phân tích cạnh tranh hàng tháng của Ngân hàng TMCP Sài Gòn
12. Các báo cáo thường niên của Ngân hàng TMCP Á Châu (ACB)
13. Các báo cáo thường niên của Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (STB)
14. Các bài báo trong tạp chí Phát triển kinh tế, tạp chí Nghiên cứu kinh tế, tạp chí Thời báo kinh tế Việt Nam trong năm 2007
15. Một số thông tin từ trang web của cục thống kê.

Phụ lục 2: PHIẾU THAM KHẢO Ý KIẾN

Chúng tôi, nhóm nghiên cứu thuộc ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB) đang thực hiện công tác nghiên cứu về tình hình thị trường tài chính ngân hàng. Xin Quý vị vui lòng cho biết ý kiến của mình về một số vấn đề sau:

1. Anh/chị cho biết loại hình doanh nghiệp nơi mà anh/chị đang công tác
 - Doanh nghiệp nhà nước
 - Doanh nghiệp ngoài quốc doanh
 - Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài
 - Tư nhân/Doanh nghiệp tư nhân
2. Doanh nghiệp nơi anh/chị công tác có giao dịch thường xuyên với ngân hàng hay không?
 - Không thường xuyên
 - Thường xuyên
 - Rất thường xuyên
3. Mức độ quan tâm của anh/chị đối với thị trường tài chính Việt Nam
 - Ít
 - Trung bình
 - Trên trung bình

- Rất quan tâm
4. Anh/chị thường đọc các loại báo/tạp chí nào sau đây?
- Tin tức hàng ngày (Tuổi trẻ, Thanh niên...)
 - Tạp chí chuyên ngành tài chính
 - Các loại báo/tạp chí khác:
5. Anh/chị có tham gia đầu tư trên thị trường chứng khoán hay không?
- Có - Không
6. Nếu câu số 5 là “Có”, anh/chị đã từng đầu tư vào cổ phiếu ngành ngân hàng hay chưa?
- Có - Chưa
7. Những yếu tố quan trọng để khách hàng đặt quan hệ giao dịch với ngân hàng? (đánh số theo thứ tự ưu tiên, 1 là ưu tiên nhất)

Điểm số

- Vị trí giao dịch thuận tiện
 - Chính sách lãi suất hấp dẫn
 - Uy tín thương hiệu
 - Thủ tục đơn giản
 - Tư vấn tốt
 - Tiện ích mọi lúc mọi nơi
 - Dịch vụ đa dạng
 - Khác

8. Theo anh/chị, các yếu tố sau đây ảnh hưởng như thế nào đến thành công trong hoạt động kinh doanh của một ngân hàng tại Việt Nam. *(Cho điểm từ 1 – 5 theo mức độ quan trọng từ thấp đến cao, kể cả tích cực lẫn tiêu cực)*

Điểm số

- Môi trường chính trị - xã hội
 - Tốc độ phát triển của nền kinh tế và ngành tài chính
 - Mức độ lạm phát
 - Ảnh hưởng của thị trường chứng khoán
 - Sự biến động lãi suất trên thị trường tiền tệ
 - Thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng của người dân
.....
 - Chiến lược mở rộng mạng lưới của các ngân hàng
 - Sự bình đẳng trong quan hệ nam nữ
 - Tuổi thọ trung bình của người dân được cải thiện
 - Tiềm năng của thị trường bán lẻ trong nước
9. Ngoài các yếu tố trên, theo anh/chị còn có các yếu tố nào ảnh hưởng đến thành công trong hoạt động kinh doanh của một ngân hàng tại Việt Nam *(Liệt kê và cho điểm từ 1 – 5 theo đánh giá của anh/chị)*

.....

.....

.....

10. Theo anh/chị, mức độ cạnh tranh của các ngân hàng TMCP tại Việt Nam trong giai đoạn sắp tới sẽ như thế nào?

- Ít
- Trung bình
- Trên trung bình
- Cạnh tranh khốc liệt

11. Theo đánh giá của anh/chị, các yếu tố sau đây ảnh hưởng như thế nào đến khả năng cạnh tranh của các NH TMCP với nhau.
(Cho điểm từ 1 – 5 theo mức độ ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh từ thấp đến cao)

Điểm số

- Vốn tự có của ngân hàng
- Thương hiệu ngân hàng
- Mạng lưới hoạt động
- Sự linh hoạt của tổ chức
- Chất lượng dư nợ tín dụng
- Khả năng huy động
- Dịch vụ đa dạng
- Chất lượng và quy mô tổng tài sản có
- Mức độ quan tâm đến quản trị chiến lược của ngân hàng
- Phát triển các dịch vụ liên quan ngoại hối

12. Ngoài các yếu tố trên, theo anh/chị còn có các yếu tố nào ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của các NH TMCP với nhau (Liệt kê và cho điểm từ 1 – 5 theo đánh giá của anh/chị tương ứng với mức độ ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh từ thấp đến cao))

.....
.....
.....

Nếu anh/chị đã từng có giao dịch tại SCB, xin vui lòng cho biết ý kiến của anh/chị về các vấn đề sau đây:

13. Đánh giá của anh/chị về thương hiệu của SCB

- Rất yếu
- Yếu
- Trung bình
- Mạnh
- Rất mạnh

14. Đánh giá của anh/chị về mạng lưới hoạt động của SCB

- Rất ít
- Ít
- Trung bình
- Nhiều
- Rất nhiều

15. Đánh giá của anh/chị về các chương trình quảng cáo, khuyến mãi của SCB
- Không hấp dẫn
 - Trung bình
 - Hấp dẫn
 - Rất hấp dẫn
16. Anh/chị có hài lòng về các ứng dụng công nghệ tin học của SCB vào sản phẩm phục vụ khách hàng?
- Rất không hài lòng
 - Không hài lòng
 - Bình thường
 - Hài lòng
 - Rất hài lòng
17. Đánh giá của anh/chị về thái độ phục vụ của nhân viên SCB
- Rất yếu
 - Yếu
 - Trung bình
 - Tốt
 - Rất tốt
18. Đánh giá của anh/chị về thời gian giải quyết hồ sơ vay
- Rất chậm
 - Chậm
 - Trung bình

- Nhanh

- Rất nhanh

19. Đánh giá của anh/chị về các dịch vụ gia tăng của SCB

- Rất yếu

- Yếu

- Trung bình

- Tốt

- Rất tốt

20. Đánh giá của anh/chị về trình độ nghiệp vụ của nhân viên SCB

- Rất yếu

- Yếu

- Trung bình

- Tốt

- Rất tốt

21. Theo anh/chị, SCB cần cải thiện các yếu tố nào để phục vụ khách hàng tốt hơn

.....
.....
.....

Xin chân thành cảm ơn anh/chị đã tham gia ý kiến!

Phụ lục 1

